

Sozialarheit in Oesterreich

Zeitschrift für Soziale Arbeit, Bildung und Politik

KEINE LÖSUNG



Fehlerlose Sozialarbeit?
Fehlerkultur zwischen Selbsterneuerung und Verweigerung



Aufgrund der Überlänge des OBDS-Aktuell-Beitrages entfällt diesmal das Editorial! Ihr FH-Prof. DSA Mag. (FH) Dr. Roland Fürst, Chefredakteur

Inhalt

Standards	Schwerpunkt	Schwerpunkt	Thema
	7		
OBDS Aktuell Seite 4-9 Magazin Seite 10-11 Veranstaltungen - Tipps Seite 3 Bücher - Infos Seite 59	Eine reflexive Fehler-kultur in der Sozialen Arbeit schaffen - Aus Fehlern und Erfolgen lernen Prof. Dr. Reinhart Wolff Seite 12-19 Fehlerlose Soziale Arbeit? - Fehlerkultur zwischen Selbsterneuerung und Verweigerung MMag.* Dr.in Waltraud Grillitsch Seite 20-25 Hilfe, ich bin ein Helfer BA MA Simone Hinterecker, Mag. Frederic Moes, MA, DSAin Ingrid Müller, MA Seite 26-30	Fehlerlose Sozial- arbeit. Zwischen Selbsterneuerung und Verweigerung DSA Tamara Ofner Seite 31-33 Das Abenteuer "Hinter" der Haustüre DSA Hans Peter Radauer Seite 34-37 Fehlerkultur in der Medizin Dr. Sigrid Pilz Seite 38-41	Das Soziale Organismusmodell DSA Friederike Löbl Seite 42-46 Wirkungsorientierung und Beteiligung Maria Laura Bono Seite 47-49 Replik auf "Sozialraumorientierung in Graz" FH-Prof. Hubert Höllmüller Seite 50-52 Aus hilfsbedürftigen Schützlingen werden gut bezahlte Experten Mag. Klaus Candussi und Walburga Fröhlich Seite 53 "Das ist nicht unser Kerngeschäft" Seite 54 Sozialraumorientierung im Praxistest
			Sonja Punkenhofer, Vincent Richardt Seite 50–52

Redaktion entsprechen.

Impressum
Sozialarbeit in Oesterreich (SIO): Zeitschrift für Soziale Arbeit, Bildung & Politik, seit 1966; Erscheinungsort 1060 Wien, Verlagspostamt 7210 Mattersburg, Auflage: 2.800 Stück, Druck u. Versand: Druckerei Wograndl GmbH., Druckweg 1, 7210 Mattersburg
Herausgeber, Medieninhaber und Verleger: Oesterreichischer Berufsverband der SozialarbeiterInnen - obds, A-1060 Wien, Mariahilferstraße 81/1/3/14, www.sozialarbeit.at, ZVR: 275736079
Redaktion: FH-Prof. Dr. Mag.FH. DSA Roland Fürst, DSA Gabriele Hardwiger-Bartz, DSA Mag.Rudi Rögner; Lektorat: Dipl.Päd. Susanne Fürst; E-mail: redaktion@sozialarbeit.at
Gestaltung: Werbeagentur Thomas Reiner ◆ E-mail: thomas.reiner@chello.at ◆ Fotos: Titel - ② jokatoons - Fotolia.com, OBDS, zfg.
Sekretariat, Anzeigen, Abonennten-Service: Sozialarbeit in Oesterreich, 1060 Wien, Mariahilferstraße 81/1/3/14, Claudia Mehwald, Tel. 01/587 46 56-11; Fax: 01/587 46 56-10; Mo-Do 9-14 Uhr,
E-Mail: sekretariat@sozialarbeit.at. Anzeigen können auch auf unserer Homepage veröffentlicht werden. Wir senden gerne die aktuelle Anzeigenpreisliste zu.
Erscheinung, Preise, Abonnements: SIO erscheint vierteljährlich. Einzelpreis: € 7,50; Jahresabonnement € 25,- [zzgl. Versand]. Das Abonnement gilt für ein Kalenderjahr und verlängert sich automatisch jeweils um ein weiteres Jahr. Abbestellungen bestehender Abos sind bis drei Monate vor Jahresende mitzuteilen. Das Abo ist für Mitglieder einer Landesgruppe des OBDS kostenlos.
Information: Über zugesandte Manuskripte freut sich die Redaktion, behält sich aber vor, diese zu redigieren oder abzulehnen. Namentlich gekennzeichnete Artikel müssen nicht der Auffassung der Redaktion entsprechen.

Veranstaltungen – Tipps

Kärnten

Gefährdungsabklärung

Kinderschutzfachtagung 2013 28.10.2013, Stift Ossiach Veranstalter: Amt der Kärntner Landesregierung, www.kaernten-sozialarbeit.at

Ganztagsschule – Schulversagen – Schulsozialarbeit

Vernetzungstagung Schulsozialarbeit Deutschland, Österreich und Schweiz 8.-9.11.2013, Feldkirchen, Fachhochschule

Veranstalter: Studiengang Soziale Arbeit FH Kärnten, www.fh-kaernten.at

Niederösterreich

Sichtweisen – Weise Sicht. Vom Perspektivenwechsel und veränderten Blickwinkeln in der Sozialarbeit Landestagung

16.-18.10.2013, Schloss Haindorf, Langenlois

Veranstalter: NÖ Berufsverband der SozialarbeiterInnen (NÖBDS), www.niederoesterreich-sozialarbeit.at

Wie Sozialarbeit Rechtsextremismus begegnen kann

Open Lecture mit Willi Mernyi und Fatih Özköseoglu

5.11.2013, 17.30-19.15 Uhr, St. Pölten, Fachhochschule Veranstalter: Ilse Arlt Institut für Soziale Inklusionsforschung, http://inclusion.fhstp.ac.at

Oberösterreich

Von wegen sprachlos! Die Vielfalt der Unterstützten Kommunikation entdecken und einsetzen

41. Martinstift-Symposion 11.10.2013, Linz, Brucknerhaus Veranstalter: Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen, www.diakoniewerk.at

Es ist nie zu spät - Resilienz im Spiegel neuer Erkenntnisse

Fachtagung 2013 31.10.2013, Linz, Auf der Gugl Veranstalter: Verein für Pflege- und Adoptiveltern OÖ, www.planb-oö.at

OGSA-Jahrestagung

25.11.2013, Linz Veranstalter: Österreichische Gesellschaft für Soziale Arbeit, www.ogsa.at

Werte. Wille. Widerstand

Bundestagung 13.-14.10.2014, Wels, Bildungshaus Schloss Puchberg Veranstalter: OBDS, OBDS-Landesgruppe Oberösterreich, www.oberoesterreich-sozialarbeit.at

Tirol

Familie.macht.Kinder.stark

Aspekte familienstärkender Kinder- und Jugendhilfe - Tagung 25.-26.2.2014 Innsbruck, Haus der Begegnung Veranstalter: Sozialpädagogisches Institut des SOS-Kinderdorfs, www.spi.sos-kinderdorf.at

Vorarlberg

Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung - Sachwalterschaft und Alternativen im Kontext der UN-Behindertenrechtskonvention

Jahrestagung 21.11.2013, Bregenz, Landhaus Veranstalter: Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit (ÖKSA), www.oeksa.at

Wier

Was Kinder stärkt - Resilienzförderung nach Gewalterfahrung im pädagogischen Alltag

17. MÖWE-Fachtagung 14.10.2013, Wien, Don Bosco-Haus Veranstalter: die Möwe - Kinderschutzzentrum Wien, www.die-moewe.at

Aufwachsen in Armut. Kinderarmut in Österreich – Befunde und Auswege

Tagung 17.10.2013, 9.00-13.45 Uhr, Wien, Museumsquartier Veranstalter: Volkshilfe Österreich, www.yolkshilfe.at

OGSA-Jahrestagung

25.11.2013, Linz Veranstalter: Österreichische Gesellschaft für Soziale Arbeit, www.ogsa.at

Deutschland

Soziale Arbeit im Gesundheitswesen. Netzwerke stärken - Kooperation leben

DVSG-Bundeskongress 2013 10.-11.10.2013, Halle/Westfalen, Messeund Kongresszentrum Veranstalter: Deutsche Vereinigung für Sozialarbeit im Gesundheitswesen (DVSG), www.dvsg.org

Soziales unternehmen: Zwischen Grundsatz und Umsatz

15. Fachmesse und Congress des Sozialmarktes 6. - 7.11.2013, Nürnberg, Messezentrum Veranstalter: Bayrisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen, www.consozial.de

Konflikte - theoretische und praktische Herausforderungen für die Soziale Arbeit

Jahrestagung 25.-26.4.2014, Köln Veranstalter: Deutsche Gesellschaft für Soziale Arbeit, http://dgsainfo.de

Lehrgänge

Mit den Zielen der KlientInnen arbeiten. Der Systemisch-Lösungs-fokussierte Ansatz in der Sozialen Arbeit.

Praxislehrgang für stärken- und ressourcenorientiertes Vorgehen in der Sozialen Arbeit, in Beratung, Begleitung, Coaching und Therapie. insgesamt 11 Seminartage und 4 Gruppensupervisionstermine Start: 16.-19.10.2013 Ende: Juni 2014 Veranstalter: Verein Netzwerk OS`T, www.netzwerk-ost.at, Tel. 01-523 38 55

Ausbildung zum systemischen Supervisor/zur systemischen Supervisorin

2013-2015, ÖVS-akkreditiert Beginn: Oktober 2013 Ort: Wien Veranstalter: ASYS - Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, www.asys.ac.at

Systemisches Aufbaudiplom für Sozialarbeit und soziale Berufe

Beginn: Oktober 2013, akkreditiert durch die Weiterbildungsakademie Österreich Bestehend aus 5 Seminaren und einjähriger Supervision Ort: Wien Veranstalter: ASYS - Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision, www.asys.ac.at

Gewaltprävention in der Mädchenund Burschenarbeit

6 Module (1-3 Tage) zwischen November 2013 und Juni 2014, Graz Veranstalter: Mafalda - Verein zur Förderung und Unterstützung von Mädchen und jungen Frauen, www.mafalda.at



OBDS Aktuell

Der endlose Kampf um ein Berufsgesetz....

"Wer kämpft, kann verlieren. Wer nicht kämpft, hat schon verloren." (Rosa Luxemburg)

Unter diesem Motto haben wir unsere Aktivitäten für ein Berufsgesetz begonnen. Es ist schon eine Weile her.... 1988 scheiterte die Generalversammlung des obds an der Verabschiedung eines Berufsbildes für SozialarbeiterInnen. Das beschlossene Dokument war nicht brauchbar. Wir haben es aber nicht dabei belassen, sondern nach vielen Diskussionen eine neue Version erarbeitet. Ab 1993 koordinierte Kollegin Judith Haberhauer, damalige Geschäftsführerin des obds, das Vorhaben und war wesentlich am erfolgreichen Ergebnis beteiligt. Bei der Generalversammlung 1996 in Linz wurde das mit wenigen Anpassungen bis heute gültige Berufsbild einstimmig angenommen.

Das machte uns Mut zu einem nächsten Schritt: Ein Berufsgesetz für SozialarbeiterInnen! Georg Dimitz formulierte den Text. In einer großen Zahl regionaler Veranstaltungen in allen Bundesländern wurde diskutiert, Formulierungen verbessert, um Zustimmung geworben. In den Feedbackrunden ergab sich eine Zustimmung von ca. 80 Prozent, Tendenz steigend. Rechtliche Hürden wurden geklärt (notwendige Verfassungsbestimmung) und Gesprächspartner in den politischen Gremien kontaktiert. Nach gutem Einsatz vieler KollegInnen hatten wir vier Landtagsbeschlüsse erreicht (Burgenland, Steiermark, Tirol, Wien), in denen die Bundesregierung aufgefordert wurde, ein einheitliches, bundesweites Berufsgesetz zu schaffen.

Dann kam ein Rückschlag. Die Landeshauptleutekonferenz sprach sich gegen eine Kompetenzabtretung der Länder an den Bund aus (insbesondere Niederösterreich) und stellte die Notwendigkeit eines Berufsgesetzes generell infrage.

"Komm nie mit einem Schwert zu einer Schießerei"

(Civilization/Computerspiel)

Was haben wir falsch gemacht, was hätten wir besser machen können? Ich erinnere mich an ein Gespräch mit dem damaligen Abgeordneten zum Nationalrat, Peter Sonnberger (ÖVP), nach der ablehnenden Entscheidung der Landeshauptleutekonferenz. Sein Vorwurf: schlechte (zu wenig) Lobbyarbeit. Das kann stimmen. Wir haben als Verband, dessen Arbeit von ehrenamtlich Tätigen geleistet wird, sehr beschränkte Ressourcen. Ob Lobbying bei mehr Einsatz mehr Erfolg gebracht hätte darf aber auch bezweifelt werden. Denn Angesichts der heute verfügbaren Informationen über Entscheidungsbeeinflussung in der Politik (Stichworte: Eurofighter, Buwog, Telekom,...) hätten wir auch mit mehr zeitlichem Engagement ohnehin die falschen Mittel eingesetzt.

Ein wesentlicher Grund für das vorläufige Scheitern liegt in der Struktur des Föderalismus. Die Positionen zwischen Bundes- und Landesebene sind erstarrt und von Irrationalitäten geprägt. Der obds ist zu schwach, um hier Ausnahmen zu erreichen oder Widerstände zu überwinden.

Vielleicht hätte man, zusätzlich zu dem mühsamen Gang durch administrative und politische Gremien, die sozialen Medien, Facebook und ähnliches, besser nutzen können. In Gesprächen mit Studierenden kommen immer häufiger Fragen nach gesetzlicher Absicherung und zugleich Verärgerung, wenn wir über die Ignoranz der Politik gegenüber unserer Profession berichten. Möglicherweise haben wir dieses Potential nicht ausreichend – nur zur Information, nicht aber zur Aktivierung – genutzt. Hier sollten Ideen und Vorschläge offen vom obds aufgenommen werden.

Einen Kritikpunkt müssen wir aber auch an uns selbst als Berufsgruppe richten: Es ist das Desinteresse vieler KollegInnen, sich bei Fragen und Herausforderungen des Berufsstands über den engsten Bereich des persönlichen beruflichen Handelns hinaus zu engagieren. Wenn die Kürzung einer Zulage droht oder Arbeitsbedingungen verschlechtert werden, erleben wir eine Mischung aus kurzfristigem Aufbegehren und Resignation.

Da ist es oft leichter MitstreiterInnen zu finden, wenn zu Aktionen gegen Missstände und Unrecht gegenüber KlientInnen (Jugendstrafvollzug, Bettelverbote, unmenschliche Abschiebungspraxis,...) aufgerufen wird.

Aber wir selbst sind uns diesen Einsatz nicht wert!

Wie geht es weiter mit dem Berufsgesetz? Nach der Sackgasse in Oberösterreich bleiben die laufenden Gespräche in Wien. Wir sind mit massivem Widerstand seitens der Leitung des Fonds Soziales Wien konfrontiert, die kein Interesse an Professionalisierung und an einer Stärkung der Rechtsposition ihrer MitarbeiterInnen hat. Politische Entscheidungsträger verhalten sich eher abwartend. Ein sehr wichtiger positiver Aspekt ist die Unterstützung durch die Gewerkschaft und Personalvertretung. Wir werden weiter berichten.

Das Schwerpunktthema dieser SIO: Fehlerkultur in der Sozialarbeit

Einen Fehler durch eine Lüge zu verdecken heißt, einen Flecken durch ein Loch zu ersetzen. (Aristoteles)

Die Wahl dieses Themenschwerpunkts hat eine interne Vorgeschichte: Roland Fürst schrieb am 1.10.2012 im Standard unter dem Titel "Jugendhilfe, ein System der Hoffnungslosigkeit" einen Gastkommentar, der das gesamte Umfeld und die Rahmenbedingungen der Jugendwohlfahrt einer sehr differenzierten und kritischen Analyse unterzog. Und er hatte absolut Recht. Aber da gab es 2 Sätze, die zu bemerkenswerten Reaktionen führten: ..." Und wir haben neben engagierten Sozialarbeitern offenkundig auch eine Ansammlung an unqualifizierten, die mit der Aufgabe völlig überfordert sind. Diese üben entweder ihren Kontrollauftrag fahrlässig oder gar nicht aus oder überreagieren und nehmen offenbar die Kinder bei "Kleinigkeiten" aus der Familie."...

Aus dem Zusammenhang gerissen mag diese Feststellung überzogen oder verallgemeinernd klingen. In Relation zum übrigen Text ist sie aber realistisch, entspricht der Realität und wird als Konsequenz weit umfangreicherer Probleme beschrieben. Insbesondere kritisiert Roland Fürst, dass auch nach schwersten Misshandlungsfällen und den entsprechend empörten Lippenbekenntnissen von Politikern der nervtötende Kleinkrieg über lächerliche Kosten die Entwicklung eines modernen Kinder- und Jugendhilfegesetzes sabotierte und die Fachbehörden im Sinne des o.a. Zitats von Aristoteles reagierten.

Die Chancen, die in dieser Kritik lagen wurden nicht erkannt.

In einer Landesgruppe des obds wurde eine Resolution verabschiedet, in der sich die KollegInnen von den Aussagen distanzierten und verlangten, dass dies auch der Dachverband offiziell verlauten sollte. Es wurde von Austritten aus dem Verband berichtet. Ich habe mich daraufhin mit einem der beiden Kollegen, die aus diesem Anlass ihre Mitgliedschaft im obds beendet hatten, getroffen. Es war ein sehr konstruktives Gespräch mit teils sehr unterschiedlichen Positionen. Das zentrale Argument meines Gesprächspartners war, dass die Behörde intensiv bemüht sei, ihre Mitarbeiter generell zu schützen und ihr fachliches Image zu verbessern. Der Artikel hätte dieses Bemühen gefährdet.

Ich sehe eine wesentlich bessere Möglichkeit zur Förderung des fachlichen Ansehens darin, das eigene Handel transparent und nachvollziehbar zu machen. Das betrifft auch die teils inakzeptablen Rahmenbedingungen. Es betrifft die eigenen Fehler und die Analyse ihrer Ursachen. "Unqualifiziert und/oder überfordert" zu sein kann auch bedeuten, dass weder ausreichende, noch fachlich erforderliche Weiterbildungen angeboten werden. Dass Budgetmittel zur Strukturverbesserung gestrichen werden und die personelle Ausstattung nicht ausreicht. Die Argumente dafür haben wir durchgehende in allen Kontrollberichten (Volksanwaltschaft). Was Roland Fürst beschrieben hat, sind die Auswirkungen der Missstände. Anstatt den Überbringer der schlechten Nachricht zu steinigen, sollten wir die Botschaft ernst nehmen.

Vor dem Hintergrund dieser Diskussion haben wir uns für das Thema "Fehlerkultur in der Sozialarbeit" entschieden. Ganz im Sinne des abschließenden Zitats: "Der schlimmste aller Fehler ist, sich keines solchen bewusst zu sein". (Thomas Carlyle)

"Siegen wird der, der weiß, wann er kämpfen muss und wann nicht." (Sunzi, Die Kunst des Krieges)

Neue Strategie. Bei der Bundestagung 2008 sicherte uns Sozialminister Hundstorfer seine Unterstützung zu. Von da an fanden die Gespräche parallel über Einladung des Ministeriums statt. In einer Arbeitsgruppe

mit VertreterInnen der Bundesländer wurden erneut die Grundsatzfragen erörtert. Das Ministerium bemühte sich um die Zustimmung der Länder. Vergeblich. Im März 2012 dann das endgültige Scheitern auf Bundesebene. Zurück zum Start – neuer Anlauf in einigen Bundesländern. Das meiste Engagement zeigte sich in den Landesgruppen Oberösterreich und Wien. Der Gesetzestext wurde adaptiert und Gesprächstermine mit PolitikerInnen vereinbart. Im April dann das Gespräch mit LH Pühringer in guter Atmosphäre.

Ende Juli die offizielle Reaktion.

Wir haben mit einem offenen Brief am 14.8. reagiert und warten seither auf eine Antwort.

Auf den 4 folgenden Seiten haben wir die Briefe für Sie abgebildet.

> DSA Herbert Paulischin, Bundesgeschäftsführer



Herm DSA Herbert Paulischin Geschäftsführer OBDS E-Mall: UH.Puehringen@coe.gu at Bitte bei Antwortschreiben folgende Zahl anführen: LH.Tgb.-290025/42-2013-HVP6

22. Juli 2013

herbert.paulischin@liwest.at

Lieber Freund!

Ich beziehe mich auf unser Gespräch im Frühjahr dieses Jahres betreffend Eure Bemühungen um die Schaffung eines Berufsgesetzes für Sozialarbeiter. Ich habe dieses Anliegen nun in unseren Gremien zur Sprache gebracht. Wie Du weißt, hat Oberösterreich im Jahr 2008 mit den Stimmen der ÖVP und den Grünen diesbezüglich einen Initiativantrag beschlossen. Dabei ging es um ein Berufsgesetz für Sozialarbeiter auf Bundesebene zu erlassen. Ein eigenes Berufsgesetz für Sozialarbeiter auf Landesebene wird als nicht zielführend erachtet, weil das Berufsbild für ganz Österreich relevant ist. Abgesehen davon liegt die Kompetenzgrundlage für die Regelung des Berufsrechtes auf Bundesebene, eigene Landesregelungen bewirken nicht nur eine Rechtszersplitterung, sondern bedeuten auch einen zusätzlichen Aufwand im Vollzug.

Folgende Problempunkte werden konkret angeführt:

- Abgesehen von der kompetenzrechtlichen Zuständigkeit ist festzuhalten, dass das Berufsbild der Sozialarbeiter einem stetigen Wandel unterliegt und die Sozialarbeiter auch
 bislang ohne eigenes Berufsrecht gut ausgekommen sind. Durch die Ausbildung, die
 nunmehr in Fachhochschulstudienlehrgängen erfolgt, besteht ohnehin ein einheitliches
 Ausbildungsniveau und damit auch ein einheitliches Qualitätsniveau, womit der Bereich
 der Ausbildung und Qualifikation keiner Regelung durch ein Berufsgesetz bedarf.
- Für den Bereich des Landes Oberösterreich sind auch keine gesonderten Regelungen hinsichtlich berufs- und standesrechtlicher Vorschriften erforderlich, zumal Sozialarbeiter typischer Weise von der öffentlichen Hand bzw. von Vereinen und sonstigen Körper-

4021 Linz, Landhausplatz 1, Tel. (+43 732) 77 20-11167, Fax (+43 732) 77 20-211790, www.land-oberoesterreich.gv.at, DVR: 0009264



schaften mit öffentlichem Nahebezug angestellt bzw. finanziert werden, womit die spezifischen berufs- und standesrechtlichen Regelungen gelten.

- Ein eigenständiges Standes- und Disziplinarrecht ist im Hinblick auf die bestehenden arbeitsrechtlichen Beendigungs- bzw. Versetzungsmöglichkeiten für den Fall mangelnder beruflicher Bewährung nicht erforderlich. Die bestehenden arbeitsrechtlichen Möglichkeiten sind weitaus effektiver. Zusätzliche standes- und disziplinarrechtliche Regelungen mit eigenen Spruchkörpern erschweren eine effektive Aufsicht und Kontrolle (etwa bei Kündigungen oder Entlassungen, wenn vorher ein unabhängiger Senat damit befasst werden muss).
- Darüber hinaus ist darauf zu verweisen, dass die Qualifikationserfordernisse der Sozialarbeiter im Ausführungsgesetz zum Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz 2013 geregelt bzw. angepasst werden.
- Nicht zuletzt ist auch darauf hinzuweisen, dass mit der Statuierung eines eigenen Berufsrechtes für Sozialarbeiter für Oberösterreich mit Sicherheit auch der Wunsch nach finanzieller Besserstellung verbunden ist.

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, das aus kompetenzrechtlicher Sicht der Bund für berufsrechtliche Regelungen zuständig ist und diese für ganz Österreich gelten sollten. Ein Alleingang auf Landesebene erscheint aus rechtlichen Gründen nicht möglich, ist aber auch aus den oben angeführten Gründen nicht sinnvoll. Oberösterreich hat daher gemeinsam mit dem Koalitionspartner mit der Resolution 1438/2008 den Bundesgesetzgeber aufgefordert, diesbezüglich aktiv zu werden und ein bundesweit einheitliches Berufsbild zu schaffen.

Ich hoffe. Dir mit dieser Information gedient zu haben und verbleibe mit den besten Grüßen

Deir

Seite 2



Herrn Landeshauptmann Dr. Josef Pühringer Landhaus, Landhausplatz 1, 4021 Linz per Email: LH.Puerhringer@ooe.gv.at

LH.Tgb.-290025/42-H/Pö - offener Brief

14.8.2013

Sehr geehrter Herr Landeshauptmann, Lieber Freund!

Ich beziehe mich auf Dein Schreiben betreffend der Schaffung eines Landesberufsgesetzes für SozialarbeiterInnen im Land Oberosterreich für das ich mich vorerst im Namen des obds Österreichischen Berufsverbandes der SozialarbeiterInnen bedanken möchte.

Es bedarf jedoch folgender Klarstellungen:

- Das Land Oberösterreich hat in mehreren Gesprächen bei Herrn Bundesminister für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz Rudolf Hundstorfer klargestellt, dass es nicht bereit ist, die Kompetenz für die Schaffung berufsgesetzlicher Regelungen für den Berufsstand der SozialarbeiterInnen an den Bund abzutreten. Deshalb war der Initiative des Herrn Bundesministers für die Schaffung eines diesbezüglichen Bundesgesetzes kein Erfolg beschieden.
- Der obds hat wiederholt betont, dass er mit den berufsgesetzlichen Regelungen im Vertretungsverbund der Arbeiterkammern und der Fachgewerkschaften des ÖGB verbleiben will. Der obds strebte und strebt kein Mandat für Gehaltsverhandlungen an. Die Ansicht, dass sich aus berufsgesetzlichen Regelungen finanzielle Forderungen des Berufsstandes ableiten lassen, ist daher falsch.
- Die SozialarbeiterInnen sind alles andere als gut ohne die angesprochenen Regelungen gefahren: Die gutachterliche Stellung vor Gericht war mangels berufsgesetzlicher Regelungen nicht möglich, Die selbständige Übernahme von Sachwalterschaften war mangels berufsgesetzlicher Regelungen nicht möglich. Die klare Definition von Sozialarbeit und ihrer Handlungsfelder war mangels berufsgesetzlicher Regelungen nicht möglich. Generell ist die Ausübung des Berufs in freiberuflicher Form nicht, beziehungsweise nur über teils inakzeptable Ersatzkonstruktionen (Lebensberater...) mangels berufsgesetzlicher Regelungen möglich.
- Alle Sozial- und Gesundheitsberufe unterliegen einem stetigen Wandel, was jedoch kein Argument gegen gesetzliche Regelungen darstellt. Berufsgesetze anderer Sozial- und Gesundheitsberufe werden deshalb auch periodisch novelliert. Die SozialarbeiterInnen haben gemäß der Europaratsempfehlung vom 17. Jänner 2001 Anspruch auf klare gesetzliche Regelungen des Berufsstandes. Dies wird von österreichischen Politikern schlicht ignoriert.

- Die bestehenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen sind kein Ersatz für eine in einem Berufsgesetz definierte Berufsethik. Eine Konsequenz daraus ist, dass Qualitätskriterien für das berufliche Handeln als Sozialarbeiterln, wenn überhaupt, von Dienstgebern festgelegt werden. Mehrere dramatische Fälle von tödlichen Kindesmisshandlung der letzten Jahre haben gezeigt, dass öffentliche und private Dienstgeber ihre MitarbeiterInnen teils fahrlässig einem strafrechtlichen Risiko aussetzen, weil die Bewertung beruflich korrekten Handelns ohne verbindliche berufsethische Richtlinien der Willkür von GutachterInnen und RichterInnen überlassen wird, die meist über keinerlei Fachkenntnis verfügen.
- Der Hinweis auf die Qualifikationserfordernisse im Ausführungsgesetz zum Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz ist irritierend, da der zur Begutachtung ausgesendete Entwurf auf den Seiten 69 und 70 in § 11, Absatz 3, Punkt 4 unter bestimmten Umständen auch Personen, die nicht SozialarbeiterInnen sind (AbsolventInnen eines Master-Studiengangs "Soziale Arbeit" ohne Grundausbildung in Sozialarbeit), als SozialarbeiterInnen anerkennt.
- In Deinem Schreiben werden Berufsgesetz und Berufsbild verwechselt. In der zitierten Resolution 1438/2008 wird ein einheitliches Berufsbild gefordert – von einem Berufsgesetz ist nicht die Rede.
- Ich stimme Deiner Aussage im letzten Absatz "...kann daher festgehalten werden, das(s) aus kompetenzrechtlicher Sicht der Bund für berufsrechtliche Regelungen zuständig ist und diese für ganz Österreich gelten sollten." vollinhaltlich zu! Voraussetzung dafür ist aber eine Abtretung der Landeskompetenz an den Bund. (Stellungnahme des Bundeskanzleramtes vom 9.4.2002: ".. eine kompetenzrechtliche Grundlage des Bundesgesetzgebers zur Regelung der Berufsausübung der Sozialarbeiter ist der Bundesverfassung nicht zu entnehmen. [...] Sollte eine Kompetenzverschiebung zugunsten des Bundes angestrebt werden, so wäre nach den Bestimmungen des Bundesministeriengesetzes 1986 das Bundeskanzleramt berufen, eine entsprechende Änderung des B-VG vorzubereiten.") Genau gegen diese Kompetenzverschiebung entsprechend Artikel 10a der Bundesverfassung hat sich das Land Oberösterreich (siehe oben) in den letzten Jahren mehrfach ausgesprochen.

Zusammenfassend muss gesagt werden, dass der obds und seine Mitglieder auf die neuerlichen Ablehnung seiner inzwischen 16-jährigen Bemühungen um klare berufsgesetzliche Regelung (und der dabei teils als Zynismus empfundenen Argumentation) nur mehr mit Unverständnis, Zorn und Enttäuschung reagieren kann. Wir ersuchen Dich daher dringendst Deine Haltung zu überdenken und mit uns neuerlich Gespräche über berufsgesetzliche Regelung für SozialarbeiterInnen aufzunehmen.

Dein

Geschäftsführer obds



Magazin

Notwohnung im Fall von Zwangsheirat eröffnet

Am 1. August dieses Jahres wurde die erste Notwohnung für junge Frauen, die von Zwangsheirat betroffen oder bedroht sind, eröffnet. Die Schaffung eines solchen Angebots wird seit 2005 gefordert und wurde auch im letzten Regierungsübereinkommen fixiert. Die Kosten teilen sich Innen- und Frauenministerium. Die Notwohnung befindet sich in Wien, die Adresse wird geheim gehalten. Sie steht für Betroffene aus ganz Österreich offen und bietet Platz für 8 Mädchen und Frauen im Alter von 16 bis 24 Jahren. Angeboten wird eine Betreuung rund um die Ühr, Begleitung bei Amtswegen, Beratung in mehreren Sprachen und Unterstützung bei der Zukunftsplanung. Die Wohndauer kann je nach Situation und Gefährdung einige Tage oder mehrere Monate dauern. Als Träger fungiert der Verein Orient-Express, über dessen Frauenberatungsstelle erfolgt auch der Zugang.

Aus: www.orientexpress-wien.com, www.derstandard.at, 9.7.2013

Neues Psychologengesetz beschlossen

Anfang Juli 2013 beschloss der Nationalrat trotz zahlreicher ablehnender Stellungnahmen ein neues Psychologengesetz (= offizielle Bezeichnung), welches das alte Berufsgesetz aus dem Jahr 1990 ersetzte.

Das neue Gesetz führt Anpassungen an die neue Studienarchitektur der Bachelor- und Masterstudien durch, es regelt die Zugangsbedingungen für die postgraduale Ausbildung, und führt eine viel deutlichere Differenzierung zwischen den Berufsbildern Gesundheitspsychologie und Klinische Psychologie ein. Während GesundheitspsychologInnen in der Beratung und Prävention tätig sind, beschäftigen sich die Klinischen PsychologInnen mit psychischen Störungen, Extremsituationen und Krisen. Das Gesetz konkretisiert zudem die Berufspflichten hinsichtlich Dokumentation und Auskunft gegenüber PatientInnen und verpflichtet einer Berufshaftpflichtversicherung. Schließlich wurden die Strafbestimmungen deutlich verschärft und der Rechtsbestand an das Unionsrecht angepasst.

Gegen die Beschlussfassung kämpfte vor allem der Berufsverband der PsychotherapeutInnen, welcher sogar Ende Juni eine Demonstration vor dem Parlament (etwa 200 TeilnehmerInnen) organisierte. Kritisiert

wurde vor allem, dass das Gesetz nahe lege, dass nur mehr PsychologInnen klinischpsychologische Diagnosen stellen könnten, eine Tätigkeit die bisher auch von PsychotherapeutInnen und PsychiaterInnen ausgeübt wurde. Die VerfasserInnen des Gesetzes stellten diese Einschränkung allerdings in Abrede.

Aus: www.parlament.gv.at, http://wien.orf.at, http://kurier.at

Integrationsbericht 2013

Seit 2011 gibt das Staatssekretariat für Integration jährlich einen Integrationsbericht heraus. Darin werden von der Statistik Austria die relevanten Daten zusammengefasst, der ExpertInnenrat gibt Handlungsempfehlungen und der Integrationsbeirat berichtet über die laufenden Aktivitäten in den Integrationsprojekten. Letzterer besteht aus RepräsentantInnen von Bund, Ländern, Gemeinde- und Städtebund, Sozialpartnern und Industriellenvereinigung sowie NGOs. Der heurige Bericht wurde am 6. August präsentiert.

2012 lebten in Österreich 1,58 Millionen Menschen mit Migrationshintergrund, was einem Bevölkerungsanteil von 19 Prozent entspricht. Die größte Gruppe bildeten EU-BürgerInnen vor Personen aus dem ehemaligen Jugoslawien und der Türkei. Das Wanderungssaldo ergab ein Plus von 44.000 Menschen.

Das Staatssekretariat freut sich, dass die ÖsterreicherInnen der Integration nun positiver gegenüber stehen als noch vor 3 Jahren. Damals meinten 44 Prozent, dass sich das Zusammenleben verschlechtere, nun waren es nur noch 28 Prozent.

Der Bericht empfiehlt eine Umwandlung der Schulpflicht in eine Bildungspflicht. Demnach sollen die Jugendlichen die Schule erst verlassen können, wenn gewisse Grundfertigkeiten etwa in Mathematik oder Deutsch beherrscht werden.

Die Rot-Weiß-Rot-Card soll benutzerInnenfreundlicher werden, beispielsweise durch eine Senkung des erforderlichen Einstiegsgehalts oder der Senkung der Zulassungshürde (Bachelor statt Master). Generell wäre die Etablierung einer Willkommenskultur in Österreich wichtig. Zudem sollte trotz kürzlich erfolgter Novellierung das Staatsbürgerschaftsrecht weiterentwickelt werden.

Mit Verbesserungen und Erweiterungen bei den Kinderbetreuungseinrichtungen soll zweierlei erreicht werden, einerseits eine erhöhte Berufstätigkeit der Migrantinnen und andererseits die Sprachförderung der Kinder. Ein verpflichtendes zweites Kindergartenjahr wird hierfür angeregt.

Sieglinde Rosenberger, Politikwissenschafterin an der Universität Wien, kritisiert an der Darstellung des Staatssekretariats eine gewisse Ethnisierung der Probleme. Allgemeine gesellschaftliche Probleme wie beispielsweise Schulschwierigkeiten würden nur an der Gruppe der MigrantInnen diskutiert. Dadurch entstehe der Eindruck, dass etwa nur Kinder ausländischer Herkunft Schulprobleme hätten.

Aus: www.integration.at, Der Standard, 7.8.2013

Neues Gesetz über das Nachholen des Pflichtschulabschlusses

Vor der diesjährigen Sommerpause beschloss der Nationalrat ein neues Pflichtschulabschluss-Prüfungsgesetz. Damit können ab September 2013 Einrichtungen der Erwachsenenbildung für diesen Abschluss vorbereitende Kurse anbieten.

Das neue Konzept löst sich von den Gegebenheiten der Pflichtschule, sodass beispielsweise nicht das Fach "Textiles Werken" von einem 30jährigen nachgeholt werden muss, und orientiert sich an der Berufsreifeprüfung. Es findet nun fächerübergreifender Unterricht in 6 von 8 Kompetenzfeldern statt ("Deutsch, Kommunikation und Gesellschaft", "Mathematik", "Berufsorientierung", "weitere Sprache" u.a.m.). Die Prüfungen können dann teilweise von der Erwachsenenbildungseinrichtung selber abgenommen werden oder durch eine Projektarbeit bzw. die Zusammenstellung eines Portfolios ersetzt werden.

Die mögliche Zielgruppe ist groß, fast 280.000 Österreicher zwischen 15 und 64 Jahren haben keinen Pflichtschulabschluss, jedes Jahr verlassen 3500 bis 5000 Jugendliche ohne Abschluss das Schulsystem.

Aus: www.parlament.gv.at, Rundbrief 7-8/2013, www.diepresse.com, 3.5.2012

Zwei weitere regionale Armutskonferenzen gegründet

In Wien und in Niederösterreich fanden gut besuchte Auftaktveranstaltungen der neu gegründeten Armutsnetzwerke statt. Während in Salzburg, Oberösterreich, Vorarlberg und Kärnten regionale Konferenzen schon seit Längerem bestehen, fand in St. Pölten im Oktober 2012 die erste große regionale Veranstaltung statt. In den Räumen der Fachhochschule abgehalten, befasste sich die Tagung vor allem mit den Schwierigkeiten mit der Bedarfsorientierten Mindestsicherung. Das Wiener Netzwerk hielt Mitte Juni 2013 die 1. Wiener Armutskonferenz ab, welche - wie in Niederösterreich - mit etwa 120 TeilnehmerInnen sehr gut besucht war. Die eineinhalb Tage im WUK waren dem Armutsthema allgemein gewidmet. Eine Dokumentation findet sich auf der Homepage.

Aus: www.armutskonferenz.at, www.wienerarmutsnetzwerk.at

Die Bedeutung der Fachlektüre für den Arbeitsalltag.

An der Fachhochschule Eichstätt-Ingolstadt wurde kürzlich eine Studie über das Leseverhalten von SozialarbeiterInnen durchgeführt. Frühere Beobachtungen, dass "eine Passivität gegenüber sozialpädagogischer, sozial- und erziehungswissenschaftlicher Fachliteratur" zu registrieren sei, wurden teilweise bestätigt.

Für Fachbücher und -zeitschriften, fachbezogene Internetrecherche und Newsletter verwenden 40 Prozent der Befragten höchstens eine Stunde pro Woche außerhalb der Arbeitszeit, 22 Prozent investieren eine bis drei Stunden. Im Schnitt werden 19 Euro pro Monat für Fachliteratur ausgegeben.

Während die Fachlektüre vom Studienautor als geeigneter Weg der beruflichen Bildung gesehen wird, reihen sie die Befragten hinter die Fortbildungsveranstaltungen der Arbeitgeber.

Diskutiert wurde auch der Vorschlag, die Zeit für die Fachlektüre arbeitsvertraglich zu regeln. Es stimmten zwar viele Befragte der Aussage zu, in der Arbeit zu wenig Zeit für die Fachliteratur zu haben, eine vertraglich fixierte Lesezeit wollten sie aber auch nicht haben.

Aus: Soziale Arbeit 7/2013

IHS errechnet erstmals Kosten von Alkoholismus

In der Ende Juli 2013 präsentierten Studie wurden die Kosten des übermäßigen Alkoholkonsums errechnet. Österreich belegt ja im OECD-Ranking hinsichtlich des jährlichen Alkoholkonsums pro EinwohnerIn den 3. Rang. Im Jahr 2011 verursachte die Alkoholkrankheit 374 Millionen Euro an zusätzlichen direkten medizinischen Kosten, was 1,44 Prozent der gesamten Kosten des Gesundheitswesens ausmacht. Den Folgen der Alkoholabhängigkeit sind noch weitere Aufwendungen zuzurechnen: 1,18 % der Krankengeldzahlungen, 0,34 % der Pflegegeldzahlungen, 0,59 % der Invaliditätspensionen. Eine geringe Ersparnis bei den Alterspensionen (-0,01 %) wegen des früheren Ablebens der Betroffenen wird durch die Hinterbliebenenpensionen zum Teil wieder ausgeglichen.

Der wirtschaftliche Produktivitätsausfall durch Fehlzeiten, frühere Pensionierungen und Sterblichkeit beträgt 0,15 % des BIP. Würde die österreichische Bevölkerung nur unter der Gefährdungsgrenze Alkohol konsumieren wören dem Steat 119 Mil.

nur unter der Gefahrdungsgrenze Alkohol konsumieren, wären dem Staat 119 Millionen Euro an alkoholbezogenen Steuern entgangen. Bildet man daraus einen Saldo, überwiegen die Kosten um 737,9 Millionen Euro.

Viele Kosten des übermäßigen Alkoholkonsums im Jahre 2011 werden erst in Zukunft entstehen. In der Modellrechnung des Instituts für Höhere Studien macht der Saldo zu heutigen Werten insgesamt 17,7 Milliarden Euro aus.

In der Schlussbetrachtung spricht sich das IHS nicht für eine Gesellschaft ohne Alkohol aus, sondern hofft mit dieser Studie einen Beitrag für die Schaffung von Rahmenbedingungen für mehr verantwortungsvollen Konsum zu leisten.

Gabriele Fischer, Leiterin der Drogenambulanz im AKH Wien, fordert eine nationale Suchtstrategie und die Schaffung von mulitprofessionellen Spezialambulanzen an allen psychiatrischen Abteilungen und Tageskliniken, deren Öffnungszeiten an die Arbeitszeiten der PatientInnen angepasst sind. Denn die derzeitige Möglichkeit eines Aufenthalts im Anton-Proksch-Institut wirke zu stigmatisierend.

80 Prozent der Menschen die regelmäßig trinken, haben kein Abhängigkeitsproblem, meint Fischer. Gefährdet seien Menschen aus Problemfamilien und solche, die ohnehin an psychiatrischen Krankheiten wie Depressionen oder Angststörungen leiden würden.

Aus: www.ihs.ac.at, Profil 5.8.2013

Studie über Wiener Pflegekinder 1955-1970

Nach dem HistorikerInnen-Bericht über die Wiener Heimkinder wurde Mitte Juni dieses Jahres von der Stadt Wien eine Studie über die Situation der Wiener Pflegekinder vorgelegt. Vom zuständigen Stadtrat Christian Oxonitsch beauftragt, erstellte das Kompetenzzentrum Soziale Arbeit an der FH Campus Wien eine qualitative Studie. Unter der Leitung von FH-Professorin DSA Elisabeth Raab-Steiner und der Historikerin Gudrun Wolfgruber wurden 15 ehemalige Pflegekinder und drei FürsorgerInnen interviewt.

Die Pflegefamilien der Nachkriegszeit gehörten in Wien meist zur unteren Mitteloder Arbeiterschicht und im ländlichen Bereich zum ärmeren Teil der Bauernschaft. Vor allem im Südburgenland und in der Südsteiermark wurden viele Pflegekinder untergebracht, in manchen Fällen bis zu zehn pro Familie.

Die Interviewten berichteten von körperlicher Überbeanspruchung durch die Mitarbeit am Bauernhof und von Verletzungen. Die Betreuung durch die Pflegeeltern konzentrierte sich auf die Mindestbedürfnisse wie Essen, Schlafen und Hygiene, in der

Stadt auch auf die Schulbildung. Die Pflegekinder waren häufig sozial isoliert und hatten nur sehr eingeschränkt Zugang zu Freizeitunternehmungen. Nach dem Ende der Betreuungsverhältnisse, welche oft von Kälte und Härte geprägt waren, hörte meist auch der Kontakt zur Pflegefamilie auf.

Angesichts dieser Berichte, so das Fazit der Autorinnen, "erwies sich für den Zeitraum der 1950er bis 1970er Jahre eine Unterbringung in einer Pflegefamilie nicht als Garant für bessere Entwicklungsmöglichkeiten der Kinder," und ist evident, "dass eine Unterbringung in einer Großpflegefamilie am Land am wenigsten dazu geeignet war, eine positive psychosoziale Entwicklung zu gewährleisten."

Stadtrat Oxonitsch kündigte an, den Bericht von einer Arbeitsgruppe des Wiener Jugendamts (MAG ELF) und den städtischen Kontrollinstanzen durcharbeiten zu lassen.

Aus: www.wien.gv.at/menschen-gesellschaft/pflegekinder-studie.html, Der Standard, 20.6.2013

Beginn der Aufarbeitung der fürsorgerischen Zwangsmaßnahmen in der Schweiz

Bis in die 1980er Jahre konnten in der Schweiz für Männer, Frauen und Kinder, die als "arbeitsscheu", "liederlich" oder "sittlich verwahrlost" eingestuft wurden, sogenannte fürsorgerische Zwangsmaßnahmen oder Fremdplatzierungen verfügt werden. Seit einigen Jahren sind hinsichtlich dieses Kapitels der Schweizer Geschichte Selbsthilfeorganisationen und HistorikerInnen aktiv. Nun widmen sich auch Bund und Kantone dem Thema. Am 11.4.2013 wurde in Bern eine Gedenkveranstaltung abgehalten, bei der sich die Bundesrätin (Ministerin) Simonetta Sommaruga im Rahmen der Regierung bei den Opfern entschuldigte. In den einzelnen Kantonen wurde nun begonnen, Anlaufstellen für die Betroffenen zu errichten. Bestehende einschlägige Beratungseinrichtungen erhielten jeweils diese Aufgabe übertragen. MitarbeiterInnen dieser Stellen nehmen sich Zeit für Gespräche mit den Betroffenen und unterstützen bei der Suche nach den behördlichen Spuren der individuellen Schicksale in den staatlichen Archiven. Gleichzeitig wird für alle Betroffenen ein Akt angelegt. Bei einer späteren Entschädigungszahlung kann darauf zurückgegriffen werden. Ein ehemaliger Ständerat (Mitglied der kleineren Parlamentskammer) wurde beauftragt, zwischen den Erwartungen der Betroffenen, den Vorstellungen der Kantone und Gemeinden und den Möglichkeiten des Bundes zu vermitteln.

Aus: SozialAktuell, Juni 2013

Zusammengestellt von Mag. DSA Rudi Rögner



Eine reflexive Fehlerkultur in der Sozialen Arbeit schaffen -Aus Fehlern und Erfolgen lernen

Text: Prof. Dr. Reinhart Wolff

1. Die Ausgangslage

Wenn ein Flugzeug abstürzt, eine Bergbahn in einem Tunnel in Brand gerät, ein Atomkraftwerk außer Kontrolle gerät, ein Schnellzug mit 190 km/h aus einer Kurve getragen wird, wo man nicht schneller als 80 km/h fahren darf, oder wenn der Hautbahnhof einer Landeshauptstadt (wie kürzlich in Mainz) nicht mehr angefahren werden kann, weil der Bahnbetriebskontrollstelle das benötigte Personal fehlt, dann kann man sicher sein, dass mit einer Fehleruntersuchung begonnen wird. Es wird dann gefragt, wie das Unglück, der Unfall, der Schaden hatte eintreten können, welche Ursachen eine Rolle spielten, ob und inwieweit man die beteiligten Akteure für Handlungs- und Entscheidungsfehler verantwortlich machen kann oder ob es sich um einen Materialfehler oder eine technische Störung handelte bzw. um eine Verkettung vielfältiger Faktoren und kontextueller organisationaler Rahmenbedingen. Aber nicht nur in technischen Hochsicherheitssystemen (wie in der Luftfahrt, in Atomanlagen, in der Petrochemie und im Militär) ist inzwischen ein kritischer Umgang mit Fehlern in der Form eines differenzierten "Fehlermanagements" üblich, sondern ebenso im der gesamten Wirtschaft (und nicht von Ungefähr nun auch im globalisierten Ban-

In der Sozialen Arbeit sind Fehler, Fehlerkultur und ein Lernen aus Fehlern erst in jüngster Zeit - vor allem im Kontext der medial angeheizten Debatten um Kinderschutz-Fehler - zum Thema geworden (vgl. dazu vor allem unseren Forschungsbericht: Wolff u.a. 2013a sowie: Schrögel 2010; Biesel 2011; Fegert u.a. 2010; allerdings sollte man den früheren Beitrag von Wolfgang Schmidbauer: Wenn Helfer Fehler machen, 1992, nicht vergessen). Sie hängen ohne Zweifel mit Verände-

rungen des modernen Wohlfahrtsstaats vom Garanten rechtsstaatlicher sozialer Daseinsfürsorge hin zu einer stärker Risiko kontrollierenden Sicherheitsagentur zusammen, deren Hauptaufgabe "Liquid Surveillance" - Verflüssigte / flüchtige Überwachung (Bauman/Lyon 2013) ist. Es ist dies eine strategische Veränderung, die in der die Praxis der sozialen Hilfesysteme zu programmatischen und methodischen Umstellungen geführt hat, die auch die Hinwendung zum modernen Qualitätsdiskurs beeinflusst hat. Wir haben diese Tendenz folgendermaßen zusammengefasst:

"Mit der "Neuerfindung des Sozialstaats" im flexiblen Kapitalismus (vgl. Bröckling 2000; Castel 2005; Castel/Dörre 2009; Lessenich 2009) Anfang der 1990er-Jahre änderte sich jedoch die sozialpolitische Ausgangslage: Die Profession Soziale Arbeit musste sich in Anspruch und Praxis neu legitimieren und nachweisen, ob sie mit der Strategie ihrer lebensweltlichen und dienstleistungsorientierten Ausrichtung (vgl. BMFFJG 1990; Thiersch 1986) auch das halten würde, was sie versprochen hatte: wirksam zu sein (vgl. Otto 2007)

Die von außen angestoßene, betriebswirtschaftlich konnotierte Qualitätsdebatte, die durch Strategien des New-Public-Managements mit der Einführung neuer Steuerungsmodelle weiter vorangetrieben und schließlich auch rechtlich in den Sozialgesetzbüchern verankert wurde, konnte von der Profession Soziale Arbeit nicht länger umgangen werden. Auch in der Kinder- und Jugendhilfe wurde der Abschluss von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zwischen Jugendämtern und freien Trägern teilstationärer und stationärer Hilfeangebote gesetzlich verpflichtend. Qualität wurde Verhandlungsmasse auf dem "wettbewerbsorientierten Pseudomarkt der Hilfemöglichkeiten"; sie musste gegenüber den Geld- und Auftraggebern zugesichert und nachgewiesen werden. Aber auch die kritische Öffentlichkeit hatte zunehmend ein Interesse an Effektivität und Effizienz steuerlich finanzierter Hilfeleistungen, deren Nutzen oftmals in keinem Verhältnis zu deren Aufwand stand (Phase der Ökonomisierung)." (Wolff u.a. 2013b)

Wenn wir diesen gesamtpolitischen Kontext Sozialer Arbeit in den Blick nehmen, sind wir mit freilich mit einer außerordentlich widersprüchlichen Entwicklung konfrontiert; sie gilt, wenn ich recht sehe, für Österreich und Deutschland gleichermaßen:

Einerseits haben wir in den vergangenen Jahrzehnten einen enormen Wachstumsund Expansionsprozess des sozialen Hilfesystems erlebt, ist es neben der Durchsetzung "einer nahezu universalistischen Grundsicherung" (durch das in der BRD 1962 und 1974 gesetzlich verankerte soziale Sicherungssystem) zu einer umfassenden Herausbildung eines professionalisierten sozialer Dienstleistungssektors gekommen, die durch einen dramatischen Anstieg der Anzahl der beschäftigten Personen ebenso wie durch eine Vermehrung der Zahl der Einrichtungen und durch eine Entfaltung und Diversifizierung der fachlichen Methoden gekennzeichnet war. Parallel dazu wurde überall die Fachausbildung für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter qualitativ und quantitativ verbessert, wurden neue Hochschulausbildungen geschaffen, wurde die berufliche Expertise, das benötigte Fachwissen für Soziale Arbeit, erheblich ausgeweitet und auf eine wissenschaftliche Grundlage gestellt. Die meisten der heute im Bereich sozialer Hilfesysteme Beschäftigten verdankten dieser Expansion ihren Arbeitsplatz.

Diese Expansion, die getragen war von der Kraft basis-demokratischer Protestund Emanzipationsbewegungen und von dem bis dahin unvorstellbaren Anstieg der Produktivität mit der Folge einer Verdreifachung des Lebensstandards in der Lebenszeit nur einer Generation (nach all den Verwüstungen und Vernichtungen durch die nazistische Barbarei und den Weltkrieg verständlich als "Wirtschaftswunder" apostrophiert), ist allerdings seit den frühen 80er Jahren an ihr Ende gekommen und man hat in den folgenden 30 Jahren zur Kenntnis nehmen müssen, dass sich die Rahmenbedingungen moderner wohlfahrtsstaatlicher Hilfesysteme dramatisch veränderten. Einige wesentliche Aspekte können heraus gestellt werden:

- Mit dem Zusammenbruch des staatskommunistischen Blocks entfiel die Systemkonkurrenz, bedurfte es nun nicht mehr der besonderen sozialen Profilierung der modernen kapitalistischen Gesellschaften, wurde der Verteilungskampf wieder offen, ganz abgesehen davon, dass die Öffnung des "Eisernen Vorhangs" gerade in Europa massive Migrationsbewegungen und damit eine Verschärfung sozialer Problemlagen und für den Fall der BRD erhebliche Kosten durch die Vereinigung der beiden Nachkriegsstaaten bewirkt hat.
- Neben den deutlichen demographischen Veränderungen (weniger Junge, mehr Alte) mit der Folge einer außerordentlich gestiegenen Belastung der Kranken-, Renten- und Sozialversicherungssysteme haben sich zudem, getragen von politischen und wissenschaftlich-technischen Entwicklungen, ökonomische Strukturveränderungen ergeben, für die das Stichwort der ökonomischen "Globalisierung" steht, womit das goldene Zeitalter des Wohlfahrtsstaates zu Ende zu ging. Und nicht überraschend wurde sodann die "Krise des Wohlfahrtsstaates" ausgerufen, den man sei's als die Ursache, sei's als die Folge der Gefährdung des Wirtschaftsstandortes in den reichen entwickelten Gesellschaften zu bezeichnen sich angewöhnte. Nun wurde immer öfter darüber geredet, dass es notwendig sei, den Sozialstaat abzubauen, ja, dass man jedenfalls an seinem Umbau nicht würde vorbeikommen.
- Auf jeden Fall lassen sich die dramatischen weltwirtschaftlichen Strukturveränderungen gar nicht übersehen: (1) Liberalisierung der Güter- und Dienstleistungsmärkte durch Abbau von Handelsschranken, (2) die Zunahme langfristiger und kurzfristiger Kapitalverflechtungen durch transnationale Konzerne sowie die Internationalisierung der Kapitalmärkte,

was Neyer und Seeleib-Kaiser anschaulich so charakterisiert haben: "In der hochliberalisierten Welt globaler Finanzbeziehungen ist Kapital flüssig wie Quecksilber und reagiert innerhalb weniger Minuten auf veränderte Rahmenbedingungen." Damit hinge jedoch eine ganz wesentliche Konsequenz zusammen, dass es nun nämlich viel schwieriger für die Regierungen von Nationalstaaten sei, "ihre Ökonomien zu besteuern und somit die Grundlagen des Wohlfahrtsstaates zu gewährleisten. Eine umverteilende Sozialpolitik kann nur dort hinreichend funktionieren, wo die Mobilität von Kapital ein begrenztes Phänomen und Kapital grundsätzlich territorial verhaftet bleibt. Genau dies wird jedoch immer fragwürdiger, da die Liberalisierungen des Kapitalverkehrs und die effektive Außerkraftsetzung zwischenstaatlicher Grenzen für Geld und Kapital die Grundlage der "Solidargemeinschaft" des Wohlfahrtsstaates aufzuheben drohen." (Neyer/Seeleib-Kaiser 1996: 37) Mit der Kapitalflucht im Zuge internationaler Verflechtungen kam es freilich zugleich zum Steuerverlust, entzogen sich gerade hohe und höchste Einkommensbezieher (Unternehmen wie Einzelpersonen) immer wieder der Besteuerung im eigenen Land.

- Dieser Trend hat (bei gleichzeitigem Einbruch der Beschäftigung mit der Folge struktureller Arbeitslosigkeit) die Ungleichheit in der Verteilung des Reichtums dramatisch verstärkt, sind die Gruppen mit hohem Einkommen in den letzten 20 Jahren auf unverschämte Weise privilegiert und die Gruppen mit niedrigem Einkommen, die Armen, noch weiter deprivilegiert worden.
- Schließlich muss darauf hingewiesen werden, dass die öffentlichen Haushalte, ganz zu schweigen von den sozialen Sicherungssystemen, überall hoch verschuldet sind und dass nicht zuletzt darum die Spielräume, kompensatorisch durch Soziale Dienste die Arbeits- und Lebensrisiken überhaupt und insbesondere gerade benachteiligter Bevölkerungsgruppen abzusichern, beträchtlich eingeschränkt sind.

Auf diese Weise ist es zu einem regelrechten Paradoxon gekommen: Obwohl die Notwendigkeit sozialer Hilfeleistungen größer geworden ist, sind die Möglichkeiten des Hilfesystems nicht mitgewachsen sondern in Teilbereichen, z. B. was die Arbeitslosen und Mittellosen betrifft eine Gruppe ohne politische Macht und gesellschaftlichen Einfluss - , sind sie so-

gar eingeschränkt worden. Pauschal vom Abbau des Wohlfahrtsstaates zu sprechen, trifft die Situation jedoch nicht. Richtiger wäre, sich klarzumachen, es gibt nun keine weitere Expansion im Wohlfahrtssystem mehr und der Diskurs der herrschenden Machteliten und Privilegierten geht dahin, die Institutionen der gesellschaftlichen "Daseinsvorsorge", wie der Verfassungsrechtler des sozialen Rechtsstaates Forsthoff zu formulieren pflegte, in Frage zu stellen, ihren Abbau zu fordern und damit bestehende Reproduktionsrisiken erneut zu privatisieren.

Dem geht die Diskreditierung der in den letzten Jahrzehnten erheblich gewachsenen Berufsgruppe sozialer Fachkräfte einher, die diesem Angriff und diesem Anerkennungsentzug jedoch merkwürdigerweise wenig entgegenzusetzen weiß, die viel klagt und sich als Opfer sieht und der es an Kraft und Entschlossenheit, strategischer Klarheit und selbstbewusster Fachlichkeit zu fehlen scheint.

Dies ist jedoch nicht allein die Folge einer unübersehbaren Depolitisierung, einer sozial- und berufspolitischen Abstinenz, unzureichenden Organisierung der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und ihrer unzureichenden Präsenz in der Öffentlichkeit (und dies obwohl Probleme ihrer Klientinnen und Klienten, wie z. B. die Misshandlung von Kindern, zu öffentlichen Zentralthemen geworden sind) sondern hängt auch mit konzeptuellen Problemen und unbeantworteten Fragen nach der Qualität der sozialen Leistungsangebote zusammen, womit sich ein regelrechtes Dilemma ergeben hat.

2. Die Aufgaben der Sozialen Arbeit und das entstandene Qualitätsdilemma

Sozialarbeit, so die Bilanz am Ende eines ganzen Jahrhunderts der Professionalisierung Sozialer Arbeit, ist konzeptuell gefährdet, hat sie sich nicht allein unter Vernachlässigung der Gemeinwesenarbeit immer mehr auf Behandlung und auf die Einzelfallarbeit geworfen, sondern sieht sie sich, wie Dirk Baecker mit scharfem Blick von außerhalb der Profession festgestellt hat, "einer Reihe von Zweifeln ausgesetzt, die die Profession weithin verunsichern und zur Bewältigung ihrer eigenen Widersprüche in die Radikalisierung [nämlich des Betrugs] treiben." (Baecker 1994: 93) Drei Kritikpunkte werden herausgestellt:

- Soziale Hilfe unterliege dem Motivverdacht, eher dem Helfenden zu nützen als dem, dem zu helfen ist.
- Sie unterliege dem Stigmatisierungsverdacht und nütze eher der Kontinuierung der Hilfsbedürftigkeit denn ihrer Behebung.
- Soziale Hilfe unterliege dem Effizienzverdacht, Potentiale der Selbsthilfe eher zu verstellen, denn zu stärken.

Vor allem stabilisiere sie grundsätzlich die "Differenz von Konformität und Devianz", sei, was die entscheidende Systemreferenz betreffe, widersprüchlich und entwickele damit ein unlösbares Dilemma. "Diese Situation begünstigt Parasiten sowohl auf der Seite der helfenden Organisationen wie auf der Seite der betroffenen Personen, die um so unbehelligteres Spiel haben, je unbezweifelbarer die Dilemmastruktur behauptet werden kann. Aber diese Situation ist zugleich inhärent instabil, da sie nur so lange aufrechterhalten werden kann, wie die wohlfahrtsstaatlichen Finanzierungsmechanismen noch zureichen." (Baecker 1994: 94) Das ist nun zunehmend nicht mehr der Fall. Jedenfalls sind die Haushaltsprobleme überall im System sozialer Hilfe bedrückend. Trotz einer in der Gesellschaft noch weithin gegebenen Akzeptanz der Fülle sozialstaatlicher "Daseinsvorsorge" setzt hier nun eine weitere Grundsatzkritik an: Sozialarbeit sei das Geld nicht wert, das sie koste, zumal sie über ihre Prozesse und Ergebnisse keine verlässliche Auskunft geben könne. Ihr fehlten verlässliche Dokumentations- und Evaluationsverfahren, die Qualitätsstandards seien diffus, Qualitätssicherungsmethoden, wie sie nicht nur im high-tech-Bereich der Industrie (beispielsweise der Luftfahrtindustrie) und im Gesundheitswesen inzwischen üblich seien, kenne man im Feld der Sozialarbeit nur ansatzweise. Während man über den typischen Mallorcareisenden bis ins kleinste informiert sei, wisse man über die Nutzer oder Kunden sozialer Dienste faktisch nichts. Man wolle es auch nicht wissen. Ohne kompetentes Management, mit schlecht abgestimmten "Produktpaletten" (d.h. diffusen Programmen) und ohne systematische Fehlerkontrollen, darf man sich aber in der Sozialen Arbeit nicht wundern, wenn die Presse schlecht ist, ganz abgesehen davon, dass sich nur selten die Nutzer sozialer Hilfen selbst für Soziale Arbeit stark machen. Kein Wunder: im Feld der Sozialen Arbeit ist der

Kunde oder Nutzer sozialen Dienstleistungen nicht König. Immer noch orientieren doppelte Mandate von Hilfe und Repression. Soziale Arbeit - modern "Exklusionsverwaltung" genannt - hat man die Herausbildung eines eigenständigen - im Übrigen transdisziplinären - Professionsfeldes (vgl. Kleve 2003) immer noch nicht konsequent genutzt, ist die Herausbildung einer eigenständigen Fachlichkeit sozialer Hilfe immer noch nicht vollständig gelungen.Insofern scheint das Qualitätsproblem Sozialer Arbeit in einer noch nicht gelungenen konzeptuellen Modernisierung, d.h. einer eigenständigen Professionalisierung, zu bestehen, fehlt Sozialer Arbeit fachliches Selbstbewusstsein und die notwendige Aufgaben- und Methodenklarheit.

Neben dieser strategischen und programmatischen Diffusität lassen sich aber noch weitere Qualitätsprobleme im sozialen Hilfesystem kennzeichnen:(1) Es gibt eine zu geringe Klienten- oder Kundenakzeptanz und - und wenig freiwillige Nutzung der Programmangebote, da die Wege zur Hilfe konzeptuell durch doppelte Mandate verstellt und die Schwellen nicht selten hoch sind.(2) Weithin fällt eine Überspezialisierung der Programmangebote auf mit immer weiter differenzierten individualisierenden Problembeschreibungen und immer spezielleren Klientengruppen bei gleichzeitigem Schwinden ganzheitlicher, gemeinwesenorientierter Hilfeperspektiven.

(3) Auch werden organisatorische Unter- bzw. Überinstitutionalisierungen und Managementfehler auf der Leitungsebene sowie Partizipationshindernisse auf der Ebene der Fachkräfte wie im Verhältnis zu den Hilfeteilnehmerinnen und -teilnehmern beobachtet.(4) Schließlich gibt es typische Personalentwicklungsprobleme vor allem in der Form mangelhafter Qualifikationsförderung (nicht zuletzt unzureichendem In-service-training im Kreis aller Mitarbeiter oder Teams) ist ein ausweichendes Konfliktmanagement nicht selten.(5) Schließlich werden erhebliche Vernetzungs- und Kooperationsschwierigkeiten im gesamten Hilfesystem wie im speziellen Aktionsfeld beobachtet.

3. Die Chance von Qualitätsentwicklung

An den hier skizzierten Problemlagen setzt nun - wie ich in zahlreichen Beiträgen herausgearbeitet habe (vgl. Wolff 2010) - Qualitätsentwicklung als Anspruch und Praxis, eine reflexive Fehlerkultur zu schaffen und aus Fehlern und Erfolgen zu lernen, ein.

Die modernde Gesellschaften, die sich immer mehr auf professionelle Berufssysteme verlassen und auf die sie angewiesen sind, sehen sich nämlich inzwischen in viel stärkerem Maße als früher dazu veranlasst, das, was die professionellen Fachkräfte, tun, kritisch zu beobachten und zu bewerten. Gute Absichten reichen darum inzwischen nicht mehr aus, um fachliche Dienstleistungen zu legitimieren. Nun rücken Fragen nach der Qualität von Programmen, Methoden und Ergebnissen beruflicher Praxis in den Mittelpunkt des öffentlichen, politischen und fachlichen Interesses. Daher ist die Frage der Qualitätsentwicklung im sozialen Hilfesystem auch nicht als Kolonisierungsunternehmen anderer Berufsbereiche (also etwa der Wirtschaft) über die Soziale Arbeit gekommen - wenn auch - wie oben angedeutet - Prozesse durchgreifender Ökonomisierung eine wachsende Rolle spielen. Das Interesse an Qualitätsentwicklung ist vielmehr eine Folge des Professionalisierungsprozesses selbst. Ihre heutige (gewachsene) Bedeutung zeigt nur an, dass Soziale Arbeit inzwischen weitgehend professionalisiert ist, auch wenn die dazu gehören- den Ausbildungs- und Forschungsbereiche z. T. noch unterentwickelt und in einigen Ländern noch nicht voll ins Wissenschaftssystem integriert sind. Andere Berufsbereiche - mit einer vergleichsweise früher einsetzenden Professionalisierung - sind uns in dieser Hinsicht voraus, was für die Fachkräfte im sozialen Hilfesystem jedoch auch eine Chance bedeutet: Wir können nämlich an die in anderen Bereichen bereits seit Jahrzehnten gemachten Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung anknüpfen und müssen dieselben Fehler nicht noch einmal machen.

Während Hilfe in frühen Kulturen, die alle voneinander erwarteten, leisteten und nutzten, sich moralisch und als praktische Nächstenliebe vor allem vor den Göttern zu verantworten hatte, muss sich soziale Hilfe in der Moderne, die professionell erbracht wird - wir könnten auch sagen: eine Fachpraxis des professionellen Altruismus - mit ihren Ansprüchen, ihrer Praxis und ihren Ergebnissen vor den Betroffenen, ihren Klientinnen und Klienten ebenso wie vor ihren Fachkräften und Trägern, vor der Politik und der breit me-

dialisierten Öffentlichkeit, nicht zuletzt vor den sie tragenden Fachwissenschaften rechtfertigen. D.h. Professionelle müssen sich grundsätzlich der Diskussion über die Qualität ihrer Praxis in öffentlichen Arenen der Auseinandersetzung stellen (vgl. auch: Abbott 1988).

Dabei spielt natürlich auch eine Rolle, dass sich das Berufssystem Sozialer Arbeit zu- nehmend arbeitsteilig differenziert und komplex vernetzt hat und dass sich zugleich die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der öffentlichen Verwaltung ver- ändert haben, z. B. im Verhältnis von Bund, Ländern und Gemeinden, im Management und was ihre Steuerung, aber auch was die Erwartungen und das Verhalten der Bürgerinnen und Bürger ("Ansprüche stellen, sich bedienen, aber sich nicht abfertigen lassen"), sowie was die Einstellungen der Beschäftigten selbst betrifft ("Nicht nur ausführen sondern auch mitreden").

Interessanterweise reden inzwischen nicht nur die Adressatinnen und Adressaten oder Hilfeteilnehmenden mit (die Anzahl der Beschwerdefälle wächst nämlich, vor allem im Zusammenhang von Kinderschutzfällen), sondern auch die Fachkräfte reden in wachsendem Maße selbstkritisch mit. So erarbeitete z. B. eine Arbeitsgruppe von Sozialarbeiterinnen in einem großstädtischen Jugendamt in Österreich im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsseminars die folgende "Gefahrenliste":

- Keine oder mangelhafte Kooperationsbereitschaft
- Keine Kopperation aus unterschiedlichsten Begründungen
- Eltern werden in ihrer Elternrolle von den "Experten" overruled
- Interventionen zum "falschen Zeitpunkt" setzen
- Zeit, Zeit, Zeit ... Belastung, Belastung, ... Druck, Druck, ...
- mehrfache Sozialarbeiterwechsel
- wenig Mut und Bereitschaft, am Begonnen weiterzuarbeiten ("Rad neu erfinden")
- Fallübernahme ohne persönlichen
- Ziele nicht gemeinsam festlegen und überprüfen - verschiedene Zielsetzungen
- Zusammenarbeit der verschiedenen Berufsgruppen - unterschiedliche Sichtweisen werden nicht positiv genutzt

- Unterschiedliche Arbeitsaufträge werden nicht offengelegt
- Und, und ...

umfassende Qualitätssicherung Eine nimmt solche "Gefahren" in den Blick und reflektiert sie im Kontext einer kritischen Untersuchung sowohl der Organisationskultur und der Organisationsstrukturen als auch der Praxisprozesse als kommunikative Dynamik unter Kontingenzbedingungen (Alberth u.a. 2010). Sie richtet sich dabei nicht allein darauf, Fehler in der Hilfepraxis zu identifizieren und zu analysieren, d.h. die dafür verantwortlichen Ursachen festzustellen, sondern umfassend produktive Veränderungen in der Hilfepraxis experimentell zu entwerfen und dann weiter umzusetzen, was natürlich dialogisch-systemische Qualitätsentwicklungsprojekte voraussetzt.

Im Kern heißt das: Es geht um die Sicherung einer optimalen Aufgabenklarheit und -erfüllung, um die Sicherung der Qualität aus Sicht der Klienten und Fachkräfte (Klienten- und Personalzufriedenheit), die Dokumentation von objektiven Daten, die Auskunft über die Zielerreichung geben, und schließlich um die Erreichung eines günstigen Preis-Leistungsverhältnisses (Preis-Leistungs-Qualität). Mit Qualitätsmanagement kann man nun allerdings nicht einfach beginnen. Man muss sich zuvor mit den grundsätzlichen Problemen bekannt machen, die im Feld der Sozialarbeit typischerweise eine Rolle spielen und die sich überhaupt erst mit der vollen Herausbildung professionalisierter Hilfesysteme im Kontext des modernen Sozialstaates ergeben haben. In erster Linie ist in der Folge der Herausbildung moderner Wohlfahrt als soziales Funktionssystem ein Interessen- und ein Bedarfsproblem evident geworden, hat sich die Frage gestellt, wer denn das bestehende System eigentlich will, wer hier was nachfragt. Sind es tatsächlich die Bürgerinnen und Bürger, die an sozialen Dienstleistungen interessiert sind, die ein menschenwürdiges und sozial gerechtes Gemeinwesen bauen helfen wollen? Gibt es denn überhaupt noch so etwas wie lebendigen Gemeinsinn, eigenverantwortliches Interesse an der Lösung sozialer Probleme und die selbstbewusste Förderung sozialer Unterstützung? Oder hat sich Solidarität in die immer weiter differenzierten, auf Rechtsanspruch und Einzelfall setzenden professionalisierten sozialen Funktionssysteme aufgelöst? Ist inzwischen in der "bloßen Funktionserfüllung (der Beratung, Behandlung und

Betreuung)" das Soziale verschwunden, wird mit Recht gefragt (Wendt 2001) Sind die von großen sozialen Bewegungen vertretenen Anliegen zu professionellen Funktionen geworden, "movement" und "cause" zu "function" und "service delivery", zur Erbringung nicht unbedingt persönlich und explizit gewollter sozialer Dienstleistungen?

Solche Fragen weisen auf strukturelle Probleme hin, die an reflexiver Fehler-kultur interessierte Organisationen Sozialer Arbeit (seien sie nun öffentlich oder freigemeinnützig) kritisch ins Auge fassen müssen, um neue Lösungen zu ermöglichen. Dazu gehören die folgenden Problemlagen:

(1) Die modernen Hilfesysteme sind das Ergebnis der Verankerung von Rechtsansprüchen auf Hilfeleistung, auf "öffentliche Daseinsfürsorge". Soziale Gerechtigkeit wird damit zu einer Frage staatlich geregelter, institutioneller Praxis. Moderne Wohlfahrt ist öffentliches, professionelles Leistungsangebot, das vorgehalten wird (wie beispielsweise die Feuerwehr, ohne dass man auch in diesem Fall wüsste, wann, wo und wie oft es möglicherweise brennt) bzw. mit dem auf identifizierte soziale Probleme (d. h. legitimierte Problemkonstruktionen) reagiert wird. Dabei sind, was viel zu wenig gesehen wird, die Nachfrager nach sozialen Dienstleistungen nicht immer identisch mit ihren schließlichen Nutzern. Der soziale Dienstleistungsmarkt ist nicht nur staatlich dominiert sondern vor allem auch gespalten: Anders als bei anderen Märkten stehen sich nicht einfach Produzenten und Konsumenten gegenüber, sondern Anbieter, Nachfragende, Kostenträger und Nutzer (Klienten oder Protagonisten) bilden ein komplexes, nicht selten widersprüchliches Geflecht, in dem die einen oft nicht wissen, was die anderen tun. Auch ist dieser Markt alles andere als frei: Nutzerwünsche und -Bedürfnisse stehen neben gesetzlichen Leistungsverpflichtungen und professionellen Leistungsangeboten, gehen Freiwilligkeit und Angebot und Verpflichtung und Zwang Hand in Hand. Ein Gutteil sozialer Leistungen stellen eher infrastrukturelle Investitionen dar (zur Erhaltung des sozialen Friedens und nicht selten vor allem im Interesse des herrschenden Establishments), die zwar vor allem den benachteiligten Bevölkerungsgruppen zugute kommen sollen, die aber von ihnen selbst nicht immer nachgefragt, sondern eher im gesamtstaatlichen Interesse er-

bracht werden. Sie sind oft motiviert vom Interesse der Herstellung "sozialer Normalzustände" von oben und sind weniger bestimmt vom Bürgerinteresse von unten. Daraus entsteht ein strategisches Dilemma: Problembeschreibungen und Problembewältigungskonzepte (Prozess- und Programmvorstellungen) sind nicht notwendigerweise kongruent. Problembesitzer und die problemkompetenten Anbieter sozialer Dienstleistungen haben nicht selten unterschiedliche Perspektiven, ist ein "matching" (ein Zusammenpassen) beider Seiten nicht von vornherein gegeben. Vor allem unfreiwilligen Klienten sozialer Hilfesysteme muss die Hilfe allererst plausibel gemacht werden und damit stellt sich ganz grundsätzlich die Frage, wie soziale Hilfe, soziale Dienstleistungen überhaupt, zu einer persönlichen Angelegenheit der einzelnen Bürger und Bürgerinnen (gemacht) werden können.

(2) Soziale Hilfen zielen auf soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit, jedenfalls auf die Reduktion sozialer Benachteiligung. Sie reagieren aber nicht nur auf soziale Unterschiede sondern machen Unterschiede, sind selbst von sozialen Statusunterschieden geprägt. Sie sind keineswegs schichtneutral. So erleben Klientinnen und Klienten aus Unterschichten, die im übrigen den größten Hilfebedarf haben, die sozialen und vor allem staatlichen Hilfesysteme oft als Aktionen von oben. Was und wie und für wen von sozialen Dienstleistungsunternehmen und -institutionen angeboten wird, liegt in der Regel nicht in ihrer Hand. Und selbst dort, wo sie Rechtsansprüche auf Dienstleistungen haben, erleben sich viele hilfesuchenden Bürgerinnen und Bürger immer wieder als macht- und rechtlos. Daraus ergeben sich die strategischen Fragen: Wie können die Bürgerinnen und Bürger, die Hilfe benötigen und die aber auch Hilfe geben können, am Hilfesystem und -prozess beteiligt werden? Wie können sie die Professionellen am besten nutzen? Wie können sie ihre Rechte wahren und ihre Ansprüche durchsetzen? Überhaupt: Wie kann es Selbstorganisation und Partizipation im Hilfesystem geben? Soziale Dienstleistungssysteme sind lebendige, also keine einfachen Systeme. Hier gibt es keine einfachen Ursache-Wirkungsmuster. Hilfe kann man nur im Kontext sozialer Beziehungen leisten. Das ist das Charakteristische jeder Hilfepraxis. Sie stellt keine "Produktion" im herkömmlichen Sinn dar. (Insofern ist die jetzt im Zuge der betriebswirtschaftlichen Aufrüstung oder Re-education der Sozialarbeit gern benutzte Redewendung von den zu erbringenden "Produkten" ungenau.) Menschen sind nämlich keine Maschinen. Soziale Probleme und ihre Bewältigung sind zwar kommunikative Konstruktionen aber keine stofflichen Produkte. Ihnen mit technisch wissenschaftlicher oder naturwissenschaftlicher Rationalität zu Leibe zu rücken, ist unterkomplex. Die gesellschaftliche und individuelle Alltagspraxis ist nicht nur vielfältig determiniert, d. h. komplex, sondern sie folgt auch keinen Regeln, sie ist vielmehr vor allem beziehungs-, interessen- und ressourcenabhängig. Sie ist von grundsätzlicher Unbestimmtheit und Unübersichtlichkeit geprägt, ist interrelativ konstruiert und jedenfalls nicht von vornherein auszumachen. Das heißt nun andererseits nicht, wie von Praktikern gern behauptet wird, die theoretische Reflexion der Praxis sei "unpraktisch", im Grunde unmöglich und sinnlos oder man könne sie getrost den wissenschaftlichen Spinnern von außen überlassen. Ganz im Gegenteil: Es ist ein besonderes Denken erforderlich, das dem interrelativen Charakter sozialer Problemkonstruktionen sowie dem besonderen Charakter sozialer Praxisformen entspricht. Moderne Theoretiker sozialer und politischer Praxis, wie z. B. Donald Schön, haben diesen besonderen Reflexionstypus als "reflection - in - action" bezeichnet, als eine von vielfältigen Akteuren im politischen Feld getragene theoretische "Entwurfspraxis" (designing). (Schön 1983) Sie gestattet, im Feld großer Unwägbarkeiten, ständiger Widersprüche und permanenter, schwer zu handhabender Kontroversen relativ vernünftig zu handeln. Sie legt eine multiperspektivische Sicht der Dinge nahe, macht die unterschiedlichen Perspektiven aller Akteure im Feld der Reflexion zugänglich, indem die "grundlegenden Strukturen der Überzeugungen, Wahrnehmungen und Einschätzungen, die wir 'Rahmen' nennen," als Konfliktkonstruktionen in einer rationalen Diskussion explizit gemacht werden. Die Reflexion solcher (Verstehens)Rahmen und ihre Rekonstruktion, ein "Reframing" - über festgelegte Verstehensgrenzen hinaus - können neue Handlungsmöglichkeiten erschließen.

Die erste Forderung an ein fachlich reflektiertes Aufgabenverständnis wäre also eine humaner Hilfepraxis entsprechende Praxistheorie sowie ein dazu gehöriges Lernmodell.Menschliche Praxis lässt

sich weder auf einen Nenner bringen noch überhaupt in den Griff kriegen. Menschen sind nämlich, wie ich bereits bemerkt habe, keine Trivialmaschinen. Dennoch tun wir in der Praxis und auch in der Ausbildung und auf Fortbildung immer wieder so, als ob soziale Verhältnisse praktisch wie eine Fabrik funktionierten; man müsse nur Sorge tragen, dass die richtigen Materialien vorhanden, die Maschinen richtig eingestellt und die notwendigen Produktionsmethoden bekannt seien. dann würde es wohl klappen. Mit Menschen in lebendigen Systemen geht das so nicht. Hier gibt es viel Unwägbares, Unvorhergesehenes, Spontanes, Eigensinniges, hat jeder seinen Kopf, wie mir manchmal in der Beratung von Eltern nüchtern gesagt wird, kommt manches anders, als man denkt. Lebendige Systeme funktionieren multikomplex auf verschiedenen Ebenen (sprachlichen, kommunikativen, handlungs- und gefühlsmäßigen, körperlichen und geistigen), sie haben Muster und sind zugleich chaotisch. Wer hier vernünftig und mit Aussicht auf Erfolg handeln will, wird sich das Balancieren angewöhnen müssen, wird sich offenhalten für Wendungen der Dinge und wird ständig die alten mit den neuen Erfahrungen vergleichen, Unterschiede markieren, um sich zu orientieren, wird flexibel und einfach neugierig sein, wird bemerken, was im Fluss ist, oder hier und da eine neue Richtung einschlagen.

In einem solchen Feld ist die bloße Anwendung von Regelwissen ein Holzweg. Nach festen Regeln zu handeln, wäre unterkomplex, schematisch, im schlechten Sinne abstrakt oder manipulativ. Und mit Recht leisten viele Menschen gegen eine solche Zumutung einfach Widerstand. Sie halten sich an die schlauen Vorschläge nicht, sondern machen ihre eigene Praxis, wie es ihnen richtig zu sein scheint.

Wie könnten wir ihnen dabei helfen? Nicht mit mehr Handlungsanleitungen, immer umfangreicheren Diagnosen und schlauen Ratschlägen. Denn: "Gute Helfer raten nicht!" Wir könnten sie ermutigen, sich kontinuierlich an die Erforschung ihrer eigenen Praxis zu machen und sich in einem Prozess des Lernens zu engagieren, um nämlich aus ihren eigenen Handlungszusammenhängen ein Handlungswissen hervorzubringen, das sie befähigt, erfolgreich zu handeln und erstrebenswerte Veränderungen zu bewirken. Daraus können wir ein Prinzip ableiten: Hilfreich ist nicht, jemandem zu

sagen, was zu tun ist, sondern es mit ihm in einem offenen Prozess herauszufinden. Dabei kann man ohne Scham davon ausgehen, dass wir ganz grundsätzlich erst einmal gar nichts wissen. Wir können aber herausfinden, erforschen, was wichtig ist, was im speziellen Fall eine Rolle spielt, und wir können daraus umsetzbares Handlungswissen (actionable knowledge) ziehen.

Aus der hier angedeuteten Praxistheorie leitet sich die Orientierung an einem "forschenden Praxislernen" im komplexen Beziehungsfeld ab, wird eine genauere Bestimmung Sozialer Arbeit als professionelle Praxis deutlich: Sie ist weniger eine Technik als vielmehr ein fachliches Wirken, wir könnten auch sagen, ein soziales Handwerk, eine Kunst oder Bastelei, ein Erfinden. Daraus folgt ein besonderes berufliches Selbstverständnis:Sozialarbeite r und Sozialarbeiterinnen sind als berufliche Hilfeleistende professionelle Altruisten, Lebenskünstler, Gemeinwesen-Architekten, Handwerker der Demokratie (Rosenfeld/Tardieu 2000), Bastler und Erfinder konkreter Solidarität, oft unter den merkwürdigsten und schwierigsten Bedingungen, selbst dann, wenn andere sagen mögen: "Nein, das wollen wir uns lieber nicht zumuten!"

Ihre wesentliche Aufgabe ist ein Doppeltes: Sozialarbeit stellt vielfältige soziale Hilfen zur Reproduktion bereit (von den frühen Hilfen in der Schwangerschaft und rund um die Geburt über Erziehung, Bildung, Beratung und Therapie, Gemeinwesenarbeit und Jugendarbeit bis hin zu Hilfen für Senioren, für Menschen im normalen Alltag aber auch in Krisen und Notlagen), Hilfen, die die Bürgerinnen und Bürger bei ihrer Lebensbewältigung in Selbständigkeit und Selbstverantwortung unterstützen und auf die heutzutage alle Bürgerinnen und Bürger angewiesen sind und die ihnen erlauben, in sozialer Gerechtigkeit, menschlicher Würde und bürgerlicher Freiheit zu leben, (das heißt: sie schaffen und entwickeln entsprechend den materiellen, rechtlichen und gesellschaftlichen Voraussetzungen ein universelles soziales Hilfesystem, wie es dem demokratischen sozialen Rechtsstaat entspricht). Und zugleich wenden wir uns als Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter vor allem denjenigen zu, die am Rande unserer Gesellschaft leben, die herausgefallen sind und die ausgeschlossen wurden, die mitten unter uns scheitern, in bitterer Not und Armut leben, die keine Chance haben, es sei denn, wir kommen ihnen zu Hilfe, mit Herz und Verstand. Dies ist unsere Aufgabe.

Der gesellschaftlichen Vielfalt entsprechend müssen diese Hilfen vielfältig sein, Wahlmöglichkeiten eröffnen, zugänglich, bürgernah und attraktiv sein. Sie helfen, eine soziale Welt zu bauen, ermöglichen die Thematisierung von Lebensaufgaben und Lebensproblemen, erlauben die Arbeit am Konflikt und eröffnen damit zugleich eine neues Verständnis, das selbstbestimmtes produktives Handeln freisetzt. Solches gelingt nur, wie wir in einer Reformbroschüre Berliner sozialer Fachkräfte geschrieben haben, "wenn die Helfer sich den Bürgerinnen und Bürgern mit Hilfebedürfnissen zuwenden... kompetent, d. h. methodisch versiert und erfahren, und in aller Freundlichkeit. Es ist diese 'Klientenfreundlichkeit', dieses Interesse an der Eröffnung von Entwicklungschancen, an Lebensqualität, was über den Erfolg moderner Hilfesysteme entscheidet." (Wolff u.a. 1993)

4. Lernen aus Fehlern und vom Erfolg

Die Orientierung an der Reflexion von Fehlern und Erfolgen, an dem, was schief gelaufen ist und was einmal funktioniert hat, hat etwas Suggestives. Sie überwindet nicht nur die weit im Berufsfeld der Sozialarbeit verbreitete Resignation und Selbstherabsetzung. Sie versteht Fehlererfahrungen als eine Chance der Veränderung und nicht der Beschämung, worauf die amerikanische Journalistin Kathryn Schulz prägnant aufmerksam gemacht hat:

"Of all the things we are wrong about, this idea of error might well top the list. It is our meta-mistake: we are wrong about what it means to be wrong. Far from being a sign of intellectual inferiority, the capacity to err is crucial to human cognition. Far from being a moral flaw, it is inextricable from some of our most humane and honorable qualities: empathy, optimism, imagination, conviction, and courage. And far from being a mark of indifference or intolerance, wrongness is a vital part of how we learn and change. Thanks to error, we can revise our understanding of ourselves and amend our ideas about the world." (Schulz 2010: 5)

Eine Orientierung am Erfolg wirkt natürlich vor allem wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Erfolg zeugt Erfolg.

Und dann wird es in unserer Praxis so richtig vielfältig und bunt, jedenfalls nicht langweilig. Eine am Erfolg orientierte Arbeit macht Spaß und baut das Selbstwertgefühl auf. Die Zufriedenheit aller Beteiligten wächst, wenn man sich dafür zu interessieren beginnt, herauszufinden, was erfolgreich war, was funktioniert hat natürlich mit der klaren Absicht, es genau so zu machen, den Erfolg nachzumachen. Dann bekommt man so richtig Auftrieb. Jona Rosenfeld, dem wir dieses dynamische Konzept engagierter Sozialarbeit Lernen vom Erfolg verdanken, an dem wir auch das Lernen aus Fehlern orientieren, hat drei wesentliche Indikatoren für Erfolg herausgestellt:

- Die Personen, denen Hilfe zuteil wurde, nehmen wahr, dass ihnen geholfen wurde. Es gibt einen objektiven Beweis dafür.
- Es sind keine bekannten oder erkennbaren ernsthaften negativen Folgen festgestellt worden.

Und wie können wir diese Erfolge feststellen? Auch das ist inzwischen gut erforscht:

- Erfolge können festgestellt werden, indem die Fachkräfte ihre Praxis reflektieren und aufgrund empirischer Untersuchungen herausarbeiten, was erfolgreich war.
- Erfolge können festgestellt werden durch das Studium derjenigen, die Krisen gemeistert und Bedrohungen überlebt haben, die widerstandsfähig, "resilient" waren.
- Erfolge können festgestellt werden durch die Analyse wirkungsvoller Partnerschaften (zwischen den Fachkräften und den Klientinnen und Klienten, zwischen Fachkräften und Fachkräften, zwischen Einrichtungen innerhalb und außerhalb des sozialen Hilfesystems).

Nun liegen inzwischen zahlreiche Untersuchungen darüber vor, was zum Erfolg von Hilfeprozessen beiträgt. Dabei wurde immer wieder ein primärer Faktor deutlich: "Diejenigen, die aus Niederlagen herausgefunden hatten, hatten stets jemanden an ihrer Seite, der sie 'begleitet' hatte, ohne seine Anwesenheit zu einer Bedingung für Gemeinsamkeit oder Gegenseitigkeit zu machen, für ihren eigenen persönlichen Gewinn oder dafür zu machen, dass sie Einfluss oder Macht über ein en anderen erlangten. Was den Unterschied ausmachte, war schlicht die Anwesenheit dieser Person...was ich dann als 'only connect', als 'einfach den Kontakt herstellen, sich zusammenschließen' bezeichnete." (Rosenfeld u.a. 2009)

Darauf kommt es an: Einfach zur Stelle sein, dran bleiben, den Kontakt herstellen, (only connect!) die Beziehung aufnehmen, eher selbstverständlich solidarisch, zuverlässig, nicht-bedrängend, ohne zu erwarten, dafür eine Gegenleistung zu bekommen. Der wichtigste methodische Aspekt ist: sich verlässlich zusammenzuschließen, beieinander zu bleiben, was auch immer kommen mag, und gerade auch dann, wenn andere die Zusammenarbeit aufkündigen, sich trennen, auseinander gehen. Wenn die Hilfe benötigenden Menschen diesen Kontakt, eine Partnerschaft in konkreter Solidarität erfahren, dann ist das Meiste schon gelungen, ergibt sich alles andere mehr oder weniger von selbst. Umsetzbares Handlungswissen zu entwickeln, zu lernen, wie man in sozialer Praxis erfolgreich sein kann, gelingt am besten in "gelebter Partnerschaft" (Rosenfeld), in gemeinsamer Suche nach dem besten Weg, gemeinsam mit den Nutzern sozialer Dienstleistungen, mit den Fachkräften anderer sozialer Institutionen, die uns umgeben, mit unseren Familienangehörigen, unseren Freunden und unserer Nachbarschaft. Und immer wenn wir nicht weiterwissen, können wir diejenigen fragen, denen wir uns zugewandt haben, denen wir helfen wollen, mit denen wir zu tun haben.

Ähnlich methodisch setzen wir inzwischen auch beim Lernen aus Fehlern an. Dabei sind die folgenden Schritte wichtig (vgl. Wolff u.a. 2013b):

(1) Einstieg in das Fehlerthema

Im Rahmen einer Qualitätsentwicklungswerkstatt bieten sich verschiedene Möglichkeiten an, mit dem Thema "Lernen aus Fehlern" zu beginnen:

- Hilfreich sind am Anfang selbstreflexive Übungen mit MikroArtikeln oder Gruppen-Galerien zu "Meine Lieblingsfehler" / "Mein schlimmster Fehler in meiner Kinderschutzarbeit" bzw. Erfahrungsrunden der Hilfeteilnehmer "Fehler der professionellen, mit denen ich zu tun hatte". Sie erlauben kreative Einstiege können es erleichtern, über das "heikle" Thema Fehler ins Gespräch zu kommen. Hierzu wurde ein Arbeitsblatt erstellt, mit dem die Fachkräfte aufgefordert wurden, eigene Fehler zu benennen, die dann in eine Galerie präsentiert und dann in Gruppen erörtert wurden.
- Ein weiterer Einstieg kann dann mit Vorträgen bzw. mit Praxisuniversitäten

(Übersichtseinführungen mit vertiefenden Dialog-Gruppen) oder mit Teilnehmerkurzreferaten versucht werden. Hierbei bietet es sich an, aktuelle Ergebnisse der Fehlerforschung in der Kinder- und Jugendhilfe aber auch aus benachbarten Disziplinen zu referieren. Besonders denken wir hier an die Ansätze aus dem Bereich der Luftfahrt und überhaupt des Verkehrswesens und des medizinischen und dem pflegerischen Bereichs. Insbesondere in Bezug auf Felder, in denen Professionelle unter Hoch-Risiko-Bedingungen arbeiten, liegen wichtige Ergebnisse der Fehlerforschung vor, die Anstöße für eigene Fehleruntersuchungen geben können, wie etwa aus dem nicht-militärischem Katastrophenschutz (z. B. der Feuerwehr). Gegenstand von Vorträgen aber auch von Arbeits- und Lektüregruppen könnten dabei z. B. Definitionen von Fehlern, Methoden ihrer Identifizierung und Bearbeitung sein. Dies trägt im Prozess der Erarbeitung bereits zur Entwicklung erster Ansätze eines Fehlermanagements (einer organisierten Bearbeitung von Fehlern) bei. Das Thema Qualitäts- und Fehlermanagement bietet einen sinnvollen inhaltlichen Anschluss.

(2) Fehleruntersuchung in einer Fall-Werkstatt

Eine gemeinsame Untersuchung von Fehlern in einem professionellen Team oder einer Organisation, vor allem jedoch im Zusammenwirken von Akteuren aus unterschiedlichen Berufsfeldern im jeweiligen Fallverlauf stellt deshalb eine besondere Herausforderung dar.

Im Folgenden soll ein Rahmen entwickelt werden, der eine Orientierung gibt, wie man sich Fehlern, insbesondere im Fallverlauf, nähern kann und wie man diese Fehler untersuchen kann. Die Methode orientiert sich dabei am Konzept des Lernens vom Erfolg (Rosenfeld u.a. 2009) und anderen Fehleranalysekonzepten aus anderen Bereichen, wie etwa der Wirtschaft, die allerdings für die Praxis des Kinderschutzes nur bedingt genutzt werden können, da in diesen Berufsbereichen oftmals ein kausales Ursache—Wirkungsverständnis im Vordergrund steht.

Das methodische Instrument soll ein für die Praxis des Kinderschutzes einfach zu nutzendes Verfahren sein, das Praktiker/innen anwenden können, um Fehleranalysen gemeinsam mit anderen Fachkräften und NutzerInnen innerhalb ihrer

Praxis durchzuführen. Voraussetzung ist eine gemeinsame Untersuchungsgruppe, die es sich zur Aufgabe gemacht hat, Fehler in einem bestimmten Fallverlauf, in der organisationalen Praxis oder in der Zusammenarbeit zu identifizieren und zu verstehen. Dazu braucht man einen externen QE-Begleiter oder eine in der Fall- und Fehleranalyse erfahrene Supervisorin oder Beraterin, eine Gruppe mit etwa 8-12 Teilnehmenden aus dem Kreis der unmittelbar fallbeteiligten Fachkräfte und deren Team und einzelner Kolleginnen und Kollegen aus den im Fall involvierten Partnerorganisationen des lokalen Kinderschutzsystems. Dafür muss man sich einen ganzen Arbeitstag vornehmen und zur Vertiefung noch einen halben Tag als Reservetermin vorsehen. Im Prozess der Fehleruntersuchung in der Arbeitsgruppe kann man in folgenden Schritten vorgehen, wobei der erste Schritt bereits im Vorfeld geklärt werden kann:

(3) Schritte einer Fehleruntersuchung

- 1. Beschreibung der Ausgangssituation: Was führt die TeilnehmerInnen an der Untersuchung zusammen? Wer bringt eine Problemgeschichte ein? Mit welchen Intentionen wird ein Fehler oder ein problematischer Fallverlauf eingebracht? Wer verfolgt welches Interesse und welche Erwartungen gibt es?
- 2. Beschreibung des organisationalen Kontextes und des Feldes, in dem die problematische Situation/ der Fehler als eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen und Intentionen und dem realen Ergebnis in der Praxis aufgetreten ist: In welchem Praxisfeld kam es zu der problematischen Situation? Wer (welche Akteure, welche Organisationen) waren daran beteiligt?
- 3. Identifizierung und Kennzeichnung der problematischen Situation / des Fehlers oder der Fehler: Was waren nach Ansicht der Beteiligten der Fehler/ die Fehler? Was sehen die einzelnen Fachkräfte oder die Nutzerinnen und Nutzer ganz subjektiv als Fehler an? Welcher Fehler/welche Fehler werden von der Leitungsebene oder von Dritten herausgestellt?
- 4. Beschreibung des Fehlers/der Fehler im Verhältnis von Vorher und Nachher: Was kennzeichnete die Situation vorher, welche Bedingungen und Verhaltensweisen, welche Interaktionen und Personen spielten eine Rolle? Wie war die Situati-

on im Nachhinein? Welche Bedingungen und Beziehungskonstellationen, welche Verhaltensweisen haben sich verändert, so dass man von einem Fehler/ oder von Fehlern sprechen muss?

- 5. Konkretisierung des Fehlers/der Fehler: Welche objektiven Zielstellungen wurden verfehlt, von welcher Norm wich die zur problematischen Situation führende Handlungspraxis ab? Woran lässt sich die Abweichung / die Nichterreichung eines erfolgreichen Ergebnisses objektiv festmachen? Lässt sich das "messen"? Wie sind die subjektiven Wahrnehmungen der beteiligten Akteure?
- 6. Identifizierung von Wendepunkten oder Stationen auf dem Weg zum Fehler/ zu den Fehlern: Welche Ereignisse können als problematische Wendepunkte herausgestellt werden? Wer war in welcher Weise daran beteiligt?

7. Zwischenstand/Zwischenbilanz: Was kann man aus den bisherigen Ergebnissen der Untersuchung lernen, was sind zentrale Erkenntnisse? Durch welche Be-

nissen der Untersuchung lernen, was sind zentrale Erkenntnisse? Durch welche Bedingungen und Konstellationen ist es zum Fehler /zu den Fehlern gekommen?

- 8. Kontrastierung mit positiven Erfahrungen: Welche Erfahrungen haben andere Fachkräfte in ähnlichen Situationen gemacht? Wie ist es gelungen, dass es nicht zu einem Fehler/zu Fehlern gekommen ist? Welche positiven Faktoren und Bedingungen waren dafür ausschlaggebend? Gab es im vorliegenden Fall auch positive Ergebnisse?
- 9. Ausarbeitung zentraler Prinzipien des Handelns: Welche Handlungsprinzipien, Praktiken und Bedingungen können als Ursachen für die festgestellten Fehler herausgestellt werden? Welche riskanten Haltungen, Einstellungen und Praktiken und welche Bedingungen spielten dabei eine Rolle?
- 10. Möglichkeiten künftiger Fehlervermeidung: Was kann aus der Fehleruntersuchung gelernt werden? Durch welche Handlungen und Bedingungen können die identifizierten Fehler künftig vermieden werden? Was muss dafür entwickelt, bereitgestellt werden und von welchen Routinen muss man sich im Arbeitsfeld verabschieden?

Literatur

Abbot, A. (1988): The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor. Chicago: Chicago Univ. Press.

Alberth, L. /Bode, I. /Bühler-Niederberger, D. (2010): Kontingenzprobleme sozialer Interventionen. Kindeswohlgefährdung und der organisierte Eingriff in den privaten Raum. In: Berliner Journal für Soziologie, Heft 4/2010. S. 475-497.

Althof, W. (Hg.) (1999): Fehlerwelten: Vom Fehlermachen und Lernen aus Fehlern. Opladen: Leske u. Budrich.

Argyris, C. /Schön, D.A. (Hg.) (1996): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.

Baecker, D. (1994): Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie. Nr. 2/1994. S. 93 – 110.

Bauman, Z. u. D. Lyon (2013): Daten, Drohnen, Disziplin: Ein Gespräch über flüchtige Überwachung. Berlin: Suhrkamp.

Biesel, K. (2011): Wenn Jugendämter scheitern. Zum Umgang mit Fehlen im Kinderschutz. Bielefeld. transcript.

BMJFFG - Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (Hg.) (1990): Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe - Achter Jugendbericht. Bonn: Dt. Bundestag.

Bröckling, U. (2000): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, U. /Krasmann, S. /Lemke, T. (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp S. 131 – 167

Castel, R. (2005): Die Stärkung des Sozialen. Leben im neuen Wohlfahrtstaat. Hamburg: Hamburger Edition

Castel, R. /Dörre, K. (Hg.) (2009): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt a. M., New York: Peter Lang

Dierkes, M. /Berthoin Antal, A. /Child, J. /Nonaka, I. (eds.) (2001): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford; New York: Oxford Univ. Press.

Douglas, M. /Wildavsky, A. (1982): Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers. Berkeley: Univ. of California Press.

Ebner, G. /Heimerl, P. /Schüttelkopf, E.M. (Hg.) (2008): Fehler - Lernen - Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur u. Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten. Frankfurt a.M.: Peter Lang.

Glazinski, R. /Wiedensohler, R. (2004): Patientensicherheit und Fehlerkultur im Gesundheitswesen. Fehlermanagement als interdisziplinäre Aufgabe in der Patientenversorgung. Eschborn: Glazinski.

Kleve, H. (2003): Die postmoderne Theorie Sozialer Arbeit. In: neue praxis. Heft $3\!\!/\!\!4$ (2003). S. 325-340.

Lessenich, S. (2009)²: Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: transcript.

Neyer, J. /Seeleib-Kaiser, M. (1996): Arbeitsmarktpolitik nach dem Wohlfahrtsstaat: Konsequenzen der ökonomischen Globalisierung. In: Aus Politik u. Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament: B 26 (1996). S. 36-44.

Oser, F. / Spychinger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim u. Basel: Beltz

Osten, M. (2006): Die Kunst Fehle zu machen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Reason, James (1990, 2008a 19): Human error. New York: Cambridge Univ. Press.

Reason, James (1997, 2008b): Managing the risks of organizational accidents. Adlershot: Hunts

Rosenfeld, J. M. /Tardieu, B. (2000): Artisans of Democracy. How Ordinary People, Families in Extreme Poverty, and Social Institutions Become Allies to Overcome Social Exclusion. Lanham; New York; Oxford: University Press of America.

Rosenfeld, J. /Rosenberg, Elek (2009): Learning from Success. 1st Implications for the "Lights to Employment" Programm of Amin. Jerusslem: Brookdale Institute.

Schmidbauer, W. (1999): Wenn Helfer Fehler machen. Liebe -Mißbrauch - Narzißmus. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

Schön, D.A. (1983): The Reflective Pratitioner. How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.

Schreyögg, A. (2013): Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken. (Abruf am 13.09.2013 unter: http://www.schreyoegg.de/index2.phb?option=com_content&...)

Schüttelkopf, E.M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg: Haufe.

Schulz, K. (2010): Being Wrong. Adventures in the Margin of Error. New York: Ecco / Harper Collins Publishers.

Senge, P. M. $(2001)^8$: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

Thiersch, H. (1986): Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspekti-

ven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik. Weinheim, München: Juventa.

Wendt, Wolf Rainer (2001)³: Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Freiburg: Lambertus

Weingardt, M. (2004): Fehler zeichnen uns aus. Transdisziplinäre Grundlagen zur Theorie und Produktivität des Fehlers in Schule und Arbeitswelt. Bad Heilbrunn: Klinkhard.

Wolff, R. u. a. (1993): Solidarität und Selbstverantwortung. Zur Reform der sozialen Dienste in Berlin. Berlin: ASFH. $24\ S$.

Wolff, R. (2010): Von der Konfrontation zum Dialog. Kindesmisshandlung - Kinderschutz - Qualitätsentwicklung. Köln: Die Kinderschutz-Zentren

Wolff, R. /Flick, U. / Ackermann, T. / Biesel, K. / Brandhorst, F. / Heinitz, S./ Patschke, M. / Röhnsch, G. (2013a): Aus Fehlern lernen - Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Konzepte, Bedingungen, Ergebnisse, hg. vom NZFH. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich.

Wolff, R. / Ackermann, T. / Biesel, K. / Brandhorst, F. / Heinitz, S./ Patschke, M. (2013b): Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz. Ein Praxisleitfaden. Köln: NZFH

Hinweise

- 1) Wolff, R. /Flick, U. / Ackermann, T. / Biesel, K. / Brandhorst, F. / Heinitz, S. / Patschke, M. / Robin, P. (2013): Kinder im Kinderschutz Zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im Hilfeprozess Eine explorative Studie, hg. vom NZFH. Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz 2. Köln: NZFH. 80 S. ISBN 978-3-94216-35-9
- (2) Wolff, R. /Flick, U. / Ackermann, T. / Biesel, K. / Brandhorst, F. / Heinitz, S./ Patschke, M. / Röhnsch, G. (2013): Aus Fehlern lernen Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Konzepte, Bedingungen, Ergebnisse, hg. vom NZFH. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. 297 S. ISBN 978-3-8474-0082-0
- (3) Wolff, R. / Stork, R. (2012): Dialogisches ElternCoaching und Konfliktmanagement ein Methodenbuch für eine partnerschaftliche Bildungsarbeit (nicht nur) in den Hilfen zur Erziehung. Frankfurt a.M.: IGfH. 120 S. ISBN 978-3-925146-81-7
- (4) Biesel, K. / Wolff, R. (2013): Das dialogisch-systemische Fall-Labor. Eine Methode zur Untersuchung problematischer Kinderschutzfälle. In: BAG der Kinderschutz-Zentren (Hg.): Aufbruch Hilfeprozesse gemeinsam neu gestalten. Köln: Die Kinderschutz-Zentren. S. 115 141. ISBN 978-3-943243-05-5
- (5) Wolff, R. (2013): Kinder m Kinderschutz Forschungen, Handlungsperspektiven. In: BAG der Kinderschutz-Zentren (Hg.): Aufbruch Hilfeprozesse gemeinsam neu gestalten. Köln: Die Kinderschutz-Zentren. S. 307- 333. ISBN 978-3-943243-05-5

Prof. Dr. Reinhart Wolff

Erzieherwissenschaftler u. Soziologe, Hochschullehrer f. Sozialarbeit u. Sozialpädagogik von 1977 bis 2008 an der Alice Salomon Hochschule Berlin, 1990-1994 deren Rektor, seit 1975 Privatdozent an der Freien Universität Berlin. Familienberater u- -Therapeut, System- u. Organisationsberater, Qualitätsentwickler in freier Praxis / Sprecher des Kronberger Kreises für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V.



"Fehlerlose Soziale Arbeit? – Fehlerkultur zwischen Selbsterneuerung und Verweigerung".

Text: MMag.ª Dr.in Waltraud Grillitsch

Der folgende Artikel bietet Impulse zum Thema "Fehlerkultur" aus organisations- und managementbezogener Perspektive, die zum Weiterdenken einladen. Der Artikel nimmt die einzelne Organisation in der Sozialwirtschaft (Mikroebene) als Bezugsrahmen, thematisiert "Fehlerkultur" als einen notwendigen Teilbereich von Organisationskultur und plädiert für eine stärkere Berücksichtigung von "Fehlerkultur" in Organisationen der Sozialen Arbeit.

Fehlerlose Soziale Arbeit als Anspruch: Entwicklung von Fehlerkultur als organisatorische Herausforderung

Jede Organisation verfügt über eine ihr eigene Kultur, die Organisationsbzw. Unternehmenskultur. Organisationskultur bezeichnet "ein System geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale" (Staehle 1999: 498), die auch das Verhalten von Mitarbeiter/innen beinflussen. Fehlerkultur, verstanden als Teilbereich der Organisationskultur, ist damit gekoppelt an eben diesen Werte- und Normenkatalog einer Organisation.

Im Zusammenhang mit der Thematisierung von Fehlerkultur wird häufig der Wunsch nach Fehlerlosigkeit geäußert. Dies ist allerdings ein überzogener Anspruch, der nicht realisierbar ist. Bei Routinetätigkeiten ist das Vermeiden von Fehlern grundsätzlich leichter möglich¹. Bei neuen Wegen

und Innovationen in Organisationen sind Fehler aber unvermeidbar. Das Ausprobieren neuer Wege ist, vor allem im Sinne von "learning by doing", mit Fehlern verbunden, aus denen Erfahrungen gewonnen werden können, die zu neuen Versuchen und im Idealfall zu besseren Lösungen führen.

Im Umgang mit Menschen im Rahmen Sozialer Arbeit ist Fehlerlosigkeit eine besondere Herausforderung. Der Schutz bzw. die Wiederherstellung von Lebensqualität und Gesundheit von Klient/innen in Freiwilligen- und Zwangskontexten zeigt die Problematik besonders deutlich auf. Bedingt durch die Individualität von Menschen, erweist sich der Anspruch einer fehlerlosen Organisationsarbeit als unangemessen. Soziale Arbeit soll "dazu beitragen eine soziale Balance zwischen individuellen Lebenswelten und dem Prozess der Modernisierung zu finden" (Münchmeier 2011: 538). Diese Notwendigkeit zur Modernisierung aufgrund von Veränderungen der Gesellschaft erfordert, dass soziale Organisationen auch teilweise neue Wege erkunden und gehen müssen, um aktuellen Anforderungen entsprechen zu können.

Dabei einen möglichst hohen Grad an Fehlerlosigkeit in neuen Situationen und Kontexten zu erreichen, ist eine zunehmende Herausforderung, auch für Organisationen der Sozialen Arbeit. Zur Fehlerkultur in der Sozialen Arbeit gehört daher auch, Fehler nicht erst anzusprechen, wenn diese auftauchen, sondern sich proaktiv darum zu bemühen, Fehlerquellen und mögliche Fehlerursachen vorab zu beheben. Dafür wäre es nötig «Risikomanagement" zu betreiben, d. h. mögliche Risiken im organisatorischen Dienstleistungsprozess zu identifizieren, diese Risiken zu analysieren und deren Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Wirksamkeit der gewählten Gegenstrategien zu überwachen (siehe dazu z. B. Moos/Peters 2008: 87), um Fehler bestmöglich zu verhindern.

Die Etablierung von Fehlerkultur in einer Organisation hat nicht nur Einfluss auf das Wesen der Organisationskultur, sondern entsprechend dem hier vertretenen Verständnis von Organisationen, auch auf die Lern- und Entwicklungsfähigkeit von Individuen und Teams.

Das "Unausgesprochene" beachten: Barrieren und Stolpersteine auf dem Weg zur Fehlerkultur

Die in der Praxis wohl gewichtigste Barriere für die Etablierung von Fehlerkultur ist die in Organisationen bisweilen durchaus übliche Suche nach dem/der persönlichen Urheber/in von Fehlern ("Sündenbock"). Damit entsteht die Angst, Fehler zuzugeben und dafür sanktioniert zu werden. Der verständliche, aber überhöhte Fehlerlosigkeitsanspruch und die "Sündenbocksuche" führen in weiterer Folge dazu, dass die Organisation quasi "fehlerlos" erscheint bzw. die Verursacher/innen von Fehlern schwer "ausforschbar" werden. Fehler werden im

Extremfall in Eigenregie immer im jeweiligen Einzelfall behoben, anstatt die Fehlerursachen organisatorisch zu hinterfragen und zu beseitigen. Oder Fehler werden auf andere Zuständigkeiten verschoben und anderen Personen angelastet, welche diese wiederum rückdelegieren oder weiterverschieben und damit Rechtfertigungs- und Schadensbegrenzungsprozesse initiieren. Mit diesen Mechanismen gehen Zeit und Energie verloren, die eigentlich der Identifikation und Analyse von Fehlern aus organisatorischer Perspektive gewidmet sein sollten. Die zentrale Fragen sind: Wo liegen die organisationsbezogenen Fehlerursachen und wie können wir als Organisation diese Fehler in Zukunft nachhaltig vermeiden? Wie lösen wir die dazugehörigen Probleme und welche Rahmenbedingungen brauchen wir, damit Fehler dieser Art nicht mehr auftreten, oder rechtzeitig erkannt und behoben werden können?

Der Anspruch auf Fehlerlosigkeit relativiert sich zwangsläufig durch die Betrachtung der Vielfalt von Einflussfaktoren auf die angestrebte Fehlerfreiheit. Abbildung 1 zeigt exemplarische Faktoren, die sich auf die organisationale Fehlerwahrscheinlichkeit auswirken.

siehe Abb 1

Eine weitere wesentliche Barriere gegen "Fehlerkultur" ist die Meinung, dass Fehlertoleranz möglicherweise dazu führen könnte, dass plötzlich "alles erlaubt" sei und Fehler zunehmen, da diese nicht mehr sanktioniert werden. Dies resultiert aus einem

irrtümlichen Begriffsverständnis von Fehlerkultur. Fehlerkultur bedeutet nicht, dass Fehlern immer gleichgültig begegnet wird. Fehlerkultur äußert sich vielmehr darin, dass sich die Organisation auf die Beseitigung von Fehlerursachen konzentriert und Transparenz im Umgang mit Fehlern herrscht. Fehler können passieren, wenn die Voraussetzungen für eine Fehlervermeidung nicht ausreichend gegeben waren. Fehlertoleranz hört im Sinne der Fehlerkultur dort auf. wo Fehler absichtlich ignoriert, begangen oder vertuscht werden und/ oder aufgrund von Ausbildung/Erfahrung und gebotener Aufmerksamkeit vermeidbar gewesen wären.

Fehlerkultur bezeichnet somit ein angemessenes Verhältnis aus Fehlertoleranz und organisatorischer Ursachenbehebung sowie der proaktiven Vermeidung von Fehlern, durch möglichst gute Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter/innen in der Organisation, im Sinne des Organisationszweckes. Die konkrete Ausgestaltung des organisatorischen Fehlerkulturbegriffes obliegt letzten Endes der jeweiligen Organisation und ihren Mitarbeiter/innen.

Das gewünschte Ganze im Blick: Selbsterneuerungsprozesse in Organisationen der Sozialen Arbeit

Soziale Arbeit ist organisatorisch überwiegend im Nonprofit-Sektor angesiedelt und stellt das "Primat der Nutzer-Orientierung anstelle der Investor-Orientierung" (Helmig et al. 2006: 4), also die Erfüllung eines bestimmten (ideellen) Organisationszwecks, in den Mittelpunkt der Handlungen. NPO sind weltweit auf Wachstumskurs und Entwicklungstendenzen ausgesetzt, wie der zunehmenden Ökonomisierung und Kommerzialisierung sowie der Internationalisierung (Helmig et al. 2006: 5f.). Veränderungen im Umfeld von NPOs sowie die Veränderungen von Ansprüchen der Bezugsgruppen be-



Abbildung 1: Beispielhafte Einflussfaktoren auf die Fehlerfreiheit/Fehlerwahrscheinlichkeit in Organisationen (eigene Darstellung)

wirken, dass sich Organisationen in der Sozialen Arbeit anpassen und gleichzeitig auch weiter entwickeln müssen. Damit kann jede Organisation durch die Veränderung von Umfeldbedingungen unter Druck geraten, Neuerungsprozesse in Gang zu setzen. Ein aktuelles Beispiel dazu ist die Forderung nach der Professionalisierung des Non-Profit Managements (siehe dazu z. B. Langer & Schröer 2011), die auf Nonprofit Organisationen trifft. Bedingt durch organisationskulturelle Filter, beschäftigen sich Organisationen auf unterschiedliche Weise mit dem Thema und weisen diesem eine mehr oder minder wichtige Bedeutung zu.

Eine ausgeprägte Fehlerkultur in Organisationen wirkt wie ein Sensorium, um nötige Änderungen aufgrund von Umweltfaktoren auszuloten. Signale für nötige Veränderungen kommen aus unterschiedlichen Quellen, wie durch Feedback von Adressat/innen, Ansprüche von Geldgeber/innen, Anliegen von Partnerorganisationen, Entwicklungen in Disziplin, Profession und Gesellschaft. Aufgabe der Organisationen ist, wichtige Signale aus dem Umfeld wahrnehmen, um nötige Veränderungen rechtzeitig einleiten oder um neue Chancen aufgrund von Umfeldveränderungen nutzen zu können. Organisationskulturen können dabei förderlich und hinderlich wirken, z. B. indem Innovation und Veränderung Ablehnung erfährt oder Offenheit gegenüber Entwicklungsperspektiven besteht.

Organisationskulturen bestehen jedoch nicht nur ein sichtbaren/klar definierten Ziel-, Orientierungs- und Wertesystem, sondern sind vor allem implizit verankert und individuell "spürbar". Organisationskulturen schließen subjektive Gefühle und Erfahrungen hinsichtlich gelungener und misslungener Prozesse und Problemlösungen ein. Der größere Teil der Organisationskultur ist damit "unsichtbar" (ungeschriebene Regeln der Organisation), sichtbare Aspekte machen nur die "Spitze des organisatorischen Eisberges" aus. (Glatz & Graf-Götz 2011: 70f.) Damit sind Organisationskulturen nur begrenzt beeinflussbar, denn sie entstehen durch gemeinschaftliches Handeln. Die implizite Ebene von Organisationskulturen sollte bei deren Gestaltung mit berücksichtigt werden.

Die drei Kulturebenen von Schein thematisieren die Sichtbarkeit/Bewusstseinsstufen von Unternehmenskulturen für eine vertiefende Betrachtung von Unternehmenskulturen. Diese kann Ansatzpunkte für die Analyse und die Veränderung von Unternehmenskulturen bieten, wobei organisatorische Kulturveränderungen immer als langfristiger Prozess anzusehen sind. Als sichtbar, aber "schwer zu entschlüsseln" bezeichnet Schein die Ebene der "Artefakte" (sicht- und spürbare Organisationsstrukturen und Prozesse, beobachtbares Verhalten). Auf der mittleren Stufe des Bewusstseins ordnet Schein öffentlich propagierte Werte (Ziele, Strategien, Philosopien, Ideologien) ein. Grundlegende unausgesproche-Annahmen über Beziehungen zur Umwelt, über Realität, Zeit und Raum, über die menschliche Natur, soziale Handlungen und Beziehungen bilden die unsichtbare, unbewusste oder als selbstverständlich vorausgesetzte Ebene. Diese ist "letztlich die Quelle der Werte und des Handelns". (Schein 2003: 31, Schein 2010: 23ff.) Die Etablierung von Fehlerkultur erfordert auf Basis dieser kulturellen Konstruktion vielschichtige Lernprozesse auf individueller, teambezogener und organisationaler Ebene.

Im Kleinen beginnen: Individuelle Entwicklung und -Entfaltung

Senge (2003: 171ff.) betont die Bedeutung des kontinuierlichen Strebens von Menschen nach Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung und erläutert, dass Organisationen nur lernen können, wenn auch Individuen lernen. Er verwendet den Begriff "Personal Mastery" und bezeichnet

damit die "Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung". Damit gehen lt. Senge zwei Verhaltensweisen einher: Erstens hinterfragen Menschen mit hoher "Personal Mastery" laufend ihre eigene Prioritätensetzungen und zweitens lernen die Personen, ihre gegenwärtige Realität kontinuierlich deutlicher wahrzunehmen. In diesem Verständnis ist "Personal Mastery" kein Endergebnis, sondern ein lebenslanger Lern- und Entwicklungsprozess und der "Weg das Ziel". (Senge 2004:174f.). Senge verweist damit auf die Notwendigkeit der permanenten Entwicklung von Individuen und Organisationen.

Argyris und Schön (1978) unterscheiden unterschiedliche Qualitäten von Lernprozessen und bezeichnen diese als "single loop learning" und "double loop learning". Single loop learning geschieht durch die Reflexion individuellen Handelns und die Korrektur eigener Fehler, der organisationalinstitutionelle Rahmen bleibt dabei bestehen. Double loop learning entsteht durch einen Diskurs zwischen betroffenen Personen und durch eine Veränderung von Verfahrens- und Handlungsweisen sowie übergeordneter Rahmenbedingungen und Richtlinien. Double loop learning ist wesentlich, wenn organisationale Prozesse und Strukturen im Hinblick auf die Zielerreichung einer Organisation an ihre Grenzen stoßen und angepasst/verändert werden müssen. Dies erfordert gegenwartsbezogene und zukunftsgerichtete Analysen und das Verständnis für kausale Verknüpfungen und Wechselwirkungen in Organisationen. (Argyris & Schön 2008: 14, 35ff.) In Anlehnung an Bateson (1972) bezeichnet "deutero learing" als weitere Lernebene die Fähigkeit, Lernprozesse der Organisation zu reflektieren und den Lernerfolg im Hinblick auf die avisierten Ziele zu optimieren. Deutero Learning soll die kontinuierliche Lernbereitschaft und -fähigkeit von Organisationen sicherstellen. (Schreyögg 1999: 540)

Die "Selbsterneuerung des Individu-

ums", das "lebenslange Lernen" bzw. die Entfaltung von Entwicklungspotentialen werden somit zu zentralen Forderungen im modernen organisationalen Kontext. (Selbst-)Reflexion, Feedback, Personalentwicklungsmaßnahmen und dergleichen eröffnen Entwicklungsmöglichkeiten, wobei ein Mindestmaß an Fehlerkultur eine wesentliche Voraussetzung für individuelles und organisationales Lernen bildet. Barrieren für die Entwicklung von Fehlerkultur sind vor allem Ängste vor Veränderung und negativen Sanktionen, Angst vor Überforderung, Existenzängste und damit auch prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Zu Erfolgsfaktoren für die Entwicklung von Fehlerkultur auf personenbezogener Ebene zählen die subjektive Fehlertoleranz, individuelle Fähigkeiten im Umgang mit schwierigen Situationen und insgesamt die Etablierung von Fehlerkultur in Teams und Organisationen.

Den Wirkungsgrad erhöhen: Teamarbeit und Teamentwicklung

Die volle Wirkung von individuellem Lernen kann sich nur entfalten, wenn sich individuelle Lernprozesse multiplizieren/verknüpfen und auch organisatorisch anschlussfähig werden. Senge (2003: 287) betont die Notwendigkeit von Team-Lernen für Organisationen. Einzelne können etwas lernen, ohne dass die Organisation profitiert, aber Teams werden "zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation. Wesentliche Voraussetzung dafür sind produktiver Dialog und Diskussion und dabei müssen sich Teams in drei wichtigen Bereichen vertiefen, um Team-Lernen als kollektive Strategie zu etablieren:

- 1. Die Analyse komplexer Fragestellungen und Aufgaben aus unterschiedlichen Perspektiven,
- 2. Die Notwendigkeit innovatives, koordiniertes, sich wechselseitig ergänzendes Handeln zu gestalten,
- 3. Die Vorbildwirkung und Förde-

rung des Team-Lernens für andere Teams (Senge 2003: 288)

Teams bzw. Projektgruppen können komplexe Aufgaben besser bewältigen und dienen der Qualifizierung und Förderung von Mitarbeiter/innen. Erfolgreiches Projektmanagement erhebt keinen Anspruch auf Fehlerlosigkeit, da diese erst durch die mehrmalige Abwicklung von Projekten entstehen kann. Erfolgreiches Projektmanagement bedeutet, aus Projekten lernen und diese Lernerfahrungen in Folgeprojekte mitzunehmen, dies kann z. B. durch Prozessbegleitung und Supervision unterstützt werden. (Erkelenz 2008: 456ff.) Zu beispielhaften Misserfolgsfaktoren für die Entwicklung einer Fehlerkultur im Team zählen die Dominanz von Konkurrenzdenken statt Kooperationsstreben, vage Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, aber auch ein sehr ausgeprägtes Zusammengehörigkeitsgefühl (Gruppenkohäsion). Erfolgsfaktoren für die Entwicklung einer Fehlerkultur im Team ergeben sich vor allem durch eine heterogene Zusammensetzung des Teams, durch ausreichend Zeit für Teamentwicklung, die Konfliktfähigkeit sowie die reflexive und soziale Kompetenz der Beteiligten.

Organisationale Entwicklung ermöglichen: Das Idealbild der "Lernenden Organisation"

Die lernende Organisation ist laut Senge "eine Vision", "eine sprachliche Unterscheidung" und "keine Realität". Die wirklich wichtige Aufgabe ist es, die Organisation in diese Richtung

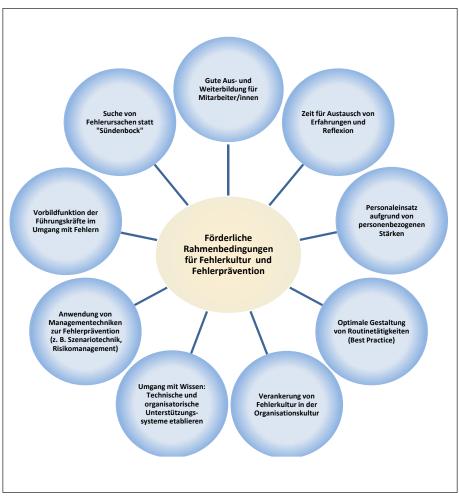


Abbildung 2: Beispiele für förderliche Rahmenbedingungen zur Etablierung von Fehlerkultur und Fehlerprävention (eigene Darstellung)

zu bewegen. Merkmale der Unternehmenskultur, lernförderliche Umgebungen und eine Tätigkeit, die für Menschen von hoher Bedeutung ist, spielen dabei eine wesentliche Rolle. Die meisten Lernprozesse sind schwierig, denn sie führen eigene Fehlbarkeit vor Augen und der Mensch muss sich auf Lernprozesse erst einlassen. (Senge 2003: 502) Übertragen auf Fehlerkultur ist diese nicht nur Lernprozess der Einzelperson, sondern die Etablierung von Fehlerkultur ist ein organisationaler Lernprozess, der durch förderliche Rahmenbedingungen begünstigt wird.

siehe Abb. 2

Im Sinne der Organisationsentwicklung sollten organisationale Veränderungen sowohl die Produktivität der Organisation (Ansprüche des äußeren Umfeldes), als auch die Menschlichkeit (Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen) berücksichtigen, da sich diese Ziele von Organisationen und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen wechselseitig beeinflussen. Eine "hohe Effektivität der Organisation nach außen sollte gute Arbeitsbedingungen für die Menschen nach innen sichern und umgekehrt". (Becker & Langosch 2002: 14)

Entscheidungsmacht thematisieren: Führungs- und Eigenverantwortung in Organisationen

Die Zuordnung von Erneuerungsverantwortung ist zu einem großen Teil eine Frage des Führungsstils in der jeweiligen Organisation. Die Herausforderungen für Führungskräfte und die Bedeutung von unterschiedlichen Führungsstilen zeigt sich vereinfacht anhand des klassischen Führungskontinuums "autoritär – kooperativ" (erstmals publiziert von Lewin/Lippit/ White 1939). Dazu ein Beispiel: Klare, fokussierte autoritäre Anweisungen in Einsatzsituation der Feuerwehr helfen, z. B. einen Brand schnellstmöglich zu löschen und Schäden einzudämmen. Die autoritäre Führung in der Krisensituation hat damit ihre klare Berechtigung. Dies bedeutet aber nicht, dass es keinen kooperativen Austausch zwischen den, häufig freiwillig tätigen, Feuerwehrleuten geben kann. Im Gegenteil, dies ist für die Entwicklung von Fehlerkultur essentiell: Ein gutes Team und wechselseitiges Vertrauen in die Kolleg/innen ist unverzichtbar, um in Akutsituationen erstklassige Hilfe leisten zu können. Der kooperative Austausch findet Raum in Situationen, in denen kein akuter Zeitdruck herrscht, z. B. bei der Planung, bei der Entwicklung unterschiedlicher Szenarien, bei der Thematisierung von Risiken im Einsatz, bei der Reflexion von Übungen. Ein Wechselspiel zwischen kooperativer und autoritärer Führung sowie Mischformen zwischen diesen beiden Ausprägungen entsteht, situationsbezogen.

Fehlerkultur kann weder rein autoritär (top-down) noch rein demokratisch (bottom-up) Umsetzung finden. Sie erfordert ein angemessenes Verhältnis aus Verantwortungsübernahme und Vorbildfunktion durch Führungskräfte sowie eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter/innen. Vor allem in komplexen Situationen erweist sich das Einholen verschiedener Sichtweisen und Lösungsvorschlägen als hilfreich. Sind diese bereits vor möglicherweise eintretenden Krisensituationen bekannt (z. B. durch das kommunikative Durchspielen unterschiedlicher, denkbarer Szenarien aus risiko- oder problembehafteten Arbeitsfeldern), erleichtert dies den Umgang mit Krisen- und Akutsituationen, in denen rasche Entscheidungen und Handlungen nötig sind.

Die Betrachtung unterschiedlicher Theorien und systemischer Führungsansätze (Neuberger 2002) zeigt, dass es keine einzelne in allen Situationen erfolgsversprechenden Führungsstil gibt und Führung sich im Wechselspiel zwischen Führungskräften und Mitarbieter/innen entwickelt, damit kommt es "nie auf die einzelne Person an" (Neuberger 2002: 638). Neuberger (2002: 640) empfiehlt im Sinne

systemischer Führung Heterarchie, Vernetzung, Polyzentrismus, Autopoiese, Selbstorganisation, zirkuläres Denken, Komplexität, Kontingenz und Mehrdeutigkeit sowie Dissenz/ Differenz.

Den Worten Taten folgen lassen: Neue Wege erfordern Mut und Ausdauer

Die Schlussfolgerung in Bezug auf Fehlerkultur erscheint einfach: Es gibt kein Erfolgsrezept für die erfolgreiche Existenz von Organisationen. Fehlerkultur ist ein notwendiger Bestandteil auch von Organisationen der Sozialen Arbeit und wirkt als Impulsgeber für die eigene organisationale Weiterentwicklung. Die Etablierung von Fehlerkultur ist ein komplexes Unterfangen und entsteht in Wechselwirkung des Verhaltens von Individuen und den organisationalen Rahmenbedingungen: Statt der Frage "Wer war das?", könnte häufiger die Frage zur Geltung kommen "Wo liegt die Fehlerquelle/Problemursache und wie lösen wir das?". Die nächsten Schritte und damit die Fragen für eine gelebte Fehlerkultur lauten: "Durch welche gezielten Maßnahmen vermeiden wir ähnliche Fehler/Probleme in Zukunft?" und "Welche Fehlerquellen könnte es noch geben, die wir proaktiv bearbeiten könnten?".

Jede Organisation muss mit ihren Organisationsmitgliedern eigene Mittel und Wege im Umgang mit organisationalen und umfeldbezogenen Herausforderungen und daraus resultierenden Aufgabenstellungen finden. Diese aber müssen mit dem Blick auf intern und extern resultierende, neue Anforderungen hinterfragt und bei Bedarf adaptiert werden. Für Organisationen bedeutet dies, dass weder die pure "Basisdemokratie" noch die immerwährende "Letztverantwortung bei einer Person" der einzig gangbare oder gar richtige Weg sind. Soziale Arbeit hat viele Herausforderungen und Facetten. Je nach Situationen und Kontexten müssen Organisationen verschiedene Handlungsalternativen zwischen demokratischen und autoritären Verhaltensweisen bieten, passend zu den jeweiligen Aufgabenstellungen, Rahmenbedingungen und den involvierten Personen.

Damit beginnt die Suche nach optimalen Praktiken, der Austausch von Erfahrungen, die Intensivierung kollegialer Begleitung, die Institutionalisierung von individueller und kollektiver Reflexion, laufendes Lernen, Entwicklung, Anpassung, im Wechselspiel mit ebenfalls nötiger, partieller Stabilität und Beständigkeit in Organisationen. Unterstützende Instrumente und Methoden des Wissens-, Risiko- und Qualitätsmanagements sowie technologische Unterstützungsund Beschwerdemanagementsysteme können ihre volle Wirksamkeit erst durch gelebte Fehlerkultur entfalten.

Literatur

Argyris, Chris & Schön Donald A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.

Argyris, Chris & Schön, Donald A. (2008). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bateson, Gregory. (1972). Steps to an ecology of mind. The new information sciences can lead to a new understanding of man. New York: Ballantine Books.

Becker, Horst & Langosch Ingo (2002). Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis (5. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Erkelenz, Beate (2008). Projektgruppe und Task Force Group. In: Bröckermann, Reiner & Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.). Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung (2. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 543-556.

Glatz, Hans & Graf-Götz, Friedrich

(2011). Handbuch Organisation gestalten. Für Praktiker aus Profit- und Non-Profit-Unternehmen, Trainer und Berater (2. Auflage). Weinheim & Basel: Beltz Verlag.

Helmig, Bernd / Purtschert, Robert / Beccarelli, Claudio (2006). Nonprofit but Management. In: Helmig, Bernd und Purtschert, Robert (Hrsg.): Nonprofit-Management. Beispiele für Best-Practices im Dritten Sektor (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag, 1-20.

Langer, Andreas & Schröer Andreas (Hrsg.) (2011). *Professionalisierung im Nonprofit Management*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Lewin, Kurt / Lippit, Roland / White, Ralph K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"*. Journal of Social Psychology 10, 271-299.

Moos, Gabriele / Peters, André (2008). *BWL für soziale Berufe. Eine Einführung.* München: Ernst Reinhardt Verlag.

Münchmeier, Richard (2011). Geschichte der Sozialen Arbeit. In: Otto, Hans-Uwe & Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit (4. Auflage). München & Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 528-540.

Neuberger, Oswald (2002). Führen und Führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (6. Auflage). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Schein, Edgar H. (2003). Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide (3. Auflage). Bergisch Glattbach: Edition Humanistische Psychologie (EHP).

Schein, Edgar. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Auflage). San Francisco: Jossey-Bass.

Schreyögg, Georg (1999). Organisationen. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Senge, Peter M (2003). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation (9. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.

Staehle, Wolfgang H. (1999). Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive (8. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.

MMag.ª Dr.ⁱⁿ Waltraud Grillitsch

Professur für Sozialwirtschaft und Sozialmanagement an der Fachhochschule Kärnten, Studienbereich Gesundheit und Soziales.

¹ Dies trifft zu, sofern Routinetätigkeiten nicht zu Langeweile und damit Unaufmerksamkeit führen, und nur so lange, bis Routinen nicht mehr zu sich bereits geänderten Anforderungen passen, aber Gewohntes einfach unhinterfragt weitergeführt wird ("Betriebsblindheit").

"Hilfe, ich bin Helfer!"

Text: Simone Hinterecker, BA, MA, Mag. Frederic Moes, MA, DSAin Ingrid Müller, MA sowie die Grafikerin Rita Bai

Im Rahmen des CIRSO (Critical Incidents Risiken Sozialarbeit) Projekts von Herrn DSA Mag. (FH) PhDr. Christoph Redelsteiner, entstand auf der FH St. Pölten "Hilfe, ich bin Helfer!". Simone Hinterecker, BA, MA, Mag. Frederic Moes, MA, und DSAin Ingrid Müller, MA, wurden in ihrer Idee, eine populärwissenschaftliche Auseinandersetzung mit Risiken in der Sozialen Arbeit als Masterthese zu verfassen, von dem Projektleiter und der Studiengangsleitung unterstützt. Das Ergebnis ist ein Handbuch über Risiken der Sozialen Arbeit, das sich auf Grund der Theorieinputs als Lehrbuch für die Bachelorstudiengänge Soziale Arbeit eignet (wenn sich ein Verlag findet der dieses Projekt unterstützt).

Anhand eines realen sozialarbeiterischen Falles wurde eine Geschichte konstruiert, die den ergänzten Fallverlauf narrativ wiedergibt. Eingebettet wurde der narrative Fallverlauf in das 6-Schritte-Modell des systemischen Case Managements. Vom Kontext der Geschichte umrahmt, werden den LeserInnen theoretische Inputs vermittelt. Aufbauend auf den Begriff "kritische Situation" wird im Lauf der Geschichte auf mögliche Risiken in der Sozialen Arbeit hingewiesen. Die Inputs zur Theorie sind auf diese Hinweise abgestimmt.

Ziel der AutorInnen ist das Erreichen einer möglichst breiten Leserschaft. Die Möglichkeit der Auseinandersetzung mit dem Thema Risiken in der Sozialen Arbeit soll nicht nur der

Wissenschafts- bzw. Fachcommunity, sondern auch weniger fachlich bewanderten Interessierten ermöglicht werden. Wissenschaft, und vor allem Sozialarbeitswissenschaft, kann und muss auf die Gesellschaft wirken. Dazu ist es nötig sich einer Sprache zu bedienen, die von der Allgemeinheit auch verstanden wird. In Österreich werden komplexe, wissenschaftliche Bücher meist möglichst kompliziert formuliert, nach dem Motto: Je diffiziler desto wissenschaftlicher. "Hilfe, ich bin Helfer!" wurde nach Kriterien der Popularisierung von wissenschaftlichen Inhalten verfasst und soll neben dem Aufzeigen von Risiken und Nebenwirkung Sozialer Arbeit, im konkreten Fall Jugendamtssozialarbeit, ebendiese transparent darstellen.

Folgendes Zitat bildet die Ausgangslage für die Überlegungen zur Definition der Begrifflichkeit "Risiko" in "Hilfe, ich bin Helfer!":

"Wenn es Regenschirme gibt, kann man nicht risikofrei leben: Die Gefahr, dass man durch Regen nass wird, wird zum Risiko, das man eingeht, wenn man den Regenschirm nicht mitnimmt. Aber wenn man ihn mitnimmt, läuft man das Risiko, ihn irgendwo liegen zu lassen (Luhmann 1993:328)."

Hier wird eine kritische Situation beschrieben: möglicherweise Regen. Zwei Entscheidungsmöglichkeiten stehen zur Auswahl: den Schirm mitnehmen oder ihn nicht mitnehmen. Wie man sich nun auch entscheidet, es besteht ein Risiko. Luhmann unterscheidet zwischen Gefahr und Risiko, beides wohnt der kritischen Situation inne (vgl. Luhmann 1993:327). Gefahr ist "jede nicht allzu unwahrscheinliche negative Einwirkung auf den eigenen Lebenskreis (Luhmann 1993:327)." Im Gegenteil dazu ist Risiko als Begriff nur zulässig, "wenn die Nachteile einer eigenen Entscheidung zugerechnet werden müssen (Luhmann 1993:327)."

Für "Hilfe, ich bin Helfer!" wurden auf Basis dieser Überlegungen folgende Begrifflichkeiten in Anlehnung an Luhmann (1993:327) definiert, wobei *kritische Situation* die zentrale Begrifflichkeit darstellt:

- Kritische Situationen in der Sozialen Arbeit sind jene Situationen, die sowohl Möglichkeit von Gefahr, als auch Risiko enthalten.
- Gefahr besteht, wenn durch die kritische Situation negative Auswirkungen wahrscheinlich sind.
- Ein Risiko besteht dann, wenn in der kritischen Situation durch die eigene Entscheidung negative Auswirkungen wahrscheinlich sind.

Negative Auswirkungen in Folge von eigenen Entscheidungen müssen in weiterer Folge nicht unbedingt als negativ definiert werden. Die sozialarbeiterische Praxis beinhaltet oft die "Überraschung", dass Auswirkungen anstelle des "erwarteten Negativen" etwas "Positives" mit sich bringen. Würde man "rückwärts definieren" hätte aus Sicht Luhmanns sehr streng genommen kein Risiko bestanden. Die Begrifflichkeit der kritischen Situation ist gegen diese Betrachtung

immun, denn unabhängig von den tatsächlichen Auswirkungen, seien sie nun negativ oder positiv, ist die Tatsache, dass in ihr die Möglichkeit negativer Auswirkungen (Gefahr und Risiko) besteht, ein Fixum, das auch rückwirkend betrachtet, bestehen bleibt.

Ein wesentlicher Teil populärwissenschaftlicher Arbeit ist die Verwendung von Bildern, Grafiken und Symbolen. Diesem Prinzip bedient sich "Hilfe, ich bin Helfer!" anhand folgender Arten von Illustration:

Comics:

Diese wurde eigens für die Masterthesis in Auftrag gegeben und auf Basis eigener Ideen der AutorInnen von der St. Pöltner Künstlerin, Rita Bai, entworfen.

Hinweisbilder (Igel, Affe, Risikoschild):

Diese Bilder kennzeichnen besondere Teile innerhalb der Geschichte.

Rahmen:

Die färbigen Rahmen dienen der zusätzlichen Hervorhebung besonderer Textpassagen.

Zeitbalken:

Die Zeitbalken an manchen unteren Seitenrändern verdeutlichen den zeitlichen Fallverlauf. An ihnen kann abgelesen werden, wo man sich im Zeitablauf befindet.

Der Zeitbalken gibt Orientierung innerhalb des zeitlichen Ablaufes. Er ist immer am Ende einer Seite positioniert, wenn ein Zeitsprung passiert. Ein zusätzlicher Hinweis auf die zeitliche Verortung findet sich auch in Klammer geschrieben bei der jeweiligen Überschrift.



Der Affe erfüllt die Rolle des "Klugscheißerchens", er signalisiert die Theorieinputs. Zusätzlich sind diese Inputs durch eine orange Sprechblase gekennzeichnet.



Der Igel signalisiert ebenfalls einen Theorieinput. Die so gekennzeichneten Inputs sind dem Case Management zugeordnet und befinden sich meist am Ende des jeweiligen Kapitels. Außerdem sind diese theoretischen Inputs durch einen rechteckigen orangen Rahmen hervorgehoben.



Dieses Hinweisschild taucht dann auf, wenn die AutorInnen auf kritische Situationen der Sozialen Arbeit und deren möglichen "Nebenwirkungen" aufmerksam machen möchten.

Die AutorInnen erarbeiteten sich den Weg vom Fall zur Geschichte in folgenden Schritten:

1. Sichtung der vorhandenen Fakten:

Hauptaufgabe in diesem ersten Schritt war die Erstellung einer Zusammenfassung auf Basis der Informationen der Fallveröffentlichung, wodurch ein erster Eindruck vom Fall gewonnen werden konnte.

2. Verortung des Fallverlaufes in einem Zeitbalken:

Hierbei ergab sich die Schwierigkeit,



Beispiel: An diesem Zeitbalken kann abgelesen werden, dass die Geschichte gerade im Oktober 2002 spielt. dass der Fall zeitliche Lücken aufwies bzw. die zeitlichen Angaben widersprüchlich waren. Die Angaben mussten daher chronologisch neu sortiert werden.

3. Ergänzung der Fallbeschreibung:

Neben Lücken im Zeitverlauf wies die Fallbeschreibung auch Informationslücken auf. Daher wurden ergänzend fiktive Informationen hinzugefügt bzw. vorhandene Informationen ausgebaut.

4. Inhaltliche Verortung des Fallverlaufes:

Um den Fall als Geschichte in Kapitel unterteilen zu können, wurde dieser im Sechs-Phasen-Modell des systemischen Case Management (vgl. Haye/Kleve 2006:104-126) verortet. Dadurch gelang nicht nur die Unterteilung in Kapitel, sondern auch eine zusätzliche Strukturierung des Fallverlaufes. Hierbei ist anzumerken, dass dieses Modell grundsätzlich nicht linear sondern zirkulär zu verstehen ist

(vgl. Haye/Kleve 2006:124-125), eine Geschichte sich aber schwer zirkulär formulieren lässt. Dennoch wurde versucht, das Gefühl der Zirkularität beim Schreiben der Geschichte nicht zu vernachlässigen, allein schon deswegen, weil sich der Fall nicht mit hundertprozentiger Treffsicherheit im Modell des Case Management verorten ließ.

5. Entwicklung des Handlungsstranges und –rahmens:

Eine Sozialarbeitsstudentin absolviert ihr Praktikum am Jugendamt. Dort sieht sie sich mit allerhand Schwierigkeiten konfrontiert, vor allem mit einem besonders komplexen Fall. Mit diesem Fall beschäftigt sie sich näher, da er die Grundlage für ihre Bachelorarbeit bildet.

6. Entwicklung der Charaktere:

In einem ersten Schritt wurden alle für die Geschichte relevanten Akteure aus der Fallbeschreibung herausgesucht:

- Vater, Mutter und zwei Kinder
- JugendamtssozialarbeiterIn

Aus dem, um die Fiktion erweiterten, Fallverlauf ergaben sich noch weitere Personen, die nicht direkt der Fallbeschreibung entnommen wurden:

- Praktikantin
- Jugendamtsleiter
- Schuldirektor, Bürgermeister, Polizist
- weitere ProfessionistInnen (z.B. Sozialbetreuung)
- Personen des familiären Umfelds

7. Skizzierung der Kapitel:

Brainstorming mit der Leitfrage: Was soll in den Kapiteln passieren? In diesem Schritt entstand in vielen kleinen Schritten eine erste Idee der Kapitelinhalte. Viele Ideen wurden aufwändig ausformuliert, nur um wieder verworfen zu werden und viele Ideen wurden zuerst an den Rand gestellt, um dann doch ins Rampenlicht zu gelangen.

8. Fertigstellung der Geschichte:

Zu diesem Schritt zählt nicht nur die Ausformulierung der einzelnen Kapitel, sondern auch das Auswählen und Formulieren der Theorie- und Risikoinputs. Hierunter fallen auch die Entwicklung der Illustrationsideen, die dann an die Grafikerin weitergeleitet wurden.

Charaktere der Geschichte

Mit den Charakteren wurde versucht vorherrschenden Stereotypen, Klischees und Vorurteilen eine Bühne zu geben. Diese sind überzeichnet und können daher an einigen Stellen durchaus skurril wirken. Alle Ähnlichkeiten oder Übereinstimmungen mit realen Personen sind zufällig und keinesfalls beabsichtigt. Die LeserInnen dürfen sich natürlich trotzdem angesprochen fühlen oder an ihnen bekannte Menschen denken.

DSA Kurt Guttmann

Herr Guttman ist der Inbegriff von Vorurteilen gegenüber SozialarbeiterInnen, alle haben ein verklärtes Weltbild verinnerlicht, leiden an einem Helfersyndrom und sind planlos bezogen auf Theorie und Praxis ihrer Profession, sie alle versuchen einfach nur zu helfen. Selbstverständlich trifft das nicht auf alle SozialarbeiterInnen zu, aber auf Herrn Kurt Guttmann! Natürlich, trägt er doch das Vorurteil des "Gutmenschen" schon im Namen.

Rita Feinstreb

Rita Feinstreb ist voller Illusion und Engagement, Sozialarbeiterin zu werden ist ihr Wunsch, Menschen zu helfen ihr Ziel. Wie ihr Name verrät, ist sie strebsam, bemüht und perfektionistisch veranlagt, geprägt vom Wunsch zu entsprechen, allem und jedem/r. Es ergeht ihr, in überspitzer Weise dargestellt, wie vielen anderen StudentInnen der Sozialen Arbeit. Die Theorie verspricht unendliche Möglichkeiten, aber das erste Praktikum ist ein schwerer Praxisschock. Nicht alles ist rosa, nicht jedem/r kann geholfen werden, SozialarbeiterInnen sind nicht allmächtig. Damit muss man erst einmal umgehen können.

Frau Schläger

Frau Schläger verkörpert das "typische Opfer", von ihrer Familie wahrscheinlich im Stich gelassen, vom Mann geschlagen, mit den Kindern überfordert, von allen unverstanden und niemand hilft ihr wirklich. Durch diese Rolle löst sie bei ihrem Gegenüber ambivalente Gefühle aus. Einerseits wird ihr Mitleid entgegen gebracht, sie hat es ja wirklich nicht leicht. Anderseits können aber auch Unverständnis, Wut oder Ärger entstehen: Schließlich wird ja nichts unversucht gelassen, sie lässt sich nicht helfen und Ratschläge nimmt sie auch nicht an. Diese Ambivalenz ist in der sozialarbeiterischen Realität durchaus öfter gegeben.

Herr Schläger

Herr Schläger ist wütend auf die Welt, diese Wut lässt er an seiner Frau aus. Natürlich hat er jeden Grund dazu, seine Kindheit war furchtbar und seine Frau ist unfähig, sowie natürlich auch alle anderen. Sein Motto ist: Selbst ist der Mann und ein solcher Mann hat alle Rechte und braucht niemanden, schon gar nicht das Amt. Sozial ist er integriert, bei seinen Kumpels ist er angesehen, sie halten zu ihm. Verständnis kann man ihm kaum entgegenbringen, er ist das schwarze Schaf. Man tendiert eher dazu, ihn "entfernen zu wollen", als ihm gerne Hilfe anzubieten.

Michelle und Marcel Schlägel

Sie können für nichts etwas, müssen aber unter allem leiden. Der Name Kevin wird scherzhafterweise schon nicht mehr als Name, sondern als Diagnose gehandelt, Michelle und Marcel sind nicht mehr weit davon entfernt. In der Praxis ist es häufig so, dass Namen Assoziationen auslösen. Vorrangig handelt es sich dabei um negative Verknüpfungen, wie z.B. Verhaltensauffälligkeiten. Vor allem Marcel wird dem gerecht, er ist auffällig in der Schule. Nicht selten passiert es, so wie in dieser Geschichte, dass

Kinder die Hauptrolle spielen sollten und doch nur Nebendarsteller sind.

Herr Melchior, Herr Baltasar, Herr Caspar

Die drei Weisen oder drei Heiligen Könige sind biblische Figuren. Sie wissen als erste vom großen Ereignis der Geburt Christi, in ihrem Heimatland sind sie angesehene Männer, gelten als weise und gut informiert. In ländlichen Gebieten entspricht diese Beschreibung unseren Protagonisten: dem Jugendamtsleiter Herr Melchior, dem Bürgermeister und Schuldirektor Herr Baltasar und dem Polizisten Herr Caspar. Alles angesehene Männer in ihrem Heimatort, die über alles immer gleich als Erste Bescheid wissen. Bei ihnen laufen Informationen zusammen und natürlich kennt man sich. Untereinander sind sie stark verbündet, zum Feind möchte man sie nicht haben.

Wie es Herrn Guttman und seiner

Praktikantin Rita Feinstreb mit dem Fall Schläger ergangen ist, welche Risiken definiert und welche Indikatoren herausgearbeitet wurden, können Sie demnächst in dem Fachbuch "Hilfe, ich bin Helfer!" nachlesen, die AutorInnen sind zur Zeit am Verhandeln mit verschiedenen Verlagen.

Einen ersten Eindruck von "Hilfe, ich bin Helfer!" können Sie sich bereits hier holen, das erste Kapitel wird exklusiv in der SIO veröffentlicht:

1. Hilfe, ich bin Helfer!

1.1 Einleitung

Rita Feinstreb war ziemlich aufgebracht, sie hatte einen schlimmen Tag in ihrer Praktikumsstelle und war froh, endlich die Stempelkarte in die Stempeluhr zu schieben.

So habe ich mir mein Praktikum wirklich nicht vorgestellt. Ich dachte, Sozialarbeiterin zu werden, ist genau das, was ich möchte. Leuten helfen, Gutes tun, die Welt zu einem schöneren Ort machen... Ja, da bin ich aber ganz schön auf den Boden der Realität geholt worden.



Die Praxis der Sozialen Arbeit zielt auf die Gesellschaft und die sich in ihr befindenden Mitglieder ab. Sie lässt sich kurz als "Bewältigen sozialer Probleme" innerhalb einer Gesellschaft beschreiben. Daher bedient sich Soziale Arbeit einer breiten Arbeitsgrundlage: "Social work utilises a variety of skills, techniques, and activities [and its] interventions range from primarily person-focused psychosocial processes to involvement in social policy, planning and development, counselling, clinical social work, group work, social pedagogical work, and family treatment and therapy [...]." Die Methoden zur Bearbeitung sozialer Probleme verlangen nach einer flexiblen Arbeitsweise anwendbar auf komplexe Sachverhalte.

Engelke 2004:301

2 International Federation of Social Work (2012)

Rita studiert im 3. Semester Soziale Arbeit an der steirischen Fachhochschule Gruns, mit Schwerpunkt Case Management.

"Case Management ist eine Verfahrensweise in Humandiensten und ihrer Organisation zu dem Zweck, bedarfsentsprechend im Einzelfall eine nötige Unterstützung, Behandlung, Begleitung, Förderung und Versorgung von Menschen angemessen zu bewerkstelligen. (...) Case Management ..., zunächst als Erweiterung der Einzelfallhilfe in den USA entwickelt, ist zu einer methodischen Neuorientierung in der Sozialen Arbeit und im Gesundheitswesen geworden. (...) Case Management soll Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen befähigen, unter komplexen Bedingungen Hilfemöglichkeiten abzustimmen und die vorhandenen institutionellen Ressourcen im Gemeinwesen oder Arbeitsfeld koordinierend heranzuziehen. Aufgabe ist es, ein zielgerichtetes System von Zusammenarbeit zu organisieren, zu kontrollieren und auszuwerten, das am konkreten Unterstützungsbedarf der einzelnen Person ausgerichtet ist und an deren Herstellung die betroffene Person konkret beteiligt wird."3 Das methodische Vorgehen in den sechs Schritten ist dabei nicht linear sondern zirkulär zu verstehen.⁴

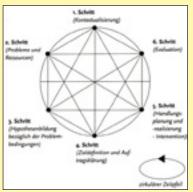


Abb. 1 faktischer Ablauf der sechs Schritte⁵

- Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (o.A.)
- 4 vgl. Haye/Kleve 2006:125-126
- 5 Haye/Kleve 2006:125



Vor zwei Monaten hatte sie ihren 20. Geburtstag gefeiert. Einen Monat später trat Rita ihre Praktikumsstelle am Jugendamt in Waidweg, einer kleinen Stadt in Oberkärnten, an. Für die Zeit ihres Praktikums mietete sie sich in einer kleinen familiären Pension ein Zimmer mit Internetanschluss, damit sie die freie Zeit zum Arbeiten an ihrer Bachelor Arbeit nützen konnte. Was Rita jedoch während ihres Praktikums erleben musste, lesen Sie hier.



1.2 Wie alles begann



1.2.1 "Man hat's nicht leicht, aber leicht hot's an" (Oktober 2002)

"Guten Tag, kann ich Ihnen helfen?" Fast wäre Rita mit einer fülligen, hornbrillentragenden Schwester zusammen gestoßen. "Ähm, ja. Herr Kurt Guttman wurde gestern eingeliefert, wo liegt der denn? Und ich habe Blumen mitgebracht, gibt es hier irgendwo eine Vase?" "Den Herrn Guttman haben wir heute auf die psychiatrische Abteilung verlegt, Burnout. Der darf keinen Besuch empfangen."

Die hornbrillentragende Schwester rauschte davon. Na bravo, psychiatrische Abteilung also. Ich war zwar dabei, als er den Zusammenbruch hatte, aber dass es so schlimm ist und man ihn nicht einmal besuchen darf... Burnout!

Davon hab ich zwar schon gehört, aber was das genau ist, keine Ahnung. Beim Gehen schenkte Rita die Blumen einer fremden Frau, die verwundert drein blickte.



Dabei hatte für Rita alles so gut begonnen. Nette Leute auf dem Amt, geregelte Bürozeiten und einen super netten Praxisanleiter, der trotz der vielen Arbeit immer Zeit für sie hatte. Die vier Wochen, die sie bisher am Jugendamt Waidweg verbrachte, machte Kurt, wie Herr Guttman ihr angeboten hatte ihn zu nennen, immer einen souveränen Eindruck. Trotz des Chaos und der vielen Fälle wirkte er stets, als ob er alles im Griff hätte.

Was mache ich jetzt mit der begonnenen Fallstudie über Familie Schläger? Ich hab' doch schon mit dem Studium der Akten begonnen, und Kurt wollte mir bei der Arbeit helfen und den Fall mit mir aufarbeiten ... das brauch' ich doch für meine Bachelorarbeit! Oh Gott, wie soll es denn jetzt weitergehen?

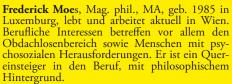
. . .

(mit freundlicher Genehmigung der AutorInnen Simone Hinterecker, BA, MA, Mag. Frederic Moes, MA, DSAⁱⁿ Ingrid Müller, MA sowie der Grafikerin Rita Bai)



@ Bild AutorInnen und Grafikerin, Foto von Markus Maier, (von oben nach unten):

Simone Hinterecker, BA, MA, geb. 1988 in Judenburg, fand über die Technik auf Umwegen in den Sozialbereich. In ihrer Tätigkeit als Sozialpädagogin vertreibt sie die Monster unterm Bett und begleitet fremduntergebrachte Kinder auf einem Teil ihres Weges.





Rita Bai, geb. 1980 in St. Pölten, freischaffende Künstlerin, widmet ihren grafischen Beitrag mit Freude Personen, die mit Leib und Seele im sozialen Dienst stehen. Ein wenig Humor als Würze, um den fahlen Beigeschmack des Beamtendaseins aufzupeppen – und mal ehrlich, so ein kleiner "Kurti" steckt doch in fast jedem…

Ingrid Müller, DSAⁱⁿ, MA, geb. 1974 in St. Pölten, lebt und arbeitet in St. Pölten als Sozialarbeiterin. Berufliche Schwerpunkte sind Jugendliche, LesBiSchwule Lebensweisen und Menschen mit Behinderung. Ihr Lebensmotto lautet: "Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!"

Das AutorInnen - Team ist aktuell damit beschäftigt "Hilfe, ich bin Helfer!" für die Veröffentlichung zu adaptieren und ist noch auf der Suche nach einem geeigneten Sachbuchverlag.

Mehr Infos zu "Hilfe, ich bin Helfer!" sowie aktuelle Statusmeldungen finden Sie unter:

www.facebook.com/HilfeIchBinHelfer



Fehlerlose Sozialarbeit. Zwischen Selbsterneuerung und Verweigerung

Zwei Konzepte und ein Motto gegen die Angst vor Fehlern: Raus aus Sprachlosigkeit und Isolation!

Text: DSA Tamara Ofner

Was ist ein Fehler?

In der langen Nacht der Wissenschaften in Berlin war in der EMST (European School of Management and Technology) ein Vortrag über die Fehlerkultur im Cockpit ausgeschrieben. Der Vortragende - Dr. Jan Hagen - stellte die gleiche Eingangsfrage. Er fragte: "Was ist ein Fehler?" und er schrieb ein Wort an die Tafel: "Fehle".

Ein Einstieg, der zu denken gibt, denn jede Nachricht über Flugzeugabstürze, Schiffs-, Eisenbahn- und sonstige Unglücke mit jeweils so und so vielen Toten machen die Tragweite eines Fehlers im Cockpit sehr eindringlich klar.

Die dem Vortrag zugrunde liegenden Untersuchungen machen auch deutlich, dass eine klare und offene Kommunikation zwischen der Crew ausschlaggebend zur Fehlervermeidung ist (siehe Crew Ressource Management - CRW). Doch was hat das Cockpit mit der Sozialarbeit zu tun?

Berufsgruppen im sozialen Umfeld -Sozialarbeiter, Psychologen, Mediziner, Therapeuten aber auch Vertreter des Justizapparates, die im weitesten Sinne ja auch zum sozialen Berufsinventar zählen - sind immer wieder mit Fällen konfrontiert und auch als erschütternde Nachrichten in der Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, die ebenso Menschenleben forderten, wie eben ein Flugzeugabsturz oder Eisenbahnunglück. Ich erinnere hier nur an die spektakulärsten Fälle wie Caine oder Fritzl, den Amoklauf von Winnenden oder das Feuer in einem Behindertenheim in Titisee-Neustadt. Immer waren bereits im Vorfeld Angehörige sozialer Berufe zumindest beteiligt, wenn nicht sogar intensiv in eine Helferbeziehung einbezogen. Die Frage nach der Verantwortung und ob es nicht doch möglich gewesen wäre, das Unglück zu Vermeiden, ist naheliegend und vor allem quälend. Haben die Sozialberufe nicht gänzlich versagt oder zumindest Fehler gemacht, wenn ein solches Unglück nicht verhindert wurde?

Fehler lassen sich nicht vermeiden

Fehlerstudien der Aeronautics and Space Administration (NASA) ergaben vor dem CRM eine Fehlerquote von mindestens einem Fehler alle vier Minuten, nach Einführung des CRM verringerte sich diese Quote auf alle acht Minuten. Die Fehleranalyse führte zu einem Paradigmenwechsel: Wenn sich Fehler nicht vermeiden lassen, dann muss sich der Umgang damit verändern. Während es zumeist in sehr vielen Kulturen und Systemen, zumindest und vor allem aber besonders in unserer Nachkriegskultur üblich ist, über Fehler den Mantel des Schweigens zu breiten oder nach Sündenböcken zu suchen, die sanktioniert und ausgeschlossen werden, steht im Crew Ressource Mannagement die angst- und sanktionsfreie Kommunikation über Fehler im Vordergrund. Dabei betont Hagen eben die Angst- und Sanktionsfreiheit, ohne die ein vorbehaltloser und sachlicher Dialog über Fehler nicht umsetzbar ist. Zu beachten sind dabei zwei Ebenen. Einerseits die Ebene der technischen Fakten und ihre individuelle Bewertung: Beispielsweise, wie viel Treibstoff vorhanden ist, welches Messgerät welche Daten anzeigt, wo und welche Zwischenfälle passiert sind. Die andere Ebene betrifft die Kommunikation der Crew untereinander und das Rollenverhalten der einzelnen Crewmitglieder.

Katastrophen, die in die Medien gelangen sind nicht der Alltag - weder in der Sozialarbeit, noch im Cockpit, noch in irgend einem anderen menschlichen Tätigkeitsfeld. Es sind die kleinen, alltäglichen Fehler, die uns passieren und bei denen wir anfangen können. Hagen beschreibt in seinem Buch sehr genau die Fehlerquellen, die Fehlerketten, die zu den Unglücksfällen führten. Und den Weg daraus, den die Fluggesellschaften fanden - das Crew Ressource Management. Die Zahlen sprechen für sich. Dort, wo das CRM eingeführt wurde, konnten die Pilotenfehler von einstmals 73 % auf 25 % gesenkt werden.

Einer der berührendsten Sätze in Jan Hagens Buch ist folgender: "Wir erinnern uns, dass im ersten Teil dort jeder innerlich dermaßen isoliert handelte, dass das Versagen der anderen nicht einmal dann mit dem eigenen Schicksal in Verbindung gebracht wurde, wenn es gemeinsam in die Katastrophe ging." (Hagen 2013, S 135)

Konzept 1: Das Crew Ressource Management

Das Crew Ressource Management wurde in mehreren Generationen entwickelt, die bereits in Untersuchungen der 70er Jahre ihre Wurzeln haben und verschiedene Entwicklungsstufen umfassen. Die in den ersten Jahren des CRM angewandten psychologischen Tests kommen heute nicht mehr zum Einsatz, und es werden auch keine starren Verhaltensmuster mehr eingeübt, wie es anfangs der Fall war. Es geht schlicht darum, die Besatzungen der Flugzeuge zur offenen Fehlerkultur zu motivieren.

Generation 1981 – 1983, Individueller Ansatz: In der ersten Generation wurde vor allem ein individueller Ansatz, der auf psychologischen Erkenntnissen basierte, verfolgt und der die Zusammenarbeit der Cockpitcrew in einzelnen Flugphasen verdeutlichen sollte. Es wurden dazu Führungsstile ermittelt und im Hinblick auf die Funktionalität der Zusammenarbeit bewertet.

Generation 1983 – 1989, Team-Ansatz: In dieser Phase wurde das gesamte Team und die Teamstruktur der gesamten Besatzung, also auch das Kabinenpersonal mit einbezogen.

und 4. Generation ab 1990, Integrativer Ansatz: Hier wurde das CRM-Training auch auf die Planung und Betreuung eines Fluges am Boden, inklusive Wartung mit einbezogen.

Generation seit 1997, Fehlermanagement: Seit 1997 wird, basierend auf einer Forschungsarbeit von James Reason, Professor der Manchester University das CRM als Fehlermanagement aufgefasst. Es führte zu dem bereits erwähnten Paradigmenwechsel, dass Fehler sich nicht vermeiden lassen, sondern der Umgang mit den Fehlern verändert werden muss. Fehler müssen entdeckt und korrigiert werden. Daraus erfolgte zunächst nach jedem Flug eine Abschlussbesprechung, ein gemeinsames Debriefing, in dem weder Bezichtigung noch Selbstkritik im Vordergrund stehen, sondern die Reflexion von getroffenen Entscheidungen. In einem nächsten Schritt folgte dann das CRM-Berichtsystem. Vertraulich, freiwillig und sanktionsfrei konnte nun jeder in eine daraus folgend entwickelte Datenbank seine Fehler eingeben. Die Berichte reichen von Versehen und Patzern bis zu Beinahe-Unfällen, die sonst nie in einem Analysebericht erfasst worden wären. Sämtliche der eingehenden Informationen werden dazu genutzt, um Trainingsszenarien zu erstellen, die im Simulator oder in Workshops durchgespielt, analysiert und neue Verhaltensweisen präventiv oder korrektiv eingesetzt werden können.

Konzept 2: Biografisches und Kreatives Schreiben als Mittel der Fehleranalyse

Das CRM mag ein guter Weg dazu sein, sich mit den gemachten Fehlern auseinanderzusetzen und er ist vor allem ein Weg, der sich mit den Fakten auseinandersetzt. Was jedoch nicht zur Sprache kommt, sind die Emotionen, die alle Beteiligten und Betroffenen bei einem Fehler, ganz zu schweigen bei einem Unglück, erfassen. Aus der professionellen Trauerarbeit - und aus eigener Erfahrung - wissen wir, dass Fehler negative Emotionen auslösen und die Ablösung von negativen Emotionen nur durch Verarbeitung dieser Emotionen möglich ist. Dazu ist das Erinnern und verarbeitende Wiedererinnern, das sich mitteilen Können und Dürfen notwendig. Der Dialog an sich. Ein besonderes wirkungsvolles Mittel zur Emotions- und Fehleraufarbeitung kann jedoch auch das Biografische und Kreative Schreiben sein und hier vor allem die besondere Methodik des Schreibens aus dem Unbewussten oder auch Freewriting genannt. Während im Sprechen, im Dialog, Dinge leicht überhört werden können oder verloren gehen, die jedoch wesentlich sind, werden im Schreiben viele Dinge sichtbar, die sonst verborgen bleiben. Das betrifft sowohl Emotionen, die auf diesem Weg therapeutisch - also heilsam - verarbeitet werden können als auch Daten und Fakten, die weder in der bewussten Erinnerung noch auf der Blackbox des Cockpits (ein Instrument des CRM) verzeichnet sind. Mit den unterschiedlichen Methoden des Biografischen und Kreativen Schreibens haben wir einen Zugang zu unserer eigenen, persönlichen, inneren Blackbox.

Prof. Dr. Ingrid Kollak, Dozentin für Pflegewissenschaften und Biografisches Schreiben im Gesundheitsbereich an der ASH-Berlin stellt zur Dokumentation in Pflegeeinrichtungen Folgendes fest: "Ob wir Situationen darstellen oder Probleme besprechen, ob wir Fragen stellen oder Gefühle äußern, wir tun dies mit Hilfe der gesprochenen oder geschriebenen Sprache. Dieser wesentliche Umstand wird leicht übersehen, macht aber den ganzen Unterschied: Niemand verwechselt ein Essen mit einem Rezept, aber wer denkt

daran, dass die Dokumentation zum Patienten im gleichen Verhältnis steht? Wer denkt, in der Dokumentation das Abbild seiner Arbeit zu finden, der kann sich enttäuscht sehen." (Kollak 2011, S 56).

Damit sind wir bei einem wesentlichen Punkt von Problematiken angelangt, die sich daraus ergeben, wenn wir lediglich auf Fakten und messbare Daten zurückgreifen oder angewiesen sind, wie es in der Dokumentation in sozialen Einrichtungen üblich ist.

Gitta Schierenbeck und Katharina Weißbach-Hempel, ebenfalls Dozentinnen für Biografisches und Kreatives Schreiben an der ASH-Berlin, die sich mit den Besonderheiten des Schreibens unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenskrisen auseinandersetzen, weisen auf die Besonderheit traumatischer Ereignisse hin: "Die Besonderheit traumatischer Krisen besteht darin, dass es sich um schwere seelische Verletzungen handelt, die dem Menschen durch äußere Ereignisse zugefügt werden, wie etwa bei Krieg, Misshandlung, Unglücksfällen, Gewaltandrohung, usw.. (Schierenbeck & Weißbach-Hempel, Lehrbrief Lebensphasen - Lebenskrisen 2011, S 25).

Schierenbeck und Weißbach-Hempel beziehen sich unter anderem auch auf die Arbeit von Sabine Bode, die sich in ihrem Buch "Kriegsenkel" mit traumatischen, nur selten verarbeiteten Geschehnissen der Kriegsgeneration auseinandersetzen. Durch die in ihrer Arbeit aufgenommene Thematik wird verdeutlicht, wie schwer die Schäden in bestimmten Lebensphasen sein können, wenn die vorangehende Generation Traumata durch unausgesprochenen, selbst erlebten Horror an die nachfolgende überträgt. Die Autorinnen stellen heraus, dass auf die Generation der 35 bis 60-jährigen in den einzelnen Entwicklungsstadien Ängste übertragen wurden, die nur schwer fassbar sind. Durch das Biografische Schreiben können diese unausgesprochenen Gefühle aufgedeckt und verarbeitet werden. Somit hat das Biografische Schreiben mit von traumatischen Ereignissen betroffenen Personen nicht nur den Effekt, Erinnerungen für sich und die Nachkommen aufzuzeichnen und damit auch den Effekt der Heilung Betroffener, sondern eben und vor allem ist das Biografische Schreiben somit eine tiefe Quelle von noch ungeborgenem Wissen über individuelles Erleben und Verarbeiten des Erlebten.

In der Biographiearbeit mit Betroffenen kommt es zunächst nicht so sehr auf die Form und die Darstellung des Inhaltes an, etwa auf eine besonders ästhetische oder wissenschaftliche Wortwahl, sondern darauf, dass sich der Betroffene erinnert und dieses Erinnern frei und in assoziativem Dürfen auf das Papier fließen lässt. Es geht nicht um das Produkt, es geht um die Inhalte, die dabei freigesetzt werden und erst in späteren Schritten reflektiert, überarbeitet, aufbereitet werden.

Wenn wir davon ausgehen, dass unser Gedächtnis - und damit meine ich sowohl unser Gehirn als Gedächtnisspeicher als auch unseren Körper, der ja ebenfalls jede Empfindung speichert - sehr viel mehr aufbewahrt als uns tatsächlich im Alltagserleben bewusst ist, dann ergibt sich mittels der Methoden des Freewritings und Biografischen Schreibens ein wahrhafter Schatz an Informationen, der gehoben werden kann und sollte, um einen heilsamen Weg zum Umgang mit erlebten Ereignissen und erlebter Geschichte zu finden. Es geht beim Biografischen Schreiben um sehr viel mehr als um die Darstellung der eigenen Lebensgeschichte. Es geht auch darum, herauszufinden was fehlt. Es geht auch nicht immer um die großen Katastrophen. Wir können bei den kleinen alltäglichen Widrigkeiten und Zwischenfällen anfangen. Und vor allem geht es auch darum, betroffene Menschen zu motivieren, selbst zu schreiben, anstatt beschrieben zu werden. Dadurch haben die Betroffenen einerseits im Schreiben die Möglichkeit, sich selbst zu reflektieren und, wenn die so entstandenen Texte auch anderen zur Verfügung gestellt werden, kann und sollte ein Dialog daraus entstehen, der mit einbezieht und integriert, anstatt auszugrenzen und zu strafen.

Literatur

Jan U. Hagen: Fatale Fehler – Oder warum Oragnisationen ein Fehlermanagement brauchen, Springer Gabler, Berlin Heidelberg 2013.

Kontakt:

ESMT European School of Management and Technology Schloßplatz 1, 10178 Berlin, Germany Tel.: +49 (0) 30 212 31 8030

Tel.: +49 (0) 30 212 31 8030 www.esmt.org

Ingrid Kollak: Schreibs auf!
Springer, Heidelberg 2011.
Gitta Schierenbeck und Katharina Weißbach-Hempel: Seminarunterlagen Berlin 2011,
Masterstudium Biografisches und Kreatives Schreiben.

Kontakt:

Alice Salomonhochschule Berlin Masterstudiengang Biographisches und Kreatives Schreiben Alice-Salomon-Platz 5 D-12627 Berlin Tel.: +49 (0) 30 – 992 45 – 0 ash@ash-berlin.eu www.ash-berlin.eu

Tamara Ofner

Diplomsozialarbeiterin, Schreibgruppenleiterin und Schreibberaterin.

Kontakt:

Tamara Ofner Franz-Michael-Felder-Straße 6 A-6845 Hohenems Tel.: + 43 (0) 699/1152 1056 E-Mail: blog@birdsofreason.com www.blog@birdsofreason.com





DAS ABENTEUER "HINTER" DER HAUSTÜRE?

Text: DSA Hans Peter Radauer

Fehlerkultur in der Familiensozialarbeit an Jugendämtern! Gibt es sie? (Ein Beitrag aus der Perspektive eines Jugendamtspraktikers)

In Anlehnung an die Beschreibung von H.C. Müller im Vorwort seines Buches (Das Jugendamt, Beltz Verlag, 1994) (Lit.1), in dem er die Arbeit von SozialarbeiterInnen an Jugendämtern als "attraktiv für Leute, die das Abenteuer vor der Haustüre suchen (S.159)" beschreibt, möchte ich in meinem Beitrag das Augenmerk auf das Abenteuer "hinter der Haustüre" legen und mir die Frage erlauben, bzw. den Aspekt in den Vordergrund rücken ob, bzw. inwieweit das Scheitern von Jugendämtern auch mit vermeidbaren behördlichen Zwängen zu tun hat

Immer wiederkehrende, skandalträchtige" Ereignisse rund um höchst brisante Entscheidungen im Obsorgebereich (bei denen selbstverständlich immer auch zuständige Familiengerichte eine entscheidende Rolle spielen) und vermutete Unterlassungen der Kontrollaufsicht von Jugendämtern, haben wohl dazu geführt, dass 2011 wieder eine größer angelegte Studie: "Wenn Jugendämter scheitern - Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz", (Kay Biesel, Bielefeld 2011) (Lit.2) am deutschsprachigen Fachbuchmarkt reüssierte.

Ich möchte hier keine Buchbesprechungen zum Besten geben. Der Verweis auf wissenschaftlichen Arbeiten sollte dazu dienen, dass PraktikerInnen und Leitungskräfte im Bereich Jugendwohlfahrt sich dieser Studien

widmen. Zwei deutsche Jugendämter mit unterschiedlich ausgeprägter Fehlerkultur wurden in Kay Biesels Studie untersucht: Ein quasi Vorzeigejugendamt (Stadt Dormagen) und ein zum Zeitpunkt der wissenschaftlichen Recherche von einem Todesfall eines Kindes betroffenes Jugendamt (Stadt Schwerin.) Die Erkenntnis, dass Fehlerkultur, also der bewusst und gezielt geführte Fehlerdiskurs das Scheitern im oft schwierigen Bemühen um Kinderschutz deutlich hintan hält, wurde verdeutlicht.

Vieles über das Thema Fehlerkultur/ Fehlermanagement und deren Auswirkungen bezüglich Erfolg/Misserfolg professionellen Intervenierens im Fachbereich Jugendwohlfahrt in der öffentlichen Verwaltung ist in dieser Studie dargelegt. Einige "Knackpunkte", welche in Verbindung mit negativen Auswirkungen von Jugendamtskorpsgeist (den es in seiner förderlichen Dimension selbstverständlich auch geben muss) stehen, wurden in der Studie nicht angesprochen. Wenn Nikolaus Dimmel, 2012 (Lit.3) das System "Jugendwohlfahrt" auch als "Jugendamtsregime" beschreibt, verweist er damit auf den Disziplinierungs- u. Kontrollcharakter von Jugendämtern und eben darauf, dass der Auftrag des Helfens (oft unreflektiert) in den Hintergrund tritt und somit "professionelles Abenteurertum

(H.P.R.)" in Zeiten neoliberal angeleiteter Steuerung von Jugendwohlfahrtsabläufen nicht zu verorten ist. Hat das Scheitern von Jugendämtern mit dem Beamtentum, bzw. mit amtlichen Strukturen zu tun? Ich behaup-

te, und dies eingedenk der Tatsache, dass die deutliche Mehrzahl der Obsorge- und Kindeswohlentscheidungen im Sinne der Kinder und deren Familien gut entschieden und gelöst werden: Ja!

Sind Jugendämter ernsthaft gezwungen, sich ihrer Transparenz (Argument: Amtsverschwiegenheit!) zu verschließen? Sind es nicht eher traditionell unreflektierte "Korpsgeist Attitüden", welche grundsätzliche Organisationsentwicklungsdiskurse und damit professionell angeleitete "Fehlermanagementprozesse" in Ämtern generell schwierig gestalten, bzw. verhindern? Es kann (immer noch) vorkommen, dass Jugendämter "Kindeswohl-gefährdende" Daten an andere Jugendämter nicht weiterleiten und sich dabei auf Amtsverschwiegenheitskalküle berufen.

Wann werden berufspolitische und berufsethische Kalküle der Sozialen Arbeit, Menschen -und Kinderrechte vermehrt Einzug halten, um zu verdeutlichen, dass reine Verwaltungslogik im Bereich der Sozialen Arbeit an Jugendämtern (und in der "Verwaltung der Sozialen Arbeit" generell) ineffizient und kontraproduktiv sind (und eben zum Scheitern führen können).

Auf dem Hintergrund dieser allgemein gehaltenen, fachlichen Einschätzungen/ Fragen möchte ich, basierend auf meinen praktischen Erfahrungen einige Thesen formulieren, warum Fehlerkulturen an Jugendämtern nicht ausreichend entwickelt sind. Ich bin hierbei von dem Denkansatz geleitet, dass der kritische und not-

wendige Diskurs über die negativen Auswirkungen der neoliberalen Steuerung (New Public Management, Output orientierte Erfolgsmessung, etc.) in der Jugendwohlfahrt oft auch dazu dient, eigenes Versagen und das Unvermögen veralterte Verwaltungsstrukturen zu überwinden, zu kaschieren und damit auch einer unsachlichen "Jammerkultur" den Wegbereitet:

Der Fachbereich Soziale Arbeit an Jugendämtern ist in seinen Leitungsfunktionen oft fremdbestimmt, d.h. SozialarbeiterInnen werden als ExpertInnen der Sozialen Arbeit von VertreterInnen anderer Professionen (zumeist JuristInnen) geleitet, welche keine einschlägige Ausbildung haben und berufethischen Haltungen von SozialarbeiterInnen kritisch gegenüber stehen. Die Aufgabe eigener berufspolitischer Identität ist eine Folgeerscheinung, wenn z.B. die selbst gewählte Berufsbezeichnung: "Ich arbeite am Jugendamt", der Formulierung: " Ich bin SozialarbeiterIn am Jugendamt" vorgezogen wird. "Amt sticht Profession" - sozusagen. Die unmittelbare Folge dieser hiermit zum Ausdruck kommenden Selbstabwertung hat ihre Gründe im vergleichbar niederen Image von SozialarbeiterInnen. Den interessanten, herausfordernden Aspekten und auch den Erfolgen, welche wir erarbeiten, wird zu wenig Bedeutung verliehen. Das Selbstbild: "Wir sind die kleinen Sozialarbeiterleins" und Fehler machen demzufolge die anderen, ist für alle Beteiligten (SozialarbeiterInnen und KlientInnen) nicht förderlich.

Es ist m. E. nach wichtig "wach" zu bleiben und kritisch zu beobachten ob der Professionalisierungsschub von SozialarbeiterInnen durch die Ausbildung an Fachhochschulen (SozialarbeiterInnen sind anerkannte TeilnehmerInnen im "akademischen Konzert") diese Negativhaltung hintanhalten wird. Welche möglichen negativen Aspekte sich durch diese Akademisierung ergeben, werden wohl die nächsten Jahre zeigen, haben doch die Sozialbetreuungsberufe über weite

Strecken klassische sozialarbeiterische Aufgaben übernommen.

Die Frage, was benötigen SozialarbeiterInnen in ihrem Handlungsfeld "Jugendamt" an verbindlicher Fortbildung, ist weitgehend unbeantwortet, wenn nicht unhinterfragt. Die Inhalte, welche in den verschiedenen österreichischen Bundesländern an den Verwaltungsakademien angeboten werden (der sog. Dienstprüfungkurs) verlangen von SozialarbeiterInnen das nötige "Verwaltungswissen", gehen aber nicht auf spezielle Handlungsnotwendigkeiten im Handlungsfeld "Soziale Arbeit" ein. Spezielle Fortbildungsinhalte (die "Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen" z.B.) werden fallweise zwar angeboten, aber nicht verbindlich als Fortbildungsstandard gefordert. Ein "ämterübergreifender Fallbearbeitungsdiskurs", welcher durchaus kostensparende Effekte haben könnte, und in welchem SozialarbeiterInnen mit ihrer Expertise ("Psychosoziale Diagnose und Prognose") zu fordern wären, existiert praktisch nicht. SozialarbeiterInnen an Jugendämtern haben also oft keinen vergleichbaren Wissensstand. Meine Einschätzung/Behauptung: Ohne Einforderung einer verbindlichen Weiterbildung für alle SozialarbeiterInnen an Jugendämtern(durch die jeweiligen Landesregierungen und dies auf dem Hintergrund bundeseinheitlicher Standards) ist keine Diskussion über den "state of the art" möglich. Fehlerkultur wird weitgehend verunmöglicht, bzw. spiegelt sich auf niedrigem Niveau wieder: Auf der einen Seite stehen die "fortbildungswilligen Streber", auf der anderen die "hausbackenen Fortbildungsignoranten".

Supervision, welche z.B. in Salzburg "flächendeckend" für JugendamtssozialarbeiterInnen angeboten wird, wird in erster Linie als "Nischensupervision" praktiziert. Der psychohygienische Aspekt von Supervision steht im Vordergrund und die nötige Schnittstelle von Supervision hin zu strukturellen Organisationsentwicklungsschritten wird vom Auftraggeber nicht eingefordert. SupervisorInnen

kommen ihrer eigenen berufsethischen Forderung nach Verträgen mit ihren Auftraggebern (hier also Amtsu. AbteilungsleiterInnen) hinsichtlich der nötigen Rückkopplungsprozesse, bei denen sehr wohl zu gelten hat: "Verschwiegenheit in persönlichen und Offenheit in strukturellen Belangen", nicht ausreichend nach. Streicheleinheiten werden verteilt, das "Jammertal" (zu viel Arbeit, zu wenig Lob, immer nur schwierige KlientInnen) wird weitgehend prolongiert. Das Wissen von Vorgesetzten, dass in der Jugendamtssozialarbeit selbstverständlich auch schwierigste Problemstellungen zu bearbeiten und zu begleiten sind, hat auch zur Folge, dass dem/der SupervisorIn oft auch unreflektiert und unterschwellig Bildungsauftrag für SozialarbeiterInnen erteilt wird. SupervisorInnen sind in der Regel keine SozialarbeiterInnen. Dennoch ist es meine Erfahrung, dass SozialarbeiterInnen die Kompetenz von SupervisorInnen als der eigenen überlegen einschätzen. Gute SupervisorInnen verweigern zwar diese ihnen zugeschriebene, überhöhte Fachlichkeit, dennoch fördert dieses " Aufschauen zum/r SupervisorIn tendenziell den "Jammerkult" und verhindert mündige Fehlerkulturentwicklung. Die Frage nach der Funktion von Supervision hinsichtlich der Etablierung von "Fehlerkultur in der Jugendwohlfahrt" ist jedenfalls noch zu klären: Wann und in welcher Form ist Supervision nötig? Welche Grundprofession soll ein/e SupervisorIn mitbringen? Welche Art der Rückkopplungsverpflichtung an den Auftraggeber von Supervision muss vereinbart werden? Die zynische, im Sozialbereich kursierende Zuschreibung: "SozialarbeiterInnen fragen bei der Ausverhandlung ihrer Dienstverträge zunächst, ob denn Supervision vom Arbeitgeber angeboten wird, ehe sie ihre Gehaltseinstufung hinterfragen" verweist augenzwinkernd auf einen fachlichen Missstand. Die Anleitung zu Teambesprechungkulturen und sog. "Kollegialer Supervision", also selbstgeleitete fachliche (Team-) Diskurse, bei denen der/die jeweilige ProzessleiterIn als Berufskollegin in ihrer Steuerungsfunktion gefordert wird, ist ein Ansatz zur Etablierung von Fehlerkultur an Jugendämtern. Die Qualität und Fachlichkeit von Supervision wird meiner Einschätzung nach von keiner Oberbehörde, keiner Amts- und/oder Abteilungsleitung eingefordert, bleibt also als fachlicher Standard im Bereich des Beliebigen.

Das Fehlen einer verbindlichen berufsgesetzlichen Regelung (Berufsgesetz für SozialarbeiterInnen mit den "eigenen" Forderungen nach verbindlicher Fortbildung, Regelung der Verschwiegenheitsverpflichtung, etc.) macht deutlich, dass den Gebietskörperschaften die Qualität von Sozialarbeit weitgehend egal ist. VertreterInnen der Landeshauptleutekonferenz und nicht die österreichische Bundesregierung, haben diese Entwicklung zunächst verunmöglicht. Jedenfalls ist in diesem Zusammenhang den SozialarbeiterInnen selbst kein Vorwurf zu machen, zumindest nicht den Berufsverbänden in Bund und Ländern.

In Anbetracht der letzten publik gewordenen Problemfälle wird immer auch deutlich, wie sehr die Schnittstellenproblematik zwischen den Jugendämtern/Behörden und den damit verbundenen Fehlleistungen, ihren Beitrag zum Scheitern leistet. Die im Vordergrund stehenden problematischen Verläufe mit Todesfolgen, welche dann berechtigterweise als Anlass für Personalforderungen dienen, kaschieren aber fachliche Missstände, welche aus meiner Sicht jenseits der personellen Engführung an Jugendämtern zu suchen sind. Es ist notwendig und verwaltungstechnische Voraussetzung, dass Behörden ihre Zuständigkeit einhalten und begrenzen. Bei Wohnortswechsel von Familien in den Zuständigkeitsbereich einer anderen Jugendwohlfahrtsbehörde, welche in begründetem, bzw. nachweislichem Verdacht stehen ihre Kinder zu gefährden, verliert diese Abgrenzungsnotwendigkeit (nicht mehr zuständig! – aus den Augen aus dem Sinn!) deutlich ihre Berechtigung. Intensivste "Fallübergabe" ist als fachlicher Standard verbindlich zu fordern und zu überprüfen. Die oft über Jahre gewonnene Erfahrung eines/r SozialarbeiterIn auch weiterhin persönlich auszutauschen, schafft Verbindlichkeit und Verantwortung. Die Praxis der Schnittstellenproblematik scheint mir eines der Kernthemen im Diskurs "Fehlerkultur in der Jugendwohlfahrt" zu sein.

Fazit:

Fehlerkultur, bzw. Fehlermanagement wird in der Jugendamtsverwaltung zu wenig bis gar nicht wahrgenommen. Fehlverhalten wird nicht aktiv hinterfragt, auch tabuisiert. Sozialarbeit an Jugendämtern stellt höchste Anforderungen. Viele KollegInnen "ohne Abenteuerambitionen", welche sich überfordert erleben, verlassen dieses Berufsfeld, sofern sie dies (noch) können. Mache verzweifeln, nicht ohne dabei den KlientInnen ihren Zynismus zu verweigern (zwei wichtige Erscheinungsbilder des sog. Burn-out Syndroms). BeamtInnenüberheblichkeit macht auch im Fachbereich Familiensozialarbeit an Jugendämtern nicht halt.

Eignungs-/Orientierungstests für BerufseinsteigerInnen sind nicht vorhanden. Und so wird es wohl noch geraume Zeit so sein, dass es an couragierten KlientInnen selbst, bzw. an den "außenstehenden" Sachverständigen (der Presse und Gerichten, Kinder- u .Jugendanwaltschaften liegen wird, uns auf unsere Fehler hinzuweisen, da wir selbst den Diskurs kaum führen, bzw. ihn verweigern. Jugendamtsforschung (im Sinne der Erforschung des Abenteuers vor - und hinter- der Haustüre) würde MitarbeiterInnen und Leitungsgremien von Jugendämtern in den Fehlermanagement -Diskurs einbinden, SozialarbeiterInnen aus dem Jammertaldiskurs herausführen und uns möglicherweise die so oft vermisste fachliche Anerkennung bringen.

Und letztendlich zum Thema Neoliberalismus: Steuerung im Sinne des schwierigen aber nicht aussichtslosen Versuches die Belastung von SozialarbeiterInnen am Arbeitsplatz "Jugendamt zu messen, ist positiv zu bewerten und ist per se kein neoliberal angeleiteter Auswuchs. Der Berufsverband der SozialarbeiterInnen hat z.B. ein geeignetes, differenziertes, den Belastungen des Sozialarbeiterinnenberufes entsprechendes Modell entwickelt, welches bis dato kaum zur Anwendung gekommen ist. Neoliberale Perspektive mit dem Fokus grundsätzlicher personeller Engführung und "kalter Kennzahlenrechnungen ist ein Grund für Missstände und Fehler in der Jugendwohlfahrt, aber bei weitem nicht nur! Ich bin nicht der Ansicht, dass Jugendämter ihre Personalnotstände in medialen Auftritten beinahe ausschließlich mit dem Argument belegen sollten, in dem sie auf die erhöhte Notwendigkeit verweisen, Gefährdungsabklärungen zu tätigen.

Wenn Jugendämter sich weiterhin weniger breit in ihrem Dienstleistungscharakter darstellen und tendenziell immer andere für Fehlentwicklungen verantwortlich machen (Gerichte, GutachterInnen, KiJA etc..), dann stellt dies m. E. nach eine äußerst fragwürdige Entwicklung dar. Vor kurzem gab es in Salzburg von einem Journalisten die Behauptung: "Jugendamt ist Kriegserklärung für die betroffenen Familien". Wenn es nicht gelingt dieses Image abzulegen und der Rückzug auf "fürsorgepolizeiliche Agenda" fortgeschrieben wird (dies wäre sehr wohl eine negative Auswirkung neoliberaler Steuerungspolitik), dann hält das "Abenteuer" Auszug aus dem Jugendamt.

Ein überwiegender Teil der SozialarbeiterInnen an Jugendämtern kann sich mit dem Begriff: "Abenteuer vor – und hinter- der Haustüre" identifizieren. Sie tun dies trotz neoliberaler Vereinnahmung von Sozialarbeit und der Forderung nach Konzentration auf Kernkompetenzen. Soziale Arbeit/ Sozialarbeit (auch in Behörden) hat das Potential, neoliberale Kurzschlüsse zu widerlegen. Mit dem Hintanhal-

ten von "Fehlermanagement" wird dieses Ziel nicht erreicht. Sozialarbeit an Jugendämtern muss im Rahmen der verwaltungstechnischen Möglichkeiten "politisch bleiben", also in Zusammenhang mit unserem Thema: Fehlerkultur einfordern und nicht die Fehlervermeidung. Fehlerkultur ist die Voraussetzung für Fehlerwiedergutmachungskultur!

Wie könnte Fehlerkultur an Jugendämtern aussehen? Wie soll die Implementierung erfolgen? Einige gute Anregungen bietet Kay Biesels Studie. Meiner Einschätzung nach sollte es zunächst ein gutes Beschwerdemangement geben um zu verhindern, dass quasi aus (fast) jedem/r BeschwedeführerIn am Jugendamt auch ein/e Querulantin wird. Es ist letztendlich sozialarbeiterische Verpflichtung uns diesem Thema/Missstand aktiv zu widmen.

Spätestens seit dem Erscheinen der "Taschenbuch- Publikation": Zukunft des Jugendamtes, (Thole,Galluske, Stuck- Hrsg,2000)(Lit. 4) ist klar thematisiert, dass Jugendämter umstrukturierbar sind und – gedanklich jedenfalls - auch abgeschafft werden können. Dies wäre m. E. nach ein schwerer sozialpolitischer Fehler.

Die Errichtung eines Pilotprojekts in Österreich: "Jugendamt- neu"- beforscht und diskutiert. Was spricht dagegen?

Vielleicht gibt es auch schon ein "Jugendamt – neu", welches sich versteckt hält: Bitte melden!

Literatur

Müller C.W. (1994): Jugend-Amt – Geschichte und Aufgabe einer reformpädagogischen Einrichtung / Edition Sozial –Beltz Verlag

Biesel K.(2011): Wenn Jugendämter scheitern - Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz/ transcript Verlag, Bielefeld

Dimmel N. (2012): Soziale Kontrolle und symbolische Rechtsanwendung im Recht der Jugendwohlfahrt – Krim. Journal, 44. Jg 2012, H.4

Thole Werner /Hrsg. (2000): Zukunft des Jugendamtes/W. Thole, M.Galluske, N.Struck/ Hermann Luchterhand Verlag GmbH Neuwied Kriftel

Hans Peter Radauer,

Sozialarbeiter am Jugendamt der Stadt Salzburg, Vorsitzender des Österreichischen Berufverbandes der SozialarbeiterInnen Landesgruppe Salzburg



FORT- UND WEITERBILDUNG 2013

KINDER- UND JUGENDHILFE -BASISLEHRGANG

Hochschullehrgang der FH Vorarlberg Dauer: 3 Semester, berufsbegleitend Beginn: 24. September 2013 Ort: Lochau bei Bregenz und Innsbruck

KRISENINTERVENTION

Hochschullehrgang der FH Vorarlberg mit der FHS St. Gallen (CH)

> Dauer: 2 Semester, berufsbegleitend Beginn: 29. Oktober 2013 Ort: Lochau bei Bregenz

SUCHTBERATUNG UND SUCHTTHERAPIE

Hochschullehrgang der FH Vorarlberg Dauer: 3 Semester , berufsbegleitend Beginn: 17. Jänner 2014 Ort: Südtirol, Vorarlberg, Ostschweiz

SEMINARE

Neue Autorität durch Beziehung statt Gewalt -Elterncoaching nach Heim Omer

Sozialraumorientierung

Kompaktkurs Hilfeplanung (Jugendhilfe)

Seminare für Führungskräfte in der Kinderund Jugendhilfe

Dynamic Facilitation – Gruppen effektiver

SCHLOSS HOFEN
Wissenschaft und Weiterbildung
Land Vorariberg I FH Vorariberg
Veranstaltungszentrum Kapuzinerkloster
Kirchstrasse 38, A-6900 Bregenz
T +43(0)5574/43046
soziales@schlosshofen.at I www.schlosshofen.at

Anahite Anzeine



Fehlerkultur in der Medizin

Gesundheitsversorgung und Sozialarbeit stehen erst in jüngster Zeit auf dem Prüfstand der Qualitätskontrolle und Fehlerbearbeitung.

Text: Dr. Sigrid Pilz

In der Vergangenheit konnten die MedizinerInnen davon ausgehen, dass ihre PatientInnen Diagnose und Therapie in der Regel nicht in Frage stellen würden. Nur wenn offenkundig ein Gesundheitsschaden eingetreten war, beschwerten sich Betroffene bei den Patientenanwälten oder strebten eine gerichtliche Lösung an.

Die Thematisierung von vermuteten Fehlern ist für den individuellen Patienten jedoch nicht einfach. Nach wie vor sind kranke Menschen im Gesundheitswesen kommunikativ und strukturell in der unterlegenen Position. Wer Schmerzen und vielleicht sogar Angst hat, erlebt sich als bedürftig und will keine Konflikte heraufbeschwören, die das Vertrauensverhältnis zum behandelnden Arzt unterminieren. Selbst gut ausgebildete Menschen, die sich beispielsweise bei einem Reiseveranstalter, der seine Zusagen nicht eingehalten hat, lautstark beschweren würden, wollen als Patienten Lovalität beweisen und verzichten auf Nachfragen bei Unklarheiten oder sehen über Mängel hinweg.

Gleichzeitig ist das Wissen über Krankheiten und ihre Behandlung nicht länger eine exklusive Machtbastion für Ärzte. Es hilft auch nicht, wenn Mediziner ihre Patienten abschätzig mit der Feststellung zurechtweisen, dass "Dr. Google" nur Unsinn bereit hält und man statt im Netz zu surfen, den Auskünften und Anweisungen des Arztes folgen sollte. Die Möglichkeit, als interessierter Bürger selbstständig an Infor-

mationen heranzukommen, sich mit anderen Betroffenen auszutauschen und abweichende Fachmeinungen zur Diskussion zu stellen, ändert die Gesprächssituation in der Ordination grundlegend. Ob die Behandlung nach dem Stand der Wissenschaft erfolgt, ob es Alternativen gibt und wer schlussendlich entscheidet, was gemacht wird, steht zwischen Arzt und Patient zur Verhandlung.

Die Österreichische Ärztekammer reagiert auf diese neuen Voraussetzungen sehr zögerlich und mit unzureichenden Instrumenten:

So wurde mit der ÖQMED eine Institution die die Ärztekammer selbst eingerichtet hat mit der Qualitätssicherung im niedergelassenen Bereich beauftragt. Kritikwürdig ist an dieser Konstruktion, dass es die Ärzteschaft selbst ist, die die Qualitätskontrolle in den eigenen Reihen vornimmt. Man stelle sich vor, ein Flugzeughersteller würde sich selbst die Tauglichkeit der eigenen Produkte bescheinigen, oder das Markt Amt würde in die Hände der Lebensmittelhersteller gelegt. Die Ärztefunktionäre aber beharren auf ihrer behördlichen Zuständigkeit und wollen nicht verstehen, dass sie mit dieser Zuständigkeit selbst für ein Glaubwürdigkeitsproblem sorgen.

Die Qualitätsprüfung, die ÖQMED vornimmt, besteht im Wesentlichen in einer "Selbstevaluation". Die Ärzte sind veranlasst, einen internetbasierten Fragebogen auszufüllen. Da wird beispielsweise gefragt: "Sind Sie über die theoretischen und praxisbezogenen Veränderungen und Fortschrit-

te in Diagnostik und Therapie Ihres ausgeübten Fachgebietes nach dem aktuellen Stand der Medizin informiert?" Oder zum Thema Patientensicherheit: "Werden unerwünschte Ereignisse dokumentiert und mit dem (potentiell) beteiligten Personal besprochen?" Ein Nein löst einen Mängelbehebungsauftrag aus – so teilt der Fragebogen vorsorglich mit. Die Angaben im Rahmen dieser Selbstevaluation werden lediglich stichprobenartig überprüft.

Der Bericht aus 2012 weist rund 20.000 mittels Fragebogen überprüfte Ordinationen aus, davon wurden ca. 1200 Ordinationen in der Stichprobe besucht, 19 Anzeigen wurden beim Disziplinaranwalt eingebracht. Fazit: Das Risiko, bei unkorrekten Angaben bemerkt und zur Verantwortung gezogen zu werden, ist durchaus überschaubar.

Der Erkenntnisgewinn für die Patientinnen und Patienten ist auch äußerst bescheiden. Es werden lediglich statistische Ergebnisse veröffentlicht. Vergleichswerte oder gar Resultate aus einzelnen Ordinationsüberprüfungen sucht man vergeblich. Auch erfährt die Öffentlichkeit nicht, ob eine Ordination aufgrund von gravierenden Qualitätsmängeln geschlossen wurde oder ob es andere Sanktionen gibt.

Es wundert also nicht, dass Fälle von notorisch schlechter Qualität unter diesen Bedingungen nicht geahndet werden.

Exemplarisch ist der Fall einer Abtreibungsärztin in Wien: Seit Jahrzehnten sind die Vorgänge in der berüchtigten

Ordination in der Ärztekammer bekannt. Bereits in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts erschienen einschlägige Medienberichte und Hausbewohner informierten die Ärztekammer über Frauen, die blutend und in schlechtem Gesundheitszustand durch das Stiegenhaus taumelten. Kurzzeitige Ordinationsschließungen erfolgten in der Vergangenheit nur aufgrund hygienischer Mängel und bewirkten keine Verbesserungen in der medizinischen Qualität.

In den letzten Jahren wandten sich Frauen, die Verletzungen erlitten hatten, an die Patientenanwaltschaft. Da sich die Ärztin weigerte, zu kooperieren, schaltete die WPPA im Herbst 2012 die Ärztekammer ein. Trotz der eindringlichen Aufforderung, endlich wirksam gegen die Zustände vorzugehen, beschränkten sich die Anstrengungen der Kammer in den Folgemonaten auf weitere Hygieneüberprüfungen, die am Hauptproblem - der schlechten Behandlungsqualität - nichts änderten. Bemerkenswert ist, dass der Ärztin von der ÖQMED ein positives Qualitätszertifikat für das Jahr 2012 ausgestellt worden war. Als im Sommer 2013 in der WPPA ein weiterer gravierender Fall bekannt wurde, bei einer Frau, war die Gebärmutter perforiert und auch Arterienäste verletzt worden, ging die Autorin dieser Zeilen an die Öffentlichkeit. In der Folge wurde die Ordination geschlossen und die Ärztekammer entzog der Medizinerin die Berufsberechtigung.

Seither ist die Frage, welche Instanz Behandlungsqualität in den Ordinationen überprüfen sollte, auf der Tagesordnung der Gesundheitspolitik. Der Vorschlag der österreichischen Patientenanwälte – die Einrichtung einer unabhängigen Behörde, die unangemeldet und umfassend die niedergelassenen ÄrztInnen prüft – wird von der Ärztekammer zurückgewiesen. Der Gegenvorschlag des österreichischen Präsidenten der Ärztekammer ist allerdings besorgniserregend: Er plädiert für die Beibehaltung der eingeschränkten Prüfungstätigkeit durch ÖQMED und verweist im Übrigen auf die Strafbehörden. "Sollten die Patientenanwälte auf Missstände stoßen, dann müssen sie das bei den zuständigen Stellen wie der Strafbehörde melden."

Der Ruf nach dem Strafrichter ersetzt für den obersten Ärztefunktionär offensichtlich die längst notwendigen Qualitätskontrollen bei Mängeln in den Ordinationen. Moderne Qualitätssicherung zeichnet sich aber dadurch aus, dass regelmäßig mit nachvollziehbaren Kriterien mögliche Fehlerquellen und Systemschwächen von unabhängigen fachlich versierten Instanzen überprüft werden. Die konstruktive Aufarbeitung der Ergebnisse mit dem Geprüften soll eine Verbesserung sicherstellen.

Unerträglich jedoch ist es, dass die Ärztekammer jetzt nicht etwa ihre eigene Kontrolltätigkeit kritisch beurteilt, sondern Fragen der Qualitätssicherung künftig vor allem durch den Strafrichter geklärt haben will. Man nimmt damit in Kauf, dass in manchen Ordinationen so lange riskante Medizin betrieben werden darf, bis Tod, Körperverletzung oder die Gefährdung der körperlichen Sicherheit durch eine strafbare Handlung eingetreten sind. Denn nur dafür ist das Strafrecht zuständig. Alle Fehler die weniger gravierend sind, können nicht strafrechtlich verfolgt werden. Die Behandlungssicherheit kann mit dem Vorschlag des Präsidenten kaum erhöht werden, denn ca. 90% aller Fehler im Medizinbetrieb haben ihre Ursache in leichter Fahrlässigkeit. Es ist also widersinnig, hier die Strafbehörden zu bemühen. In erster Linie nach dem Strafrichter zu rufen, weist die Autorin dieser Zeilen außerdem aus Gründen der Qualitätssicherung strikt zurück. Das Arzt-Patient Verhältnis, das ganz besonders auf Vertrauen gegründet sein muss, wird damit vergiftet und durch dieses Misstrauen massiv belastet. Ärztliches Handeln ist per se risikogeneigt. Gute Qualität kann nicht durch das Damoklesschwert des Strafgesetzes herbeigezwungen werden.

Gute Qualität sicher zu stellen erfordert einen intensiven Prozess und wichtige Veränderungen in der Thematisierung und Bearbeitung von Fehlern. An wichtigen Voraussetzungen muss gearbeitet werden:

- Hebung der Gesundheitskompetenz der Bürger. Österreich liegt im internationalen Vergleich sehr schlecht, nach Bulgarien und Spanien hat Österreich in einer aktuellen Studie (EU-Studie zur Health literacy - HLS-EU) den drittletzten Platz im EU Ranking inne. Mehr als ein Drittel der Menschen findet schlecht Zugang zum Gesundheitswesen, versteht nicht richtig, was der Arzt sagt, kann diese Information nicht für sich selbst verwerten und die Therapieempfehlung entsprechend befolgen. Es braucht für sichere Medizin aber Patienten, die nicht in erster Linie Objekt der Behandlung sind, sondern als Produzenten und Akteure ihrer Gesundheit unterwegs sind.
- Umfassende Aufklärung über die Behandlung in einer Kommunikationssituation, in der sich beide Seiten auf Augenhöhe begegnen können. Es wird nämlich viel zu wenig beachtet, dass es der Patient selbst ist, der die Entscheidung über seine Behandlung trifft. Es gilt daher sicher zu stellen, dass die schriftlich dokumentierte Aufklärung nicht zur Alibihandlung verkommt. Fatal ist nämlich, wenn sich der Patient nicht über die Tragweite, etwa eines Eingriffs im Klaren ist, Behandlungsalternativen und Risiken abwägen konnte und das unterschriebene Aufklärungsformular aber im Fall einer Komplikation gegen ihn verwendet wird.
- Transparenz der Abläufe und der gebotenen Behandlungsqualität. Häufig wenden sich Patienten mit der legitimen Frage: Kennen Sie einen guten Arzt/ ein gutes Spital für meinen Fall? an die WPPA. angesichts der Datenlagerung in Österreich kann diese Frage nicht seriös beantwortet werden. Es braucht also verlässliche Statistiken über Komplikationsraten,

Mortalität, Infektionen, Fallzahlen etc., die es möglich machen, dass sich die Patienten für die beste Alternative entscheiden können.

Die Ärzteschaft ist rechtlich verpflichtet, den Qualitätsstandard ihrer jeweiligen Disziplin einzuhalten. Dies soll auf dem Niveau eines durchschnittlichen, ordentlichen, gewissenhaften und pflichttreuen Vertreters seines Fachs erfolgen. Im modernen Gesundheitswesen hängt die Qualität der Versorgung jedoch nicht ausschließlich von der Sorgfalt des medizinischen Personals ab. Fehler und Qualitätsmängel in Spitälern entstehen oft auch durch eine Verkettung mehrerer Irrtümer, systemischer Versäumnisse oder Fehleinschätzungen. Erst in der Kombination und durch das Versagen von Sicherungssystemen können sich Qualitätsmängel zu gravierenden Schäden für Patientinnen und Patienten auswachsen. Die Aufarbeitung von Qualitätsmängeln muss daher dieser komplexen Struktur Rechnung tragen. Die Schuldzuweisung an einzelne Ärztinnen und Ärzte ist vor diesem Hintergrund selten sinnvoll. Außerdem besteht moderne Medizin nicht allein im Wirken der Ärztinnen und Ärzte. Der Erfolg steht und fällt mit der Qualität der Teamarbeit aller involvierten Expertinnen und Experten (Pflege, andere Gesundheitsberufe, Medizin-Technik, Ärzteschaft). Trainierte Teams, die sich Leitlinien verpflichten und partnerschaftlich zusammenarbeiten, sollen im 21. Jahrhundert die "Eminenz-Orientierung" in der Medizin endlich ersetzen.

Handlungsbedarf zur Steigerung der Patientensicherheit ist dringend gegeben: Die Stiftung für Patientensicherheit (Zürich) spricht von 7,5% der Patientinnen und Patienten, denen im Spital ein unerwünschtes Ereignis widerfährt. 37% von diesen Fällen wären durch gute Qualitätsarbeit vermeidbar. Schon einfachste Vorkehrungen würden enorme Effekte bringen, betont die Stiftung. Studien zufolge nimmt 30% - 40% des Personals keine ausreichende Händedesinfektion vor und erhöht damit das

Infektionsrisiko für Patientinnen und Patienten beträchtlich.

In den Spitälern des Wr. KAV wurde vor einigen Jahren das CIRS (Critical Incident Reporting System - Berichtsystem für kritische Zwischenfälle), also das System "Beinahe" -Fehler anonym zu melden, eingeführt. Dieses Instrument ersetzt jedoch keine strukturierte und standardisierte Fehlervermeidung und Qualitätssicherung. So stellt das CIRS einen Zufallsbefund dar, der überdies auch von der Subjektivität der Person, die meldet, dominiert ist. Patientinnen und Patienten erhalten keine Rückmeldung, auch eine interdisziplinäre, standortübergreifende Aufarbeitung ist nicht vorgesehen.

Einen Versuch, zumindest den Entwicklungsstand der Qualitätssysteme in österreichischen Krankenanstalten zu dokumentieren, unternimmt das BIQG (Bundesinstitut für Qualität im Gesundheitswesen). Es hat den Ist-Stand der Qualitätsstrukturen und der Qualitätsarbeit im Jahr 2010 mittels Befragung erhoben. Leider gibt es in Wien, im Gegensatz zu Tirol und Kärnten keine ausdrückliche Verpflichtung zur Qualitätsberichterstattung seitens der Krankenhäuser. Die WPPA empfiehlt, die entsprechenden Maßnahmen auch in Wien zu veranlassen. Kritisch ist außerdem zu bemerken, dass die Rücklaufquote der Fragebögen seitens der privaten Belegspitäler wesentlich schlechter als der privaten gemeinnützigen Spitäler

Mit Jahresbeginn 2012 hat das Bundesministerium für Gesundheit ein Projekt zur bundesweit einheitlichen Ergebnisqualitätsmessung aus Routinedaten – A-IQI (Austrian Inpatient Quality Indicators) gestartet. Im A-IQI werden für stationäre Patientinnen und Patienten, die in der Regel für einzelne Krankheitsbilder tatsächlichen Todesfälle den statistisch zu erwartenden Todesfällen gegenüber gestellt. Auch die Intensivhäufigkeit und Komplikationen werden betrachtet. Mittels Selbst- und Fremdanalyse



sollen bei auffälligen Ergebnissen qualitätsverbessernde Maßnahmen in den Spitälern gesetzt werden.

Deutschland geht in seinem Bemühen, die Ergebnisqualität in den Krankenhäusern zu steigern wesentlich weiter. "Gesetzliche Krankenkassen und private Anbieter informieren in Sachen Qualität mit speziellen Internetpor-Krankenhausführer Qualitätsergebnisse von Kliniken vor Ort ab und der Gemeinsame Bundesausschuss hat eigens für medizinische Laien eine leicht verständliche Lesehilfe für Krankenhaus-Qualitätsberichte veröffentlicht." so Dr. Josef Siebig, Vorsitzender des Gemeinsamen Bundes-Unterausschusses Qualitätssicherung im Bericht aus 2009. Bei auffälligen Ergebnissen wird von der Bundesgeschäftsstelle Qualität mit dem betroffenen Krankenhaus ein sogenannter "Strukturierter Dialog" geführt und klare Zielvereinbarungen getroffen, die im Folgejahr auf ihre Umsetzung beobachtet werden.

Die Beschwerdestatistik, die die WPPA jährlich erstellt, ist kein geeignetes Instrument, das es erlauben würde, gültige Aussagen über Qualität zu treffen. Die Beschwerden sind weit gefächert, vom Ärger über die kalte Suppe, Klagen über unfreundliches Personal bis zum vermuteten Medizinschaden reicht die Palette. Außerdem gibt es medizinische Fächer, bei denen – unabhängig von der konkreten Qualität des Gesundheitsdienstleisters - traditionell mehr Beschwerden eingehen (Unfallchirurgie, Geburtshilfe,

bezahlte Anzeige

Zahnmedizin u.a.). Vergleiche, die diesen Faktor unberücksichtigt lassen, sind daher weder gerecht noch aussagekräftig. Der legitime Wunsch der Patientinnen und Patienten nach Information über die Qualität der Gesundheitsdienstleister muss daher solange unbeantwortet bleiben, bis sich der Gesetzgeber dazu entschließt, valide und unabhängige Bewertungen zu veranlassen und zu veröffentlichen. Die WPPA hat im Berichtsjahr aber ihre Möglichkeiten zu Qualitätsverbesserung genützt: In den Gesprächen mit den Krankenhäusern wurden jene Beschwerden und Behandlungsfehler konkret besprochen, die Anlass zu der Vermutung geben, dass systemische Qualitätsprobleme vorliegen. Mit der Ärztekammer wurden jene Fälle konkret besprochen, bei denen wiederkehrende gravierende Beschwerden Hinweise auf Qualitätsprobleme in einzelnen Ordinationen geben.

Die WPPA kritisiert in diesem Zusammenhang, dass die Interventionsmöglichkeiten im niedergelassenen Bereich zu wenig wirkungsvoll sind. Die MA 40 als Aufsichtsbehörde prüft sanitäre Missstände, hat aber in Bezug auf mangelhafte Behandlungsqualität keine Handhabe. Die Ärztekammer verfügt über standesrechtliche Disziplinarmaßnahmen, die allerdings kaum zum Einsatz kommen. Außerdem ist stark anzuzweifeln, dass das Disziplinarrecht ausreicht, wirksame Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung im niedergelassenen Bereich zu erreichen.

Die WPPA ist auch für den niedergelassenen Bereich zuständig. Leider ist das Gesundheitspersonal im niedergelassenen Bereich, im Gegensatz zum stationären Bereich, zum Rettungswesen und zu den Geriatriezentren gesetzlich nicht verpflichtet, mit der WPPA zusammenzuarbeiten ist. Im Klartext heißt das, dass ÄrztInnen die mit der WPPA nicht kooperieren wollen, dazu auch nicht verpflichtet sind. Dem Patienten bleibt bei einem nichtkooperativen Arzt nur die Möglichkeit gerichtlich zu klagen, mit dem Risiko eines verlorenen Prozesses, verbunden mit hohen Kosten für Gutachter und

Rechtsanwälte. Die österreichischen Patientenanwälte fordern daher seit langem den Gesundheitsminister auf, den niedergelassenen Bereich gesetzlich zur Zusammenarbeit mit den Patientenanwaltschaften zu verpflichten und die finanziellen Möglichkeiten dafür zu schaffen, PatientInnen die im niedergelassenen Bereich zu Schaden gekommen sind, auch über den Patientenentschädigungsfonds entschädigen zu können.

PILZ Sigrid, Dr.in phil.

Vienna Nursing and Patient Advocate, Vienna

Studium der Erziehungswissenschaften und Psychologie an der Univ. Innsbruck

1985 – 2012 Beamtin im heutigen Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugendals Leiterin der Abteilung für Internationale Familien- und Jugendpolitik

1985 - 2012 Lektorin an der Universität Innsbruck am Institut für Erziehungswissenschaften

2001 - 2012 Grüne Gesundheitspolitikerin im Wiener Landtag und Gemeinderat, Gesundheitssprecherin der Wiener Grünen, Initiatorin von zwei gemeinderätlichen Untersuchungskommissionen in Wien ("Untersuchungskommission zu gravierenden Pflegemängeln im Geriatriezentrum am Wienerwald", "Untersuchungskommission zu gravierenden Missständen in der Versorgung von psychiatrischen PatientInnen im Verantwortungsbereich der Gemeinde Wien") Seit Juli 2012 Wiener Pflege-,

Seit Juli 2012 Wiener Pflege-, Patienten- und Patientinnenanwältin

Themenheft Älter werden – älter sein



- Stadtteile im Sinne älterer Bewohner/innen gestalten
- Seniorenfreundliche Kommunalverwaltung
- Alle Älteren einbeziehen, auch die sozial Benachteiligten
- Ältere Migrant/innen –
 Niedrigschwellige Angebotsentwicklung im Stadtteil
- »Altsein soll bis zum Ende Freude machen«
- Trauma im Alter Folgen von Krieg und NS-Erziehung
- Sucht im Alter
- Fit ab 50 Sportklettern in der zweiten Lebenshälfte

Preis Heft 5-6/2013: € 9,80 zzgl. Versandkosten



Bestellen Sie Heft 5-6 hier

Telefon 0049 6201/6007-330 Fax 0049 6201/6007-9331 E-Mail: medienservice@beltz.de Internet: www.juventa.de Beltz Medienservice, Postfach 10 05 65 D-69445 Weinheim

BELIZ JUVENTA



Das Soziale Organismusmodell

Ein Beitrag zur Entwicklung eines eigenständigen grundlegenden Theoriekonzepts für Soziale Arbeit – Teil 2 (erster Teil in der März Ausgabe der SIÖ 2013)

Text: Friederike Löbl, DSA

Teil 2 - Anwendung

Das im ersten Teil dargelegte Denkmodell ist selbstreferenziell. Die darin beschriebenen Prinzipien gelten auch für das Konzept selbst. Wenn ich die Theorie in der Praxis anwenden will, dann muss ich vorher die Theorie verstanden haben und zwar ganzheitlich, nicht nur kognitiv. Der ganzheitliche Zugang ist über reflektierte (Selbst) Erfahrung möglich. Erst durch die Verinnerlichung der Theorie wird mir diese Denkstruktur auch in neuen Situationen im Arbeitsalltag einfallen. Dadurch wird sie zur Reflexionshilfe und ein Werkzeug für kreative Anwendung.

In der Folge werden nun Methodik und Praxisbeispiele zum oben skizzierten Theoriemodell aufgezeigt. Speziell wurden für die Darstellung der Berufseinstieg, das Arbeitsfeld Jugendamtsarbeit und die Ausbildung ausgewählt.

Bei einem Beruflichen Neustart ist die Orientierung im neuen Berufsfeld besonders wichtig. Zentrale Fragen sind hier das konkrete sozialarbeiterische Angebot und die zu erwartende Klientel. Mit Hilfe des Organismusprinzips lässt sich der Sozialarbeits-Organismus und der Klient-Organismus definieren. Siehe Abb. 7.

Bezüglich **Sozialarbeits-Organismus** ist es wichtig, die verschiedenen Komplexitätsebenen auszumachen und sie in ihrer Beziehung wahrzunehmen. Erste Ebene: Was und wie bringt

sich die SozialarbeiterIn selbst ein (ihre Persönlichkeit, ihr Fachwissen), zweite Ebene: In welcher Institution arbeitet die SozialarbeiterIn (wer ist Geldgeber, was ist der institutionelle Auftrag, Tätigkeitsprofil, wer ist die Klientel, Institutionelle Ressourcen). Dritte Ebene: Wo ist die soziale Einrichtung selbst eingebettet, wie ist sie abgegrenzt und vernetzt. Fragen wie: Wie schaut die Struktur-Organisation der Sozialen Einrichtung aus? Dient die Struktur der Funktionalität? Ist es möglich durch neue Funktionen die Struktur zu verändern? Werden Aufgabenabläufe / Handlungsprozesse durch die Organisationsstruk-

tur gestützt? Gibt es klare Grenzen (Verwaltung & Sozialarbeit)? Gibt es funktionelle Subteams (Regionalteams, Fachteams) sind immer wieder zu überprüfen, um den eigenen Standort zu bestimmen und sich selbst gegenüber der Institution und ihrem Auftrag klar abgrenzen zu können. Das Organismusprinzip eignet sich gut, ein Raster für die Strukturorganisation des konkreten Arbeitsplatzes einmal generell anzulegen und es im Lauf der Zeit zu ergänzen und zu adaptieren. Es ist nützlich, sich für das bestimmte Arbeitsfeld einen Ressourcenkatalog anzulegen, der die wichtigsten gesetzlichen Grundlagen,

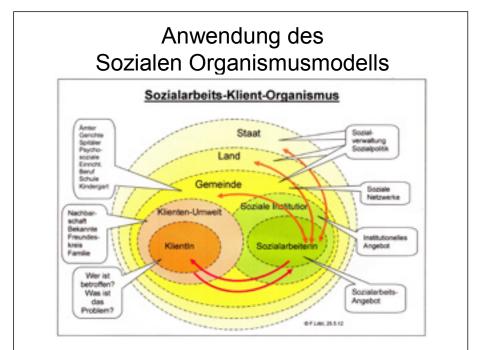


Abb. 7: Sozialarbeits-Klient-Organismus

die häufig benötigten sozialen Einrichtungen, Behörden, Kliniken, Bildungseinrichtungen, die lokale Infrastruktur, sowie die Standards für den Handlungsablauf häufig auftretender Aufgaben listet. In der speziellen Fallarbeit ist die SozialarbeiterIn dann nicht allein drauf angewiesen, was ihr spontan einfällt, sondern sie kann die erforderlichen Ressourcen leichter finden und heranziehen.

Zum Beispiel sehen sich SozialarbeiterInnen in der Jugendwohlfahrt als Angestellte im öffentlichen Dienst dem Doppelauftrag von Hoheitsverwaltung und Bürgerservice gegenüber. Sie arbeiten weisungsgebunden in Abhängigkeit von einer verwaltungsjuristischen Leitung in einer hierarchischen Struktur. Die unterschiedliche Logik und Bewertung im verwaltungsjuristischen Denken einerseits und im sozialarbeiterischen andererseits birgt jede Menge Konfliktstoff. Hier fungiert die SozialarbeiterIn als Brücke bzw. Puffer zwischen der Behörde als Dienstgeber und den Klienten. Die Umstellung der städtischen Verwaltung auf Produktmanagement bewirkte im Bereich der Jugendwohlfahrt die Schwerpunktsetzung auf das Produkt "Kernaufgaben" und reduzierte die Prävention. Die Strukturen für Vernetzungsaufgaben (Verbindungsdienst zu Kindergarten, Schule, Kinderkliniken, Jugendgerichtshof) wurden aufgelöst. Durch diese Veränderung häuften sich die Akuteinsätze bei Gefährdung des Kindeswohls (mehr Feuerwehr, weniger Brandschutz). Das brachte eine zunehmende Überforderung der SozialarbeiterInnen mit sich. Die KlientIn wird erst im Akutfall bekannt und dann muss die SozialarbeiterIn in jedem Einzelfall erst die nötigen Verbindungen zu diversen Netzwerken aufbauen und erfährt dabei keine strukturelle Stützung.

Das Soziale Organismus-Modell verschafft der SozialarbeiterIn einen Überblick über Angebot, Ressourcen, Mängel und Probleme. Es ermöglicht ihr zu erkennen, wo im Sozialarbeits-

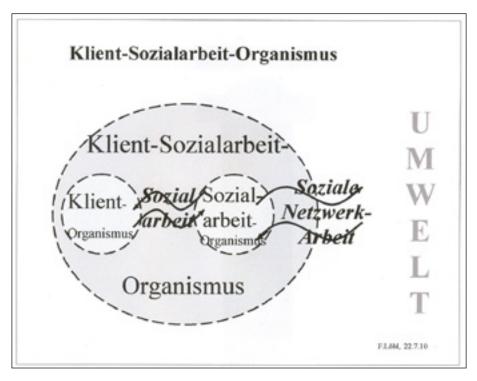


Abb. 8: Klient-Sozialarbeit-Organismus

Organismus jeweils Aufgabenabläufe durch die Organisationsstruktur gestützt oder behindert werden und dadurch Fallen rechtzeitig zu erkennen und einem eventuellen Burnout-Syndrom vorzubeugen.

Bezüglich Klient-Organismus ist es wesentlich, sowohl die KlientIn als Individuum mit ihren Problemen und Ressourcen, als auch die Klienten-Umwelt mit ihren Problemen und Ressourcen wahrzunehmen. Es ist im konkreten Fall zu definieren, wer KlientIn ist, ein Kind, eine Familie, eine LehrerIn, eine Wohngemeinschaft, ein Gemeinwesen u. ä. m. Zum Beispiel wendet sich Frau N. mit ihrem zweijährigen Sohn am Arm an das Jugendamt, weil sie sich in einer existenziellen Notlage befindet. Nun kann Frau N. als individueller Sozialorganismus oder die Familie N. als Familienorganismus betrachtet werden. Ebenso werden die Organismen der Umwelt der Klienten eruiert, die als Ressource in Frage kommen (wie unterhaltspflichtige Angehörige, Ansprüche nach dem Allgemeinen Sozialversicherungsgesetz u. a., sowie Erwerbsmöglichkeiten).

Sozialarbeit-Organismus und Klient-Organismus bilden gemeinsam den Klient-Sozialarbeit-Organismus für die Dauer des Interventionsprozesses. Die SozialarbeiterIn ist Teil der sozialen Umwelt der KlientIn. So stehen beide in Wechselbeziehung und Beeinflussung geschieht. Wenn eine KlientIn nicht von sich aus gewünschte Veränderungen initiieren kann, kann dies von ihrer sozialen Umwelt, also hier speziell von der SozialarbeiterIn gestartet werden. Darin liegt die Hauptkompetenz und Chance der Sozialen Arbeit. Siehe Abb. 8.

Hier entfaltet sich die gesamte methodische Palette der Sozialen Arbeit. Eine grobe Einteilung lässt sich nach Managementarbeit (z.B. Ressourcenvermittlung) und Beziehungsarbeit (z.B. den Klienten ein Umlernen ermöglichen, selbstschädigende Verhaltensweisen gegen förderliche zu tauschen.), bzw. nach prophylaktischer und therapeutischer Arbeit treffen. Bezüglich Methodik sind Konzepte aus diversen Bezugswissenschaften zu nützen, nachdem sie für Soziale

Arbeit adaptiert worden sind. Deren Ausführung würde hier den Rahmen sprengen.

Der sozialarbeiterische Interventionsprozess umfasst grundsätzlich die Erhebung des Ist-Standes (Problemund Ressourcenerhebung), die Sozialdiagnostik (vergl. Pantucek 2009), den (Be-) Handlungsplan, den (Be-) Handlungs-Vertrag, die Durchführung, den Abschluss und die Evaluation. Die Arbeitsziele werden im Spannungsfeld von gesellschaftlichem Auftrag – Bedürfnissen der Klientel und Wissenschaft und Ethik erstellt.

Die beiden Prinzipien bieten eine Grundstruktur für die Kategorisierung von sozialen Ressourcen, sowie Problemen und Störungen. Ein gesunder Organismus bespielt alle seine Suborganismen, indem er pulsierend Bedürfnisse generiert und befriedigt. Störungen sind jederzeit in allen beschriebenen Elementen des Organismus möglich, an der Grenze, in Struktur und Organisation und auch im Verhalten. Und Störungen sind in allen Dimensionen (bio-psychomental-sozial) möglich. Störungen können von innen durch genetische Programmfehler, dysfunktionale Organisation bzw. Struktur entstehen oder von außen durch Umwelteinwirkungen, die den Organismus in seiner Struktur verletzen oder zerstören oder die Organisation verunmöglichen, sodass neue Strukturen zur Übernahme der verlorenen Funktionen entwickelt werden müssen. Ein derartiges Kategorisierungsschema wäre auch für die Kooperation mit internationalen Klassifikationsschemata wie das ICF (Internationale Klassifikation Funktionsfähigkeit, Behinderung und Gesundheit) wichtig.

Zur Methodik gehört auch die Entwicklung von Standards und von Prozessdiagrammen generell für Soziale Arbeit und spezifisch für Fach-Sozialarbeit. Diese Tools lassen sich mit Hilfe des Organismusprinzips und des Interdimensionsprinzips schematisch darstellen und sind dann zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen, bzw. zu verschiedenen Zeiten vergleichbar. Diese Möglichkeit fördert auch die Evaluation und Weiterentwicklung der methodischen Werkzeuge.

Während sich das Organismusprinzip besonders dafür eignet, den Bereich des **Sozialmanagements** zu strukturieren und zu organisieren, macht das Interdimensionsprinzip den Bereich der professionellen **Beziehungsarbeit** theoretisch fassbar.

Die SozialarbeiterIn ist selbst das wesentliche Arbeitsmittel in der Sozialarbeit. Sie filtert die Angebote an die Klientel. Sie vermittelt den Zugang zu den Ressourcen, die der KlientIn bis dahin unzugänglich waren. Sie ist Katalysator, um diese Ressourcen für den Klienten nutzbar zu machen. Beziehungsarbeit ist der wesentliche **Wirkfaktor** dieser Profession.

In der Beziehungsarbeit ist die Haltung der SozialarbeiterIn gegenüber der KlientIn von größter Bedeutung. Nach Rogers zählen Empathie, Echtheit und Wertschätzung zu den wesentlichen Grundhaltungen. KlientInnen haben immer wieder das Potential, SozialarbeiterInnen zu ärgern, Mitleid zu erwecken, die Geduld zu strapazieren usw. Zum professionellen Umgang gehört es, diese Gefühle wahrzunehmen und zu reflektieren und dabei zu erkennen, wie viel diese Emotion mit der KlientIn zu tun hat, bzw. mit der eigenen Geschichte. Wie unsere soziale Person in unserer frühen Kindheit durch unsere Anlagen und unsere Hauptbezugspersonen geformt wird, so begreifen wir im späteren Leben uns und unsere Mitmenschen als soziale Wesen. Wir sehen die Welt durch die Brille unseres Weltbildes und unseres Menschenbildes. Unsere "Vorurteile" helfen uns zu überleben. Wir können sie aber erkennen und ändern. Für diesen Veränderungsprozess brauchen wir jedoch die Rückmeldung in einer wertschätzenden Beziehung. Erst durch solche Beziehungserfahrungen sind wir in der Lage, alte Prägungen zu mobilisieren,

auszulassen und uns neuen Interpretationen und Veraltensweisen zu öffnen. Darin liegt die Chance jedes einzelnen und darin besteht die Berechtigung zu einem Beruf wie Sozialarbeit.

Ausbildung Soziale Arbeit

Das dargelegte Konzept des Sozialen Organismusmodells bietet sich auch als Richtschnur für die Ausbildung in Sozialer Arbeit an. Gerade in einer Zeit, wo an den Fachhochschulen zunehmend zu verschiedenen spezifischen Fachsozialarbeiten ausgebildet wird, ist ein generelles Theoriekonzept, das Verbindung zwischen den unterschiedlichsten humansozialen Wissenschaftsdisziplinen präsentiert, wichtig.

Die Ausbildung hat vor allem 4 Bereiche abzudecken, Persönlichkeitsbildung, Wissensvermittlung, Reflektierte Praxis und Forschung. Siehe Abb. 9.

Der Bereich Persönlichkeitsbildung stellt für die Tätigkeit in sozialer Beziehungsarbeit, bzw. Sozialtherapie eine unerlässliche Grundlage dar. Da in der Schulsozialisation bis zur Matura weitläufig Wissensreproduktion gefördert und die Persönlichkeitsbildung marginalisiert wird, ist in der Ausbildung zu einem sozialen Beruf hier ein Bildungsschwerpunkt zu setzen. Die Schulbildung in Österreich trainiert besonders Kulturtechniken und Sachwissen und vernachlässigt die emotionale Bewusstseinsbildung. Die Persönlichkeitsentwicklung und hier vor allem die soziale Dimension kommen zu kurz. Ohne emotionale Selbsterkenntnis reduziert sich der Einfluss auf unser Sozialverhalten und die Fähigkeit, uns in andere Menschen einzufühlen. Dass wir uns unsere affektiven Anteile unserer Entscheidungen und Handlungen selten bewusst machen, heißt noch nicht, dass wir sie affektfrei treffen! Jedoch können wir das, was wir einmal erlernt haben, wieder umlernen. Das Umlernen braucht allerdings unsere Entscheidung dafür und Übung, um die über Jahrzehnte praktizierten Verhaltensmuster durch neue zu ersetzen. Nur wenn die SozialarbeiterIn hier entsprechende Selbsterfahrung gemacht hat, wird sie bei Klienten das erwünschte Veränderungspotential wecken können. Es ist daher unumgänglich, in der Ausbildung zur SozialarbeiterIn auf den Teil der Persönlichkeitsbildung Wert zu legen, der diese bewusste Wahrnehmung unserer emotionalen Anteile schult. Dann können SozialarbeiterInnen auch ihr empathisches Verständnis für die Klientel konstruktiv einsetzen. Für nachhaltige Veränderung in der Sozialen Arbeit ist Beziehungsarbeit anzubieten. Selbstreflexion zur Abgrenzung der eigenen Person von der Person der KlientIn ist eine wichtige methodische Kompetenz. Für die reflektierte Selbsterfahrung bietet sich das Interdimensionsprinzip besonders hilfreich an.

In der Wissensvermittlung sind pri-

mär eigenständige Sozialarbeitstheorien zu vermitteln, sowie Konzepte der Bezugswissenschaften. Umgang mit Ressourcenkataloge, bzw. die Erstellung solcher Nachschlagwerke gehören zur Grundausstattung.

Besondere Bedeutung kommt hier jedoch der ganzheitlichen Erfassung von Theoriekonzepten zu. Erst wenn ich begriffen habe, wie sich Struktur und Organisation sozialer Organismen unter ständiger gegenseitiger Bedingung und Erschaffung permanent entwickeln, nie statisch sind und erst, wenn ich die biologische, psychische, mentale und soziale Dimension sinnlich erfasst habe, kann ich Soziale Arbeit verstehen und auch der Wissenschaft zuführen. Nicht nur kognitives, sonder gespürtes Wissen sind Bedingung, um Sozialkonzepte sinnvoll in Theorie und Praxis zu erstellen. Ein selbst erfahrenes Wissen, was Empathie, Echtheit und Wertschätzung ist, ermöglicht es, diese professionellen Grundhaltungen in der praktischen Arbeit zu leben.

Reflektierte Praxis bahnt den Einstieg in die Praktische Arbeit.

Die Forschung im Bereich Sozialer Arbeit steht noch am Anfang. Die Feldforschung wird dzt. durch Konzepte der Soziologie, der Ökonomie oder der Psychologie usw. unterstützt. Für sozialarbeitspezifische Forschung kann das hier skizzierte Theoriemodell eine Grundlage bieten. Außerdem ist die sozialarbeitsspezifische Theorieforschung weiterzuentwickeln. Es bedarf mutiger Disziplingrenzen überschreitender Schritte, um sich dem Wesen der Sozialen Arbeit theoretisch zu nähern. Gespürtes Wissen muss ein Teil der Wissenschaft der Sozialen Arbeit werden. Das Bauchgefühl gehört spezifisch zum Sozialkapital von SozialarbeiterInnen. Heute wird dieses Thema von verschiedenen Seiten der Wissenschaft untersucht. Einerseits bietet die Hirnforschung durch bildgebende Verfahren immer mehr Einblick in psychosoziale Abläufe (Schiepke 2003, Kandel 2007, Baron-Cohen 2009, Schmitt 2008). Andererseits belegt die Psychotherapiewissenschaft durch ihre Wirkforschung psychische Veränderungen durch Beziehungsarbeit. Hier gibt es ein riesiges Entwicklungspotential für Forschungsprojekte in der Sozialen Arbeit und auch die Wirkforschung steht noch am Anfang.

Ausbildung Soziale Arbeit Kooperation von Wissenschaft und Praxis Disziplin Profession Forschung Evaluation Reflektie in Supervision Wissens Vermittlung Weiterbildung Persönlichkelts Sozialarbeit im Berufsfeld

Abb.9: Ausbildung Soziale Arbeit

Résumé und Ausblick

Dieses Denkmodell konnte hier nur angerissen dargestellt werden, Vertiefungen in die verschiedensten Richtungen bleiben weiteren Ausführungen vorbehalten. Es soll damit ein Neustart in der Entwicklung eines eigenständigen Theoriekonzepts für Soziale Arbeit angestoßen werden. Dieses Konzept bildet eine theoretische Basis, um die Professionalisierung zu stützen und eröffnet ein weites Feld der Forschung. Ziel ist, den fachlichen Spezialisierungen in einem generellen Kontext den Weg zu bereiten.

Eine wesentliche Innovation liegt

darin, die soziale Dimension im biopsycho-mentalen Kontext zu definieren. Es wird die Forderung erhoben, gespürtem Wissen Einlass in den wissenschaftlichen Kontext zu verschaffen und die Wechselabhängigkeit von Denken und Fühlen und den somatischen Niederschlag dieser psycho-mentalen Aktivitäten zu belegen. Logisches Denken allein reicht nicht aus, um einer wissenschaftlichen Erfassung des Sozial-Seins und Sozial-Handelns gerecht zu werden. Das aus der bio-psycho-mentalen Trias hervorgehende gespürte Wissen kann sich nur im Austausch mit anderen Menschen, also mittels der Sozialen Dimension entwickeln und auch wieder verändern. Es bedarf mutiger Schritte in der Disziplinenlandschaft, sich auf grenzüberschreitende Theorien einzulassen. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit den Bezugswissenschaften ist notwendig, Soziale Arbeit muss aber drauf achten, Herrin in ihrer eigenen Definitionen zu bleiben. Dieses Soziale Organismusmodell hat das Potenzial, die soziale Dimension in der Wissenschaft und Praxis Sozialer Arbeit zu fördern, die Spaltung von Gefühl und Verstand zu überwinden und in den Handlungen dem zu folgen, was als sozial gesundheitsförderlich und als sozial gerecht bereits erkannt worden ist.

LITERATUR

- Bowlby, J. (2008). Bindung als sichere Basis. München: Ernst Reinhardt
- Capra, F. (1977). *Das Tao der Physik*. München: O.W.Barth-Verlag.
- Engelke, E.; Borrmann, S.; Spatscheck, C. (2008). *Theorien der Sozialen Arbeit*. Freiburg: Lambertus-Verlag
- Kandel, E. (2007). Auf der Suche nach dem Gedächtnis. München: Pantheon
- Kleve, H. (2010). Konstruktivismus und Soziale Arbeit: Einführung in Grundlagen der systemisch-
- konstruktivistischen Theorie und Praxis. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften
- Lewin, K. (1963). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern: Hans Huber Verlag.
- Löbl, F. (2011). Das soziale Organismusmodell – ein Beitrag zur Entwicklung einer eigenständigen
- Metatheorie für Soziale Arbeit. Theorie und Praxis, 62.Jg., H. 4. 285 -294. Weinheim: Juventa.
- Luhmann, N. (1998). *Die Gesellschaft* der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft.
- MAG ELF 2010. Jahresbericht der MAG Elf Amt für Jugend und Familie. Wien: Magistrat der Stadt Wien-MAG ELF. http://www.wien.gv.at/menschen/magelf/pdf/jahresbericht2010.pdf. v.8.2.2013
- Maturana, H. R. (1985) Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Wiesbaden: Vieweg Verlag.
- Maturana, H. R.; Varela, F. J. (1987). *Der Baum der Erkenntnis*. Bern, München, Wien: Verlag Scherz
- Pantucek, P. (2009). Soziale Diagnostik. Wien Köln Weimar: Böhlau.
- Pauls, H. (2004). Klinische Sozialarbeit: Grundlagen und Methoden

- psycho-sozialer Behandlung. Weinheim: Beltz Juventa.
- Perls, F. (1976). Grundlagen der Gestalttherapie. Einführung und Sitzungsprotokolle. München: Pfeiffer.
- Rogers, C. R. (1989). Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Frankfurt: Fischer TB
- Rogers, C. R. (1990). *Die Kraft des Guten*. Frankfurt a. M.: Fischer TB.
- Schiepke, G. (Hrsg.), (2003). *Neuro-biologie der Psychotherapie*. Stuttgart: Schattauer.
- Schmitt, T. (2008). Das soziale Gehirn Eine Einführung in die Neurobiologie für psychosoziale Berufe. Bonn: Psychiatrie-Verlag.
- Schmötzer, G.; Feineis-Matthews, S.; Böhlte, S.; Poustka, F. (2008). Autistische Störungen. Leitfaden Kinder- und Jugendpsychotherapie, Band 5. Göttingen: Hogrefe.
- Staub-Bernasconi, S. (2007). Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Bern: Haupt-UTB.
- Stern, D. (2006). Mutter und Kind: Die erste Beziehung. 5 Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Friederike Löbl, DSA

Psychotherapeutin, Supervisorin war als langjährige Mitarbeiterin des Wiener Jugendamtes überwiegend in Kinder- und Jugendpsychiatrischen Kliniken tätig, unterrichtete an der Akademie für Sozialarbeit und arbeitet freiberuflich als Psychotherapeutin, Lehrtherapeutin (ÖGWG), Supervisorin, Coach.



Wirkungsorientierung und Beteiligung: Wenn Jugendliche zu Wort kommen.

Text: Maria Laura Bono

Meist wird bei der Entwicklung eines Steuerungssystems die größte Aufmerksamkeit der Konzeptarbeit geschenkt. In den Implementierungsprozess dagegen wird relativ wenig investiert - fast so, als würde es genügen, Kennzahlen definiert zu haben, um einen Steuerungseffekt zu erzielen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass die Erarbeitung der Wirkungszusammenhänge zu den zentralen Herausforderungen gehört.

Sich nach den Wirkungen auszurichten ist eine Vorgabe, der man sich als Führungskraft nicht entziehen kann, und sei es auch nur, um die Legitimation der Arbeit zu sichern. Der Druck, definieren und dokumentieren zu müssen, was den eigenen Erfolg eigentlich ausmacht, macht sich

im sozialen Bereich zunehmend spürbar. Nicht zuletzt aufgrund des Stellenwertes der Wirkungsorientierung in der Haushaltgebarung der öffentlichen Hand, die schließlich für viele NPOs die primäre Finanzierungsquelle darstellt. Wirkungsorientierung, gekonnt konzipiert und umgesetzt, ist jedoch mehr als Rechenschaftsinstrument. Der Steuerungsprozess kann und soll insbesondere auch der Organisationsentwicklung dienen. Dieses Ziel stand im Mittelpunkt des Projektes "heidenspass wirkt!".

Das Fundament eines wirkungsorientierten Steuerungssystems bildet das Wirkungsmodell, in dem Schritt für Schritt das Zusammenwirken aller Elemente der sozialen Intervention

in Bezug zueinander gestellt wird. Im Vordergrund steht die Frage, ob und welche Faktoren und Prozesse bei einer bestimmten Zielgruppe unter den bestehenden bzw. anzustrebenden Voraussetzungen zu einem vorgegebenen Zwischenziel führen. Wie ein gedankliches Gerüst, so ordnet das Wirkungsmodell die einzelnen Bausteine einer sozialen Intervention und hebt deren Verbindungen hervor, wobei beim Projekt "heidenspass wirkt!" einige Aspekte erschwerend dazukommen, die ein methodisches Vorgehen nach den klassischen Grundprinzipien der Wirkungsforschung erschweren: Erstens ist "heidenspass" schrittweise gewachsen: Die Ausgangssituation lässt sich anhand der Jahresberichte teilweise

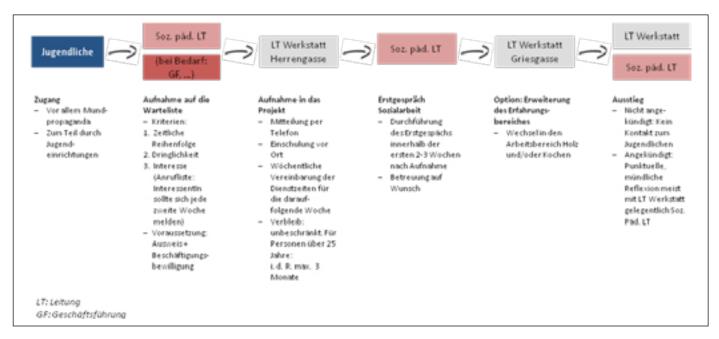


Abbildung: Kernprozesse von "heidenspass"

aber eben nicht vollständig rekonstruieren. Zweitens sind die erbrachten Leistungen seit unterschiedlich langen Zeithorizonten dokumentiert. Sozialarbeiterische Beratung etwa wurde bis 2008, als sie noch durch das Bundessozialamt finanziert wurde und entsprechend fokussiert sein musste, anders praktiziert als in den Jahren danach. Drittens schließlich war es aus finanziellen und zeitlichen Gründen nicht möglich eine Kontrollgruppe bestehend aus Jugendlichen, die mit den KlientInnen von "heidenspass" vergleichbar sind, jedoch kein entsprechendes niederschwelliges Angebot in Anspruch nehmen, zu installieren. Umso wichtiger ist es, auf einen explorativen, hypothesenbildenden Ansatz zurückzugreifen, der das Verstehen der Wirkungszusammenhänge und die Subjektivität der Akteure, namentlich der MitarbeiterInnen und der Jugendlichen, in den Mittelpunkt

Die Entwicklung des Wirkungsmodells fand seinen Ausgang in der Präzisierung des sozialpädagogischen Kernprozesses des Arbeitsprojektes, das vom Zugang zu "heidenspass" bis zum Ausstieg aus dem Projekt alle für die Zielgruppe zentralen Phasen umschreibt – wie in der Abbildung (auf Seite 47) skizziert.

Darauf aufbauend konnten fünf Handlungsfelder identifiziert werden, die durch entsprechende Wirkungsschwerpunkte charakterisiert sind:

Die Wirkungsschwerpunkte ergänzen einander und führen in Summe zu den individuellen und kollektiven Wirkungen von "heidenspass", die sich auf die zwei Wirkungsziele Stabilisierung und Integration zusammenfassen lassen: Stabilisierung äußert sich auf individueller Ebene mit einem geregelterem Tagesablauf, verbesserten sozialen Kompetenzen und einer größeren Frustrationstoleranz. Auf kollektiver Ebene führt die Stabilisierung des Einzelnen grundsätzlich zu einer Entspannung im familiären Umfeld und in den übrigen Lebensund Handlungsbereichen des jungen

Handlungsfelder	Wirkungsschwerpunkte
Den Zugang zu "heiden- spass" zu sichern	 Jugendliche sind über "heidenspass" informiert Jugendliche sind motiviert, Kontakt zu "heidenspass" aufzunehmen Interessierte Jugendliche werden auf die Warteliste aufgenommen
Niederschwellige Aufnahme im Projekt "heidenspass"	Jugendliche brauchen keine Quali- fikationsnachweise erbringen und bestimmen Zeiten (innerhalb eines Rahmens) und Dauer ihres Arbeits- einsatzes selbst
Berufliche Erfahrung in den Werkstätten Herrengasse (handwerkliche Tätigkeiten von Schneiden bis Nähen) und Griesgasse (Arbeiten mit Karton und Kochen)	 Jugendliche gewinnen einen Einblick in das Berufsleben Soziale Kompetenzen der Jugendlichen werden gestärkt Jugendliche erwerben Grundkenntnisse in den verschiedenen Arbeitsbereichen
Beratung	 Jugendliche entscheiden, ob sie das Beratungsangebot in Anspruch nehmen wollen Jugendliche bestimmen die inhalt- lichen Themen und die Intensität der Beratung selbst
Niederschwelliger Ausstieg aus "heidenspass"	 Jugendliche bestimmen selbst wann und wie sie aus "heiden- spass" aussteigen Jugendliche erleben die Bereit- schaft mit "heidenspass" in Kontakt zu bleiben

Menschen. Integration bedeutet für den Einzelnen einen Arbeits- oder Ausbildungsplatz bzw. einen Zwischenschritt in diese Richtung. Auf einer Meta-Ebene impliziert Integration ein respektvolles Zusammenleben von Generationen und Lebenswegen in der Stadt Graz, was sich insbesondere an Brennpunkten wie Hauptplatz und Stadtpark sichtbar macht.

Genannte Handlungsfelder und Wirkungsschwerpunkte wurden in wiederholten Fokusgruppen einerseits mit MitarbeiterInnen und andererseits mit Jugendlichen bearbeitet. Von Mal zu Mal ist das bisherige Zwischenergebnis präsentiert und zur Diskussion gestellt worden, um ein gemeinsames Bild der Zusammenhänge zu gewinnen. Für eine detaillierte Analyse der Wirkungen wurde die Zielgruppe "Jugendliche", die genauer betrachtet aus Personen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen, Ressourcen und Anliegen besteht, in vier Grundtypen zusammenfasst:

- Junge Frauen mit Migrationshintergrund
- Junge Frauen mit österreichischem Hintergrund
- Junge Männer mit Migrationshintergrund
- Junge Männer mit österreichischem Hintergrund

Besonders wenn wie im Falle von "heidenspass" mit Sub-Kulturen gearbeitet wird, muss sehr einfühlsam vorgegangen werden, um der Perspektive der Zielgruppe Raum zu lassen. Jugendliche am Rande der Gesellschaft sind durch standardisierte Methoden nicht erreichbar. Sie mögen vielleicht einen Fragebogen ausfüllen, haben jedoch in der Regel dadurch noch nicht ihre Meinung kundgetan, weil deren zu Grunde liegende Deutungsmuster und Kommunikationskanäle sich von jenen der Erwachsenen gänzlich unterscheiden. In einem solchen Kontext bergen rein quantitative Ansätze die Gefahr, dass eine Reihe von Zahlen produziert wird, die zwar statistisch korrekt ist, die eigentliche Fragestellung, wie wirkt ein niederschwelliges Arbeitsprojekt wie "heidenspass" jedoch nicht bzw. unzureichend beant-

Die Perspektive der Jugendlichen wurde auf zwei Wegen eingebracht: Zum einen durch die Durchführung von Fokusgruppen, zum anderen durch die Durchführung von acht problemzentrierten Interviews mit VertreterInnen der vier Grundtypen. Die Fokusgruppen mit den Jugendlichen haben in einem niederschwelligen Rahmen stattgefunden. Während der Arbeitszeit, und somit für die Jugendlichen entsprechend honoriert, wurden die Jugendlichen eingeladen, sich an der Fokusgruppe zu beteiligen. Ihrer eigenen Einschätzung nach haben sich die Jugendlichen den Grundtypen zugeordnet und alleine bzw. im Austausch mit den KollegInnen in der Gruppe Hintergründe, persönliche Ziele, Erfahrungen und Erwartungen reflektiert und formuliert. Die problemzentrierten Interviews, zwei pro Grundtyp, wurden von einer Vertrauensperson der Jugendlichen

heidenspass ist....

ein gemeinnütziges Beschäftigungsprojekt für Jugendliche in schwierigen Lebenssituationen.

Die Anforderungen im so genannten "ersten" Arbeitsmarkt werden immer höher, gleichzeitig gibt es immer mehr junge Menschen, die aus verschiedenen Gründen wenig bis keinen Zugang zu Bildung haben und über wenig bis keine Erfahrung im Arbeitsleben verfügen. heidenspass bietet unbürokratisch einen ersten Zugang zum Thema Arbeit und setzt thematisch Schwerpunkte in der Beschäftigung, die den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Jugendlichen entgegenkommen.

Wichtig dabei ist uns Respekt vor unseren KlientInnen und ein angenehmes, produktives Arbeitsklima. Gemeinsam arbeiten wir hart, haben Spaß und entwickeln individuelle, kreative Produkte.

heidenspass macht....

unter Verwendung weitgehend gebrauchter Materialien, innovative, qualitativ hochwertige Designprodukte ("trash-design"). Die Produktentwicklung und Produktion erfolgt, soweit es geht, gemeinsam mit den KlientInnen. Die Produkte werden in kleinen Serien oder Einzelanfertigungen hergestellt und von uns oder unseren Partnern vertrieben. Weiters bietet heidenspass in den Entwicklungswerkstätten auch Workshops für Interessierte an.

Kontakt:

Silvia Jölli, Geschäftsführerin s.joelli@heidenspass.cc

durchgeführt. Die Auswertung nach groben inhaltsanalytischen Prinzipien erfolgte mit Augenmerk auf die vier Grundtypen.

Ein solcher partizipativer Ansatz, zu dem sich auch die Deutsche Gesellschaft für Evaluation bekennt (www. degeval.de), ist besonders gut geeigent, die Bedeutungsäquivalenz der zentralen Begriffe des logischen Modells sicherzustellen. Damit gemeint ist die Übereinstimmung zwischen den jeweiligen Verständnissen eines Begriffs seitens unterschiedlicher Personen, im Falle von "heidenspass"zwischen MitarbeiterInnen und Jugendlichen. Die Jugendlichen waren anfangs etwas zögerlich und mussten erst warm werden. Doch dann war es für sie spannend ihre Meinung und Vorschläge einzubringen und damit an der Weiterentwicklung von heidenspass teilzuhaben. Auch diverse Sprachschwierigkeiten konnten durch die Zusammenarbeit der Jugendlichen überwunden werden, damit auch jene ihre Meinung kundtun konnten, die noch nicht so gut deutsch sprechen.

In Summe ist es ein sehr aufschlussreicher Prozess gewesen, der den MitarbeiterInnen die Heterogenität der Zielgruppe erneut vor Augen geführt und gezeigt hat, dass eine ganzheitliche Betrachtung der Jugendlichen mit all ihren Ressourcen und Bedürfnissen und ein flexibles Eingehen auf sie unumgänglich für die Arbeit von heidenspass sind.

Maria Laura Bono

Studium der Wirtschaftswissenschaften, jahrelange Führungserfahrung in NPOs, seit 2007 Unternehmensberaterin, Autorin ausgesuchter Fachpublikationen.

Kontakt:

marialaura.bono@integrated-consulting.at

Replik auf "Sozialraumorientierung in Graz"

Antworten auf offene Fragen (Michael Noack)

Text: FH-Prof. Hubert Höllmüller

Einleitung

In der Ausgabe 4/12 der SiÖ stellt FH-Prof. Mag. Dr. Hubert Höllmüller von der FH Feldkirchen "zeitverzögerte Fragen zur SIÖ Sondernummer "Sozialraumorientierung zwischen fachlicher Innovation und institutionellen Bedingungen". Im vorliegenden Beitrag werden Höllmüllers kritische Fragen aufgegriffen.

Ethisch-Philosophische Dimension

Die Orientierung der Hilfeplanung und -erbringung am Willen der hilfeberechtigten Menschen bildet den inneren Kern des Fachkonzepts Sozialraumorientierung, "dem Aspekte wie der geografische Bezug, die Ressourcenorientierung, die Suche nach Selbsthilfekräften und der über den Fall hinausreichende Feldblick logisch folgen" (Hinte 2006: 11). Dabei wird konsequent zwischen dem Willen Hilfe suchender Menschen und ihren Wünschen unterschieden. Der Unterschied zwischen Wunsch und Wille (siehe dazu ausführlich Hinte, Treeß 2007: 45 ff) ist in der Praxis von großer Bedeutung, damit keine Abgabemuster entstehen (vgl. Kleve 2007: 105). Abgabemuster sollen nicht aufgrund des "neoliberalen Merksatzes [verhindert werden, M. N.], der da heißt: 'Die Leute können ja, wenn sie nur wollen. Die Erkundung des Willens dient nicht dazu, die Menschen in schlichter Weise daran zu erinnern, daß sie ja selbst schuld seien" (Hinte,

Treeß 2007: 50). Es geht stattdessen darum, nicht mehr aus professioneller Perspektive, sondern aus dem Willen Hilfe suchender Menschen mit ihnen abzuleiten, welche Hilfegestaltung zu ihrer Biografie, ihrem Milieu und ihren Stärken passt. So wird es möglich, Bildungs- und Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen, die von den Menschen gewollt und anschlussfähig an ihren lebensweltlichen Alltag sind. Und nur wenn sich Menschen bilden und helfen lassen wollen, können soziale Dienstleistungen, die immer nur in Ko-Produktion entstehen (vgl. Schellberg 2008: 45), ihre Wirkung entfalten. Insofern sind "die Begriffe ,Passgenauigkeit' und ,maßgeschneidert' in Bezug auf Hilfe" nicht rhetorisch gemeint. Die Hilfe suchenden Menschen entscheiden insofern darüber "wann eine Hilfe genau passt" (ebd.), als dass der Ausgangspunkt der Maßschneiderung ihr Wille ist. Sofern die Hilfe nicht ihrem Willen entspricht ist sie auch nicht passgenau. Höllmüller sieht als vermeintliches Resultat der Willensorientierung, "dass ein Klient, der nichts will bzw. passiv ist, keinen Platz im Hilfesystem hat", weshalb der hofft, dass "der Gegensatz Wunsch/Wille hauptsächlich rhetorisch gemeint ist, ansonsten wäre die SO-G [Sozialraumorientierung Graz, M. N.] ein gut ausgeklügeltes Exklusionssystem". Die Hoffnung wird enttäuscht: Diese Unterscheidung ist keine rhetorische sondern

Für das Heben und Verstärken des menschlichen Willens werden die

eine radikale.

Fachkräfte intensiv geschult. In den Schulungen werden Techniken und Interaktionspraktiken vermittelt, mit denen sich der Wille Hilfe suchender Menschen erkunden lässt, auch dann, wenn sie zu "Passivität und Non-Compliance" (Höllmüller 2012: 42) neigen sollten (siehe dazu: Noack 2013). Insofern wird niemand im Regen stehen gelassen, der dazu neigt, über die Äußerung von Wünschen die für dessen Erfüllung notwendigen Handlungsschritte an externe Instanzen zu delegieren. Ein Blick in § 4; StJwG hätte gezeigt, dass dies sozialrechtlich auch gar nicht möglich ist: "Öffentliche Jugendwohlfahrt ist allen Personen zu gewähren, die ihren Aufenthalt im Bundesland Steiermark haben: österreichischen Staatsbürgern und Staatenlosen jedenfalls, wenn sie ihren gewöhnlichen Aufenthalt im Bundesland Steiermark haben" (Hervorheb.: M. N.). Nicht ganz nachvollziehbar behandelt Höllmüller die Versäulung der Jugendhilfe-Leistungen in seiner ethisch-philosophischen Dimension. Seines Erachtens hat "die Versäulung aber ebenfalls einleuchtende Gründe: Kostentransparenz und Kostensteuerung" (S.: 42). Das Argument, fallspezifische Finanzierungsverfahren führen zu Kostentransparenz wirft Fragen auf: Transparent für wen? Für das Jugendamt? Für die Träger? Oder für die Hilfe suchenden Menschen? Und vor allem: Transparent wodurch? Durch die SO-G wird es möglich eine Durchlässigkeit zwischen den durch die Leistungsverordnung des Landes Steiermark versäulten Hilfen zu gewährleisten, weil diese nicht mehr separat bewilligt und finanziert werden müssen. Insofern ermöglicht erst die organisationsüberbudgetgestützte greifende Entwicklung von Lösungsoptionen mit den Hilfe suchenden Menschen, die situationsorientierte Kombination vordefinierter Hilfen, um sie an ihren Alltag anschlussfähig zu machen. Wie dies geschehen soll, indem "definierte Hilfen flexibel formuliert und/oder gehandhabt werden" (S.: 42) bleibt mir schleierhaft, weil ich die Haltung vertrete, dass es nicht um die expertokratische Formulierung oder Handhabung von Hilfen, sondern um deren Gestaltung mit den Hilfe suchenden Menschen ausgehend von ihrem Willen geht. Dafür ist es entgegen der Vermutung Höllmüllers (vgl. S.:42) durchaus möglich, KlientInnen zur kollegialen Beratung in ein Sozialraumteam einzuladen. Ferner werden in Sozialraumteams keine "Hilfeplanentscheidungen" getroffen. Diese Kritik verkennt, den Zweck der kollegialen Beratung: Sie dient der Erarbeitung einer passgenauen Hilfe, die jungen Menschen und ihren Familien beim Hilfevereinbarungsgespräch vorgeschlagen werden. Die Hilfeplanentscheidung fällt im Rahmen des Kontraktgesprächs erst dann, wenn alle Beteiligten die Fachkräfte und die Hilfe suchenden Menschen den Hilfevertrag unterschrieben haben und nicht bei der kollegialen Beratung im Sozialraumteam.

Professionskritische Dimension

In dieser Dimension vermutet Heidenmöller: "Die allerorts beschworene Fachlichkeit reduziert sich hauptsächlich auf strukturelle Veränderungen. Der Rest ist Behauptung" (S.:42). Diese Aussage kann deshalb nur eine Vermutung sein, weil Höllmüller offenbar kaum Einblicke in das SO-G nehmen konnte, sonst wären ihm die intensiven Personalentwicklungsmaßnahmen nicht entgangen, die mit diesem Umbauprojekt einhergehen. Ob mit diesen Maßnahmen erreicht wurde, dass Fachkräfte die mit der Sozialraumorientierung intendierten Ziele

der Willensorientierung und lebensweltlich-sozialräumlichen Kontextualisierung des Einzelfalls in ihrem beruflichen Alltag leben, sollte nicht auf der Grundlage von persönlichen Vermutungen beurteilt werden. Erfolgsversprechender ist in dieser Hinsicht eine solide Evaluation. Diese wird gegenwärtig durchgeführt. Über die Vergabe des Evaluationsauftrags hat ein unabhängiges Gremium entschieden. Was wohl die Evaluationswissenschaft dazu sagt? Auch folgender Kritikpunkt erhärtet die Vermutung, dass Höllmüller sein Kritikprogramm eher auf vagen Vermutungen als auf einer soliden Rezeption der im Internet zugänglichen Zwischenberichte und Projektübersichten zur SO-G (Stadt Graz 2013) aufbaut: "Die Sozialraumteams, die einmal pro Woche alle (!) Gefährdungsfälle diskutieren bedeuten von ihrer Struktur her eine Bürokratisierung und Hierarchisierung. (...) Nur wenn der Gefährdungsbereich erreicht ist, geht's ins wöchentliche Sozialraumteam." (S. 42). Diese Aussage entbehrt jeglicher Realität: In den Grazer Sozialraumteams werden einmal pro Woche alle Fälle, egal ob sie dem Freiwilligen-, dem Abklärungsoder dem Gefährdungsbereich zugeordnet wurden, kollegial beraten. Für die Einleitung von Sofortmaßnahmen bei Kindeswohlgefährdung muss kein Sozialarbeiter den wöchentlichen Sitzungstermin abwarten. Das Fachkonzept Sozialraumorientierung zielt auf einen Abbau der Misstrauenskultur zwischen den öffentlichen Kostenträgern und den Trägern ebenso ab, wie es drauf hinwirkt "lokale Konkurrenzsituationen und politisch initiierten Wettbewerb in vertrauensbasierte Kooperationszusammenhänge zu transformieren" (Langer 2012: 184). De facto bewirkt die kollegiale Beratung in Sozialraumteams eine Ent-Hierarchisierung. Mit dem Wort "geteamt" wird in der Grazer Sozialraumteamarbeit die Entscheidungsfindung über Hilfedurchführungsvorschläge junge Menschen und ihre Familien im Konsens bezeichnet. Hier konkretisiert sich die kollegiale Beratung auf Augenhöhe zwischen den Fachkräften

des Jugendamts und der Träger. Den Fachkräften beider Organisationen steht die Möglichkeit offen, ihr Veto einzulegen, wenn sie fachlich begründen können, warum eine entwickelte Hilfeoption ihrer Meinung nach nicht geteamt werden sollte. In konventionellen Jugendwohlfahrtssystemen würde sich ein Träger rasch betriebswirtschaftlich ruinieren, wenn er den Hilfevorstellungen des Jugendamts widerspricht.

Organisationspolitische Dimension

Auch die Aussage "Mit der Einsetzung eines Trägers pro Sozialraum wird eine Monopolstellung definiert" (S.: 42) geht an der Wirklichkeit vorbei. In den Grazer Sozialraumteams sind Fachkräfte eines Schwerpunktträgers und eines Kernteamträgers vertreten. Insofern müsste man bei der Formulierung eines soliden Kritikprogramms von einem Quasi-Monopol sprechen. Und was ist daran verkehrt? Was ist aus sozialarbeitswissenschaftlicher Sicht als fachlich hochwertiger einzustufen: Viele Träger auf einem Sozialmarkt, die sich über Dumping-Preise um die Leistungserbringungsvergabe-Gunst des Jugendamts zu Tode konkurrieren, dafür ihre Mitarbeiter schlecht bezahlen, wodurch deren Fachlichkeit nicht gerade gefördert wird? Oder Träger, deren Gestellungskosten ausfinanziert sind, wodurch sich deren Fachkräfte auf eine willensorientierte Fallarbeit und die fallunspezifische Arbeit am Wohnort der Menschen konzentrieren können, "weil der Druck, Aufträge lukrieren zu müssen, um ,im Geschäft zu bleiben' weg ist" (Sandner-Koller 2012: 19).. Darüber hinaus muss klargestellt werden, dass die Vergabe "diese[r] Trägerschaften vom Jugendamt" nicht "quasi frei Hand" erfolgt, sondern dass sie 2013 ausgeschrieben werden.

Disziplinpolitische Dimension

Der Evaluationsauftrag zur fachlichen Kontrolle des SO-G wurde nicht von einer unabhängigen Steuerungsgruppe vergeben, um zu vertuschen, dass das Modell "etwas mit Einsparungsideen" (S.:43) zu tun hat. Diese Ideen werden nicht verschleiert. Im Gegenteil. Ein Blick in die sozialräumliche Grundlagenliteratur hätte gezeigt, dass in dem Fachkonzept Sozialraumorientierung zwischen Wirtschaftlichkeit und Fachlichkeit insofern eine Synthese hergestellt wird, als dass ein wirtschaftlicher Umgang mit offenkundig "begrenzter werdenden finanziellen Ressourcen" als Strategie eingesetzt wird, "um unumgängliche Konsolidierungen ohne Qualitätsverluste bewerkstelligen zu können", weil die These lautet, dass "Kostenbewusstsein und Qualität in einem positiven Zusammenhang stehen" (Budde et al. 2007: 146).

Insofern werden wir auf die Evaluationsergebnisse warten müssen, um die fachliche Beurteilung dieser These und des SO-G nicht auf der Grundlage akademisch induzierter Kränkungen, sondern auf einer soliden Datenbasis vornehmen zu können.

Literatur- und Quellenangaben

Budde, W.; Früchtel, F.; Cyprian, G. (2007b): Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Fieldbook: Methoden und Techniken. Wiesbaden: VS Verlag | GWV Fachverlage

Höllmüller, H. (2013): Sozialraumorientierung in Graz - zeitverzögerte Fragen zur SIÖ Sondernummer. Sozialraumorientierung - Zwischen fachlicher Innovation und institutionellen Bedingungen. In: SiÖ...

Hinte, W.; Treeß, H. (2007): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. Weinheim [u.a.]: Juventa

Hinte, W. (2006): Geschichte, Quellen und Prinzipien des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung" – ein Überblick. In: Budde, W.; Früchtel, F.; Hinte, W. (Hrsg.) (2006): Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage. S.: 7–27

Kleve, H. (2007): Ambivalenz, System und Erfolg – Provokationen

postmoderner Sozialarbeit. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Langer, A. (2012): Sozialraumorientierung und Effizienz. In: Neue Praxis, 2 / 2012. S.: 166–191

Noack, M. (2013): We do need nondirective Education Der Wille: Adaptierte Präferenz oder Zugang zum mündigen Subjekt? In: EREV Schriftenreihe. 2 / 2013. Im erscheinen

Sandner-Koller, E. (2012): Inhalt, Form und Struktur: Hilfeplanung im Rahmen sozialräumlicher Arbeit. In: Sozialarbeit in Österreich. 1 / 2012. S.: 17–19

Schellberg, K. (2008): Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen. Augsburg: ZIEL Verlag



Jahreskonferenz am 21. November 2013 SELBSTBESTIMMUNG STATT FREMDBESTIMMUNG Sachwalterschaft und Alternativen im Kontext der UN Behindertenrechtskonvention

Tagungsort: Amt der Vorarlberger Landesregierung, Landhaus Bregenz, Römerstraße 15, 6901 Bregenz Informationen unter www.oeksa.at

Tel: 01-548 29 22, Fax: 01-545 01 33

Anmeldung erforderlich
Österreichisches Komitee für Soziale Arbeit, Geigergasse 5-9, 1050 Wien, office@oeksa.at

bezahlte Anzeige

Aus hilfsbedürftigen Schützlingen werden gut bezahlte Experten

Text: Mag. Klaus Candussi, und Walburga Fröhlich, beide GF von atempo

Üblicherweise steht der Hilfebedarf von behinderten Menschen im Mittelpunkt unseres Denkens und bestimmt das Bild vom "unmündigen Behinderten". Die Angebote von atempo hingegen zeigen, wie wir alle von den Leistungen behinderter Menschen als Experten profitieren können. "Unsere Produkte und Dienstleistungen sind gerade deshalb so gut, weil Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderungen daran beteiligt sind." Diesen eher forschen Leitbild-Satz versucht die Organisation atempo aus Graz in verschiedenen Bereichen und auf noch ungewöhnliche Art und Weise in die Praxis umzusetzen. Konkret sieht das unter anderem so aus:

atempo übersetzt komplexe Texte in leicht verständliche Informationen. Jeder übersetzte Text wird dabei von Menschen mit Lernschwierigkeiten geprüft. So stellt gerade deren Mitwirkung sicher, dass der Text tatsächlich verstanden wird; auch von Personen mit Leseschwäche oder geringen Deutschkenntnissen. Die Kunden sind Behörden und Unternehmen; atempo hilft ihnen etwa beim Verfassen verständlicher Bescheide oder bei der Sicherheits-Unterweisung ihrer Mitarbeiter.

Ein zweites Angebot ist ein Modell zur Qualitätsbewertung von Einrichtungen und Angeboten für behinderte Menschen. Auch hier sind diese selbst die Experten. Ihre eigenen Erfahrungen und eine 2-jährige Ausbildung befähigen sie dazu. Sie befragen ihre Kollegen in den Einrichtungen und unterstützen die Anbieter bei der Qualitätsverbesserung.

Als Vertreterin der noch raren Spezies "Sozialunternehmen" verbreitet atempo diese Angebote mittels Social Franchisings und hat aktuell neun Partner in Österreich und Deutschland. Mit jedem Partner werden hochwertige Arbeitsplätze für Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderung geschaffen. Bis Ende 2015 sollen 30 Partner mehr als 150 Experten mit Behinderung ausbilden und beschäftigen. Ein hohes, aber nicht unrealistisches Ziel, hat doch atempo als ..inklusiver" 80-Frau/Mann-Betrieb selbst mehr als 25 Menschen mit Lernschwierigkeiten und Behinderung als Expertinnen und Experten in all seinen Geschäftsbereichen angestellt. Frauen und Männer aus dieser Zielgruppe in Rollen als regulär bezahlte Fachleute zu bringen, sehen Walburga Fröhlich und Klaus Candussi, die atempo 2001 gemeinsam gründeten und seither auch führen, als einen wesentlichen Prüfstein am Weg zur Vision der "Gleichstellung von Menschen". Der einseitigen Abhängigkeit sozialer Organisationen von öffentlichen Mitteln und der Gefahr angesichts der Kürzung derselben auf diesem Weg zu scheitern, begegnen die beiden mit den Werkzeugen von social entrepreneurship: Die von atempo entwickelten Marken "capito" und "nueva" wurden im deutschsprachigen Raum als qualitativ hochwertige Angebote positioniert. Für die Umsetzung des Franchise Konzeptes in Form von professionellen Partner-Netzwerken erhielt die Organisation kürzlich in Wien den "Österreichischen Franchise Award 2013" als bester Franchise-Newcomer des Jahres.

Nähere Informationen unter www.atempo.at



"Das ist nicht unser Kerngeschäft", Gewaltschutz im Wiener Gesundheitssystem

Das Gesundheitssystem ist oft die erste Anlaufstelle für gewaltbetroffene Frauen¹. Schamgefühle der Frauen, Hemmungen der Gesundheitsfachkräfte, einen Verdacht anzusprechen, und institutionelle Rahmenbedingungen führen jedoch dazu, dass die Betroffenen nicht über Gewalterfahrungen sprechen und nur medizinisch, nicht aber psychosozial betreut werden. Mit dem Ziel des Austauschs und der Vernetzung organisierten Elisabeth Gruber BA und Mag.a Kathrin Bergthaler am 06.06.2013 einen Diskussionsabend in den Räumlichkeiten des OBDS. Anneliese Erdemgil-Brandstätter, DPGKS vom niederösterreichischen Fortbildungsprojekt "Gewalt gegen Frauen" wies darauf hin, dass es bisher österreichweit nur wenige Schulungsprojekte zur Verbesserung der Situation gab. Das neue Kranken- und Kuranstaltengesetz, welches alle Wiener Schwerpunktkrankenanstalten zur Einrichtung von Opferschutzgruppen verpflichtet, bietet nun eine Chance, psychosoziale Hilfen für gewaltbetroffene Frauen im Gesundheitsbereich zu etablieren. Frau Mag.ª Egger von der Wiener Interventionsstelle gegen Gewalt in der Familie wünscht sich klare Ansprechpersonen im Gesundheitssystem. Sie sieht die Bedeutung der Opferschutzgruppen in der Prozessbegleitung, ausführliche (Foto-)Dokumentation und Beweissicherung sind hier wesentlich. Frau Mag.a Alexandra Grasl vom Wiener Programm für Frauengesundheit betonte, dass eine Früherkennung von Gewalt die Sensibilisierung alle Berufsgruppen im Gesundheitsbereich verlangt. Mag^a Hildegard Köhler-Trendl vom ersten Wiener Frauenhaus fügte hinzu, dass auch AmtsärztInnen in Schulungen miteinbezogen werden müssen. Maga Nora Ramirez-Castillo von Hemayat gab wertvolle Hinweise zur Arbeit mit DolmetscherInnen. Der Einsatz von ausgebildeten DolmetscherInnen und diesbezügliche Schulungen von ÄrztInnen sind in den Krankenanstalten dringend notwendig.

Da für die Opferschutzgruppen keine finanziellen Mittel vorgesehen sind und es keine zuständige übergeordnete Stelle gibt, kann kaum eine Opferschutzgruppe ihrem gesetzlichen Auftrag nachgehen und psychosoziale Unterstützung leisten. Diskutiert wurde außerdem, dass die Soziale Arbeit nicht in den Opferschutzgruppen verankert ist, obwohl sie für diese Arbeit prädestiniert wäre.

Quelle:

Müller, U., Schröttle, M. 2004: Lebenssituation, Sicherheit und Gesundheit von Frauen in Deutschland/Eine repräsentative Untersuchung zu Gewalt gegen Frauen in Deutschland, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bielefeld, Online unter URL:

http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung4/Pdf-Anlagen/langfassungstudie-frauen-teil-eins.property=pdf,bereich=bmfsfj.sprache=de,rwb=true.pdf. [30.07.2012].

¹ vgl. Müller et al. 2004:160



Von links oben nach rechts unten: Sabine Eder, DGKS, Mag^a Nora Ramirez Castillo, Mag^a Alexandra Grasl, Anneliese Erdemgil-Brandstätter, DPGKS, Mag^a (FH) Michaela Egger, Mag^a Hildegard Köhler-Trendl, Elisabeth Gruber BA, Mag^a Kathrin Bergthaler



Sozialraumorientierung im Praxistest

Effekte und Implikationen des Grazer Pilotprojekts

Text: Sonja Punkenhofer & Vincent Richardt

Fürsorge ist ein großes Wort und es zieht auch in der Sozialen Arbeit unweigerlich eine Vielzahl von positiven Assoziationen nach sich, ganz anderes als die eher farblose Fachlichkeit, der nicht selten das Stigma der allzu grauen Theorie anlastet. In Österreich würde so manche gestandene und krisenerprobte Fachkraft vielleicht sagen, dass Fachlichkeit ja "eh klar" sei, man jedoch in erster Linie den Menschen beistehen müsse und da wären zunächst einmal vor allem Tatkraft, Engagement und eben auch Fürsorge gefragt. Hauptsache, den Betroffenen wird geholfen, wie auch immer. Dass diese Hilfe somit sehr stark von individuellen Überzeugungen der jeweils handelnden Akteure geprägt wird, ist mal zum Vorteil der Betroffenen und mal nicht. So wie Patienten davon ausgehen, unabhängig vom jeweiligen Arzt die aktuell sinnvollste Behandlung zu erhalten, so sollte auch in der Sozialen Arbeit ein möglichst einheitlicher Standard gewährleistet sein, der sich auf der Höhe der Zeit bewegt. Also nach bestem Gewissen und Fachwissen.

Das Amt für Jugend und Familie der Stadt Graz hat deshalb das Fachkonzept Sozialraumorientierung im Rahmen eines Pilotprojekts in der Jugendwohlfahrt erprobt und evaluieren lassen, um zu klären, ob eine dauerhafte Umsetzung des Ansatzes im Sinne einer einheitlich hohen Qualität der Hilfemaßnahmen wäre. Sozialräumliches Handeln meint in diesem Zusammenhang, dass die Themen und der tatsächliche Wille der betroffenen Menschen im Zentrum der Bemühun-

gen stehen, dass deren Potentiale und andere Ressourcen genutzt, dass individuelle Zielsetzungen entwickelt und verfolgt werden und dass, last, but not least, die Menschen dabei unterstützt werden, schnellstmöglich von diesen Hilfen unabhängig leben zu können.² Auf einen Nenner gebracht geht es um die Aktivierung von Selbsthilfe, und zwar so weitreichend, wie dies realisierbar ist, entweder im Rahmen von notwendigen Einzelhilfen oder durch ergänzende Projekte (fallübergreifende/fallunspezifische Arbeit), die bestimmte regionale Bedarfe aufgreifen und dazu beitragen, ineffiziente Einzelhilfen zu verhindern. Demgegenüber soll die reine sozialarbeiterische Fürsorge, also gewissermaßen das "An-die-Hand-Nehmen" der Menschen und das "Aus-der-Hand-Nehmen" von Verantwortung, möglichst vermieden werden, natürlich immer vorausgesetzt, das Wohl der Kinder ist nicht gefährdet. Zur Verwirklichung dieser fachlichen Prinzipien wurde zwischen der Stadt Graz und den am Projekt beteiligten Maßnahmeträgern ein Modell vereinbart, in dem nicht mehr, wie bislang üblich, einzelne Hilfen, sondern handelnde Fachkräfte finanziert werden, die bedarfsgerecht einsetzbar sind. Neben dieser Personenfinanzierung pauschalen (Schwerpunkt- und Kernteamträger) werden im Rahmen der so genannten Sozialraumbudgets auch die ergänzenden Projekte und andere notwendige Unterstützungsmaßnahmen (z.B. über assoziierte Träger) finanziert.3 Bei der externen Evaluation ging es um die prinzipielle Frage, ob die Grazer Jugendwohlfahrt zielgenau, effektiv und effizient die betroffenen Menschen erreicht und inwieweit diese am Ende der Maßnahmen unabhängig von den Hilfen leben können. Untersucht wurden im Rahmen des Evaluationsdesigns, auf der Basis von sechs Forschungshypothesen, die fachliche Qualität der Maßnahmen (Ziele, Orientierung an den vorhandenen Ressourcen, Gestaltung der Hilfesettings, fallübergreifende und fallunspezifische Arbeit) und deren Wirkungen (Zielerreichung, Unabhängigkeit, Vermeidung von ineffizienter Hilfe), auch im Vergleich mit dem vorherigen System und einem anderen Bezugsrahmen (Graz-Umgebung). Außerdem wurden unter der Regie des internen städtischen Controllings, begleitet durch eine externe Fachberatung, die Entwicklungen des Fall- und Finanzaufkommens anhand von Kennzahlenvergleichen genauer unter die Lupe genommen.

Die durchschnittliche Zielerreichung ist bei über 900 Zielen aus fast 300 repräsentativen Fällen mit Hilfe des Zielwinkelverfahrens erhoben worden. Dieses beruht auf der systematischen Erfassung von Einschätzungen aller Beteiligten und der statistischen Analyse von Abweichungen zwischen ihnen, und zwar auf der Basis einer einheitlichen Skala, die von "Ziel nicht erreicht", über "etwas", "überwiegend" und "vollständig" bis hin zu "übererfüllt" reicht.⁴ Die fachlichen Standards der Hilfen und weitere Wirkungen wurden im Rahmen von Projekt-, Dokumenten- und Aktenanalysen erfasst, wobei insgesamt fast

50 Projekte, knapp 100 Falldokumente und exakt 108 Hilfeakten beendeter Fälle untersucht worden sind. Ergänzend wurden noch leitfadenbasierte Interviews mit 12 relevanten Akteuren geführt (Grazer Amt für Jugend und Familie, beteiligte Träger). Damit kann die Datengrundlage der Evaluation, auch im Vergleich mit ähnlichen Untersuchungen oder Forschungsprojekten, als äußerst umfangreich gelten, was die Gültigkeit der Ergebnisse dementsprechend untermauert.

Die mittels Online-Erhebung gemessene durchschnittliche Zielerreichung bei insgesamt 918 Zielen aus 297 Fällen beträgt umgerechnet 71 Prozent. Zwischen den Einschätzungen der beteiligten Gruppen (Kinder/Jugendliche, Eltern, Maßnahme- und Kostenträger) ergaben sich keine statistisch signifikanten Unterschiede, die Urteile sind somit ausgesprochen homogen ausgefallen. Abbildung 1 verdeutlicht dieses Ergebnis als Winkelgrafik und enthält auch die exakten Mittelwerte aller Gruppen, die jeweiligen Standardabweichungen und die Resultate der einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA). Siehe Abb. 1

Damit wurden also über 900 Hilfeziele durchschnittlich zu mehr als zwei Drittel und zu annähernd drei Viertel erreicht, ein Wert, der einerseits ein gewisses Entwicklungspotential beinhaltet, und zwar in Richtung einer vollständigeren Zielerreichung, andererseits aber auch, gemessen an den wenigen vorhandenen Normen, durchaus als gut gelten kann. So ergab eine staatliche Effektestudie in Deutschland, dass die durchschnittliche Zielerreichung in der Jugendhilfe gemäß Einschätzung der Fachkräfte bei etwa 56 Prozent liegt,5 was deutlich unter dem ermittelten Wert für die Stadt Graz angesiedelt ist.

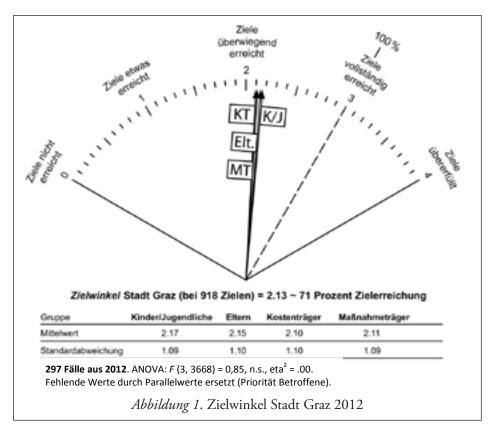
Die Analyse der fachlichen Standards hat im Vergleich mit der letzten Untersuchung statistisch signifikante (t-Test, jeweils p < .001) und auch bedeutsame (Cohens d: mittlere bis große Effekte) Steigerungen in allen Bereichen ergeben. Zwar sind überall noch weitere Verbesserungen möglich und auch nötig, insbesondere was die systematische Nutzung von vorhandenen Ressourcen im Sinne der Betroffenen betrifft, dennoch zeigen die Untersuchungen, dass die Hilfen durch

die Umsetzung der Sozialraumorientierung ein hohes und immer höheres Maß an Zielgenauigkeit und Effizienz aufweisen. Auch die Dokumentationen der vielfältigen Projekte rund um Themen wie z.B. Elternaktivierung und -coaching, Freizeitgestaltung und Lernen, Arbeit und Qualifizierung oder Krisen- und Probewohnen sprechen für diese Annahme. Auf der Basis der beschriebenen Inhalte und der berichteten Wirkungen lässt sich abschätzen, dass durch die Projektarbeit insgesamt zwischen 100 (konservative Schätzung) und 500 (optimistische Schätzung) ineffiziente Hilfen vermieden wurden. Besonders bemerkenswert ist in diesem Kontext eine ganze Reihe von Siedlungsprojekten, die aufgrund von besonderen regionalen Problemlagen entstanden sind (z.B. Generationenkonflikte) und versuchen, genau dort anzusetzen und für Abhilfe zu sorgen.

Was die angestrebte Unabhängigkeit der Betroffenen am Ende der Hilfen betrifft, die im Rahmen der Aktenanalysen erhoben wurde, so war diese nach der Einführung der Sozialraumorientierung in Graz mit durchschnittlichen 84 Prozent sehr viel deutlicher ausgeprägt als zuvor und auch als in den Fällen aus Graz-Umgebung. Abbildung 2 verdeutlicht den Unterschied grafisch, der statistisch signifikant und äußerst bedeutsam ist (ANOVA: F[2, 105] = 17,83, p < .001, eta² = .25, großer Effekt), während sich die Differenz zwischen den beiden Vergleichsgruppen varianzanalytisch nicht unterscheidet.

Siehe Abb. 2

Da nun einerseits die handelnden Akteure beim Grazer Jugendamt und bei den beteiligten Trägern in etwa dieselben geblieben sind und sich auch die Fallkonstellationen nicht großartig verändert haben, kann dieser starke Effekt mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit auf die Umsetzung des Fachkonzepts zurückgeführt werden. Eine Schlussfolgerung, die auch durch die befragten Fachkräfte in den teilstandardisierten Interviews grundsätzlich bestätigt wurde, ebenso wie



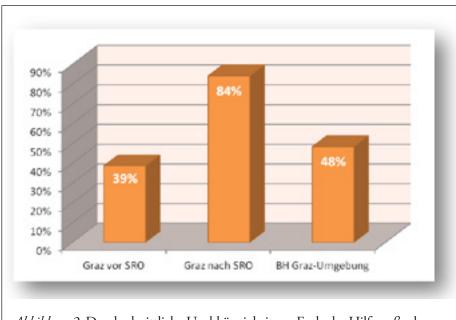


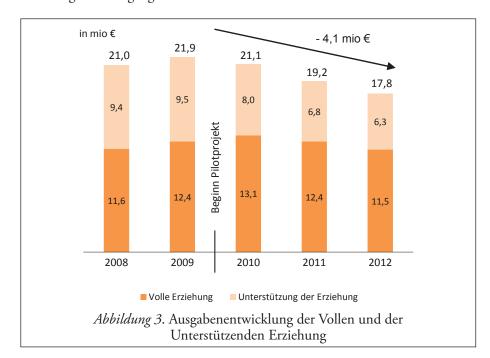
Abbildung 2. Durchschnittliche Unabhängigkeit am Ende der Hilfemaßnahmen

die zuvor beschriebenen Befunde der externen Evaluation.

Die interne Finanz- und Fallzahlanalyse zeigt, dass durch die veränderten Rahmenbedingungen die über die Jahre davor stetig steigende Ausgabenentwicklung gebremst wurde, es sogar zu einer Trendumkehr gekommen ist und seit dem Jahr 2009 die Ausgaben um 4,1 Millionen Euro reduziert werden konnten. Wie in Abbildung 3 ersichtlich, erfolgte ein wesentlicher Teil der Ausgabenrückgänge im Bereich

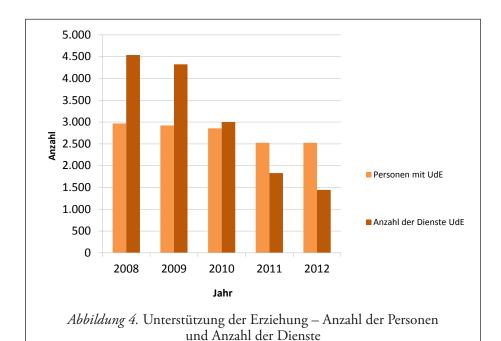
der Unterstützung der Erziehung. Siehe Abb. 3

Dabei hat sich, wie in Abbildung 4 dargestellt, die Zahl der Personen, die eine Unterstützung der Erziehung erhielten, nicht wesentlich verändert, die Zahl der Mehrfachhilfen für einzelne Personen hat sich aber deutlich verringert. Durch die Ausgestaltung der Hilfen im Rahmen des neuen Grazer Hilfeplanverfahrens, eingebettet in einen intensiven fachlichen



Reflexionskontext, ist sichergestellt, dass eine finanzielle Abwägung im Rahmen der Einzelfallentscheidungen keine maßgebliche Einflussgröße darstellt. Der Einsatz passgenauer Einzelfallhilfen, die in regelmäßigen Abständen gemeinsam mit der Familie, dem öffentlichen Träger und dem zuständigen freien Jugendwohlfahrtsträger überprüft und den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden, begünstigt aber dieses finanzielle Ergebnis. Auch die Einführung von fallübergreifender und fallunspezifischer Arbeit, wobei in Gruppen- oder Projektarbeit mehrere Kinder, Jugendliche oder Familien erreicht werden, spiegelt sich in den Finanz- und Fallzahlen wider. Es ist zu vermuten, dass im Bereich der Unterstützung der Erziehung das Innovations- bzw. Veränderungspotential zum großen Teil ausgeschöpft und in den kommenden Jahren eher wieder mit einem leichten Anstieg der Hilfen zur Unterstützung zu rechnen ist. Hingegen scheint es im Bereich der Vollen Erziehung noch einiges an Innovations- und Veränderungspotential zu geben. Siehe Abb. 4

Nun mag sich mancher fragen, wo denn da der Haken sei oder auch das Haar in der Suppe, schließlich erscheint ein derart rundum positives Fazit irgendwie "verdächtig" zu sein, ist es doch sonst eher üblich, Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen. Tatsächlich hat sich auch gezeigt, dass bei der Umsetzung der einzelnen Aspekte des Fachkonzepts zwar ein ganz guter Standard erreicht wurde, dieser jedoch jeweils mehr oder weniger ausbaufähig ist, und dass die unterschiedlichen Rahmenbedingungen für die Träger innerhalb, außerhalb und am Rande des Systems problematisch sind, weshalb hier Nachbesserungsbedarf besteht. Auch müssen die Kosteneinsparungen keinen unumkehrbaren Trend darstellen, sondern können sich auch als temporäre Schwankung erweisen. Was jedoch als vollkommen gesichert gelten darf, sind die in fachlicher Hinsicht erfreulichen Effekte des Fachkonzepts auf die Jugendwohlfahrt in Graz, die nachweislich



zielgenauer, effektiver und effizienter geworden ist, was sich natürlich auch auf die Gesamtkosten auswirkt. Die handelnden Akteure sind jedenfalls ausgesprochen überzeugt von dem, was sie gemeinsam mit den betroffenen Menschen auf die Beine stellen, und gleichzeitig deuten keinerlei bekannte Anzeichen darauf hin, dass jemandem etwas vorenthalten wird, worauf er eigentlich ein Recht hätte. Ursache der beschriebenen Veränderungen ist mit ausgesprochen hoher Wahrscheinlichkeit die verbindliche Umsetzung eines theoretischen Fachkonzepts.

Vielleicht ist in der Sozialen Arbeit also gar nicht so viel dran an der sprichwörtlichen Farblosigkeit des Theoretischen, vielleicht sollte man hier nicht ausgerechnet Goethes Mephisto glauben, denn schließlich ist er es, der behauptet, dass alle Theorie "grau" sei und "grün des Lebens goldener Baum". Immerhin ist auch nicht alles hilfreich, was von einem Baum fällt, auch wenn es noch so golden daherkommt. Der Grazer Jugendwohlfahrt scheint das sozialräumliche Grau jedenfalls ganz gut zu Gesicht zu stehen und fachliche Früchte trägt es offenbar auch.

Literatur

BFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend). (Hrsg.). (2002). Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe. Stuttgart: Kohlhammer.

Fehren, O. & Kalter, B. (2012). Zur Debatte um Sozialraumorientierung in Wissenschaft und Forschung. SiO/Sozialarbeit in Österreich, Sondernummer 1/12, 28-32.

Hinte, W. (2006). Geschichte, Quellen und Prinzipien des Fachkonzeptes "Sozialraumorientierung" (Einleitung). In: W. Budde, F. Früchtel & W. Hinte (Hrsg.), Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis (S. 7-24). Wiesbaden: VS Verlag.

Hinte, W. (2012). Das Fachkonzept "Sozialraumorientierung". SiO/Sozialarbeit in Österreich, Sondernummer 1/12, 4-9.

Hinte, W. & Treeß, H. (2011). Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik (2. Aufl.). Weinheim: Juventa.

Jetter, W. (2004). Performance Management. Strategien umsetzen – Ziele realisieren – Mitarbeiter fördern (2., aktual. und überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Krammer, I. (2012). Sozialraumorientierung – ein Fachkonzept für ein ganzes Amt. SiO/Sozialarbeit in Österreich, Sondernummer 1/12, 11-13.

Lüttringhaus, M. & Streich, A. (2002). Zielvereinbarungen in der Sozialen Arbeit: Wo mein Wille ist auch dein Weg? SozialAktuell, SBS/ASPAS, 19, 7-11.

Lüttringhaus, M. & Streich, A. (2007). Zielvereinbarung in der Sozialen Arbeit: Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg. In: S. Gillich (Hrsg.), Nachbarschaften und Stadtteile im Umbruch. Kreative Antworten der Gemeinwesenarbeit auf aktuelle Herausforderungen (S. 135-149). Gründau-Rothenbergen: Triga.

Punkenhofer, S. (2012). Der finanzielle Aspekt in

der Sozialraumorientierung. SiO/Sozialarbeit in Österreich, Sondernummer 1/12, 20.

Richardt, V. (2008). Ziel im Winkel – Evaluation in der Jugendhilfe. *neue praxis*, 38, 325-335.

Richardt, V. (2010). Praxis in Zahlen: Ergebnisse und Konsequenzen von Evaluation in der Erziehungshilfe. *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV)*, 90, 131-136.

Richardt, V. (2011). Die Welt der Wirkung: Qualitative und quantitative Zielerreichung in den Erziehungshilfen. In N. Eppler, I. Miethe & A. Schneider (Hrsg.), Quantitative und Qualitative Wirkungsforschung. Theorie, Forschung und Praxis Sozialer Arbeit, Band 2 (S. 125 - 144). Opladen: Budrich.

Sixt, H. (2012). Sozialraumorientierte Jugendwohlfahrt – eine Herausforderung für die Sozialarbeit. SiO/Sozialarbeit in Österreich, Sondernummer 1/12, 14-16

Wirnsperger, S. (2012). Der "Wille" und die "richtige Maßnahme" – passgenaue Hilfen statt Versäulung. SiO/Sozialarbeit in Österreich, Sondernummer 1/12, 25-26.

Vincent Richardt

Diplom-Psychologe und Diplom Sozialpädagoge (FH), leitet das Qualitätsinstitut viasozial, das für Verbände, Träger und Kommunen arbeitet, die ein Interesse daran haben, Soziale Arbeit qualitativ weiterzuentwickeln.

Sonja Punkenhofer

Jahrgang 1964, seit 2008 Leiterin der Stabsstelle Controlling und Reporting im Amt für Jugend und Familie der Stadt Graz

¹ Siehe hierzu Krammer (2012)

 ² Siehe hierzu Fehren & Kalter (2012),
 Hinte (2006, 2012), Hinte & Treeß (2011),
 Lüttringhaus & Streich (2002, 2007)

³ Siehe hierzu Punkenhofer (2012), Sixt (2012), Wirnsperger (2012).

⁴ Vgl. Richardt, 2008, 2010, 2011.

⁵ BFSFJ, 2002, S. 30.

⁶ Ausführlich siehe Abschlussbericht der externen Evaluation.

Bücher



Michael Girkinger

Einmal Glück und Erfolg, bitte! Über das Glück und seine Vermarktung in der Persönlichkeitsbildung

Eine Untersuchung zur Kultur der Selbstoptimierung

2012, Tectum Verlag, 356 Seiten, 29,90 Euro

"Persönlichkeitsbildung liegt voll im Trend. Wer wir sein möchten, wie wir sein möchten und was wir erreichen wollen, ist weniger denn je festgeschrieben und begrenzt, sondern hängt - so der verlockende Sirenengesang am Persönlichkeitsbildungsmarkt - allein von der richtigen Einstellung ab. Eine rasant gewachsene Anzahl von Trainern, Coaches und Beratern ruft dazu auf, an sich zu arbeiten und seine Eigenschaften und Fähigkeiten kontinuierlich zu formen. Und sie empfehlen sich dabei als geschultes Betreuungspersonal, das imstande ist, ihre Kunden mit Wohlfühl- und Selbstoptimierungstechniken "fit" für das Glück und den Erfolg zu machen. Ausgehend von einem Streifzug durch neue und alte Schauplätze des Glücks, die offenlegen, mit welch unterschiedlichen Vorstellungen und Dimensionen Glück verbunden ist, setzt sich Michael Girkinger kritisch mit der Entwicklung des Persönlichkeitsbildungsmarktes und seiner Glücks- und Erfolgsverheißungen auseinander: Warum haben sie gerade seit den 1990er Jahren eine so erstaunliche Konjunktur erlebt? Welche gesellschaftlichen Veränderungen und Bedingungen liegen dem Boom der Persönlichkeitsbildung zugrunde? Und welche Leitbilder treiben die Menschen heute an bzw. welchen wollen sie von sich aus gerecht werden.

Der Autor zeichnet das bunte Bild einer Gesellschaft, in der Selbstsorge und Selbstdisziplinierung, der Wunsch nach Selbstverwirklichung und der Zwang zur Selbstoptimierung nahe beieinander liegen." (Klappentext)

Eine Dissertation, die sehr interessant und dabei gut lesbar ist - ist nicht selbstverständlich! Der Autor, Geschichtswissenschaftler und Politologe, behandelt ein aktuelles Thema mit seinen vielfältigen Aspekten aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln: gründlich, fundiert, flüssig zu lesen, nicht mühsam - und dabei auch spannend

Ist man seit Jahrzehnten im Berufsleben, so ist das zunehmende Bedürfnis zur "Selbstoptimierung" deutlich spürbar - egal ob dieser Drang von innen oder außen kommt - er setzt sich fest - mit allen seinen Auswirkungen. Was ist Glück überhaupt? Der Autor "flaniert" auf alten und neuen Schauplätzen des Glückbegriffes - das Thema wird von verschiedensten Seiten betrachtet und auch die Begrenzungen und Schattenseiten nicht außer Acht gelassen. Und überhaupt: Gehen Glück und Erfolg immer Hand in

Welche Angebote zur Persönlichkeitsbildung sind auf dem (auch österreichischen) Markt zu finden, was wird von Coaches und Trainern geboten, womit können Kunden und Auftraggeber gewonnen werden? Warum besteht so eine rege Nachfrage? Gibt es einen Zusammenhang mit der allgemeinen Wirtschaftslage? Warum ist das Streben nach "Selbstoptimierung" gerade in den letzten Jahrzehnten so wichtig und notwendig geworden? Welche gesellschaftlichen Rahmenbedingungen waren/sind dafür förderlich?

Ist Erfolg (privat und im Berufsleben) und auch Versagen wirklich nur individuell zu sehen? - oder hat das gesellschaftliche Umfeld oder der Arbeitsmarkt doch auch damit zu tun?

Diese Fragen werden kritisch, sehr ausführlich und von verschiedensten Seiten beleuchtet, Antworten gesucht und gefunden.

Auch die individuellen Auswirkungen des "Machbarkeitswahns", den Zwang zur optimalen Selbst"verwertung", dieses "mach dein Ding, hol das Beste aus dir raus" werden nicht ausgelassen. Wenn jeder/jede es selbst in der Hand hat, Erfolg zu haben und glücklich zu sein - was passiert, wenn der Erfolg ausbleibt und das Glück sich nicht einstellt?

Fraglich bleibt für mich, welchen Einfluss die Tendenz, Glück und Erfolg als oberste Prämisse zu sehen, auf die doch sehr notwendige "positive Fehlerkultur" und auch auf Solidarität innerhalb einer Gesellschaft hat. Das Buch ist meines Erachtens nicht als Absage an die Persönlichkeitsbildung im Allgemeinen zu sehen – sondern als Anregung zum kritischen Hinterfragen von Motiven und Themen und zur selbstbewussten und überlegten Auswahl von Fortbildung.

HINWEISE

Astrid Deixler-Hübner; Robert Fucik; Markus Huber

Das neue Kindschaftsrecht KindNamRÄG 2013 - kompakt und komplett – mit Kommentar! 2013, Lexis Nexis ARD ORAC, 240 Seiten, 38,00 Euro

Jörg M. Fegert, Ute Ziegenhain, Heiner Fangerau Problematische Kinderschutzverläufe Mediale Skandalisierung, fachliche Fehleranalyse und Strategien zur Verbesserung des Kinderschutzes (Studien und Praxishilfen zum Kinderschutz) 2010, Beltz Juventa, 372 Seiten, 26,80 Euro

Kay Biesel

Wenn Jugendämter scheitern - Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz

2011, Transcript Verlag, 336 Seiten, 33,80 Euro

Maria Uhanyan

Konflikte in türkischstämmigen Familien mit Jugendlichen Konsequenzen für eine kultursensible psychosoziale Praxis 2011, Ziel Verlag, 264 Seiten, 25,50 Euro

Geschichte, Theorie und Praxis der Gemeinwesenarbeit



Sabine Stövesand Christoph Stoik Ueli Troxler (Hrsg.)

Handbuch Gemeinwesenarbeit

Traditionen und Positionen, Konzepte und Methoden Deutschland – Schweiz – Österreich

Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit, Band 4

2013, 457 Seiten, Kart. 39.90 € (D), 41.10 € (A) ISBN 978-3-86649-411-4

Wie ist der derzeitige Wissensstand in der Gemeinwesenarbeit? Das Handbuch systematisiert und aktualisiert das Theorie- und Praxiswissen für dieses Gebiet. Vorgestellt werden Traditionen und Diskussionen insbesondere in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Aus dem Inhalt:

- · Meilensteine der Gemeinwesenarbeit
- Positionierungen
- Internationales Fenster Gemeinwesenarbeit in der Schweiz, Österreich und Deutschland
- Handlungsfelder der Gemeinwesenarbeit
- Professionelles Handeln in der Gemeinwesen arbeit

Die HerausgeberInnen:

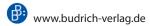
Prof. Dr. Sabine Stövesand, Hochschule für angewandte Wissenschaften

Hamburg

Christoph Stoik, DSA, MA, FH Campus Wien

Ueli Troxler, SA, MA,

Leiter Quartierkoordination Zürich-Nord



Verlag Barbara Budrich – Stauffenbergstr. 7 – D-51379 Leverkusen-Opladen – Germany – ph +49 2171.344.594 – fx +49.2171.344.693 – info@budrich.de

Barbara Budrich Publishers – Karen Davey – 86 Delma Drive – Toronto – ON M&W 4P6 – Canada – info@barbara-budrich.net – www.barbara-budrich.net

Neues Weiterbildungs-Programm der FH Campus Wien:

Social Work Practice & Sozialwirtschaft/Sozialmanagement

Das Department Soziales der FH Campus Wien präsentierte sein neues Weiterbildungsangebot für das WS 2013/14, das innovative Akzente für die berufliche Praxis von SozialarbeiterInnen und LeiterInnen von sozialwirtschaftlichen Organisationen setzen will. Die Organisation der Seminarangebote wird von der Campus Wien Academy abgewickelt. Kontaktadressen für die Zusendung des Programmes:

www.campusacademy.at academy@fh-campuswien.ac.at brigitta.zierer@fh-campuswien.ac.at

Achtung: NEUERSCHEINUNG!!



"Das kann ich nicht mehr verantworten!" Stimmen zur Lage der Sozialen Arbeit Mechthild Seithe/Corinna Wiesner-Rau (Hg.)

ISBN 978-3-940636-28-7

248 Seiten /September 2013 Paranus Verlag