

Fluktuation in der Sozialarbeit

Fluktuation in der Sozialarbeit aus Sicht der Klienten
am Beispiel eines Wohnheimes
der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten

Florian Steinwendtner

Diplomarbeit
eingereicht zur Erlangung des Grades
Magister (FH) für sozialwissenschaftliche Berufe
an der Fachhochschule St. Pölten
im November 2010

Erstbegutachter:
DSA Mag. (FH) Alois Huber

Zweitbegutachterin:
MMag.^a Andrea Rogy

Abstract

Florian Steinwendtner

Fluktuation in der Sozialarbeit

Fluktuation in der Sozialarbeit aus Sicht der Klienten am Beispiel eines Wohnheimes der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten

Diplomarbeit, eingereicht an der Fachhochschule St. Pölten im September 2010

Speziell durch den arbeitsmarktpolitischen Wandel in der freien Wirtschaft kommt der Fluktuation im Bereich des Personalwesens eine immer größere Bedeutung zu. Diese Entwicklung hat sich auch in den letzten Jahren in der Branche der Sozialen Arbeit manifestiert.

Die vorliegende Arbeit ist eine qualitative Untersuchung die aufzeigen soll welche Auswirkungen eine hohe Fluktuation auf die betroffenen KlientInnen und deren Hilfepläne haben. Anhand eines halbstrukturierten Leitfadeninterviews wurden sieben Klienten eines Wohnheimes der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten zu dieser Thematik befragt. Die anschließende Auswertung erfolgte nach der Methode von Philipp Mayring.

Der erste Teil der Arbeit bietet einen theoretischen Einblick in diese Materie. Die zusammenhängenden Themen Fluktuation, Beziehungsarbeit, Lebensweltorientierte Sozialarbeit, Empowerment sowie Studien zu ähnlichen professionellen Beziehungsverhältnissen bilden die Basis, um über genügend Grundinformationen zu verfügen. Abgeschlossen wird dieser Teil mit einer kurzen Vorstellung der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten.

Im zweiten Teil der Arbeit befindet sich die Darstellung der empirischen Untersuchung. Hier werden die Ergebnisse aus den Interviews veranschaulicht und mit den passenden Aussagen validiert. Eine Zusammenfassung der Resultate der Interviews sowie ein Conclusio aus betriebswirtschaftlicher Sicht bilden den Abschluss dieser Arbeit. Als zentrales Ergebnis steht hier die personelle Kontinuität eines Arbeitsverhältnisses im Vordergrund.

Fluctuation in Social Work

Fluctuation in Social Work from the point of view of the clients by the example of a residential home managed by the Emmaus Community St. Pölten

The fluctuation as part of the human resource management is getting more and more important, especially because of the changes of the labour market policy in the free economy. In the last years this development manifested itself in the field of Social Work too.

This document is a qualitative research, which aims to show how clients are affected by the consequences of higher personal fluctuation. In this context the influence on the support plan was investigated as well. For this purpose seven clients of a residential home, taken care by the Emmaus Community St. Pölten, have been interviewed based on a half-structured guideline. Subsequently these interviews have been evaluated by the Philipp Mayring method.

The first part shows a better theoretical understanding of this subject. This includes the topics like fluctuation, relationship building, lifeworld orientated social work, empowerment and the studies from other related professional relationships, which provides the basics to receive sufficient information in this cause. This chapter will be finished with a short introduction of the Emmaus Community St. Pölten.

The second part reviews the empirical research. The results of the interviews will be shown and directly validated with the appropriate statements. Referring to the empirical outcome the summary constitutes the base of the business economical conclusions. The most essential result is the personnel continuity in an employer-employee relationship.

Danksagung

Zu Beginn der vorliegenden Diplomarbeit möchte ich mich bei all jenen bedanken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein Dank ergeht an ...

... meine Eltern Annemarie und Karl Steinwendtner für ihre Unterstützung und ihren Rückhalt sowie ihrer Geduld während meiner gesamten Ausbildung an der Fachhochschule St. Pölten.

... meinem Erstbegutachter DSA Mag. (FH) Alois Huber für seine bereitwillige Übernahme der Betreuung meiner Diplomarbeit, wie auch für seine fachliche Unterstützung und motivierenden Worte.

... Mag. (FH) Adin Hamzic für seine informative Unterstützung, seiner sachlichen Kritik sowie für die Mithilfe bei der Beschaffung von Literatur. An meinen ehemaligen Studienkollegen gilt dieser Dank im Besonderen, da ohne seine Hilfe die Umsetzung dieser Diplomarbeit wohl nicht möglich gewesen wäre.

... Mag. Karl Rottenschlager für die Erlaubnis, die Interviews in der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten durchführen zu dürfen.

... den Wohnheimleiter der Herzogenburgerstraße Thomas Birkner und seiner Stellvertreterin DSA Susanne Gruber sowie an das gesamte Wohnheimteam für die Kooperation und Unterstützung für die Ermittlung möglicher Interviewkandidaten.

... alle Interviewpartner, die sich freiwillig für die Befragungen zur Verfügung gestellt haben.

... Mag.^a Barbara Bichler für die konstruktive Kritik und der sehr wertvollen Arbeit des Korrekturlesens.

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Darstellung des Themas	1
1.2	Aufbau der Arbeit.....	2
2	Forschungsdesign	3
2.1	Zielsetzung der Forschungsarbeit.....	3
2.2	Nichtziele der Forschungsarbeit.....	3
2.3	Zielgruppe.....	4
2.4	Gliederung der Diplomarbeit	4
2.5	Methodenwahl.....	5
2.5.1	Auswahl der Interviewpartner.....	5
2.5.2	Durchführung der Interviews	6
3	Theoretischer Teil	7
3.1	Begriffsbestimmung Fluktuation.....	7
3.1.1	Fluktuation aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	7
3.1.1.1.	Fluktuation im weiteren und engeren Sinn.....	7
3.1.2	Definition der Fluktuation im Rahmen dieser Diplomarbeit.....	8
3.2	Die Hauptaufgabe der Sozialarbeit	8
3.2.1	Die Beziehungsarbeit	9
3.2.1.1	Hindernisse für die Gestaltung einer tragfähigen Beziehung	9
3.2.1.1.1	Das Setting.....	10
3.2.1.1.2	Die Zeit	10
3.2.1.1.3	Hindernisse aus der Perspektive des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin	10
3.2.1.1.3.1	Beziehungsarbeit im Spannungsfeld von gegenständlichen-anschaulichen und körperlich-sinnlichen Evidenzen	11
3.2.1.1.3.2	Eigensinn der Beziehungen gegen Lohn- und Hierarchieabhängigkeit.....	11
3.2.1.1.3.3	Doppelung und Verschränkung von beruflicher und privater Interaktion.....	11
3.2.1.1.3.4	Weiterbildung und Karriereaufstieg als Fluchtmöglichkeiten.....	12

3.2.1.1.3.5	Das doppelte Mandat.....	12
3.2.1.1.3.6	HelferInnensyndrom und Burnout.....	13
3.2.1.1.4	Hindernisse aus der Perspektive des Klienten/der Klientin	14
3.2.1.1.4.1	Die Induktionsprozesse.....	14
3.2.1.1.4.2	Der Loyalitätskonflikt	14
3.2.1.2	Die drei Bedingungen einer gelingenden Betreuung	15
3.2.2	Beziehungsarbeit in der lebensweltorientierten Sozialarbeit	15
3.2.2.1	Das Ziel der lebensweltorientierten Sozialarbeit.....	16
3.2.2.2	Veränderungen in komplexen Systemen.....	16
3.2.2.3	Das Black-Box Problem.....	17
3.2.3	Empowerment.....	17
3.2.3.1	Begriffsbestimmung Empowerment.....	18
3.2.3.2	Ziel von Empowerment	18
3.2.3.2.1	Ressourcenmanagement	18
3.2.3.2.2	Motivieren statt Demoralisieren.....	19
3.2.3.2.3	Unterstützung zu einer realen Selbsteinschätzung.....	19
3.2.3.2.4	Unterstützung zur Sinnfindung	20
3.3	Beziehungsverhältnis Lehrer-Schüler.....	20
3.3.1	Die Lehrmethode steht im Hintergrund.....	21
3.3.2	Lernbereitschaft als Grundvoraussetzung eines funktionierenden Unterrichts	21
3.3.3	Förderung von Bewältigungsstrategien	21
3.3.4	Der Sinn von Verhaltensstörungen.....	22
3.3.5	Lehrer – Schüler als gleichberechtigte Dialogpartner	22
3.3.6	Förderung von Sozialen Kompetenzen	23
3.3.7	Verabsolutierungen als Konfliktauslöser	24
3.4	Beziehungsarbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht.....	24
3.4.1	Die Ziele eines Unternehmens.....	25
3.4.2	Auswirkungen eines flexibilitätsorientierten Personalmanagements	25
3.4.3	Die Verhandlungstechniken des Havard-Konzeptes.....	26
3.4.4	Anerkennung von Leistung als Motivationsgeber	27
3.4.5	Bindung zwischen den Projektmitgliedern als Basis für den Erfolg.....	27
3.4.6	Die Fehlfunktionen eines Teams.....	28
3.5	Vorstellung der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten.....	30

3.5.1	Eckdaten der sozialen Einrichtung	30
3.5.2	Entstehung der Einrichtung	31
3.5.3	Organigramm der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten	31
3.5.4	Angebot der Emmaus Gemeinschaft	32
3.5.4.1	Die 5 Säulen der Identität	32
3.5.4.1.1	Leiblichkeit	33
3.5.4.1.2	Soziale Beziehung	33
3.5.4.1.3	Arbeit und Leistung	34
3.5.4.1.4	Materielle Umwelt und Sicherheit	34
3.5.4.1.5	Ideelle Werte und Normen	34
3.5.5	Das Wohnheim Herzogenburgerstraße	35
4	Empirischer Teil	36
4.1	Wissenschaftliche Umsetzung	37
4.2	Darstellung der Ergebnisse	39
4.2.1	BetreuerInnenwechsel = Neuanfang?!	39
4.2.1.1	Fortschritt	40
4.2.1.2	Neutralität	41
4.2.1.3	Stillstand	41
4.2.1.4	Rückschritt	42
4.2.2	Beziehungsarbeit	43
4.2.2.1	Beziehungsarbeit mit einer bekannten Person	44
4.2.2.2	Beziehungsarbeit mit einer unbekanntem Person	44
4.2.2.3	Sympathie	45
4.2.2.4	Vertrauen	46
4.2.2.5	Offenheit	47
4.2.2.6	Lockerheit	47
4.2.2.7	Verlässlichkeit	48
4.2.2.8	Individuelle Betreuung	48
4.2.2.9	Hierarchie (Stichwort: Bevormundung)	49
4.2.3	Das Profil des Betreuers/der Betreuerin	50
4.2.3.1	Alter	50
4.2.3.2	Erfahrung	51
4.2.3.3	Geschlecht	52
4.2.3.4	Private Informationen zur Person	52

4.2.4	Anforderungen an den/die BetreuerIn	53
4.2.4.1	Fachliche Kenntnisse.....	53
4.2.4.2	Interesse am Klientel.....	54
4.2.4.3	Der/die KlientIn steht im Mittelpunkt	54
4.2.4.4	Interesse an einem längerfristigen Arbeitsverhältnisses.....	55
4.2.5	Die ersten Arbeitsschritte.....	55
4.2.6	Auswirkungen auf den Hilfeplan	56
4.2.7	Betreuer weg! Zu wem gehe ich jetzt?!.....	57
4.2.7.1	Professionelle Ressourcen.....	57
4.2.7.2	Private Ressourcen	58
4.2.7.3	Empowerment	58
4.2.8	BetreuerIn auf Zeit als strategischen Ansatz.....	60
4.2.9	BetreuerInnenwunsch als mögliche Option bei einem Wechsel.....	61
4.2.10	Wenn ein BetreuerInnenwechsel zum Alptraum wird!.....	61
4.2.11	Maßstäbe einer erfolgreichen Betreuung.....	62
4.2.12	Einzelbetreuung versus Themenspezifische Betreuung	63
4.2.13	Der Rollentausch – Das Erstgespräch eines neuen Betreuers/einer neuen Betreuerin aus Sicht des Klienten.....	64
4.2.14	Der/die perfekte SozialarbeiterIn	65
4.3	Zusammenfassung.....	66
5	Conclusio aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise.....	69
6	Literatur	71
6.1	Weitere Quellen	74
6.1.1	Internet	74
6.1.2	Interviewliste	75
7	Abbildungsverzeichnis	76
8	Anhang	i
8.1	Leitfadeninterview	i
8.2	Gästevertrag des Emmaus Wohnheimes Herzogenburgerstraße	vi

1 Einleitung

1.1 Darstellung des Themas

Im Rahmen verschiedener Betätigungsfeldern in der freien Wirtschaft begegnet man immer wieder dem Thema der personellen Fluktuation und deren Auswirkungen. Speziell weltweite Stagnation der Wirtschaft und der daraus resultierenden Krisen verursachen ein verstärktes Verlangen an Vollzeitarbeit und an Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes. Jedoch wird diesem Wunsch aus unternehmerischer Sicht oft nicht nachgekommen. Viel eher werden Arbeitsverträge gelöst, auch von Schlüsselkräften, um somit Maßnahmen für die Sanierung des Firmenbudgets setzen zu können oder auch um nur alleine die Erträge am Kapitalmarkt zu optimieren (vgl. Struck et al. 2006:11). Verstärkt wird dieser Trend auch durch Auslagerungen der Produktionen einiger Firmen in Ländern, wo die Arbeitskraft billiger ist um somit die eigenen Produkte wettbewerbsfähiger kalkulieren zu können (vgl. Maslach, Leiter 2001:3). Durch diesen betriebswirtschaftlichen Druck sind einheimische Unternehmen gezwungen Maßnahmen zu setzen, wie etwa die, der personellen Reduktion, um weiterhin am Markt konkurrenzfähig zu bleiben. Kurzfristig gesehen mögen Entscheidungen die in diesem Zusammenhang getroffen werden von Vorteil sein, aber ist dem auch nach wie vor so, wenn man die daraus resultierenden Konsequenzen über einen längeren Zeitraum betrachtet?

Diese Frage ist schwer zu beantworten, speziell im Bereich der sozialen Arbeit. Der genannte Tätigkeitsbereich ist wie fast in jeder beliebigen anderen Branche sehr klientenorientiert strukturiert. So wie bei jedem getätigten Geschäft findet auch in der Sozialarbeit ein Kaufvertrag statt, indem der/die KlientIn, gezwungen durch seine/ihre eingeschränkte Handlungsfähigkeit und seinem/ihrer Leidensdruck, ein bestimmtes Fachgeschäft (Sozialeinrichtung) mit einem bestimmten Angebot aufsucht. Dort wiederum versucht nun der/die VerkäuferIn (SozialarbeiterIn) seine/ihre Fähigkeiten und Strategien so einzusetzen, dass der/die KlientIn bei ihm/ihr den Kaufvertrag abschließt.

Nun kommt es in der Praxis jedoch mit unterschiedlicher Häufigkeit vor, dass aus bestimmten Gründen die VerkäuferInnen freiwillig den Posten wechseln oder vom Fachgeschäft gewechselt werden. Was passiert nun mit dem/der KlientIn und dessen bestehenden Kaufvertrag bei einem Verkäuferwechsel? Da es bekannterweise in

jeder Branche gute und weniger gute ArbeiterInnen gibt, wird es dementsprechend unterschiedliche Auffassungen geben, wenn jemand aus einer Firma aussteigt oder nicht. Diese Thematik, mit allen ihren Facetten, ist in dieser Forschungsarbeit aber nicht relevant, da man davon ausgehen kann, dass es bis zu einem bestimmten Ausmaß Fluktuation immer geben wird und wahrscheinlich auch geben muss.

Der Fokus liegt daher ganz klar auf den Auswirkungen des Klienten-Verhaltens, bzw. betriebswirtschaftlich gesehen auf das Kaufverhalten, wenn eben Fluktuation passiert. Denn Ziel des Geschäftsführers muss es sein, dass der/die KlientIn bei Fluktuation gehalten wird. Nun kann es aber auch durchaus möglich sein, dass eben gerade nur durch einen Verkäuferwechsel selbst, der Klientenverbleib gewährleistet werden kann. Somit kann Fluktuation weder ganz negativ bzw. ganz positiv gesehen werden. Viel wichtiger erscheint es daher genau hinzusehen und zu wissen, was genau mit dem/der KlientIn passiert, wenn der Umstand einer personellen Neubesetzung eingetreten ist. Somit können Maßnahmen getroffen werden die das Risiko einer gleichzeitigen Abwanderung des Kunden minimieren und sich in der gleichen Zeit positiv auf die Erreichung der gesetzten Ziele auswirken.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Hintergrund bzw. der Zugang zu dieser Diplomarbeit wurde bereits in der Einleitung geschildert. Im folgenden Abschnitt wird das Forschungsdesign anhand der Zielsetzung, der Methodenwahl, sowie die Auswahl der Interviewpartner und deren Durchführung erklärt.

Danach folgt der theoretische Teil, der mit Begriffserklärungen beginnt. Hauptthemen sind hier, neben Fluktuation, noch Beziehungsarbeit, lebensweltorientierte Sozialarbeit, Empowerment sowie Studien zu ähnlichen professionellen Beziehungsverhältnissen.

Anschließend nach einer kurzen Vorstellung der Einrichtung, in der die befragten Klienten betreut wurden, folgt der empirische Teil. Hier wird die wissenschaftliche Umsetzung erläutert und die Ergebnisse der Interviews dargestellt.

Im vorletzten Teil werden die Ergebnisse der Interviews aus Sicht einer sozialen Einrichtung analysiert und interpretiert. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise.

2 Forschungsdesign

2.1 Zielsetzung dieser Forschungsarbeit

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen Aufschluss darüber geben, welche Auswirkungen ein häufiger BetreuerInnenwechsel auf die KlientInnen und dessen Hilfepläne haben. Dies bietet die Grundlage für die Schaffung jener Rahmenbedingungen, welche in der letzten Phase dieser Arbeit analysiert werden, die auf größtmögliche Zufriedenheit beider Parteien basiert.

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzung müssen nach und nach die folgenden Erkenntnisse gewonnen werden:

- Erhebung der Informationen, welche KlientInnen, die von Fluktuation betroffen sind, haben und was sie damit assoziieren!
- Erforschung der Auswirkungen und Folgen von zu häufiger Fluktuation bei den betroffenen Klienten!
- Findung von Maßnahmen die Folgen/Wirkungen von Fluktuation verstärken bzw. abschwächen können!
- Welche Möglichkeiten erarbeiten sich die KlientInnen, um sich selbst zu helfen (Stichwort Empowerment)?
- Findung der nötigen Rahmenbedingungen (besonders im Fall einer Fluktuation mit negativen Begleiterscheinungen), in denen möglichst reibungslos der Betreuerwechsel stattfinden kann, ohne dass es größere negative Auswirkungen auf den Hilfeplan und deren Erreichung der Ziele gibt!

2.2 Nichtziele der Forschungsarbeit

Die vorliegende Diplomarbeit ist kein Gegenstand der Ursachenforschung bezüglich der Fluktuation selbst. Sie dient auch nicht dazu, mögliche Gründe in Erfahrung zu bringen, die Rückschlüsse darauf geben, weshalb es in der „Einrichtung A“ mehr Fluktuation gibt als in der „Einrichtung B“! Auch die Erarbeitung eines Masterplans für eine bestimmte Einrichtung bzw. die Veränderung der Reputation einer oder mehrerer sozialen Organisationen stehen nicht im Vordergrund dieser Arbeit. Ebenso

die Erwartung von Kosten senkenden Maßnahmen, basierend auf gewonnenen Erkenntnissen dieser Forschungsarbeit, kann im Vorfeld nicht erfüllt werden. Man bedenke in diesem Zusammenhang, dass hohe Fluktuation kurzfristig (Personalsuche, Einarbeitungsphase, ...) genauso teuer ist, als langfristig keine Fluktuation (steigende Löhne durch gesammelte Arbeitsjahre, Abfertigung, ...).

2.3 Zielgruppe

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit sind nicht nur für die Branche der Sozialen Arbeit von Interesse, sondern können auch angepasst an jeden beliebigen kundenorientierten Berufssektor von Nutzen sein. Somit kann generell als Zielgruppe Firmen, Einrichtungen, soziale Organisationen bzw. Vereine definiert werden, die von Fluktuation soweit betroffen sind, dass sie unter einer sinkenden Nachfrage und einer steigenden Unzufriedenheit von KlientInnen leiden.

2.4 Gliederung der Diplomarbeit

Basierend auf die zuvor definierte Zielsetzung ergeben sich für diese Forschungsarbeit die folgenden 3 wesentlichen Phasen:

- die Erarbeitung und Vorbereitung des Leitfadeninterviews
- die Durchführung und Dokumentation des Leitfadeninterviews, sowie
- die Interpretation des Leitfadeninterviews und die Schlussfolgerungen für die sozialen Einrichtungen

Im Zusammenhang mit den zuvor genannten 3 Arbeitsphasen ergeben sich für diese Forschungsarbeit folgende strategische Positionierungen. In der 1. Arbeitsphase steht der/die KlientIn im Mittelpunkt. Er/Sie dient als Experte/Expertin des zu bearbeitenden Themas. Es gilt die Informationen zu erhalten, die die gesamten Umstände der/die KlientInnen in Bezug auf Fluktuation beinhalten. Somit steht in dieser Phase nur DER/DIE KlientIn im Fokus.

Im Zuge der Durchführung des halbstrukturierten Leitfadenterviews ist die strategische Positionierung neutral.

In der letzten Phase stehen die Einrichtungen im Mittelpunkt. Es gilt die Ergebnisse des Leitfadenterviews so weit auszuarbeiten, dass die Rahmenbedingungen einer Einrichtung an die Bedarfswünsche der/die KlientInnen, zum Vorteil beider Parteien, adaptiert werden können.

Aufgrund dieser strategischen Positionierung kann es betreffend der Schlussfolgerungen dieser Forschungsarbeit aus betrieblicher Sicht eventuell zu Problemstellungen kommen.

Da während der 1. Arbeitsphase das Interesse der Diplomarbeit zur Gänze inhaltlich auf den/die Klienten/in gerichtet ist, kann diese Forschungsarbeit nicht primär auf die soziale Einrichtung fokussiert sein. Daher kann vorweg keine Garantie abgegeben werden, dass gewonnene Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Arbeit für betroffene Organisationen später umsetzbar noch finanzierbar sind!

2.5 Methodenwahl

Für die Erhebung der nötigen Informationen, der von Fluktuation betroffenen Klienten, wurde das halbstrukturierte Leitfadenterview nach Mayring (2002:67) gewählt. „Halb-strukturierte (d.h. der Interviewer hat einen Leitfaden mit Fragen, deren konkrete Formulierung und Reihenfolge er jedoch variieren kann) und offene (d.h. der Interviewpartner kann auf die Fragen frei antworten) Interviews“ (Mayring 2007:48).

2.5.1 Auswahl der Interviewpartner

Es wurden nur Personen interviewt, die von häufigen BetreuerInnenwechsel (mind. 3 verschiedene BetreuerInnen) in einer längerfristigen (mind. 1 Jahr) Betreuungsverhältnis betroffen waren.

Um eine wissenschaftliche Aussagekraft der Ergebnisse erzielen zu können, wurde das zu untersuchende Feld auf das Männerwohnheim Herzogenburgerstraße der

Emmaus Gemeinschaft St. Pölten reduziert. Basierend auf einen kurz zuvor stattgefundenen Wohnheimleiterwechsels konnten mehrere Klienten den geforderten Parameter erfüllen. Weiters begünstigte meine berufliche Tätigkeit in diesem Wohnheim diese Situation insofern, sodass insgesamt 7 Interviews durchgeführt werden konnten.

In dieser Gruppe waren 3 Männer zwischen 33-38 Jahre sowie 4 Männer zwischen 54-62 Jahre alt. 4 Interviewpartner hatten zwischen 2-5 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit. Die Übrigen bereits 18-20 Jahre. 4 Personen waren kurzfristig (vor 0-1 Monat), 1 Person mittelfristig (vor 1-3 Monate) und 2 Personen langfristig (vor 3-12 Monat) von Fluktuation betroffen.

2.5.2 Durchführung der Interviews

Die Interviews fanden – bis auf eine Ausnahme (öffentliches Café) – im Wohnheim statt. Die Befragungen dauerten zwischen 40-75 Minuten und wurden im Juni 2010 durchgeführt. Zu diesem Zeitpunkt wohnten 6 der befragten Klienten im besagten Wohnheim. Die siebente Person zog kurz zuvor aus diesem aus.

Hierbei wurde bewusst die Form von einem halbstrukturierten Interviewleitfaden mit offenen Fragen ausgewählt, um den befragten Männern die Möglichkeit zu geben, sich völlig frei zu äußern. Sie sollten ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten das formulieren, was ihnen zu diesem Thema als wichtig erschien (vgl. Mayring 2002:66).

Alle Befragungen wurden unter Berücksichtigung der Privatsphäre durchgeführt. Die Namen der Interviewpartner wurden genauso anonymisiert wie eben die in den Interviews genannten Personen. Diese wurden in der Transkription durch ihre Position im Wohnheim nachträglich ersetzt.

3 Theoretischer Teil

Im Zuge der Literaturrecherche stellte sich heraus, dass betreffend Fluktuation in der Sozialarbeit bisher wenig publiziert wurde. Nennenswert waren hier nur einige wenige Werke betriebswirtschaftlichen Hintergrunds. Eine Fülle an Literatur gab es für Beziehungsarbeit und Empowerment, welche an das Thema Fluktuation in der Sozialarbeit sehr eng gekoppelt sind. Außerdem wurde das Internet punktuell auch als theoretischer Input für diese Diplomarbeit genutzt.

3.1 Begriffsbestimmung Fluktuation

Der Begriff Fluktuation leitet sich vom lateinischen „fluctuatio“ ab und bedeutet übersetzt so viel wie „das Schwanken“ (vgl. www.duden.de, 2010)

3.1.1 Fluktuation aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht werden, betreffend der Definition von Fluktuation, häufig synonyme Begriffe wie etwa „Stellenwechsel“, „Personalwechsel“ und „Arbeitsplatzwechsel“ verwendet. In wissenschaftlichen Beiträgen findet man jedoch eine Vielzahl an Differenzierungen die unmittelbar mit diesem Terminus verbunden sind. (vgl. Pfaller 2008:10, zit. n.: Baillod 1992, Semmer 1993)

3.1.1.1 Fluktuation im weiteren und engeren Sinn

*„Während unter **Fluktuation** oder **Fluktuation im weiteren Sinn** jeder längerfristige Zu- und Abgang von Personen im Unternehmen verstanden wird, zählen zur **Fluktuation im engeren Sinn** meist nur Personalabgänge, die nach zahlreichen weiteren Merkmalen unterschieden werden (Überschreiten der Organisationsgrenze, Richtung des Wechsels, Freiwilligkeit, Vermeidbarkeit, Funktionalität)“ (Pfaller 2008:10)*

3.1.2 Definition der Fluktuation im Rahmen dieser Diplomarbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich hauptsächlich mit der Fluktuation im weiteren Sinne, da sich das Hauptaugenmerk der Arbeit nicht nach dem „Warum passiert Fluktuation?“ sondern nach dem „Was passiert bei Fluktuation?“ richtet.

Die Abgrenzung zwischen einer inter- und intraorganisationaler Mobilität (vgl. Pfaller 2008:10) ist daher in dieser Diplomarbeit auch nicht von wesentlicher Bedeutung, da für den/die Klienten/in es keinen Unterschied macht, ob der/die vorangegangene zuständige BetreuerIn noch weiter in der Organisation arbeitet oder nicht. Denn aus der Sicht des/der Klienten/in in Bezug auf seine/ihre zukünftigen Pläne spielt es grundsätzlich keine große Rolle zu wissen, weshalb jeglicher Personalwechsel (zB: durch Karenz, freiwilliger Stellenwechsel, Kündigung, Pensionierung, langfristiger Krankenstand, Tod usw.) passiert ist, sondern das dieser Umstand eingetreten ist und welche Auswirkung dieser auf die nächste professionelle Beziehung hat. Aus diesem Grund sind hier auch weitere Differenzierungsmöglichkeiten von Fluktuation nicht unmittelbar notwendig.

Um den Umstand einer personellen Veränderung aus Sicht eines Klienten/einer Klientin besser nachvollziehen zu können, ist es primär wichtig zu wissen, was als die Hauptaufgabe der Sozialarbeit gilt bzw. mit welchen Mitteln sie versucht ihre Ziele zu erreichen. Anhand dieser theoretischen Abhandlung werden in diesem Teil Themen angesprochen, zu welchen die Klienten im Zuge der Interviews einzeln befragt worden sind.

3.2 Die Hauptaufgabe der Sozialen Arbeit

Es herrscht innerhalb der Sozialarbeit ein gewisser Konsens darüber welche Arbeits- und Zielvorstellungen Sozialarbeit leisten muss, einerseits ist das die Vermeidung sozialer Probleme, die oft durch einen Alkohol- bzw. Drogenmissbrauch oder auch durch einen Mangel an sozialen Kompetenzen usw. entstehen. Die Erarbeitung möglicher Lösungsstrategien zählen hier ebenso zu den Zielvorstellungen. Dies ist unter anderem bei Herwig-Lempp (2002) nachzulesen.

„Ziel Sozialer Arbeit ist immer die Lösung bzw. die Vermeidung sozialer Probleme. Sie sind die Folge eingeschränkter Wahlmöglichkeiten. Bei Sozialer Arbeit geht es darum, die Handlungsoptionen von Menschen zu erweitern, ihnen wieder mehr Möglichkeiten zu eröffnen bzw. zugänglich zu machen.“ (Herwig-Lempp 2002:42)

3.2.1 Die Beziehungsarbeit

Der/die SozialarbeiterIn versucht durch seine/ihre Tätigkeit (betreuen, beraten usw.) den Handlungsspielraum des Klienten/der Klientin zu erweitern. Neben dieser „eigentlichen“ Sozialarbeit spielt die Beziehungsarbeit eine nicht weniger wichtige Rolle. Herwig-Lempp geht sogar davon aus, dass ohne tragfähige Beziehung zwischen dem/der SozialarbeiterIn und des Klienten/der Klientin keine, wie eben formuliert wurde, „eigentliche“ Arbeit möglich ist. Somit wären Interventionen von Seiten des/der SozialarbeiterIn nur dann möglich, wenn es zuvor gelungen ist, die für eine gute Zusammenarbeit notwendige Beziehung herzustellen. Demnach kommt der Beziehungsarbeit primär eine entscheidendere Rolle zu. (vgl. Herwig-Lempp 2002:42)

Inwiefern kann hier nun die Sozialarbeit in ihrer täglichen Arbeit die Rolle der Beziehungsarbeit in der Praxis umsetzen? Aus der Literatur ergeben sich verschiedene Konstellationen, die die Umsetzung einer tragfähigen Beziehung behindern. Neben den unterschiedlichen Interessen der AkteurInnen ist hier die Art der Zusammenkunft, sprich des Settings ebenso zu erwähnen wie auch die Zeit, die für eine Betreuung zur Verfügung steht.

3.2.1.1 Hindernisse für die Gestaltung einer tragfähigen Beziehung

Im folgenden Kapitel werden nun einzelne Faktoren erwähnt, die durchaus als Hindernisse bei der Gestaltung einer tragfähigen Beziehung auftreten können. Für diese Forschungsarbeit sind diese Punkte insofern relevant, da sie einerseits die Motivation eines Arbeitsplatzwechsels erhöhen und andererseits die Qualität einer laufenden Betreuung negativ beeinflussen.

3.2.1.1.1 Das Setting

Das Setting der Sozialarbeit muss in diesem Kontext genauer betrachtet werden. Es wird möglicherweise ein Unterschied sein, ob die professionelle Beziehung zum Beispiel in einem Zwangskontext steht oder nicht. Ebenso in welchem Ausmaße der/die KlientIn vom/von der SozialarbeiterIn abhängig ist, wird die Beziehung unter diesen beiden Akteuren von vornherein beeinflussen. Denn eine Zusammenarbeit basierend auf dieser Ausgangslage wird erfahrungsgemäß eher widerwillig charakterisierbar sein. Somit stehen hier anfangs Sympathie und das Verständnis zu einander und dergleichen wahrscheinlich situationsbedingt im Hintergrund. Feststellbar könnte dies dadurch sein, dass nur die „allernötigste“ Motivation aufgebracht wird um allein die wesentlichsten Dinge zu erledigen und nicht mehr.

3.2.1.1.2 Die Zeit

Eine essentielle Komponente ist in diesem Zusammenhang aber immer die Zeit. Fakt ist, dass in der Praxis oft die von der Theorie geforderte Zeit um sich richtig kennenzulernen, damit gegenseitiges Vertrauen, Anerkennung und Respekt gewonnen werden können, einfach fehlt. Dies wäre aber durchaus als wichtige und nötige Investition zu verstehen, sodass eine derartige Beziehung entstehen kann, die eine optimale Ausgangsposition für eine erfolgreiche Zusammenarbeit schafft.

3.2.1.1.3 Hindernisse aus der Perspektive des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin

Für den/die SozialarbeiterIn als Person spielen jedoch noch weitere Faktoren eine zum Teil vernachlässigte jedoch deswegen nicht minder wichtige Rolle, welche sich hemmend auf die Beziehungsarbeit mit dem/der KlientIn auswirken können. Diese werden laut Wedekind (vgl. Wedekind 1986:66-70) wie folgt beschrieben:

- Beziehungsarbeit im Spannungsfeld von gegenständlichen-anschaulichen und körperlich-sinnlichen Evidenzen
- Eigensinn der Beziehungen gegen Lohn- und Hierarchieabhängigkeit
- Doppelung und Verschränkung von beruflicher und privater Interaktion

3.2.1.1.3.1 Beziehungsarbeit im Spannungsfeld von gegenständlichen-anschaulichen und körperlich-sinnlichen Evidenzen

Wedekind beschreibt hier, dass der inhaltliche Arbeitsgegenstand auf die Evidenz gegenständlicher Anschaulichkeit und körperlich-sinnlicher Resonanz angewiesen ist. Dadurch entwickelt sich im gemeinsamen Tun bei beiden handelnden Personen eine bindende emotionale Betroffenheit. Ein innerlich distanzierter Zugang des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin würde vom Betroffenen sehr schnell als eine fehlende psychische Beteiligung verstanden werden und hätte unweigerlich einen Zusammenbruch der Beziehung zur Folge. (vgl. Wedekind 1986:67)

3.2.1.1.3.2 Eigensinn der Beziehungen gegen Lohn- und Hierarchieabhängigkeit

Die Zusammenkunft beider Parteien gestaltet sich laut Wedekind nicht durch eine blutsverwandschaftliche Verbundenheit sondern per Zufall durch einen existierenden gesellschaftlichen Mechanismus. Der/die SozialarbeiterIn verkauft seine/ihre durch Qualifikation erworbene Fähigkeit und Bereitschaft zur absichtsvollen Beziehungsaufnahme. Diese wird jedoch durch die Lohnabhängigkeit resultierend soweit eingebremst, da die ProfessionistInnen schonend mit ihrer Arbeitskraft umgehen müssen, um für einen langen Zeitraum dieser Tätigkeit nachgehen zu können. Somit muss er/sie auf die Zeitspanne der Verausgabung seiner/ihrer Arbeitskraft und auf die Arbeitsbedingungen achten. Nach Wedekind kommt noch die Abhängigkeit gegenüber dem Arbeitgeber hinzu. Die Weisungsgebundenheit sowie die eben beschriebene Schonung der individuellen Arbeitskraft schaffen Distanz und verhindern somit, dass sich der/die SozialarbeiterIn vollkommen auf den/die Betroffene/n einlassen kann. (vgl. Wedekind 1986:67-68)

3.2.1.1.3.3 Doppelung und Verschränkung von beruflicher und privater Interaktion

Im Unterschied zu anderen Lohnabhängigen müssen sich die BeziehungsarbeiterInnen mit einer Doppelung des Schwerpunktes Beziehungsverhältnisse in

Beruf und auf privater Ebene auseinandersetzen. Wedekind meint, dass hier einzig ein Wechsel der personellen Szenerie stattfindet, jedoch aber nicht der Themen. Der geringe Entfremdungsgrad bei der Interaktionsarbeit fördert nach Wedekind einerseits eine erhöhte Sensibilisierung für lebensweltliche Beschädigungen, jedoch verkürzt sie dabei die Wahrnehmung zur sozio-ökonomischer Realität. Zusammenfassend bedeutet dies, dass einerseits eine intensiv einbindende Qualität der Beziehungsverhältnisse eine tendenzielle Unvereinbarkeit mit der Weisungsgebundenheit erscheinen lässt, sowie andererseits ein von bürokratisch determiniertes Interaktionsfeld, welches durchaus beziehungsfern wirkt, als umso oberflächlicher erfahrbar sein wird, was wiederum angesichts der antizipierten Bedürfnislage der Betroffenen zu Unzufriedenheit führt. (vgl. Wedekind 1986:69-70)

3.2.1.1.3.4 Weiterbildung und Karriereaufstieg als Fluchtmöglichkeiten

Die Intensität der Beziehungsarbeit, das doppelte Mandat wie auch der geringe Entfremdungsgrad fördern, wenn eines oder mehrere davon als negativ empfunden werden, im speziellen durch die Lohnabhängigkeit und aus dem materialistischen Zwang, solange wie möglich/nötig einer entgeltlichen Tätigkeit nach zu gehen, zum Teil nach Wedekind (2005) auch den Willen und die Motivation sich weiterzubilden.

„Um der subjektiv empfundenen Anstrengung intensiver Beziehungsarbeit teilweise zu entkommen, bietet sich der administrative Aufstieg innerhalb der Hierarchie und die inhaltliche Qualifizierung an.“ (Wedekind 2005:166-167, zit. n.: Wedekind 1978)

3.2.1.1.3.5 Das doppelte Mandat

Bezüglich des doppelten Mandates sei noch erwähnt, dass dieser Spagat zwischen der Mandatsübernahme bzw. der Interessenvertretung des Klienten gegenüber dem vorgeschriebenen Dienstleistungsangebots der Organisation von Seiten der SozialarbeiterInnen sorgfältig abgewogen werden muss. Fatale Abweichungen

können hier zu einem unprofessionellen Handeln führen und könnten mit einem Verlust der Lizenz bzw. mit einer Kündigung enden.

„If a social worker is asked to do something that is contrary to the requirements of their professional association, they will have to weigh this against the requirement of their professional organization because if they do not, they could lose their professional registration, which could be the end of their professional career.” (Dustin 2007:35)

3.2.1.1.3.6 HelferInnensyndrom und Burnout

Die intensive Auseinandersetzung mit den Lebensverhältnissen der KlientInnen und deren Schicksale setzen laut Poulsen einen gewissen Grad an Empathiefähigkeit und Interesse zum Klientel voraus. Dabei besteht die Gefahr die Balance des professionellen Nähe-Distanz-Verhältnisses zu verlieren. Supervision, Intervision usw. wie auch Weiterbildungen helfen, um weiterhin fachliche professionelle Arbeit leisten zu können. Mit diesen Maßnahmen wird auch gesorgt, dass sich die Sozialarbeiterinnen nicht derart verausgaben und lernen mit ihren Energiehaushalt sorgsam umzugehen. Diese Vorsorge gilt auch zur Prävention einer möglichen Entwicklung eines HelferInnen-Syndroms bzw. auch eines Burnouts (vgl. Poulsen 2009:14).

„Den Unterschied zu kennen von Mitgefühl und Mitleid in schwierigen Lebenssituationen von Klienten, die einen selbst berühren, ist existentiell für die eigene Psychohygiene, um weiterhin ‚professionell‘ die Beziehung halten zu können und sich nicht von anfänglicher Begeisterung für den Beruf in Verdrossenheit wieder zu finden und seinen Abschied vorzubereiten.“ (Poulsen 2009:14)

3.2.1.1.4 Hindernisse aus der Perspektive des Klienten/der Klientin

Es hat aber nicht nur alleine der/die SozialarbeiterIn mit Faktoren zu tun die sich hemmend auf eine aktive Gestaltung der Beziehungsarbeit auswirken können. Der/die KlientIn ist davon genauso betroffen.

3.2.1.1.4.1 Die Induktionsprozesse

In diesem Zusammenhang werden die Induktionsprozesse (vgl. Wedekind 2005:227) genannt, die die Beziehung belasten können. Dabei versucht der/die KlientIn analog zu seiner/ihrer Ursprungsfamilie die SozialarbeiterInnen in einer Institution als MitspielerInnen einer vertrauten Szenerie einzuladen. Dies kann laut Wedekind zu Spaltungsphänomenen führen, die als zwischen einfühlsamen Verstehen und den strukturiert Fordernden charakterisierbar sind. Daraus ergeben sich zwangsläufig Koalitionen zwischen den Teammitgliedern bzw. einen Zusammenschluss des Teams mit einer Ausstoßungstendenz gegenüber dem Klienten/der Klientin. Diese Dynamik wird auch als wechselseitige Identifikations- und Projektionsprozesse mit dem Übertragungs- und Gegenübertragungskonzept beschrieben.

3.2.1.1.4.2 Der Loyalitätskonflikt

Weiters kann der Eintritt des/der KlientIn in eine soziale Organisation einen Loyalitätskonflikt (vgl. Wedekind 2005:228) hervorrufen. Die Intensität des Loyalitätskonfliktes nimmt zu, je stärker der/die KlientIn in der Einrichtung von der eigenen labilen Familie abgeschottet wird und sich gleichzeitig auf die Angebote der Institution einlassen soll, vorausgesetzt, dass der/die KlientIn diese als besonders attraktiv erlebt. Nach Wedekind sind hier in diesem Konflikt auftretende Schuldgefühle ein wesentliches Charakteristikum.

In den bisherigen Ausführungen sind konkret die möglichen Faktoren erwähnt worden, welche die Qualität der Beziehung vermindern können. Man kann davon ausgehen, dass im Umkehrschluss gute Lösungen beim Auftreten von den genannten negativen

Einflussfaktoren die Qualität der Beziehung erhöht. Es stellt sich jedoch in diesem Zusammenhang durchaus die berechtigte Frage, ob vielleicht die Beziehungsarbeit in der täglichen Arbeit im Sozialbereich überbewertet wird. Wedekind (2005) versucht auf diese Frage in seinem Buch „Orientierung in Systemen“ eine Antwort zu geben.

3.2.1.2 Die drei Bedingungen einer gelingenden Betreuung

Wedekind (2005:158) erwähnt, dass eine Psychotherapieforschung gezeigt hat, dass für das Gelingen der Betreuung aus Sicht der KlientInnen grundsätzlich drei Bedingungen ausschlaggebend sind:

- Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zum Professionisten
- Entwicklung neuer Sichtweisen der bisherigen Problembereiche
- Anregungen und Begleitungen beim Erproben neuer Bewältigungsformen

„Wissen ist aber nur nützlich, wenn es gelingt, in der Situation dem Klienten von ihm als passend erlebte Angebote zu machen.“ (Wedekind 2005:159)

Dieses Ergebnis kann als Beweis für die zentrale Bedeutung der Beziehungsarbeit im Rahmen eines Betreuungssettings interpretiert werden.

3.2.2 Beziehungsarbeit in der lebensweltorientierten Sozialarbeit

In der täglichen Arbeit der SozialarbeiterInnen zentriert sich der Fokus oft nicht nur allein auf den Klienten/die Klientin selbst. Da sich diese/r meistens mit seinem/ihrer persönlichen Umfeld identifiziert, ist auch der/die SozialarbeiterIn angehalten Interesse an dessen/deren Lebenswelt zu zeigen.

3.2.2.1 Das Ziel der lebensweltorientierten Sozialarbeit

„Die Ziele der Sozialen Beratung bestehen darin, die Autonomie des/der Ratsuchenden zu fördern und seine sozialen und materiellen Lebensgrundlagen zu sichern. Mit darauf bezogenen Interventionen soll ein gelingenderer Alltag ermöglicht werden. Zwei zentrale Interventionsformen stehen im Mittelpunkt der Sozialen Beratung. Zum einen handelt es sich um Maßnahmen, die der Existenzsicherung dienen, zum anderen um persönliche Hilfen, die auf die Förderung individueller Kompetenzen zielen.“ (Grundwald / Thiersch 2008:63)

3.2.2.2 Veränderungen in komplexen Systemen

Um grundsätzlich zwischenmenschliche Beziehungen verändern bzw. Veränderungen in Systemen herbeiführen zu können, muss nach Grundwald und Thiersch der/die SozialarbeiterIn in der ersten Phase den Klienten/die Klientin selbst wie auch seine/ihre Umwelt sehr gut kennenlernen. Er/Sie ist dazu verpflichtet speziell auf die Wünsche und Bedürfnisse, die im Rahmen seines/ihrer Betreuungsauftrages sind, zu achten. Dies meint konkret Wünsche und Bedürfnisse die er/sie selbst an sich hat und die, die von dem Klienten/der Klientin und dessen Umwelt formuliert werden.

Erst danach kann der/die SozialarbeiterIn beginnen Interventionen und Maßnahmen zur Strukturveränderung zu setzen. Durch diese oft mühsame Vorarbeit wird der/die KlientIn in die Lage gebracht, dass er/sie diese Dinge annehmen kann. (vgl. Grundwald / Thiersch 2008:100)

„Da die Wahrnehmung und Beschreibung der Umwelt nicht ein objektives Abbild der Welt liefert, ist jede Erkenntnis streng durch die Struktur (und damit durch die Geschichte) des erkennenden Individuums determiniert. Informationen wird quasi nicht von außen >>aufgenommen<<, sondern in einem internen >>Verrechnungsprozess<< konstruiert. Alles, was beschrieben wird, sind daher Konstruktionen der Beschreibenden.“ (Wedekind 2005:56)

3.2.2.3 Das Black-Box Problem

Das Kennenlernen des Umfeldes der KlientInnen gestaltet sich für den/die SozialarbeiterIn in der Praxis relativ schwierig. Abhängig vom Betreuungssetting bekommen oft die ProfessionistInnen nur Informationen über das Umfeld des Klienten/der Klientin über die hilfeschuchende Person selbst. Somit sind diese Angaben über die Lebenswelt der KlientInnen immer subjektiv (vgl. Wedekind 2005:56). Aus diesem Grund sind die Folgen und Konsequenzen der im Rahmen einer Betreuung getroffenen Entscheidungen sehr schwer einschätzbar. Grundwald und Thiersch (2008) sprechen hier von einem Black-Box Problem.

„Wie kann ich Probleme erkennen und zielgerecht handeln, wenn ich es mit `komplexen Systemen` (statt mit `trivialen Maschinen`) zu tun habe, bei denen ich die Bedingungen und Folgen meiner Handlungsmöglichkeiten immer nur begrenzt erkennen kann?“ (Grundwald / Thiersch 2008:45)

Grundsätzlich muss sich daher der/die Ratsuchende an der Planung und an den Prozessen der möglichen Interventionen aktiv beteiligen. Darüberhinaus muss laut Grundwald und Thiersch darauf geachtet werden, dass der/die Ratsuchende Möglichkeiten der Umsetzung sieht. Dabei wirkt allein schon das Problemverständnis als auch die Entwicklung von Zielen bereits intervenierend, da sie zur Klärung subjektiver Sichtweisen und zur Entfaltung von neuen Perspektiven beitragen, welche der/die Ratsuchende alleine noch nicht sehen konnte. Diese konkrete Auseinandersetzung wirkt entlastend und darf in der Beratung nicht unterschätzt werden. (vgl. Grundwald / Thiersch 2008:63)

3.2.3 Empowerment

In Anlehnung an das Black-Box Problem (Grundwald / Thiersch 2008:45) und der daraus resultierenden Wichtigkeit der aktiven Mitarbeit der KlientInnen in Verbindung mit deren persönlichen Einschätzung über reale Möglichkeiten der Umsetzung der

Betreuungsziele entspricht dies durchaus der Arbeitsweise und den Strategien des Empowerments.

3.2.3.1 Begriffsbestimmung Empowerment

„Empowerment (wörtlich übersetzt: ‘‘Bemächtigung’’) – dieser Begriff bezeichnet Entwicklungsprozesse in der Dimension der Zeit, in deren Verlauf Menschen die Kraft gewinnen, der sie bedürfen, um ein nach eigenen Maßstäben buchstabiertes ‘besseres Leben’ zu leben.“ (Herriger 1997:11)

3.2.3.2 Ziel von Empowerment

In der sozialberuflichen Empowerment-Praxis ist laut Herriger (1997:17) das Handlungsziel so zu definieren, dass den Menschen das nötige Rüstzeug zur Verfügung gestellt wird, welches ihnen erlaubt danach ein eigenverantwortliches Leben zu ermöglichen. Dies soll einerseits die Basis schaffen, aber andererseits auch die Möglichkeitsräume so erweitern, dass sie die Erfahrung der eigenen Stärken aneignen und Muster solidarischer Vernetzung erproben können.

„Ausgangspunkt von Empowerment-Prozessen ist stets das Erleben von Machtlosigkeit und Fremdbestimmung (sense of powerlessness) – die Erfahrung also, ausgeliefert zu sein, mit dem Rücken an der Wand zu stehen, Fäden der eigenen Lebensgestaltung aus der Hand zu verlieren.“ (Herriger 1997:52)

3.2.3.2.1 Ressourcenmanagement

Der Job des/der SozialarbeiterIn ist es (vgl. Simon 1994:1), eine Arbeitsbeziehung mit dem/der Klientin aufzubauen, die auf dessen spezifische Fähigkeiten, Ressourcen und Bedürfnissen beruht. Auf dieser Grundlage wird ein Mehr an Sinnerfüllung im

alltäglichen Leben und an Partnerschaftlichkeit in seinen/ihren Beziehungen mit anderen geschaffen. Zusammenfassend meint Simon damit, dass der/die KlientIn bei der Nutzung eigener Stärken im Prozess der Suche nach erweitertem Selbstwert, Gesundheit, Gemeinschaftlichkeit, Sicherheit, personaler und sozialer Macht zu unterstützen ist.

3.2.3.2 Motivieren statt Demoralisieren

Zimmerman schreibt als oberste Priorität in diesem Zusammenhang vor, dass hilfebedürftige Menschen nicht in den Zustand der Demoralisierung geraten. Es ist unabdingbar hier sofort zu Maßnahmen zu greifen, die dies verhindern können. Die Schaffung dieser Bedingungen ist insofern bei Betroffenen, die bereits diese Lebenserfahrung gemacht haben, notwendig, da alleine nur so das Gefühl der Einflussnahme wieder zurückgegeben werden kann. Dies ist die Basis von Empowerment. Denn laut Zimmerman (1990) besinnt sich niemand auf seine/ihre eigenen Kräfte und Möglichkeiten, wichtige Entscheidungen im eigenen Leben selbst zu treffen, und der individuellen Aktivität und Handlungsbereitschaft wenn eben das Gefühl fehlt, im eigenen Leben etwas bewirken zu können. (vgl. Zimmerman 1990:71-86)

3.2.3.2.3 Unterstützung zu einer realen Selbsteinschätzung

Im Vordergrund steht nach Knuf und Seibert in diesem Kontext auch, dass der/die Betroffene befähigt werden soll, sich selbst in diesen Situationen besser einschätzen zu können, damit er/sie bei der Bewältigung seiner/ihrer individuellen Probleme in Zukunft Unterstützung annehmen und erfahren kann. Dabei ist jede Information nur so gut,

„... wie sie positive Konsequenzen für den Betroffenen und vor allem für seine Zukunft hat. Nichts ist verhängnisvoller als Informationen, die eine Zukunft verbauen, indem sie eine so negative Sicht entwerfen, dass eine lebenswerte Perspektive nicht mehr offen steht.“ (Knuf / Seibert 2004:50)

3.2.3.2.4 Unterstützung zur Sinnfindung

Man kann davon ausgehen (vgl. Knuf / Seibert 2004:77), dass jede Person sich und die Situation in der er oder sie sich gerade befindet verstehen möchte. Daraus ergibt sich die Suche nach der Findung einer Bedeutung oder anders formuliert, welchen Sinn dies für die betroffene Person für das Leben hat. Diese Suche nach der Antwort für die Sinnfrage gibt Orientierung und nimmt situationsbedingt dem/der KlientIn einen Teil ihrer beängstigenden Dynamik, so Knuf und Seibert weiter. Während dieses Prozesses ist es erst möglich, sich vom bedauernswerten Schicksal loszueisen. Danach wird es Teil der Lebensgeschichte und bekommt für jeden eine ganz individuelle Bedeutung.

3.3 Beziehungsverhältnis Lehrer-Schüler

Neben der Sozialarbeit sind aber noch einige andere Bereiche intensiv mit Beziehungsarbeit beschäftigt. Als konkretes Beispiel ist hier das Beziehungsverhältnis zwischen LehrerInnen und SchülerInnen einwandfrei hinzu zu zählen. Spätestens nachdem der/die LehrerIn die Rolle als uneingeschränkte Respektperson endgültig gegenüber den SchülerInnen verloren hat, bestand akuter Handlungsbedarf. Seither versucht man durch aktive Arbeit an der Beziehung wieder „einen Draht“ zu den SchülerInnen zu bekommen, da man bemerkt hat, dass ohne dieser Verbindung kein Unterrichten mehr möglich ist.

„Eine Pädagogik, die die Interaktion bzw. die Begegnung positiv gestaltet, stellt gleichsam das wesentliche Bindeglied her zwischen dem Menschen, dem Wissen vermittelt werden soll, und dem, der es vermittelt. Um den Schüler zu erreichen, ihm Wissen vermitteln zu können, sind Interaktion und Kooperation, wesentliche Qualitäten der Beziehung zwischen Menschen, vordergründig und vorrangig zu berücksichtigen.“ (Hagemann 2003:36)

3.3.1 Die Lehrmethode steht im Hintergrund

Dabei scheint es laut Spitzer nicht wichtig zu sein, ob ein Lehrer am Computer, an der Tafel oder am Overheadprojektor unterrichtet. Die Position in der Klasse ist genauso wie die Methode, Frontalunterricht oder Gruppenarbeit bzw. mono- oder dialogisch, unwesentlich. Als oberstes Prinzip gilt hier, dass sich der/die Lehrerin und die SchülerInnen gegenseitig schätzen und mögen. (vgl. Wirth 2009:127 zit. n.: Spitzer 2007:412)

3.3.2 Lernbereitschaft als Grundvoraussetzung eines funktionierenden Unterrichts

Gemäß Goleman ist der/die LehrerIn auf die Bereitschaft der SchülerInnen, Neues aufzunehmen angewiesen. Lernbereitschaft kann durch Stärkung des Einzelnen unterstützt werden.

„... denn die Art, wie ein Lehrer mit der Klasse umgeht, ist schon an sich ein Modell, eine praktische Lektion in emotionaler Kompetenz – oder deren Mangel“ (Goleman 1997:350)

„Pädagogiker, Didaktiker und Methodiker wussten immer schon: Was jemand sich merken, was er lernen, später können soll, das muss etwas mit ihm zu tun haben: ihn betreffen, berühren, verändern, mit einem Wort: Es muss emotionale Qualität haben!“ (Herrmann 2006:11)

3.3.3 Förderung von Bewältigungsstrategien

Wirth geht davon aus, dass der Aufbau und die Stärkung von Resilienz, Kohärenz und Copingressourcen die Entwicklung der SchülerInnen fördert und somit zu einem verbesserten Beziehungsalltag beiträgt. Hierfür sind für sie jedoch tragfähige Beziehungen, die sich durch Verlässlichkeit, Stabilität und emotionale Wärme auszeichnen, unabdingbar (vgl. Wirth 2009:103). Palmowski beschreibt in diesem Zusammenhang die Verhaltensstörungen

*„als Versuche von Schülern, Kontrolle über eine Situation zu bekommen, die sie als diffus und bedrohlich erleben und der sie sich ausgeliefert fühlen, weil die Möglichkeit, aus dem Felde zu gehen, nicht gegeben ist“
(Wirth 2009:103 zit. n.: Palmowski 2006:198)*

3.3.4 Der Sinn von Verhaltensstörungen

Es ist dabei aber immer davon auszugehen, dass das individuelle Verhalten eine sinnvolle Bedeutung oder Funktion im jeweiligen Kontext hat. Demnach besteht die Annahme darin, dass der Mensch immer so handelt, was er/sie in der gegebenen Situation für das Sinnvollste hält, so Palmowski. Dies führt in diesem Fall zu der Ausgangshypothese, dass niemand ein Verhaltensmuster zeigen wird, von dem er oder sie der Ansicht ist, dass die gesetzte Handlung völlig unpassend oder absurd sei. (vgl. Wirth 2009:105 zit. n.: Palmowski 2006:197)

*„... jede Sinneswahrnehmung ist gleichzeitig auch Interpretation Das, was für uns wirklich ist, ist das, was wir als wirklich interpretieren. Wir können die äußere Welt nur über unsere Sinne wahrnehmen und sind so zur subjektiven Interpretation bzw. Wirklichkeitskonstruktion gezwungen.“
(Hagemann 2003:40)*

3.3.5 Lehrer – Schüler als gleichberechtigte Dialogpartner

Rotthaus unterstreicht, dass das Kind in der Schule als gleichberechtigter Dialogpartner anzusehen ist. Die spezifische Sichtweise der SchülerInnen von der Welt oder von sich selbst, ist Ausdruck der jeweiligen individuellen Struktur bzw. dessen aktueller Situation. Somit kann diese Position nicht als falsch interpretiert werden. Es gilt das Anderssein der zu Erziehenden und deren innere Logik zu verstehen und nicht aufzulösen. Aus diesem Grund muss der/die ErzieherIn der Meinung der zu Erziehenden mit Akzeptanz und Respekt begegnen. (vgl. Rotthaus 2007:158)

„Der Respekt vor den Entscheidungen des Kindes – auch wenn der Erwachsene sie für falsch hält – macht die Achtung des Kindes ebenso aus wie die Eindeutigkeit, es die Konsequenzen seines Tuns tragen zu lassen. Ihm die Folgen seiner Entscheidung abzunehmen, ist entwürdigend ...“ (Rotthaus 2007:51)

3.3.6 Förderung von Sozialen Kompetenzen

Anerkennung, wechselseitige Entwicklung und kommunikative Kompetenz sind für Reich wichtige Richtungsweiser für einen gemeinsamen Weg zur Beziehungsorientierung. Durch diese wechselseitige Wertschätzung ist die Grundlage geschaffen, wo Lob oder Fehler leichter zugestehbarer und annehmbarer werden. (vgl. Reich 2006:31)

Diese Kritik beschränkt sich aber nicht auf die Person selbst und dessen Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern auch über die Kompetenz Ressourcen und Möglichkeiten aus dem eigenen privaten und öffentlichen Netzwerk zu erkennen und zu nützen.

„One day, when the authors were small boys, David tried to lift a heavy stone, but could not budge it. Roger, watching, finally said, ‘Are you sure you are using all your strength?’ ‘Yes, I am!’ David cried. ‘No, you are not,’ said Roger. ‘You have not asked me to help you.’ In your school, you face problems you can solve by yourself. You also face problems whose solution requires you to use ‘all your strength’ by involving and coordinating the committed actions of all faculty and staff” (Johnson & Johnson 1994:9)

Csikszentmihalyi geht davon aus, dass es von der inneren Einstellung der Person abhängig ist, ob eine Handlungsfähigkeit besteht. Auch ob diese Situation als furchteinflößendes Hindernis oder als reizvolle Herausforderung interpretiert wird, ist abhängiger von der Persönlichkeitsstruktur der betroffenen Person und nicht wie vielleicht vermutet wird von den objektiven Bedingungen. (vgl. Csikszentmihalyi 2000:316-317)

3.3.7 Verabsolutierungen als Konfliktauslöser

Hagemann spricht von vermehrten Konflikten in Beziehungen, wenn persönliche Sichtweisen verabsolutiert und gleichsam in den Rang von Ideologien erhoben werden. Unterschiede, die sich aus alternativen Perspektiven ergeben würden, die sich aus verschiedenen Kontexten entwickeln könnten, können daher nicht mehr gesehen werden. (vgl. Hagemann 2003:75)

Daraus ist zu schließen, dass die hohe Kunst der Beziehungen die Reifung zweier emotionaler Fähigkeiten voraussetzt. Goleman spricht hier von Selbstbeherrschung und Empathie. Diese Kombination wird als Grundlage gesehen und auch als `Menschenkenntnis´ definiert. Der Erfolg im Umgang mit anderen Menschen ist bei diesen sozialen Kompetenzen entscheidend. Personen die hier Defizite aufweisen, werden in der sozialen Welt nicht zu Recht kommen. Laut Goleman können hier auch immer wieder interpersonale Katastrophen erlebt werden. (vgl. Goleman 1997:147)

„Schließlich ist Empathie, als Mitgefühl, eine wichtige Voraussetzung für dauerhafte und tragfähige Beziehungen. Nur wer eigene Gefühle bewusst erleben kann ..., kann sich wenigstens ansatzweise in die Stimmung eines Partners hineinversetzen“ (Hülshoff 2006:21)

3.4 Beziehungsarbeit aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Eine weitere Sparte in der die Beziehungsarbeit wieder mehr Beachtung bekommt, sind Unternehmen in der freien Wirtschaft. Zwar ist diese Thematik in diesem Bereich in den letzten Jahren sehr stark in den Hintergrund gedrängt worden, jedoch versucht man wieder zu den „alten Tugenden“ zurückzufinden. Es ist erstaunlich welche Ähnlichkeiten sich im Gesamtbild ergeben, wenn man die hier handelnden ProtagonistInnen, gleiches gilt auch für den Bereich der Schule, adaptiv mit dem jeweiligen spezifischen Terminus der Sozialarbeit ersetzt.

3.4.1 Die Ziele eines Unternehmens

Die Führung eines Unternehmens beschränkt sich laut Geyer und Ahrendt nicht nur auf die technische Herstellung und Verkauf eines bestimmten Produktes, sondern auch auf technische, wirtschaftliche, politische und soziale Kriterien, die in ihren Entscheidungsprozessen einzubeziehen sind. (vgl. Geyer / Ahrendt 2004:17)

Firmen, die diese verschiedenen Interessen gut unter einem Dach vereinen können, schaffen eine gute Basis um den Erfolg des Unternehmens zu optimieren. In schwierigen Wirtschaftszeiten kommt es jedoch häufig zu starken einseitigen Gewichtungen von Verhältnissen. Im Speziellen werden in diesem Zusammenhang oft die sozialen Kriterien in einem Entscheidungsprozess außen vor gelassen um die weitere Existenz der Firma zu gewährleisten oder auch um dadurch höhere Gewinne am Kapitalmarkt zu erzielen. Derartige Entscheidungen werden laut Friedrich von einem flexibilitätsorientierten Personalmanagements getroffen. (vgl. Friedrich 2010:28)

3.4.2 Auswirkungen eines flexibilitätsorientierten Personalmanagements

Die individuellen Eindrücke die durch solche Maßnahmen bei den ArbeitnehmerInnen entstehen, mindern laut Geyer und Ahrendt das Loyalitätsgefühl gegenüber der eigenen Firma. Dies gilt für die Entlassenen genauso als auch gerade für jene, die nicht gekündigt wurden. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen den Arbeitgeber und dem/der ArbeitnehmerIn, welches durchaus ein gutes Betriebsklima beeinträchtigen kann. Denn die Voraussetzung seitens der Geschäftsleitung einer freiwilligen außerordentlichen Leistungsbereitschaft der ArbeitnehmerInnen kann durch Entlassungen soweit führen, dass anschließend nur noch Dienst nach Vorschrift gemacht wird. (vgl. Geyer / Ahrendt 2004:88-89)

Faller spricht in diesem Zusammenhang von einer inneren Kündigung bzw. von einem Bruch des „psychologischen Vertrages“. (vgl. Faller 1993:32)

Aus diesem Grund hat die Betriebswirtschaft bereits gemerkt, dass die Führungskraft ernsthaft nach den Gründen für die Emotionen, die hinter bestimmten Verhaltensweisen der ArbeiterInnen stehen, suchen muss. Denn dann ist es laut Dehner möglich, ein Gespür für die Situation zu entwickeln und zu verstehen, in welcher Lage sich der/die Betroffene befindet. (vgl. Dehner 2010:47)

3.4.3 Die Verhandlungstechniken des Havard-Konzeptes

In diesem Zusammenhang kann hier auch durchaus die Herangehensweise der Verhandlungstechniken des Havard-Konzeptes verwendet werden. Fisher, Ury und Patton haben eine Verhandlungsmethode entwickelt die ausdrücklich auf vernünftige Ergebnisse abzielt. Dieses sachbezogene Verhandeln beruht im Wesentlichen auf vier Grundaspekte (vgl. Fisher / Ury / Patton 2004:34):

Menschen:	Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln!
Interessen:	Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen!
Möglichkeiten:	Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln!
Kriterien:	Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen!

Dies vermindert die Gefahr beliebte Fehler zu machen, wie etwa zu kritisieren. Die darauffolgenden Rechtfertigungsversuche, die zweifelsfrei danach folgen werden, sind vollkommen unnötig, da sie keinen der Betroffenen weiterhelfen, so Dehner. Vorschnelle Rückschlüsse gehen daher wahrscheinlicher nach hinten los. Wird hingegen Verständnis signalisiert, schafft man eine gute Ausgangslage dafür, dass zunächst individuelle Vorurteile aufgebrochen werden um anschließend einen Perspektivenwechsel vornehmen zu können. (vgl. Dehner 2010:47-48)

„Die Führung muss den Mitarbeitern so viel Sicherheit geben, dass sie nicht in Angst und Lähmung verfallen, sondern Chancen sehen, mit ihren Fähigkeiten und ihrer Kompetenz die anstehenden Veränderungen zu meistern. Dadurch werden sogenannte Flowerlebnisse ausgelöst, und die Mitarbeiter entwickeln die Bereitschaft, das Neue aktiv anzugehen.“
(Dehner 2010:49)

3.4.4 Anerkennung von Leistung als Motivationsgeber

Essentiell ist es auch, so Dehner weiter, dass die erbrachte Leistung seitens der MitarbeiterInnen immer zeitnah, konkret, direkt und persönlich anzuerkennen ist, da sie dann die stärksten psychoaktiven Stimulanzen hervorbringt. Dies motiviert und fördert die Zusammenarbeit eines (Projekt-)Teams so sehr, dass große Ziele erreicht werden können. Aus dieser positiven Dynamik entstehen Zugehörigkeit, Sympathie und Vertrauen. Laut Poulsen wird in diesem Kontext jedoch viel zu wenig Wertschätzung des Geleisteten entgegen gebracht (vgl. Poulsen 2009:98).

3.4.5 Bindung zwischen den Projektmitgliedern als Basis für den Erfolg

Die Bindung zwischen den Projektmitgliedern ist für Dehner entscheidend, ob nun die gesamte Leistungsfähigkeit in der Arbeit und im Team eingebracht werden kann oder nicht. Negative Gefühle und emotionale Distanz belasten und werden Erfolg reduzieren. Es ist nur ein Mehrwert erwirtschaftbar, wenn die MitarbeiterInnen auf Basis emotionaler stabiler Beziehung erfolgreich handeln können. (vgl. Dehner 2010:173)

Dabei spielt auch hier die Zeit einen wesentlichen Faktor. Hektische Entscheidungen, die speziell am Anfang einer Projektarbeit getroffen werden, halten nach Dehner meist die Entwicklungen in der späteren Projektphase auf. Somit ist klar, dass hier besonders zu Beginn anderswo die Priorität gesucht werden muss.

„Nicht hetzen, lasst euch jetzt Zeit füreinander, dann werdet ihr später in der Sacharbeit Zeit gewinnen.“ (Dehner 2010:160)

3.4.6 Die Fehlfunktionen eines Teams

Um den Erfolg eines Unternehmens nicht zu gefährden, erwähnt Dehner (2010 zit. n.: Lencioni 2005) die Fehlfunktionen eines Teams. Diese verschiedenen Entwicklungsstufen sind insofern wichtig zu wissen und zu erkennen, damit rechtzeitig Maßnahmen getroffen werden können um einen möglichen Misserfolg abzuwenden.

“The five Dysfunctions of a Team” von Patrick Lencioni (2005)

1. Die erste Fehlfunktion eines Teams ist der Mangel an Vertrauen. Wenn die Mitglieder im Umgang miteinander keine Nähe zulassen und alle Fehler, Schwächen und sonstige Unsicherheiten unterdrücken, kann keine Offenheit entstehen. Ohne Offenheit ist Vertrauen unmöglich.
2. Das Fehlen von Vertrauen zieht die zweite Fehlfunktion nach sich: In Teams, die Angst vor Konflikten haben, werden keine engagierten Auseinandersetzungen geführt. Ideen und Vorschläge werden halbherzig eingebracht und nur verhalten diskutiert. Ohne Vertrauen sind kontroverse Diskussionen nicht möglich.
3. Die dritte Fehlfunktion folgt prompt: Das Fehlen von Verbindlichkeiten. Mitarbeiter lassen sich nicht voll und ganz auf eine Entscheidung ein, wenn sie nicht zuvor die eigene Meinung in einem offenen Austausch eingebracht haben. Ohne Auseinandersetzungen zu führen, entsteht keine Verbindlichkeit.
4. Daraus entwickelt sich zwangsläufig die vierte Fehlfunktion. Teams, die es nicht schaffen, sich verbindlich auf eine klare Vorgehensweise zu einigen, sind durch einen Mangel an Verantwortlichkeit gekennzeichnet. Ohne Verbindlichkeiten der Entscheidungen fühlt sich keiner verantwortlich für deren Umsetzung
5. Die fünfte Fehlfunktion folgt auf dem Fuße: Gruppen und Gremien, in denen sich niemand verantwortlich fühlt, bilden eine Nachlässigkeit gegenüber den gemeinsamen Zielen aus. Ohne Verantwortlichkeit stellen Gruppenmitglieder ihr Ego über das Ziel des Teams bzw. des gesamten Unternehmens.

(Dehner 2010:173-174, zit. n.: Lencioni 2005)

Lencioni (2005) stellt die fünf Störungen, die das gemeinsame Handeln blockieren, auch in der Form einer Pyramide dar:

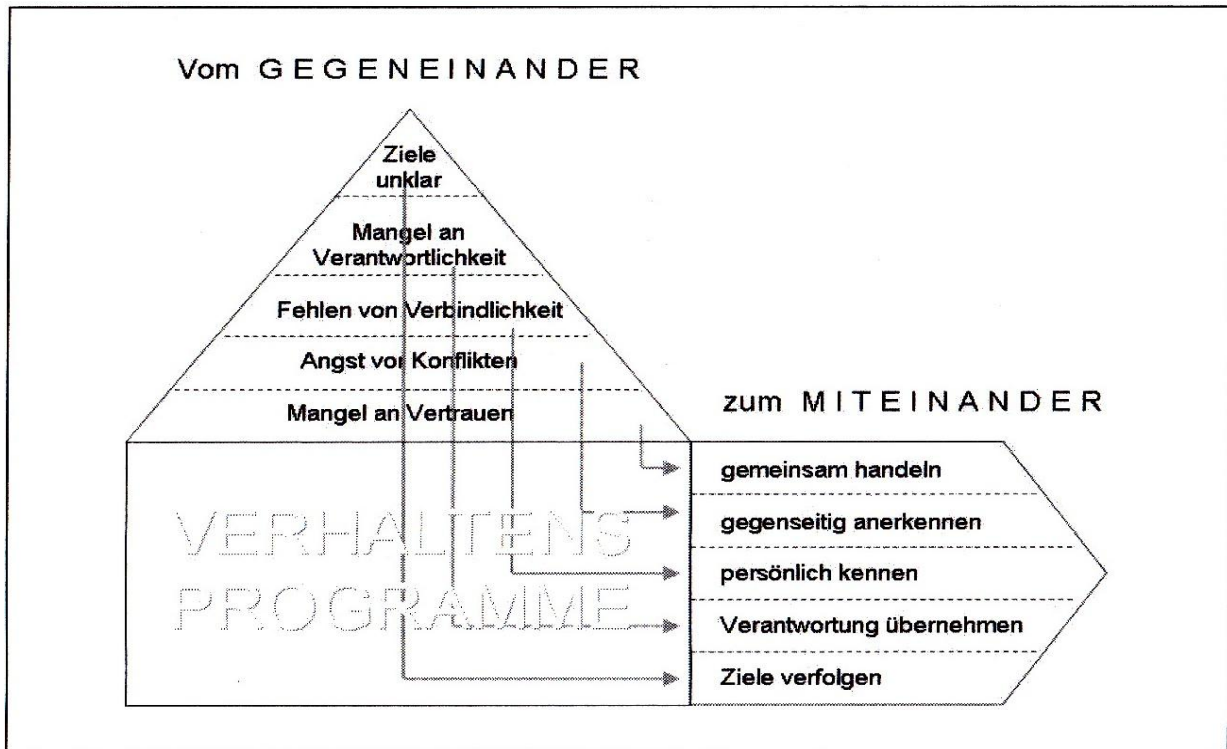


Abbildung 1: Pyramdiendarstellung der Verhaltensprogramme
(Dehner 2010:175, zit. n.: Lencioni 2005)

Die abgebildeten Verhaltensprogramme verdeutlichen, dass der/die BeziehungsmanagerIn den Weg über Bindung wählen muss. Nur wenn die ProtagonistInnen gemeinsam handeln, sich dabei näher kommen und sich daher besser einschätzen können, kann Vertrauen untereinander entstehen. Dehner ist davon überzeugt, dass Konflikte und Kritik sich auf dieser Ebene besser austragen bzw. viel leichter aushalten lassen. Außerdem entstehen durch die persönlichen Beziehungen untereinander eher Verbindlichkeiten, die dann später auch eingehalten werden. Dies bildet die Grundlage, dass jede einzelne Person Verantwortung für seinen/ihren Aufgabenbereich übernimmt. So entsteht Zielklarheit durch Zielaneignung. (vgl. Dehner 2010:175)

3.5 Vorstellung der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten



emmaus
Emmausgemeinschaft St. Pölten
Verein zur Integration sozial benachteiligter Personen

Abbildung 2: Emmaus Logo

Quelle: www.emmaus.at

3.5.1 Eckdaten der sozialen Einrichtung

Emmaus Gemeinschaft St. Pölten
Herzogenburgerstrasse 48-50
3100 St. Pölten
www.emmaus.at

Die Emmaus Gemeinschaft St. Pölten ist ein Verein zur Integration von sozial benachteiligten Personen, welcher von Mag. Karl Rottenschlager im Jahr 1982 gegründet wurde. Der Verein ist gemeinnützig und nicht gewinnorientiert, kirchlich nahe stehend, jedoch ideologisch und parteipolitisch unabhängig.

Die Zielgruppe sind ehemalige Heimkinder, Männer und Frauen, die arbeits- und/oder wohnungslos sind, WiedereinsteigerInnen, Haftentlassene oder von Straffälligkeit bedrohte Personen, Behinderte, alkoholabhängige und mischsüchtige PatientInnen und Flüchtlinge. (vgl. Feninger/Punz/Rottenschlager 2002:191)

3.5.2 Entstehung der Einrichtung

In Anlehnung an die von Abbé Pierre ins Leben gerufene Emmaus Gemeinschaft mit dem Leitspruch „Arbeit – Wohnung – Hoffnung“ wurde solch eine auch in St. Pölten durch Mag. Karl Rottenschlager und einigen Mitunterstützern gegründet. Beginnend mit einem Wohnheim und eines Betriebes wuchs der Verein nach und nach. 28 Jahre später führt die Emmaus Gemeinschaft St. Pölten sieben Wohnheime, fünf Betriebe bzw. zwei Beschäftigungsprojekte.

3.5.3 Organigramm der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten

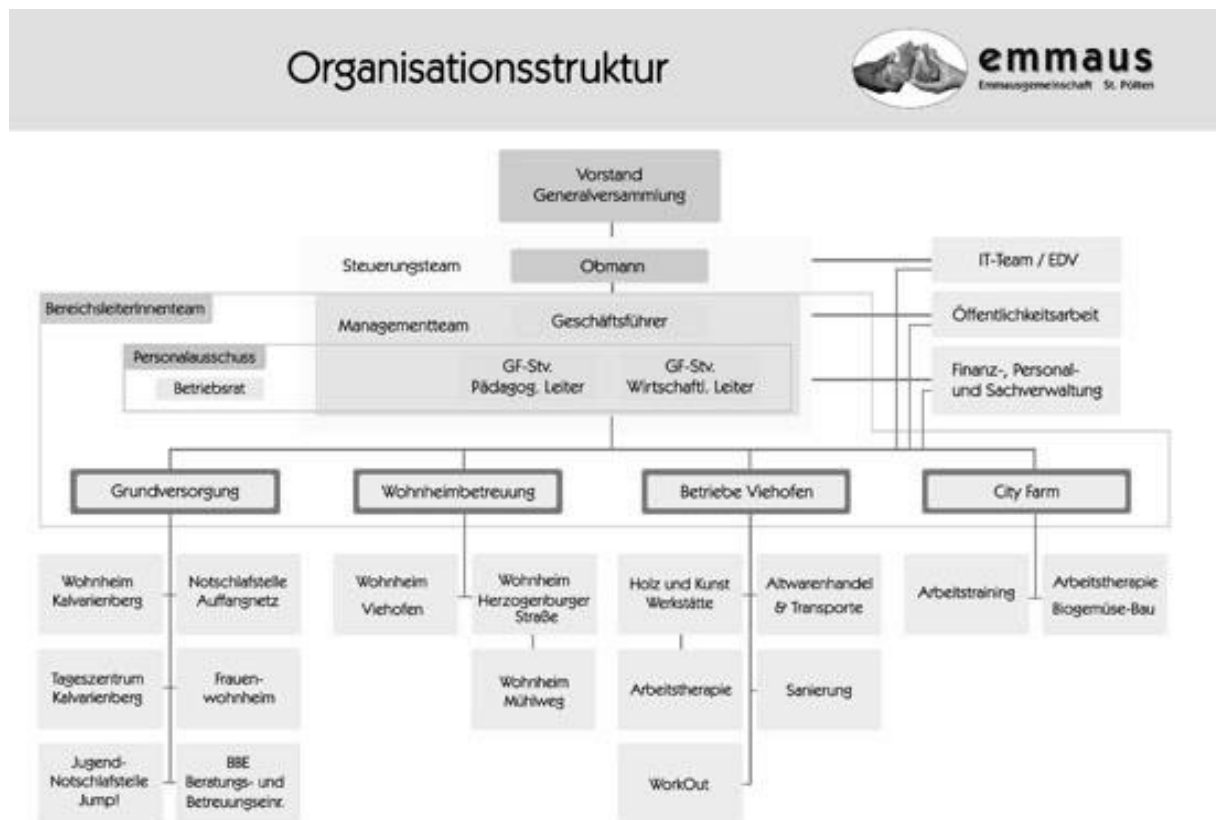


Abbildung 3: Organigramm der Emmaus Gemeinschaft

Quelle: www.emmaus.at

3.5.4 Angebot der Emmaus Gemeinschaft

Die Emmaus Gemeinschaft bietet speziell für Personen, die der genannten Zielgruppe entsprechen, Wohnungs- und Arbeitsmöglichkeiten in den jeweiligen vereinsinternen Einrichtungen an. In Verbindung mit dem sozialpädagogischen Konzept werden die adäquaten Möglichkeiten anhand der individuellen Bedürfnisse der KlientInnen erarbeitet und danach angeboten (5 Säulen der Identität nach Petzold). Im Wohnbereich beginnt dies mit der Grundversorgung in der Notschlafstelle und endet im optimalen Fall im Case-Management in der Nachbetreuung. Als Orientierung wird hier grundsätzlich das pädagogische Stufenmodell (Wohnbereich) verwendet:



Abbildung 4: Das Stufenmodell der Emmaus Wohnheime

Quelle: www.emmaus.at

3.5.4.1 Die 5 Säulen der Identität

Im Zuge des Aufnahmeverfahrens in den höherschweligen Wohnheimen wird anhand des 5-Säulen der Identität-Modells nach H.G. Petzold (1993) die derzeitige Situation des/der KlientIn ermittelt. Dies wird als Grundlage für jegliche Intervention herangezogen.

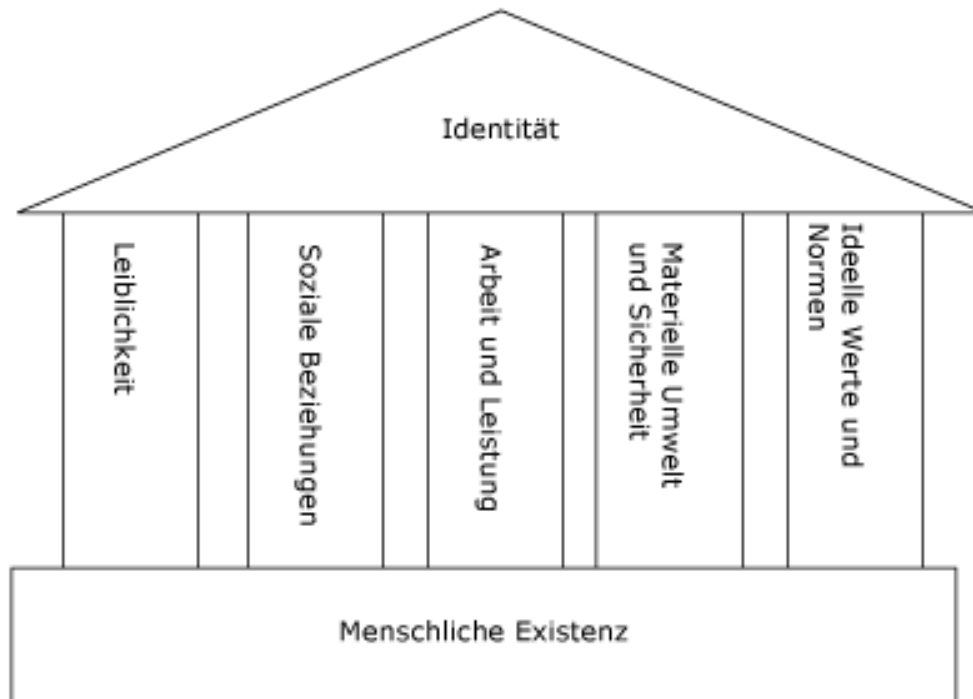


Abbildung 5: Die 5 Säulen der Identität nach Petzold

Quelle: www.eggenschwiler.ch

Aus der Abbildung ist erkennbar, dass sich die menschliche Existenz auf den Säulen Leiblichkeit, soziale Beziehungen, Arbeit und Leistung, Materielle Umwelt und Sicherheit sowie auf Ideelle Werte und Normen stützt. Das Verhältnis und die Gewichtung dieser verschiedenen Säulen zueinander bildet die individuelle Identität. (vgl. Feninger/Punz/Rottenschlager 2002:52-54)

3.5.4.1.1 Leiblichkeit

In diesen Bereich gehört alles, was mit dem Leib zu tun. Dies inkludiert die Gesundheit, das Wohlbefinden, die Belastungsfähigkeit, die Psyche, die Gefühle, die Sexualität, die Kondition und Fitness usw. Hinzu zählt auch, wie der Mensch von anderen in seiner Leiblichkeit wahrgenommen wird.

3.5.4.1.2 Soziale Beziehung

Zu dieser Säule gehört das soziale Netzwerk wie etwa die Familie, die ArbeitskollegInnen, Freunde usw. Die Qualität der sozialen Beziehungen wird durch das Vertrauen, die Verlässlichkeit und die Wichtigkeit der einzelnen Personen

untereinander bestimmt. Auch Personen die einem Schaden zufügen, da sie somit auch die Identität beeinflussen, zählen hier zum sozialen Netzwerk.

3.5.4.1.3 Arbeit und Leistung

Hierzu zählt die Tätigkeit, den Beruf der ausgeübt wird oder mit dem man identifiziert wird. Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit wie auch Arbeitsüberlastung wirken sich identitätsstiftend aus.

3.5.4.1.4 Materielle Umwelt und Sicherheit

Die vierte Kategorie beinhaltet durch Geld, Einkommen, Wohnung usw. die materiellen Sicherheiten. Fehlende materielle Sicherheiten belasten das Identitätserleben schwer.

3.5.4.1.5 Ideelle Werte und Normen

Die letzte Säule impliziert durch die Moral, dem Glauben, der Liebe, der Hoffnung, der Sinnfragen usw. die „eigene Lebensphilosophie“. Persönlichen Werte und Normen tragen die Persönlichkeit und die Identität. Diese Kategorie bestimmt auch die Gewichtung der fünf Säulen zueinander.

Zur Identitätskrise kann es kommen, wenn eine oder mehrere Säulen „weg brechen“ oder sich plötzlich stark verändern und die anderen Säulen die Identität nicht ausreichend stabilisieren können. Ziel der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten ist es daher, den „Gästen“ so weit zu unterstützen, dass er/sie weg gebrochene und beschädigte Säulen wieder soweit herstellen kann, sodass die betroffene Person wieder ein selbstständiges Leben führen kann.

3.5.5 Das Wohnheim Herzogenburgerstraße

Alle sieben interviewten Männer wurden im Wohnheim Herzogenburgerstraße betreut. Dieses Wohnheim bietet insgesamt für 16 Personen Platz. Der Aufenthaltsstatus der Gäste wurde zum Zeitpunkt der Interviews durch einen Sozialhilfetagssatz bzw. Behindertentagsatz festgelegt und dementsprechend finanziert. Die Dauer der Betreuung im Wohnheim ist ab Eintritt auf eineinhalb Jahre befristet und kann bei Bedarf und unter Angaben von Begründungen halbjährig verlängert werden.

Das Betreuerteam setzt sich aus einem Wohnheimleiter, einer Wohnheimleiterin und zwei Turnusdienstmitarbeitern zusammen. Unterstützung bei der Betreuung der Wohnheimgäste erfährt dieses Team durch eine Sozialarbeiterin der Arbeitsmarktpolitischen Beratung sowie im Kontext eines bevorstehenden Auszuges durch eine Sozialarbeiterin der Nachbetreuung.

Alle Gäste müssen im Rahmen einer Aufnahme in das Wohnheim Herzogenburgerstraße einen Gästevertrag unterschreiben. Er enthält die wichtigsten Gemeinschaftsregeln und ist verbindlich einzuhalten. Die obersten Prinzipien der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten beinhalten die gewaltfreie Konfliktlösung sowie Arbeits- und Therapiewilligkeit. In sämtlichen Emmaus-Einrichtungen herrscht striktes Konsumverbot von Alkohol und Drogen. Ein Gästevertrag des Wohnheims befindet sich zur detaillierten Einsicht im Anhang.

4 Empirischer Teil

In Bezug auf die in der Einleitung definierte Zielsetzung, nämlich der Findung von Rahmenbedingungen bei Fluktuation, die auf größtmögliche Zufriedenheit beider Parteien basiert, mussten primär spezifische Informationen von jenen KlientInnen erhoben werden, welche von häufigen BetreuerInnenwechsel betroffen waren.

Daraus ergaben sich folgende Forschungsfragen:

- Was assoziieren KlientInnen, die von Fluktuation betroffen sind, bei einem erneuten BetreuerInnenwechsel?
- Welche Auswirkungen und Folgen haben BetreuerInnenwechsel auf die KlientInnen?
- Welche Auswirkungen und Folgen haben BetreuerInnenwechsel auf dessen Hilfepläne?
- Gibt es Maßnahmen, die Folgen und Wirkungen von Fluktuation verstärken bzw. abschwächen können?
- Welche Strategien entwickeln die KlientInnen selbst aufgrund häufiger BetreuerInnenwechsel?
- Haben betroffene KlientInnen Lösungsvorschläge betreffend Fluktuation?
- Welche generellen Anforderungen hat ein/e betroffene/r KlientIn an den/die SozialarbeiterIn?

Die Erhebung dieser Daten dient als Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung des folgenden Punktes:

- Findung der nötigen Rahmenbedingungen (besonders im Fall einer Fluktuation mit negativen Begleiterscheinungen), in denen möglichst reibungslos der BetreuerInnenwechsel stattfinden kann, ohne dass es größere negative Auswirkungen auf den Hilfeplan und deren Erreichung der Ziele gibt!

Unter Berücksichtigung der zuvor definierten Forschungsfragen befasst sich der empirische Teil dieser Arbeit nun mit den aus der qualitativen Inhaltsanalyse hervorgegangenen Kategorien.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wurden die Zitate in minimalem Ausmaß korrigiert. Zwecks leichter Lesbarkeit wurde daher auf paralinguistische Kennzeichen verzichtet.

4.1 Wissenschaftliche Umsetzung

Der qualitativen Inhaltanalyse geht eine Erhebung mittels offener Interviews zum Thema Fluktuation in der Sozialarbeit aus Sicht der Klienten voraus. Die transkribierten Protokolle wurden anhand der Inhaltanalyse folgendermaßen bearbeitet (vgl. Mayring 2003:31):

Schritt 1: Die Perspektive des Interviewten zu einem bestimmten Thema soll nachvollziehen und beschreibend rekonstruiert sowie seine Interpretationsmuster festgestellt werden.

Schritt 2: Theorien und Kategorien werden nun an den Text herangetragen, in die Sprache des Textes übersetzt, um textgebundene Erklärungen herauszufiltern.

Schritt 3: Diese werden nun aus der Perspektive des Interviewten gewichtet und zu einer subjektiv-gültigen Hierarchie systematisiert.

Die interpretierten Stellungnahmen wurden anhand der Aussagen in den transkribierten Aufzeichnungen auf deren Richtigkeit validiert.

Als Grundform des Interpretierens entsprechen der vorliegenden Arbeit die Zusammenfassung und die Strukturierung (vgl. Mayring 2003:58).

Zusammenfassung: Ziel der Analyse ist, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.

Strukturierung: Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.

Die Zusammenfassung als Interpretationsform wurde im Rahmen des empirischen Teiles verwendet. Der Abschluss dieser Diplomarbeit bildet einen betriebswirtschaftlichen Zugang zu den Ergebnissen aus dem empirischen Teil, welcher strukturell interpretiert wurde.

Da in der Forschungsphase nur Männer interviewt wurden, wird ab diesem Teil der Diplomarbeit bei klientenbezogenen Formulierungen bewusst auf die weibliche Form verzichtet. Es ist davon auszugehen, dass die getroffenen Aussagen und Meinungen von Männern zu diesem Thema nicht unbedingt mit jenen der Frauen übereinstimmen müssen. Formulierungen betreffend des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin werden jedoch weiterhin im Sinne des „Gender-Mainstreaming“ verwendet.

Das Datenmaterial besteht aus insgesamt 7 transkribierten Interviews. Anhand der Auswertung dieser Interviews ergeben sich 14 Hauptkategorien:

- BetreuerInnenwechsel = Neuanfang?!
- Beziehungsarbeit
- Das Profil des Betreuers/der Betreuerin
- Anforderungen an den/die BetreuerIn
- Die ersten Arbeitsschritte
- Auswirkungen auf den Hilfeplan
- BetreuerIn weg! Zu wem gehe ich jetzt?!
- BetreuerIn auf Zeit als strategischen Ansatz
- BetreuerInnenwunsch als mögliche Option bei einem Wechsel
- Wenn ein BetreuerInnenwechsel zum Albtraum wird!
- Maßstäbe einer erfolgreichen Betreuung
- Einzelbetreuung versus themenspezifische Betreuung
- Der Rollentausch – Das Erstgespräch eines/r Betreuers/in aus Sicht eines Klienten
- Der/die optimale SozialarbeiterIn

4.2 Darstellung der Ergebnisse

4.2.1 BetreuerInnenwechsel = Neuanfang?!

In der Kategorie „BetreuerInnenwechsel = Neuanfang?!“ wird ein Überblick darüber gegeben, welche ersten Assoziationen sowie Reaktionen die befragten Klienten in Bezug eines neuerlichen BetreuerInnenwechsels hätten bzw. zeigen würden. Anhand der Auswertung ergaben sich hier Neustart, Neutralität, Stillstand und Rückschritt als notwendige Unterkategorien.

Die Auswertung der Interviews hat eindeutig gezeigt, dass ein BetreuerInnenwechsel nur dann als ein totaler Neuanfang gesehen wird, wenn der/die NachfolgerIn für die betroffenen Klienten eine vollkommen unbekannte Person ist. Obwohl der BetreuerInnenwechsel an sich mit gemischten und zum Teil eher tendenziell

negativen Gefühlen wahrgenommen wird, besteht bei den betroffenen Klienten die größte Angst darin, dass sie wieder von Neuem anfangen müssen.

„Na, supa! Scho wieda! (lacht) (.) und die nächste Frage wäre gleich, und WER wird der Neue?“ (Interview I1, S 1)

„Das Einzige was mir in den Kopf schießt ist, hoffentlich ist es jemand, der mich leiden kann und denn ich leiden kann. (.) Keine Fremden, weil ich will nicht immer von Vorne anfangen. Ich möchte sie schon kennen und sie müssen mich schon kennen. Dann weiß ich schon ihre Macken und sie die meinigen und man tut sich schon einfacher.“ (Interview I5, S 1)

Unter einem Neuanfang wurde speziell das gegenseitige Kennenlernen, die Einarbeitungszeit des neuen Sozialarbeiters/der neuen Sozialarbeiterin sowie das Erzählen der eigenen Lebensgeschichte verstanden.

4.2.1.1 Fortschritt

Ein BetreuerInnenwechsel wird nur dann als Fortschritt gesehen, wenn der Klient mit der Arbeit bzw. mit der Art und Weise, wie eben der/die zuvor zuständige BetreuerIn gearbeitet hat, unzufrieden war.

„Aber da war es dann positiv, dass eben da dann der Wechsel war. Weil irgendwie habe ich gewusst, dass sein Nachfolger mich sicher nicht fallen lässt, wenn ich ihm meine Geschichte erzähle, und ich habe es IHM erzählt. Und er hat mich dann nicht mehr fallen gelassen.“ (Interview I5, S7)

4.2.1.2 Neutralität

Betroffene Klienten stehen einem Wechsel neutral gegenüber, wenn sie dem aufgeschlossen sind, ihre eigene Lebensgeschichte des Öfteren zu erzählen. Personen die offen mit ihrer Vergangenheit umgehen, sowie, wenn sie gleichzeitig schon sehr häufig mit BetreuerInnenwechsel konfrontiert wurden, gaben an, dass sie bereits eine Art Routine in solchen Situationen entwickelt haben.

„Ja, von wo ich hierher gekommen bin, ist es normal, dass man immer wen neuen bekommt. Dadurch gewöhnt man sich natürlich daran. Man muss dann halt immer von vorne anfangen. Man muss alles von Neuem erzählen. Andererseits ist es auch wieder gut, da vergisst man nichts. (.) Es hat auch seine Vorteile, wenn du einen neuen Betreuer kriegst, weil du vom Denken, meine ich, alles neu erzählst. Ich meine, ich war es schon gewohnt, mir stört das mittlerweile nicht mehr.“ (Interview 17, S 2)

Die eigene Selbstständigkeit der Klienten, wie auch die subjektive Annahme, dass der Unterschied, die Arbeitsweise der SozialarbeiterInnen betreffend, eigentlich sehr gering ist, begünstigt einen neutralen Zugang zu einem neuerlichen Wechsel.

„Aber es hat sich meiner Meinung nach, eigentlich keine wesentlichen Änderungen gegeben nach einem Wechsel. Ich denke, dass die Betreuer eigentlich eh gleich arbeiten, und so auch eine Art gemeinsame Linie fahren.“ (Interview 14, S 6)

4.2.1.3 Stillstand

Ein Stillstand der Betreuung während eines Wechsels kennzeichnet sich durch die Ungewissheit und die daraus resultierende Unsicherheit, in Bezug auf die offenen Fragen die nähere Zukunft betreffend, aus.

„Da hab ich mich schon unsicher gefühlt, habe mich geärgert, und ich habe eben nicht gewusst, wie es eben mit mir weitergeht.“ (Interview I2, S 3)

4.2.1.4 Rückschritt

Zum Unterschied zur Unterkategorie „Neutralität“ ist hier signifikant erkennbar, dass die wiederholte Erzählung der eigenen Lebensgeschichte durchaus auch als eine Art lästige Pflicht gesehen wird und dadurch negative Auswirkungen auf die Betreuung (z.B.: auf die Motivation, Ärger) haben kann. Die interviewten Personen sehen im diesem Kontext größtenteils ihre eigene Vergangenheit als abgeschlossen. Besonders auf ältere Personen, die schon häufig ihre Biographie preisgegeben haben, wirkt sich speziell die Menge an individuell gemachten Erfahrungen als erschwerend aus, da sie nicht mehr alles erzählen können bzw. auch nicht mehr wollen.

„Das einzige, das mich dabei wirklich stört ist, dass ich dem wieder die halbe Lebensgeschichte erzählen muss, und das ist nicht so lustig. Ich meine, das macht auch einen Unterschied, wie alt man dann schon ist. Da kann ich gar nicht mehr so viel erzählen, nur das grundsätzliche. Und das ist nicht lustig. Vor allem, wenn das mit dem Gefängnis verbunden ist, da muss man die Geschichte immer wieder neu aufwärmen. Eigentlich ist da ja schon jeder froh, dass man die Geschichte hinter sich lassen konnte. Und so muss man den Neuen wieder alles erzählen, dass ist einfach ein Mist, und bestimmt nicht lustig.“ (Interview I3, S 1)

Verstärkt wird der gefühlte Rückschritt während eines Wechsels deswegen, weil automatisch neben dem gegenseitigen Kennenlernen, einerseits der Vergangenheit des Klienten mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, aber andererseits dadurch mehr Arbeitszeit für die eigentliche Betreuung verloren geht.

„Weil oft ist mir eigentlich die Vergangenheit so was von egal, das ist hinter mir. Weil das kann ich nicht mehr ändern und was soll ich, ich

möchte wissen, wie geht's vorn weiter. Und das ist (.) das erste an was man eigentlich arbeiten sollte.“ (Interview I1, S 4)

Zusammenfassend kann in dieser Kategorie festgehalten werden, dass ein BetreuerInnenwechsel gleichzeitig mit einem Neuanfang nur dann verbunden wird, wenn der/die neue BetreuerIn nicht bekannt ist. Die Angst vor dem Ungewissen spielt hier eine wesentliche Rolle.

Zusätzlich bestimmt die Zufriedenheit mit dem/der VorgängerIn, die Selbstständigkeit des Klienten, die zahlenmäßige Erfahrung mit BetreuerInnenwechsel in Verbindung mit dem Umgang der eigenen Lebensgeschichte sowie die individuelle Auffassung betreffend der Arbeitsweise der SozialarbeiterInnen ob nun ein BetreuerInnenwechsel als Fortschritt, Stillstand, Rückstand oder auch neutral gesehen wird.

4.2.2 Beziehungsarbeit

In dieser Kategorie wird dargestellt, welche Erfahrungen die befragten Klienten betreffend Beziehungsarbeit gemacht haben. Weiters wird beschrieben, wie sie den Beziehungsaufbau mit den verschiedenen neuen BetreuerInnen wahrgenommen haben, sowie welche Kriterien erfüllt werden müssen, damit aus Sicht der befragten Klienten überhaupt ein tragfähige Beziehung mit dem/der SozialarbeiterIn entstehen kann. Aufgrund der Analyse ergaben sich hier 9 Unterkategorien:

- Beziehungsarbeit mit einer bekannten Person
- Beziehungsarbeit mit einer unbekanntem Person
- Sympathie
- Vertrauen
- Offenheit
- Lockerheit
- Verlässlichkeit
- Individuelle Betreuung
- Hierarchie (Stichwort: Bevormundung)

Generell wird der Beziehungsaufbau in Form des Einstandsgespräches so wahrgenommen, welches nach einem bestimmten Schema abgehandelt wird. Man stellt sich vor, man lernt sich kennen und bespricht die nächsten Schritte.

„Naja, standardmäßig. Das Übliche halt. Vorstellung. Es werden nur immer die gleichen Fragen gestellt. Was? Wo?“ (Interview I3, S 2)

4.2.2.1 Beziehungsarbeit mit einer bekannten Person

Die Beziehungsarbeit mit einer bekannten Person wurde einheitlich als eine Art Erleichterung beschrieben. Diese besteht darin, dass sich die hier handelnden ProtagonistInnen bereits einigermaßen gut kennen und somit beispielsweise die neuerliche Erzählung der Lebensgeschichte sowie die Einweihung in die momentane Situation, zum Teil, nicht mehr detailliert notwendig sind. Somit kann der Fokus wieder rascher auf die Gegenwart bzw. auf die Zukunft gerichtet werden.

„Ja, also jemanden den ich bereits vorher gekannt habe, schon ein bisschen geredet hab bzw. schon Kontakt gehabt habe, war es natürlich einfacher.“ (Interview I1, S 3)

„Wobei bei den Betreuern, die schon länger im Wohnheim arbeiten, fällt vielleicht das alles weg, dass man alles wieder erzählen muss. Weil die meisten wissen eh von alle Bescheid.“ (Interview I6, S 1)

4.2.2.2 Beziehungsarbeit mit einer unbekanntem Person

In dieser Unterkategorie reagierten die befragten Klienten mit ziemlicher Vorsicht. Dies ist so beschreibbar, dass die betroffenen Personen hier entweder nicht alle Karten auf den Tisch legen oder den/die SozialarbeiterIn einfach beginnen zu testen, um herauszufinden wie die Person wirklich ist. Im Gegensatz zur Beziehungsarbeit mit bekannten Personen steht hier meist primär das gegenseitige Kennenlernen im Vordergrund, was gleichzeitig aber auf Kosten der Arbeitszeit für die Erarbeitung der

möglichen zukünftigen Perspektiven geht. Außerdem ist hier bei den befragten Männern in dieser Phase eine nicht ungefährliche Anspannung erkennbar, welches durchaus gewisse Risiken mit sich bringen könnten. Mit diesem Hintergrund tendieren manche Klienten dazu, von Beginn an gleich jede fremde Person als neue/n BetreuerIn abzulehnen.

„Auch wenn du einen neuen Betreuer hast, vor allem wenn der Betreuer neu ins Wohnheim kommt, dann fängt das wieder an, weil dem muss man von klein auf alles wieder neu erzählen. (...) Und wenn ich eine Person nicht kenne, dass ist sogar sehr interessant, eben seine Tücken heraus zu finden.“ (Interview I6, S 1, 2)

Bei anderen habe ich mir gedacht, ok, was sag ich? Besser gesagt, was sage ich NICHT!“ (Interview I1, S 3)

„Mittlerweile will ich keine Betreuer mehr, den ich nicht kenne. Ich möchte schon einen Betreuer, den ich auch kenne. (.) Und wenn es ihnen wieder einfällt, dass es eine Umstellung gibt, dann sage aber ich, wem ich haben möchte.“ (Interview I5, S 3)

4.2.2.3 Sympathie

Sympathie wird im Zuge der Beziehungsarbeit eine sehr große Rolle zugeschrieben, wobei diese als vorhanden oder nicht vorhanden beschrieben wird. Somit ist scheinbar die Erreichung von gegenseitiger Sympathie nur sehr bedingt durch einen Erfolg in der Betreuung möglich. Es ist auch feststellbar, dass hier der „erste Eindruck“ sowie das äußere Erscheinungsbild des/der neuen SozialarbeiterIn sehr wohl die möglichen Sympathien beeinflusst.

„Naja, Sympathie steht schon irgendwie hier an erster Stelle.“ (Interview I7, S 2)

*„Aber im Grund genommen, sollte es kein Problem sein, egal wer es ist oder wie er heißt, dass man da nicht auskommt. Es hat vielleicht oft persönliche Gründe, dass man sagt, dem oder die mag ich nicht, aber das hat mit demjenigen, mit der Arbeitsweise, vielleicht weniger zum Tun.“
(Interview I6, S 2)*

„Na, da habe ich mir schon gedacht, die neue Betreuerin schaut schon gut aus.“ (Interview I2, S 3)

4.2.2.4 Vertrauen

Im folgenden Abschnitt wird nun dargestellt inwieweit sich das Vertrauen auf die Beziehungsarbeit auswirkt.

Die Gewinnung von gegenseitigem Vertrauen wird nur in einem längerfristigen Betreuungskontext verstanden und dient zur besseren Einschätzung, damit der Klient die Sicherheit und Klarheit bekommt, dass er in schwierigen Zeiten auf die Unterstützung des/der SozialarbeiterIn zählen und diese auch annehmen kann. Auf Vertrauensbruch wird sehr sensibel reagiert und hätte die Intention zum Beziehungsabbruch zur Folge. In diesem Zusammenhang ist Ehrlichkeit eng mit Vertrauen verknüpft.

„Wenn du alle paar Wochen oder paar Monate einen neuen Betreuer hast, da kann man irgendwo nicht mehr das Vertrauen gewinnen, das ist meine Meinung.“ (Interview I6, S 1)

„Denn wenn eine Vertrautheit da ist, dann kann man in turbulenten Phasen Unterstützung von dieser Person annehmen, denn wenn nicht, ist und vor allem bleibt man da alleine. Und natürlich redet man da ja ganz anders miteinander. Da redest einfach dann über Dinge, die dir schon länger auf Herzen liegen. Und wenn ich den nicht gescheit kenne, mit dem rede ich über diese Themen gar nicht. (...) Und ich bin dieser Hinsicht überhaupt auch ein Mensch, ich vertraue gerne. Aber wenn dieses

Vertrauen einmal gebrochen wird, dann ist es für mich aus. Da bin ich wie ein Elefant, das vergesse ich nie mehr.“ (Interview 15, S 8, 2)

4.2.2.5 Offenheit

Unter Offenheit wird von den befragten Personen die Art und Weise, wie miteinander kommuniziert und umgegangen wird, verstanden. Dies inkludiert, dass die Klienten auch Interesse haben, zum Teil private Dinge von dem/der SozialarbeiterIn zu erfahren. Somit können sie einen besseren Eindruck von der Person gegenüber gewinnen. Durch diesen offenen Austausch ist es dem Klienten möglich, den/die BetreuerIn insofern einzuschätzen, damit er weiß, ob er mit bestimmten Problemen zu dieser Person kommen kann oder nicht. Ist dieser Zugang nicht offen, hätte das eine einseitige Balance des Beziehungsgeflechtes zur Folge, was zu einem gegenseitigen inhaltlich beschränkten Informationsaustausches führen würde.

„Das man auch vom Betreuer vielleicht ein bisschen was Privates, nicht allzu tief, aber doch irgendetwas weiß, ist er verheiratet oder nicht. Hat er auch Kinder oder nicht. Eh, was sind seine Hobbies? (...) Da redet man auch anders, weil, warum soll ich mich öffnen und alles am Tisch legen und von dort drüben kommt nichts. (...) Ja, wenn da auch etwas erzählt wird und Offenheit da ist, so wie jetzt bei der letzten Betreuung, da weiß ich auch einiges was privat gemacht wird, reden wir zwanglos.“ (Interview 11, S 3)

„Denn wenn man sich so ausgefragt vorkommt, dann beginnt man dann schon, nur das zu sagen, was nötig ist.“ (Interview 17, S 1-2)

4.2.2.6 Lockerheit

Im Zuge eines BetreuerInnenwechsels sowie während einer laufenden Betreuung wird Lockerheit als etwas Unbürokratisches verstanden. Das Angebot sich zu „Duzen“ ist ein möglicher Schritt um diese Atmosphäre zu schaffen. Das gleichzeitige

Dokumentieren während eines Gespräches könnte wiederum dieses Klima zerstören. Lockerheit impliziert auch keine ortsgebundenen Gespräche, da Gespräche, die immer im gleichen Büro geführt werden, einen gewissen bürokratischen Eindruck hinterlassen. Weiters darf auf Basis der Ernsthaftigkeit nicht auf den Humor verzichtet werden.

*„Das wir einmal bei DU sind. ... Das schafft einmal schon eine Lockerung.“
(Interview I2, S 2, 9)*

„Weiter denke ich, muss man gut mit ihm reden können. Das ist einmal wichtig. Ernst und auch lustig. Da muss beides passen.“ (Interview I5, S 3)

4.2.2.7 Verlässlichkeit

Neben den bisherigen Unterkategorien der Beziehungsarbeit ist hier auch jene der Verlässlichkeit zu erwähnen. Im Laufe der Interviews wurde sichtbar, dass hier speziell die verlässliche und konsequente Arbeit der SozialarbeiterInnen sowie deren Pünktlichkeit geschätzt werden.

„Weil da habe ich gewusst, zu ihr kannst gehn, weil sie hat immer alles gemacht.“ (Interview I4, S 3)

4.2.2.8 Individuelle Betreuung

Im Zusammenhang mit der Beziehungsarbeit wurde der individuellen Betreuung häufig ein besonderer Stellenwert verliehen. Ein Arbeiten nach dem „Schema F“ fördert eine Einschränkung der Handlungsmöglichkeiten des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin bzw. wird diese Herangehensweise mit hoher Wahrscheinlichkeit die Beziehung zwischen den beiden ProtagonistInnen negativ beeinträchtigen.

„Da Bedarf es schon mehr einer individuellen Geschichte, weil jeder Mensch ist ja anders. Jeder reagiert anders, jeder hat ein anderes

*Vorleben. Weil sonst reagiert man auf jeden Fall verschlossener darauf.“
(Interview I3, S 2)*

*„Weil mit mir muss jemand anders umgehen, als mit irgendjemand
anderen. Wenn das jemand schafft, denn esse ich aus seiner Hand.“
(Interview I5, S 9)*

4.2.2.9 Hierarchie (Stichwort Bevormundung)

Wie in der vorherigen Unterkategorie die individuelle Betreuung gewünscht wird, so gibt es hier durchgängig individuelle Sichtweisen. Im Gesamtbild ist erkennbar, dass es auf eine starke Ambivalenz hinausläuft. Einerseits steht die ausgeglichene Balance im Vordergrund, dass so viel bedeutet wie etwa das miteinander Agieren auf gleicher Augenhöhe. Andererseits kommt dem/der SozialarbeiterIn durch seine/ihre Ausbildung eine höhere Stellung zu. Diese spezielle Position wurde von einigen befragten Personen auch als eine Art Vorbildwirkung interpretiert. Aus den Interviews geht weiter hervor, dass SozialarbeiterInnen, die diesen Spagat nicht gut bewältigen können, Probleme mit der Gestaltung der Beziehungen mit den Klienten haben werden.

*„Naja, wenn man das Gefühl hat, man sitzt bei einem Verhör als in einem
Beratungsgespräch. Da bekomme ich gleich eine Gänsehaut.“ (Interview
I1, S 4)*

*„So hat er auch eine Art Vorbildwirkung und das musst du vom Betreuer
haben. Weil wenn du das nicht hast, bringt dir der Betreuer überhaupt
nichts. Entweder tust du nur mit ihm Schmach führen oder du lügst ihn von
hinten bis vorne an.“ (Interview I5, S 4)*

Auffällig war in den Interviews, dass die ersten Weichen für eine gelingende Beziehungsarbeit anscheinend bereits bei der Nachbesetzung des/der SozialarbeiterIn gestellt werden. Die individuellen Ansichten der Klienten sind bei der Wahl für eine/n bekannte/n oder fremde/n NachfolgerIn mitentscheidend. Auf die

Grundvoraussetzungen einer tragfähigen Beziehung, wie etwa Vertrauen (Ehrlichkeit), Offenheit, Lockerheit sowie Verlässlichkeit sind zu achten. Sympathie ist in diesem Kontext nicht beeinflussbar. Nur eine individuelle Betreuung ermöglicht es, einen direkten Draht zu dem Klienten zu bekommen. Ein Verlassen der ausgewogenen Balance zwischen Vorbildwirkung und Arbeiten auf Augenhöhe hätten Irritation und Störungen in der Beziehungsgestaltung zur Folge.

4.2.3 Das Profil des Betreuers/der Betreuerin

In dieser Kategorie werden die Anforderung an den/der SozialarbeiterIn betreffend der Person selbst dargestellt. Das Profil des Betreuers/der Betreuerin unterteilt sich in folgende Unterkategorien:

- Alter
- Erfahrung
- Geschlecht
- Private Informationen zur Person

4.2.3.1 Alter

Bei einigen befragten Klienten ist das Alter des Betreuers/der Betreuerin durchaus ein Thema. Zum Teil äußerten sich speziell die älteren Klienten dazu, dass sie gewisse Befürchtungen gegenüber jüngeren SozialarbeiterInnen hätten. Bei einem dieser Klienten waren bereits die eigenen Kinder älter als der zuständige Betreuer. Damit wurden vor allem StudienabgängerInnen im Zusammenhang gebracht, die aus Sicht dieser Klienten eine zu schultechnische Arbeitsweise zeigten.

Klienten die diese Sichtweise nicht teilten, stellte das Alter des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin kein Problem dar.

„Bei mir schon. Ich habe schon ein gewisses Alter und viel Lebenserfahrung gesammelt, und dann kommt jemand aus der Schule, dem einfach die Praxis fehlt, obwohl er ja nichts dafür kann, weil er muss

das einmal lernen. Da kommt es dann eben häufig zu Missverständnissen. Ich meine, die meisten sind ja menschlich ja total ok, aber wenn man alles nur schultechnisch durchzieht, dass ist nicht immer das Richtige.“ (Interview I3, S 4)

„Nein, wenn der weiß, was er zu tun hat, ist mir das nicht so wichtig. Das hat mit dem Alter für mich nichts zu tun. (...) Aber Misstrauen oder so habe ich bis jetzt noch bei keinem gehabt. Dazu hat aber auch immer alles funktioniert. Aber das Alter ist mir egal, weil das ist ja auch ihr Beruf, den sie auch gelernt hat. Wahrscheinlich wird mir die neue Betreuerin dasselbe sagen, wie eben ihre Vorgängerin.“ (Interview I4, S 4)

4.2.3.2 Erfahrung

In dieser Unterkategorie wird zum Teil eine Verbindung mit dem Alter des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin gesehen, wobei feststellbar ist, dass die Erfahrung der SozialarbeiterInnen für den Klienten doch mehr Gewicht hat. Obwohl ein gewisses Verständnis von den Klienten gegenüber den/die noch eher unerfahrenen SozialarbeiterInnen entgegen gebracht wird, sind für sie dennoch die fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten des Betreuers/der Betreuerin entscheidender.

„Ich denke, dass je sie älter ist, desto besser kennt sie sich aus. Wenn sie noch ganz jung ist, und erst das Diplom gemacht hat und noch keine Praxis gehabt hat, dann habe ich schon Befürchtungen. Das sie sich vielleicht dann noch nicht so gut auskennt, als wenn sie schon eine Praxis hinter sich hätte. Und dann würde wahrscheinlich wieder nichts geschieht weitergehen.“ (Interview I2, S 5)

4.2.3.3 Geschlecht

Grundsätzlich ist hier festhaltbar, dass das Geschlecht des Betreuers/der Betreuerin für den Klienten in Hinblick auf den Erfolg einer Betreuung keine überaus wichtige Rolle spielt. Auffallend ist dennoch, dass die männlichen Klienten freiwillig eher zu einem weiblichen Betreuer tendieren. Unterstrichen wird diese Aussage dadurch, da kein einziger Klient in den Interviews einen männlichen Betreuer bevorzugt hat.

„Aber ob mein Betreuer ein Mann oder eine Frau ist, das ist mir egal. Vor allem, wenn ich weiß, dass ich zu dem oder dem Vertrauen habe, dann kann ich über jedes Thema mit jedem reden.“ (Interview I4, S 4)

„Naja, ich habe lieber mit Frauen etwas zu tun, dass gebe ich zu. Denn bei den Gesprächen oder so, habe ich mich eigentlich immer mit dem weiblichen Geschlecht besser reden können, als wie mit den Männern.“ (Interview I6, S 3)

4.2.3.4 Private Informationen zur Person

Im Zuge der Interviews wurden Wünsche über den Erhalt von privaten Informationen gegenüber den BetreuerInnen geäußert. Angaben zur Person wie etwa der Familienstand, gibt es eigene Kinder oder was sind seine/ihre Hobbies, diese Informationen stellen eine Erleichterung der Klienten betreffend der besseren Einschätzung des Gegenübers dar. Erfahrungen aus dem privaten Bereich des Betreuers/der Betreuerin werden von den interviewten Männern gleichermaßen gewertet, wie eben die fachlichen Kenntnisse der SozialarbeiterInnen und deren routinierte Umsetzung in der Praxis.

„Das man auch vom Betreuer vielleicht ein bisschen was Privates, nicht allzu tief, aber doch irgendetwas weiß, ist er verheiratet oder nicht. (...) Oder vielleicht auch ob er schon eine Familie hat, dann versteht er das besser.“ (Interview I1, S 3, 2)

In der Kategorie „Das Profil des Betreuers/der Betreuerin“ stehen klar die Erfahrungen im beruflichen sowohl als auch die im privaten Bereich im Vordergrund. Zum Teil wird die Menge der gewonnenen Erfahrungen von den Klienten mit dem Alter des Betreuers/der Betreuerin in Verbindung gebracht. Befragte Klienten denen die fachlichen Kenntnisse am wichtigsten sind, sehen hier keinen Zusammenhang. Festzuhalten ist hier noch, dass tendenziell weibliche BetreuerInnen bevorzugt werden.

4.2.4 Anforderungen an den/die BetreuerIn

Diese Kategorie unterscheidet sich von der Vorherigen insofern, dass die Anforderung an den/die BetreuerIn keinen Bezug zu deren privaten Bereich haben. Bei der Auswertung ergaben sich folgenden Unterkategorien:

- Fachliche Kenntnisse
- Interesse am Klientel
- Der/die KlientIn steht im Mittelpunkt
- Interesse an einem längerfristigen Arbeitsverhältnisses

4.2.4.1 Fachliche Kenntnisse

Es ist als selbstverständlich zu erachten, dass der/die Sozialarbeiterin fachliche Kenntnisse besitzt. Die Problemstellungen ergeben sich jedoch bei einem BetreuerInnenwechsel. Unterschiedliche Erfahrungen bzw. Ansichtsweisen können die Betreuung bei einem Wechsel aus der Balance bringen. Sehr gute fachliche Kenntnisse können laut den Klienten dieses Risiko auf ein Minimum reduzieren.

„Und ich habe mir gedacht, ob diese Betreuerin genauso alles kann, was die Betreuerin vor ihr auch schon alles gemacht hat für mich. Und das ist mir schon wichtig, weil da gibt es Wege, da kenne ich mich nicht so gut aus, und dafür ist eine Sozialarbeiterin da. Die sollte sich ja da auskennen.“ (Interview I2, S 3)

4.2.4.2 Interesse am Klientel

Eine weitere spezifische Anforderung an den/die Betreuerin ist das Interesse am Klientel. Die Intensität der Motivation sich auf einen Klienten einzulassen und sich aktiv an der Veränderung seiner problematischen Situation zu beteiligen, dient hier laut den befragten Männern als Gradmesser. Als Kriterium zählt hier auch auf welche Art und Weise miteinander kommuniziert wird. Sollten hier Störungen auftreten, werden laut den Interviewten nur noch Aussagen getätigt, die an die Wünsche des Betreuers/der Betreuerin adaptierbar sind.

„Ich meine, wenn da ein Mann dasitzt, wo ich das Gefühl habe, er hört mir eigentlich gar nicht zu, oder er versteht mich nicht, dann werde ich mit ihm nichts reden. Ja, außer eben übers Wetter und Fußball, oder was auch immer. Oder eben, was er gerne hören möchte.“ (Interview I1, S 3)

„Denn wenn man merkt, da geht nichts, weil die Kommunikation nicht funktioniert, kann es ja dann sein, dass ja das persönliche Interesse des Betreuers an den Klienten fehlt.“ (Interview I7, S 3)

4.2.4.3 Der/die KlientIn steht im Mittelpunkt

In dieser Unterkategorie wird die aktive Antizipation im Beratungssetting angesprochen. Während der Beratungsgespräche stehen der Klient und dessen Problemstellungen im Zentrum. Das aktive Zuhören und die Teilnahme an einem Dialog wurden von den befragten Klienten besonders hervorgehoben. Fehlende Konzentration bzw. Ablenkungen durch Telefonate oder durch zwischenzeitlich notwendige organisatorische Interventionen von Seiten des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin irritieren die Klienten und lässt sie an der Absicht, ihnen wirklich helfen zu wollen, zweifeln.

„Weil wenn ich merke, mit dem kann ich nicht oder da kommt nichts zurück oder wenn man mit ihm redet und er sagt dann nur immer ja, ja und

*gleichzeitig mit dem Handy telefoniert, dass kann wirklich nichts.“
(Interview 17, S 2)*

*„Während dem Gespräch, wo ich da bin, bin ICH wichtig.“ (Interview 12,
S 4)*

4.2.4.4 Interesse an einem längerfristigen Arbeitsverhältnisses

Im Zuge der Befragungen wurde von einem Klienten das Interesse des Betreuers/der Betreuerin an einem längerfristigen Arbeitsverhältnisses angesprochen. Häufige BetreuerInnenwechsel führen zunehmend zu einer Distanzierung des Klienten gegenüber dem/der NachfolgerIn. Außerdem besteht dabei die Befürchtung, dass einige Ziele nicht erfüllt werden können, da der Betreuungsprozess zu oft unterbrochen wird.

„Die erste Befürchtung die ich gehabt habe war, wie lange bleibt sie, die Neue, da? Eigentlich sonst keine. Nur die Befürchtung wie lange bleibt sie. (...) Denn ich mag den Sozialarbeiter länger haben, und nicht immer wechseln, weil dann, kommt eine, geht eine, kommt eine, geht eine, und (.) das ist schon ärgerlich.“ (Interview 12, S 4)

In dieser Kategorie wurde hauptsächlich die Qualität der Kommunikation zwischen dem/der BetreuerIn und des Klienten angesprochen. Die Art und Weise wie diese beiden ProtagonistInnen miteinander kommunizieren können, die fachlichen Kenntnisse der ProfessionistInnen, sowie deren Interesse an einem längerfristigen Arbeitsverhältnisses, bestimmen die Basis einer gelingenden Arbeitsbeziehung.

4.2.5 Die ersten Arbeitsschritte

Die befragten Klienten gaben hier an, dass beim ersten Betreuungsgespräch einmal nur grob über die Geschichte der betroffenen Person, sowie über die momentane Situation betreffend der nächsten Schritte, besprochen werden sollte. Von tieferen

Gesprächen sollte dabei, speziell am Anfang, Abstand genommen werden. Detaillierte Angaben würden ohnedies nach und nach folgen.

„Man erzählt seine Geschichte und bespricht die Schritte die in der näheren Zukunft getan werden müssen, dass ist alles und mehr sollte und braucht man eigentlich auch nicht wissen.“ (Interview 17, S 3)

4.2.6 Auswirkungen auf den Hilfeplan

Anhand der Auswertung der Interviews ergaben sich hier grob zwei verschiedene Ansichtsweisen. Einerseits geht man von keiner Beeinflussung auf den Hilfeplan bei einem BetreuerInnenwechsel aus, da der Klient selbst seine Ziele definiert. Andererseits kann es durchaus aufgrund von differenten ExpertInnenmeinungen dennoch zu Änderungen des Hilfeplanes kommen. Obwohl letzteres nicht als verwirrend oder negativ gesehen wird, besteht hier die Angst, dass Änderungen einfach Zeit kosten und somit den Betreuungsprozess aufhalten könnten.

„Die Ziele die ich habe, setze ich mir und nicht der Betreuer, deshalb brauch ich nicht zu befürchten, dass sich die Ziele dadurch verändern werden.“ (Interview 17, S 3)

„Ja sicher. Da sind dann einfach andere Ideen da. Ich meine, diese Angst hat man schon. Jetzt hast du mit dem Vorgänger einen Plan ausgearbeitet, wie es in welcher Richtung weitergeht. (...) Ich meine, dass soll nicht heißen, dass es von Grund auf schlecht ist, vielleicht ist es ja sogar eine bessere Idee. Aber es ist wieder ein Prozess da, wo du wieder das Gefühl bekommst, das verzögert sich schon wieder alles.“ (Interview 11, S 5)

4.2.7 Betreuer weg! Zu wem gehe ich jetzt?!

Anhand dieser Kategorie wird aufgezeigt, welche/n AnsprechpartnerIn die befragten Klienten suchen bzw. welche Strategien diese Personen entwickeln, wenn sie aufgrund eines BetreuerInnenwechsel noch keine/n neue/n BetreuerIn haben. Es ergaben sich daraus folgende Unterkategorien:

- Professionelle Ressourcen
- Private Ressourcen
- Empowerment

4.2.7.1 Professionelle Ressourcen

In dieser Situation wurde grundsätzlich der/die Diensthabende als Ansprechperson genutzt, obwohl die Wohnheimleitung eher bevorzugter in Anspruch genommen wird. In Ausnahmefällen wurde sogar die Geschäftsleitung involviert. Die professionellen Ressourcen waren während eines BetreuerInnenwechsels durchwegs für alle befragten Personen verfügbar.

„Aber wenn ich keine Betreuer habe oder er gerade nicht da ist, dann gehe ich entweder zur Leitung oder zum Diensthabenden, je nachdem wer eben gerade hier ist.“ (Interview I7, S 4)

„Normalerweise zu den nächst Besten, der mir über den Weg gelaufen ist. Ob das jetzt der Wohnheimleiter war, oder dessen Stellvertreter. Ich habe auch schon bis hin zur Geschäftsführung Kontakt deswegen aufgenommen. Denn wenn ich etwas dringend brauche, dann frage ich einfach, denjenigen, der da ist, und von dem ich glaube, das er mir in der Situation, in der ich mich gerade befinde, am besten weiterhelfen kann.“ (Interview I1, S 6)

4.2.7.2 Private Ressourcen

Personen, die tendenziell eher von professionellen Ressourcen abhängig sind, zeigten meist einen begrenzten Zugang zu privaten Ressourcen auf. Größtenteils konnten diese Männer im Zuge ihres Aufenthaltes im Wohnheim gute Kontakte zu einigen Mitbewohnern knüpfen, sodass diese ihnen in bestimmten Situationen auch als Ratgeber fungieren konnten. Die eigene Familie steht für einige Wenige nicht als private Ressource zur Verfügung. Diese wird unter anderem eher im privaten Freundes- bzw. Bekanntenkreis gesucht. Daraus ist erkennbar, dass die interviewten Personen, die sich vermehrt auf die privaten Ressourcen stützen können, grundsätzlich besser mit einem möglichen BetreuerInnenwechsel zu Recht kommen.

„Ich habe auch neben Emmaus einige Personen kennengelernt, wo ich mir auch schon einiges Positives holen konnte.“ (Interview I6, S 3)

„Und das ist auch wichtig, dass man einige Leute um sich hat, wo man weiß, dass man die jederzeit etwas fragen kann, wenn man das oder das nicht weiß. Denn wenn man sich überhaupt nicht auskennt, und es ist auch keiner da, (.) da ist man hilflos!“ (Interview I2, S 6)

4.2.7.3 Empowerment

Im Folgenden wird nun dargestellt, inwieweit ein BetreuerInnenwechsel die eigenen Handlungsfähigkeiten aus Sicht der befragten Personen erweitert bzw. reduziert. Obwohl jeder Klient zu einem gewissen Grad auf Unterstützung des Betreuers/der Betreuerin angewiesen ist, kann durch die Analyse der Interviews grob von zwei verschiedenen Typen von Hilfesuchenden ausgegangen werden. Die eine Gruppe zeigt auf Grund höherer Selbstständigkeit eine geringere Abhängigkeit gegenüber dem/der SozialarbeiterIn auf, wobei die andere Gruppe durch einen höheren Anteil an Unselbstständigkeit gleichzeitig eine größere Abhängigkeit aufweist. In diesem Kontext wurden speziell die Eigenmotivation, d.h. das Interesse selbst aktiv an einem Veränderungsprozess teilzunehmen, sowie die Verantwortlichkeit des eigenen „Tuns“ oder „Nichttuns“ als Faktoren beschrieben, die erstens eine Zuschreibung zu einer

der beiden Gruppen ermöglicht und zweitens als Grundvoraussetzung für den Erfolg einer Betreuung gesehen werden. Daraus ergibt sich, dass unselbstständige Personen bei einem BetreuerInnenwechsel ein höheres Risiko in Bezug auf die Nichterreichung der Betreuungsziele aufweisen als die Selbstständigen. Ein zusätzlicher Risikofaktor besteht laut allen befragten Personen generell auch bei sämtlichen komplexeren Problemstellungen.

„Ich meine, was ich mir selbst organisieren kann, das mache ich, und wo ich Unterstützung brauche, dann hole ich mir diese. Und ich denke, dass dies ja auch der Sinn einer Betreuung ist.“ (Interview I1, S 8)

„Ich meine, bei Kleinigkeiten geht das, aber wenn das Dinge sind, wo ich mich überhaupt nicht auskenne, da warte ich dann schon, weil da brauche ich dann schon Hilfe.“ (Interview I2, S 6)

„Auch, darf man sich nicht immer auf den Sozialarbeiter verlassen, da muss man schon auch selbst aktiver sein. Viele verlassen, glaube ich, sich viel zu sehr auf den Sozialarbeiter. Zeitweise ist das ja auch eine Frage der Abhängigkeit.“ (Interview I3, S 8)

„Ich meine, es gibt Leute, die können sich nicht selber helfen oder sie wollen sich nicht helfen lassen. Oder es gibt Leute die einfach warten, bis ihnen irgendetwas in den Schoß fällt.“ (Interview I6, S 4)

Bei einem BetreuerInnenwechsel ist das Funktionieren der professionellen Ressourcen sowie der privaten Ressourcen in Verbindung mit der eigenen Einstellung und Persönlichkeit für den weiteren Erfolg der Betreuung entscheidend. Je genauer man die Persönlichkeit und die Situation in der sich ein betroffener Klienten gerade befindet, einschätzen kann, desto eher ist es möglich Rahmenbedingungen zu schaffen, die sämtliche Risiken einer Betreuungen reduzieren können.

Maßnahmen und Betreuungsstrategien, die die Selbstbestimmung und die Autonomie des Klienten insofern fördern, dass diese später selbstständig ihren Alltag bewältigen können, verringern einerseits die Abhängigkeit zum/zur BetreuerIn und erhöhen gleichsam die Chancen einer gelingenden Bewältigungsstrategie im Zuge eines BetreuerInnenwechsels.

4.2.8 BetreuerIn auf Zeit als strategischen Ansatz

Im Laufe eines längeren Betreuungsverhältnisses steigt das Risiko von blinden Flecken. Aus diesem Grund wurden die Männer gefragt, inwieweit sie sich daher eine/n BetreuerIn für eine bestimmte Zeit vorstellen könnten.

Die Auswertung ergab, dass die befragten Person einstimmig ein/e BetreuerIn auf Zeit, trotz höherem Risiko von blinden Flecken, als einen Nachteil sehen. Übereinstimmend wird der Wunsch bei einer guten Zusammenarbeit im Betreuungssetting geäußert, möglichst den/die gleiche/n SozialarbeiterIn bis zum Betreuungsende zu haben. Ein automatischer Wechsel würde nur für die Klienten bei einem nicht funktionierenden Betreuungsverhältnis nachvollziehbar sein.

„Ich habe da nur eine Gegenfrage. Warum soll man das machen? Meistens passiert das deswegen, weil irgendein Betreuer einfach woanders hingeht. Dadurch passiert ja dann ein Betreuerwechsel. Aber grundsätzlich, wenn ich einen Betreuer habe und ich bin mit ihm zufrieden und umgekehrt, ist das dann grundsätzlich ein Blödsinn, wenn man dann wechselt.“ (Interview 16, S 4)

„Eigentlich finde ich das nicht gut. (.) Ich meine, wenn ich mich mit einem nicht verstehe, dann will ich dann schon einen Neuen haben. Das ist dann wohl klar, oder?“ (Interview 17, S 5)

4.2.9 BetreuerInnenwunsch als mögliche Option bei einem Wechsel

Bei einem BetreuerInnenwechsel wäre laut den befragten Klienten mehrheitlich die Nennung eines Wunschkandidaten/einer Wunschkandidatin durchaus eine mögliche Option. Die Problemstellung wäre jedoch, dass man die möglichen NachfolgerInnen gleich gut kennen müsste, damit eine gute Entscheidung getroffen werden kann. Dies setzt schon einen längeren Aufenthalt im Wohnheim voraus. Außerdem waren sich die Interviewpartner nicht sicher, welche Kriterien sie überhaupt für die Entscheidungsfindung heranziehen sollten. Wie bereits in der vorherigen Kategorie leicht angedeutet wurde, besteht eher das Interesse, diese Option wahrnehmen zu wollen, wenn das Beziehungsgeflecht BetreuerIn-Klient nicht mehr arbeitsfähig ist.

„Also wenn bei mir überhaupt nichts gehen würde, dann würde ich mir schon gerne einen Betreuer aussuchen können. Aber wenn eh alles passt, hätte ich dieses Bedürfnis nicht.“ (Interview 12, S 5)

„Ja, das könnte ich mir vorstellen, wie ich eben vorher gesagt habe, ist das ja auch eine Sympathiegeschichte, so wäre das schon hilfreich.“ (Interview 13, S 4)

4.2.10 Wenn ein BetreuerInnenwechsel zum Alptraum wird!

In dieser Kategorie wurden von den befragten Klienten Sachverhalte geschildert, wo während einer heiklen Betreuungsphase zusätzlich noch ein BetreuerInnenwechsel stattfand. Daraus ergibt sich logischerweise, dass ein BetreuerInnenwechsel durchaus zum Alptraum werden kann. Alleine bei persönlichen Krisen oder in bestimmten Phasen einer Betreuung, wo sehr bedeutende und auch wegweisende Entscheidungen getroffen werden müssen, steht der Klient unter einer enormen Belastung. Ein Wechsel des/der SozialarbeiterIn während dieser Phase kann sämtliche Teilerfolge der Betreuung zerstören. Das Ausgeliefertsein verstärkt hier zusätzlich noch die Anspannung bei den Klienten.

*„Ja, das war bei mir, als ich damals die schwere Herzoperation gehabt habe, ist einmal das und einmal das gewesen. Das ist für denjenigen, den es betrifft, für mich zum Beispiel, nicht sehr angenehm gewesen.“
(Interview I6, S 4)*

„Das wäre auch eine Situation gewesen, die mich bestimmt psychisch sehr hinuntergeworfen hätte. Weil da kann dann schon einiges passieren. Wenn du gerade in einer Phase bist, wo du gezielt auf etwas hinarbeitest, und die Zeit schon drängt, und noch einiges gemacht gehört, und patsch das ist dann weg. (...) Das kommt dann dem Spruch sehr nahe: den Boden unter den Füßen verlieren.“ (Interview I1, S 8)

4.2.11 Maßstäbe einer erfolgreichen Betreuung

Unter einer erfolgreichen Betreuung wird hier eine gut funktionierende Kommunikation, sowie den Willen zur aktiven Mitarbeit beider ProtagonistInnen verstanden. Diese Grundvoraussetzung schafft erst die Basis, in der erst die Betreuungsziele erreicht werden können. Außerdem zählen laut den befragten Männern die Parteilichkeit und die fachlichen Kenntnisse des Sozialarbeiters/der Sozialarbeiterin genauso zu den Maßstäben einer erfolgreichen Betreuung. Teilerfolge, sowie sichtbare Weiterentwicklungen der Klienten steigern das Selbstwertgefühl und entwickeln dadurch die Motivation und das Selbstvertrauen, welches notwendig ist, um Ziele letztendlich selbstständig erreichen zu können.

„Voraussetzung für den Einzelnen ist, dass er mitarbeitet. Und wenn man da keine gemeinsame Basis hat, wird das schwer möglich sein. Auch werden dann die Ziele erfüllt, und vor allem ganz anders. Weil mit Druck und alles, macht man nur das Notwendigste.“ (Interview I3, S 6)

*„Außerdem sollte man auch merken, dass sich der Betreuer für einen einsetzt, und dass taugt mir dann auch. Man sollte auch mit dem Betreuer reden können, weil sonst hätte das alles so und so keine Sinn. Denn sie müssen einmal eine Ahnung haben, wie man mit Leute umgeht, müssen ein Ahnung haben von seiner Arbeit und dann funktioniert das alles auch.“
(Interview I5, S 9)*

4.2.12 Einzelbetreuung versus Themenspezifische Betreuung

Im Zuge der Befragung entstand die Idee einer themenspezifischen Betreuung. Zum Unterschied zum/r alleinigen BezugsbetreuerIn könnten durch mehrere BetreuerInnen, welche für bestimmte Themengebiete zuständig wären, einige Nachteile von häufigen BetreuerInnenwechsel aufgehoben werden. Denn bei einer themenspezifischen Betreuung würde bei einem Wechsel nur ein Thema des Klienten betroffen sein und nicht seine komplette Betreuung.

Auch mit dem Risiko, dass bei einem Wechsel die komplette Betreuung betroffen ist, bevorzugten alle befragten Personen einstimmig die Einzelbetreuung. Nicht nur speziell die Zuordnung eines bestimmten Problems zu einem Thema bereitet bei einer themenspezifischen Betreuung den Interviewten Schwierigkeiten, sondern auch die Komplexität einiger Problemstellungen. Darunter wurden Sachverhalte verstanden, die gleichzeitig mehrere Themen beinhalten.

Daher ist der/die SozialarbeiterIn im Rahmen der Einzelbetreuung ist dazu angehalten, ein professionelles Hilfsnetzwerk zu installieren, welches sämtliche Themen des Klienten abdeckt. Bei Klienten die Zugang zu mehreren Sozialarbeiterinnen haben, geschieht dies bereits auf Eigeninitiative informell.

„Diese Idee finde ich nicht gut. (.) Die Themen sind meistens so ineinander verwickelt, sodass es schwierig ist zu wem man dann eigentlich gehen sollte. Außerdem werden durch eine themenspezifische Betreuung gewisse Dinge aus dem Zusammenhang gerissen. Alles kann zwar ein Sozialarbeiter nicht wissen, aber man kann sich zusammensetzen und versuchen Kontakte zu finden oder zu nützen, damit man trotzdem zum gewünschten Ziel kommt.“ (Interview I7, S 7)

4.2.13 Der Rollentausch – Das Erstgespräch eines neuen Betreuers/einer neuen Betreuerin aus Sicht des Klienten

Zu Beginn wird beim Erstgespräch laut den befragten Klienten die derzeitige Befindlichkeit des Hilfesuchenden in Erfahrung gebracht. Nach einer gegenseitigen Vorstellung wird abgeklärt, weshalb der Klient überhaupt zum/zur SozialarbeiterIn gekommen ist. Danach folgt die Darstellung der Angebote und Aufgaben der Sozialarbeit im Rahmen der bevorstehenden Betreuung. Die Ziele werden anhand der gegenseitigen Erwartungen an die Betreuung definiert. Weiters sind für die interviewten Männer die Ehrlichkeit und das Vertrauen des Hilfesuchenden gegenüber dem/der SozialarbeiterIn für den Erfolg der Betreuung unerlässlich. Außerdem wird im Betreuungssetting die Schaffung einer „Wohnzimmer-Atmosphäre“ bevorzugt. Darunter werden die Akzeptanz der Individualität des Klienten und die Flexibilität der Örtlichkeit, wo eben Betreuungsgespräche stattfinden können, verstanden. Das Angebot der DU-Anrede sowie die Möglichkeit im Betreuungssetting zu rauchen, wären genauso hier hinzu zu fügen.

„Also ich würde im Fragen wie es ihm geht, wie er auf mich gekommen ist. Was er sich von mir erwartet. Was er glaubt, was ich ihm geben kann. Wenn er mir sagt, was er sich von mir erwartet, was er will, dann kann ich ihm sagen, was ich tun kann.“ (Interview I1, S 10)

„Wenn zu mir einer kommen würde, Grundvoraussetzung ist einmal das er ehrlich zu mir ist, weil sonst könnte ich nicht mit arbeiten. (...) Dann ganz wichtig, aber das wird einwenig dauern, er muss mir vertrauen auch. Ich glaube, dass sind die beiden wichtigsten Dinge und der Rest kommt dann eh von alleine.“ (Interview I5, S 9)

„Und ich würde mit ihm nicht nur Termine machen im Büro, sondern ich würde auch mit ihm hinaus gehen ... (...) Ich würde ihm auch immer Getränke anbieten. Er dürfte bei mir auch rauchen, wenn er ein Raucher ist.“ (Interview I2, S 9)

4.2.14 Der/die perfekte SozialarbeiterIn

In dieser letzten Kategorie wird der/die optimale SozialarbeiterIn beschrieben. Im Folgenden wird eine Sammlung aller dazu in den Interviews getätigten Aussagen dargestellt. Diese bleiben soweit unkommentiert, da sie größtenteils bereits Äußerungen in den zuvor gegangenen Kategorien widerspiegeln.

Der/die SozialarbeiterIn muss

- aktiv zuhören können.
- mich verstehen können.
- mich ernst nehmen können.
- auf das was ich sage reagieren.
- sehr flexibel sein.
- authentisch sein.
- immer auf Augenhöhe bleiben.
- Erfahrung haben.
- immer erreichbar sein.
- immer das Positive sehen.
- immer zu mir halten.
- sympathisch sein.
- sensibel sein.
- die Regeln strikt einhalten.
- Klarheit schaffen.
- alles zum Positiven wenden.
- ehrlich sein.
- verlässlich sein.

sowie muss er/sie

- Zeit haben und sich auch Zeit nehmen können.
- auf verschiedene Personen individuell eingehen können.
- eine Ahnung haben, von dem was er/sie tut.
- sehr gut den Menschen einschätzen können.
- die richtigen Priorität erkennen und setzen können.
- mich besuchen kommen, wenn ich krank bin.
- mir Mut machen und mich aufbauen können.
- was er beginnt auch zu Ende machen.
- mit den Leuten gut und richtig umgehen können.
- sich soweit vorstellen, damit man weiß, mit wem man es zu tun hat.

Der/die SozialarbeiterIn darf

- meinen Geburtstag nicht vergessen.
- nicht gleich wieder den Job wechseln.
- nicht nachtragend sein.

4.3 Zusammenfassung

In diesem Teil der Diplomarbeit werden die Ergebnisse des empirischen Teiles zusammengefasst und gleichzeitig den vorangegangenen Forschungsfragen gegenübergestellt.

Die Assoziation von Klienten bei einem neuerlichen BetreuerInnenwechsel wird von der Zufriedenheit der vorhergegangenen Betreuung, der Selbstständigkeit und der Persönlichkeit des Klienten, der zahlenmäßigen Erfahrung mit BetreuerInnenwechsel in Verbindung mit dem Umgang der eigenen Lebensgeschichte, der individuellen Auffassung betreffend der unterschiedlichen Arbeitsweisen der SozialarbeiterInnen sowie von der Dichte seines sozialen Netzwerkes bestimmt. Diese Faktoren beeinflussen einerseits ob ein Wechsel generell als positiv oder negativ und andererseits spezifisch als Fortschritt, Stillstand, Rückschritt oder auch neutral gesehen wird. Ein Fortschritt prolongiert sich ausschließlich aus Sicht des Klienten nur bei einer zuvor nicht zufriedenstellenden Betreuung. Diese Aussage wird durch die einstimmige Ablehnung gegenüber eines Betreuers/einer Betreuerin auf bestimmte Zeit bestätigt. Jeglicher BetreuerInnenwechsel ohne diesen Hintergrund wird daher grundsätzlich negativ erlebt. Dessen Intensität bestimmt sich individuell durch die zuvor erwähnten Faktoren. Die größte Befürchtung eines totalen Neuanfangs korreliert in direkter Verbindung mit dem Bekanntheitsgrad des Nachfolgers/der Nachfolgerin.

Die Auswirkungen und Folgen eines BetreuerInnenwechsels sind primär geprägt durch ein sich Einstellen auf eine neue Situation, welches sich in erster Linie durch das gegenseitige Kennenlernen mit dem/der neuen BetreuerIn manifestiert. Daraus resultiert die Befürchtung, dass während dieser Phase es zu Verzögerungen kommt, da hier zuerst eine gemeinsame Arbeitsbasis gefunden werden muss. Neben der eigenen Unsicherheit des Klienten über seine bevorstehenden Entwicklungen wird der Klient zusätzlich mit der Ungewissheit auseinandergesetzt, wie sich die Zusammenarbeit mit dem/der zukünftigen SozialarbeiterIn gestalten könnte. Befindet sich der betroffene Klient in dieser Zeit in einer sehr angespannten Situation, könnte es hier zu fatalen Folgen kommen. Wird durch einen BetreuerInnenwechsel aus Sicht des Klienten der Zugang zu Ressourcen bis auf ein Minimum reduziert, besteht das

akute Risiko, dass der Erfolg der bisher erreichten Betreuungsziele verloren gehen und/oder es zu einem Abbruch der Betreuung kommt.

Da im Allgemeinen die Ziele einer Betreuung im Rahmen eines Wechsels gleich bleiben, sind negative Auswirkungen auf den Hilfeplan äußerst gering. Ein höheres Risiko bezüglich der Erreichung der Ziele entsteht nur, wenn während eines BetreuerInnenwechsels richtungsweisende Entscheidungen anstehen und diese auch getroffen werden müssen. Durch Fluktuation kann es zu individuell unterschiedlichen professionellen Auffassungen kommen, was unweigerlich zu Teiländerungen des Hilfeplanes führen könnte. Obwohl diese prinzipiell nicht als negativ gesehen werden, bleibt die Angst, dass es durch diese Adaptierungen zu weiteren Verzögerungen in der Betreuung kommt.

Basierend auf den getätigten Aussagen der Klienten kommt der Fluktuation tendenziell eine negative Bedeutung zu. Somit kann grundsätzlich festgehalten werden, dass dann alle nötigen Maßnahmen zur Abschwächung von Folgen und Wirkungen bei Fluktuation getroffen worden sind, wenn sich der Klient basierend auf seiner individuellen Sichtweise vollkommen betreut fühlt. Entscheidend sind hier die gegenseitige Sympathie, die fachlichen/privaten Kenntnisse und Erfahrungen des/der neuen BetreuerIn sowie die individuelle Betreuung. Die Wahrscheinlichkeit einer „gelingenderen“ Betreuung ist mit einer bekannten Person, zum Teil vorzugsweise mit einer Frau als NachfolgerIn höher. Ein BetreuerInnenwunsch bietet durchaus auch Optionen für positive Resonanzen.

Eine Verstärkung von negativen Folgen und Wirkungen durch Fluktuation bewirkt ein versperrter Zugang zu professionellen und privaten Ressourcen. Die Unterstützung bei der Verdichtung des individuellen sozialen Netzwerkes fördert einerseits die Selbstständigkeit des Klienten sowie reduziert sie andererseits die Abhängigkeit zum/zur SozialarbeiterIn. Nennenswert ist hier jedoch, dass die Maßnahmen, die die Verantwortung und Konzentrierung des Betreuers/der Betreuerin als Schlüsselfigur innerhalb der Betreuung aufheben, trotz der erhöhten personenzentrierten Abhängigkeit, nicht erwünscht werden.

Die Entwicklung einer Strategie in diesem Kontext setzt bereits einen gewissen Grad an Selbstständigkeit voraus. Im Zuge eines BetreuerInnenwechsels intensiviert sich bei den Klienten die Suche nach möglichen Ersatzressourcen. Diese Nachfrage wurde größtenteils durch das professionelle Angebot abgedeckt. Jedoch ist hier die Tendenz bemerkbar, dass Klienten, die unter einer geringen Dichte in ihrem sozialen Netzwerk leiden, bei einigen Problemstellungen aus diversen individuellen Gründen nicht selbstständig werden können. Nur eine Verbesserung der Sozialen Kompetenzen kann hier womöglich die individuelle Strategieentwicklung in solchen Situationen optimieren.

Die Klienten präsentierten im Rahmen der Interviews einige Lösungsansätze bezüglich der Fluktuation. Dabei sollten zum Beispiel erfahrene SozialarbeiterInnen die Jüngeren noch besser an das Arbeiten in der Praxis heranzuführen, damit sich die möglichen Überforderungen in Grenzen halten und gleichzeitig die Qualität der Betreuung konstant hoch bleibt. SozialarbeiterInnen, die neu in eine Organisation kommen, sollen speziell im ersten Monat noch keine Betreuungen übernehmen. Stattdessen werden Arbeitseinsätze erwünscht, die einen vermehrten Zugang zu den Klienten bewerkstelligen, sodass für diese die Möglichkeit des gegenseitigen Kennenlernens gegeben ist. Zusätzlich gab es den Vorschlag eines bindenden Dienstvertrages für den/die SozialarbeiterIn, sodass diese/r bei zufriedenstellender Arbeit nicht so schnell die Organisation verlassen kann.

In erster Linie bestimmt laut den Klienten die Intensität der aktiven Beziehungsarbeit das grundsätzliche Interesse am Klienten. Diese Anforderung an den/die SozialarbeiterIn genießt genauso hohe Priorität, als auch dessen fachlichen/privaten Kenntnisse und Erfahrungen. Das Ausmaß an Erfahrungen wird nur teilweise mit dem Alter in Verbindung gebracht. Die Schaffung eines Settings, indem ungestört Beratungsgespräche stattfinden können, hinterlässt den Eindruck, dass der Klient im Mittelpunkt der Betreuung steht. Außerdem zählt auch das Interesse an einem längerfristigen Arbeitsverhältnis zu den Anforderungen an den/die SozialarbeiterIn.

5 Conclusio aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise

Zu Beginn sollten die Hintergründe eines personellen Wechsels analysiert werden. Nach der Abklärung der momentanen Situation des Klienten, dies inkludiert in der Sozialen Branche auch die Dichte seines sozialen Netzwerkes, ist die Einbeziehung der individuellen Sichtweise des Kunden für die Entscheidung des Nachfolgers/der Nachfolgerin ratsam.

War der Klient mit der vorherigen Kundenbetreuung zufrieden, sollte von groben Veränderungen an der bereits bestehenden Strategie speziell am Anfang Abstand genommen werden. Eine Nachbesetzung durch einen möglich vorhandenen informellen Kundenberater ist während eines Wechsels, speziell wenn der Kunde in dieser Phase turbulente Zeiten erlebt, von Vorteil. Gibt es diesen nicht, ist in dieser angespannten Situation die unmittelbare Leitung der Beratung angehalten, die Betreuung zu übernehmen. Es ist davon auszugehen, auch wenn für den Klienten möglicherweise die Leitung unbekannt ist, dass die Wirkung dieser Maßnahme den Kunden alleine durch die Position des Nachfolgers/der Nachfolgerin nicht verfehlen wird. Ein zuvor für den Klienten freizugängliches installiertes professionelles Netzwerk von Betreuern, welches auch informell sein kann, könnte in diesem Zusammenhang als eine Art präventive Maßnahme bei Fluktuation von BetreuerInnen bedeuten.

Es ist als Vorteil zu sehen, dass der Klient neben seinen alleinigen Berater/seiner alleinigen Beraterin noch einen/eine oder mehrere BeraterInnen zur Verfügung hat. Dabei ist entscheidend, dass dieses Angebot für den Kunden spürbar und nicht nur schlicht vorhanden ist. Die Intensität sich für jeden Konsumenten einzusetzen, sowie die vorhandene Präsenz der gesamten Organisation gegenüber den Klienten, spielt hier auch eine wesentliche Rolle, ob der Weiterverbleib des Klienten sowie die Erreichung der gemeinsamen Ziele bei einem personellen Wechsel weiterhin gewährleistet werden kann oder nicht. Es ist zu erwarten, dass diese Herangehensweise sich durchaus positiv auf die Erstellung diverser Statistiken auswirken wird.

Aus diesem Grund kommt dem Basisarbeiter/der Basisarbeiterin im Zuge seiner/ihrer dienstleistungsorientierten Tätigkeit und dem nahen Kontakt mit den Kunden eine immens wichtige Rolle zu. Er/sie stellt somit unter anderem das Bindeglied im

Rahmen des Informations- und Erfahrungsaustausches zwischen der Geschäftsführung und des Konsumenten dar (vgl. Pfaller 2008: 7). Die Wichtigkeit dieser Schlüsselkräfte definiert sich für die Führung eines Unternehmens durch die Qualität des hier stattfindenden Austausches. Verlässt einer oder mehrere dieser Personen eine Organisation, gehen somit diese Informationen und Erfahrungen an die Führungsschaft für die nächste mittelfristige Periode verloren (vgl. Friedrich 2010:34). Dieser Zeitraum ergibt sich durch die Einarbeitungsphase des Nachfolgers/der Nachfolgerin. Im Zuge dessen ist zu erwähnen, dass die Wahrscheinlichkeit der gleichwertigen Nachbesetzung bei einer/m ArbeiterIn mit einem hohen Leistungsniveau geringer sein wird, als bei jemanden mit einem niedrigeren Leistungsniveau (vgl. Pfaller 2008:31). Unternehmen die mit einem erhöhten Abgang an Schlüsselkräften zu kämpfen haben, werden mit ziemlicher Sicherheit längerfristig Probleme bezüglich der Erreichung der Ziele bekommen. Unter Berücksichtigung der Kosten-Nutzen Rechnung für die Organisation, sind daher Schlüsselkräfte auch im Sinne der Kunden unbedingt zu halten.

Bestätigend zeigt das zentrale Ergebnis dieser Untersuchung, dass aus Sicht der Klienten die Kontinuität in der personellen Besetzung während eines gesamten Betreuungszeitraumes höchste Priorität genießt. Welche Maßnahmen von Seiten der Geschäftsführung dafür getroffen werden müssen, um Schlüsselkräfte langfristig an das Unternehmen binden zu können, war nicht Gegenstand dieser Forschung, jedoch unterstreicht diese Arbeit die Wichtigkeit dieser Umsetzung. Deshalb ist primär das Personalmanagement hier gefordert, Strategien zur Beschaffung und Erhaltung des Personals zu entwickeln. (vgl. Friedrich 2010:14)

Der in einem Interview angeführte Lösungsweg eines Dienstvertrages, der unbefristet von Seiten des Dienstgebers, aber gleichzeitig in bestimmte Zeiteinheiten verbindlich für den/die DienstnehmerIn gilt (vgl. Interview I2, S 8), wird wohl auch arbeitsrechtlich Probleme bereiten. Erfolgversprechender ist vielmehr, dass alle Intensionen auf die Zufriedenheit aller Beteiligten im Arbeitsverhältnis zentriert werden. Diese richten sich nicht nur in erster Linie an die Höhe der Gehälter und Löhne, sondern auch an die Bedingungen am Arbeitsplatz. Erst wenn die Rahmenbedingungen für alle Beteiligten zur größtmöglichen Zufriedenheit geschaffen worden sind, kann der Erfolg längerfristig garantiert werden.

6 Literatur

Bauriedl, Thea (1992): Wege aus der Gewalt. Analyse von Beziehungen, Freiburg in Breisgau.

Behnke, Cornelia / Meuser Michael (1999): Geschlechterforschung und qualitative Methoden. Opladen.

Csikszentmihaly, Mihaly (2000): Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend, 2 Auflage, Stuttgart.

Dahmer, Hella / Dahmer, Jürgen (2003): Gesprächsführung. Eine praktische Anleitung, 5. unveränderte Auflage, Stuttgart.

Dehner, Klaus (2010): Die Bindungsformel. Wie Sie die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden; 1. Auflage, Wiesbaden.

Deutscher Studienpreis (Hrsg.) (2008): Mittelpunkt Mensch. Leitbilder, Modelle und Ideen für die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben, 1. Auflage, Wiesbaden.

Dustin, Donna (2007): The McDonaldization of Social Work, Hampshire (ENG).

Edling, Herbert (2006): Volkswirtschaftslehre. Schnell erfasst, Heidelberg.

Faller, M. (1993): Innere Kündigung. Ursachen und Folgen; München.

Fisher, Roger / Ury, William / Patton, Bruce (2004): Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, 22. Auflage, Frankfurt am Main.

Feninger, Walter / Punz, Ernst / Rottenschlager, Karl (2002): Jedem Menschen seine Würde. 20 Jahre Emmaus, St. Pölten / Wien / Linz.

Feninger, Walter / Rottenschlager, Karl / Herzberger Bernhard (2007): Orte der Hoffnung. 25 Jahre Emmausgemeinschaft St. Pölten, St. Pölten.

Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hrsg.) (2006): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft, Wien / Köln / Weimar.

Friedrich, Andrea (2010): Personalarbeit in Organisationen Sozialer Arbeit. Theorie und Praxis der Professionalisierung, 1. Auflage, Wiesbaden.

Geyer, Helmut / Ahrendt, Bernd (2004): Crashkurs BWL. 2 Auflage, München.

Goleman, Daniel (1997): Emotionale Intelligenz. 2 Auflage, München

Grunwald, Klaus / Thiersch, Hans (Hrsg.) (2008): Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern, 2. Auflage, Weinheim / München.

Hagemann, Wolfgang (2003): Burn-out bei Lehrern. Ursachen, Hilfen, Therapien, München.

Herringer, Norbert (1997): Empowerment in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung, Stuttgart / Berlin / Köln.

Herrmann, Franz (2006): Konfliktarbeit. Theorie und Methodik Sozialer Arbeit in Konflikten, 1. Auflage, Wiesbaden.

Herrmann, Ulrich (Hrsg.) (2006): Neurodidaktik. Grundlagen und Vorschläge für gehirngerechtes Lehren und Lernen, Weinheim / Basel.

Herwig-Lempp, Johannes (2002): Beziehungsarbeit ist lernbar. Systemische Ansätze in der Sozialpädagogischen Familienhilfe, in Ulrich Pfeifer-Schaupp (Hrsg.), Systemische Praxis. Modelle – Konzepte – Perspektiven, Freiburg.

Höfner, Eleonore / Schachtner, Hans-Ulrich (2006): Das wäre doch gelacht. Humor und Provokation in der Therapie, 5. Auflage, Hamburg.

Hülshoff, Thomas (2006): Emotionen. 3 Auflage, München.

Johnson, David / Johnson, Roger (1994): Leading the Cooperative School. 2nd Edition, Minnesota.

Kessl, Fabian / Plößer, Melanie (): Differenzierung, Normalisierung, Andersheit. Soziale Arbeit als Arbeit mit den Anderen, 1. Auflage, Wiesbaden.

Knuf, Andreas / Seibert, Ulrich (2004): Selbstbefähigung fördern – Empowerment und psychiatrische Arbeit. 3. Auflage, Bonn.

Maslach, Christina / Leiter, Michael P. (2001): Die Wahrheit über Burnout. Stress am Arbeitsplatz und was Sie dagegen tun können, Wien / New York.

Mayring, Philipp (1990): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 1. Auflage, München.

Mayring, Philipp (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim.

Pfaller, Philipp (2008): Fluktuationsursachen von Personalleitern. Eine empirische Studie, Saarbrücken.

Poulsen, Irmhild (2009): Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit. Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften, 1. Auflage, Wiesbaden.

Reich, Kersten (2006): Konstruktivistische Didaktik. Lehr- und Studienbuch mit Methodenpool, 3 Auflage, Weinheim / Basel

Rotthaus, Wilhelm (2007): Wozu Erziehen?. Entwurf einer systemischen Erziehung, Heidelberg.

Schlick, Christoph / Bruder, Ralph / Luczak, Holger (2010): Arbeitswissenschaft. 3. Auflage, Heidelberg.

Simon, Barbara Levy (1994): The empowerment tradition in american social work. A history, New York.

Seifert, Hartmut / Struk, Olaf (2009): Arbeitsmarkt und Sozialpolitik. Kontroversen um Effizienz und soziale Sicherheit, 1. Auflage, Wiesbaden.

Struck, Olaf / Stephan, Gesine / Köhler, Christoph / Krause, Alexandra / Pfeifer, Christian / Sohr, Tatjana (2006): Arbeit und Gerechtigkeit. Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung, 1. Auflage, Wiesbaden.

Wedekind, Erhard (1986): Beziehungsarbeit. Zur Sozialpsychologie pädagogischer und therapeutischer Institutionen, Frankfurt am Main.

Wedekind, Erhard (2005): Orientierung in Systemen. Ein psychoanalytisch-systemischer Wegweiser für professionelle Beziehungsarbeit, Berlin.

Wirth, Doris (2009): Beziehungsarbeit an einer deutschen Hauptschule. Wege eines besseren Miteinanders, Interaktionistischer Konstruktivismus, Band 7, Münster.

Zimmerman, Marc A. (1990): Toward a theory of learned hopefulness: A structural model analysis of participation & empowerment. in: Journal of Research in Personality, 24, 71-86.

6.1 Weitere Quellen

6.1.1 Internet

Duden, Stichwortartikel Fluktuation,

http://www.duden-suche.de/suche/abstract.php?shortname=fx&artikel_id=51298, am 12.09.2010

6.1.2 Interviewliste

Interview I1: geführt am 07.06.2010, Dauer: 13:45 – 15:00, mit Herrn AA, 54 Jahre alt, zum Zeitpunkt des Interviews Gast des Wohnheimes Herzogenburgerstraße, 2 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit, letzter BetreuerInnenwechsel vor 1 Jahr.

Interview I2: geführt am 08.06.2010, Dauer: 13:45 – 14:30, mit Herrn AB, 33 Jahre alt, zum Zeitpunkt des Interviews Gast des Wohnheimes Herzogenburgerstraße, 18 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit, letzter BetreuerInnenwechsel vor 1 Woche.

Interview I3: geführt am 09.06.2010, Dauer: 13:30 – 14:10, mit Herrn AC, 58 Jahre alt, zum Zeitpunkt des Interviews Gast des Wohnheimes Herzogenburgerstraße, 20 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit, letzter BetreuerInnenwechsel vor 1 Monat.

Interview I4: geführt am 10.06.2010, Dauer: 13:30 – 14:10, mit Herrn AD, 62 Jahre alt, zum Zeitpunkt des Interviews Gast des Wohnheimes Herzogenburgerstraße, 4 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit, letzter BetreuerInnenwechsel vor 1 Monat.

Interview I5: geführt am 10.06.2010, Dauer: 17:00 – 18:00, mit Herrn AE, 38 Jahre alt, zum Zeitpunkt des Interviews Gast des Wohnheimes Herzogenburgerstraße, 3 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit, letzter BetreuerInnenwechsel vor 1 Monat.

Interview I6: geführt am 15.06.2010, Dauer: 10:15 – 11:00, mit Herrn AF, 57 Jahre alt, zum Zeitpunkt des Interviews Ex-Gast des Wohnheimes Herzogenburgerstraße, 5 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit, letzter BetreuerInnenwechsel vor 3 Monaten.

Interview I7: geführt am 16.06.2010, Dauer: 09:00 – 09:40, mit Herrn AG, 38 Jahre alt, zum Zeitpunkt des Interviews Gast des Wohnheimes Herzogenburgerstraße, 18 Jahre Kontakt mit Sozialarbeit, letzter BetreuerInnenwechsel vor 1 Jahr.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Pyramide der 5 Fehlfunktionen eines Teams.....	29
Dehner, Klaus (2010): Die Bindungsformel. Wie Sie die Naturgesetze des gemeinsamen Handelns erfolgreich anwenden; 1. Auflage, Wiesbaden.	
Abbildung 2: Emmaus Logo	30
http://www.emmaus.at/images/emmaus/Emmaus_Logo_Top.gif , am 02.09.2010	
Abbildung 3: Organigramm der Emmaus Gemeinschaft St. Pölten	31
http://www.emmaus.at/default.php?ID=2&SUBID=3 , am 02.09.2010	
Abbildung 4: Das Stufenmodell der Emmaus Wohnheime	32
http://www.emmaus.at/default.php?ID=2&SUBID=10 , am 02.09.2010	
Abbildung 5: Die 5 Säulen der Identität nach Petzold	33
http://www.eggenschwiler.ch/uploads/pics/diagramm.gif , am 02.09.2010	

8 Anhang

8.1 Leitfadeninterview

Interviewer:

InterviewpartnerIn: Anonym

Datum:

Ort/Setting:

Zeit/Dauer:

Geschlecht: Mann/Frau

Alter:

Parameter (mind 3 Betreuer innerhalb eines Betreuungsjahres): JA / NEIN

Seit wie vielen Jahren haben Sie/hast Du bereits Kontakt mit Sozialarbeiter/Innen:

..... Jahr/e

Wann fand der letzte BetreuerInnenwechsel statt?.....

Erläuterungen zur Forschungsarbeit:

Vorstellung

Ziele der Forschungsarbeit

digitale Aufnahme des Interviews

Anonymität des Interviews

Was geht Ihnen/Dir spontan durch den Kopf, wenn ich Ihnen/Dir jetzt sagen müsste, dass Sie/Du ab morgen eine neue Betreuerin/einen neuen Betreuer bekommen werden/wirst?

Erzählen Sie/Erzähle! Waren diese Empfindungen bei einem Betreuer/Innenwechsel immer gleich oder waren sie auch einmal anders?

(Wenn ja) Was machte hier den Unterschied aus?

Wie waren die ersten Kennenlernphasen mit den neuen BetreuerInnen?

Wie ist es dabei in Ihnen/Dir vorgegangen? Was haben Sie/hast Du dabei gefühlt?
(Nervosität, De-Motivation, Des-Interesse, Verkrampfung, Lockerheit, Spaß, Ernst, ...)

Was war Ihnen/Dir in diesen Situationen der Kennenlernphase besonders wichtig?

Was hat Ihnen/Dir in diesen Situationen der Kennenlernphase besonders irritiert?

Was hat Ihnen/Dir in diesen Situationen der Kennenlernphase besonders gefehlt?

Glauben Sie/Glaubst Du spielt das Geschlecht ihrer/deiner Betreuerin/ ihres/deines Betreuers für Sie/Dich eine wichtige Rolle?

Wie wäre es für Sie/Dich, wenn Sie/Du ihre(n)/deine(n) BetreuerIn aussuchen könnten/könntest?

Bei wem waren Sie/warst Du, wenn Sie/Du während eines Betreuerwechsels Unterstützung gebraucht haben/hast? (neuer Betreuer, Kollegen, andere Einrichtungen, Familie, Freunde, WG-Mitbewohner, sonstige, ...)

Hat diese Unterstützung aus ihrer/deiner Sicht funktioniert?

Haben Sie/Hast Du vor dem Betreuerwechsel dort auch schon Unterstützung in Anspruch genommen?

Auch in diesem Ausmaß?

Welche Möglichkeiten habe ich als Klient mir selbst zu helfen in dieser Situation?

Hat bei Ihnen/Dir der Umstand des Betreuerwechsels dazu geführt, dass Sie/Du selbst aktiver oder passiver in ihrem/deinem Tun geworden sind/bist?

Was ist daher ihre/deine Einschätzung, wäre es von Vorteil oder Nachteil, wenn nach einer bestimmten Zeit ein BetreuerInnenwechsel stattfinden würde? (+Begründung: Weshalb?)

In welcher(n) Phase(n) ist ein Betreuerwechsel ihrer/deiner Meinung nach sehr schlecht?

Was würden Sie/würdest Du generell einer Person empfehlen, die eine neue Betreuerin/einen neuen Betreuer bekommen hat?

Wie ist die Einrichtung bzw. die KollegInnen aus ihrer/deiner Sicht mit dem BetreuerInnenwechsel umgegangen?

Gibt es da etwas, was man besser hätte tun können oder waren Sie/warst Du damit zufrieden?

Sind Sie/ Bist Du der Meinung, dass ein Betreuerwechsel die Fortschritte und die Ziele einer Betreuung beeinflusst?

Wenn ja, wie machte sich dies bemerkbar?

Finden Sie/Findest Du im Nachhinein diese Entwicklung persönlich gesehen als positiv oder negativ?

Was macht ihrer/deiner Meinung nach grundsätzlich eine erfolgreiche Betreuung aus?

Begeben Sie sich/Begib Dich nun in die Rolle eines/r Sozialarbeiter/in! Auf was werden Sie /wirst Du besonderen Wert legen, aufgrund der von Ihnen/Dir gemachten Erfahrungen mit Betreuerwechseln, wenn zu Ihnen/Dir ein neuer Klient/eine neuer Klientin kommen würde. Nennen Sie/Nenne mir 3 Punkte mit Begründung!

Zum Abschluss noch eine kurze allgemeine Frage! Folgendes Szenario: Sie gehen/Du gehst zum ersten Mal zu einem/r Sozialarbeiter/in. Nennen Sie/Nenne 3 Dinge oder Wünsche, die aus ihrer/deiner Sicht ein kompetenter Sozialarbeiter / eine kompetente Sozialarbeiterin erfüllen sollte.

Danke für Ihre/Deine Unterstützung! Sie haben/Du hast mir für meine Diplomarbeit sehr weitergeholfen!

8.2 Gästevertrag des Emmaus Wohnheimes Herzogenburgerstraße



emmaus
Emmausgemeinschaft St. Pölten
Verein zur Integration sozial benachteiligter Personen

A-3100 St. Pölten, Herzogenburger Straße 48-50

Wohnheim Herzogenburger Straße Gästevertrag

Zwischen der Emmausgemeinschaft, vertreten durch und Herrn,, geb. am, wird dieser Vertrag im Rahmen einer Aufnahme in das Wohnheim Herzogenburger Straße 48-50 geschlossen.

Ziel ist, gemeinsam mit dem Gast Zukunftsperspektiven zu erarbeiten, damit dieser nach seinem Aufenthalt in Emmaus sein Leben neu bzw. selbstständig gestaltet.

1) Gemeinschaftstraining

Jeder Gast ist verpflichtet, am Gemeinschaftstraining Teil zu nehmen. Das Gemeinschaftstraining umfasst folgende Punkte:

- Frühstücksdienst
- Kochen und Abwaschen
- Reinigungsdienst
- Gemeinsame Mahlzeiten von Gästen und Mitarbeitern

Das Gemeinschaftstraining muss auch im Urlaub geleistet werden. Bei Abwesenheit im Urlaub und im Krankenstand wird eine individuelle Regelung vereinbart.

Die Teilnahme an der wöchentlichen Hausrunde ist verpflichtend.

2) Arbeitstraining:

Es besteht Arbeitspflicht. Fehlende Arbeitswilligkeit der Hilfesuchenden kann die Entlassung zur Folge haben. Die Arbeitspflicht wird erfüllt durch:

- Aufrechtes Dienstverhältnis oder Pension
- Wohnheimbeschäftigung für arbeitslose Gäste. Arbeitslose Gäste sind zur aktiven Arbeitssuche verpflichtet.

Wohnheimbeschäftigung bedeutet:

- 15 Stunden pro Woche Mitarbeit zusätzlich zum Gemeinschaftstraining
- Teilnahme an den Arbeitsbesprechungen und den Arbeitsreflexionen

3) Akzeptanz und Toleranz:

Menschen verschiedener Kulturen, Religionen, Nationen sowie Menschen mit verschiedenen Defiziten sind in der Gemeinschaft zu akzeptierend bzw. zu tolerieren.

4) Gewaltfreie Konfliktlösung:

Gewalt darf weder angedroht noch angewendet werden. Probleme sollen im Gespräch gelöst werden. Falls notwendig, ist ein/e MitarbeiterIn zur Vermittlung beizuziehen.

5) Alkohol-, Drogen- und Medikamentenmissbrauch:

Das Wohnheim ist eine alkohol- und drogenfreie Zone. Missbrauch kann die Entlassung zur Folge haben. Eine Wiederaufnahme nach abgeschlossener Therapie ist möglich.

6) Therapie:

Emmaus ist keine therapeutische Wohngemeinschaft. Im Bedarfsfall (Alkohol-, Drogen- oder Medikamentenmissbrauch, Psyche als Krankheitsbild, ...) besteht Therapiepflicht in Form einer ambulanten oder stationären Therapie ja nach Vereinbarung mit dem Betreuer.

7) Probemonat:

Einen Monat nach Aufnahme im Wohnheim findet ein Gespräch mit dem Betreuer statt. Bei diesem Gespräch wird über die Eingewöhnung, den weiteren Verbleib und die Betreuungsschwerpunkte gesprochen. Darauf basierend wird im Wohnheimteam über die endgültige Aufnahme entschieden.

8) Betreuung:

Jeder Gast bekommt einen persönlichen Betreuer, der mit ihm Betreuungsschwerpunkte, Ziele und Perspektiven erarbeitet. Voraussetzung für die Betreuung ist die Zusammenarbeit des Gastes mit dem Betreuer. Die Inhalte der Betreuung betreffen Körperliche Gesundheit (Gesundenuntersuchung ...), finanzielle Absicherung (Entschuldung, Umgang mit Geld, Rücklagen für die Zukunft ...), soziale Integration (gemeinsame Freizeitgestaltung ...), Arbeit (Arbeitssuche, Arbeitstraining ...), Werte der Emmausgemeinschaft (Gemeinschaftsdienste, Respekt, Toleranz, Verzeihen ...)

9) Kostenbeitrag und Rücklagen:

Der Kostenbeitrag wird je nach Einkunftshöhe pro Monat berechnet. Gästen, die in einem Emmaus-Betrieb arbeiten, wird der Kostenbeitrag vom Lohn abgezogen. Alle anderen Gäste zahlen den Kostenbeitrag am Monatsende bar im Wohnheim ein. Betragen Kostenbeitragsrückstände mehr als zwei Monatsbeiträge, kann dies die Entlassung zur Folge haben.

Gemeinsam mit dem Kostenbeitrag werden auch die Rücklagen einbezahlt. Diese betragen 1/3 des Einkommens nach Abzug vom Kostenbeitrag, Schuldenrückzahlung und Alimente.

Die Rücklagen werden auf ein Sparbuch gelegt, das vom Wohnheim verwaltet und bis zum Auszug des Gastes einbehalten wird.

10) Zimmer:

Die Zimmer werden regelmäßig auf Ordnung und Sauberkeit kontrolliert, auch in Abwesenheit des Gastes. In den Zimmern besteht Rauchverbot.

Das Zimmer muss beim Auszug besenrein verlassen werden. Reinigungskosten oder verursachte Schäden werden von der Rücklage abgezogen.

11) Besuchszeiten:

Gäste können Besucher täglich zwischen 13:00 und 20:00 empfangen, sowie – außerhalb ihres Zimmers – zu den Öffnungszeiten des Saftbeisls.

12) Einsätze:

Jeder Gast erhält einen Schlüssel für das Haupttor und sein eigenes Zimmer. Er hat dafür einen Schlüsseleinsatz zu hinterlegen, der ihm beim Auszug rückerstattet wird.

13) Aufbewahrung:

Die persönliche Habe des Gastes wird nach dessen Abzug bzw. Entlassung aus dem Wohnheim maximal 3 Monate aufbewahrt. Nach Ablauf dieser Frist wird die Habe wohltätigen Zwecken zugeführt. Die Emmausgemeinschaft übernimmt keine Haftung während der Aufbewahrungszeit.

14) Bedingungen (individuelle Absprachen für die Aufnahme):

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

DATUM:

Unterschrift Mitarbeiter:

Unterschrift Gast:

.....

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Florian Steinwendtner, geboren am 25. Juni 1982 in Lilienfeld, 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 irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St. Pölten, am 22. September 2010

Unterschrift