

Unentschieden

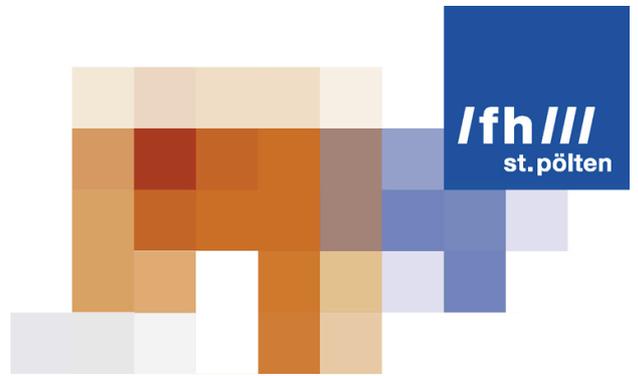
Vom Wagen und Wägen in der Sozialarbeit

Nadja Weber

Diplomarbeit
eingereicht zur Erlangung des Grades
Magistra(FH) für sozialwissenschaftliche Berufe
an der Fachhochschule St. Pölten
im September 2009

Erstbegutachter:
DSA Mag.(FH) Alois Huber

Zweitbegutachter:
FH-Prof. DSA Mag. Dr. Peter Pantucek



Executive Summary

NADJA WEBER

UNENTSCHIEDEN

VOM WAGEN UND WÄGEN IN DER SOZIALARBEIT

Diplomarbeit, eingereicht an der Fachhochschule St. Pölten im September 2009

Die hier vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Thematik entscheidungsrelevanter Situationen, in denen SozialarbeiterInnen als AkteurInnen einen wesentlichen Einfluss haben.

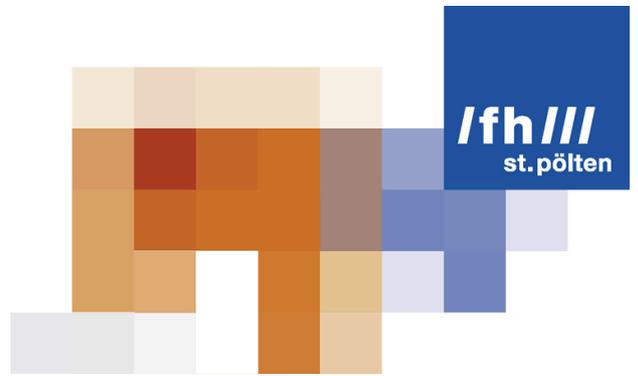
Im Anschluss an die Erläuterungen der Notwendigkeit und des Nutzens der Forschungsarbeit, ist der Fokus auf die Grundlagen der Entscheidungstheorie gerichtet. Hier wird nicht nur auf unterschiedliche Arten von Entscheidungen näher eingegangen, sondern es wird auch versucht Antworten auf Fragen zu finden, wie zum Beispiel: Worin liegt der Ursprung einer Entscheidung? Wie sind Entscheidungsprozesse gegliedert? Welche entscheidende Rolle spielen SozialarbeiterInnen in der Arbeit mit KlientInnen?

Übergeordnet steht der Versuch bereits existierende Theorien zu Entscheidungsmodellen aus dem Business- Management und Wirtschaftsbereich aufzugreifen und sie, adaptiert, in Bezug zur Sozialarbeit zu setzen.

Da jedes Managen von Entscheidungen auch strategisches Denken erfordert, werden die Grundlagen der renommierten „Spieltheorie“ erläutert.

Der empirische Teil der Forschungsarbeit beschäftigt sich mit jenen Faktoren die für das Einschätzen einer Entscheidungssituation als auch für die Entscheidung selbst relevant sind.

Die Arbeit ist als Anregung für die SozialarbeiterInnen der „Emmaugemeinschaft St. Pölten“ zu verstehen, welche das Bewusstsein über die Entstehung von Entscheidungsprozessen fördern, und das Reflexionsfähigkeit erhöhen soll.



UNDETERMINED

ABOUT DARING DECISIONS AND TAKING THEM INTO CONSIDERATION

This diploma thesis addresses to the topic “decision making” in Social Casework. Case work with clients implies that Social workers have (voluntarily or not) a considerably influence on situations which have to be brought to a head.

Explicating what the benefits and the utility of this research are, the paper mainly concentrates on basic information like where making choices has its seeds in, how decision processes are structured and developed, different types and styles of choices as well as including the importance of playing a decisive role in Social Work.

Overall the intension is trying to rearrange existing literature about making choices in business, management and economy sectors in a new assessment, focusing on Social Case Work.

In addition there is a guide to the well established term of the so called “Game Theory” due to making decision also requires the skills to think in strategic manners.

Secondary the empirical study results show which parameters are most important when it comes to assessing a situation, taking a decision and how to handle it.

The closure unifies theories and research in the intention to give an impulse and to emerge kind of a tool to emphasise the ability to reflect ones work and the consciousness of decision processes in the institution of the “Emmaugemeinschaft St .Pölten”

Danksagung

Jeder der selbst schon einmal ein schriftliches Werk verfasst hat, der weiß, dass dieses Unterfangen im Alleingang nur sehr schwer zu bewältigen ist.

Einige Menschen, die in meinem Leben eine große Rolle spielen, haben mich auch auf meinem Weg in der Ausbildung begleitet. Durch ihr Wirken haben sie auf unterschiedliche Weise ihren Beitrag an dieser Arbeit geleistet. Sei dies nun in erster Linie durch meine Eltern, die mir dieses Studium ermöglicht und mich vor allem mit Geduld und mit ihrem stetem Glauben an mich unterstützt, oder durch jene, die mir mit konstruktiver Kritik und Anregungen zur Seite gestanden haben.

Obwohl sie namentlich nicht genannt werden möchte, ist es mir ein großes Anliegen speziell eine Person zu erwähnen. Durch sie ist in endlosen Gesprächen die Idee zu diesem Thema entstanden, gewachsen und schließlich auch gereift. Zu wissen, dass sie Teil jener Menschen ist, die mich großes Stück meines Weges begleiten haben, macht mir sehr dankbar.

Herrn Huber gilt ein herzliches Dankeschön, vor allem dafür, dass er sich ganz zu Beginn, nach meinem doch sehr raschen Entschluss dieses Thema zu erforschen, spontan dazu bereit erklärt hat, die Betreuung zu übernehmen.

Dank gilt vor allem auch den SozialarbeiterInnen der Emmausgemeinschaft St. Pölten, sie sich zum Zwecke der Forschung als InterviewpartnerInnen bereit erklärt haben.

Inhalt

1. EINLEITUNG – ZUM SACHVERHALT DES ENTSCHEIDENS	1
2. DIE THEORIE DER ENTSCHEIDUNG	4
2.1 Definition.....	4
2.2 Der Ursprung des Entscheidungsmotivs	5
2.2.1 Der kognitive Aspekt	5
2.2.2 Der emotionale Aspekt.....	6
2.3 Die Relevanz von Entscheidungsprozessen in der Sozialarbeit	7
2.3.1 Der Problemlösungsprozess	9
2.4 Der Aufbau von Entscheidungsprozessen	10
2.5 Besonderheiten von Entscheidungsproblemen	16
2.6 Die Bedeutung des Entscheidungsprozesses für die Einzelfallhilfe	18
3. ENTSCHEIDUNGSMODELLE & ENTSCHEIDUNGSSTRATEGIEN	20
3.1 Entscheidungsmodelle	20
3.1.1 Entscheidungen nach Erwartungsstrukturen	21
3.1.2 Entscheidungen in zeitlichen Rahmen	22
3.2 Entscheidungsstrategien	23
3.2.1 Faktoren die Entscheidungssituationen beeinflussen	23
3.2.2 Formen der Entscheidung.....	25
3.2.2.1 Einmalige vs. mehrmalige Entscheidungen.....	25
3.2.2.2 Stereotype und Routine-Entscheidungen	26
3.2.2.3 Einstufige und mehrstufige Entscheidungen	27
3.2.2.4 Reflektierte vs. ad hoc Entscheidungen	28
3.2.2.5 Intuitive Entscheidungen.....	29
4. SPIELTHEORIE	33
4.1 Geschichtliches zur Spieltheorie	33

4.2 Die Definition der Spieltheorie	34
4.2.1 Die Strategie	35
4.3 Spielearten	35
4.3.1 Games of skill.....	35
4.3.2 Games of Chance	36
4.3.3 Kooperative Zweimann-Spiele	36
4.3.4 Nullsummen-Zweimann-Spiele	37
4.3.5 Spiele mit gemischten Motiven	37
5. FORSCHUNGSDESIGN	40
5.1 Forschungsfrage und Hypothesen	40
5.2 Empirische Umsetzung im Forschungsfeld	41
5.2.1 Die Interviews.....	41
5.2.2 Methode des zirkulären Dekonstruierens.....	42
6. ERGEBNISSE	44
6.1 Gewonnene Interviewkategorien	44
6.2 Erläuterungen zu den einzelnen Kategorien	44
6.2.1 Erfahrungswerte	44
6.2.2 Ressourcen	45
6.2.3 Institutionelle Rahmenbedingungen.....	45
6.2.4 Informelle Regeln	45
6.2.5 Kontrakt/ Mandate	45
6.2.6 Selbstbild.....	46
6.2.7 Arbeitsweise	46
6.2.8 Konsequenzen	46
6.2.9 Ermessensspielraum.....	46
6.2.10 Gefühlsebene.....	47
6.3 Zusammenfassung der gewonnenen Interviewergebnisse	47

6.3.1 Erfahrungswerte	47
6.3.2 Ressourcen	49
6.3.3 Mandat und Selbstbild und Arbeitsweisen	52
6.3.4 Konsequenzen	53
6.3.5 Ermessensspielraum.....	55
6.3.6 Gefühlsebene.....	59
7. REFLEXION UND CONCLUSIO	61
8. AUSBLICK	66
LITERATUR	67
ANHANG	70

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zirkulärer Prozeß des Problemlösens	9
Abbildung 2: Entscheidungsprobleme – Dimensionen und ihre Auswirkungen.....	16
Abbildung 3: Gegenüberstellung der Modelle.....	18
Abbildung 4: Die Basiselemente eines Entscheidungsmodells	20
Abbildung 5: Mögliche Erwartungsstrukturen über die Zustände	21
Abbildung 6: Entscheidungssetting.....	63

EINLEITUNG

„Sich bewegen heißt sich entscheiden“

(vgl. Pöppel 2008:45)

1. EINLEITUNG – ZUM SACHVERHALT DES ENTSCHEIDENS

Dieses Eingangszitat von Pöppel spiegelt eine der wichtigsten, mehr oder minder bewussten Handlung der Menschen wider. Im Durchschnitt treffen wir zwischen 20.000 und 100.000 Entscheidungen pro Tag (vgl. Pöppel 2008; Busch 2002).

Der Mensch möchte zufrieden sein mit sich und seinem Leben, er strebt unentwegt nach einem Optimum für sich und auch für andere. Um diesen Zustand erreichen zu können, muss er sich nicht nur für den Weg dorthin, den er einschlägt, sondern ebenfalls für die dafür notwendige Strategie entscheiden.

SozialarbeiterInnen – es sei dahingestellt, ob sie in hoch- oder niederschweligen Einrichtungen beschäftigt sind – sind mit diesem Umstand, tagtäglich solche Entscheidungen zu fällen, konfrontiert. Denn in der Sozialarbeit geht es ebenfalls darum die richtigen Entscheidungen zu treffen, um effizient und effektiv arbeiten bzw. handeln zu können. Viele Professionisten begleiten ihre KlientInnen auf ihrem Weg und unterstützen sie in ihren individuellen Lebenslagen. Ganz gleich, welche institutionellen Strukturen als Voraussetzung gegeben sind, in der Arbeit mit Menschen ist man gezwungen zu agieren, zu reagieren und zu handeln. Dies ist nur möglich, in dem man Entscheidungen trifft – nicht nur für sich, sondern auch für die KlientInnen.

Dieser Umstand bedeutet oftmals eine Herausforderung per se, da die Konsequenzen oft nicht abzusehen sind bzw. die Erwartungen nicht immer eintreffen. Entscheidungen mit und vor allem für andere zu treffen, birgt eine große Verantwortung, da auch die Biografien der KlientInnen unterschiedlich stark beeinflusst werden. Man muss sich also in gewisser Weise eine Strategie

zurechtlegen, welche Entscheidungen zu treffen sind, um bestimmte Ziele zu erreichen.

Beschäftigt man sich eingehender mit der Materie der Entscheidungen so ist auffällig, dass in der Literatur der Terminus vor allem in (betriebs-)wirtschaftlichen und Management-Bereichen stark präsent ist. Häufig geht es dabei um das Planen strategischer Investitionen mit Hilfe von Risikoanalysen, Entscheidungsmodellen und -matrizen, um eine effiziente Unternehmenspolitik gewährleisten zu können. Solche Großunternehmer engagieren eigene Firmen und spezielles Fachpersonal, um in diesem Bereich die notwendige Unterstützung zu erlangen.

Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass sehr wenig fundierte (Fach-)Literatur zu Entscheidungen speziell im sozialarbeiterischen Bereich existiert, wenn man vom breit gefächerten Feld der Lebensberatung absieht.

Bei genauerer Recherche und Studie einzelner Werke zu diesem Themengebiet zeichnete sich ab, dass unterschiedliche Zugangsweisen und Auffassungen bezüglich dieser Materie existieren. Vor allem in der Gliederung von entscheidungsrelevanten Themen herrscht eine gewisse Diskrepanz.

Die vorliegende Arbeit erhebt nicht den Anspruch einer vollständigen Darstellung von entscheidungstheoretischen Modellen, zumal diese sich eher auf die unternehmerischen Bereiche konzentrieren. Das angestrebte Ziel gestaltet sich daher folgendermaßen: Die Ergebnisse der Empirie und jene der Literaturrecherche sollen eine Art „Türöffner“, ein Anstoß dafür sein, in der Wirtschaft bereits erfolgreiche verankerte Theorien, ergänzend in die Sozialarbeit einzubinden, sodass sie als zusätzliches Reflexionsinstrument die Qualität der Profession gewährleisten und zum besseren Verständnis beitragen können.

So wie sie sich mit jenen Faktoren auseinandersetzt, welche für das Treffen einer Entscheidung ausschlaggebend sind, so befasst sie sich auch mit den Prozessen und den unterschiedlichen Theorien der Entscheidungsfindung. Deshalb wird hier der Versuch, eine weitere Gliederung, mit dem Fokus auf Entscheidungen in der Sozialarbeit zu erstellen, vorgenommen. Dabei wird angestrebt, die alltäglichen Entscheidungsprozesse mit bestehenden Theorien aus eben dieser Materie in Verbindung mit der Literatur der Sozialarbeit theoretisch zu hinterleuchten und sie den empirischen Ergebnissen gegenüberzustellen.

Des Weiteren liegt der Fokus auch auf der Entwicklung unterschiedlicher Strategien, da diese den Prozess eines Handlungsentschlusses näher erläutern sollen. Die Wahl bestimmter Strategien, um Entscheidungen zu treffen, vor allem im Hinblick auf das soziale Verhalten, ist zum Beispiel eng an die mathematische Spieltheorie geknüpft. Wer kennt nicht den Satz: „Mit jemandem ein Spielchen spielen.“

Entscheidungen werden immer in Abhängigkeit von anderen Individuen getroffen, da sie auch Konsequenzen für die anderen „MitspielerInnen“ nach sich ziehen. “Thus individuals in these kinds of situations are not making decisions in isolation, instead their decision making is interdependently related.” (Carmichael 2005: 3). Ebenso soll hier auch kurz der Bereich der Intuition (und deren Bedeutung) als Entscheidungskriterium erläutert werden, da viele unserer Entscheidungen, vor allem jene die wir unter Stress oder Druck fällen müssen, aus dem Bauch heraus geschehen.

Den Abschluss dieser Arbeit soll ein Konglomerat der empirischen Forschungsergebnisse und bereits bestehender wissenschaftlicher Theorien bilden, welche in weiterer Folge als Anregung für die SozialarbeiterInnen der Emmausgemeinschaft St. Pölten dienen, und die Reflexionsbereitschaft im Hinblick auf Entscheidungsfindungsprozesse und der Entscheidungen selbst fördern sollen.

Um geschlechtsspezifische Bezeichnungen sowohl für die feminine also auch für die maskuline Form gleichsam verwenden zu können, wurde dies durch die angefügte Endung „-In bzw. -Innen“ gekennzeichnet.

2. DIE THEORIE DER ENTSCHEIDUNG

2.1 Definition

Der Glaube den Begriff in seiner Bedeutung einheitlich definieren zu können, ist irreführend, da unterschiedliche Auffassungen existieren, welche Umstände eine Entscheidung zu dem machen, was sie letztendlich ist.

Im Duden ist unter diesem Terminus folgendes zu finden:

Ent|scheidung:

a) Lösung eines Problems durch eine hierfür zuständige Person oder Instanz:

b) das Sichentscheiden für eine von mehreren Möglichkeiten

(vgl. Duden 2002)

Die semantische Bedeutung ist offensichtlich: Sich von etwas ent-scheiden bedeutet, sich von etwas, zum Beispiel einer Handlungsalternative, zu „trennen“ sich also für eine Möglichkeit und gleichzeitig von einer anderen zu ent-scheiden. (vgl. Rankel 2004: 118),

Ganz allgemein ist unter dem Terminus Entscheidung die Lösung eines Problems durch eine zuständige Person oder Instanz zu verstehen, die zwischen mindestens zwei Möglichkeiten des Handelns oder (Re-)Agierens wählen kann.

„Die Entscheidung akzeptiert...nicht den Lauf der Dinge, sondern sie kehrt in gegen sich selbst zugunsten bestimmter gewünschter oder auch nur möglicher Zustände.“(Baecker 1994 zit. in Schimank 2005: 50)

Aus dem philosophischen Blickwinkel beleuchtet der Terminus die Frage nach der Notwendigkeit sich zu entscheiden, des Handlungsziels und des Durchführungsweges (vgl. Brockhaus 2006: 142).

2.2 Der Ursprung des Entscheidungsmotivs

Das oben bereits angeführte Zitat „sich bewegen heißt sich entscheiden“ verdeutlicht, wie unumgänglich der Prozess des Entscheidens für unsere Existenz, um nicht zu sagen ein wichtiges Handlungsgerüst ist, welches eine breite Palette an Möglichkeiten bietet, handlungsfähig zu bleiben und sich weiterzuentwickeln. Dieses Streben nach Entfaltung und die Fertigkeit sich zu entscheiden beschreibt Pöppel als angeborene Gaben, die auch für den Fortbestand primitiver Lebensformen große Relevanz besitzen. Wollen sie überleben, müssen sie ein Optimum an guten Umweltzuständen und Lebensbedingungen wählen (vgl. Pöppel 2008:45). In vielerlei Hinsicht scheinen sich diese beiden Gaben gegenseitig zu bedingen. Gerade weil wir befähigt sind, uns zu entscheiden streben wir nach Entwicklung, und da wir geneigt sind uns zu entfalten, müssen wir uns entscheiden. Den Menschen wohnt aber nicht nur ein rein körperliches, sondern auch ein gewisses geistiges Streben inne. Dieser Drang, oder auch die Lebensenergie, ist bekannt unter dem Begriff der Libido. Anders als Freud bezeichnet C. G. Jung sie als Lebenskraft, die den Menschen Schwung verleiht, sich nach seelischen und kognitiven Bedürfnissen weiterzuentwickeln. Sei dies jetzt der Wunsch nach Geborgenheit, Anerkennung oder emotionale Zugehörigkeit (vgl. Wandlungen und Symbole der Libido 2009).

Hier soll ergänzend nur am Rande auf die Bedürfnispyramide nach Maslow und die Motivationstheorie nach Steven Reiss verwiesen werden.

2.2.1 Der kognitive Aspekt

Um sich aber nun entscheiden und nach vorne bewegen zu können, bedarf es vorrangig der Fertigkeit zwischen zwei Bedingungen – zum Beispiel der Gegenwart und der Zukunft – zu differenzieren.

Nach Grünig ergibt sich ein Entscheidungsproblem, „...wenn die identifizierte Soll-Ist-Differenz auf verschiedene Weise überwunden werden kann.“ (ebenda 2006:7) Dieser dafür notwendige kognitive Prozess setzt ein bestimmtes Kontingent an Wissen voraus, das es ermöglicht eine Zukunftsperspektive zu konstruieren. Erst

wenn genügend Informationen über beide Zustände vorhanden sind, können diese zueinander in Beziehung gesetzt werden. So werden die Unterschiede erkennbar. (vgl. Pöppel 2008: 49-51, Schütz Lückmann 2003: 488).

2.2.2 Der emotionale Aspekt

Es ist aber nicht alleine die Kognition, die in unserer Entscheidungen maßgeblich ist, denn das sich Entschließen besitzt immer auch einen emotionalen Aspekt. Possehl bezieht sich hier mit seiner Aussage, dass Gefühle den Charakter von Informationen aufweisen (vgl. ebenda 1993: 19), auf die Erläuterungen von Fuchs: „...was kognitiv in Betracht gezogen wird, ist ursprünglich emotional repräsentiert.“ (ebenda 1985 zit. in Possehl 1993: 19)

Sprechen uns daher Informationsinhalte auf der emotionalen Ebene an, gewinnen diese an Relevanz und das Interesse, die Situation zu verändern, steigt.

Die Bewertung ob und wann eine Entscheidung zu treffen ist, liegt also immer im Ermessen der EntscheidungsträgerInnen selbst. Die (De)-Motivation sich zu entschließen ist einerseits maßgeblich geprägt vom „lebensgeschichtlich vorgegebenen Interessenszusammenhang“ (Schütz Luckmann 2003: 493). Andererseits ist sie vom Maß der Rentabilität bestimmt. – rechnet sich der Aufwand überhaupt für die Erreichung des Zieles?

Dieser Frage widmet sich die sogenannte Entscheidungstheorie. Als „interdisziplinäre Lehre von Entscheidungsinhalten, Entscheidungsprozessen, und vom Entscheidungsverhalten bei Individual- oder Kollektiventscheidungen“ (Brockhaus Enzyklopädie 2005: 143) beschäftigt sie sich (vor allem in mathematischen Belangen) damit, Lösungen zu berechnen bzw. vorherzusagen.

Grundsätzlich wird zwischen deskriptiver (beschreibender) und präskriptiver (vorschreibender) Entscheidungstheorie unterschieden.

Die deskriptive Entscheidungstheorie versucht die Prozesse zu beschreiben und zu analysieren. Die präskriptive Theorie, auch rationale Entscheidungstheorie genannt, enthält hingegen Vorschläge und Handlungsanleitungen, um Entscheidungsprozesse zu verbessern. Als Grundlage können hier auch die empirischen Erfahrungen der deskriptiven Lehre dienen. (vgl. Gäfgen 1974 zit. in Grünig/ Kühn 2006: 8-9)

2.3 Die Relevanz von Entscheidungsprozessen in der Sozialarbeit

Jede/r SozialarbeiterIn, der/die Beziehungsarbeit leistet, ist in mehrere komplexe (meist simultan verlaufende) Prozesse eingebunden.

Pöppels Zitat „sich bewegen heißt sich entscheiden“ kann vielseitig gedeutet werden. Sich in Lebensumwelten zu bewegen oder zu handeln heißt, sich – bewusst oder unbewusst – zu entscheiden. Wie eng die beiden Begriffe, Handlung und Entscheidung, miteinander verflochten sind, liegt auf der Hand. Durch unser Handeln beeinflussen wir die Welt um uns herum, es ist ein Zeichen unserer Lebendigkeit. Handlungsfähige Menschen können ihr Leben nach ihren Wünschen und Vorstellungen gestalten, anders gesagt, sie können zwischen Alternativen wählen und Entscheidungen treffen, wie sie agieren und reagieren. Jede Handlung setzt eine solche Wahl voraus und um wählen zu können braucht der Mensch Möglichkeiten. Jenen KlientInnen, denen solche Optionen nicht mehr zur Verfügung stehen, sind entweder nur noch begrenzt oder gar nicht mehr handlungsfähig, und somit in ihrer Kompetenz zu entscheiden geschwächt, sie laufen Gefahr „leiblos“ zu werden.

Neben den großen Entwicklungen, wie der Beziehungsarbeit und dem Fallverlauf sind es oft die kleinen (Entscheidungs-)Prozesse, die großen Einfluss auf die Arbeit mit KlientInnen ausüben, da sie an wichtige Teilerfolge geknüpft sein können.

Besonders heikel sind hier Krisensituationen, in denen gerade die kleineren Prozesse große Wirkung haben, und den weiteren Verlauf bedeutend prägen und beeinflussen können. Für KlientInnen sind krisenbehaftete Situationen oftmals beängstigend und einengend. Diese Enge spiegelt sich in einem Mangel an

Handlungsalternativen wieder. Im besten Fall gelingt es, neue Optionen zu erarbeiten bzw. auf einfache, routinierte Abläufe zurückzugreifen oder Ziele neu zu setzen.

Sind KlientInnen nicht mehr fähig, sich selbst für Handlungsoptionen zu entschließen, ist das Know-how der SozialarbeiterInnen gefragt, anders gesagt die Entscheidungsgewalt wird zum Teil an die HelferInnen abgegeben bzw. übertragen. Ihnen obliegt es dann, natürlich in Absprache mit dem/der KlientIn, welche Maßnahmen zur Problemlösung bzw. auch welche Zielsetzungen als Nächstes folgen sollen. Dieser Prozess kann sich in Art und Weise variabel und in seinem Aufbau sehr komplex gestalten, denn oft sind wir „gezwungen“ aus mehreren Alternativen zu wählen, da bei der Verfolgung eines Ziels Schwierigkeiten unseren Weg kreuzen, die uns an der Umsetzung unserer Ideen hindern. Dieser Umstand kann entweder voraussehbar sein oder aber ganz unvorbereitet eintreffen. Das Finden einer Lösung für ein Problem ist also gleichzusetzen mit einer Entscheidung (vgl. Kirsch 1998: 8). Ganz gleich ob wir uns nun in einer berechenbaren oder in einer ad hoc Situation befinden, wollen wir unser Ziel erreichen, müssen wir uns einen Plan zurechtlegen, diese Schwierigkeiten zu umgehen oder zu beseitigen.

Der Auslöser für eine Entscheidung muss also nicht immer ein Verlangen nach etwas, sondern können auch Probleme, die unsere Bedürfnisse unterbinden, sein. In der Sozialen Arbeit mit KlientInnen stehen meist eben solche im Vordergrund.

Das Casemanagement stellt hier genau drei Anforderungen, die es zu erfüllen gilt:

- Struktur-
 - Prozess -
 - Ergebnis -
- } Qualität

(vgl. Löcherbach 2002: 73)

In gleichem Maße können diese Kriterien auch auf Entscheidungen umgelegt werden, anhand derer sie anschließend beurteilt werden.

2.3.1 Der Problemlösungsprozess

Der Prozess der Problemlösung sei hier der Vollständigkeit halber nur kurz erwähnt. Zum einen weist er Parallelen zu Entscheidungsprozessen auf. Zum anderen ist die Entscheidung eine Phase im menschlichen Problemlösungsverhalten. (vgl. Kirsch 1970: 70)

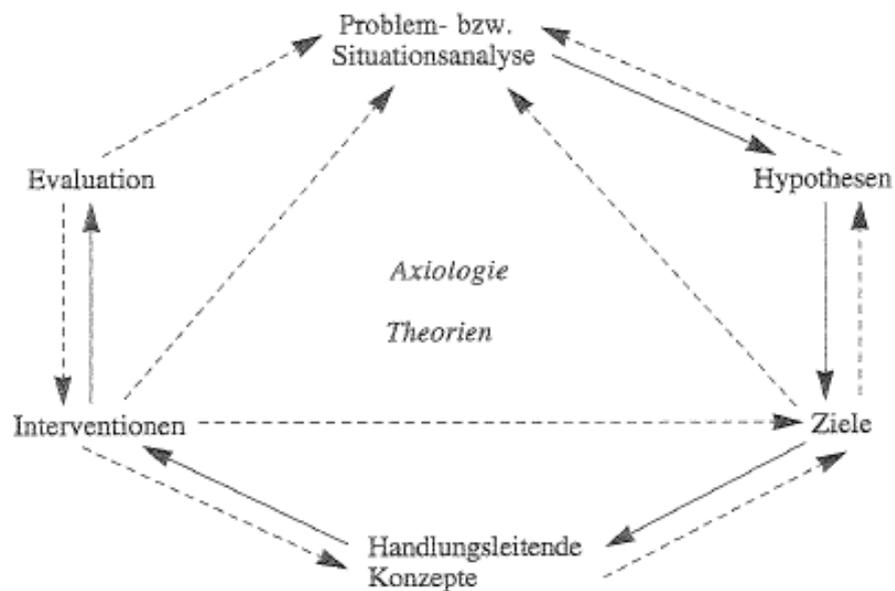


Abbildung 1: Zirkulärer Prozeß des Problemlösens (Stimmer 2000: 32)

Die abgebildete Grafik zeigt den Ablauf eines Problemlösungsprozesses. Nach vorangehender Analyse und Hypothesen werden Ziele definiert und Handlungsentwürfe oder -konzepte erstellt. Nach der Phase der Entscheidung erfolgt die Intervention, also die Umsetzung in die Realität.

2.4 Der Aufbau von Entscheidungsprozessen

Die Gliederung solcher Prozesse ist, bis auf wenige Abweichungen, je nach dem, ob es sich dabei um das Lösen von Problemen oder das Treffen von Entscheidungen handelt, konstant:

- Problemformulierung
- Präzisierung des Zielsystems
- Erforschung der möglichen Handlungsalternativen
- Auswahl einer Alternative – Entscheidung
- Entscheidung in der Realisationsphase

(vgl. Laux 2003: 8)

Die Problemformulierung:

Das Entstehen oder plötzliche Auftauchen eines Problems kann also zur Notwendigkeit führen, Entscheidungen zu treffen. Das Erkennen und Analysieren einer solchen Problemsituation ist daher essentiell in der Arbeit mit KlientInnen, nämlich zu erkennen: Wo genau liegt die Ursache?

Ein Problem zu erörtern bedeutet zu wissen, wie sich der Ist-Zustand gestaltet und welche sozialen, personalen oder auch gegenständliche Faktoren ihn beeinflussen. Die Formulierung des Problems ist aber vorwiegend subjektiv geprägt und wird in erster Linie von den KlientInnen beschrieben. (vgl. Pantucek 2005).

In der Einzelfallhilfe ist dieses Phänomen unter dem sogenannten „covered“ und „presented problem“ bekannt. Durch eine Neudefinition oder Umformulierung bzw. Umdeutung von schwierigen Lebenslagen versucht der/die SozialarbeiterIn, den latenten Kern hinter den von KlientInnen präsentierten Problemen herauszufiltern, um so die weiteren Schritte planen zu können. (vgl. Pantucek 2005: 126)
Folgendes Zitat spiegelt die Relevanz einer guten Problemanalyse wieder.

„The way we define and interpret problems then will define the way we deal with them.“ (Fook 1993: 73)

Wie oben erläutert, gehen Problem- und Zieldefinition miteinander einher. Je konkreter Ersteres formuliert ist, desto besser eignet sie sich als Grundlage für die Zieldefinition. Denn: „Das Vorliegen einer halbwegs gut strukturierten Situation ist die meist unhinterfragte Voraussetzung in der Arbeit mit Zielvereinbarungen“. (Possehl 2002: 4)

Manche Problemlagen, die nach einer Entscheidung verlangen, sind allerdings so komplex, dass es wichtig ist, sich nicht in diesen verstrickten Situationen zu verlieren, sondern einen überschaubaren Rahmen festzustecken, der das Problem und seinen Kontext gut erfasst und eingrenzt.

Gleichzeitig soll dabei aber genügend Raum für Ressourcen bleiben die für die spätere Wahl der Handlungsalternativen zur Lösung des Problems wichtig sein können.

„The decision frame refers to how you view and structure a decision problem. It involves determining what must be decided, what the options are and which criteria will be used for choosing between the options.“(Goodwin 2004: 358)

Die Präzisierung des Zielsystems:

Welche Bedeutung und Wirkung Zielsetzungen haben, beschreibt Possehl Bezugnehmend auf Cranach (1980) und Wolf (1981):

„Ziele sind gedanklich vorweggenommene zukünftige Zustände, Sachverhalte oder Handlungsergebnisse, die jemand konkret anstrebt bzw. zu verwirklichen beabsichtigt.“ (ebenda: 2002: 2)

Jede Entscheidung bzw. Absicht zu agieren setzt ein Ziel voraus, das man verfolgt. Ohne ein solches, wäre es nicht möglich, die Handlungsalternativen effektiv und effizient zu planen oder deren Erfolg zu überprüfen. Es bestünde die Gefahr notwendige und beschränkte Ressourcen sinnlos zu verschwenden. Ziele hingegen wirken als fokussierende Triebkräfte. Sie aktivieren und steuern das

Handeln und strukturieren den Handlungsprozess. Sie sollen bei der Orientierung helfen, aber noch keine Lösungsalternativen beinhalten. (vgl. Possehl 2002: 2)

Ein Ziel ist im Groben schon dadurch gekennzeichnet, dass die Problemsituation beseitigt wird, bzw. dass anstelle von etwas Negativem das positive Gegenteil eintritt. Sollen aber Handlungsalternativen gefunden und die Ressourcen vernünftig eingesetzt werden, ist dies allein für den Entscheidungsprozess nicht ausreichend. Eine Präzisierung ist unumgänglich, da nur eine genaue Zielformulierung als Maßstab dient, zu prüfen, ob die Handlungsalternativen dem Zweck angemessen sind oder nicht. Aufgrund dieser Konstante können im weiteren Prozess Handlungsentwürfe geplant werden. (vgl. Laux 2003: 10).

“Goals also serve the link between the problem and the strategy.”
(Fook 1993: 83)

In der Arbeit mit KlientInnen werden, je nach Handlungsfeld, Ziele oft gemeinsam vereinbart. Diese zu definieren ist nicht immer einfach, „...da Handlungsziele als Konkretisierung von Werten vor allem in sozialen Situationen oft nur in komplizierten Aushandlungsprozessen festgelegt werden können und sich trotzdem obendrein ständig verändern können.“ (Zangenmeister 1977 zit. in Possehl 1993: 28)

Solche Ziele, mit handlungsstrukturierender und -steuernder Funktion, müssen nach Possehl (1993: 37) immer wieder überprüft und angepasst werden, sei dies durch Zielreduzierung, -erweiterung, einen Zielwechsel oder ein Einschleichen von Zwischenzielen. (vgl. Dörner 1979; Thomas 1978 zit. in Possehl 1993: 38) Die Prioritätensetzung erfolgt auch hier wieder nach subjektivem Ermessen.

Grundlegend stellt sich dabei die Frage, ob es für das Individuum darum geht, mit größtmöglichem Aufwand ein Optimum zu erreichen, oder „nur“ eine befriedigende Lösung zu finden. Denn „...im Gegensatz zu einem Optimierungsziel beinhaltet ein Satisfizierungsziel ein Anspruchsniveau“ (Grünig 2006: 19), das sich das Individuum selbst setzt. Je nachdem ob Handlungsweisen dieses Niveau über- oder unterschreiten, werden sie als „gut“ oder „schlecht“ erachtet (vgl. Kirsch 1998: 29)

Bei der Festlegung von Zielen kann es vorkommen, dass sie mit solchen, die bereits gesetzt wurden in Konflikt geraten. Die Verfolgung des einen kann also die

die Erreichung des anderen Ziels beeinträchtigen. Romain und Knaut sprechen hier von komplementären und konfliktären Zielen. (vgl. Handbuch III Soft Skills 2004: 33). Infolgedessen müssen (individuelle) Prioritäten gesetzt werden, welches Ziel nun dem anderen vorzuziehen ist.

Erweist sich aber die Erreichung eines Ziels generell als problematisch, besteht die Möglichkeit einen Kompromiss zu schließen und, wie oben erwähnt Teil- oder Zwischenziele zu definieren, welche oftmals einen so genannten „Mittel zum Zweck – Charakter“ besitzen.

„Jedes Zwischenziel ist einerseits ein Ziel, und zwar für die vorgeordneten Teilhandlungen, und andererseits Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zieles.“ (Brauchlin/ Heene 1995 zit. in Zielsetzungen Possehl 2002: 2)

Die Erforschung möglicher Handlungsalternativen:

Vorweggenommen sei hier, dass Handlungsalternativen in Entscheidungen entweder bereits vorgegeben sein können, oder aber es besteht die Option sie selbst zu entwickeln. Beides ist aber nur möglich, wenn die ersten beiden Schritte erfüllt sind.

Das Erforschen und Entwickeln möglicher Handlungsalternativen ist das kreative Element in der Entscheidungsfindung. Die Voraussetzung für Kreativität ist es offen zu sein für Informationen. Denn diese ermöglichen den Zugang zu einer Vielzahl an guten Handlungskonzepten, aus denen dann im Entscheidungsprozess das beste auserkoren wird.

Ein solches informationsverarbeitendes System wird nach Klapp in zwei entgegengesetzten Richtungen angewendet.

Für die Entwicklung von Handlungsalternativen sollen wertvolle Informationen aus den überflüssigen durch sogenanntes „good opening“ (bzw. „bad closing“) und „good closing“ (bzw. „bad opening“) herausgefiltert werden.

In der Phase des „good opening“ wird die Komplexität der Informationsmenge zunächst in dem Maße erhöht, dass für die Entscheidung förderlichen Aspekte miteinbezogen werden können. Später werden diese dann im „good closing“ auf

eine Elite reduziert. Dieser Prozess soll sicherstellen, dass weder durch ein „bad opening“ überflüssige Informationen die Entscheidung negativ beeinflussen noch durch ein „bad closing“ wichtige Aspekte übersehen werden.

(vgl. Klapps 1978 zit. in Schimank 2005: 54)

In dieser Phase spielt unsere Rationalität eine entscheidende Rolle, denn sie ist dafür verantwortlich, dass wir den eben beschriebenen Prozess steuern können. Anders formuliert verhindert sie, „dass ein good opening in ein bad opening übergeht.“ (vgl. Schimank 2005: 54)

Die Informationsbeschaffung ist also einerseits relevant, um einen guten Überblick über die Situation zu erhalten, andererseits um potenziell anwendbare Alternativen zu entwickeln. Dadurch kann die Entscheidungssituation erleichtert werden.

„Im Lichte der Entscheidungslogik treten die eigentlichen Entscheidungsschwierigkeiten erst auf, wenn unvollkommene Informationen existieren. Es fällt schwer, zu einer Präferenzordnung der Alternativen und damit zu einer Auszeichnung einer einzelnen Alternative vor allen übrigen zu gelangen“ (Kirsch 1998: 8)

Die Auswahl einer Alternative:

In dieser Phase wird die eigentliche Entscheidung durch die endgültige Wahl einer Handlungsalternative getroffen.

Um diese ausfindig zu machen, muss sie sowohl, wie oben erwähnt, in Relation zu der konkreten Zielformulierung gesetzt werden, als auch adäquat auf die Problemsituation abgestimmt sein, um die Lage nicht noch zu verschlimmern.

„Aus der weitgehenden Objektivität in der Phase vor der Entscheidung wird eine verzerrte Perspektive nach der Entscheidung: Das Individuum ‚siebt‘ die Informationen nach ihrer Nützlichkeit, seine Entscheidung zu rechtfertigen. (Kirsch 1970: 122)

Es existiert ein relativ unbekanntes Sprichwort im Volksmund, welches hier aber sehr treffend scheint: „Jede Entscheidung ist ein Massenmord an Möglichkeiten.“

Diese Aussage bringt das Dilemma auf den Punkt. Es mag vorteilhaft sein, wenn dem bzw. der EntscheiderIn eine Vielzahl von Alternativen zur Auswahl steht. Ein endgültiger Entschluss allerdings bedeutet gleichzeitig den Ausschluss aller anderen Optionen, die unter Umständen ebenfalls der Zielerreichung dienlich wären. Folglich beinhaltet eine Entscheidung, für etwas, also immer auch eine zweite Entscheidung, gegen etwas – wie in Kapitel 2.1 Definition bereits die Phrase: „sich von etwas zu ent-scheiden“, erläutert. So kommen vermutlich viele gute Alternativen gar nicht erst zum Einsatz.

Besonders diffizil ist die Lage, wenn ein Optimierungsziel angestrebt wird. Oben wurde bereits angesprochen, dass Zielsetzungen Auskunft darüber geben, welche Alternativen tauglich sein können. Wird aber ein Optimierungsziel angestrebt, gibt es meist differente Möglichkeiten dieses zu erreichen. Hier stellt sich weniger die Frage, ob der Weg zur Destination führt, sondern welcher sie optimal erreichen kann, wenn es zum Beispiel darum geht mit Ressourcen (zeitlich, finanziell, etc.) richtig zu haushalten. Die bekannte Qual der Wahl ist dann, die beste aller infrage kommenden Optionen ausfindig zu machen. (siehe Kapitel 3).

Die Entscheidung in der Realisationsphase:

Lässt man die anschließende Reflexion über den Handlungsentschluss außer Acht, ist die Phase der Realisation die letzte in einem Entscheidungsprozess, bzw. ist sie hier der Entschluss schon gefallen und wird in die Realität umgesetzt. Er ist lediglich geprägt von weiteren (Detail-)Entscheidungen, die im Vorfeld noch nicht getroffen werden können, da sie erst, nachdem die Folgen der eigentlichen Entscheidung ersichtlich geworden sind, spruchreif werden. (vgl. Laux 2003: 12)

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass die einzelnen Abschnitte kein starres Reglement sind, da sich ihre Grenzen überschneiden, bzw. kann sich die Reihenfolge kurzfristig verschieben. Dies rührt zum einen daher, dass Strategien modifiziert werden, zum anderen muss man sich in jeder einzelnen Phase immer wieder neu entscheiden: Welches Problem hat Vorrang? Welche Ziele müssen (neu) definiert werden? Welche Informationen sind (un)wichtig?, etc. (vgl. Laux 2003:12)

2.5 Besonderheiten von Entscheidungsproblemen

Grünig unterscheidet in der unten angeführten Tabelle folgende Dimensionen:

Dimensionen	Ausprägungen		
(1) Schwierigkeitsgrad	Einfach	Komplex	
(2) Problemstruktur	Gut strukturiert (well-structured)	Schlecht strukturiert (ill-structured)	
(3) Problemcharakter I	Wahlproblem (Choice-Problem)	Gestaltungsproblem (Design-Problem)	
(4) Problemcharakter II	Gefahrenproblem	Chancenproblem	
(5) Verknüpfung mit späteren Entscheidungsproblemen	Unabhängiges Entscheidungsproblem	Entscheidungsproblem in einer Entscheidungssequenz	
(6) Problemebene	Originäres Entscheidungsproblem	Metaproblem, z.B. Informationsbeschaffungsproblem	
(7) Art des Aktors	Entscheidungen von Einzelpersonen	Entscheidungen von Kollektiven	
(8) Zahl der verfolgten Ziele	Einwertig	Mehrwertig	
(9) Prognostizierbarkeit der Konsequenzen	Mit Sicherheit prognostizierbare Konsequenzen	Mehrere mögliche Konsequenzen mit prognostizierbaren Eintretenswahrscheinlichkeiten	Mehrere mögliche Konsequenzen ohne prognostizierbare Eintretenswahrscheinlichkeiten

Abbildung 2: Entscheidungsprobleme – Dimensionen und ihre Auswirkungen (Grünig 2006:12)

Grünig stellt hier die ersten drei Dimensionen in einen engen Zusammenhang. Für ihn sind einfache Problemlagen vielfach gut strukturierte Situationen und daher immer Wahlprobleme, während komplexe Konstellationen einen schlecht strukturierten Sachverhalt aufweisen und daher Gestaltungsprobleme sind.

Die Kriterien für komplexe Problemkonstellationen lassen sich folgendermaßen definieren:

- Ein unpräzises Zielsystem
- Viele, zum Teil nicht quantifizierbare Facetten sind in das Problem eingebunden und eng miteinander verknüpft
- Mehrere Teilbereiche sind in der Unternehmung involviert
- Es besteht eine große Zahl von Lösungsvarianten
- Die Problemlösung erfolgt unter vor dem Hintergrund unsicherer Umweltentwicklungen

Bezüglich der Unterscheidung zwischen Gefahren- und Chancenproblemen beinhalten komplexe Entscheidungsinhalte meist beide Faktoren.

Abhängige und unabhängige Entscheidungsprobleme sind daran gebunden, ob sich ein Entschluss auf den darauffolgenden auswirkt (bzw. zu einem weiteren führt), oder nicht. Im ersten Fall spricht man von sogenannten Entscheidungssequenzen.

Die Dimension der Problemebene kann sich entweder auf eine konkrete oder auf eine der Entscheidung übergeordnete Schwierigkeit (Metaebene) beziehen.

(vgl. Grünig 2006: 11-15)

Die Prognostizierbarkeit von Konsequenzen wird im Laufe dieser Arbeit noch näher erläutert.

Auf Gruppenentscheidungen spezifischer einzugehen würde in Anbetracht der Komplexität des Themas den Rahmen der Arbeit sprengen.

2.6 Die Bedeutung des Entscheidungsprozesses für die Einzelfallhilfe

Betrachtet man die Struktur von Entscheidungsprozessen in der Arbeit mit KlientInnen, wird ersichtlich, wie basal und „universal“ dieser Aufbau in sozialarbeiterischen Planungen eingebunden ist.

Sei es nun im Casemanagement oder in Kurzinterventionen. Jeder Plan, den wir uns erarbeiten, jede Strategie, die wir verfolgen, baut in groben Zügen auf diesem Muster auf. Der Vergleich, den Pantucek (1998: 169) zwischen dem Casemanagement und Heiners Aufgliederung zieht, soll hier die Parallelen hervorheben. Zum besseren Verständnis seien sie hier gemeinsam den Ablaufmodellen von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen in einer Tabelle gegenübergestellt.

Case-Management nach (Wendt)	Gliederung nach Heiner	Entscheidungsprozess	Problemlösungsprozess
Assessment – Informationssammlung und Bewertung	Problemeingrenzung und Auswahl Informationssammlung und -auswertung	Problemformulierung	Problemanalyse
Entwicklung eines Unterstützungsplans	Kontaktaufnahme und Interessenabklärung	Präzisierung des Zielsystems	Ziele setzen
Vernetzung und Etablierung eines Hilfssystems	Aufbau und Beeinflussung von Aktionssystemen Unterstützung sozialer Austauschprozesse	Erforschung möglicher Handlungsalternativen (Offenheit für Informationen)	Handlungsleitende Konzepten bzw. Lösungsalternativen entwickeln
Monitoring Kontrolle des Verlaufs	Auswertung und Rückkoppelung der Ergebnisse	Auswahl einer Alternative	Bewerten der Lösungsalternativen und Entscheidung zur Intervention
Eventuell Reassessment	Ablösung und Auflösung des Aktionssystems	Entscheidungen in der Realisationsphase	Lösung realisieren mit anschließender Evaluation

Abbildung 3: Gegenüberstellung der Modelle

Die jeweiligen Phasen der beiden unterschiedlichen Modelle wurden hier in der Art gleichgesetzt, dass sie dem Verlauf des Entscheidungsprozesses gegenübergestellt werden können. In allen drei Modellen lassen sich so Gemeinsamkeiten in der Struktur erkennen, die sich gewissermaßen ergänzen.

In der Assessmentphase des Casemanagements sind die Problemdefinition und die Zielformulierung bei der Erstellung von Hilfeplänen eine wichtige Intervention, da sie das Fundament für den weiteren Fallverlauf bilden.

Die Analyse und auch die Einschätzung von (Problem-)Situationen beruhen fast ausschließlich auf den gesammelten Informationen. Aufgrund dieser wird dann die (gemeinsame) Entscheidung getroffen, welche Prioritäten im Fallverlauf zu setzen sind, und ob die angestrebten Ziele erreicht werden können.

Bei der Entwicklung von Handlungsalternativen geht es zum einen um das Sammeln weiterer Informationen, aber auch um die (Re-)Aktivierung materieller, sozialer und persönlicher Ressourcen. Im Sinne des „good opening“ und „good closing“ sind EntscheidungsträgerInnen angehalten, ein brauchbares und überschaubares Netz an Handlungsoptionen zu schaffen.

Das Monitoring dient in der Entscheidungsfindung als strategisches Mittel, um vorausschauend planen zu können. Die Handlungsalternativen werden bewertet und anhand von Prognosen wird versucht, mögliche Auswirkungen und Risiken einzuschätzen, aufgrund deren dann die Entscheidung gefällt wird.

Die dritte und vierte Phase spiegeln in Ansätzen Strategien wieder, die später verfolgt werden, und sind das Herzstück jedes Handlungsentschlusses. (siehe Kapitel 3)

In der letzten Phase wird in Form von Reflexion die Entscheidung bewertet. Optional wird dann ein Reassessment durchgeführt bzw. werden weitere (Detail-)Entscheidungen der Situation angepasst.

3. ENTSCHEIDUNGSMODELLE & ENTSCHEIDUNGSSTRATEGIEN

In der Literatur ist eine klare Unterscheidung zwischen Entscheidungsmodellen und Strategien nicht ersichtlich, bzw. gestaltet sie sich eher schwierig, da die Modelle oft Strategien enthalten, und diese wiederum zu Modellen werden können. Sporadisch ist auch eine Verschmelzung beider Termini möglich. Dennoch soll hier der Versuch einer Unterteilung erfolgen.

3.1 Entscheidungsmodelle

Mit Hilfe eines Entscheidungsmodells ist es möglich Handlungsalternativen zu entwickeln, und diese im Hinblick auf die Zielvorstellungen des/der EntscheiderIn, die Möglichkeiten und die (subjektiven) erwarteten Konsequenzen der jeweiligen Unternehmung zu optimieren (vgl. Laux 2005: 59).

Jedes Entscheidungsmodell weist bestimmte Basiselemente auf, die unterschiedlich dargestellt sein können:

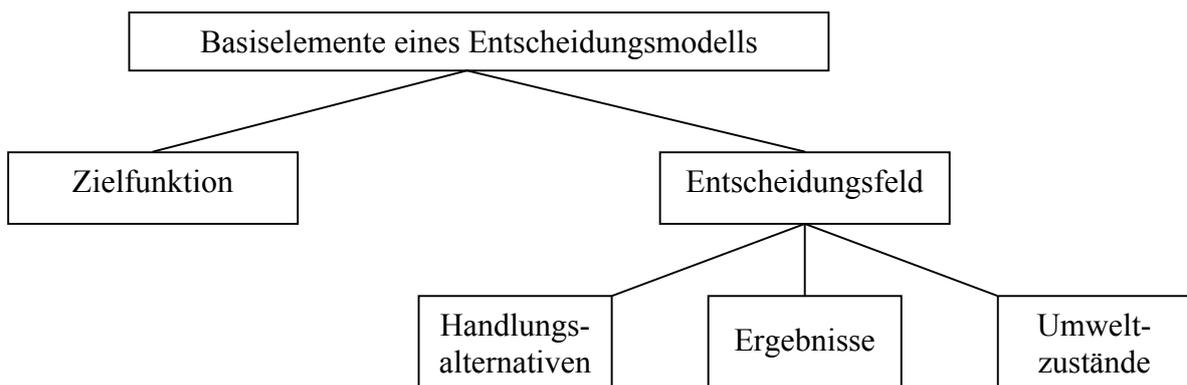


Abbildung 4: Die Basiselemente eines Entscheidungsmodells (vgl. Laux 2005: 20)

Da jede Entscheidung eine Wahl zwischen zwei Optionen ist, muss auch jedes Entscheidungsfeld mindestens zwei Handlungsalternativen aufweisen.

Die Umweltzustände sind jene Gegebenheiten, die EntscheidungsträgerInnen mehr oder weniger beeinflussen können, und enthalten Informationen, die nur teilweise zugänglich sind.

Die Ergebnisse (Konsequenzen) sind zur Beurteilung der Handlungsalternativen notwendig.

(vgl. Laux 2005: 20-22)

Wie die Struktur von Entscheidungsprozessen schon gezeigt hat, ist dieses Thema sehr vielschichtig und hoch komplex. Je diffiziler ein Problem ist, desto herausfordernder scheinen die damit zusammenhängenden Entscheidungen zu sein. So unterschiedlich komplexe Problemlagen sein können, so different ist auch die Art und Weise eine Entscheidung zu treffen. Es ist möglich, sie sowohl in einen zeitlichen Bezug zu setzen oder sie nach der Absehbarkeit ihrer Folgen zu unterscheiden.

3.1.1 Entscheidungen nach Erwartungsstrukturen

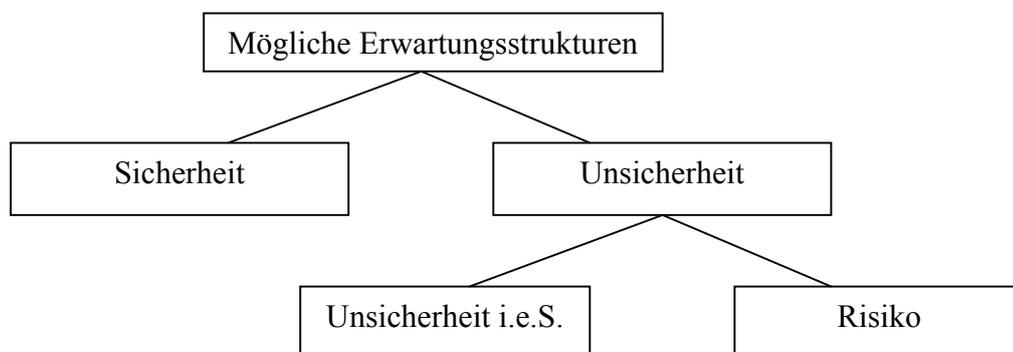


Abbildung 5: Mögliche Erwartungsstrukturen über die Zustände (vgl. Laux 2003: 23)

Dieses Modell beschreibt die (subjektiven) Erwartungsstrukturen, die bei jedem Handlungsentschluss gegeben sind.

Entscheidungen, die unter Sicherheit gefällt werden, setzen voraus, dass die Konsequenzen jeder Handlungsalternative für den/die EntscheidungsträgerIn absehbar bzw. berechenbar sind.

In der Arbeit mit Menschen bleiben solche Gegebenheiten aber meist die Ausnahme. Denn SozialarbeiterInnen sind nicht immer alle Informationen über ihre KlientInnen und deren Lebenswelten zugänglich. Oftmals ist es nur ein kleiner Ausschnitt. Für das Entwickeln und Umsetzen von Handlungsalternativen ist dies aber, wie oben bereits erläutert wurde, ein wichtiger Ausgangspunkt.

In der Regel befinden sich SozialarbeiterInnen in eher ungewissen Sachlagen. Situationen sind mehr oder weniger schwer einzuschätzen, da sich KlientInnen häufig in komplexen und multiplen Problemlagen befinden. Die Entscheidung über die Prioritätensetzung gestaltet sich daher nicht immer einfach. Der Entschluss einem Problem den Vorrang einzuräumen, während ein anderes zurückgestellt werden muss, ist unter derartigen Voraussetzungen oft ein Drahtseilakt.

Bei Entscheidungen unter Unsicherheit ist nach Laux abzusehen, dass von mindestens zwei Umständen einer eintreten wird. Je nach Einschätzen der Eintrittswahrscheinlichkeiten erfolgt eine weitere Unterteilung.

In risikobehafteten Situationen ist es dem Entscheidungsträger möglich, den Zuständen Eintrittswahrscheinlichkeiten zuzuordnen, während bei Unsicherheit im engeren Sinn keine Aussage darüber getroffen werden kann, mit welcher Wahrscheinlichkeit bestimmte Ereignisse eintreffen.

(vgl. Laux 2003: 22-23)

3.1.2 Entscheidungen in zeitlichen Rahmen

Entscheidungen mit zeitlichem Bezug werden unterschieden in:

- Kurzfristig
- Mittelfristig
- Langfristig

Diese Unterteilung geht mit der Zielsetzung einher. Je nachdem wie diese in zeitlichen Dimensionen verankert sind, so sind auch Entscheidungen angelegt.

In der Einzelfallhilfe zum Beispiel stehen bei KlientInnen viele Entscheidungen an, die ein langfristig gesetztes Ziel verfolgen – meist überschneidet sich dieses mit dem Arbeitsauftrag der jeweiligen Einrichtung. Um diese übergeordnete

Zieldefinition anzustreben, müssen SozialarbeiterInnen mittel-, kurz- und auch langfristige Entscheidungen treffen. Ist der zeitliche Rahmen eher klein gesteckt, wie zum Beispiel bei der Erreichung von Teilzielen, so ist der Prozess des sich Entschließens meist weniger komplex. Steht dieses Ziel aber in Verbindung mit einem andern, steigt die Komplexität proportional an. Plötzlich kann eine getroffene Entscheidung mittel- oder langfristige Auswirkungen haben, die zunächst nicht bedacht wurden. Jeder Handlungsentschluss, der für den jeweiligen Zeitrahmen als gut erachtet wurde, kann also, in andere zeitliche Dimensionen gesetzt, auch negative Auswirkungen haben.

Ein mittelfristiger Entschluss wird meistens getroffen, um Teilziele zu erreichen. Zum Beispiel:

„Wenn das Ziel eines gegebenen Entwurfs nur eine Zwischenstation auf dem Weg zu einem dahinter liegenden Ziel ist, werden sie in ein Mittel-Zweck-Verhältnis gebracht.“ (Schütz Luckmann 2003: 489)

Ganz gleich, ob die Unterteilung von Entscheidungen nun in Form von Erwartungsstrukturen oder in zeitliche Bezugsrahmen erfolgt, Prognosen können nie mit hundertprozentiger Sicherheit getroffen werden. Durch die Entwicklung von unterschiedlichen Strategien kann aber versucht werden, ein gewisses Maß an Sicherheit bezüglich der Konsequenzen zu erlangen.

3.2 Entscheidungsstrategien

3.2.1 Faktoren die Entscheidungssituationen beeinflussen

Wie bereits erwähnt wurde, gestalten sich Entscheidungsprozesse für SozialarbeiterInnen aufgrund der vielschichtigen Problemlagen, in denen sich KlientInnen befinden, äußerst komplex. Diese bestehen aus mehreren Komponenten, die subjektiv nicht steuer- bzw. beeinflussbar und eng vernetzt sind

und in gegenseitiger Abhängigkeit stehen. Diese Faktoren können Entscheidungen bewusst oder unbewusst beeinflussen – nicht zuletzt deshalb, weil sie oft eine massive Eigendynamik entwickeln können.

Zusätzlich spielen subjektive Faktoren in Entscheidungsprozessen und -situationen eine große Rolle:

- Intransparenz der Situation
- Zugänglichkeit zu direkt beeinflussbaren Gegebenheiten
- (Emotionale) Wichtigkeit
- Zeitdruck
- Die Notwendigkeit des Handelns (Handlungsdruck)
- Informationsüberlastung (Informationen können nicht verarbeitet werden)
- Überraschungseffekt (Situation und Erwartungshorizont des Handelns stimmen nicht überein)
- Kompetenzeinschätzung des Entscheidungsträgers
- Persönliches Verantwortungsgefühl
- Ausmaß der (Ir-)Reversibilität von Entscheidungen
- Bedrohlichkeit (Angst vor Verlust und Risiko)
- Strukturiertheit von Problemen bzw. von Entscheidungssituationen

(vgl. Possehl 93: 25-28)

Der hier letztgenannte Punkt wurde im Laufe dieser Arbeit schon öfters aufgegriffen.

Strukturierte Problem- oder Entscheidungssituationen zeichnen sich im Wesentlichen durch einen ausgewogenen Informationspool aus, der dazu dient, die Ausgangssituation, die Handlungsziele und -alternativen sowie deren (mögliche) Konsequenzen zu definieren. (Kapitel 2.4)

3.2.2 Formen der Entscheidung

Unter dem Begriff Entscheidungsstrategien sind mehrere Bedeutungen zu verstehen, da viele oben genannte Faktoren Einfluss darauf haben, welche Strategie, bzw. auch welche Form des Entschlusses gewählt wird.

Allerdings gehen viele Autoren nicht konform, welche Arten von Entscheidungen nun tatsächlich auch als solche zu titulieren sind. Es herrscht Uneinigkeit darüber, wann es sich tatsächlich um Entscheidungen handelt, und wann es lediglich Handlungsmuster sind, welche bereits verinnerlicht wurden.

Der Vollständigkeit halber seien hier aber dennoch alle potenziellen Formen von Entscheidungen erwähnt werden.

Sie zeichnen sich durch folgende Kriterien aus:

- Einmaligkeit, Wiederholbarkeit
- Stereotypie, Routine
- Einstufig-, Mehrstufigkeit
- Destruktive, konstruktive Entscheidungen
- Ad hoc Entscheidungen (Stress und Routine)
- Reflektierte Entscheidungen
- Intuitive Entscheidungen

3.2.2.1 Einmalige vs. mehrmalige Entscheidungen

Wie die Überschrift schon bezeichnet, liegt der Unterschied in der Häufigkeit der jeweils getroffenen Entscheidungen, dennoch ist dies aber relevant zur erwähnen, da sich vor allem in der Wiederholbarkeit von Entscheidungen weitere Differenzierungen ergeben.

Betrachtet man Possehl's Erläuterungen, ist die Wahrscheinlichkeit, ob eine einmal getroffene Wahl wiederholt wird, davon abhängig, wie „gut“ oder „schlecht“ Entscheidungssituationen strukturiert sind. Zeichnet sich in eine gute Struktur ab, ist die Entscheidung für ihn mehr als eine „Aufgabe“ zu verstehen. Wird eine

Entscheidung mehrmals getroffen, ist bereits von einer gewissen „Standardsituation“ die Rede. (vgl. Possehl 1993: 29)

„Je besser eine Handlungssituation für den Akteur definiert ist, desto vergeblicher und unnötiger wird für ihn Entscheidungshandeln“
(Schimank 2005:73)

3.2.2.2 Stereotype und Routine-Entscheidungen

Die Stereotypie des Sich-Entschließens ist eine Form der Mehrmaligkeit der Entscheidung. Wie eben beschrieben beeinflusst nicht die Situation, sondern die (vorgegebenen) Optionen den Entschluss. Diese werden stereotyp einer bewussten Bewertung unterzogen. In dieses sogenannte Affekturteil fließen Erfahrungen und Intuition mit ein.

Eine Sonderform ist die Routineentscheidung. Diese Bezeichnung drückt eigentlich schon einen Widerspruch in sich aus. Denn routinierte Entscheidungen passieren eigentlich aus einem Automatismus heraus. In ihren extremsten Ausformungen können sich mitunter sogar Traditionen konstituieren (vgl. Schimank 2005: 46)

Der Begriff Entscheidung ist dennoch gerechtfertigt, da die ursprüngliche Wahl, welche erstmalig zu Beginn noch einen kognitiven Aufwand erforderte, mittlerweile so oft getroffen wurde, dass sich aufgrund von Erfahrungswerten eine Art Habitus entwickelt hat (vgl. Handbuch III Soft Skills 2004: 180).

Routinierte „Entscheidungen“ oder Handlungsmuster dennoch wichtig für uns, da wir ständig versuchen, uns in unbekanntem Situationen zurechtzufinden, in dem wir uns vergangene Erfahrungen in Erinnerung rufen, um sie zu den neuen Inhalten in Bezug zu setzen. Solche „Strukturen“ sind sehr wichtig, da sie uns bei unseren Handlungsentwürfen Orientierung bieten und uns Halt geben.

„Menschliches Verhalten und Handeln basieren in der Regel auf Handlungsrouinen, die als Handlungsprogramme für bestimmte Situationen im Gedächtnis abgespeichert sind.“ (Hussy 1984 zit. in Possehl 1993: 31)

Fraglich ist, ob eben aufgrund solcher Handlungsrouninen überhaupt noch von Entscheidungen in ihrem ursprünglichen Sinn, die Rede sein kann. Denn Schimank (2005) deklariert ganz klar, dass diese „vergangenheitsbezogenen Routinehandlungen“ nichts mit Entscheidungen im ursprünglichen Sinne gemein haben (vgl. ebenda 2005: 50). Während auch Kirsch (1998) dieser Auffassung ist, dass „echtes Entscheiden“ erst dann der Fall ist, wenn „das Individuum einer neuen Situation begegnet, für die es keine passende Reaktion besitzt.“ (ebenda 1998: 6), bedeuten die Routine und die Stereotypie eine Quelle aller jener Ressourcen, die für das (Entscheidungshandeln) in der Sozialarbeit wichtig sind.

„Der Vorteil von Handlungsrouninen liegt in ihrer bewußtseinsentlastenden Wirkung, wodurch sie parallel ablaufende höhere Planungsprozesse ermöglichen, und in ihrer Reaktionsschnelligkeit.“ (Possehl 1993: 31)

Wichtig ist letztendlich sich diesen Automatismen als auch den stärker bewusst regulierten Abläufen bewusst zu sein, und zwischen ihnen „umzuschalten“ (vgl. Wolff 1984 zit. in Possehl 1993: 32)

3.2.2.3 Einstufige und mehrstufige Entscheidungen

Im Gegensatz zu einstufigen Handlungsentschlüssen sind mehrstufige einem Gesamtziel untergeordnet und erfolgen in Teilschritten, die aufeinander aufbauen. Jeder Teilschritt beinhaltet eine eigene neue Entscheidung und Strategie für die Erreichung des nächsten (vgl. Präzisierung des Zielsystems Kapitel 2.4, Kapitel 3.1.2).

Eine destruktive Form der Mehrstufigkeit kann entstehen, wenn die einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses (zum Beispiel durch schlechte Informationsverarbeitung) nicht präzise bzw. unzureichende Handlungsoptionen und Zieldefinitionen ausgearbeitet wurden. (vgl. Handbuch III Soft Skills 2004: 181)

Lindblom prägte hier den Begriff der „Strategie der unzusammenhängenden kleinen Schritte“ (Disjointed Incrementalism) (Lindblom 1963, 1964, 1965 zit. in Kirsch 98: 24), die auch als „Wissenschaft des Durchwurstelns“ bezeichnet wurde. Kirsch beschreibt auf dieser Grundlage, dass EntscheidungsträgerInnen nur eine minimale Veränderung der präsenten Situation erdulden und ihnen daher aller Wahrscheinlichkeit nach nur ein geringes Repertoire an Alternativen zur Verfügung steht.

Die Berücksichtigung möglicher Konsequenzen fällt eher spärlich aus. Als Folge besitzen Entscheidungen dieser Art kaum endgültigen Charakter und langfristige Ziele können somit schwer verfolgt werden.

(vgl. Kirsch 98: 24/25)

3.2.2.4 Reflektierte vs. ad hoc Entscheidungen

Im Grunde hat jeder Entschluss reflexive Elemente, allerdings können diese unterschiedlich in den Entscheidungsprozess eingebunden sein.

Nach Schimank ist Entscheiden „Alternativen bedenkendes Handeln“ (ebenda 2005: 48). Das heißt, dass unterschiedliche Alternativen in Relation zu den jeweiligen Gegebenheiten gesetzt werden. Die Situationen müssen dafür reflektiert werden, sodass im Anschluss daran die beste Option gewählt werden kann. Dabei spielen die oben erwähnten Strategien eine wichtige Rolle. Entscheidungen werden also im Hinblick auf ihre Situationsbezogenheit und deren möglichen Konsequenzen in gewisser Weise schon im Vorhinein reflektiert.

Anders verhält sich dies bei den so genannten ad hoc Entscheidungen. Diese werden meist in Situationen gefällt, die uns überraschen und in denen wir einem gewissen Stresslevel ausgesetzt sind. Wir stehen ganz plötzlich vor einem Problem und sind gezwungen, zum Beispiel aus Mangel an Zeit die Situation unreflektiert sehr schnell zu entscheiden, wie wir handeln wollen.

Es fehlt die Zeit die Ausgangssituation richtig analysieren zu können, die Informationen zu verarbeiten und die nötige Bandbreite an Alternativen und deren jeweilige Konsequenzen zu erfassen.

(vgl. Auer-Rizzi 1998: 174-175)

Reflexionen sind hier kaum bzw. nur auf ein Minimum beschränkt möglich. Meist ist die gesamte Bandbreite solcher Entscheidungen erst im Nachhinein ersichtlich und kann im Anschluss reflektiert werden.

3.2.2.5 Intuitive Entscheidungen

Eine verwandte Art des ad hoc – Entscheidens ist der Intuitive Entschluss.

In vielen Berufen spielt die Intuition, mehr oder weniger, eine wichtige Rolle.

In der Sozialarbeit geht es vorwiegend darum Menschen und die Situationen, in denen sie sich befinden, einzuschätzen. Dazu sind einerseits ein professionelles Verständnis von systemischen Zusammenhängen sowie eine gewisse Menschenkenntnis, also ein Gespür für Menschen, essenziell.

Gerade diese Profession aber hat oft mit Vorurteilen zu kämpfen, die ihnen unprofessionelles Handeln, willkürlich oder „aus einer Laune“ heraus, unterstellen. Und dennoch hat jeder von uns schon einmal Entscheidungssituationen erlebt, die uns angehalten haben, unserem Gefühl zu folgen. Dieses Empfinden spiegelt sich in solchen Aussagen wie: „Ich hab so ein Gefühl gehabt, so als hätte ich es gewusst.“

Die mögliche Skepsis gegenüber solchen Bauchgefühlen erklärt Gigerenzer durch den geringen Informationsgehalt auf dem sie basieren. (vgl. ebenda: 2008: 46). Bei intuitiven Entschlüssen steht nämlich jenes Wissen, welches uns normaler Weise dabei unterstützt Entscheidungen zu treffen, nicht oder nur beschränkt zur Verfügung.

Genauer gesagt ist es eine andere Art von Wissen, das uns bewusst nicht zugänglich ist. Es sind Gefühle und Gedanken, die wir uns nicht vergegenwärtigen können, die aber mit unserem Handeln eng verknüpft sind. Kuchler spricht, Bezug nehmend auf Polanyi, von einem „impliziten“ (nicht formulierbaren) Wissen, welches ständig von eben diesen Gedanken und Gefühlen gespeist wird. (vgl. Polanyi 1985 zit. in Kuchler 2009: 19)

„Eine Intuition ist Wissen, das auf Erfahrung beruht und durch direkten Kontakt mit dem Wahrgenommenen erworben wird, ohne dass der intuitiv Wahrnehmende sich oder den anderen genau erklären kann, wie er zu der Schlussfolgerung gekommen ist (Berne 1991 zit. In Schmid 1999: 2)

Das Bauchgefühl ist geprägt von sogenannten Faustregeln, wie Gigerenzer sie bezeichnet. Sogenannte evolvierte Fähigkeiten, die im Unbewussten verankert sind. Ins Bewusstsein gehoben können diese die wichtigsten Informationen herausfiltern (vgl. ebenda: 2008: 56-57). Das Resultat ist ein Bauchgefühl, das keine Bilanzen aus Pro und Kontra zieht, sondern sich auf diese unbewussten Faustregeln stützt (vgl. ebenda 2008: 26).

Kirsch drückt es noch ein wenig treffender aus, wenn er sagt:

„Das Individuum „sucht“ auch in seinem Gedächtnis nach zusätzlichen Informationen“ (Kirsch 1998: 8)

Gigerenzer verwendet die Begriffe Intuition, Bauchgefühl und Ahnung simultan, „...um ein Urteil zu bezeichnen, das rasch im Bewusstsein auftaucht, dessen tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und das stark genug ist, um danach zu handeln.“ (ebenda: 2008: 25)

Die Intuition als wichtiges Element in einer Entscheidung rechtfertigt sich also dadurch, dass sie, als Teil von (unbewussten) Informationen, bzw. eines impliziten Wissens, im Entscheidungsprozess eine wichtige Rolle spielt.

Entscheidungshandeln, welches von Gefühlen gesteuert wird, kann sowohl aus ad hoc Situationen, als auch aus einer gut strukturierten Ausgangslage resultieren. Speziell, wenn uns eine Vielfalt an expliziten (formulierbaren) Informationen und Alternativen zur Verfügung steht, kann aufgrund dieses Überangebots ein echtes Entscheidungsproblem auftreten. (Das oben von Klapp erwähnte „good opening/closing“ ist hier nicht mehr möglich.) Gigerenzer nennt dies das Paradox der Freien Wahl:

„Je mehr Optionen man hat, desto größer die Möglichkeit, dass es zu Konflikten kommt, und desto schwieriger, die Optionen zu vergleichen.“
(ebenda: 2008: 47).

Finden wir keine bewusst rationale Erklärung für eine Entscheidung, wird der Prozess der Intuition in Gang gesetzt und es entwickelt sich ein Bauchgefühl.

Untersuchungen belegen, dass eine intuitive Entscheidung unter bestimmten Bedingungen besser sein kann als eine bewusst rational getroffene. Potenzielle AutokäuferInnen wurden gebeten aus 4 Autos (3 davon waren völlig gleichwertig) das qualitativ beste auszuwählen. Ohne diese im Vorhinein zu sehen, wurden ihnen Eigenschaften über die Autos genannt. Standen den Versuchspersonen viele Informationen und viel Zeit zum Nachdenken zur Verfügung, wurde meist das schlechtere gewählt. Hatten sie die gleiche Anzahl an Infos und keine Zeit darüber nachzudenken, waren sie gezwungen eine Bauchentscheidung zu treffen, und wählten meist das bessere Auto. Mit weniger Informationen verhält es sich umgekehrt.

Der Schluss, den man daraus ziehen könnte, lautet:

Viele Informationen erhöhen die Komplexität und machen Entscheidungen kompliziert. Bei eben diesen Entscheidungen kann es sein, dass Nachdenken hinderlich ist, und man auf eher auf seine Intuition hören sollte. Sind Entschlüsse hingegen weniger komplex, so lohnt es sich umfassendere Überlegungen anzustellen.

(vgl. Geist und Gehirn 2008: Folge 82)

Diese Erkenntnis findet sich auch bei Gigerenzer wieder:

„Weniger ist mehr bedeutet, dass es ein bestimmtes Spektrum an Information, Zeit oder Alternativen gibt, bei dem geringere Mengen günstiger sind.“ (Gigerenzer: 2008: 46)

Ergänzend soll hier auf die Forschungsarbeit von Mag.^a (FH) Martina Kuchler (2009) „Intuition in der Sozialen Arbeit“ verwiesen werden.

Die Frage danach was eine Entscheidung als solche definiert mag zwar umstritten sein, allerdings bleibt jedem Individuum nach wie vor die freie Wahl sich für eine der oben angeführten Optionen zu entscheiden.

4. SPIELTHEORIE

Die Spieltheorie ist eine eigene mathematische Wissenschaft, deren Einfluss in unterschiedlicher Ausprägung in differenten Bereichen, wie zum Beispiel in der ökonomischen Wirtschaft eine Rolle spielt, wenn es darum geht, gute strategische Entscheidungen zu treffen, die gewichtige Auswirkungen auf den Erfolg eines Unternehmens haben können.

Sie soll hier nur als Anregung und Ergänzung zu den vorangegangenen Modellen dienen, weshalb lediglich die wichtigsten Begrifflichkeiten und Theorien im Überblick erläutert werden.

4.1 Geschichtliches zur Spieltheorie

Wie der Name bereits vermuten lässt, beschäftigte sich die Spieltheorie im 17. Jahrhundert mit Lösungsstrategien von Spielen der damaligen Gesellschaft (besonders im Schachspiel).

Allgemein wird die Geburtsstunde der Spieltheorie aber mit dem 1944 erschienen Buch: „Theory of Games and Economics“ von Oskar Morgenstern und dem sogenannten Gründervater John von Neumann gleichgesetzt. In vielen anderen Werken erwähnt, dient dieses oftmals als Grundlage für spieltheoretische Ansätze (vgl. Kelly 2003: 11-12).

Einst wurde die Spieltheorie zwecks ihrer Methodik für mathematische und später für wirtschaftliche Belange herangezogen. Im Laufe der Zeit ist aber immer mehr der sozialwissenschaftliche Aspekt in den Fokus gerückt, in dem vor allem das Individuum als Ausgangspunkt angesehen wird.

Die Sozialwissenschaft in der Spieltheorie zeigt sich darin, dass die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Individuen untersucht werden (vgl. Rieck 2006). Dixit und Nalebuff formulieren es noch treffender, wenn sie sagen: „Der Zweig der Sozialwissenschaften, der sich mit strategischem Entscheiden befasst, nennt sich Spieltheorie.“ (ebenda: 1997: 5)

4.2 Die Definition der Spieltheorie

Wie eingangs erwähnt, versucht jeder Mensch ein selbst gestecktes Ziel optimal zu erreichen. Dieses Streben wohnt jedem von uns inne. Entscheidungen sind daher immer auch an unsere Umwelt gebunden und nur selten alleine von einer Person abhängig.

“The rules of a game describe in detail how one player’s behaviour impacts on other players’ pay-offs.” (Carmichael 2005: 22)

„Die Spieltheorie analysiert Wechselwirkungen zwischen Konflikt und Kooperation. Sie lässt sich einsetzen, wenn sich Entscheidungen mehrerer Akteure gegenseitig beeinflussen.“ (Wikiludia 2009)

Der deutsche Wissenschaftler Christian Rieck definiert diesen Terminus sehr treffend:

„Die Spieltheorie ist eine Entscheidungstheorie, die Situationen untersucht, in denen das Ergebnis nicht von einem Entscheider allein bestimmt werden kann, sondern nur von mehreren Entscheidern gemeinsam.“ Sie „untersucht die strategische Interaktion zwischen vernunftbegabten Entscheidern.“ (Rieck 2006)

„Wir sind vielmehr umgeben von aktiven Entscheidungsträgern, deren Handeln mit unserem in Wechselbeziehung steht, und das hat wichtige Konsequenzen für unser Denken und Tun.“ (Dixit/ Nalebuff 1997: 4) Aufgrund eines solchen Wechselspiels von Aktionen und Reaktionen, ist dann die Auswirkung einer Entscheidung nur zum Teil berechenbar. Es erfordert also ein bestimmtes Maß an Strategie, um Situationen besser einschätzen zu können.

Der Begriff Spiel erläutert im Wesentlichen, dass, wie in Gesellschaftsspielen, bestimmte festgelegte Regeln existieren. Dies ist in der Realität ebenso der Fall, mit dem Zusatz, dass diese auch in einem Prozess der Modellierung erfolgen können, also in der Interaktion von Menschen. Die Spieltheorie geht somit immer vom Individuum aus und versucht, zu analysieren: Was kann ein/e SpielerIn? Was will er/ sie? Die zweite Frage beschäftigt sich vor allem mit der Wertigkeit, die dem

Ziel beigemessen wird. Was ist das Individuum bereit zu opfern, um sein Ziel zu erreichen? (vgl. Rieck 2006)

4.2.1 Die Strategie

Rick differenziert zwischen „reiner“ und „gemischter“ Strategie.

Eine reine Strategie „...ist ein vollständiger Verhaltensplan eines Spielers. Eine Strategie im vollständigen Sinn muss mehr angeben als eine Strategie im Alltagssinn, nämlich eine exakte Handlungsvorschrift („Zug“) für jede Situation, in die der Spieler kommen kann.“ (Rieck 2006)

Solche Verhaltenspläne werden aber meist auf den Begriff Strategie reduziert, und auch als Alternativen verstanden zwischen denen man sich entscheiden muss.

(vgl. Rieck 2006)

Der Terminus „gemischte Strategie“, der Entschluss für das „Zufallsprinzip“, geht der Wahl der reinen Strategie voraus. Die Entscheidung für eine bestimmte Taktik wird, je nach dem, welche Situation eintritt, gefällt. Sie wird also gewissermaßen von Eintrittswahrscheinlichkeiten beeinflusst. (vgl. Rick 2006)

4.3 Spielearten

„Spiele“, oder die Interaktionen, werden je nach den Zielen und Handlungsmotiven der einzelnen TeilnehmerInnen in unterschiedliche Varianten gegliedert.

4.3.1 Games of skill

Sogenannte „games of skill“ sind Einmann-Spiele. Sie beziehen sich rein auf die Fähigkeiten (skills) des/der SpielerIn. Er/ Sie allein kann mit Sicherheit sagen, was

das Resultat einer jeden getroffenen Entscheidung sein wird, und kann gewissermaßen die Konsequenzen kontrollieren. Die Umwelt und andere Menschen haben keinerlei Einfluss auf das Geschehen. (vgl. Kelly 2003: 17)

4.3.2 Games of Chance

„Games of chance“ sind im Grunde Einmann-Spiele gegen die Umwelt und durch äußere Umstände und der Vielfalt an Möglichkeiten nicht mit Gewissheit vorhersagbar: „... nature affects the outcomes resulting from the player's choices in an unpredictable way.“ (Kelly 2003: 32)

An dieser Stelle sei an die oben erwähnte Einteilung in die Erwartungsstrukturen erinnert: Sicherheit, Unsicherheit und Risiko (siehe Kapitel 3.1.1)

Vor allem in mathematischen Belangen wird hier die Wahrscheinlichkeitstheorie unterstützend als berechnendes Instrument herangezogen.

(vgl. Kelly 2003: 32)

4.3.3 Kooperative Zweimann-Spiele

Kooperative Zweimann-Spiele sind im Hinblick auf den Entscheidungsprozess relevant, da sich beide SpielerInnen nicht nur in ihren Interessen sondern auch im Resultat einig sein müssen.

Ob ein Spiel kooperativ ist oder nicht, hängt davon ab, ob die TeilnehmerInnen kommunizieren dürfen oder nicht. (vgl. Carmichael 2005: 16)

Je vollständiger die Informationen über die Entscheidungssituation sind, desto besser funktioniert die Kooperation, selbst wenn die PartnerInnen unterschiedliche Präferenzen bezüglich der Strategie haben. Solche Spiele werden als rein kooperativ bezeichnet. (vgl. Kelly 2003: 72-73).

Jene Situationen die nicht rein kooperativ sind bezeichnet Kelly als „minimal social games“, wo beiden Beteiligten nur die Möglichkeiten bekannt sind, nicht aber der Einfluss des jeweils anderen.

Im Hinblick auf den Erfolg einer Strategie differenziert er die zwei Gesetze „win-stay“ und „loose-change“. Stellt sich aufgrund einer bestimmten Taktik eine positive Bilanz ein, wird diese (forciert) wiederholt werden – „win-stay“. Ist jedoch das Gegenteil der Fall, so wird die fehlgeschlagene Vorgehensweise geändert oder gar verworfen – „loose-change“.

Vorausgesetzt ist jedoch, dass die Entscheidungen beider SpielerInnen gleichzeitig erfolgen.

4.3.4 Nullsummen-Zweimann-Spiele

Diese Art des Spiels repräsentiert die Typologie der Spieltheorie. Die Interessen und Zielsetzungen beider SpielerInnen stehen in einem Konflikt. Jede/r will das eigene Ziel erreichen. Dieser Umstand ist klassisch in jeder Brettspielsituation.

Spiele sind im engeren Sinne Wettbewerbssituationen und haben den typischen Gewinn- bzw- Verlierercharakter. Für eine/n SpielerIn ist es nur möglich das Ziel zu erreichen, wenn der/die andere verliert. Der Wert des Nutzens bleibt dabei aber konstant, er wechselt lediglich von einer, auf die andere SpielerInnenseite.

Weiters sei hier noch die Kategorisierung in begrenzte und unbegrenzte Nullsummenspiele erwähnt. Letzteres ist der Fall, wenn mindestens ein/e SpielerIn eine unendliche Bandbreite an Strategien und Möglichkeiten besitzt, zu agieren. (vgl. Kelly 2003: 77-78)

4.3.5 Spiele mit gemischten Motiven

Die Überschrift bezeichnet im Wesentlichen ein Konglomerat aus den Kooperativen und den Nullsummen-Spielen. Ins Englische übersetzt spricht man

von sogenannten „two-person mixed-motive games of strategy“, die ein Potpourri aus den Kooperativen- und den Nullsummen-Zweimann-Spielen sind.

Kelly spricht von mixed-motive games mit und ohne (Nash-) Gleichgewicht¹. Vor allem jenen Spielen ohne dieses Gleichgewicht wird vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet.

(Kelly 2003: 98-99)

Eines der Bekanntesten ist das berühmte Gefangenendilemma. Zwei verdächtige (aber unschuldige) Männer, der eine heißt Tschaikowski, der andere ist Dirigent, werden der Spionage angeklagt. Es wird vermutet, dass sie Komplizen sind, und werden demnach getrennt verhört. (vgl. ebenda: 2003: 98-99)

„Wenn die beiden Unschuldigen der KGB-Behandlung widerstehen und alles abstreiten, werden sie zu je drei Jahren Haft verurteilt. Legt der Dirigent ein falsches Geständnis ab, das den unbekanntem ‚Komplizen‘ belastet, während dieser Tschaikowski selber standhaft bleibt, dann kommt der Dirigent mit einem Jahr Haft davon (und darf sich der Dankbarkeit des KGB sicher sein). Tschaikowski erhält für seine Aufsässigkeit die harte Strafe von 25 Jahren Haft. Genau umgekehrt läuft es natürlich, wenn der Dirigent standhält, während Tschaikowski entweder aufgibt und ihn belastet. Sind schließlich beide geständig, dann erhalten sie die übliche Strafe von 10 Jahren Gefängnis.“ (Dixit/ Nalebuff 1997: 16)

Das Ende der Geschichte ist, dass beide Männer eben mit dieser Überlegung gestehen, um so der schlimmsten Haftstrafe entgehen zu können. Hätten beide die Chance miteinander zu kooperieren, und ihre Gedanken und Informationen auszutauschen, dann müssten beide nur die geringste Haftstrafe verbüßen. Andererseits hätte das Wissen um die Möglichkeit nur ein Jahr Strafe abzusitzen, beide dazu verleitet den anderen zu belasten.

Das Gefangenendilemma steht stellvertretend für jede soziale Konfliktsituation. Es beinhaltet sowohl eine Möglichkeit zum beiderseitigen Vorteil, als auch Interessenkonflikte. (vgl. Dixit/ Nalebuff 1997: 16-17)

¹ „Ein Nash-Gleichgewicht in eine Strategienkombination, bei der kein Spieler einen Anreiz hat, als einziger von diesem Gleichgewicht abzuweichen. Es ist das zentrale Lösungskonzept der nichtkooperativen Spieltheorie und eine der wichtigsten Entwicklungen in den Sozialwissenschaften des 20. Jahrhunderts. Befindet sich ein System im Gleichgewicht, so entwickelt es keine Kräfte aus sich selbst heraus, um den Systemzustand zu ändern. Daher wird ein System einen Gleichgewichtszustand beibehalten, solange keine ändernden Kräfte von außen auftreten, das heißt, solange sich die Rahmenbedingungen nicht ändern. Dieses Kriterium trifft auch genau auf das Nash-Gleichgewicht zu.“ „Das Nash-Gleichgewicht ist damit eine Strategienkombination, die sich nicht aus sich selbst heraus zerstört, sondern zu gewissem Grad stabil ist“ (Rieck 2006)

Zusammenfassend kann man sagen, dass es bei derartigen Spielen darum geht, eine Balance zwischen Kooperation und Wettbewerb zu finden.

Als Zusatz zu den nicht kooperativen Spielen sei hier noch auf das sogenannte „Mechanism Design“ verwiesen.

„In der Spieltheorie bezeichnet das Wort "Mechanismus" die Regeln eines Spiels, wenn diese so gestaltet wurden, dass ein vorher beabsichtigtes Ergebnis (ein Spielausgang) herbeigeführt wird.“ Die Kunst beim Design (also der Gestaltung) eines Mechanismus besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Spieler "freiwillig" das tun, was man beabsichtigt. (Rieck 2006)

Mechanism Design ist eine Art Umkehrung der „normalen“ Spieltheorie. Im Normalfall werden die Regeln eines Spieles erfragt. Im Mechanismus-Design hingegen, versucht man herauszufinden, wie das Spiel gestaltet werden muss, um die Art und Weise zu, wie die SpielerInnen es spielen festzulegen und somit den „Spielausgang“ kontrollieren zu können. die TeilnehmerInnen sollen „freiwillig“ so handeln, wie man es selbst beabsichtigt (vgl. Rieck 2006)

5. FORSCHUNGSDESIGN

5.1 Forschungsfrage und Hypothesen

Die Forschung geht von einer sehr allgemeinen aber basalen Fragestellung aus, da sie ein wichtiger Ausgangspunkt für die Grundlage jeder weiteren Hypothese oder Frage ist.

Aufgrund welcher Faktoren werden SozialarbeiterInnen bei ihren Entscheidungen maßgeblich beeinflusst? (Handlungsdruck, soziokultureller Background, eigene Biographie, die Erfahrung, etc., gibt so etwas wie Prioritäten?)

Forschungsfragen:

- Welche Ressourcen sind wichtig in Entscheidungen?
- Gibt es Strategien? Wenn ja welche werden verfolgt?
- Sind die Methoden der Entscheidungsfindung gleichzusetzen mit jenen der Reflexion?
- Welchen Stellenwert nimmt das Risiko bei Entscheidungen ein?
- Welche Relevanz hat die Institution bei Entscheidungen?
- Wie wirkt sich Stress auf Entscheidungen aus?
- Welchen Grund könnte es geben, dass falsche Entscheidungen getroffen wurden in der Annahme, dass sie richtig waren?

Hypothesen:

- Kompetenzen in der Entscheidung sind nicht bewusst. (Was kann tatsächlich entschieden werden, was nicht?)
- Diagnoseinstrumente spielen bei Entscheidungen eine untergeordnete Rolle.

5.2 Empirische Umsetzung im Forschungsfeld

Um die Qualität der vorliegenden Forschungsarbeit zu gewährleisten, wurde das Thema nicht nur in der Theorie, sondern auch qualitativer Ebene in der Empirie bearbeitet.

Der empirische Teil der vorliegenden Forschungsarbeit erfolgte in der Emmausgemeinschaft St. Pölten, welche den Auftrag hat, langzeitarbeitslosen Menschen, die schwer vermittelbar und/ oder obdachlos sind, Unterstützung zu gewährleisten.

Im Kontext der Forschungsfrage und der Hypothesen wurde der Fokus vor allem auf jene sozialarbeiterischen Aktionen gerichtet, die im Rahmen der Beschäftigungsprojekte stattfinden. KlientInnen, auch Gäste genannt, sind vorwiegend Übertrittsgefährdete oder Langzeitarbeitslose, Wieder-EinsteigerInnen oder auch Haftentlassene, (auch) mit gesundheitlichen Einschränkungen (physisch, psychisch und sozial), mit materiellen Defiziten oder fehlender Motivation eine Veränderung in ihrem Leben zu erzielen. Die Vermittlung an die Institution erfolgt über das Arbeitsmarktservice. Neben dem Arbeitstraining in den Emmaus Kleinbetrieben umfasst die Betreuung arbeitsmarktpolitische Beratung (Vermittlung von Arbeitstrainingsplätzen), einschließlich Gemeinschaftstraining zur Erweiterung der sozialen Kompetenz, Bewerbungs- und Motivationstraining und Krisenintervention.

Zielsetzung der erarbeiteten Betreuungspläne ist die (Wieder-) Eingliederung der KlientInnen in den Arbeitsprozess und die (Wieder-)Aufnahme eines Arbeitsplatzes am freien Arbeitsmarkt.

5.2.1 Die Interviews

Die Daten wurden an Hand offener, problemzentrierter Leitfadeninterviews gewonnen, welche in der Emmausgemeinschaft mit SozialarbeiterInnen/ BeraterInnen durchgeführt wurden. Deren durchschnittliche Dauer betrug 30 Minuten. Diese Interviews wurden transkribiert und mit Hilfe des von Jaeggis,

Faas' und Mrucks erstellten Leitfaden zum zirkulären Dekonstruieren von kommunikativ gewonnenen Daten (1998) ausgewertet.

Interviewt wurden insgesamt zwei männliche und 6 weibliche SozialarbeiterInnen der Emmausgemeinschaft St. Pölten, die in den Bereichen des Implacement und Outplacement, des Projektes „Zugang“, der Beratungsstelle und des Wohnheimes sind. Die Aufgabenbereiche der SozialarbeiterInnen gestalten sich sehr vielschichtig. Das Implacement hat die Aufgabe KlientInnen, die beim AMS als arbeitssuchend gemeldet sind, in die Institution aufzunehmen und sie in Beschäftigungsprojekte einzugliedern. Während Die OutplacelerInnen hingegen unterstützend dabei, ihre KlientInnen am ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln. Zusätzlich gibt es sogenannte Zusatz- bzw. und Zwischenschaltmaßnahmen, wie die Beratungsstellen und das Projekt „Zugang“, die zusätzlich fördern sollen, um die Arbeitssuchenden „jobready“ zu machen. Zusätzlich wird bei Bedarf die Möglichkeit geboten, das Angebot der Wohnheime in Anspruch zu nehmen. (vgl. Emmausgemeinschaft 2009)

5.2.2 Methode des zirkulären Dekonstruierens

Nach Jaeggis Anleitung wird das erhobene Datenmaterial in unterschiedlichen Schritten be- und verarbeitet. Die Vorgangsweise ist so zu verstehen, dass in den einzelnen Schritten ein sich Annähern an und ein Entfernen vom Text in immer wiederkehrenden Schleifen vollzogen wird.

„Das Ausgangsmaterial ist ein Text, um den herum wir uns in kreativen Gedankenschleifen intuitions- und theoriegeleitet bewegen. Damit „dekonstruieren“ wir zirkulär und rekursiv den Text und setzen ihn anschließend so zusammen, dass implizite Sinngehalte sichtbar werden können. Auf diese Weise findet ein mehrfacher Perspektivenwechsel statt, durch den wir Bausteine für eine Theorie über unseren Forschungsgegenstand finden.“ (Jaeggi 1993)

Der gesamte Prozess der Auswertung erstreckt sich über zwei Phasen.

In der ersten Phase werden die Interviews einzeln in folgenden Schritten ausgewertet:

1. Formulierung eines Mottos für den Text
2. Zusammenfassende Nacherzählung
3. Erstellen einer Stickwortliste
4. Themenkatalog
5. Paraphrasierung

In der zweiten Phase erfolgt ein systematischer Vergleich, der in weitere drei Schritte aufgeteilt ist:

1. Synopsis
2. Verdichtung
3. Komparative Paraphrasierung

6. ERGEBNISSE

6.1 Gewonnene Interviewkategorien

Durch die Auswertung der Interviews nach Jaeggi konnten die einzelnen Themenkataloge ausgearbeitet, werden die die jeweiligen Kategorien repräsentieren:

1. Erfahrungswerte
2. Ressourcen
3. Institutionelle Rahmenbedingungen
4. Informelle Regeln
5. Kontrakt/ Mandate
6. Selbstbild
7. Arbeitsweisen
8. Konsequenzen
9. Ermessensspielraum
10. Gefühlsebene

6.2 Erläuterungen zu den einzelnen Kategorien

6.2.1 Erfahrungswerte

Die Kategorie der Erfahrungswerte umfasst jenes Wissen, welches sich die interviewten SozialarbeiterInnen angeeignet haben.

Erfahrungen, ungeachtet dessen, ob sie nun aus dem Berufsalltag, durch die KollegInnenschaft oder aber aus dem Privatleben stammen, spielen eine tragende Rolle, in Entscheidungen über oder mit den Gästen und dienen als Maßstab für zukünftige Einschätzungen und Handlungsentschlüsse.

Demnach haben sie einen relevanten Stellenwert in der Sozialen Arbeit.

6.2.2 Ressourcen

Der Begriff der Ressourcen umfasst hier all jene Faktoren, welche SozialarbeiterInnen zur Verfügung stehen, um entscheidungsrelevante Situationen zu managen. Relevant sind vor allem der Umgang mit bereits bestehenden Ressourcen als auch mit deren Entwicklung und Bereitstellung für Dritte.

6.2.3 Institutionelle Rahmenbedingungen

Institutionelle Rahmenbedingungen sind, wie der Name schon bezeichnet, jene Umstände und Richtlinien, die von der Einrichtung geprägt sind.

Diese Anforderungen stellen einerseits ein wichtiges Grundgerüst dar, welches eingehalten werden muss. Im selben Maß bieten sie aber auch einen großen Pool an Ressourcen.

6.2.4 Informelle Regeln

Ein informelles Regelwerk bezeichnet interne und inoffiziell vereinbarte Umgangsformen und Verhaltensregeln zwischen BeraterInnen und KlientInnen, welche individuell unterschiedlich und nach eigenem Ermessen gehandhabt werden.

6.2.5 Kontrakt/ Mandate

Dieser Punkt beschreibt im Wesentlichen den Aufgabenbereich, mit dem SozialarbeiterInnen in der Einrichtung beauftragt sind.

6.2.6 Selbstbild

BeraterInnen haben aufgrund von institutionellen Rahmenbedingungen, informellen Regeln aber auch vor allem durch ihren individuellen Ermessensspielraum eine eigene Grundhaltung und ein individuelles Selbstverständnis in der Arbeit mit Menschen. In gewisser Weise beschreibt dies eine „Mittelposition“ zwischen dem von der Einrichtung erteilten Arbeitsauftrag an SozialarbeiterInnen und jenem Mandat, mit welchem KlientInnen sich an sie wenden.

6.2.7 Arbeitsweise

Arbeitsweisen bezeichnen ein bestimmtes Vorgehen oder eingespielte Verhaltensweisen (Routine) der BeraterInnen.

6.2.8 Konsequenzen

Diese Kategorie umfasst einerseits die Folgen die Entscheidungen nach sich ziehen können, und andererseits die Art und Weise wie SozialarbeiterIn und KlientIn versuchen mit ihnen umzugehen.

6.2.9 Ermessensspielraum

In den Spielraum des Ermessens fallen jene Aussagen und Bereiche, die in der Einschätzung einer Situation und in Entscheidungen ein individuelles, und variables Element verkörpern. Der Ermessensspielraum kann von SozialarbeiterIn zu SozialarbeiterIn variieren.

6.2.10 Gefühlsebene

Auch dieser Punkt ist relevant zu erwähnen, da in den Interviews immer wieder Aussagen getätigt wurden, bei denen es den interviewten Personen schwer viel diese genauer zu erläutern, und nur schwer einer eigenen Kategorie zugeordnet werden konnten.

6.3 Zusammenfassung der gewonnenen Interviewergebnisse

6.3.1 Erfahrungswerte

Die Ergebnisse der Auswertung repräsentieren in einigen Punkten ein sehr einheitliches Bild andere sind individuell unterschiedlich.

So herrscht bei den Interviewten zum Beispiel Einigkeit, dass vor allem die persönlichen Erfahrungen aus früheren (auch nicht sozialen) Berufen als auch jene aus dem Privatleben die Arbeit mit den KlientInnen erleichtern, da ein besseres Verständnis für die Situation und deren Einschätzung vorhanden ist.

„Ja weil alle Entscheidungen, die ich selber auch triff, hängen natürlich mit meiner Person und auch mit meinem Privatleben und meinen privaten Erfahrungen zusammen. Also das ist sicher schon auch sehr klar, sehr klar dass ich wenn, als gesamte Person und nicht als Sozialarbeiterin, also abgespaltet bin.“ (Interview S 4: 58-62)

„Ich glaub' dass, dass man mit Lebenserfahrung natürlich dazu gewinnt. Also zum Beispiel versteh ich mittlerweile glaub ich emotional besser, wenn Väter und Mütter ihre Themen mit, wies mit Kindern geht, sei's jetzt, weil die Väter von den Kindern getrennt leben oder weil Mütter überfordert sind mit Kinderbetreuungsgeschichten und so, das kann ich mittlerweile aus meiner

eigenen Familiengeschichte mit 2 Kinder besser nachvollziehen und da steig ich sicher auch emotional auch a bisl mehr ein als ich's sonst tät.“
(Interview S 7: 79-85)

Was die Arbeit mit alten bekannten KlientInnen (die der Einrichtung schon länger bekannt sind) anbelangt, sind die Ansichten nicht eindeutig. Einerseits ist es leichter mit ihnen zu arbeiten bzw. Entscheidungen zu treffen, da ihre Strategien früher durchschaut werden können.

„...also es beeinflusst meine Entscheidung sicher, weil ich wahrscheinlich bei vielen Dingen nicht mehr so lange zuschauen würde, das was man am Anfang eher amal sehr, manches mal, sagt man gönnerhaft zuschaut und sagt man, ja schau amal was tut sich, würde man bei einem Klienten der das 2. oder 3. Mal da ist sicher nicht mehr tun, oder es waren durchaus Klienten schon in der Emmaus, die ich doch von früher kenne oder so, wo ich mir auch denk, ok eigentlich dasselbe Spiel, das sie damals gespielt haben.“ (Interview S 4 Z: 101-107)

Allerdings wurden auch Aussagen getätigt, dass es fraglich sei, ob es tatsächlich eine Erleichterung ist, mit jenen KlientInnen zu arbeiten, da sie erstens die Lücken im System schon kennen würden, und zweitens der Nutzen einer soziale Einrichtung, welche immer wieder mit alten Bekannten zu tun hat, Skepsis hervorrufe.

„... leichter find' ich's nicht, dass mit ihnen zu arbeiten ist, im Gegenteil ich finds schwerer. Ja insofern, der kennt das System der Emmaus, ja der weiß ganz genau, was geduldet wird und was nicht und wo er mitspielen muss und wo er sich mehr oder weniger davon machen kann. Das find' ich echt schwierig ja, und was mich da eher nachdenklich stimmt was macht ein Sozialarbeiter, also eine soziale Einrichtung, die immer wieder mit den selben Klienten bestückt wird. Würd' ich persönlich meinen, also das ist nur meine persönliche Meinung, da entsteht so was wie Abhängigkeit. Ja

unsere Klienten sollen lernen wieder Fuß zu fassen im normalen Leben...“
(Interview S 1: Z 79-86)

Ein weiterer Aspekt, der erwähnt wird, ist, bereits gewonnene Erkenntnisse (erworbene Menschenkenntnis), auf andere KlientInnen zu adaptieren. Einerseits existieren Aussagen darüber, dass Gäste nicht miteinander verglichen werden sollen und können, da man sonst Gefahr laufe, sie in „Schubladen zu schmeißen“. Andererseits wird aber immer wieder angesprochen, dass die eigenen Erfahrungen, welche die SozialarbeiterInnen im Laufe ihres Berufsfeldes gesammelt haben, sich als hilfreich erweisen. Ebenso verhält es sich mit den Erkenntnissen, die KollegInnen mit KlientInnen bereits gemacht haben. Die einen nehmen diese Erfahrungen gerne an, um sie zu berücksichtigen, andere wollen diese ganz klar von den eigenen trennen.

„...da ist die große Gefahr, dass man sehr viele Schubladen öffnet und man schmeißt die Menschen dann in eine Schublade. Könnte mitunter stimmen und wäre vielleicht auch einfacher zu behandeln, kann aber ganz ganz falsch, und ich versuch da schon sehr vom Schubladendenken weg zukommen, versuch jeden in seiner Person irgendwo wahrzunehmen, ernst zunehmen und zu schauen, was kann für ihn richtig sein. Also in der Sozialarbeit, je länger man in der Sozialarbeit ist, umso gefährlicher wird es, dass man Menschen sieht und man hat dann so des Bild, wie sie richtig sagen, ah der erinnert mich ganz stark an die Geschichte. Und das ist so gefährlich, also man kann da mitunter so in eine falsche Richtung gehen, wenn man sich da nicht zu sehr selbst bremst...“ (Interview S 2: Z 69-78)

6.3.2 Ressourcen

Bei der Erfassung der Ressourcen bilden die Aussagen der InterviewpartnerInnen ein einheitliches und stimmiges Bild, welches die Einrichtung repräsentiert. Im Groben sind drei Bereiche zu unterscheiden. Zum einen sind dies die persönlichen individuellen Ressourcen, zum anderen jene, die an Institution gebunden sind

(Regeln, Rahmenbedingungen und KollegInnen) und solche, die (neu) geschaffen werden können.

Unter anderem wurden folgende persönliche Ressourcen aufgezählt:

- Private Erfahrungen
- Menschenkenntnis (Gefühl und Interesse für Menschen, Offenheit und natürliche Neugier)
- Spaß an der Arbeit mit Menschen
- Persönliches Engagement
- Verständnis
- Überzeugungskraft
- „Gewisser Schmäh“
- Klarheit (auch für die KlientInnen)
- Improvisationsvermögen
- Intuition
- Gespür für sich selbst
- Toleranz
- Kreativität
- Optimismus
- Komplex vernetztes Denken
- Gute Analysefähigkeit
- Ausbildung (Gesprächsführung)
- Eigenes Wissen
- Orientierung und gute Kontakte in der Institution
- Geduld
- Zeit

Die Ressource Zeit wird unterschiedlich wahrgenommen. Es gibt SozialarbeiterInnen die sich in einem langsameren Tempo Zeit für angenehmes Setting nehmen. Anderen hingegen steht die notwendige Zeit erstens nicht immer zur Verfügung, und zweitens wird, ganz im Gegenteil, ein gewisser Zeitdruck begrüßt, um klare Entscheidungen treffen zu können. Ein „gesunder Stress“ kann dabei behilflich sein, nur die wichtigen Fakten und Informationen herauszufiltern

und Faktoren, die als hinderlich erscheinen, auszublenden. So wird versucht möglichst angemessen auf die jeweiligen Situationen zu reagieren.

„...ich merk, dass wenn ich da langwieriger über Sachen nachdenk und dann rennt die Zeit, dann tut mir das gar nicht gut, weil dann weiß ich, ich renn in eine Geschichte. Ja ich bin hier nicht klar, ich hab keine Objektivität mehr, ich verlier mich ja selber. Also je klarer ich bin, je schneller ich entscheiden kann. Fehlt mir dann die Klarheit, und da muss ich Kollegen holen und sagen ich kann nix entscheiden schaut's ihr bitte mal hin.“
(Interview S 3: 370-375)

Wenn auch nicht bei allen Interviewten die jeweils empirisch gewonnen Expertisen gegenseitig angenommen werden, so bedeutet die Einschätzung der KollegInnen bezüglich der KlientInnen – in Form von Reflexion, (Einzel-) Supervision oder Team- und Fallbesprechungen – eine große Unterstützung und sind essentiell für die Informationsgewinnung in Entscheidungsfindungsprozessen.

Offenheit wird sehr häufig angesprochen, erlangt aber nicht nur in der Informationsgewinnung Bedeutung, sondern auch in Form von Austausch und Brainstorming mit KollegInnen, KlientInnen (als ExpertInnen ihrer selbst) und deren Familien. Dadurch besteht die Möglichkeit, neue Chancen zu eröffnen und zu nutzen.

Falls notwendig werden auch Facheinschätzungen anderer Professionen eingeholt. In diesem Zusammenhang wird erwähnt, dass Entscheidungen die gemeinsam getroffen werden, leichter mitgetragen werden können.

„...ein Begriff, der was i net, ob der in der Fachöffentlichkeit überhaupt so verwendet wird, der mir sehr taugt ist, dass wenn es gelingt, dass man so so ähnlich wie einem Computernetzwerk, mehr Hirndenken schafft, also wo sozusagen mehrere Perspektiven z'ammkommen und damit auch eine Entscheidung qualitätsvoller wird. Also wo man sagt, ok da hat jemand anderer vielleicht auch noch eine Perspektive drauf, und damit also das halt ich für sehr wichtig, dass man auch, wenn man Einzelberatung durchführt, dass man trotzdem mehrere Perspektiven mitberücksichtigen kann.“
(Interview S 5: 114-121)

Institutionelle Rahmenbedingungen sind zwar als eigene Kategorie angeführt, werden aber zusätzlich in ihrer Gesamtheit als großer Pool an Ressourcen gewertet, der allen SozialarbeiterInnen, vor allem bei schwierigen Fällen, den nötigen Rückhalt bieten. Dieses Grundgerüst gestaltet sich einerseits aus den Anforderungen der Geschäftsführung und der Organisationsrichtlinie, sowie aus den Abläufen des Aufnahmeprozederes (Bewerbungsfragebogen), wo die Motivation und die Sachlage, in der sich die KlientInnen befinden, klar abgesteckt wird. Hier sind die Entscheidungskriterien, für oder gegen eine Aufnahme, einheitlich. Relevant sind aber auch die Grundprinzipien, denen sich die Gäste konform verhalten sollen (gewalt-, alkohol- und drogenfrei).

Zu der Tatsache, dass einige BeraterInnen einem Vermittlungsdruck unterstehen, soll zusätzlich nach diesen Richtlinien ein Minimum geleistet werden.

Auf Grunddessen, dass der/die SozialarbeiterIn mit den KlientInnen oft alleine ist, sind Entscheidungsprozesse und -autonomien für andere KollegInnen nicht klar ersichtlich.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Fähigkeiten, die man sich aneignen kann, oder die (institutionell durch KollegInnen, den Vorgesetzten und die Rahmenbedingungen) bereits bestehen, als Ressourcen in Betracht gezogen und bei Bedarf auch genutzt werden.

6.3.3 Mandat und Selbstbild und Arbeitsweisen

Zwar gibt es einen klaren Auftrag seitens der Institution und seitens der KlientInnen an die SozialarbeiterInnen:

- Vermittlungshemmnisse abbauen
- die soziale Situation der KlientInnen zu berücksichtigen
- in komplexen Problemlagen zu unterstützen
- Gäste unterstützen Selbstständigkeit (wieder) zuerlangen
- Vermittlungsquote zu erfüllen
- Zielvereinbarung zwischen KlientIn und SozialarbeiterIn

Das Selbstbild oder das Selbstverständnis, welches die SozialarbeiterInnen von der Arbeit mit KlientInnen haben, beschreibt zusätzliche individuelle Haltungen, die ausschlaggebend für jeden Entscheidungsprozess und somit auch für unterschiedliche Arbeitsweisen sind.

Wichtig ist es den Klienten Sicherheit zu vermitteln, dass egal welches Ergebnis eine Entscheidung bringt, man damit weiterarbeiten kann.

Die SozialarbeiterInnen verstehen sich als aufklärende Berater, die informieren und ihre KlientInnen ein Stück des Weges begleiten. In der Beziehungsarbeit sehen sie sich als Teil einer Lösung und sind für jene da, die die Motivation haben etwas zu verändern. Sie entscheiden nicht über Personen, sondern vielmehr unterstützen sie dabei, dass gute Entscheidungen möglich werden. Dabei ist es mitunter auch notwendig den KlientInnen die richtige Variante näher zu bringen, indem versucht wird, sie in eine bestimmte Richtung zu motivieren. Das heißt auch, auf paradoxe Art und Weise zu intervenieren.

„...ich hab Klienten, die trau'n sich auch schon gar nimma vorstellen gehen, weil sie mehr oder weniger schon, weiß ich nicht, 100 Absagen gekriegt haben, völlig demotiviert sind,...wo ich immer sag und jetzt geh ma vorstellen, just for fun, sag ich, jetzt such ma uns eine Firma raus, wo du überhaupt nicht hinwillst: Ja, sag ich, einfach mal um zu lernen, wie spürt sich das an, wenn ich einen Job nicht will, wie präsentier ich mich da?Jja da is' ma meistens viel selbstsicherer, ja solche Übungen mach ich mit Ihnen. Des finden's dann manchmal am Anfang sehr doof, dann nachher sehr lustig und irgendwann kommen's drauf, das macht was mit'm Selbstwert, wenn plötzlich eine Firma sagt, wir hätten Interesse und sie selber können dann sagen, aber ich nicht.“ (Interview S 1: 283-293)

6.3.4 Konsequenzen

Der Umgang mit Konsequenzen ist bei allen SozialarbeiterInnen sehr einheitlich. In erster Linie werden Konsequenzen in Zusammenhang mit den KlientInnen

gesehen, vorwiegend negativ gedeutet, und weniger mit etwas Positivem gleichgesetzt.

Getroffene Entscheidungen werden hinterfragt und gut reflektiert – auch gemeinsam mit den Gästen, wenn diese dazu imstande sind und sich nicht überfordert fühlen. Es wird versucht zu erörtern, warum eine Entscheidung schlechte Folgen nach sich gezogen hat, um diese das nächste Mal verhindern zu können.

So weit das Risiko erkennbar ist, werden Entscheidungen gut überlegt. Ob man gewillt ist, dieses in Kauf zu nehmen, oder eine schlechte Situation einfach belässt, ist Ermessenssache. „Man muss auch mit der Negativseite leben.“ (Interview S 3: 208).

Speziell ad hoc Entscheidungen sind schwer abzufedern. Oftmals geht es darum, den Gästen einmalige Chancen auf Arbeitsplätze zu ermöglichen. Ein etwaiges Risiko solcher „Blitzaktionen“, ist zum Beispiel, dass sich KlientInnen, welche unter Handlungsdruck stehen, anschließend überfordert fühlen und die Entscheidungen des/r SozialarbeiterIn boykottieren. Umso wichtiger wiederum ist deren Aufgabe die Folgen von Entscheidungen transparent zu machen.

Die Einstellung, den Fokus auf das Ergebnis zu richten und mit den neuen Gegebenheiten umzugehen, ist allgegenwärtig. Es wird betont, dass auch solche negative Erfahrungen wichtig für die KlientInnen sind, um Veränderung bewirken zu können.

Schwere Entscheidungen werden als unangenehm empfunden.

Beim Versuch den Umgang mit Konsequenzen zu erläutern, stellt sich bei allen BeraterInnen gleichzeitig die Frage nach der tatsächlichen Entscheidungsautonomie. Liegt diese nun beim Klientel oder bei den SozialarbeiterInnen? Einerseits können Entscheidungen seitens der SozialarbeiterInnen fatale Folgen haben, denn alle Angelegenheiten, die Institution betreffend und die Art und Weise wie mit KlientInnen verfahren wird, liegt in den Händen des/r Fallführenden. Ausschlaggebend dafür ist aber andererseits immer das Verhalten oder auch die Entscheidungen der Gäste selbst. So muss jede/r SozialarbeiterIn für sich selbst entscheiden, nimmt man die Konsequenzen in Kauf oder nicht.

„Es gibt auch Entscheidungsprozesse, wo man sagt, aus, so nicht weiter, ich trag das nicht mehr länger mit...“. „Wenn ich nicht klar bin, kann ich zwei Sachen machen. Ich kann weiter forschen mit dem Klienten, oder ich muss klar sagen, hier stimmt was nicht, und das aus der Hand geben, oder ich entscheide wirklich, und nimm die Konsequenzen in Kauf, weil mehr gibt's nicht. Und da sind's manchmal negative Entscheidungen oder nicht lustige Entscheidungen für den Klienten, naja das ist dann halt so.“ (Interview S 3: 375-380)

6.3.5 Ermessensspielraum

Die bisherigen Statements in den jeweiligen Kategorien lassen erkennen, dass in Entscheidungsprozessen der persönliche Ermessensspielraum eine sehr große und tragende Rolle einnimmt.

Eben in dieser Kategorie war auch eine auffällige Häufigkeit bezüglich der zutreffenden Aussagen zu finden. Diese waren im Konkreten sehr schwer zu erfassen und wurden von den InterviewpartnerInnen eher allgemein formuliert.

Meist ist der Ermessensspielraum an eine bestimmte Erwartungshaltung seitens der SozialarbeiterInnen gegenüber den KlientInnen geknüpft.

Zum Beispiel wird für eine Aufnahme der Betreuung von den Gästen ein mehr oder weniger klares Motiv erwartet, warum sie in die Institution möchten. Sie sollen einigermaßen motiviert, engagiert sein und auch die Konstitution (Was können sie? Wie viel verlangt man von ihnen? Halten sie durch?) sollte passen. In erster Linie ist es immer leichter mit solchen enthusiastischen, oder angepassten KlientInnen zu arbeiten, bzw. sie aufzunehmen (vgl. Interview S 4: 341). Unkooperatives Verhalten ist demnach schwerer zu dulden. Bei altbekannten Gästen sollte aber ersichtlich sein, dass sich „etwas verändert hat“. Diese Veränderung ist Aufgabe des/der KlientIn. Findet diese nicht zeitgemäß statt, müssen Maßnahmen ergriffen werden (Betreuungsende etc.). Gleichsam gibt es aber Gäste, bei denen es notwendig sein kann ihnen mehrere Chancen zuzugestehen, um eine Wandlung zu erreichen.

„Ich mein' da geht's immer wieder darum, wie gibt er sich, was tut er oder sie dafür da reinzukommen, oder wie bemüht er sich. Es ist alles von ihm oder von ihr abhängig, wie sie umgehen mit den Sachen. Das liegt nicht in meiner Hand, ich kann nur immer entscheiden nach dem, was ich weiß, aus dem heraus, was ich weiß und meistens is' sehr wenig. Das ist auch sehr schwierig, weil da muss man auch, da braucht man die Erfahrung und das Wissen dazu, was wird jetzt erzählt, was kann ich damit anfangen und was macht jetzt wirklich Sinn in dem Ganzen und wenn ich nicht die Zeit habe, richtig zu forschen, ja dann is meistens so.“ (Interview S 3: 330-337)

Die größte Frage, die hier im Raum steht, ist allerdings: Was kann der/die SozialarbeiterIn tatsächlich entscheiden, was der/die KlientIn? Diese Frage oder besser gesagt dieser Widerspruch zieht sich durch jedes einzelne Interview.

Einerseits ist man der Meinung, dass man sehr viel über KlientInnen entscheidet:

„Wenn jetzt schon absehbar ist, dass das absolut nicht mit dem Auftrag konform geht, dann kann's durchaus sein, dass man sich gegen die Interessen des Klienten entscheidet, wobei man dann immer überlegen muss, ob es nicht sogar auch besser für den Klienten war, diese Entscheidung zu treffen oder ihm diese Entscheidung abzunehmen (Interview S 4 : 344-348).

Solche Entscheidungen sind zwar abhängig vom jeweiligen Verantwortungsbereich der SozialarbeiterInnen, allerdings liegt laut weiteren Aussagen die Endentscheidung immer bei den Gästen selbst, bzw. deren Entschlüsse beeinflussen die Entscheidungen der BeraterInnen. Folgendes Zitat eines Interviews beschreibt es wohl am besten:

„Also sie können sich entscheiden. Ja, will ich Schritte weiter machen, die vielleicht anstrengend sind oder will ich nicht, aber dann ist halt auch die Lebenssituation weiterhin beschissen, also. Also ich glaub, dass sie insgesamt sehr viel mit entscheiden, wenn jemand mich nicht überzeugt oder dass, sagt er will jetzt wirklich einen Transitarbeitsplatz anfangen, dann geh ich gar nicht zur Kollegin für Betriebsaufnahme. Also das ist

schon viel, wo die Leute sozusagen von sich aus auch sagen müssen, ja ich will jetzt wirklich.“ (Interview S 8: 502-508)

Im Grunde können KlientInnen einerseits also selbst viel mitentscheiden, wenn sie wollen. Andererseits sehen sich die SozialarbeiterInnen aber oftmals in der Position, dass sie durch ihre eigene Meinung die Entscheidungsfreiheit der Gäste beeinflussen, bzw. haben sie die Kraft als BeraterIn „positiv zu beeinflussen“ (Interview S 7: 309)

Die tatsächliche Größe des Einflussbereiches ist aber nur schwer zu erfassen:

„Naja also grundsätzlich, ja also das ist ja fast, philosophisch muss man das betrachten, weil ich glaub eher grundsätzlich kann ich sehr viel Einfluss nehmen in Wirklichkeit aber überhaupt nicht, weil die Entscheidung trifft ja letztendlich dieser Mensch, der sagt, das oder das mach ich jetzt ja. Das macht ja trotzdem er, ja. Das Einzige, wo ich sehe, dass wir ihn, das es ihn so ein bisl unterstützt, einfach so den Mut zu haben, ja, oder einfach die Erkenntnis, ich muss mich nicht nur für das entscheiden, weil es gibt ja viele andere Sachen auch, und auch so die Sicherheit die man vielleicht ein bisl mitgibt so, egal wie du dich entscheidest, ja alles was da hinten nach r'auskommt, mit dem kann man weiterarbeiten, was auch immer das is, ja.“ (Interview S 1: 275-283)

Der andere große Teil des Ermessensspielraumes ergibt sich aus den Situations-Einschätzungen der SozialarbeiterInnen, die als Entscheidungsgrundlage dienen. Hier werden Entscheidungen getroffen ob und welche Konsequenzen das Verhalten, bzw. das Handeln für KlientInnen haben soll. In erster Linie entscheiden hier die BeraterInnen immer für sich, und erst in zweiter für oder über die Gäste.

„...weil in einfach die Entscheidung, von der ich so überzeugt war, dass das die richtige Entscheidung für mich ist, dass das einfach gepasst hat.“ (Interview S 4: 194-195)

Dabei geht es darum Fragen zu klären wie:

- Haben Klienten gute oder schlechte Karten?

- Was ist fördertechnisch möglich?
- Was sind die Risiken? Ist Gefahr im Verzug?
- Was ist sinnvoll?
- Was kann ich als SozialarbeiterIn vertreten?
- Handle ich im Interesse des/der KlientIn oder dagegen?
- Macht die Betreuung (noch) Sinn?

Wenn es also um situative Einschätzungen und die damit verbundenen Entscheidungen geht, gibt es unterschiedliche Auffassungen, wie mit solchen Prozessen umgegangen wird.

Laut Aussagen eines Sozialarbeiters (von den anderen wurde dies nicht angesprochen) gibt es allerdings so etwas wie ein fixes Konzept.

„...also für die Betriebsabläufe gibt's das ein Stück weit, also da sind die Konzepte relativ klar sozusagen. Also wie's ich erlebt, wie's gelebt wird, schon so was wie einen Entscheidungsbaum, das heißt wie kommt man da rein und wie funktioniert die Aufnahme. Was gibt's für ein Prozedere und was gibt's für Phasen auch, ja während dem Transitjahr und wie funktioniert dann in Richtung Praktikumssuche, Outplacement, da gibt's eigentlich so, also ich würd' sagen das ist so was wie ein Handbuch, vielleicht kann ma's immer wieder mal überarbeiten, dass die Begrifflichkeiten passen. Und jetzt zum Beispiel mit andere Projekte dazu, wieder zusätzliche Abzweigungen auf dem Entscheidungsbaum sozusagen möglich werden, das gibt's ein Stück weit schon und ich find' das auch sehr wichtig, dass es das es sozusagen nicht zu individuell, also dass sag ich jeder Kollege, jede Kollegin ganz andere Entscheidungskriterien anwendet.“
(Interview S 10: 172-183)

Die doch sehr unterschiedlichen Aussagen in den einzelnen Interviews lassen darauf schließen, dass in der Einrichtung ein sehr großer Handlungsspielraum möglich ist, die Arbeit mit den KlientInnen individuell zu gestalten, zugeschnitten auf jeweils das, was sie in der Betreuung brauchen.

„Es gibt da keine Regeln, also ich denk mir gerade in der Emmaus muss man sich selber diese Regeln schaffen, weil wir, die Emmausgemeinschaft hat ja als Grundsatz immer den Schwächeren zu helfen, also das ist einmal der Leitsatz dieser Einrichtung und wie wir damit umgehen, bleibt uns vorbehalten, wie die Nutzung von solchen Sachen. Ich muss meine Arbeit leisten, das ist was bei Emmaus im Vordergrund steht und und das ist eine feine Einrichtung was das angeht, weil sie weiß, dass ich meine Leistung bringe.“ (Interview S 3: 157-163)

6.3.6 Gefühlsebene

Die zwei großen Bereiche der Gefühlsebene sind zum einen die Emotionen, die in der Arbeit mit den KlientInnen eine Rolle spielen und auch direkt ersichtlich sind. Sie beziehen sich auf den Umgang der SozialarbeiterInnen mit den Gästen, der sich im Laufe der Betreuung verändert, bzw. je nach dem ob Niederlagen oder Erfolgserlebnisse verzeichnet werden, adaptiert.

Während es bei „altbekannten“ KlientInnen schwierig oder deprimierend sein kann ständig zu motivieren, hat man zum Beispiel:

„...bei neuen Klienten den Kopf frei, das heißt man steht sich auch selbst nicht im Weg, wenn ein Klient jetzt immer wieder gescheitert ist, bremst man sich selbst auch mit der Motivation automatisch, auch wenn man das gar nicht möchte, aber unbewusst passiert das einfach im Hinterkopf, was bei neuen Klienten nicht passiert das heißt, man geht noch sehr frisch an die Sache heran, was auch sehr schön ist.“ (Interview S 2: 95-99)

Zum anderen sind es aber auch Gefühle, die nicht oder nur schwer benannt werden können, also eher in den Bereich der oben angesprochenen Intuition hineinreichen, und die SozialarbeiterInnen dazu anhalten, Interventionen zu setzen oder zu unterlassen. Diese Emotionen sind eng verknüpft mit dem Ermessenspielraum, der hier zusätzlich als Quelle für Informationen und das oben erwähnte implizite Wissen dient.

„Wer was annehmen kann, da sind sehr individuelle Sichtweisen vielleicht, also für mich ist's auch relativ intuitiv, also wenn ma' a'mal das Angebot einigermaßen, und dann im Gespräch dann intuitiv drauf kommt, was kann vielleicht doch Sinn machen. Und da glaub ich schon, dass Intuition, also die komplexen Zusammenhänge zu kennen und dann aber auch damit intuitiv damit zu entscheiden. Also ich sprech' jetzt, so eine gute Analysefähigkeit, aber dann auch die Intuition, das richtige zur richtigen Zeit auch parat zu haben.“ (Interview S 5: 425-431)

Zusätzlich zum Ermessen sind es aber hier auch wieder Erfahrungen, die auf die (Bauch-)Gefühle einwirken. Gleichzeitig wird aber versucht, eine professionelle Distanz zu wahren.

„Ich hab glaub ich ein sehr gutes Gespür, also eine sehr sensible Ader, vor allem was Alkohol betrifft das ist sicher eine wichtige Sache ich arbeite gerne mit Menschen ich habe sicher jetzt auch schon sehr viel Erfahrung mit Menschen in der Arbeit gesammelt.“ (Interview S 4: 261-263)

„In Wirklichkeit entscheide ich ganz ganz wenig. Das heißt, ich versuch' die Leute aufzubauen, versuch' die Leute vorzubereiten, und wenn ich das Gefühl habe, das könnte klappen, also jetzt ist der Punkt gekommen, wo eine Vermittlung in einen Betrieb Sinn macht.“ (Interview S 2: 23-26)

Oftmals befinden sich die SozialarbeiterInnen aber auch in Situationen, wo sie es selbst schwer finden, zu erfassen, warum sie eine bestimmte Handlung setzten.

„Naja ausschlaggebend is', dass, da kommt dann doch mein Privates wieder mit ins Spiel, dass ich manchmal so irgendwelche Dinge bei Menschen spür. Ja weil mir ich denk, ja das is' einfach sein Ding und da musst hinschauen und da muss man machen, und ich das schwer erklären kann, warum das so is.“ (Interview S 1: 68-71)

7. REFLEXION UND CONCLUSIO

Im Fokus der Forschung lag, ein Gesamtbild über die Einrichtung und das Team im Hinblick auf Entscheidungsprozesse in der Sozialen Arbeit mit KlientInnen zu erhalten – wenn gleich es auch nicht möglich war, den Aspekt von gruppendynamischen Prozessen miteinzubeziehen, da dies den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Die unterschiedlichen Sichtweisen der SozialarbeiterInnen hängen mit den unterschiedlichen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereichen zusammen.

Widersprüche in den einzelnen Interviews selbst sind dadurch zu erklären, dass es den InterviewpartnerInnen gelegentlich schwer fiel, die Fragen zu beantworten. Meist wurde lange reflektiert und versucht Erklärungen und Antworten zu finden, bzw. bereitete es Schwierigkeiten, passende Beispiele zu nennen, die als Anhaltspunkte hätten dienen können.

Aufgrund welcher Faktoren werden aber nun SozialarbeiterInnen bei ihren Entscheidungen maßgeblich beeinflusst?

Diese Forschungsfrage kann hier, bezüglich nicht eindeutiger und demnach unzureichender Ergebnisse nur zum Teil und eher allgemein beantwortet werden.

Wie oben schon erwähnt, gibt es unterschiedliche Komponenten, welche die BeraterInnen in ihre Entscheidungen mit einfließen lassen. Ob dies nun die unterschiedlichen Ressourcen wie Erfahrungen, institutionellen Rahmenbedingungen, oder auch das Miteinbeziehen möglicher Konsequenzen sind, im Grunde wird versucht, alle zugänglichen Wissensquellen optimal zu nutzen.

Eine Prioritätensetzung, bzw. welche Faktoren vorrangig sind bzw. Entscheidungen gewichtender beeinflussen, ist weder individuell noch im Team klar erkennbar.

Grundsätzlich lassen die Aussagen aber eine Tendenz erkennen, dass SozialarbeiterInnen Entscheidungen im Berufsalltag nach denselben Beurteilungskriterien und Maßstäben treffen wie im Privatleben, bzw. dass die Erfahrung trotz alledem bewusst oder unbewusst mitspielt, gleichzeitig aber wird

versucht eine professionelle Distanz zu bewahren, und jede/n KlientIn als Individuum wahrzunehmen.

Betrachtet man diese Ergebnisse aus konstruktivistischer Sicht, ist dieses Bild durchaus stimmig. Bezug nehmend auf Klevé kann jeder Mensch nur entsprechend der eigenen Kriterien (erfolgreich) handeln kann. Erstens stehen keine weiteren Bezugspunkte, außer die eigenen Handlungen und Erfahrungen, für eine spezifische Vorgehensweise zur Verfügung. Zweitens ermöglichen sie nur Schlussfolgerungen, das Handeln in Bezug auf die Zielerreichung zu setzen und zu bewerten. Sie geben also keine Hinweise auf die tatsächliche Beschaffenheit der gegenwärtigen Situation. Klevé spricht hier von einer Selbstreferenz bzw. der Gefangenschaft in einem „erkenntnistheoretischen Zirkel“

(vgl. Dewe 2007: 5)

Im Hinblick auf die Entscheidungen über KlientInnen stellt sich nach wie vor die Frage, ob bzw. inwiefern man diese als SozialarbeiterIn tatsächlich treffen kann – es sei dahingestellt, ob dies nun eine Sache des Ermessens oder Ethik ist.

Anders gefragt: Treffen die KlientInnen die Entscheidung oder sind es die BeraterInnen?

Die „Strategie“, die allem Anschein nach verfolgt wird, ist geprägt von einem kreativen und intuitiven Umgang mit Ressourcen bzw. auch den Erfahrungen. Die am meisten angewandte Taktik allerdings ist, offen zu sein für jede Art des Inputs. Sind dies nun nützliche Informationen, kreative und alternative Lösungen als auch die konstruktiven Beiträge der KlientInnen selbst.

Strategien im Prozess der Entscheidungsfindung selbst scheinen im Arbeitsalltag nicht bewusst abzulaufen. In der Realisationsphase, wo sie getroffen werden, werden sie allerdings reflektiert und die weiteren Schritte mit den KlientInnen, im Hinblick auf mögliche Konsequenzen, taktisch geplant und vorbereitet. Existierende taktische Vorgangsweisen ergeben sich meist aus der Erfahrung vorangegangener Entscheidungen, da nach jeder gesetzten Intervention gründlich reflektiert wird.

Weitere (Bewältigungs-)Strategien sind zum Beispiel, dass KlientInnen bei Bedarf auch an andere KollegInnen übergeben werden können, bzw. kann bei

Teamentscheidungen über Interventionsmaßnahmen ein Vetorecht eingereicht werden.

Usus ist auch das Einholen von (ExpertInnen-)Meinungen aus dem (multiprofessionellen) Team und der Supervision. Bei schwierigen Sachlagen erfolgt der Bezug auf institutionelle Vorgaben und bei Bedarf wird die Leitung kontaktiert. Das heißt, dass die Organisation in gewissen Punkten eine Art traditionelle Vorgehensweise im Umgang mit KlientInnen hat. Es gibt Entscheidungssituationen, die von den existierenden institutionellen Rahmenbedingungen und hierarchischen Strukturen (der Leitung) geprägt sind, und somit Verhaltensvorschriften auf organisatorischer Ebene beschreiben (vgl. March/Simon 1958 zit. in Schimank 2005: 47).

Solche „konformen“ Entscheidungen, bzw. deren Legitimation beschreibt Pantucek (2005) mit Hilfe von Kopfguters Darstellung über Entscheidungsprozesse.

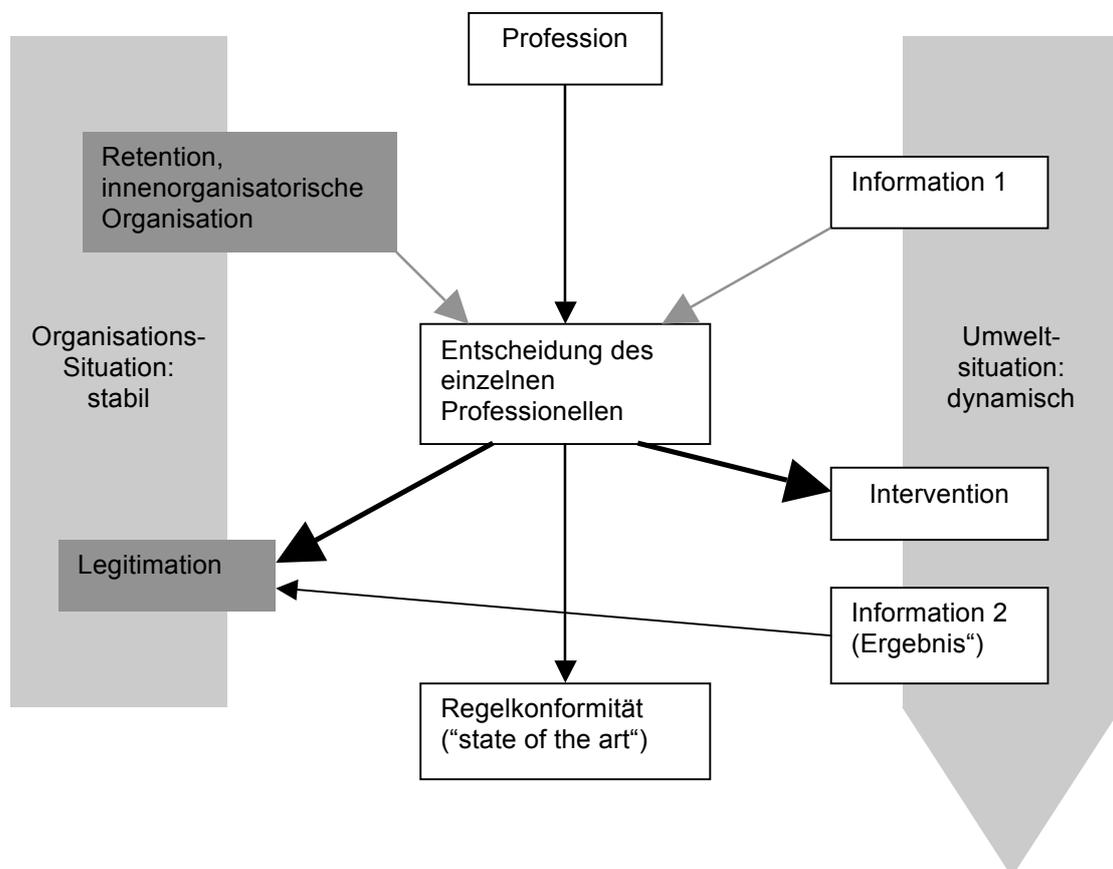


Abbildung 6: Entscheidungssetting (Pantucek 2005: 97)

Erscheinen Entscheidungen risikoreich oder in ihren Konsequenzen nicht einschätzbar, stellen konforme, also der Organisationstradition entsprechende Maßnahmen, einen Sicherheitsfaktor dar – geht es doch neben der Lösung von Problemen in einer Fallgeschichte auch immer um die Sicherung der eigenen Position (in) der Organisation. Der Aspekt, dass Organisationen immer auch Entscheidungssysteme sind, darf also nicht außer Acht gelassen werden (vgl. Panutcek G. 2005: 29). Aus diesem Grund müssen zusätzlich institutionsbezogene Überlegungen miteinbezogen werden.

(vgl. Pantucek 2005: 96-97)

Pantucek (2005) erwähnt, dass durch diagnostische Verfahren die „Organisationsgebundenheit“ von Entscheidungen neutralisiert wird. Spezifische Diagnoseverfahren wie Inklusions-Charts, Netzwerkkarten etc. wurden aber in den Gesprächen mit den SozialarbeiterInnen nicht erwähnt. Dies führt zu der Annahme, dass außer einem Bewerbungsfragebogen, der einmalig bei der Aufnahme der Betreuung mit den KlientInnen ausgefüllt wird, keine diagnostischen Verfahren angewendet werden.

Der Stressfaktor bei ad hoc Entscheidungen wirkt auf unterschiedliche Art und Weise. Bei manchen fördert er die Klarheit in komplexen Situationen, bei anderen bewirkt er intuitive Handlungsweisen. Speziell unter Zeitdruck können vermeintlich falsche Entscheidungen nicht vermieden werden, da, aufgrund der Vielzahl möglicher kurz-, mittel- oder langfristigen Konsequenzen und unvorhersehbarer Ereignisse, ein Risiko gegeben bleibt,

Der Konsens, der diesbezüglich im Team herrscht, ist, dass es grundsätzlich keine falschen Entscheidungen im Sinne von „schlecht“ gibt, da es in erster Linie darum geht, qualitativ gute Entscheidungen zu treffen. Also nicht das Ergebnis einer Entscheidung ist ausschlaggebend für deren Qualität sondern die Art und Weise, wie sie getroffen wurde.

Es wird großer Wert darauf gelegt, den KlientInnen zu vermitteln, dass es wichtiger ist, sich zu entscheiden als untätig zu sein, und mit den positiven oder negativen Konsequenzen weiterzuarbeiten, ganz nach dem Motto:

*„Der Schwache zweifelt vor der Entscheidung,
der Starke danach.“*

(Karl Kraus, österr. Schriftsteller und Zeitkritiker)

8. AUSBLICK

Entscheidungsprozesse in der Sozialarbeit sind zwar allgegenwärtig, allerdings steckt die Literatur als auch das Bewusstsein der Entstehungsprozesse noch in den Kinderschuhen.

Theorien, die in Managementbereichen längst angewendet und in Instrumentarien umgesetzt werden, sind in der Sozialarbeit noch weniger verbreitet.

In der (Management-) Arbeit mit Menschen ist es zwar nicht möglich, Risikoanalysen zu erstellen oder Chancen zu berechnen, allerdings geht es um die gleiche Sachlage – effektiv und effizient das Ziel bestmöglich zu erreichen.

Ebenfalls ist es relevant, sich solcher Prozesse bewusst zu werden und diverse Überlegungen anzustellen, und diese in den Arbeitsalltag aktiv zu integrieren.

Welchen Möglichkeiten unterschiedlicher Arten uns zu entscheiden haben wir in der Arbeit mit Menschen?

- Verlassen wir uns auf unser Bauchgefühl oder haben wir eine bewerte Strategie, die es ab und zu zu überdenken gilt?
- Wie gut planen wir Entscheidungen? Planen wir im Bewusstsein zeitlicher Strukturen?
- Welche Faktoren und Erfahrungen prägen uns und beeinflussen uns in Entscheidungen und warum?
- Welche (Wert-)Kriterien sind in uns unseren Entscheidungen wichtig?

Dieser Fragenkatalog wäre noch endlos weiterzuführen. Es soll in erster Linie aber als Anregung verstanden werden sich bewusst und intensiver mit Entscheidungsprozessen auseinanderzusetzen. Ob Entscheidungen nun gut oder schlecht ausgehen liegt nur zum Teil in unserer Hand, aber wir können Einfluss darauf nehmen denn:

*„Nur die Fragen, die im Prinzip unentscheidbar sind
können wir entscheiden.“*

(Heinz v. Förster (vgl. Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung 1990))

LITERATUR

AUER-RIZZI, Werner (1998): Entscheidungsprozesse in Gruppen. Kognitive und soziale Verzerrungstendenzen, Wiesbaden

BROCKHAUSENZYKLOPÄDIE (2006): Entscheidung, in: Brockhaus Enzyklopädie, Zwahr, Annette Titel: Brockhaus-Enzyklopädie: in 30 Bänden Allg. Materialben. Verfasserangabe [red. Leitung: Annette Zwahr] Auflage 21., völlig neu bearb. Aufl. Verlagsort Leipzig Verlag Brockhaus

BUSH, Burkhard G. (2002): Denken mit dem Bauch. Intuitiv das Richtige tun, München

CARMICHAEL, Fiona (2005): A guide to Game Theory, Essex

DIXIT, Avinash K./ NALEBUFF, Barry J. (1997): Spieltheorie für Einsteiger. Strategisches Know-how für Gewinner, Stuttgart

DUDEN - Das Bedeutungswörterbuch. 3. Aufl. Mannheim 2002 [CD-ROM]

DEWE, Bernd (2007): Konstruktivismus und Soziale Arbeit. Die konstruktivistische Wirklichkeitsauffassung und ihre Bedeutung für die Sozialarbeit/ Sozialpädagogik. Konstruktivismus als praktische Theorie Sozialer Arbeit. Versuch einer Präzisierung postmoderner Theorie- und Ethikgrundlagen für Disziplin und Profession I, unveröffentlichtes Skriptum, Fachhochschule St. Pölten

FOOK, Janis (1993): Radical Casework. A Theory of Practice, St. Leonards

GOODWIN Paul, WRIGHT George (2004): Decision analyses for management judgement, third edition, Chichester

GRÜNIG, Rudolf; Kühn, Richard (2006): Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Ein heuristischer Ansatz, 2. überarbeitete Auflage, Berlin

JAEGGI, Eva/ FAAS, Angelika/ MRUCK, Katja (1993): Denkverbote gibt es nicht!, Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften, Forschungsbericht, Nr. 2-98, Berlin

KELLY, Anthony (2003): Decision Making using Game Theory. An introduction for Managers, Cambridge

KIRSCH, Werner (1998): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 5. Auflage, München

KIRSH, Werner (1970): Entscheidungsprozesse. Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, erster Band, Wiesbaden

LAUX, Helmut (2003): Entscheidungstheorie, 5. Auflage, Berlin

LÖCHERBACH, Peter (Hrsg.)/ KLUG, Wolfgang/ REMMEL-Faßbender, Ruth/ WENDT, Wolf-Rainer (2002): Case Management. Fall- und Systemsteuerung in Theorie und Praxis, Neuwied

PANTUČEK, Peter Fachhochschule St. Pölten (Hrsg.) (2005): Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis Sozialer Arbeit, Wien

PANTUČEK, Gertraud (2005): Organisation sozialer Arbeit OSA WS05/06, Organisationsforschung, unveröffentlichtes Skriptum, Fachhochschule St. Pölten

POSSEHL, Kurt (1993): Methoden der Sozialarbeit. Theoretische Grundlage und 15 Praxisbeispiele aus der sozialen Einzelfallhilfe, Frankfurt am Main

PÖPPEL, Ernst (2008): Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager, München

RANKEL, Roger (2004): Das Oskar-Prinzip. Die besten Gewinnerstrategien für ihren Erfolg, 1. Auflage

SCHIMANK, Uwe (2005): Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden

SCHÜTZ, Alfred (Hrsg.)/ LUCKMANN, Thomas (2003): Strukturen der Lebenswelt, Konstanz

STIMMER, Franz (2000): Grundlagen des Methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit, Stuttgart

ROMAIN, Ricarda/ KNAUT, Annette (2004): „Zeitmanagement und Zielplanung“, in: Handbuch Soft Skills, Band 3, Deutscher Manager-Verband e.V. (Hrsg.) S. 7-71, Zürich/Singen

WATZLAWICK, Paul/ BEAVIN Janet H./ JACKSON Don D. (2000): Menschliche Kommunikation, Formen Störungen, Paradoxien, 10. unveränderte Auflage, Bern

Internetlinks:

FÖRSTER, Heinz (1990): Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung
http://www.iflugs.hdk-berlin.de/metaflux/archive/hvf_ethik.htm
am 25. 08.2009

Geist und Gehirn. Folge 82. (2008) *Entscheidungen aus dem Bauch*, Bayern, BR-Alpha, 18. Juni, [<http://www.br-online.de/br-alpha/geist-und-gehirn-manfred-spitzer-gehirnforschung-ID1213804429173.xml>]
am 10. 05 2009

PANTUČEK, Peter (2005): Ergänzende Texte zum Band "Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis der Sozialen Arbeit" in:
www.pantucek.com/diagnose/index_texte.html
am 24.05.2009

POSSEHL, Kurt (2002): Zielvereinbarungen mit KlientInnen in der Sozialen Arbeit. *Schwerpunkt*, SA 19/02 Artikel 1, S.1-7. in:
www.pantucek.com/cm_ganslwirt_mat/possehl_zielvereinbarungen.pdf
www.pantucek.com/diagnose/index_verfahren.html
am 25.5.2009

RIECK, Christian (2006): www.spieltheorie.de
am 29. 04 2009

SCHMID, Bernd (1999): Intuition in der professionellen Begegnung. *Zeitschrift für systemische Therapie*, 03/099, Band I, Kapitel 3.3, Seite 1-15. in:
<http://www.systemische-professionalitaet.de/download/schriften/22-intuition-in-der-professionellen-begegnung.pdf>
am 25. 05. 2009

KRITIK DER PSYCHOANALYSE, Verweise auf Werke C.G. Jungs
http://psychologie.suite101.de/article.cfm/cgjung_kritik_der_pschoanalyse
am 12.05.2009

WIKILUDIA (2006): Plattform zur Vorlesung Spieltheorie im Wintersemester 2008/09
www.wikiludia.mathematik.uni-muenchen.de/wiki/index.php?title=Hauptseite
am 10. 06 2009

Anhang

Interviewleitfaden

Erfahrungen:

- ❖ Sind ähnliche Situationen oder Erfahrungen von KollegInnen bei Ihrer Entscheidungsfindung hilfreich?
- ❖ Helfen Ihnen gewisse Situationen, die Sie aus Ihrem Privatleben kennen?
- ❖ In welchen Fällen fällt es Ihnen schwer, eine Entscheidung zu treffen? (Bsp.:...)
- ❖ Fallen Ihnen Entscheidungen leichter, wenn KlientInnen „Experten“ bzw. erfahren bezüglich des Projektverlaufs sind?

Institutionelle Rahmenbedingungen:

- ❖ Wäre eine Art Handbuch für die Arbeit mit KlientInnen hilfreich? (vorgefertigte Entscheidungsbäume)
- ❖ Inwieweit beeinflussen informelle Regeln die Entscheidungsfindung?
- ❖ Welche informellen Regeln werden in Ihrer Institution befolgt?- Sind diese Regeln informell oder formell?

Konsequenzen:

- ❖ Wären Entscheidungen anders getroffen worden, wären die Konsequenzen nicht bekannt gewesen?
- ❖ Welche Auswirkungen hat es auf Entscheidungen, wenn die Konsequenzen nicht bekannt sind (Risikoentscheidungen- es ist nicht absehbar was passiert)
- ❖ Sind ad hoc Entscheidungen in Ihrem Beruf Alltag? Wie gehen Sie damit um?

Ressourcen:

- ❖ Wie schauen Entscheidungsprozesse im Team aus?
- ❖ Wird das Thema Entscheidungen in der Supervision thematisiert? (Entscheidungen treffen, getroffene Entscheidungen reflektieren)
- ❖ Welche persönlichen Eigenschaften/ Fähigkeiten kommen Ihnen in Ihrem Beruf zugute? (Erfahrungen im handwerklichen Bereich, Geduld, Ausdauer, etc.)

Ermessenspielraum:

- ❖ Was glauben Sie, über wie viel Handlungsspielraum verfügen Sie? – Entscheidungsautonomie.
- ❖ Gibt es Entscheidungen, die Sie nicht alleine treffen?
- ❖ Wie beeinflussen KlientInnen Entscheidungen?
- ❖ Inwieweit beeinflussen „alte Bekannte“ die Entscheidungsfindung?
- ❖ Wann entscheidet man für oder gegen die Interessen der KlientInnen)

Ausgewertetes Interview

1. Schritt: Formulierung eines Mottos für den Text

Ein gutes Gespür für Alkohol

2. Schritt: Zusammenfassende Nacherzählung

Frau S. arbeitet erst seit September 2008 bei Emmaus und war kurz bevor sie im März in die Betriebssozialarbeit gewechselt ist im Emmaus Projekt ZUGANG beschäftigt. Derzeit betreut sie mit drei anderen Kolleginnen Transitarbeitskräfte. Ihre Hauptaufgaben sind die sozialarbeiterische Begleitung und der Abbau der Vermittlungshemmnisse, um die KlientInnen jobready zu machen

Sie hat eine große Entscheidungsautonomie in ihrem Beruf, die Anordnungen der Geschäftsführung sind, dass der Betrieb laufen soll, und sie sich die Dienstzeiten frei einteilen kann.

In ihrem Beruf hat Frau S. immer wieder Entscheidungen, die ihre schwer fallen, und Für die sie mitunter lange braucht um sie zu treffen. Manchmal werden solche Entscheidungen gemeinsam mit einer Kollegin getroffen, sie hat auch Rücksprache mit der Geschäftsführung und den Eltern des Klienten.

Frau S. ist der Ansicht, dass alle Entscheidungen die sie trifft, mit ihrer Person und ihren privaten Erfahrungen zusammenhängen.

Für sie ist es wichtig, sich immer wieder mit ihren Kolleginnen im Dreierteam auszutauschen. Im Projekt Zugang hat dieser Austausch so manche Entscheidungen erschwert, wenn man das Gefühl hatte, der Kollege war anderer Ansicht. Letztendlich hat sie sich aber darauf konzentriert, dass es immer die Entscheidung des Klienten war. Sie bejaht die Frage, ob es darum geht, für den Klienten Möglichkeiten zu suchen und ihm diese zur Auswahl zu stellen. Die Konsequenzen für den Klienten können sein, dass er an seiner Situation nix verändert.

Bei alten bekannten Klienten würde Frau S. bei vielen Dingen nicht mehr so lange sehen und man müsste mit diesen Klienten ganz anders arbeiten. Dennoch fällt es ihr leichter, in diesen Fällen Entscheidungen zu treffen. Kennen ihre Kollegin den Klienten schon länger sie aber nicht dann orientiert sie sich an deren Wissen, in welche Richtung es mit dem Klienten gehen könnte.

Für Frau S. wäre ein Handbuch für Sozialarbeiter sicher hilfreich bezweifelt nur, dass sie die Zeit es zu lesen nicht aufbrächte. Es sei aber eine interessante Sache, Bei Entscheidungen könnte diese Organisationsrichtlinie aber hilfreich sein.

In der Einrichtung gibt es informelle Regeln wie das Duzen, die Gewalt-, Alkohol- und Drogenfreiheit. Wobei sie aber anmerkt, dass die letzten drei eigentlich formal sind. Allerdings würde sie weder einen Klienten mit nach Hause nehmen noch sich mit ihm in der Privatzeit treffen. Sie hält den zufälligen Kontakt sehr kurz. Sie sagt, dass solche informellen Regeln ihre Entscheidungen aber auf alle Fälle beeinflussen.

Bei Frau S. kann es manchmal schon passieren, dass wenn ihr manche Konsequenzen vorher bewusst gewesen wären, sie Entscheidungen anders getroffen hätte, allerdings nicht in der Wahl die Tätigkeit in der Emmaus zu wechseln.

Entscheidungen mit unbekanntem Ausgang sind ihr auch in der Arbeit mit Klienten bekannt, wo sie versucht vorsichtig mit den Klienten umzugehen, denn oft trifft sie vor allem ad hoc Entscheidungen alleine. Rat holen ist aber bei der Bereichsleitung oder den Kollegen möglich.

Entscheidungsprozesse im Team sind für sie noch nicht klar ersichtlich. Ebenso hat erst eine gemeinsame Supervision stattgefunden. Das Thema Entscheidungen war in ihrer persönlichen Supervision bezüglich des Arbeitswechsels relevant.

Frau S. mag ihre Arbeit und sie arbeitet gerne mit Menschen und achtet dabei auf ein angenehmes Setting.

Frau S. kommt aus einer Arbeiterfamilie, nach der Matura hat sie die Ausbildung zur Sozialarbeiterin gemacht, bringt aber auch Erfahrungen im Gastgewerbe mit.

Ihre Aufgabe in der Arbeit mit Klienten ist es Vermittlungshemmnisse abzubauen, und ab und zu darauf zu schauen, wo man den Klienten gut fördern kann.

Sie ist der Ansicht, dass Klienten unabhängig von Vereinbarungen stets Entscheidungen beeinflussen. Hat man schon öfters mit dem gleichen Klienten gearbeitet, kann diese Tatsache die Zusammenarbeit erschweren oder erleichtern. Meistens hat sie aber mit angepassten Klienten zu tun. Wenn Fallgeschichten nicht mit dem Auftrag konform gehen, kann es unter Umständen besser sein auch gegen die Interessen des Klienten zu entscheiden und einen Schlussstrich zu setzen.

Gegen Ende erwähnt sie, dass es Entscheidungen gegeben hat, wo sie hätte vorsichtiger sein müssen, um nicht das Konzept zu übertreten, da dies für den Klienten unangenehme Konsequenzen nach sich zieht.

3. Schritt: Stichwörter

Geschäftsführung

Anforderungen

Dass der Betrieb laufen soll

Ethisch vertretbar

Die einzige Möglichkeit

Rücksprache

Chance zu ermöglichen

Die Entscheidung ist noch immer eine gute Entscheidung gewesen

Als Sozialarbeiterin abgespaltet

Die gleichen Erfahrungen gemacht

Die Entscheidung vom Klienten

Die Klienten dorthin zu bringen ist noch einmal eine eigene Sache

Gönnerhaft zuschaut

Dasselbe Spiel

Schwammige Geschichte

Das kann ich einfach von mir

Normalen zwischenmenschlichen Kontakt

Entscheidung ...beeinflussen

Wahrscheinlich andere Informationen von dem hab.
Es mir leichter...machen würd
Wahrscheinlich denk ich da drüber nach
Ich so überzeugt war
Der Konsens da war
Nix verändert an der Entscheidung
Mit diesem Klienten...sorgsamer umgehen
Lerneffekt
Das Gefühl hab
Das Risiko haben wir
Boykottiert oder unterwandert
Dass die Menschen was tun müssen was ihnen nicht liegt.
Mit einem gewissen Druck
Mit den Klienten oft alleine
Muss ich dann die Entscheidung treffen
Im Normalfall entscheidet man selbstständig ad-hoc
So ein Ausmaß annimmt
Wer dann wirklich letztendlich sagt, ok das ist zu tun
Sehr gutes Gespür, also eine sehr sensible Ader
In einem langsameren Tempo
So auch dass ich ein Verständnis hab
Steine ins Rollen bringen
Ich mir die Zeit nehme
Körperlich hart zu arbeiten
Den Fokus klar auf eine Richtung gelenkt
Ausbaden
Keinen so schlechten Handlungsspielraum
Gut fördern
Beeinflussung
Das, was der Klient tut
Die zachen Gschichtn
Die angepassten Klienten
Entscheidung abzunehmen
Erleichterung auf beiden Seiten
Schlussstrich
Hätt ich viel mehr aufgepasst
Wär ich vorsichtiger gewesen
War das jetzt gut
Übertretung der Konzeptgeschichte
In gutem Glauben
Verantwortung
Bewusstsein

4. Schritt: Themenkatalog

1. Erfahrungen

Hängen mit meiner Person und auch mit meinem Privatleben und privaten Erfahrungen zusammen.

Das kann ich einfach von mir selber

Nicht die gleichen Erfahrungen machen

Bei vielen Dingen nicht mehr so lange gönnerhaft zuschauen

Dasselbe Spiel was sie damals gespielt haben

Dass der Klient schneller durchschaut wird

Wo viel klarer ist, in welche Richtung kann's gehen

Mit diesem Klienten werde ich sorgsamer umgehen

Lerneffekt

Erfahrung in der Arbeit mit Menschen ist hilfreich.

Ich hab ein sehr gutes Gespür und sensible Ader

Aufpassen und vorsichtiger sein

2. Institutionelle Rahmenbedingungen

Anforderungen der Geschäftsführung

Dass der Betrieb laufen soll

Rücksprache mit der Geschäftsführung

Weil ich weiß, das ist Organisationsrichtlinie

Schwammige Geschichte

Gewalt-, Drogen-, Alkoholfrei

Entscheidungsprozesse und Entscheidungsautonomien im Team sind nicht klar ersichtlich

Mit dem Klienten oft alleine

3. Informelle Regeln

Das Duzen ist die Regel

Klienten nicht mit nach Hause nehmen

Mit einem Klienten nicht in der Freizeit treffen

normaler zwischenmenschlicher Kontakt

4. Konsequenzen

Nur weil ich es mir manches Mal gern leichter machen würd

Es ist manches Mal unangenehm diese Entscheidung getroffen zu haben.

Was das alles auslöst das war mir zum Beispiel nicht bewusst

Hätte meine Entscheidung jetzt nicht beeinflusst

Das Risiko, dass Entscheidungen boykottiert und unterwandert werden

Klienten stehen unter einem gewissen Handlungsdruck

Klar sagen, was die Konsequenzen sind

Schlamassel ausbaden

Der Klient beeinflusst die nächste Entscheidung

5. Ressourcen

Chance zu ermöglichen

Als gesamte Person und nicht als Sozialarbeiterin abgespaltet

Die KollegInnen haben die Erfahrung mit dem Klienten schon gehabt.

Wann hab ich dann Zeit dass ich dieses Handbuch lese

Auch andere, Informationen hab

Rücksprache mit den Kollegen oder dem Bereichsleiter

In gemeinsamer Supervision Wege finden

Mit Menschen gerne arbeiten

Geduldig

Nicht zu mühsam 5-mal das Gleiche mit dem Klienten zu besprechen

In einem langsameren Tempo arbeiten

Ein Verständnis hab, dass Veränderungen nicht in einem Jahr passieren

Ich nehme mir die Zeit in einem angenehmen Setting zu arbeiten

Ich weiß was es heißt hart zu arbeiten

Zeitersparnis bei bekannten Klienten

6. Ermessensspielraum

Ethisch vertretbar

Die einzige Möglichkeit, die es zurzeit gibt

Entscheidung ist noch immer eine gute gewesen

Nicht meine sondern die Entscheidung vom Klienten

Müsste man ganz anders mit Klienten arbeiten

Der getroffene Konsens stimmt nicht immer überein.

Im Normalfall sind Klienten meine Angelegenheit

Abgeben, wenn die Ausmaße zunehmen

Steine ins Rollen bringen

Vom gestalten her haben wir keinen schlechten Handlungsspielraum

Was können die Klienten gut

Ob ich´s schaff dass ich ihn motivier

Nicht mit dem Auftrag konform gehen

Es ist besser für den Klienten die Entscheidung abzunehmen

Entscheidungen in gutem Glauben

Erleichterung auf beiden Seiten durch einen Schlusstrich

7. Kontrakt/Mandat

Der Fokus ist sehr klar, Vermittlungshemmnisse abzubauen

8. Gefühlsebene

Ich so überzeugt war

Etwas ausprobieren, ein gutes Gefühl

Die zachen Gschichten, wo nix weitergeht

Angepasste Klienten

Die Verantwortung beim AMS gesehen habe

Nicht in meinem Bewusstsein

Es ist deprimierend, weil sich nichts verändert hat

5. Schritt: Paraphrasierung:

Frau S. erwähnt, dass sie immer wieder schwere Entscheidungen zu treffen hat, wo es oft nur eine Möglichkeit gibt, dem Klienten Chancen zu eröffnen (6). Aus dieser Absicht heraus sind solche Entscheidungen immer gute (6). Zusätzlich hält sie trotzdem auch Rücksprache mit der Geschäftsführung oder den Kollegen (5), da es manchmal notwendig ist, dem Klienten die Entscheidung abzunehmen (6). Frau S. ist der Meinung, dass sich die Privatperson mit ihren Erfahrungen (1) im Berufsleben nicht von der Sozialarbeiterin abspalten lässt (5). S. erwähnt, dass ihr der Austausch mit Kollegen wichtig für eine gute Zusammenarbeit (5) ist, auch wenn es bezüglich der Entscheidungsfindung mitunter schwierig ist, wenn Kollegen nicht die gleichen Erfahrungen gemacht haben (1). Gleichzeitig erwähnt sie aber auch, dass es letztendlich immer auch die Entscheidung des Klienten ist (6).

Bei den Spielen ihrer alten bekannten Klienten würde sie nicht mehr gönnerhaft zuschauen da man ihn schneller durchschaut (1) sondern anders mit dem Klienten arbeiten (6).

Sie erwähnt, dass bei Entscheidungen, eine Art Handbuch für Sozialarbeiter hilfreich sein könnte, um eine klare Organisationsrichtlinie zu haben (2). Bei den informellen Regeln steht für sie der private Kontakt mit den Klienten außer Frage (3), könnte sich aber vorstellen, dass ihr dadurch zusätzliche Informationen entgehen, die ihre Entscheidung beeinflussen könnten (5). Frau S. gibt zu, dass ihr manche Entscheidungen unangenehm sind und hätte sie die Möglichkeit es sich selbst leichter zu machen würde sie sich manchmal anders Entscheiden. (4) In ihrer Entscheidung den Beruf zu wechseln haben sie die Konsequenzen sie beeinflusst. (4), In anderen Fällen ist sie möglicher Weise von ihren Entscheidungen aber nicht überzeugt (8), trotzdem wären diese Prozesse aber nicht anders verlaufen (4). Wenn für Klienten der klar vereinbarte Konsens im Nachhinein nicht in Ordnung ist (6), ist es immer ein Risiko, dass Entscheidungen seitens der Klienten boykottiert werden (4). Der Lerneffekt daraus ist der rücksichtsvolle Umgang mit dem Klienten (1), wenn diese einem gewissen Handlungsdruck unterstellt werden (4).

Oft muss Frau S. vor allem ad hoc Entscheidungen alleine treffen (2), da die Klientenarbeit ihre alleinige Angelegenheit ist (6). Fallweise holt sie sich Ratschläge von ihren Kollegen oder dem Bereichsleiter (2/5), speziell dann, wenn Fallgeschichten ein größeres Ausmaß annehmen (2/5/6). Wobei Entscheidungsprozesse und -autonomien im Team selbst nicht klar ersichtlich sind (2). Klar ist dann aber meist trotzdem, in welche Richtung mit dem Klienten gearbeitet wird. Sie liebt die Arbeit mit den Menschen und betont, wie hilfreich Einfühlungsvermögen und die Erfahrung mit Menschen sind, dabei versucht sie geduldig genügend Zeit für ihre Klienten aufzubringen (1/5). Der Fokus auf die langwierigen und schwierigen Fallgeschichten (4/8) räumt aber trotz alledem genug Handlungsspielraum ein um den Klienten auch zu fördern (6). Der Klient entscheidet allerdings, wie er die weiteren Schritte der Sozialarbeiterin beeinflusst (4/6). Das ist auch der Grund, warum Frau S. manchmal nicht mehr gewillt ist, eingefahrene Strategien bereits bekannter Klienten zu dulden, sondern sich auf die Prioritäten, wie den Abbau der Vermittlungshemmnisse konzentriert (1/7/8). Wenn also Klienten nicht mit dem Auftrag Konform gehen, kann es deshalb auch vorkommen, dass man in der Betreuung auch zur Erleichterung des Klienten einen Schlussstrich zieht (6/8).

Zum Abschluss erzählt sie, dass sie immer, wenn sie Entscheidungen reflektiert, heute aufmerksamer wäre (1). Sie würde nicht mehr nur aus gutem Glauben heraus entscheiden solange die institutionellen Rahmenbedingungen und der Verantwortungsbereich nicht geklärt ist. (8)

6. Schritt: die zentralen Kategorien Interviewspezifisch

1. Erfahrungen
2. Institutionelle Rahmenbedingungen
3. Informelle Regeln
4. Konsequenzen
5. Ressourcen
6. Ermessensspielraum
7. Kontrakt/ Mandat
8. Gefühlsebene

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Nadja Weber, geboren am 30.04.1982 in St.Pölten erkläre,

1. dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgend-einer Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

St. Pölten, am 14. September 2009

Unterschrift