St. Pölten University of Applied Sciences

/soziales /fh/// st.pölten

Vorzüge des Scheiterns am Beispiel von Fachkräften der Sozialen Arbeit der Wiener Kinder- und Jugendhilfe

Orsolic Mladen,
Matr.Nr.: 1810406340

Bachelorarbeit 2
Eingereicht zur Erlangung des Grades
Bachelor of Arts in Social Sciences
an der Fachhochschule St. Pölten

Datum: 11. Jänner 2022
Version: 2

Begutachter*in: DSA Reininger Christian MsC und Dr. Walter Milowiz

Abstract

Der Zusammenhang zwischen einem Scheitern und Erfolg lässt sich durch die Handlungsfähigkeit(en) einer Person beschreiben. Auf dieser Grundlage ist eine positive Einstellung zum Scheitern durch wiederkehrende Erfolgserlebnisse gekennzeichnet, welche zu einer Erweiterung der Handlungsoptionen führen. Aus systemtheoretischer Perspektive werden begünstigende und hinderliche Einflussfaktoren unterschiedlicher Umwelten auf diese Erfolgserlebnisse näher beleuchtet. Im Handlungsfeld der Wiener Kinder- und Jungendhilfe wird der Frage nachgegangen, wie sich eine positive Einstellung zum Scheitern vonseiten der Fachkräfte auf die Zusammenarbeit mit den Adressat*innen auswirkt.

Abstract

The connection between failure and success can be described by a person‘s ability to act. On this basis, a positive attitude towards failure is characterized by a sense of achievement, which leads to an expansion of the options for action. From a system-theoretical perspective, beneficial and hindering influencing factors from different environments on experiences of succes are being examined in more detail. In the field of action of the Vienna children’s and Youth aid, the question is investigated how a positive attitude to failure on the part of social workers affects the cooperation with the adressees.

Inhalt

Abstract **2**

1 Einleitung **5**

1.1 Forschungsinteresse 5
1.2 Erkenntnisinteresse 6
1.3 Aufbau der Arbeit 7

Theoretische Grundlagen **7**

2 Grundlagen systemischer Denkweisen **7**

2.1 Kybernetik erster Ordnung 9

3 Scheitern **10**

3.1 Scheitern an den eigenen Ansprüchen 12
3.2 Scheitern und Erfolg 13
3.3 Unterscheidung zwischen Scheitern und Fehlern 13

4 Organisationsentwicklung **14**

4.1 Systemtheoretische Perspektive auf Organisationsentwicklung 16

5 Forschungsdesign **16**

5.1 Feld 16
5.2 Fall 17
5.3 Fokus 17
5.4 Erhebungsmethode 17
5.5 Auswertungsmethode 18

Forschungsergebnisse **18**

6 Erfolgskriterien **18**

7 Der Kontext von Erfolgserlebnissen **21**

7.1 Individuelle Einflussfaktoren 21
7.1.1 Die Rolle von persönlichen Erfahrungswerten 22
7.2 Organisationale Rahmenbedingungen 23
7.2.1 Diskrepanzerfahrungen zwischen Organisation und Fachkräften 26
7.3 Das Team 26

8 Schlussfolgerungen **27**

9 Ausblick **27**

Literatur **29**

Internetquellen..... 30

Daten 30

Abkürzungen 31

Anhang..... 31

Eidesstattliche Erklärung 34

1 Einleitung

Der Begriff des Scheiterns wird sowohl im alltäglichen als auch im beruflichen Kontext der Sozialen Arbeit verwendet, um zu beschreiben, wenn etwas misslingt, schiefgeht, ein Ziel nicht erreicht wird oder etwas nicht nach Plan verläuft. Die konkrete Frage danach, was Scheitern denn eigentlich ist, ist aber gar nicht so leicht zu beantworten:

> *„Und scheitern is für mich so ein Begriff, der (….) ja, wenig präsent ist. Also der is für mich so (…) […] na des Scheitern is irgendwie so, ein Begriff so, wo i ma denk, na was is Scheitern? Wann scheitert man?“ (TI2, Z 339-342)*

> *„Also prinzipiell glaub ich, dass man in einem Krisenzentrum ununterbrochen scheitert. (…) Ich glaub, dass das Scheitern da ganz viel einfach dazugehört […]. Dass man bisschen mehr auch, einfach ausprobieren musste, weil wir lernen in kurzer Zeit Kinder und Familien kennen und wir mussten immer wieder Dinge ausprobieren. Und wenn wir dann gescheitert sind, gemerkt haben: Nein! So geht's nicht! Das hat vielleicht da funktioniert, aber dort nicht.“ (TI1, Z 554-559)*

Nach einer vertiefenden Auseinandersetzung mit der Thematik stellt sich heraus, dass im zweiten angeführten Zitat kein Scheitern beschrieben wird. Es wird jedoch die alltägliche Verwendung des Begriffs verdeutlicht. Vielmehr handelt es sich um Fehler im Sinne von Versuch und Irrtum: „Thomas Alva Edison soll einmal gesagt haben, er sei nicht gescheitert, sondern habe 1.000 Wege gefunden, die nicht funktionierten“ (Zwack 2020:22).

Und tatsächlich erweist sich eine eindeutige Definition des Scheiterns als nicht sinnvoll oder gar nicht möglich: „*Das* Scheitern gibt es nicht. Vielmehr ist es eine Frage der Interpretation, ob und in welchem Ausmaß gescheitert wurde“ (Kunert et al. 2016:14; Herv.i.O.). Für eine zielführende Auseinandersetzung mit der Thematik ist also eine eigens gefasste Definition des Begriffs notwendig. Diese muss einerseits eine klare Abgrenzung zu Fehlern enthalten und andererseits die Perspektive genau umschreiben, die für die Betrachtung des Scheiterns eingenommen wird. Im weiteren Verlauf der Ausführungen wird darüber ein detailreicheres Bild entstehen.

1.1 Forschungsinteresse

Mein Interesse, die Wiener Kinder- und Jugendhilfe zu beforschen, besteht seit Jahren. Der Anreiz dabei liegt in dessen Kontext des Zwangssettings und in der sensiblen Materie begründet. Zum Schutz der Minderjährigen sind Eingriffe in die familiäre Privatsphäre möglich. Im Rahmen dieses Bachelor-Projekts habe ich eine Chance gesehen, mich in dieses Handlungsfeld zu begeben.

> *„Die Befunde sind deutlich: Soziale Arbeit in Zwangskontexten stellt für die Fachkräfte eine starke Belastung dar. Die Anforderungen sind hoch, die Arbeit kratzt am beruflichen Selbstbild und bringt darüber hinaus eher scheele Blicke denn Anerkennung ein.“ (Harro 2005:81)*

Mitarbeiter*innen sehen sich mit multiplen Herausforderungen konfrontiert. Auf der Grundlage komplexer Problemlagen der betreuten Familien müssen Entscheidungen getroffen werden, welche weitreichende Konsequenzen für diese haben. Aussichten auf wünschenswerte Veränderungen werden als gering eingestuft und die durch Ablehnung geprägte Haltung der Klient*innen hinterlässt mit der Zeit Spuren. Der Wunsch nach einer beruflichen Veränderung erscheint nicht verwunderlich, vor allem wenn die Anforderungen Vergleiche zu Burn-out-Erlebnissen zulassen. Dabei zeigen Professionist*innen ein gesteigertes Engagement, welches sich auch auf das Privatleben auswirkt. Erfolgserlebnisse in der Arbeit sind dabei das Ziel, wodurch das Bedürfnis nach Anerkennung befriedigt wird. All diese Aspekte werden von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Zu nennen sind organisationale Strukturen, die Häufigkeit von direkten Kontakten zu Klient*innen, das Ausmaß des empfundenen Rückhalts innerhalb des Teams und von vorgesetzten Personen sowie eine Klarheit über die zu erledigenden Aufgaben (vgl. ebd.:81-82).
Angesichts der Komplexität der Anforderungen für Sozialarbeiter*innen und deren Einflussfaktoren erfolgt im nächsten Kapitel eine Einschränkung auf das Wesentliche für die vorliegende Auseinandersetzung.

1.2 Erkenntnisinteresse

In seinen erkenntnisreichen Ausführungen lässt Zwack (2020) die Tendenz erkennen, von einem Scheitern auszugehen, das einer krisenhaften Situation gleichkommt, indem das eigene Selbstbild in Frage gestellt wird (vgl. ebd.:23). Das vorliegende wissenschaftliche Interesse geht nicht von solch weitreichenden Konsequenzen eines Scheiterns aus. Es kann nicht erwartet werden, einen Zugang zu Fachkräften, die derartiges erlebt haben, zu finden. Für Kay Biesel (2011) steht die Auseinandersetzung mit Fehlern und einer Fehlerkultur im Vordergrund seiner umfangreichen Dissertation über das Scheitern von Jugendämtern. Darum soll es hier ebenso nicht gehen.

Vielmehr wird das Scheitern als Diskrepanz zwischen individuellen Ansprüchen und den dafür zur Verfügung stehenden Möglichkeiten gesehen. Davon ausgehend wird ein Zusammenhang zwischen dem Scheitern, Erfolgserlebnissen und Handlungsoptionen beschrieben. Dies wird eine Auseinandersetzung mit folgenden zentralen Forschungsfragen ermöglichen:

- Wie wirkt sich eine von den Fachkräften Sozialer Arbeit eingenommene positive Einstellung zum Scheitern auf ihre Adressat*innen aus?

- In welchem Zusammenhang stehen Scheitern, Erfolgserlebnisse und Handlungsoptionen?

- Wodurch werden Erfolgserlebnisse beeinflusst?

1.3 Aufbau der Arbeit

Da für diese Forschungsarbeit eine systemtheoretische Perspektive eingenommen wird, werden im theoretischen Abschnitt zunächst systemtheoretische Grundlagen erläutert. Darin wird auf deren historischen Hintergrund und auf zirkuläre Denkprozesse eingegangen. Das dient einem besseren Verständnis der anschließenden Ausführungen zum Scheitern. Dabei wird ein Bezug zwischen dem Scheitern und Erfolgserlebnissen und eine Abgrenzung zu Fehlern beschrieben. Das letzte Kapitel setzt sich mit Aspekten der Organisationsentwicklung auseinander. Leistungen von Fachkräften der Sozialen Arbeit werden in einem institutionellen Kontext erbracht und somit unterliegen Erfolgserlebnisse den Einflussfaktoren organisationaler Rahmenbedingungen.
Die empirischen Ausführungen stützen sich auf die theoretischen Grundlagen. Um die Auswirkungen einer positiven Einstellung zum Scheitern auf Adressat*innen zu beschreiben, wird zunächst auf Erfolgskriterien und den Einflussfaktoren darauf näher eingegangen.

Theoretische Grundlagen

2 Grundlagen systemischer Denkweisen

Fritz B. Simon (vgl. 2020:1-5) bezieht sich in seinem einleitenden Kapitel zur Systemtheorie auf Erkenntnisse von Descartes aus dem 17. Jahrhundert, der eine Unterscheidung zwischen dem menschlichen Geist und materiellen, im Raum lokalisierbaren Gegenständen vornahm. Während der Geist durch Merkmale des Denkens, Begehrens und Urteilens gekennzeichnet ist, sind Körper an ihrer Größe, Gestalt und Lage zu charakterisieren. Zu seiner Zeit ging Descartes ebenso von einem Gott als Schöpfer aller Dinge aus. Das bedeutet, dass der Zustand der Welt von diesem vorgegeben und somit statisch ist. Die Aufgabe des Menschen besteht darin, das Wesen der Dinge rational zu erkennen. Aus systemtheoretischen Überlegungen liegt dabei das Problem in der Trennung von Beobachter*in und den weltlichen Gegebenheiten. Werden deren Gesetzmäßigkeiten erkannt, so wird die Wirklichkeit objektiv beschrieben, unabhängig von der beobachtenden Person. Den materiellen Vorgängen wird somit ein linear-kausales Ursache-Wirkungs-Prinzip zugrunde gelegt und Ergebnisse der Beobachtungen sind entweder richtig oder falsch. Dieses wissenschaftliche Prinzip des sogenannten Reduktionismus bildet zwar die Grundlage westlichen Denkens und hat forschungstechnisch enorme Fortschritte in den Naturwissenschaften mit sich gebracht, für die Humanwissenschaften greift es allerdings zu kurz. Weitere Möglichkeiten als richtig oder falsch werden nur dann möglich, „wenn die Selbstbezüglichkeit von Aussagen erlaubt“ (ebd.:4), also das erkenntnissuchende Individuum in die Beobachtung miteinbezogen wird. An dieser Stelle setzt einerseits die systemische Perspektive an, welche sich der Betrachtung der

dinglichen Welt zuwendet. Nur wird sie in ihren Zusammenhängen und deren Beziehungen zueinander betrachtet. „An die Stelle geradlinig kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet“ (ebd.:5).

In dieser Hinsicht beschreiben Maturana (1982:175 zit. in von Schlippe & Schweitzer 2016:146):

> *„Ein System ist nicht ein Etwas, das dem Beobachter präsentiert wird, es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird“*

und Schiepek in seinem Buchtitel (1987 zit. in ebd.:146):

> *„Systeme erkennen Systeme“.*

Systeme können also nicht als gegeben verstanden werden, sie stehen stets in Verbindung zur beschreibenden Person. „Wirklichkeit kann nie als von ihrem Betrachter losgelöst werden“ (ebd.:146). Diese systemische Perspektive soll aber nicht die grundlegende Existenz von Realität leugnen. Sie ist nur wesentlich von der alltäglichen Denkweise zu unterscheiden, die in einem Bestreben und einem Bedürfnis des Menschen nach „Ordnung, Stabilität und Vorhersagbarkeit“ (ebd.:146) liegen. Eingebettet im sozialen Umfeld und den gesellschaftlichen Strukturen wird ein sinngebendes Gefühl der Kohärenz gebildet, indem eine Reduktion der Komplexität vorgenommen wird. Unüberschaubare, komplexe gesellschaftliche Zusammenhänge werden in Subsysteme untergliedert. Das geschieht bereits dann, wenn vom System Familie gesprochen wird (vgl. ebd.:146). Die Auffassung davon unterscheidet sich heute erheblich, als dies etwa zu Zeiten Descartes der Fall war. Aus den Naturwissenschaften stammende Systemgrenzen stellen sich in der Betrachtung sozialer Gefüge „als frei wählbar heraus“ (Milowiz 2009:20). So kann beispielsweise das auffällige Verhalten eines Kindes als nicht verwunderlich beschrieben werden angesichts des Erziehungsverhaltens der Mutter oder der vorherrschenden Situation innerhalb der Familie (vgl. von Schlippe und Schweitzer 2016:150). Das zur Erklärung herangezogene Subsystem ist dabei willkürlich gewählt und lässt andere, ebenfalls wirksame Aspekte außer Acht. Solcherart kausale Prinzipien, „insbesondere lineare Kausalität, wird in einer systemischen Sichtweise nicht als ein hilfreiches Erklärungsprinzip angesehen“ (ebd.:150). Ein System ist nicht mit einem naturwissenschaftlichen Objekt vergleichbar, da es aus unterschiedlichen, miteinander in Wechselwirkung stehenden Elementen besteht. Das Zusammenspiel dieser Elemente kann dabei nicht einfach summiert werden, sondern es stellt etwas dar, das mehr ist als die Summe seiner Einzelteile. Linearkausal gesehen führt das Verhalten A zu einem Verhalten B. Die Reaktion B ist liegt somit im ursächlichen Verhalten A begründet (vgl. Simon 2020:5). Die systemische Sichtweise sieht das anders und geht einen Schritt weiter. Sie sieht menschliches Verhalten „erst dann erklärbar, wenn man Rückkoppelungsprozesse beobachtet“ (ebd.:5). Somit kann B nicht nur durch A begründet werden, denn B stellt gleichzeitig die Bedingung für A. Es wirkt darauf zurück. Kausalität ist kein geradliniger, sondern ein zirkulärer Prozess. Verhaltensweisen werden als kreisförmig beschrieben, dessen einzelne Elemente sich gegenseitig beeinflussen und stabilisieren (vgl. ebd.:5-6). „Was immer jemand tut, ist also nicht nur historisch bedingt […], sondern auch gegenwärtig reproduziert, das heißt: aktuell hervorgerufen“ (Milowiz 2009:16). Menschliches Tun steht in Wechselwirkung zu dessen Umfeld und ist stets in diesem Kontext zu betrachten. Die Systemtheorie verzichtet auf

Erklärungen, die sich an dem Prinzip von Ursache und Wirkung orientieren. Stattdessen widmet sie sich der Betrachtung beschreibbarer Muster innerhalb des zirkulären Systems. Dabei werden alle beteiligten Akteur*innen als gleichrangig gesehen. Das bedeutet, dass nicht einem einzelnen Individuum eine Verantwortung oder gar eine Schuld zugeschrieben wird. Alle Beteiligten stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander und bedingen sich gegenseitig (vgl. Simon 2020:8-9). Gegenstand der Untersuchung sind „die Beziehungen und Positionen von Elementen zueinander innerhalb eines Gesamtgefüges, die Regeln ihrer Interaktion und Kommunikation sowie die Gesetzmäßigkeiten der Stabilisierung und Veränderungen von Systemzuständen und -strukturen“ (ebd.:9). Die beobachtbaren Muster des Systems lassen dann Schlussfolgerungen zu, die sich ausdrücken lassen in: „Wenn…, dann …“ (ebd.:9), wobei keine Relation von Ursache und Wirkung ausgedrückt wird.

2.1 Kybernetik erster Ordnung

Mit Kybernetik ist „die Steuerung von Verhalten, unabhängig von der materiellen Beschaffenheit des untersuchten Gegenstandes […]“ (ebd.:6) gemeint. Der Begriff ist zurückzuführen auf Norbert Wiener. Er stammt ursprünglich aus der Technik und beschreibt maschinelle Rückkoppelungsprozesse (vgl. ebd.:12). Angewandt auf die Systemtheorie gewinnt er eine weitere, neue Bedeutung hinzu. Er charakterisiert eine transdisziplinäre Sicht- und Herangehensweise, die über die Grenzen der einzelnen Fachgebiete hinausgehen (vgl. ebd.:6).

Mit dem Begriff setze ich mich deshalb auseinander, weil er in meinen Augen auf einfache Art und Weise den Unterschied zwischen alltäglicher, geradliniger und der systemtheoretischen Denkweise sehr gut veranschaulicht. Linearkausale Erklärungsmuster verhelfen im Alltag zu einem Gefühl der Sicherheit und Vorhersagbarkeit. Strukturen und Abläufe des gesellschaftlichen Umfelds, die eine Person umgeben und an denen sie gleichzeitig beteiligt ist, werden als stabil und somit konstant empfunden. Aus systemtheoretischer Perspektive steckt hinter dem, was als konstant wahrgenommen wird, ein dynamisches, zirkuläres Wechselspiel. Hierzu führt Simon das simple Beispiel eines Thermostats an:
In einem Raum befinden sich ein Heizkörper und der Sensor für die Messung der Temperatur. Sie sind miteinander wechselseitig gekoppelt. Der Sensor ist auf einen bestimmten Wert eingestellt und sendet ein Signal an die Heizung, dass sie eingeschaltet werden soll, wenn die Raumtemperatur diesen Wert unterschreitet. Ist der Raum entsprechend erwärmt, erfolgt ein erneutes Signal zur Abschaltung des Heizkörpers. Daraus können zwei Schlussfolgerungen angestellt werden, die beide richtig sind: Erstens ist die Erwärmung des Raumes ursprünglich auf die Heizung zurückzuführen. Zweitens kann die Veränderung der Raumtemperatur als Ursache gesehen werden, diese führt ja schließlich zu einer Ein- bzw. Abschaltung der Heizung. Nach außen hin wird das beschriebene System jedenfalls als konstant wahrgenommen. Der Raum ist durchgehend angenehm temperiert. Tatsächlich liegt hinter dem Ganzen aber ein Prozess der Rückkoppelung (vgl. ebd.:12-13). Auf das viel komplexere Zusammenspiel menschlichen Verhaltens beschreiben von Schlippe und Schweitzer (2016:148) „Stabilität […] zum eigentlich erklärungsbedürftigen Sonderfall [und] Veränderung zu dem stets zu erwartenden.“

Ein wesentliches Mittel zur Aufrechterhaltung der Stabilität ist die Sprache. Ausgehend von einer konstruktivistischen Perspektive ist erlebte Realität nicht einfach so gegeben, sondern sie wird in einem komplexen Zusammenspiel zwischen Individuum, Umfeld und Gesellschaft erst konstruiert. Erkenntnisse über weltliche Körper/ Sachverhalte können nur gewonnen werden, wenn sie beschrieben werden. Diese Beschreibungen erfolgen über die Sprache. Bezogen auf das menschliche Bewusstsein wird die Sprache auch als menschliches Organ der Wahrnehmung und nicht bloß als Mittel zur Kommunikation gesehen (vgl. von Schlippe & Schweitzer 2016:151). „Wir erzählen uns selbst und uns gegenseitig ständig, wie die Welt ist, und halten sie damit stabil“ (ebd.:151).

3 Scheitern

Etymologisch kann Scheitern auf den Begriff des Scheits zurückgeführt werden, welcher im zwölften Jahrhundert ein abgespaltenes Stück Holz bezeichnet. Im 16. und 17. Jahrhundert entwickelt sich dann das Verb scheitern, mit dem damals schon Erfolglosigkeit beschrieben wird, aber auch, wenn etwas in Stücke, in Trümmer geht, also zersplittert. In der Schifffahrt wiederum meint scheitern ein: „Auf Grund laufen“ oder „zu Grunde gehen“ (vgl. DWDS o.A.). Das Schiff ist somit manövrierunfähig, es steckt fest an Ort und Stelle und kommt nicht mehr weiter, gemeinsam mit seiner Besatzung. Der notwendige „Untergrund“, das Wasser als essentielles Medium der Fortbewegung, des Weiterkommens ist nicht mehr vorhanden. Wird diese Beschreibung analog auf eine Person übertragen, so erfolgt eine Annäherung an das Erleben des vollkommenen Scheiterns. Das eigene Selbstbild wird in seinen Grundzügen erschüttert, die Selbstzweifel gewinnen Überhand. Unsicherheit macht sich breit und das Gefühl, sich selbst nicht mehr zu kennen. Guter Zuspruch und Trost von nahestehenden Personen, dass ein derartiger Misserfolg oder was auch immer zu der Situation geführt hat, auch anderen passiere und dass das jetzt kein Weltuntergang sei, sind nicht hilfreich. Es gelingt nicht, sich selbst so zu akzeptieren (vgl. Zwack 2020:14). Es geht also nicht mehr um die Sache, um das zuvor angestrebte Ziel, das nicht erreicht wurde, sondern um das eigene Selbstsystem, das nicht mehr weiterweiß und sich in diesem Moment hilflos fühlt. Das Scheitern bewirkt „eine signifikante Einschränkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten“ (Kunert et al. 2016:13) aufgrund einer erlebten „Unfähigkeit zum Musterwechsel“ (Zwack 2020:23). Erlernte Handlungsmuster, die bisher erfolgreich durchs Leben geführt haben, werden in Frage gestellt. Und es kann auch nicht auf alternative Handlungsoptionen zurückgegriffen werden. Als Folge davon gerät das Selbstbild ins Wanken (vgl. ebd.:23). Sich selbst in dieser Situation anzunehmen, ist nicht nur der erste Schritt, sondern auch eine große Herausforderung. Und somit auch eine große Chance. Nicht umsonst wählt Zwack (2020) als Titel seines Buches: Scheitern oder: mit sich selbst neu anfangen.

Auf diesen Neustart und worauf dieser zurückgeführt wird, möchte ich näher eingehen. Zunächst ist das Stellen von Ansprüchen unabdingbare Prämisse für das Scheitern. Wer keine Anforderungen an sich selbst stellt, welches Ziel oder in welcher Art und Weise das Ziel

erreicht werden soll, kann auch nicht scheitern. Voraussetzung dafür, Ansprüche zu haben, ist wiederum eine bestehende Form von Identität, sei sie nun in einer Person, einer Gruppe oder einer Institution begründet (die weiteren Ausführungen schildere aus der Sicht einer Person, es sind aber immer auch die Gruppe und die Institution mitgemeint). Identität verfestigt sich unter anderem durch Narrative, durch Erzählungen über das eigene Leben, insbesondere welche und vor allem wie Herausforderungen gemeistert wurden (vgl. ebd.:32-33). Das beginnt schon bei vermeintlich kleinen Erfolgen und wie diese interpretiert werden.
Dafür kann das Beispiel eines Schülers herangezogen werden. Dessen Leistungen in Mathematik werden während des Schuljahres entweder negativ, oder gerade noch als positiv bewertet. Wenn es dann aber um die Endnote geht, wird die Anstrengung gesteigert und der Aufstieg in die nächste Klasse wird gesichert. Im darauffolgenden Schuljahr verläuft es ähnlich. In beiden Fällen steht alles andere als eine „gute“ Note im Zeugnis. Der Schüler schildert es in seinen Erzählungen aber als Erfolg. Obwohl er sich kaum mit dem Fach auseinandergesetzt hat und wenig lernt über das Jahr gesehen, kann ihm Mathematik quasi nichts anhaben. Er sieht sich in der Lage, den gesamten Stoff innerhalb kurzer Zeit nachzulernen und damit die entscheidende letzte Prüfung erfolgreich zu absolvieren. Die nächste Schulstufe wird in derselben Manier bewältigt.
In diesem Beispiel finden zwei wesentliche Aspekte der Festigung von Identität statt. Einerseits eine zu erkennende Wiederholung einer Situation, die als etwas Gleiches aufgefasst und interpretiert wird. Diese wird dann gedeutet und erzählt, sowohl von der Person selbst als auch von ihrem Umfeld. Diese Geschichten definieren die eigene Identität (vgl. ebd.:32-34). Sie sind aber keineswegs statisch.

> *„Vergangenheit und Zukunft sind Konstruktionen der Gegenwart, die einander verstärken. Jede Vergangenheit ist Vorbote einer bestimmten Zukunft und jede Zukunft greift auf eine ganz bestimmte Vergangenheit als Erklärung voraus.“ (ebd.:33-34)*

Die Veränderung der Selbsterzählungen wirken sich demnach auf zukünftige Handlungen aus, je nachdem, wie die Vergangenheit betrachtet und gedeutet und wie darüber gesprochen wird. Das dabei entstehende Selbstsystem oder die Selbstauffassung ist jedoch nur ein Teil der gesamten Person, des gesamten Selbst. Das gesamte Ich ist im Selbstsystem in seiner Komplexität reduziert, prägt aber den Alltag und die von der Person ausgehenden Handlungen. „Existence is selective blindness“ lautet eine Beschreibung von Spencer-Brown (2005:192 zit. in Zwack 2020:41). Eben dieses Selbstsystem wird durch das Scheitern zerrüttet und in Frage gestellt. Für die betroffene Person scheinen keine Handlungsoptionen zu bestehen. Hilfreich sind dann ressourcenorientierte Ansätze, die nach Handlungsweisen im gesamten Selbst fragen. Diese liegen im Verborgenen, weil sie nicht in das Selbstsystem integriert sind (vgl. Zwack 2020:41-42). Ein gelungenes Scheitern kann also die Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten bewirken. Darin liegt die Chance, der beschriebene Neuanfang, den es mit sich bringen kann.
Diese Form des Scheiterns, wenn also eine Person über sich selbst sagt: „*Ich* bin gescheitert“ (vgl. ebd.:15; Herv. i. O.), kann auch als krisenhaft beschrieben werden. Eine Krise beschreibt das Eintreten bestimmter Lebensumstände oder Ereignisse, die nicht bewältigt werden können, weil dafür keine bisher erworbenen, entsprechenden Fähigkeiten zur Verfügung stehen. Die betroffene Person ist überfordert und empfindet ein seelisches Ungleichgewicht (vgl. Sonneck et al. 2016:15).

3.1 Scheitern an den eigenen Ansprüchen

Für meine Untersuchungen gehe ich nicht von dem beschriebenen Empfinden eines kompletten Versagens aus, sondern einem Scheitern bezogen auf die eigenen Ansprüche. Hierzu knüpfe ich an die beiden Systeme der Identität an, das Selbstbild und das Selbst. Sie sind als zwei voneinander getrennte, in sich geschlossene, autopoietische Systeme zu verstehen. Ihr Verhältnis zueinander kann als Steuerungsmechanismus beschrieben werden. Das Selbstbild bietet normative Orientierung, indem es Ist- und Sollzustände miteinander vergleicht (vgl. Vogd 2013:63): Wo stehe ich gerade? Was will ich erreichen? Wie komme ich an mein Ziel? Dem Selbst werden dadurch Anpassungsmöglichkeiten für sich verändernde Umwelten geliefert. Das Verhältnis beider Systeme zueinander kann durch Irritationen gestört werden. Daraus ergeben sich Möglichkeiten zur Reflexion und in weiterer Folge zum Lernen. Eines der beiden Systeme wird dadurch zur Veränderung angeregt. Welches das ist, kann unmöglich vorausgesagt werden. Als Beispiel hierzu beschreibt Vogd (vgl. 2013:65) das Gefühl der Reue. Eine konstruktive Auseinandersetzung bedeutet, die Veränderung findet auf der Ebene des Selbstbilds statt. Ebenso kann aber das Selbst angeregt werden und zu der Aussage sich selbst gegenüber führen, an den gemachten Fehlern bzw. Ansprüchen müsse noch härter gearbeitet werden.

> *„Scheitern lädt dazu ein, seine bislang erworbene Sturheit zu hinterfragen, also Anpassungen am Selbstsystem zu vollziehen. […] Selbstredend bedarf […] diese Entwicklung einer gewissen Zeit und, nicht selten, einiger Ausdauer.“ (Zwack 2020:42-43)*

Für die Verarbeitung auf der Ebene des Selbstbilds führe ich das Beispiel einer Fachkraft der Sozialen Arbeit an, tätig in der Wiener Kinder- und Jugendhilfe. Auf die Frage nach hilfreichen Faktoren, wenn ein Fall nicht voranzukommen scheint, wird folgendermaßen geantwortet (vgl. TI2, Z 356-357):

> *„Das is einerseits einmal, sich in Ruhe hinzusetzen, strukturieren, das heißt Pläne schreiben, ähm (..) ja, in der Arbeit nochmal meine ganzen Fälle durchzugehen, was muss i bei welchem Fall? Was steht gerade an? Was ist zu tun? Wie geht sich das mit meinem Stundenplan aus? Auch daheim einfach aufzuzeichnen, was ist alles zu tun? Ähm und da einmal wieder, was dann wichtig, nicht wichtig is und da geht’s hin.“ (TI2, Z 365-369)*

Ein Nicht-Vorankommen bei einem Fall ist somit nicht nur an diesen, sondern an die Gesamtsituation im beruflichen Alltag gekoppelt. Die beschriebene Ruhe steht für einen Moment des Innehaltens und der Reflexion. Das Tempo wird bewusst verlangsamt, das eigene zukünftige Handeln wird strukturiert, indem Pläne gefasst werden. Der entscheidende Satz im Kontext des Scheiterns liegt in der Frage danach, wie sich das mit den Stunden ausgeht. Die Ausrichtung erfolgt nach den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die eigenen Ansprüche werden in Relation zu den verfügbaren Mitteln gesehen und dementsprechend angepasst. Handlungsleitend sind somit die Ressourcen und nicht die eigens gesteckten Ziele. Ich interpretiere das als Anpassung auf der Ebene des Selbstbilds. Dabei werden die persönlichen Ansprüche keineswegs aufgegeben, wie ich im empirischen Teil näher ausführen werde.

3.2 Scheitern und Erfolg

Wenn nun „das Scheitern als eine signifikante Einschränkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten“ (Kunert et al. 2016:13) beschrieben wird, so ist „Erfolg […] demnach eine zeitlich begrenzte Erweiterung der selben“ (ebd.:13). Der Zusammenhang zwischen Scheitern, Erfolg und Handlungsoptionen zeigt sich auch in den empirischen Untersuchungen:

> *„Es is schon natürlich, dass, wenn manchmal die Ideenlosigkeit dann da ist, ist Scheitern dann manchmal schwer auszuhalten. Also wenn man, wenn man neue Ideen hat nach einem Scheitern, halt ich’s ganz gut aus eigentlich, zu scheitern. Schwieriger wird’s wenn ein bisschen so die Ideenlosigkeit kommt oder man sich handlungsunfähiger fühlt, dann wird das Scheitern immer unangenehmer.“ (TI1, Z 588-592)*

Scheitern und Erfolg stehen sich nicht gegensätzlich gegenüber wie etwa Sieg oder Niederlage bei einem sportlichen Wettkampf. Erfolglosigkeit führt nicht zwangsläufig zu einem Scheitern. Umgekehrt gilt das Gleiche, wie an der zufälligen Entdeckung von Amerika durch Christopher Columbus, der eigentlich einen neuen Seeweg nach Indien erkunden wollte, ersichtlich wird (vgl. ebd.:9). Der Zusammenhang zwischen den beiden Begriffen besteht in ihren Auswirkungen auf die Handlungsoptionen. Durch die abnehmende Handlungsfähigkeit des Scheiterns ergeben sich Möglichkeiten zum Lernen, indem Reflexionsprozesse angeregt werden:

> *„Scheitern (..) ja, für mi is es, wenn etwas nicht so is, wie ich mir das denke, wie i des gerne hätte, dann is des ein kurzzeitiges Tief oder ein (..) ja, von mir aus auch ein Scheitern, oder ein Nicht-Weiterkommen, weil es heißt auch immer: Okay, da brauchts jetzt einen Umbruch. Da brauchts einen anderen Blickwinkel. Das heißt i muss des von einer anderen Perspektive betrachten und vielleicht die, die Wegrichtung ändern.“ (TI2, Z 344-349)*

Ebenso wird durch Scheitern das Anwenden neuer und kreativer Ansätze gefördert:

> *„Sag ma so, […] man lernt, dass das Scheitern nicht nur negativ sein kann, sondern dass das auch positive Aspekte hat und auch hilfreich sein kann. Oder dass man durch Scheitern vielleicht neue Ideen hat, ganz andere Ideen, die man vorher einfach noch nicht gehabt hat.“ (TI1, Z 573-575)*

Die Kurzlebigkeit von Erfolgserlebnissen (vgl. Kunert et al. 2016:13) liegt in der Dynamik sozialer Systeme begründet. Eine Stabilität darin erzeugter Realitäten bilden einen Ausnahmefall, stetige Veränderungen die Regel (vgl. von Schlippe & Schweitzer 2016:148).

3.3 Unterscheidung zwischen Scheitern und Fehlern

Ebenso wie das Scheitern, können Fehler auch bewirken, dass etwas nicht nach Plan verläuft, dass das Ziel nicht erreicht wird oder etwas schiefgeht. Selbst wenn Fehler ein Gefühl der Erfolgslosigkeit hervorrufen, ist mit „Schiffbruch und existenziellem zu-Grundegehen […] mehr gemeint“ (Kunert et al. 2016:14). Mitunter kann nur ein einzelner Fehler zu einem individuellen Gefühl des Scheiterns führen, andererseits kann aber auch eine Anhäufung von Fehlern

gewissermaßen gelassen und ohne (weitreichende) Selbstzweifel hingenommen werden. Solange der Satz: „Es gibt immer ein zweites mal“ (Zwack 2020:22) oder „Das passiert doch jedem mal“ (ebd.:14) Trost zu spenden vermag in einem überschaubaren Zeitraum, ist von Fehlern die Rede. Die Person ist in relativ kurzer Zeit in der Lage, das Missgeschick, den Misserfolg oder den Irrtum reflexiv zu verarbeiten und den eigenen Weg weiterzugehen. Auch unabhängig aus den daraus gezogenen Lehren. Wenn sich aber jemand als gescheitert erlebt, ist das anders. Dann stoßen derartige, aufmunternd gemeinte Sätze in der Regel auf taube Ohren. Die Person befindet sich in einer Gefühlslage, in der sie sich selbst ablehnt. Der Ausweg aus dieser Situation besteht in der Akzeptanz des eigenen Selbst. Und dieser Prozess erfordert Zeit (vgl. ebd.:14). „Das ist an sich trivial, die Bewältigung dieses Zeitraumes ist es für die Betroffenen meist nicht“ (ebd.:14):

Lerneffekte ergeben sich sowohl aus Fehlern als auch aus dem Scheitern. Der Unterschied liegt aber darin, dass eine hilfreiche Erkenntnis aus Fehlern weitaus leichter umgesetzt werden kann. Wenn ich etwa als Sozialarbeiter schlecht gelaunt bin, wenn ich müde bin, oder ungeduldig, wenn ich nichts esse über einen längeren Zeitraum und ich deshalb dann Fehler mache, dann reicht es aus, wenn ich mich am Vorabend bereits nach einer Folge meiner Lieblingsserie ins Bett begebe. Und mir nicht noch zwei weitere ansehe. Oder ich mir eine Erinnerung einstelle, dass ich etwas zu mir nehmen muss, um leistungsfähig zu bleiben. Das Scheitern hingegen beschreibt „eine signifikante Einschränkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten“ (Kunert et al. 2016:13) aufgrund einer erlebten „Unfähigkeit zum Musterwechsel“ (Zwack 2020:23). Erlernte Handlungsmuster, die bisher erfolgreich durchs Leben geführt haben, werden in Frage gestellt. Und es kann auch nicht auf alternative Handlungsoptionen zurückgegriffen werden. Als Folge davon gerät das Selbstbild ins Wanken (vgl. ebd.:23).

4 Organisationsentwicklung

Organisationale Strukturen wirken sich auf die Tätigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit aus. Deren Handlungen stehen stets im Kontext der Organisation, für die sie tätig sind und erfolgen

> *„in organisierter Form: Es folgt einem gesellschaftlichen Auftrag, orientiert sich an darauf ausgerichteten Zielen […], wird durch mehr oder weniger komplizierte und politisch-administrativ festgelegte Finanzierungsformen am Leben erhalten, erfordert Kooperation und erwartbare Handlungsketten von Akteuren.“ (Merchel 2004:7)*

Handlungsspielräume von Institutionen unterliegen dem Einfluss von deren Umwelt und von internen Vorgängen. Erstere sind etwa die Rahmenbedingungen der Sozialpolitik, die aktuelle Gesetzeslage, aber auch Erwartungshaltungen der Zielgruppe. Betriebsintern können personelle Veränderungen in Leitungspositionen und die Mitarbeiter*innen-Fluktuation, welche sich gruppendynamisch auswirkt, genannt werden. Beide Einflüsse verändern sich stetig und erfordern somit konstante Anpassungsleistungen der Organisation (vgl. Merchel

2005:7). Vor allem die Einstellung auf sich verändernde Anforderungen aus der Umwelt beschreibt Merchel (vgl. 2005:13-15) als existenziell notwendig für eine Organisation, da sonst ein Zustand der Isolation entsteht, in welchem die externen Bedürfnisse gar nicht mehr angemessen wahrgenommen werden können. Dies geschieht, indem die veränderten Umweltbedingungen in Bezug zur eigenen Betriebslogik gestellt und evaluiert werden und entsprechende Anpassungen der internen Abläufe zur Folge haben. Das vollzieht sich in einem konstanten Prozess, der immer wieder um die Herstellung einer Balance bemüht ist. Auf der einen Seite stehen das (natürliche) Bestreben einer Institution, eigene Strukturen und Abläufe aufrechtzuerhalten. Auf der anderen eine Öffnung und Offenheit nach außen hin. Von diesem immerwährenden Austarieren beider Seiten hängt das Wohlergehen der Institution ab.

Einfluss auf organisationale Strukturen kann aber nicht nur aufgrund externer Verhältnisse, sondern auch aufgrund „[i]nterne[r] Diskrepanzerfahrungen“ (ebd.:19) genommen werden. Diese entstehen auf persönlicher Ebene bei den Mitarbeiter*innen. Ein empfundener Ist-Zustand deckt sich nicht mit den eigenen Vorstellungen eines Soll-Zustands. Das dabei entstehende Spannungsverhältnis führt zu einem Bedürfnis nach Veränderung. Ein entsprechender Prozess kann demnach nur in Gang gesetzt werden, wenn dieses Bedürfnis ausgesprochen und thematisiert wird (vgl. ebd.:19). Dabei ist

> *„[e]in gewisses Maß an Diskrepanzempfinden […] ‚normal‘ und alltäglich: Jeder spürt in Organisationen, dass nicht alles so ist, wie es nach den Normen und Idealvorstellungen sein sollte, und mit vielen dieser Divergenzen zwischen Norm und Realität hat man im Alltag gut umzugehen gelernt.“ (ebd.:19)*

Erst bei der Überschreitung einer individuell empfundenen „Schmerzgrenze“ werden also Veränderungen eingefordert. Die erlebten Diskrepanzen werden nach Merchel (vgl. 2005:20-22) in drei Bereiche unterteilt:

- „*Diskrepanzerfahrungen im Bereich der Organisationsregelungen*“ (ebd.:20; Herv.i.O:):

Hier stehen institutionell vorgegebene Strukturen und Abläufe und persönliche, fachlich handlungsleitende Prinzipien bezogen auf die Gestaltung der Unterstützungsmaßnahmen einander gegenüber. Vonseiten der Mitarbeiter*innen wird die Organisation als unflexibel, starr und nicht ausreichend an den Adressat*innen orientiert erlebt. Die Strukturen werden als hinderlich erlebt, wenn es um angemessene Hilfeleistungen geht, die sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe orientieren. Diese Art von Konflikt ist dann besonders ausgeprägt, wenn die Ausrichtung an professionellen Handlungskonzepten stark im Vordergrund steht und institutionelle Logiken und Regeln nicht in demselben Ausmaß Beachtung finden (vgl. ebd.:20).

- „*Diskrepanzerfahrungen im persönlichen Bereich der Organisationsmitglieder*“ (ebd.:20; Herv.I.O.):

Das Spannungsverhältnis besteht zwischen den individuellen Ansprüchen und Motiven der Hilfe und jenen der Organisation. Erlernte methodische Herangehensweisen können als nicht umsetzbar erscheinen, Feedbacks an die eigene Person werden als zunehmend negativ

empfunden oder eigens gesetzte berufliche Ziele werden als nicht realisierbar angesehen. Unter dieser Art des Spannungsverhältnisses können Burn-out-Erfahrungen eingeordnet werden ebenso wie schrittweise abnehmende Motivation, die in unzureichender Messbarkeit von Erfolgen begründet liegt (vgl. ebd.:20-21).

- „*Diskrepanzerfahrungen im Hinblick auf Situationen und Interaktionen in Organisationen*“ (ebd.:21; Herv.i.O.):

Darunter werden gegenseitige, implizite Erwartungshaltungen unter den Mitarbeiter*innen zusammengefasst, die sich auf die bestehenden Umgangsformen beziehen. Hierarchische Ebenen übergreifend. Insbesondere im Bereich der Sozialen Arbeit wird eine Atmosphäre des wertschätzenden Miteinanders erwartet, weil bei der Erbringung von Leistungen berufliche und persönliche Motive ineinandergreifen und nicht unabhängig voneinander zu sehen sind. Dies führt zu einem Gefühl der Enttäuschung, wenn Strukturen beispielsweise als ein Ausdruck von Macht empfunden werden auf Kosten von Achtsamkeit untereinander (vgl. ebd.:21-22).

4.1 Systemtheoretische Perspektive auf Organisationsentwicklung

Organisationen werden aus systemtheoretischer Sicht als nicht triviale soziale Systeme beschrieben. Das bedeutet, dass sie auf externe sowie interne Impulse nicht nach einem bestimmten, festgelegten Muster reagieren, welches vorhersagbar und damit planbar ist. Vielmehr werden Anreize nach einer eigenen, betriebsinternen Logik verarbeitet. Veränderungen von Strukturen und Abläufen können sich vollziehen, auch wenn sie nicht beabsichtigt worden sind. Und falls doch, kann das Ausmaß der Veränderung ganz andere Formen annehmen als erwartet (vgl. ebd.:52). Ein zentraler Wille kann nicht ausgemacht werden, „der bestimmt, was geschieht; vielmehr wird von einem kaum durchschaubaren Parallelogramm der Kräfte, einem intransparenten Netz von Beziehungen, einer überwältigenden Flut von Informationen ausgegangen“ (Neuberger 2002:617 zit. in Merchel 2005:52).

5 Forschungsdesign

In folgendem Kapitel beschreibe ich zunächst das untersuchte Feld, den konkreten Fall und den Fokus. Danach die angewendete Erhebungs- sowie die Auswertungsmetode.

5.1 Feld

Bei dem Feld meiner Befragungen handelt es sich um den Bereich der Wiener Kinder- und Jugendhilfe. Konkret werden die Untersuchungen im Tätigkeitsfeld der Sozialarbeit sowie im

KRIZ (Krisenzentrum) durchgeführt. Die Entscheidung für dieses Feld liegt in seiner sensiblen Materie begründet. Eingriffe in die familiäre Privatsphäre sind bei Gefährdungen des Kindeswohls gesetzlich vorgesehen und legitimiert. Die Zusammenarbeit mit den Familien erfolgt in einem Zwangskontext. Von einer freiwilligen Teilnahme kann also keine Rede sein, was zu abwehrenden Reaktionen der betreuten Personen führen kann. Das erfordert ein geschultes und darauf bedachtes Vorgehen der Sozialarbeiter*innen.
Der Unterbringung im KRIZ geht eine Abnahme der Kinder oder Jugendlichen voraus. Diese Intervention, unabhängig von den vorherigen gefährdenden Bedingungen im Elternhaus, stellt eine Herausnahme aus der bisher gewohnten Umgebung der Minderjährigen und damit einhergehend oftmals eine krisenhafte Situation dar.
In diesem Rahmen führe ich zwei Gespräche:

- Mit einer Sozialarbeiterin der MA 11 mit systemischer Zusatzausbildung
- Mit einer Bildungswissenschaftlerin eines KRIZ der MA 11 mit systemischer Zusatzausbildung

5.2 Fall

Das Scheitern wird als Chance gesehen, um daraus zu lernen und Fortschritte zu machen im Sinne des professionellen Selbstverständnisses von Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagog*innen der Wiener Kinder- und Jugendhilfe. Für die Untersuchungen, wie sich eine positive Einstellung zum Scheitern auf Klient*innen auswirkt, wird eine systemtheoretische Perspektive eingenommen.

5.3 Fokus

Der Fokus der vorliegenden Arbeit ist nach Pantucek (2006:245) zwischen der Tätigkeit der Sozialarbeiter*innen und ihren Adressat*innen zu verorten. Der Exploration von Handlungsmöglichkeiten vonseiten sozialer Fachkräfte wird eine positive Wirkung auf die Zusammenarbeit mit Klient*innen zugeschrieben.

5.4 Erhebungsmethode

Zur Erhebung der Daten bediene ich mich des Interviews, welches eine sehr verbreitete Methode der qualitativen Forschung ist. Um im speziellen zu relevanten Ergebnissen kommen zu können, habe ich mich für den Einsatz des leitfadengestützten Interviews entschieden. Dabei „[dient] der Leitfaden nicht nur dazu, die Befragten […] zu den zentralen Themen hinzuleiten“ (Nohl 2008:21), sondern ermöglicht durch einen bestimmten Aufbau auch deren Vergleichbarkeit (vgl. ebd.). Mithilfe des Leitfadens werden alle Interviewpartner*innen zur gleichen Thematik befragt. Diese Technik ist jedoch nicht „mit einer Standarisierung […] zu verwechseln“ (ebd.). Der Leitfaden wird flexibel eingesetzt und dient als Stütze für die interviewende Person. Somit kann unter anderem vermieden werden, wichtige Themen zu

vergessen und gleichzeitig lässt es den befragten Personen ausreichenden Spielraum für ihre Aussagen. „Es ist […] von hoher Bedeutung, weitere Fragen zu dem bereits angesprochenen Thema zu stellen, d.h. immanent nachzufragen“ (ebd.:24).

5.5 Auswertungsmethode

Die Daten werden mittels der Systemanalyse nach Froschauer und Lueger analysiert. Diese Methode ist auf größere Textmengen und im Besonderen auf die Auswertung von Interviews ausgelegt. Da in diesem Fall ein komplexer systemischer Zusammenhang untersucht wird, erscheint mir diese Auswertungsmethode als am geeignetsten. Die soziale Dynamik des untersuchten Bereichs wird auf seine Wirkungen hin überprüft (vgl. Froschauer/ Lueger 2003:142).

Forschungsergebnisse

Der im theoretischen Teil geschilderte Zusammenhang von Scheitern, Erfolg und Handlungsoptionen bildet die Grundlage für die empirischen Ausführungen. Davon ausgehend werden zunächst Erfolgskriterien beschrieben, welche sich aus dem individuellen Zugang zur Sozialen Arbeit und persönlichen Ansprüchen ableiten. Anschließend werden Einflussfaktoren verschiedener Umwelten auf Erfolgserlebnisse beschrieben.

6 Erfolgskriterien

Grundlegende Voraussetzung für Erfolgserlebnisse ist zunächst eine Definition von Erfolg, also wann von einem Erfolg gesprochen werden kann. Im nächsten Schritt geht es dann darum, wie Erfolge messbar und dadurch sichtbar gemacht werden können. Nach Merchel (vgl. 2005:21) ist das im Bereich der Sozialen Arbeit oftmals keine leichte Aufgabe. In den Untersuchungen erweist sich das Herstellen einer Vertrauensbasis als entscheidendes Kriterium für Erfolg.

In der Sozialarbeit vollzieht sich der Vertrauensaufbau in einem Beratungssetting. Auf diesen wird vordergründig Einfluss genommen durch Techniken der Gesprächsführung. Ein Erfolg kann dann erkannt werden, wenn die Familien einen offenen Umgangston mit der Fachkraft erkennen lassen. Der Weg zu dieser Offenheit führt über die Herstellung einer gemeinsamen Gesprächsbasis mithilfe von Techniken der Gesprächsführung. Den Adressat*innen wird Wertschätzung entgegengebracht und der Fokus orientiert sich an deren verfügbaren

Ressourcen, indem danach gefragt wird, was sie denn können und was gut läuft (vgl. TI2, 106-108). Hier kann von einem Versuch gesprochen werden, Irritationen auf der Ebene des Selbstbilds anzuregen, indem das Augenmerk weg von bestehenden Defiziten gelenkt wird, welche die Familie überhaupt erst zur Kinder- und Jugendhilfe geführt haben. Stattdessen werden deren Stärken in den Vordergrund gestellt und eine Auseinandersetzung damit angeregt. Entscheidend für einen erfolgreichen Ausgang dieser Intervention ist ein

> *positives Menschenbild. [D]ie Grundeinstellung is einfach, jeder hat irgendetwas positives an sich. […] Man findet immer etwas, worüber man reden kann. […] Weil die Leute wollen reden! Wollen kommunizieren! Wollen teilweise ihre eigenen Geschichten erzählen! Ähm die wollen ja auch erzählen, wie's bei ihnen daheim is. Und da findet man meistens irgendwas. Und dann kann man diese Wertschätzung ganz gut gegenüberbringen. […] viele haben Haustiere, das zeigt, sie haben irgendwo eine fürsorgliche Ader." (TI2, Z 128-144)*

Über die Wertschätzung und das Interesse wird versucht, die Erziehungsberechtigten für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Auf diese Weise wird ihnen ein Gefühl vermittelt, dass sie sich um die Erziehung ihrer Kinder bemühen. Dies wirkt sich positiv auf das Vertrauensverhältnis aus und lässt eine Einflussnahme auf das Erziehungsverhalten der Eltern wahrscheinlicher werden (vgl. Cohen 2014:13). Über diesen Ansatz wird versucht, den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden: „Für [Kinder] die Welt ein Stück weit besser zu machen, oder zumindest erträglicher" (TI2, Z 187-188).

Im Beziehungsaufbau findet zunächst der Zwangskontext Beachtung vonseiten der Fachkräfte, indem eine Rollen- und Funktionsklärung stattfindet:

> *„Nämlich auch so Funktionserklärung: Was is meine Funktion? […] Sprich wenn a Gefährdungsmeldung eingeht, dass i das dann scho ganz genau erklär, warum, wieso? […] Und dass es einfach drum geht, dass es dem Kind einfach gut geht, dass man sich das anschauen muss. Und mit dem kann man im Gespräch oft ganz viel lösen, also dass die Leut nicht gleich auf Widerstand gehen, sondern schon verstehen: Ah ja da gibt's ein Gesetz! Okay! (TI2, Z 39-47)*

Die Kontrollfunktion der MA 11 kann eine erforderliche Intervention in die familiäre Privatsphäre nach sich ziehen. Deshalb wird mit dieser sehr offen, klar und transparent umgegangen:

> *„Ihnen aber ganz klar auch sag: Das is der gesetzliche Auftrag! Was muss ich kontrollieren? Und die Kontrolle bestmöglich versuch zu vermachen. Also (..) zwischen sehr viel Wertschätzung, Eigenverantwortung und in letzter Konsequenz die Kontrolle und die Verantwortung zu übernehmen. So is… so meine Sozialarbeiter-Rolle, also dieses viel unterstützend aber in letzter Konsequenz muss ich als Sozialarbeiter/ Sozialarbeiterin auch Verantwortung übernehmen, sprich dann auch handeln." (TI2, Z 109-114)*

Im KRIZ gestalten sich die Rahmenbedingungen für einen Vertrauensaufbau anders als in der Sozialarbeit. Nach der Herausnahme der Kinder und Jugendlichen aus deren Familien im Rahmen einer Gefährdungsabklärung werden diese im KRIZ betreut und in dieser krisenhaften Situation begleitet (vgl. TI1, Z 12-15). In einem begrenzten Zeitraum, der im Regelfall sechs Wochen vorsieht, findet eine intensive Zusammenarbeit mit den Familien in einem alltagsnahen Kontext statt. So werden ärztliche Termine der Kinder gemeinsam mit ihnen

wahrgenommen oder auch Kinderspielplätze besucht (vgl. TI1, Z 180-190). „[…] um eben langsam, dass sie uns kennenlernen, auch ein bisschen mehr Natürlichkeit reinkommt." (TI1, Z 190-191). Dabei wird ihnen Wertschätzung entgegengebracht und es findet eine Orientierung an den Ressourcen statt (vgl. TI1, Z 218-224). Die knappe zur Verfügung stehende Zeit und die vorangegangene Kindesabnahme wirken sich auf die Vermittlung von Klarheit und Transparenz aus:

> *„Und ich manchmal Dinge sicher ansprechen muss […]. Weil es meine Aufgabe is, Eltern mit etwas zu konfrontieren. Ich muss Dinge aussprechen! Es is, das is (..) Auftrag. Für die Transparenz auch, ja? Weil es muss ganz klar sein, in den sechs Wochen, was sonst passiert. Wenn das nicht ausgesprochen ist und die Eltern gewisse Dinge nicht umsetzen. Oder wenn gewisse Übergriffe nicht ausgesprochen werden, warum das Kind da ist." (TI1, Z 210-215)*

Fachkräfte und Minderjährige stehen während der Fremdunterbringung in engem Kontakt zueinander. Die Betreuung findet rund um die Uhr statt und der Alltag wird gemeinsam gestaltet. Sofern es gelingt, eine Vertrauensbasis aufzubauen, können Veränderungen innerhalb des Familiensystems angeregt werden, indem Möglichkeiten geschaffen werden, bisher Unausgesprochenes auszusprechen.

> *„und auch Sprachrohr der Kinder zu sein, is schon auch ein Ziel. Also vielleicht für Kinder etwas auszusprechen, was sie sich nicht trauen auszusprechen. Es is natürlich, kommt es dann auch immer drauf an, ob Kinder das auch wollen, ja? Aber prinzipiell schon ihnen das anzubieten, dass man sie hört." (TI1, Z 226-229)*

Unabhängig davon, ob die Fachkraft dabei den Auftrag erhält, die Vermittlung an die Eltern zu übernehmen bzw. dabei zu unterstützen oder ob davon abgesehen wird, weil es nicht gewünscht wird. Die Äußerung allein stellt schon einen Anreiz in Richtung Veränderung der Strukturen des Familiensystems dar. Denn Gesagtes „spielt eine wesentliche Rolle bei der gegenseitigen Einflussnahme von Menschen aufeinander" (Milowiz 2009:15). Derartige Aussprachen, ob sie nun von den Minderjährigen oder den Eltern kommen, werden vonseiten der Fachkräfte als Erfolgsindikator identifiziert. Sie beinhalten einen Ausdruck von Vertrauen:

> *„[…] genauso Eltern, die vielleicht mal sich trauen, etwas auszusprechen und zu sagen, was davor noch nicht sie sagen konnten, wo sie überfordert sind. Weil sie sehr wohl bemerken in Gesprächen mit der Sozialen Arbeit, dass man ja gewillt ist, eigentlich eine Lösung zu finden, dass es besser wird und nicht nur gegen sie arbeiten möchte. Ähm das sind dann schon so Momente, die, die einem auch sehr viel geben natürlich, ja? Oder Kinder, die sich mal trauen, ihren Eltern etwas mitzuteilen, ohne sie anzuschreien und zu beschimpfen. […] Oder jugendliche Burschen, die immer auf Gangster draußen machen und auf einmal weinend vor einem sitzen und sich trauen, sehr wohl zuzugeben, dass sie sich Sorgen machen, ja? Also das sind schon Momente, wo man merkt, dass man das, was man eigentlich erreichen möchte in der Arbeit, oder was man sieht als seine Aufgabe, dann auch umsetzen kann." (TI1, Z 540-550)*

Die beschriebenen Erfolgskriterien werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Darauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen.

7 Der Kontext von Erfolgserlebnissen

Im Folgenden wird die Einbettung von Erfolgserlebnissen in verschiedenen Umwelten untersucht.

7.1 Individuelle Einflussfaktoren

Mit individuellen Einflussfaktoren ist gemeint, in welcher Art und Weise die Fachkraft selbst auf Erfolgserlebnisse direkten Einfluss nehmen kann, um dadurch ihre Handlungsoptionen aufrechtzuerhalten oder zu erweitern. Es geht um die Achtsamkeit gegenüber den eigenen Bedürfnissen im Sinne eines individuellen Wohlbefindens. Es bedeutet nicht, dass die im weiteren Verlauf beschriebenen Umwelteinflüsse unabhängig von der Person zu betrachten sind. Vor allem in Anbetracht dessen, dass für diese Ausführungen eine systemische Sichtweise eingenommen wird.

> *„I find meine Arbeit lasst sich sehr gut familiär unter einen Hut bringen, also i hab geregelte Arbeitszeiten, i hab viel Freizeit. Ähm einen recht sicheren Job und darf dann a, also es stresst mich nicht, in der Früh hinzugehen, sondern eben i mach meinen Job irgendwie ganz gern. Und des (..) passt so für mich! Also ich hab einen Job, wo i sag es is was sinnvolles. Ich kann eben für jemanden die Stimme erheben, der selber ned kann. Ähm i geh zu dem gern hin und die Rahmenbedingungen passen für mi a eigentlich sehr gut. Also es is irgendwie für meinen Lebensstil wirklich gut kombinierbar.“ (TI2, Z 160-166)*

Das eigene Wohlbefinden hängt zunächst von der Vereinbarkeit von Arbeitszeiten mit den privaten Verhältnissen ab. Das kann zum einen durch die Wahl des Arbeitgebers beeinflusst werden. Damit werden die Arbeitszeiten an die privaten Gegebenheiten und Ansprüche angepasst. Aus Sicht der Sozialarbeit stehen geregelte Arbeitszeiten für freie Wochenenden und Feiertage. Die familiäre Vereinbarkeit liegt auf der Hand. Im KRIZ sind die Arbeitszeiten in einem Dienstrad (vgl. TI1, Z 10) geregelt. Dieser beinhaltet eine Vorhersagbarkeit, wann gearbeitet wird, aber genauso 25-Stunden-Dienste (vgl. TI1, Z 55) und stets wechselnde dienstfreie Wochentage. Hierbei zeigt sich ein Einfluss der Arbeitszeiten auf das Privatleben. Das Einhalten einer Tagesstruktur auch außerhalb der Dienstzeiten wird als wichtig beschrieben, um den Rhythmus beizubehalten (vgl. TI1, Z 436-438). Ebenso wirkt es sich auf die Urlaubsplanung aus: „Und Urlaube eher geballter zu machen. Also grad in einem Radl-Dienst is halt eine Woche Urlaub nicht… bringt nichts. Das im größeren Stück zu machen ist sicher was anderes“ (TI1, Z 605-606). Auf welche der beiden Arten Einfluss genommen wird, spielt im Sinne des Wohlbefindens keine Rolle. Wichtig ist das Herstellen einer individuell als angenehm empfundenen Balance zwischen Frei- und Arbeitszeit.
Gerne in die Arbeit zu gehen, orientiert sich nicht nur nach den Dienstzeiten, sondern auch nach dem Gefühl, eine sinnerfüllende Tätigkeit auszuüben (vgl. TI2, Z 163). „Gerade in […] der Sozialen Arbeit, in der die beruflichen Handlungsvollzüge das Einbringen der Person erfordern und […] mehr als nur die berufliche Rolle sichtbar wird“ (Merchel 2005:21), spielt das

eine große Rolle. Persönliche Ansprüche stehen in engem Zusammenhang zu den erbrachten Leistungen. Individuell beeinflussbar ist dabei die Auswahl des Handlungsfelds. In beiden geführten Interviews wird das individuelle Ziel verfolgt, Kindern eine Stimme zu geben und für sie einzustehen Das ist im Rahmen der Tätigkeit bei der MA 11 möglich (vgl. TI1, Z 226 & TI2, Z 164).
Weitere individuelle Aspekte, um die eigenen Ansprüche zu erfüllen, sind eine regelmäßige Nahrungsaufnahme während der Dienstzeiten zur Aufrechterhaltung der Energie (vgl. TI1, Z 439-440). Die bewusste Entscheidung für einen Arbeitsplatz, der weit entfernt vom eigenen Wohnort liegt. Dadurch wird einerseits zufälliges Aufeinandertreffen mit betreuten Familien außerhalb der Dienstzeiten vermieden, was als unangenehm empfunden wird (vgl. TI1, Z 607-609). Andererseits ist „der Anfahrts- und Abfahrtsweg für mich so zum Ritual geworden […], ein bisschen das alles dort stehen zu lassen, um eben auch verschnaufen zu können." (TI1, Z 610-611). Und schließlich das Wahrnehmen von Einzelsupervisionen. Das ist zwar nicht ausschließlich auf individueller Ebene beeinflussbar, weil es dafür die Möglichkeit im organisationalen Rahmen benötigt. Es wird dennoch an dieser Stelle beschrieben, weil die Termine in der Freizeit wahrgenommen werden, damit einer entsprechenden Motivation bedürfen und persönlich als hilfreich empfunden werden müssen:

> *„Und ich glaub das unterschätzen viele, weil alle sagen, man arbeitet so viel und dann will man nicht noch zusätzlich zur Supervision gehen. Aber ich hab Gott sei Dank relativ früh bemerkt, dass das eigentlich trotzdem notwendig is. Auch wenn man dann vielleicht in dem Moment sich denkt: Boah! Ich schaff das eigentlich grad gar nicht! Im Endeffekt […] bin ich immer aus Supervisionen so rausgegangen, dass ich gemerkt hab, wie sehr ich das eigentlich brauch." (TI1, Z 427-432)*

7.1.1 Die Rolle von persönlichen Erfahrungswerten

> *„[…] meine Ansprüche sind immer weniger geworden. Das merk ich auch jetzt mit der Zeit. Also i war schon eine sehr junge, sehr engagierte Sozialarbeiterin, die sehr viel bewegen wollte. Ahm (..) bin da jetzt mittlerweile schon sehr auf die Bremse gestiegen, weil man einfach an Systeme gelangt, die man nid so schnell ändern kann (TI2, Z 168-172). […] Und wo man dann erkennen muss: Okay! Es funktioniert halt nicht, dass die einen Aufenthaltstitel kriegen, dass die a leistbare Wohnung bekommen, dass die, ja dass es eine Ganztagesbetreuung in der Schule gibt, wo's auch zwei Mal am Tag a warmes Mittagessen gibt, dass es Ganztages-Kindergartenplätze für alle Kinder gibt (TI2, Z 195-199). […] aber da reib ich mich dann am politischen System, dem gesellschaftlichen, und des is es mir nicht wert." (TI2, Z 202-203)*

Das anfängliche Engagement als junge Fachkraft zeigt ein deutliches Bild der Diskrepanz zwischen persönlichen Ansprüchen und den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, diese zu erreichen. Die Aussichtslosigkeit auf Erfolg führt aber nicht zu einer völligen Abwendung von den hoch gesteckten Zielen.

> *„I hab mehr das Gefühl, i hab mehr gewonnen durch diese Erkenntnis als wie verloren oder aufgegeben. Nur (….) es is jetzt auch noch nicht aufgegeben oder akzeptiert. Also in mancher Hinsicht sicher akzeptiert. Also ich halt manches einfach aus. Zu sagen: Okay es is jetzt die Energie nicht wert. Aber es is jetzt noch nicht so, dass i für mich jetzt g'sagt hab: Okay ich*

> *akzeptier es und mach auch gar nix (TI2, Z 212-216). Aber halt eben in meinem System drinnen, funktionierts jetzt nicht, ja? Also muss i irgendwo anders schauen, wo kann man da Energie reinfließen lassen (TI2, Z 227-229). […] [Ich] bin da ganz der Meinung, dass Kinder einfach von Klein auf a gute Betreuung brauchen. Also dass Elementarpädagogik viel besser verankert is ähm (..) aber das muss politisch passieren." (TI2, Z 230-232)*

Zunehmender Erfahrungswerte führen demnach zu einer Steigerung der Ausdauer und Geduld, auf Erfolgserlebnisse zu warten. Die Energie wird in eine langfristige Richtung kanalisiert, die zusehends als sinnvoll erlebt wird. Die Chance auf eine Veränderung wird als ergebnisoffen eingestuft (vgl. TI2, Z 219-220). Bezogen auf das Scheitern und eine damit verbundene Einschränkung der Handlungsfähigkeit wird eine Option gewählt, die eine Hoffnung auf Veränderungen zulässt und in einer demokratischen Gesellschaft nicht als aussichtslos angesehen werden kann. Wichtig für das eigene Empfinden von Handlungsfähigkeit ist, dass die investierte Energie nicht als zweckloses Unterfangen erachtet wird.

Das Erkennen von Erfolgserlebnissen wird durch eine Zunahme an Erfahrung ebenso gefördert. So wird im KRIZ das pünktliche Erscheinen eines Jugendlichen zum Abendessen als Beziehungsangebot interpretiert (vgl. TI1 523-531). In diesem banal erscheinenden situativen Inhalt wird die darin liegende potenzielle Chance zur Beziehungsarbeit wahrgenommen und aufgegriffen, indem ein größerer Kontext der Betrachtung herangezogen wird:

> *„Und da erlebt man dann schon, wo man dann sieht, ja die Jugendlichen fühlen sich gehört, die wollen am Abend plaudern kommen und kommen deswegen mal um 18 Uhr. Ist natürlich dann nicht, dass die dann immer um 18 Uhr kommen (lacht). Aber es ist schon mal ein Riesenschritt, wenn sie einmal kommen und als Jugendliche sich mit uns Alten, sich hinsetzen wollen." (TI1, Z 536-540)*

7.2 Organisationale Rahmenbedingungen

Tätigkeiten im Sozialen Bereich stehen niemals für sich allein, sondern stets in einem organisationalen Kontext (vgl. Merchel 2004:7). Der institutionelle Auftrag und die Zielvorgaben stellen wichtige Rahmenbedingungen dar. Sie bieten eine Orientierungshilfe für Sozialarbeiter*innen, indem sie deren Zuständigkeit für bestimmte Problemlagen festlegen.

Der Auftrag der Wiener Kinder- und Jugendhilfe (WKHJ) stützt sich auf die gesetzliche Grundlage des Kindeswohls:

> *„Kinder und Jugendlich haben ein Recht auf Förderung ihrer Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit. Hierbei sind die Grundsätze des Übereinkommens über die Rechte des Kindes […] umzusetzen." (WKJHG § 1 (1) Z 1-3).*

Für diese Rechte steht die WKHJ ein, wenn Eltern oder Erziehungsberechtigte ihren Pflichten zur Pflege und Erziehung nicht ausreichend nachkommen. Hierzu ist der Eingang einer Gefährdungsmeldung von dritten oder dazu verpflichteten Personen notwendig (vgl. WKJHG § 24 (1) Z 1-3). Eltern, Kinder oder Jugendliche können sich auch selbständig an die Einrichtung wenden (vgl. TI1, Z 7-9). In beiden Fällen besteht dann eine Pflicht, den Sachverhalt zu prüfen (vgl. WKJHG § 24 (2) Z 1-2). Die Zusammenarbeit mit den betreuten Personen bzw. Familien erfolgt in Form von Beratungen, Informationsweitergaben oder einer Vermittlung ambulanter Dienste, welche eine Unterstützung bei der Erziehung bieten. Bei Vorliegen einer entsprechenden Gefährdung ist die MA 11 zur Herausnahme des Kindes aus der Familie und der Unterbringung in ein KRIZ berechtigt. Weitere Aufgaben beziehen sich auf Fragestellungen zu Unterhaltsleistungen, eine Zusammenarbeit mit Pflegefamilien und Wohngemeinschaften (vgl. Stadt Wien o.A) sowie der „Abwicklung von Adoptionen“ (ebd.).

Die Zuständigkeiten der Sozialarbeit der WKJH können demnach als weitreichend und vielfältig beschrieben werden, woraus sich eine koordinierende Funktion hervorheben lässt. In der strukturell gekoppelten Kooperation mit dem KRIZ stellt deren Einschätzung der Problemlage eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise dar. Es findet eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Institutionen statt, „das heißt, dass wöchentlich Gespräche stattfinden bei uns [im KRIZ] mit den Eltern und der Sozialen Arbeit“ (TI1, Z 18-19). Die unterschiedlichen Settings der beiden Bereiche ergänzen sich dabei komplementär und bieten die Möglichkeit eines differenzierten Zugangs zu den Adressat*innen:

> *„Und wir arbeiten ja doch sehr intensiv mit den Familien, das heißt wir haben jetzt nicht nur Gespräche am Amt [mit der Sozialarbeit], damit will ich nicht sagen, dass das unnötig ist, sondern wir haben sicher ein ungezwungeneres Setting oft, weil wir ja im Alltag mit den Eltern mehr zu tun haben. (TI1, Z 181-184)*

> *„[…] und da sozusagen eigentlich eine Familie neu kennenlernen und da zu schauen: das sind unsere Beobachtungen, unsere Wahrnehmungen. Und das immer in einem Team auszutauschen. Und dann der Sozialen Arbeit anzubieten.“ (TI1, Z 194-196)*

Der Neueinstieg in das Familiensystem bietet die Möglichkeit, neue Perspektiven auf die Problemlage einzunehmen, woraus sich weitere Handlungsmöglichkeiten in Form bisher unversuchter Ansätze ergeben. Dieser Gedanke wird innerhalb des Systems KRIZ erneut aufgegriffen, um darin eine zusätzliche Außenperspektive einzunehmen. Die Zuständigkeit für ein Kind bzw. eine Familie ist auf einzelne Mitarbeiter*innen verteilt. Es sind aber alle mit der Betreuung der gesamten Gruppe betraut. Nicht fallführende Sozialpädagog*innen nutzen die Möglichkeit bewusst, die Fallverlaufsdokumentation nicht oder nur überblicksmäßig durchzulesen (vgl. TI1, Z 148-153), „um dann auch zu schauen, was das bringt“ (TI1, Z 154). Diese Form der Exploration von Handlungsoptionen steigert die Chancen auf Erfolgserlebnisse.

Ebenso förderlich in diesem Sinne wirkt sich der knapp bemessene Betreuungszeitraum (von sechs Wochen in der Regel) aus:

> *„Also prinzipiell glaub ich, dass man in einem Krisenzentrum ununterbrochen scheitert. (…) Ich glaub, dass das Scheitern da ganz viel einfach dazugehört, aber das ist, was mir eigentlich immer am Krisenzentrum sehr gefallen hat. Dass man bisschen mehr auch, einfach ausprobieren musste, weil wir lernen in kurzer Zeit Kinder und Familien kennen und wir mussten immer wieder Dinge ausprobieren. Und wenn wir dann gescheitert sind, gemerkt haben: Nein! So geht's nicht!" (TI1, Z 554-559)*

Wie im einleitenden Kapitel bereits beschrieben, ist hier aus der für diese Arbeit eingenommenen Perspektive von Fehlern die Rede. Dennoch wird daraus eine positive Einstellung zum Scheitern verdeutlicht, die sich aus organisationalen Rahmenbedingungen (und der Teamarbeit, worauf aber im folgenden Kapitel näher eingegangen wird) ergibt. Nämlich insofern, als dass die aktive Suche nach erfolgsversprechenden Handlungsmöglichkeiten Teil des beruflichen Alltags im KRIZ ist.

> *„Und das is eigentlich, was mir immer sehr gefallen hat, dieses, dass das da eigentlich sehr in Ordnung ist, zu scheitern. Weil auch dann lernt man etwas daraus. Oder lernt eine Familie kennen. Oder ein System kennen. Ähm (..) und das is sicher noch mal mehr in einem Krisenzentrum möglich" (TI1, Z 559-563)*

Der konstante Wechsel der Kinder im KRIZ fördert die Einnahme einer distanzierten Haltung, was als wichtig beschrieben wird im Zuge der Abklärung. Hierzu werden Vergleiche zu einer Wohngemeinschaft herangezogen, in der eine Herstellung von Distanz als schwieriger erachtet wird. Die Betreuung der Kinder und Jugendlichen erfolgt dort über einen Zeitraum von mehreren Jahren und begünstigt dadurch den Aufbau intensiver, teils emotional geprägter Arbeitsbeziehungen (vgl. TI1, Z 27-31). Ebenso wird in diesem Vergleich die stetige Veränderung der Gruppendynamik als positiver Aspekt hervorgehoben:

> *„man weiß, Kinder gehen wieder und es könnt auch wieder besser werden zum Beispiel. Natürlich weiß ma auch, es kann auch schlechter werden, aber es is jetzt nicht […] wie manchmal in WG's, wo man merkt so mit der Gruppendynamik passts jetzt nicht und man weiß ewig nicht, wie man daran arbeiten soll. Is es schon in einem Krisenzentrum, sag ich jetzt amal, das Ablaufdatum näher" (TI1, Z 39-43)*

Der Nachteil dabei wird in einer nur geringen Planbarkeit gesehen, weil man „sich selten auf was vorbereiten kann" (TI1, Z 32). Festgelegte Tagesstrukturen wie Kochen, Hausübungen schreiben, die Einhaltung von Terminen oder die Abendroutine (TI1, Z 58-84) bieten zwar Anhaltspunkte. Jedoch befinden sich die Minderjährigen nach der Herausnahme aus der Familie in einer krisenhaften Situation und kennen sich untereinander kaum. Dadurch wird selbst eine Verlegung der Freizeitgestaltung ins Freie zu einem Erfolgserlebnis (vgl. TI1, Z 447-464).

In der Sozialarbeit sieht das anders aus. Fixe Dienstzeiten sind weit im Voraus bekannt, Einzeltermine und Dokumentationsarbeit werden selbständig eingeteilt. Das ermöglicht die Entstehung von Routinen (vgl. TI2 11-32). Die Rahmenbedingungen werden als sehr klar beschrieben (vgl. TI2, Z 407-412) und lange gewachsene Strukturen als Halt und Sicherheit vermittelnd (vgl. TI2, Z 248-249). Das bietet Anhaltspunkte für die eigene Tätigkeit und einem Schweben „durch den luftleeren Raum" (TI2, Z 249) wird entgegengewirkt. Daraus lässt sich eine ganz andere Betrachtungsweise auf Erfolgserlebnisse als im KRIZ ableiten. Durch die

klar empfundenen Strukturen wird der Fokus auf den tatsächlichen institutionellen Auftrag gelenkt. Erfolgserlebnisse werden zunehmend dort gesucht, wo sie auch zu finden sind. Das befördert die Einnahme einer klaren Position gegenüber den Adressat*innen, indem aufgezeigt wird, welche Möglichkeiten bestehen und welche nicht.

7.2.1 Diskrepanzerfahrungen zwischen Organisation und Fachkräften

Im Bereich der Sozialarbeit sind die Diskrepanzerfahrungen nach Merchel (2005:20) „als ‚normal'" zu bezeichnen. Dem Wunsch nach einer qualitativ hochwertigen und fachlichen Ausrichtung stehen mangelnde Ressourcen entgegen. Ebenso wird die Mitarbeiter*innen-Fluktuation hervorgehoben (vgl. TI2, Z 321-333).
Im KRIZ steht ebenso der Ressourcenmangel im Vordergrund. Der äußert sich in einer unzureichenden Ausstattung der Räumlichkeiten (TI1, Z 447-463), in einem Personalmangel mit damit verbundenen Überstunden, einer Überbelegung und einer längeren Verweildauer der Kinder als grundsätzlich vorgesehen (TI1, Z 254-260). Der Ruf nach Veränderung wird im KRIZ deutlicher ausgedrückt als in der Sozialarbeit. Diese wurde auch herbeigeführt nach einer Diskrepanzerfahrung, die über die Belastungsgrenzen der Mitarbeiter*innen hinausging. Das gefährdende Verhalten eines männlichen Bewohners hat eine Doppelbesetzung der Nachtdienste erforderlich gemacht, um den Schutz der restlichen Gruppe und ebenso der Kolleg*innen aufrechtzuerhalten. Mit Unterstützung der Kinder- und Jugendanwaltschaft wird ein Schreiben an die Vorgesetzten aufgesetzt. Kurze Zeit später wird der Bursche in eine andere Unterkunft überstellt (vgl. TI1, Z 254-291). Ganz nüchtern betrachtet wird damit ein Erfolgserlebnis beschrieben. Auf Grundlage einer Klarheit über die institutionellen Rahmenbedingungen wird nicht nach einer Aufstockung des Personals gefragt, sondern nach einer Unterbringung, die den Bedürfnissen des Bewohners entspricht, weil „man eigentlich aufgestellt ist für eine andere Art der Kindergruppe (TI1, Z 506). Das verdeutlicht eine weiterhin professionelle Haltung gegenüber dem jungen Mann, für den schließlich eine passendere Umgebung gefunden auch um seinetwillen gefunden wird. Und für das Team und die anderen Minderjährigen im KRIZ wird wieder eine annehmbare Situation hergestellt.

7.3 Das Team

> *„[…also ganz oben steht sicher das Team. Ich werd oft gefragt, warum ich so lang in einem Krisenzentrum aushalte? Und ich sag immer: das hat nichts mit mir als Person zu tun, sondern dass ich einfach Glück hab, dass ich wirklich in einem Team gearbeitet hab, […] das einfach wirklich gut funktioniert." (TI1, Z 397-400)*

> *„[…] weil wenn man da ein gutes Team hat, auf des man sich verlassen kann, dann geht man entspannter in die Arbeit." (TI2, Z 177-178)*

In einem Team gut aufgehoben zu sein, vermittelt Sicherheit und Rückhalt und fördert die Fähigkeit, auf sich selbst zu achten: „Also es is immer möglich, dass man auf sich selbst schaut, weil wir wissen, dass wir alle immer aufeinander auch schauen." (TI1, Z 407-408). Ein

Gefühl der Zugehörigkeit wird bereits vermittelt, wenn klar ist, dass die Tür der Kollegin/ des Kollegen für einen kurzen Austausch offensteht (vgl. TI2, Z 397-404).
Das sorgt für eine angenehme Atmosphäre, die auch für die Adressat*innen spürbar wird. In der Sozialarbeit wird darauf geachtet, die eigenen Aufgaben gewissenhaft und ordentlich zu erledigen, damit Kolleg*innen einen Überblick haben, wenn sie einen Dienst übernehmen müssen. Ansonsten kann das zu Stresssituationen führen, die die betreuten Familien ebenfalls zu spüren bekommen.
Die Untersuchungen zeigen ein klares Bild. Innerhalb einer Organisation stehen Teammitglieder einander am nächsten. Eine positive Einstellung zum Scheitern beinhaltet auch, nach erfolglosen Ansätzen in der Zusammenarbeit mit Familien den Kopf nicht in den Sand zu stecken, sondern die Motivation aufrechtzuerhalten und einen neuen Versuch zu starten. Der Rückhalt und der Austausch darüber im Team spielen dabei eine gewichtige Rolle.

8 Schlussfolgerungen

Die Bestrebung um eine Aufrechterhaltung bzw. Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten ist essenzieller Bestandteil Sozialer Arbeit. Dies vollzieht sich durch das Schaffen günstiger Bedingungen für wiederkehrende Erfolgserlebnisse. Dadurch wird die persönliche Motivation von Fachkräften aufrechterhalten, den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. An der Erfüllung dieser Aufgabe sind neben den Professionist*innen auch die Organisation sowie deren Teammitglieder beteiligt. Von einer positiven Einstellung zum Scheitern wird gesprochen, wenn das Resultat erfolgloser Ansätze in der Zusammenarbeit mit betreuten Familien und Minderjährigen als lehrreich gesehen wird. Die persönliche Motivation nimmt dabei nicht ab, sondern im besten Fall sogar zu. Denn mit dem nicht gelungenen Versuch wird eine klare Tatsache evident: Der eingeschlagene Weg führt nicht zum Erfolg.
Die Auswirkungen einer derartigen Einstellung für die Adressat*innen liegen auf der Hand. Das Verhalten oder die Eigenschaften der Klient*innen werden nicht mehr als Gegenstand der Betrachtung herangezogen, wenn es darum geht, dass beispielsweise kein Vorankommen in der Zusammenarbeit erkennbar ist oder die Situation sich im Kreis zu drehen scheint. Es wird der Gesamtkontext analysiert, in welchem die umgebenden Umwelten sowie die eigene Vorgehensweise miteinbezogen werden. Und vielleicht danach gefragt wird, welche Versuche noch nicht unternommen wurden, um eine Änderung herbeizuführen.

9 Ausblick

Ausgehend von den vorliegenden Untersuchungen lassen sich weitere Forschungsansätze formulieren:

- Das Scheitern kann im Kontext zwischen Fachkräften und der Organisation untersucht werden. Merchel (2005) untersucht unter anderem diesen Zusammenhang, aber im Hinblick auf Organisationsentwicklung, nicht auf ein Scheitern. Es könnten beispielsweise ehemalige Mitarbeiter*innen der MA 11 oder anderer Einrichtungen zu diesem Zweck befragt werden.
- Oder aber die Untersuchung kann bei ehemaligen Leistungsempfänger*innen und ihrer Sichtweise eines Scheiterns angesetzt werden. Der Zugang zu diesen könnte sich dabei als herausfordernd gestalten.
- Schließlich kann das Scheitern auf der Ebene zwischen Organisation und Gesellschaft untersucht werden. Welche Aspekte bringen die Familien überhaupt zur MA 11? Steht das bereits für ein Scheitern?

Literatur

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

Cohen, Marie-Luise (2014): Kinderschutz: Kontrolle oder Hilfe zur Veränderung. Ein systemischer Ansatz von Marie-Luise Cohen, Berlin: Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge.

Kunert, Sebastian / Thomann, Geri / Wehner, Theo / Clases, Christoph (2016): Deutungen zum Scheitern. In: Kuhnert, Sebastian (Hrg.): Failure Managemement. Ursachen und Folgen des Scheiterns, Berlin Heidelberg: Springer Verlag, S. 3-15.

Froschauer, Ulrike / Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Wien: Facultas Verlag.

Harro, Kähler (2005): Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann, München: Ernst Reinhardt Verlag.

Maturana, Humberto R. (1982). Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie, Braunschweig: Friedr. Vieweg und Sohn.

Merchel, Joachim (2004): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, Weinheim: Juventa Verlag.

Merchel Joachim (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen, Weinheim: Juventa Verlag.

Milowiz, Walter (2009): Teufelskreis und Lebensweg. Systemisch denken im sozialen Feld, 2. überarbeitete Auflage, Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht Verlag.

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. 6. überarbeitete Auflage, Stuttgart: UTB Verlag.

Nohl, Arnd-Michael (2008): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Pantucek, Peter (2006): Fallstudien als „Königsdisziplin“ sozialarbeitswissenschaftlichen Forschens. In: Flaker, Vito / Schmid, Tom (Hrg.): Von der Idee zur Forschungsarbeit. Forschen in Sozialarbeit und Sozialwissenschaft, Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag, S. 245-246.

Schiepek, Günter (1987): Systeme erkennen Systeme. Individuelle, soziale und methodische Bedingungen systemischer Diagnostik, Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.

Simon, Fritz B. (2020): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 9. Auflage, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Von Schlippe, Arist / Schweitzer, Jochen (2016): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen, 3. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.

Sonneck, Gernot / Kapusta, Nestor / Tomandl, Gerald / Voracek, Martin (Hg.) (2016): Krisenintervention und Suizidverhütung. 3. Auflage, Wien: facultas Verlag.

Spencer-Brown, George (2005): Gesetze der Form. 4. Auflage, Lübeck: Bohmeier Verlag.

Vogd, Werner (2013): Überlegungen zu einer Soziologie personalen und organisationalen Scheiterns. In: Bergmann, Jens / Hahn, Matthias / Langhof, Antonia / Wagner, Gabriele (Hrsg.): Scheitern – Organisations- und wirtschaftssoziologische Analysen. Wiesbaden: Springer Verlag, S. 61-82.

Zwack, Mirko (2020): Scheitern oder: mit sich selbst neu anfangen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.

Internetquellen

DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache (o.A.): scheitern. https://www.dwds.de/wb/scheitern [Zugriff am 23.12.2021].

Stadt Wien (o.A.): Auftrag und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. https://www.wien.gv.at/kontakte/ma11/aufgaben.html [Zugriff am 07.01.2022]

Daten

ITV1, Interview, geführt von Mladen Orsolic mit systemischer Fachkraft im KRIZ am 08.11.2020, Audiodatei.
ITV2, Interview, geführt von Mladen Orsolic mit systemischer Sozialarbeiterin der Wiener Kinder- und Jugendhilfe am 22.11.2020, Audiodatei.

TI1, Transkript Interview ITV1, erstellt von Mladen Orsolic, November 2021, durchgehend nummeriert
TI2, Transkript Interview ITV2, erstellt von Mladen Orsolic, November 2021, durchgehend nummeriert

Abkürzungen

KRIZ – Krisenzentrum
KJH – Kinder- und Jugendhilfe

Anhang

Interviewleitfaden

- Wen habe ich denn heute vor mir? Mit wem darf ich denn sprechen?
- Was gehört zu ihren Aufgaben?
- Können Sie mir etwas über ihren beruflichen Alltag erzählen?
- Wie äußert sich ihr systemischer Bildungshintergrund in ihrem Berufsalltag?

Ziele und Ansprüche

- Wie beschreiben Sie Ihren persönlichen Zugang zur Sozialen Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe?
- Welche Ziele verfolgen Sie?
- In welchem Verhältnis stehen Ihre Ziele mit den Zielen der Institution?
- Welche Ansprüche stellen Sie an sich selbst?
- Welche Faktoren unterstützen Sie dabei?
- Welche sind hinderlich?
- Welche Möglichkeiten haben Sie, ihren Ansprüchen gerecht zu werden?

Scheitern

- Wie beschreiben Sie Scheitern in dem besprochenen Kontext?
- Wie gehen Sie mit dem Scheitern um?
- Welche unterstützenden Faktoren können Sie beschreiben im Umgang mit Scheitern?
- Was empfinden Sie persönlich als förderlich im Umgang mit dem Scheitern?

Abschluss

- Möchten Sie noch etwas hinzufügen, worüber wir nicht gesprochen haben?

Auszug des Transkripts T2:

gibt einfach Systemgrenzen, ähm (..) wenn ich etwas für gut empfinde und denke mir, das würde für die Familie gut passen, dann gibt's leider in unserer Gesellschaft noch sehr viel andere Player, die am Feld sind, die da mitmischen. Und wo man dann erkennen muss: Okay! Es funktioniert halt nicht, dass die einen Aufenthaltstitel kriegen, dass die a leistbare Wohnung bekommen, dass die, ja dass es eine Ganztagesbetreuung in der Schule gibt, wo's auch zwei Mal am Tag a warmes Mittagessen gibt, dass es Ganztages-Kindergartenplätze für alle Kinder gibt. Das is meines Erachtens leider noch sehr lange ein großes Wunschkonzert. Das spielt sich nicht. Und des zu erkennen is einfach so irgendwie, ja da gibt's leider Systemgrenzen, die (..) da kann i als Sozialarbeiterin das gerne wollen und finden, das is gut für die Familie, aber da reib ich mich dann am politischen System, dem gesellschaftlichen, und des is es mir nicht wert. Dafür bin i noch zu jung und muss selber noch lang genug arbeiten.
I: Mhm, ja. Ahm (….) und (…….) Wie gehst du jetzt mit dem um? Oder wie bist du zu diesem Umgang gekommen? Dass du sagst, okay die Systemgrenzen hast du mit der Zeit, mit wachsender Erfahrung festgestellt. Und das hört sich für mich jetzt so an, dass du sie jetzt akzeptierst. Und wie bist du dazu gekommen? Oder wie fühlt sich's an für dich jetzt? Ich möchte jetzt einfach die Gegenüberstellung von, der Wortlaut war glaub ich, dass du gesagt hast, eine sehr junge, sehr engagierte Sozialarbeiterin zu, zum Teil pragmatisch und eben erkennen: Was kann ich? Was kann ich nicht? Wenn ich's kurz so zusammenfassen darf. Und (….) Hast du das Gefühl, du hast was aufgegeben im Vergleich zu früher?
B: Nein. Eigentlich gar nichts. I hab mehr das Gefühl, i hab mehr gewonnen durch diese Erkenntnis als wie verloren oder aufgegeben. Nur (….) es is jetzt auch noch nicht aufgegeben oder akzeptiert. Also in mancher Hinsicht sicher akzeptiert. Also ich halt manches einfach aus. Zu sagen: Okay es is jetzt die Energie nicht wert. Aber es is jetzt noch nicht so, dass i für mich jetzt g'sagt hab: Okay ich akzeptier es und mach auch gar nix. Nur ich glaub, dass sind einfach, man muss manchmal einfach a bissl auch, sich zurücknehmen und sagen: Okay, alles alleine schafft man nicht. Aber so punktuelle, kleine gesellschaftliche Sachen sind's für mich halt, wo ich versuch, meinen Beitrag zu leisten. Das wird sich in der nächsten politischen Wahl widerspiegeln, dass i einfach wählen geh. Ähm (..) ja. Schau ma mal, wie des wird (lacht). I versuch meiner Tochter einfach in der Erziehung des zu kommunizieren, was i als meine Gedankengänge richtig find. Mi sehr wohl auch mit Leuten in Diskussion begib. Nid still bin und sag: Okay, akzeptier ich halt. Sondern schon immer wieder sag: Na! Des seh i nid so. Das bräuchte es. Aber i kanns in meinem System jetzt nicht verändern. Und i such ma halt gesellschaftspolitisch andere, im Privatfeld auch wieder, oder ich bin auch gewerkschaftlich aktiv. Und such einfach da andere Wege, um diese Dinge aufzuweichen oder für mi (..) mir da einfach an Weg zu suchen, wo's geht. Aber halt eben in meinem System drinnen, funktionierts jetzt nicht, ja? Also muss i irgendwo anders schauen, wo kann man da Energie reinfließen lassen. Ähm, seh ich auch schon so, dass i ma denk, im Moment, i lies sehr viel Tageszeitung, weil i möcht einfach das politische Geschehen verfolgen, wissen, was grad lauft. Ähm und bin da ganz der Meinung, dass Kinder einfach von Klein auf a gute Betreuung brauchen. Also dass Elementarpädagogik viel besser verankert is ähm (..) aber das muss politisch passieren. Das heißt, muss da irgendwo politisch einen Weg finden und, is jetzt von mir noch nicht aufgegeben, weil eben i bin noch sehr jung. Es wird noch viel Arbeit vor mir liegen. Also da bin i mehr im Moment am Aushalten und Schauen. Eher am Anvisieren, wo kann i diese Energie

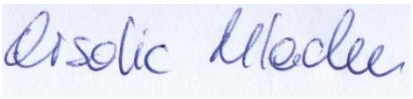
Auswertungsbeispiel – Systemanalyse nach Froschauer/ Lueger

Zeilen	Paraphrase	Textrahmen/Intention	Lebensweltlicher Kontext	Interaktionseffekte	Systemeffekte
168 bis 172	Als junge Fachkraft war die Motivation hoch, große Vorhaben umzusetzen Im Laufe der Zeit wurde eine Abnahme dieser Motivation festgestellt. Die eigenen Ansprüche haben abgenommen	Die Motivation aus jungen Jahren beruhte auf unzureichendem Wissen Mit der Zeit habe ich dazugelernt Meine Ansprüche werden an die Trägheit von Systemen angepasst. Daher haben sie abgenommen. Veränderungen herbeizuführen heißt, an unterschiedlichen Stellen anzusetzen	Die jungen Jahre werden betont in Zusammenhang mit dem damaligen Engagement. Ein Reifungsprozess hat seitdem stattgefunden. Veränderungen verlangen nach Geduld	Die Veränderung organisationaler Strukturen ist ein komplexes und langwieriges Unterfangen. Eine Umsetzung nach den damaligen Vorstellungen ist nicht möglich. Meine Ansprüche müssen demnach angepasst werden Die Ansprüche haben sich auch den gesellschaftlichen Strukturen untergeordnet	In dieser Hinsicht hat eine Resignation stattgefunden. Die Abnahme der Ansprüche wird sich immer weiter fortsetzen Die Ansprüche haben abgenommen, um sich den Gegebenheiten anzupassen. Es werden weitere Bemühungen angestellt, diesmal mit mehr Geduld

Eidesstattliche Erklärung

Ich, **Mladen Orsolic**, geboren am **13.01.1986** in **Wien**, erkläre,

1. dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,

2. dass ich meine Bachelorarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,

Wien, am **11.01.2022**