

WS 4 „Fehlerkultur und Reflexion von Fallverläufen im Kinderschutz“

Prof. Dr. Kay Biesel
(Institut Kinder- und Jugendhilfe)

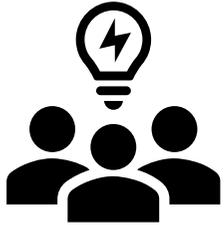
Hybride Fachtagung „Kinderschutz in der Pflegekinderhilfe“, 15.03.2022, 11.30 – 18.30, Landratsamt Tübingen und online

Ablauf

5 Minuten	Gemeinsames Ankommen
15 Minuten	Arbeitssession I
20 Minuten	Input I: Zum Verständnis von Fehlern im Kinderschutz
15 Minuten	Input II: Organisationskulturelle Strategien des Umgangs mit Fehlern im Kinderschutz
20 Minuten	Arbeitssession II
15 Minuten	Input III: Internationale Umgangsweisen mit Fehlern im Kinderschutz
30 Minuten	Abschlussdiskussion

Arbeitssession I (15 Minuten)

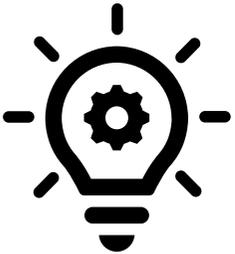
Arbeitssession I (15 Minuten)



- Was sind für Sie Fehler im Kinderschutz?
- Worauf sind diese ihrer Meinung nach zurückzuführen?

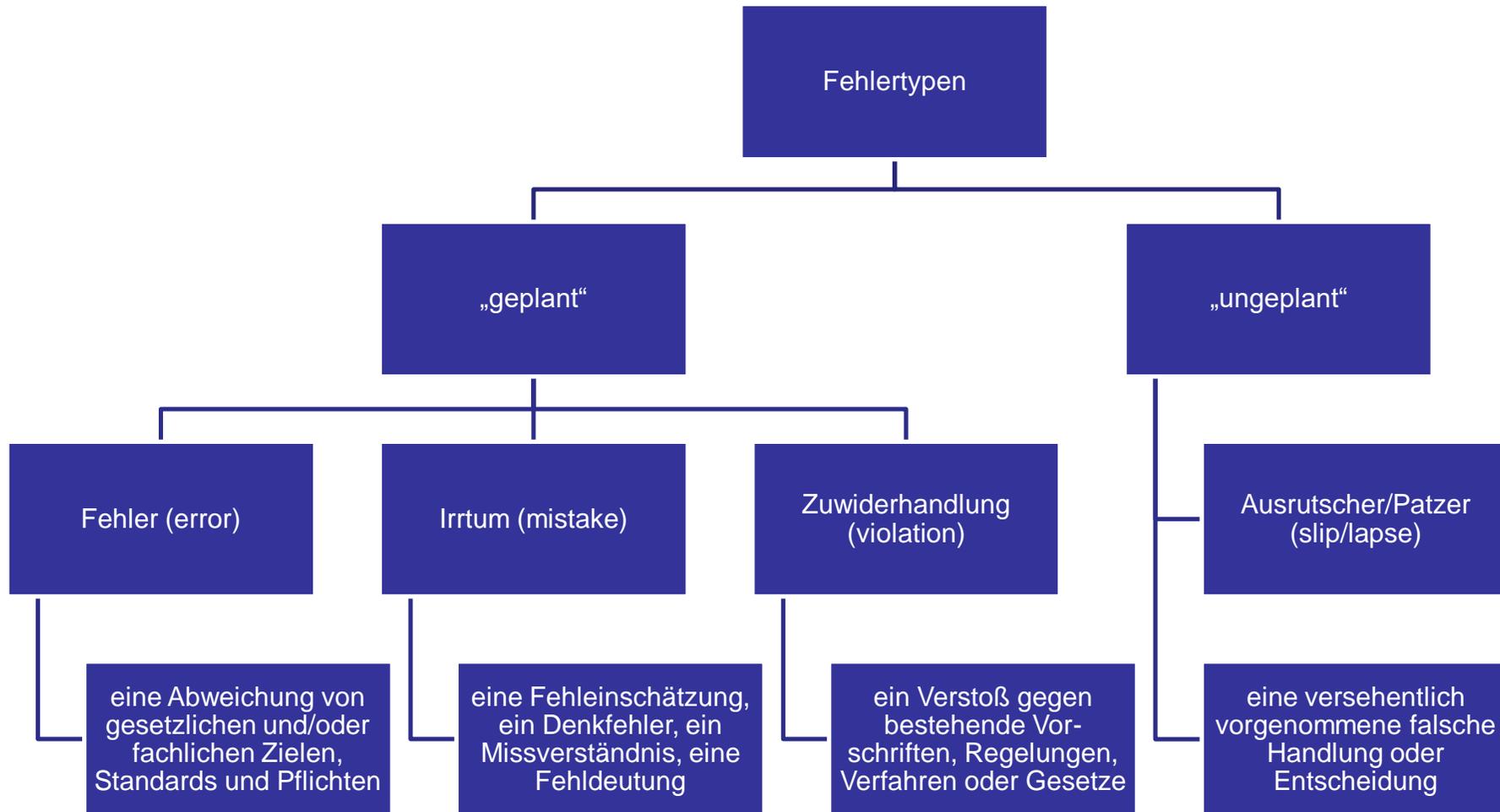
Zum Verständnis von Fehlern im Kinderschutz

Zum Verständnis von Fehlern im Kinderschutz



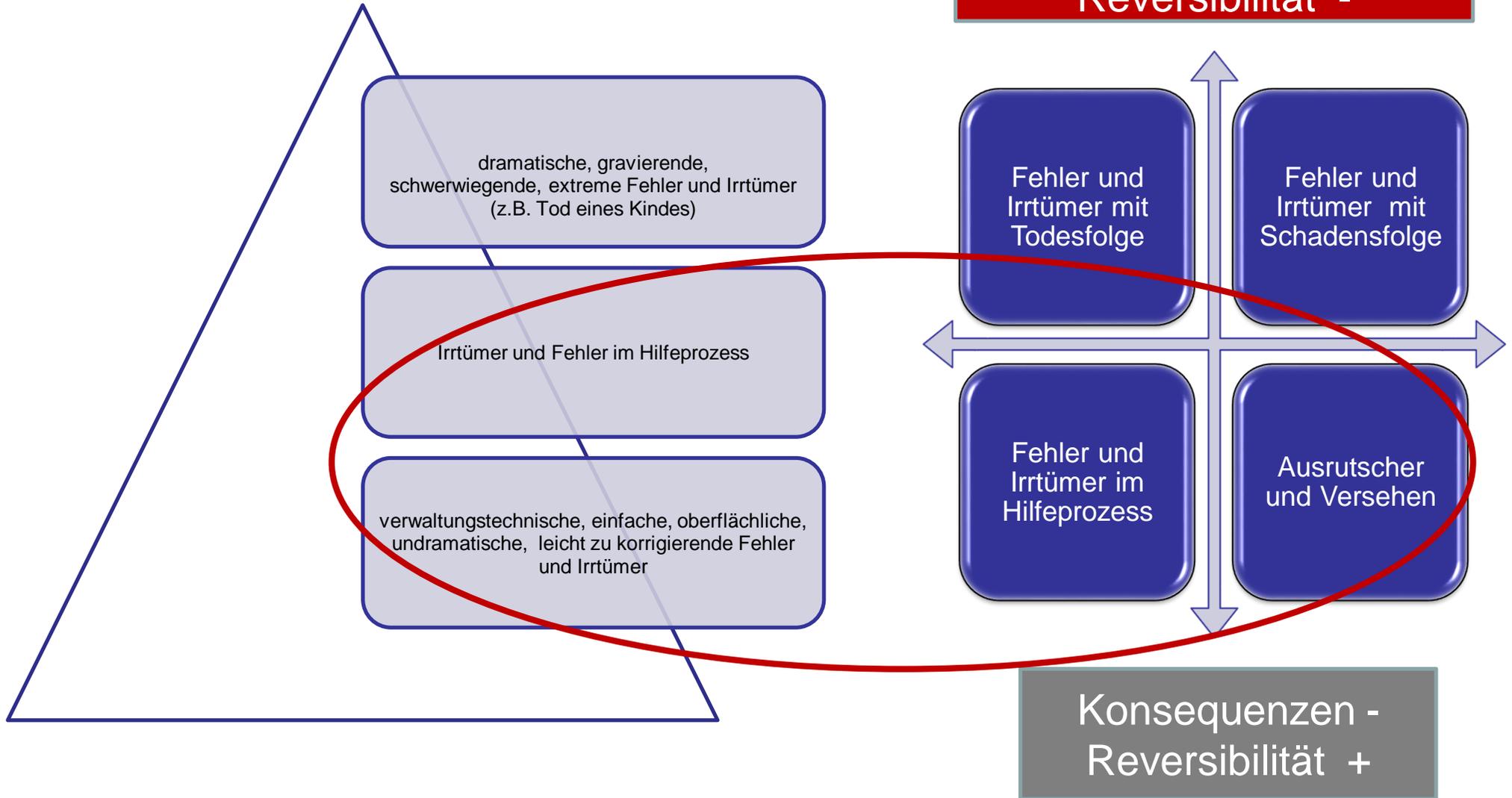
- Bei einem ‚Fehler‘ handelt es sich um eine Handlung oder Entscheidung, für die aus einer subjektiven und normativen Perspektive eine günstigere und umsetzbare Alternative bestanden hätte (vgl. Weingardt 2004, S. 231ff.).
- Unter einem Fehler kann ein historisch relatives soziales Konstrukt verstanden werden, in dem sich gesellschaftliche Erwartungen, gesetzliche Regelungen, professionelle und (inter-)organisationale Werte, Normen und Haltungen bündeln.
- Es kann für die Praxiskontexte Sozialer Arbeit nicht als ein für alle Mal normativ feststehend beschrieben werden (Biesel 2011, 84).

Zum Verständnis von Fehlern im Kinderschutz



Vgl. Biesel/Cottier 2020, 20

«Fehler»?!



Zum Verständnis von Fehlern im Kinderschutz

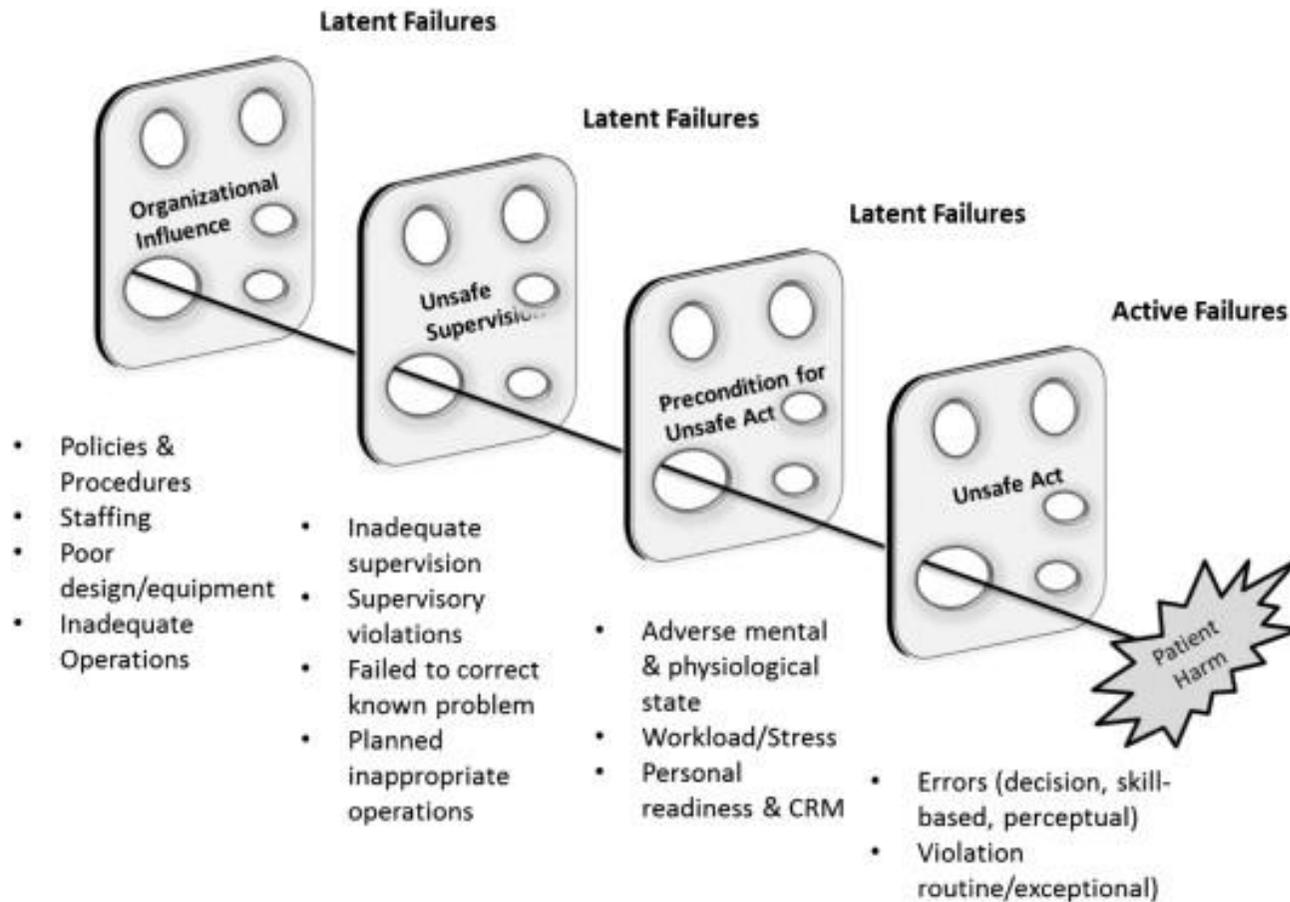
Operative Fehler des Personals	Strukturelle Mängel der Organisation
Nichtbefolgung organisatorischer Regeln (»Dienstvorschriften«)	Ungenügende Quantität und Qualität organisatorischer Regeln
Nichtbefolgung professioneller Standards (»mangelhaftes Fallverstehen«)	Arbeitsbedingungen, die die Erfüllung professioneller Standards verhindern
Nichtwahrnehmung von Signalen (»fehlende Achtsamkeit«)	Defizitäre Organisationskultur und Personalentwicklung
Mangelnde Zusammenarbeit, mangelhafter Informationsaustausch	Defizitäre Kooperationsstrukturen und Informationskanäle

Klateztki 2020, S. 103

Zum Verständnis von Fehlern im Kinderschutz

Altes Verständnis: personeller Ansatz der Fehlerentstehung	Neues Verständnis: systemischer Ansatz der Fehlerentstehung
Fehler sind der Grund für Störungen und Schwierigkeiten in einer Organisation	Fehler sind ein Symptom für grundlegende Störungen und Schwierigkeiten in einer Organisation
Fehler sind dem menschlichen Verhalten geschuldet	Fehler sind Zuschreibungen; Urteile, die gefällt werden, nachdem etwas passiert ist
Fehler sind gefürchtet und müssen bekämpft werden	menschliches Verhalten wird systematisch beeinflusst durch Organisationen und umgekehrt
menschliches Verhalten muss kontrolliert werden	Fehler sind Hinweise darüber, wie Menschen gelernt haben mit komplexen und widersprüchlichen Arbeitsbedingungen umzugehen
Fehler sind simpel abzustellen, irgendwann werden alle Systeme so aufgestellt sein, dass sie sich nicht mehr ereignen	Fehler können nicht einfach abgestellt werden, sie sind organisational und systemisch bedingt
mit stringenteren Prozeduren, einem erhöhten Maß an Pflichtbewusstsein, technologischer Innovationen und Supervision, können Fehler reduziert werden	mit einem besseren Verständnis für die tägliche Arbeit von Menschen, ist es besser möglich, Wege zu finden, organisationale Rahmenbedingungen zu verbessern

Zum Verständnis von Fehlern im Kinderschutz



Swiss-cheese model. Adapted with permission from Reason J; see: [https://www.practicalradonc.org/article/S1879-8500\(14\)00124-6/fulltext](https://www.practicalradonc.org/article/S1879-8500(14)00124-6/fulltext)

Organisationskulturelle Strategien des Umgangs mit Fehlern im Kinderschutz

Organisationskulturelle Strategien des Umgangs mit Fehlern im Kinderschutz

Die Fehlerkultur einer Organisation besteht aus drei Säulen (vgl. Schüttelkopf 2015):

1. den Normen und Werten,
2. den individuellen und kollektiven Kompetenzen der Mitarbeitenden im Umgang mit Fehlern,
3. den Methoden und Instrumenten, die die Organisation für den Umgang mit Fehlern zur Verfügung hat.

Der Begriff Fehlerkultur bezeichnet nach Schüttelkopf die Art und Weise, wie eine Organisation mit Fehlern umgeht.

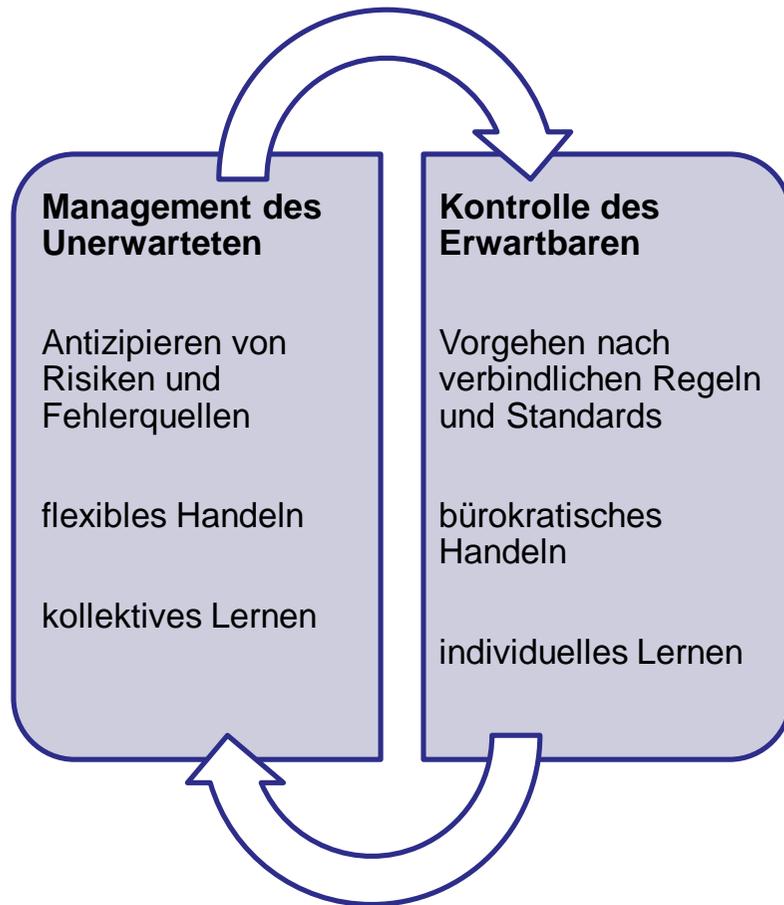
- *destruktive Fehlerkultur*: Angst vor Fehlern, geringere Produktivität, Beeinträchtigung der Gesundheit der Mitarbeitenden, Zunahme von Fehlerrisiken und von hohen Fehlerkosten, Verfestigung von Lernblockaden, fehlende Innovationskraft
- *produktive Fehlerkultur*: Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, Fehler als Anlässe zum Lernen, hohe Kooperationsbereitschaft, geringe Angst vor Autoritäts- und Gesichtsverlusten, Interesse an Qualität und innovativer Weiterentwicklung

Organisationskulturelle Strategien des Umgangs mit Fehlern im Kinderschutz

Pathologische Kultur	Bürokratische Kultur	Generative Kultur
Niemand will etwas über Fehler wissen.	Fehler müssen nicht gefunden werden.	Fehler werden aktiv gesucht.
Übermittler von Fehlern (whistleblowers) werden an den Pranger gestellt.	Übermittler von Fehlern werden angehört, man ist aber froh, wenn sie die Organisation verlassen bzw. nicht mehr über die von ihnen entdeckten Fehler in Zukunft sprechen.	Mitarbeiter/innen werden darin geschult, Fehler zu erkennen und zu benennen.
Die Verantwortung für Fehler wird ignoriert.	Die Verantwortung für Fehler wird aufgespalten u. i.d.R. einzelnen Fachkräften zugeschoben.	Die Verantwortung für Fehler wird gemeinsam übernommen.
Fehler werden geahndet oder verheimlicht.	Fehler werden lokal beseitigt.	Aufgedeckte Fehler führen zu organisationalen Veränderungen.
Neue Ideen zur Verbesserung der Organisation und der Praxis werden abgelehnt.	Neue Ideen werden oft gleichgesetzt mit dem damit verbundenen Aufkommen von neuen Problemen.	Neue Ideen sind willkommen.

(adaptiert und ins Deutsche übertragen nach Reason 2008: 38; vgl. auch Biesel 2011: 77)

Organisationskulturelle Strategien des Umgangs mit Fehlern im Kinderschutz



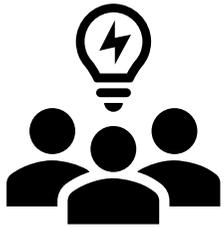
Organisationen sollten aufmerksam gegenüber den unerwarteten Entwicklungen ihrer Entscheidungen und Handlungen sein.

Deshalb:

- ✓ Konzentration auf Fehler, Irrtümer und Zuwiderhandlungen
- ✓ Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen
- ✓ Sensibilität für organisationale Abläufe
- ✓ Streben nach Resilienz
- ✓ Respekt vor Expertise

Arbeitssession II (20 Minuten)

Arbeitssession II (20 Minuten)



- Füllen Sie die Skala Achtsames Organisieren – Mindfulness Organizing Scale (MOS)¹ adaptiert für den Kinderschutz aus und kommen Sie danach ins Gespräch darüber, wie gut bei Ihnen achtsames Organisieren im Kinderschutz etabliert ist bzw. welche Fehlerkultur bei Ihnen vorherrschend ist.



<https://padlet.com/kaybiesel1/esy78iwoh6psc6to>

Internationale Umgangsweisen mit Fehlern im Kinderschutz

Internationale Umgangsweisen mit Fehlern im Kinderschutz



International können sechs Antworten auf die Frage nach dem Umgang mit Fehlern im Kinderschutz beobachtet werden

Zu ihnen zählen:

- die Professionalisierung,
- die Regulierung (Prozeduralismus und Standardisierung eingeschlossen),
- die Zuschreibung von Verantwortung,
- die Skandalisierung,
- die Ermächtigung von Klient*innen und
- die Nicht-Wahrnehmung und Nicht-Reaktion (Biesel et al. 2020, S.264f.; Biesel/Meysen/Schrapper 2020, S. 403).



Internationale Umgangsweisen mit Fehlern im Kinderschutz

Eigenschaften/ Antworten	Professionalisierung	Regulierung (eingeschlossen: Prozeduralismus und Standardisierung)
Art	Bildend	Kontrollierend
Sicht auf Fehler	Mangel an Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen und Fallverstehen; ungünstige Arbeitsbedingungen	Mangel an Kontrolle; zu viel Freiräume; zu wenig Rechenschaftverpflichtungen; mangelnder Informationsaustausch und fehlende Kooperation
Wer konstruiert die Sicht auf Fehler?	Professionelle Gemeinschaften und Vereinigungen/ Fachkräfte	Regierungen (lokale und nationale); Gerichte
Implikationen	Externe und interne Regulierungen; Weiterbildungen	Handeln nach Richtlinien, Regeln und Prozeduren
Strategien	Lizensierung; Registrierung; Supervision; Weiterbildung; neue Methoden und Instrumenten zur Gefährdungseinschätzung; neue Hilfen und Programme; whistle-blowing; multi-professionelle Kooperation	Rechtsreformen; Richtlinien, Regeln und Prozeduren; Instrumente und Methoden zur Gefährdungseinschätzung; Reviews und Inspektionen, interorganisationale Kooperation; Monitoring
Konsequenzen	Vermehrter Freiraum für professionelles Ermessen; Mangel an Kontrolle und Transparenz	Deprofessionalisierung; wachsende Anzahl sich widersprechender und in Konkurrenz stehender Richtlinien, Regeln und Prozeduren; mehr technische Fehler und substantielle Fehleinschätzungen

Internationale Umgangsweisen mit Fehlern im Kinderschutz

Eigenschaften/ Antworten	Zuschreibung von Verantwortung	Skandalisierung
Art	Strafend	beschuldigend
Sicht auf Fehler	individuelle Fehler und Versäumnisse von Fachkräften und anderen Fallbeteiligten	Unglück, Katastrophe
Wer konstruiert die Sicht auf Fehler?	Politiker*innen; Fachkräfte; Öffentlichkeit; Klient*innen	Medien; Klient*innen; Politiker*innen (manchmal)
Implikationen	Verlust von Berufslizenzen und staatlichen Anerkennungen; Strafverfolgung, Inhaftierungen; Zivilrechtliche Forderungen	Gesteigerte öffentliche Problemwahrnehmung; Auslösung von Handlungsdruck; Zerstörung von Vertrauen ins Kinderschutzsystem
Strategien	Strafverfolgung; Registrierung/Deregistrierung	Falluntersuchungen; Reviews; Inspektionen; Rechtsreformen
Konsequenzen	Stress und Angst; Kinderschutz als unattraktives Arbeitsfeld; Ausscheiden aus dem Beruf; Personalmangel	Stress und Angst; Risikoaversion; steigende Fallzahlen; höhere Arbeitsbelastungen; Personalmangel; negative Einstellungen gegenüber dem Kinderschutzsystem in der Bevölkerung und beiden Eltern

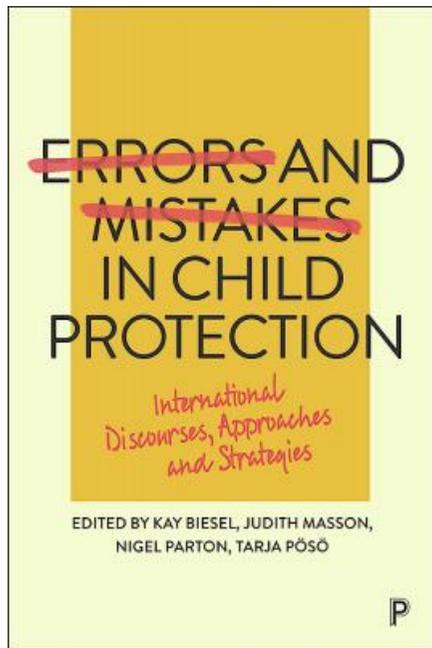
Internationale Umgangsweisen mit Fehlern im Kinderschutz

Eigenschaften/ Antworten	Ermächtigung von Klient*innen	Nicht-Wahrnehmung und Nicht-Reaktion
Art	politisierend	vernachlässigend
Sicht auf Fehler	Rechtsverletzungen gegenüber Klient*innen, missbräuchliche Praktiken in Einrichtungen	Ablehnung; Mangel an Wahrnehmung und Reaktion auf Fehler
Wer konstruiert die Sicht auf Fehler?	Klient*innen; Nichtregierungsorganisationen; Klient*innen-Organisationen	Jeder
Implikationen	Gesetzliche Verpflichtungen zur besseren Wahrnehmung und Achtung der Rechte von Klient*innen	Keine; aber Diskriminierung von individuellen Gruppen
Strategien	Beschwerde- und Ombudschaftssysteme; Beteiligung von Klient*innen an der Entwicklung von Hilfen und Programmen; Care Leaver Angebote; Kompensationsregelungen und -zahlungen	Diffuse Strategie – Antworten nicht auf den Umgang mit Fehlern gerichtet
Konsequenzen	Schwierigkeiten bei der Balancierung zwischen den Rechten der Mutter, des Vaters und der Kinder; Umformulierung der Macht von Fachkräften	Nichts passiert, um die mangelnden Arbeitsbedingungen zu verbessern; Missbrauch öffentlicher Macht

Vielen Dank!

kay.biesel@fhnw.ch

Weiterführende Lektüre:



Verwendete Literatur

- Biesel, K. (2011). Wenn Jugendämter scheitern. Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz. Gesellschaft der Unterschiede. Bd. 4. Bielefeld.
- Biesel, K./Cottier, M., 2020: Errors and mistakes in child protection: understandings and responsibilities. In: Biesel, K./Masson, J./Parton, N./Tarja, P. (eds.). Errors and mistakes in child protection. International discourses, approaches and strategies. Bristol: 17-34
- Böwer, M./Brückner, F. (2015). Das «MindSet Achtsames Organisieren». Ein Methodenkoffer für das Einüben von Achtsamkeit im Kinderschutz und in der Hilfepraxis des Rauhen Hauses in Hamburg. In: Sozialmagazin. (5–6). S. 14–25.
- Dekker, Sidney (2014). The Field Guide to Understanding ‚Human Error‘. 3. Aufl. Boca Raton.
- Klatetzki, T., 2020: Der Umgang mit Fehlern im Kinderschutz – eine kritische Betrachtung. In: Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik. (2):101-121
- Schüttelkopf, E. M. (2015): Lernen aus Fehlern: Wie man aus Schaden klug wird. 2. Auflage. Freiburg i. Br.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2016). Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. 3., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart.