



Leseprobe aus Kessler und König, Scheitern in Praxis und Wissenschaft  
der Sozialen Arbeit, ISBN 978-3-7799-7503-8

© 2024 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-7503-8](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-7503-8)

# Inhalt

## **Vorwort**

*Stefanie Kessler, Karsten König* 8

## **Einführung. Scheitern in Praxis und Wissenschaft der Sozialen Arbeit**

*Stefanie Kessler, Karsten König* 9

## **I Scheitern in der Praxis der Sozialen Arbeit** 27

Was heißt Bewältigung von Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit?  
Vulnerabilitätstheoretische Perspektiven auf einen zentralen Gegenstand  
der Sozialen Arbeit

*Juliane Noack Napoles* 28

Scheitern in der Praxis Sozialer Arbeit. Ein diskursanalytischer Einblick  
*Julia Märk* 37

Fehler(kultur) in der Sozialen Arbeit. Eine qualitative Interviewstudie  
mit Fachkräften  
*Mehmet Kart* 48

Scheitern und Erfolg von geförderten Modellvorhaben in der Sozialwirtschaft.  
Exemplarische Analyse des Scheiterns eines ESF-Projektes  
*Tobias Reichardt* 62

Komplexer Hilfebedarf von Kindern und Jugendlichen in der Kinder-  
und Jugendhilfe, oder: vom erfolgreichen Scheitern am Scheitern  
*Stephan Cinkl, Nicole Rosenbauer* 76

Scheitern als Lernanlass für strukturelles Lernen. Eine systemische  
Perspektive auf den Gegenstand der Sozialen Arbeit  
*Birgit Hilliger* 93

„Scheitern ist Teil unserer DNA!“ Umgang mit Krisen und Konflikten  
in der Erlebnispädagogik und Erlebnistherapie  
*Henning van den Brink, Jochen Hotstegs* 107

Von der Suchtberatung zu lernen, heißt ‚scheitern‘ zu lernen  
*Maike Wagenaar* 120

<b>II Erfahrungen des Scheiterns in der Wissenschaft</b>	137
Zum Glück gescheiter(t). Promotion als kritisches Lebensereignis <i>Yvonne Knospe</i>	138
Promotion mit Kind – zum Scheitern verurteilt? Explikationen zur Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft im Kontext von Promotionsabbrüchen <i>Rebecca Daniel, Anja Franz, Steffi Heger, Elisabeth Sommer</i>	157
Forschen in der Sozialen Arbeit an Hochschulen. Vom Scheitern an und Bewältigen von herausfordernden Bedingungen <i>Stefanie Kessler</i>	175
Dimensionen des Scheiterns in angewandter Forschung <i>Karsten König</i>	195
<b>III Lernen aus dem Scheitern: Transfer der Bewältigungsprinzipien aus der Praxis auf die Wissenschaft</b>	213
Scheitern im Kontext Sozialer Arbeit <i>Carla Wesselmann</i>	214
Bewältigung von Krisen in Praxis und Promotionsphase von Sozialpädagog:innen <i>Constance Engelfried</i>	228
Reflexive Forschungsperspektiven zwischen Erwartung, Selbsterkenntnis und der Angst vor der eigenen Verletzlichkeit <i>Nicole Weydmann</i>	244
Let's talk about failure in Praxis und Wissenschaft der Sozialen Arbeit. Zur Relevanz biografischer Arbeit und Biografiearbeit im Umgang mit (kreativer) Krisen(bewältigung) und Scheitern <i>André Epp</i>	263
Eindeutigkeitsbegehren und die Risiken und Gefahren des Scheiterns in der Sozialen Arbeit <i>Herbert Effinger</i>	279
<i>Gescheiter scheitern</i> . Was kann die Soziale Arbeit in Wissenschaft und Praxis von der Orga-nisationspädagogik lernen? <i>Anja Mensching</i>	296

<b>IV Über das Scheitern hinaus: die Zukunft von Promotion und Forschung in der Sozialen Arbeit</b>	305
Die Zukunft von Forschung und Wissenschaft Sozialer Arbeit. Politiken gegen das Scheitern <i>Vera Taube, Michael May, Karsten König, Gäste</i>	306
Symposium mit Folgen. Eine Geschichtensammlung zum Umgang mit dem „Scheitern“ <i>Kristina Enders, Stefanie Kessler, Elisabeth Sommer, Nicole Weydmann</i>	325
Fazit. Wie wir dem Scheitern kollektiv begegnen (sollten) <i>Stefanie Kessler, Karsten König</i>	340
<b>Autorinnen und Autoren</b>	347

## Vorwort

Ein Symposium über das Scheitern hätte auch scheitern können: Wenige Wochen, um ein Programm auszuarbeiten, um Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen, die bereit sind, über das Scheitern zu sprechen und auch ihre persönliche Sicht zu teilen. Fünf Monate nach dem Zuschlag durch die Volkswagen Stiftung treffen wir uns an einem sonnigen kalten Wintermorgen im Schloss Herrenhausen in Hannover. Keine Fachcommunity, die man schon kennt, kaum vorher veröffentlichte Studien, auf die wir uns verlassen können. Niemand weiß, ob wir ehrlich mit uns sein können, uns das Scheitern eingestehen.

Die Räume im Schloss Herrenhausen sind aber vielleicht einer der schönsten Plätze für intensive Diskussionen, ein wundervoller Blick auf den winterlichen Schlossgarten, liebevoll vorbereitete Verpflegung und sonst alles, was wir für den Austausch brauchen. Auch wenn berufliche und persönliche Enttäuschungen Anlass gewesen sein mögen, ein „Scheitern“ in Praxis oder Wissenschaft der Sozialen Arbeit hierher zu bringen, so wandelt sich die Atmosphäre in Wertschätzung und Offenheit.

Wir danken der Volkswagen Stiftung, dass sie das „Scheitern“ als Thema vorgeschlagen und unseren sozialpädagogischen Zugang für tragfähig befunden hat. Wir danken insbesondere allen Mitarbeiter:innen, die uns während der Vorbereitung und der Tagung betreut und versorgt haben, namentlich Tobias Schönwitz und Birgit Niemann. Wir danken Kerstin Janson, Heiko Stulich und Elina Priedulena aus unserem Forschungsreferat und vor allem allen Referentinnen und Referenten, die ihre Erfahrungen mitgebracht, gemeinsam geteilt und nun in einem mitunter kräftezehrenden Prozess auch in schriftlichen Text übertragen haben. Wir danken auch denen, die aufgrund von Krankheit nicht persönlich anwesend sein konnten, und jenen, die das Vorhaben, einen Text beizusteuern, aufgeben mussten, sowie den vielen Kolleginnen und Kollegen, Studierenden, Freundinnen und Freunden, die mit uns gemeinsam Scheitern erlebt und reflektiert haben. Schließlich danken wir Agnieszka Berghegger, die diesen Band vor dem Scheitern an sprachlichen Untiefen bewahrt hat und unseren beiden Mitarbeiterinnen Moira Felber und Dana Wolf, die unermüdlich organisiert und dokumentiert haben.

Stefanie Kessler und Karsten König

# Einführung

## Scheitern in Praxis und Wissenschaft der Sozialen Arbeit

Stefanie Kessler, Karsten König

Scheitern gehört zum Leben; es ist eine alltägliche Erfahrung. „Scheitern muss man nicht lernen. Jeder kann es; niemand ist unter uns, der nicht scheitert, allenfalls solche, die es entweder nicht wahrnehmen oder nicht wahrhaben wollen“ (Sattler 2016, S. 169). Sozialarbeitende sind diejenigen, die Menschen wieder aufhelfen, die von Krisen oder Problemen betroffen sind. In der Praxis befassen sich Sozialarbeitende kontinuierlich mit dem Scheitern von Menschen, Gruppen oder auch sozialen Systemen. Dabei ist ein Scheitern nicht immer ein selbst wahrgenommenes, sondern vielfach ein von außen attestiertes. Sozialarbeiterisches Handeln ist dabei entweder präventiv oder als direkte Intervention auf die Bewältigung eines Scheiterns ausgerichtet (vgl. Payne 2021, S. 152). Entsprechend sind Sozialarbeitende ‚Krisenprofis‘. Zu ihrem Handwerkszeug gehören Reflexions- und Bewältigungspraktiken zur Unterstützung von Klient:innen bei ihren Fehlern und Krisen (vgl. Böhnisch 2012, S. 284 ff.) genauso wie das Schaffen von öffentlichem Bewusstsein für strukturelle, gesellschaftliche Problemlagen und die Einflussnahme auf Politik und Gesetzgebung zur Unterstützung der Interessen ihrer Adressat:innen (vgl. Payne 2021, S. 21). Soziale Arbeit als Profession verfügt folglich über ein praxisbasiertes Wissen über den Umgang mit dem Scheitern. Trotz dieser allgegenwärtigen Konfrontation mit dem Scheitern der Anderen thematisiert die Soziale Arbeit das eigene Scheitern als Profession und Disziplin bislang wenig. Dabei minimiert ein Nachdenken darüber – im Sinne eines reflexiven professionellen Handelns – „die Gefahr nichts zustande zu bringen oder gar zu scheitern“ (Sattler 2016, S. 169).

Im Rahmen des Symposiums „Scheitern in Praxis und Wissenschaft der Sozialen Arbeit: Reflexions- und Bewältigungspraktiken von Fehlern und Krisen“, das vom 12. bis zum 14. Dezember 2022 im Tagungszentrum Schloss Herrenhausen in Hannover stattfand,<sup>1</sup> haben wir uns dem Scheitern innerhalb von Profession und Disziplin genähert. Das Ziel war einerseits gemeinsam zu diskutieren, über welche Erfahrungen und Kompetenzen zum Umgang mit dem Scheitern die Praxis der Sozialen Arbeit verfügt, und andererseits uns damit auseinanderzusetzen, welche Erfahrungen des Scheiterns es in der Wissenschaft der Sozialen

---

1 Das Symposium war Teil der von der Volkswagen Stiftung organisierten Themenwoche „Failure matters – Dimensionen des ‚Scheiterns‘ in der Wissenschaft“ und wurde durch die Volkswagen Stiftung gefördert.

Arbeit gibt, wie diese theoretisch gefasst und Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden können. Mit diesen beiden Perspektiven auf Profession und Disziplin wollten wir der Frage nachgehen, inwiefern möglicherweise die praxisbasierten Kompetenzen im Umgang mit Krisen und Scheitern auch für die Wissenschaft der Sozialen Arbeit nutzbar gemacht werden können. Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist das vorliegende Buch, in dem wir Beiträge zu theoretischen Perspektiven und empirische Erkenntnisse zur Bewältigung von Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit sowie zur Reflexion von Erfahrungen mit dem Risiko des Scheiterns in der Promotionsphase oder im Forschungsprozess der Sozialen Arbeit zusammenbringen konnten.

## **1. Was meint Scheitern? Annäherung an den Begriff des Scheiterns**

„Wer sich mit dem Scheitern beschäftigt, ist [...] gezwungen, das Wissen aus verschiedensten Quellen zusammenzutragen und sieht sich mit der Schwierigkeit konfrontiert, mit unterschiedlichsten Debatten und Begriffen des Scheiterns umgehen zu müssen“ (Schuol 2020, S. 135).

Auch in der Sozialen Arbeit gibt es nur vereinzelt Publikationen, die das Scheitern fokussieren (vgl. Franz 2022; Märk 2022; Wege 2015). Der Begriff des Scheiterns wird dabei zuweilen mit Fehlern gleichgesetzt (vgl. Biesel 2011) und eher beliebig verwendet. Entsprechend erfordert die Auseinandersetzung mit dem Scheitern ein interdisziplinäres Vorgehen in der Bestimmung des Begriffs und dem bzw. den damit verbundenen Phänomen(en).

Eine zentrale Publikation zum Scheitern ist die von Matthias Junge (2004), der versucht, Scheitern aus soziologischer Perspektive zu konzeptualisieren. „Scheitern“ ist für Junge die „temporäre oder dauerhafte Unverfügbarkeit, Handlungsunfähigkeit“ (ebd., S. 16). Scheitern ist somit an das Konzept des Handelns geknüpft; es „setzt Handeln, zeitlich und in der Vorgabe von Intentionen voraus“ (Junge/Lechner 2004, S. 8). Nur wer handelt, kann auch scheitern. „Scheitern verweist auf Grenzen der Handlungsfähigkeit“ (ebd.). Dabei ist gemäß Junge eine temporäre Handlungsunfähigkeit von einer dauerhaften zu unterscheiden (vgl. Junge 2004, S. 16). Im Fall des temporären Scheiterns ist auch ein Handeln danach noch möglich, während dies bei einem absoluten Scheitern unmöglich wird. Dann verbleiben keine Möglichkeiten mehr, das gesetzte Ziel zu erreichen. Es werden, so Junge, auch „die Voraussetzungen für das Handeln [zerstört]“ (ebd.). Um die Unterscheidung klarer zu fassen, bezeichnen Martin Rüdiger und Astrid Schütz (2014, S. 264) temporäres Scheitern als Misserfolg in Abgrenzung zum absoluten Scheitern. Beide Formen des Scheiterns beziehen sich auf eine „Diskrepanz zwischen Handlungsziel und

Erreichtem“ (Schuol 2020, S. 139). Das heißt, das ursprünglich gesetzte Ziel wird nicht bzw. noch nicht erreicht.

Handeln orientiert sich dabei in erster Linie nicht am Scheitern, sondern am Erfolg im Sinne der Zielerreichung bzw. der Erfüllung der Erwartungen. Dabei wird ein noch nicht erreichtes Ziel angestrebt. Doch wird Erfolg „nur dann honoriert, wenn auch die Möglichkeit des Scheiterns gegeben ist“ (John/Langhof 2014, S. 2). Scheitern ist die Kehrseite des Erfolgs oder wie René John und Antonia Langhof schreiben, „die andere, abgeschattete Seite jener Münze, mit der man – auf Erfolg hoffend – sein Glück bestimmt, um erstaunt festzustellen, dass man Pech hat“ (ebd.).

Einer rational-ökonomischen Perspektive folgend handeln wir willentlich mit Aussicht auf Erfolg. Scheitern kann man nur dann, wenn man zuvor etwas erreichen wollte, sich also ein Ziel gesteckt hat. Das heißt, mit dem Handeln nehmen wir ein Risiko des Scheiterns auf uns. Ursachen für ein Scheitern sieht Sebastian Schuol in Fehlern oder Irrtümern (vgl. Schuol 2020, S. 139 f.), die nicht mit Absicht passieren. Wenn Handlungen fehlschlagen, obwohl Zwecke und Mittel – im Sinne eines etablierten Verfahrens – bekannt sind, liegt die Ursache in Fehlern. Sind aber „nur der Zweck bekannt [...], die Mittel unsicher“ (ebd., S. 140), können Handlungen nicht mehr als rational gefasst werden. Wenn sie fehlschlagen, dann ist die Ursache ein Irrtum im Sinne einer Fehleinschätzung. Die Mittel stellen sich im Nachhinein als unpassend heraus (ebd.).

Ein absolutes oder totales Scheitern ist in der Praxis „mehr als ein Idealtypus zu begreifen“ (John/Langhof 2014, S. 3). Es dient als „Kontrastfläche für die verbliebenen Möglichkeiten“ (ebd.) und kommt somit in der Reflexion von Fehlschlägen und der Planung eines erneuten Versuchs in den Blick. Der Misserfolg, also ein graduelles Scheitern, stellt dagegen den „Normalfall“ (ebd., S. 4) dar; es eröffnet Perspektiven für einen Wandel und erneut die Aussicht auf Erfolg. Handeln ist damit auch „Scheiternsvermeidung“ und/oder „Scheiternsbewältigung“ (Junge 2004, S. 16). Mit dem Handeln wird versucht, das Scheitern mitzudenken, um es zu vermeiden oder aber um es „zu überschreiten [...], indem die Erfahrungen aus dem Scheitern in Konsequenzen für weiteres Handeln umgesetzt werden“ (ebd.). In dem Sinne ist das „Scheitern eine Voraussetzung [für das] Handeln“ (Junge 2014, S. 11).

Gesellschaftlich honoriert wird nur der Erfolg – Scheitern gilt es dagegen zu vermeiden. Doch der Erfolg braucht in der Abgrenzung auch das Scheitern. Denn nicht alle können erfolgreich sein, auch wenn sie gleichermaßen versuchen, ein gestecktes Ziel zu erreichen. Entsprechend handelt es sich bei Erfolg und Scheitern „um kontingente Bewertungen“ (John/Langhof 2014, S. 5). „[E]s bedarf der Interpretation der Daten und damit eines Akteurs, welcher diese Interpretation vornimmt“ (Schuol 2020, S. 146). „Entscheidend für die Bewertungen sind jeweils die gewählten Referenzen“, so John und Langhof (2014, S. 5). Darin deutet sich bereits an, dass Scheitern in sozialen Kontexten stattfindet und für



Bewertungen auch Machtbeziehungen unter sozialen Akteur:innen bestimmend sind. Auf der anderen Seite kann Scheitern auch als „krisenhafte biographische Irritation [...] in Hinblick auf Identität“ (Müller 2020, S. 214) beschrieben werden. Das Scheitern kann dann in biografischen Narrativen zum Ausgangspunkt von Identität und neuen Lebensentwürfen verarbeitet werden (ebd., S. 215).

Unsere postmoderne Gesellschaft folgt, so Junge, dem „kulturellen Imperativ: Sei erfolgreich!“ (Junge 2014, S. 18). Erfolg bildet somit eine kulturelle Ideologie; zugleich ist unser gesellschaftliches Verständnis von Erfolg geprägt durch soziale Normierungen und Standards (wie z. B. einem bestimmten Lebensstil zu folgen oder zu erreichen) (ebd., S. 17). Adriana Mica, Mikołaj Pawlak, Anna Horolets und Pawel Kubicki sprechen daher auch von „regimes of failure“ (Mica et al. 2023, S. 3); Scheitern ist ihrer Ansicht nach nicht einfach eine fehlgeschlagene Handlung, sondern „a complex mechanism of acknowledgements invested with power relations [...] [which] is influenced by the processes of economization, calculability, rhetoric and politics of productivity, and favorization of heterosexuality or able-bodiedness“ (ebd., S. 4).

Vor diesem Hintergrund kann Scheitern im Anschluss an Junge auch als ein „soziales Scheitern“ (Junge 2014, S. 11) verstanden werden, „als ein Scheitern am Erfolgsversprechen der Gesellschaft“ (ebd., S. 17). Gescheitert sind damit die „Ausgeschlossenen, [...] Exkludierten, denen die Möglichkeit zur Teilhabe an den gesellschaftlichen Chancen verwehrt ist und wird“ (ebd., S. 18). Diejenigen, die „von Armut, Arbeitslosigkeit, mangelnder Bildung und Krankheit betroffen sind, [...] haben kaum oder nur eingeschränkte Möglichkeiten“ (Wege 2015, S. 24), gesellschaftliche „Zielvorgaben zu erfüllen“ (ebd.). Sie werden sogar dann als ‚gescheitert‘ markiert, wenn sie selbst ein Streben nach Erfolg verneint haben. Scheitern zu vermeiden, meint dem Verständnis folgend ein Bemühen darum, einen sozialen Abstieg abzuwenden (Junge 2014, S. 18). Zu scheitern ist inakzeptabel. Den einmal als gescheitert Markierten bleibt zudem die Möglichkeit, der „transformation of failure into success“ (Mica et al. 2023, S. 6), verwehrt. Ihrem zugeschriebenen Scheitern wird die Perspektive auf persönliche Entwicklung bzw. Reifung aberkannt (vgl. ebd.). Das erschwert es den Betroffenen dieses Scheitern zu bewältigen oder gar umzudeuten (vgl. Junge 2014, S. 18). Mica, Pawlak, Horolets und Kubicki machen daher darauf aufmerksam, dass Scheitern als Chance oder Möglichkeit der weiteren Entwicklung wahrzunehmen auch ein Privileg darstellt, das nicht allen Gesellschaftsmitgliedern zugesprochen wird (ebd.).

## **2. Profession: Scheitern als Gegenstand und Erfahrung von Sozialarbeitenden**

Soziale Probleme sind, so Albert Scherr, kein Ausdruck eines „individuell zu verantwortenden Scheiterns an der Gesellschaft oder der individuell schuldhaften

Abweichung von Normen“ (Scherr 2001, S. 74). Vielmehr gibt es mittlerweile innerhalb der Sozialen Arbeit die Einsicht, dass es sich um gesellschaftlich verursachte Problemlagen von Individuen und sozialen Gruppen handelt (ebd.). Erfahrungen des Scheiterns sind gerade bei gesellschaftlich marginalisierten Gruppen nicht individuell, sondern betreffen eine Vielzahl der Mitglieder; sie „sind quasi existenzieller Teil der gesamten Gruppe“ (Wege 2015, S. 27). Dies verweist darauf, dass nicht individuelle Fehlleistungen, sondern die sozialen Verhältnisse ein Scheitern auslösen bzw. Aspekte dessen bedingen (vgl. Märk 2022, S. 222). Diese Auffassung ist anschlussfähig an das zuvor ausgeführte Verständnis des ‚sozialen Scheiterns‘. Während Junge damit in typisch soziologischer Manier gesellschaftliche Zustände beschreibt, diagnostiziert Carmen Kaminsky im Sinne der Sozialen Arbeit, dass wir als Gesellschaft daran „scheiter[n], Gefahren für die soziale Existenz des Einzelnen abzuwenden“ (Kaminsky 2018, S. 111). Sie richtet damit den Blick darauf, dass wir als Gesellschaft Verantwortung dafür tragen, ein soziales Scheitern auszuschließen. Interessant ist an dieser Stelle auch, wie Mica, Pawlak, Horolets und Kubicki ausführen, dass soziale Exklusion und Benachteiligung zwar mittlerweile als Scheitern in der Öffentlichkeit wahrgenommen, aber sprachlich nicht mit dem Begriff des Scheiterns gefasst werden (vgl. Mica et al. 2023, S. 6).

Dennoch entkommt die Soziale Arbeit nicht den gesellschaftlich vorherrschenden Bewertungsmaßstäben. Eine Vielzahl ihrer Klient:innen werden zu Fällen der Sozialen Arbeit, da sie angesichts ihrer Problemlagen seitens der Gesellschaft als gescheitert wahrgenommen werden (vgl. Märk 2020, S. 2). So wird beispielsweise „[e]ine Unfähigkeit zur beruflichen Integration [...] als ein Scheitern betrachtet“ (Wege 2015, S. 22); sie wird dem Menschen als individuelle Fehlleistung zugeschrieben. Soziale Probleme werden im öffentlichen Diskurs „individualisiert und privatisiert“ (Märk 2022, S. 222) und damit als „selbstverschuldet“ (ebd.) den Menschen attribuiert. Die Soziale Arbeit lebt in der Praxis von dieser gesellschaftlich produzierten und bewerteten Hilfebedürftigkeit. Sie schließt damit an die kulturell vorherrschende Erfolgsideologie an und bestätigt diese, obwohl sie sie zugleich auch hinterfragt. Dies kommt auch darin zum Ausdruck, wie Sozialarbeitende in der Praxis soziale Probleme bearbeiten. Einerseits unterstützen sie Individuen oder auch soziale Gruppen dabei, ihre Problemlagen zu bewältigen, indem sie ihnen helfen, sich auf eigene Ressourcen zu besinnen oder aber externe Hilfeangebote zu nutzen (vgl. Wege 2015, S. 24). Und andererseits versuchen sie die Problemursachen durch Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit zu bearbeiten. Grundsätzlich erfordert solch ein zweigleisiges Vorgehen „einen wachen und kritischen Blick auf soziale Probleme und soziale Verhältnisse“ (Märk 2022, S. 222), um konkret gesellschaftliche Schuldzuschreibungen in der Arbeit mit Klient:innen nicht zu reproduzieren und ganz allgemein eigene Verstrickungen beständig zu hinterfragen. Dafür steht Sozialarbeitenden ein breitgefächertes Wissen, auch aus ihren Bezugsdisziplinen, „zur Verfügung, mit dem

die Praxis beobachtet, beschrieben, erklärt und reflektiert wird“ (Sattler 2016, S. 169f.). Entsprechend können Sozialarbeitende passende Arbeitsansätze und Methoden ableiten.

Teil einer solchen Selbstreflexion sollte es sein, auch das eigene Scheitern in der Praxis zu reflektieren. „Soziale Arbeit ist Arbeit ins Ungewisse – ein meist interaktiver Prozess zwischen Klient und Sozialarbeiter, in dem es Fortschritte, Stillstand und temporäres Scheitern geben kann“ (Sattler 2016, S. 171). Sattler verweist damit einerseits auf die Abhängigkeit Sozialer Arbeit von ihren Klient:innen – so kann sie Klient:innen nur unterstützen, wenn diese auch selbst mitarbeiten und sich mit dem Vorhaben identifizieren (vgl. auch Freigang 2020, S. 260). Andererseits zeigt Sattler auch, dass Soziale Arbeit das Risiko birgt, Klient:innen falsch einzuschätzen und sie mit einer gewählten Herangehensweise nicht zu erreichen oder gar zu überfordern (vgl. Sattler 2016, S. 171). Die Grundlage für eine gemeinsame Arbeit an den Themen der Klient:innen bildet daher eine gemeinsame „Interaktionsgeschichte“ (Franz 2022, S. 199), in deren Verlauf sich Sozialarbeiter:in und Klient:in kennenlernen und Vertrauen aufbauen. Erst auf diese Beziehungsarbeit folgend können Hilfen und Maßnahmen vermittelt werden. So kann eine Überweisung in spezialisiertere Angebote zu Beziehungsabbrüchen und damit zu einem Scheitern des Hilfeangebots führen (vgl. Wege 2015, S. 38).

Auch wenn Sozialarbeitende Mittel und Zweck abwägen, informiert und mit einem Konzept in die Praxis gehen, bedeutet dies nicht, dass sie automatisch erfolgreich sind. Die Praxis mit Klient:innen ist keine „lineare Vorwärtsbewegung“ (Sattler 2016, S. 171), sondern braucht oftmals Zeit und entwickelt sich dynamisch. Zudem gibt es zahlreiche unbekannte Variablen. Erziehungs- und Bildungspraktiken „entziehen sich [daher] einer präzise[n] kalkulierte[n] Planbarkeit“ (Rieger-Ladich 2014, S. 285). So verwundert es nicht, dass Sozialarbeitende auch an ihren eigenen Ansprüchen scheitern (vgl. Franz 2022, S. 197).

Die Praxis passt folglich nicht zur ökonomisch-rationalen Erfolgslogik, die auch die Soziale Arbeit im Zuge der Ökonomisierung als ‚Sozialwirtschaft‘ zunehmend durchdringt (vgl. Sattler 2016, S. 170). So stellt Erfolg „die wesentliche Legitimation von Hilfen dar, Misserfolg stellt diese als ‚nicht hilfreich‘ und damit insgesamt in Frage“ (Freigang 2020, S. 260). Ein temporäres Scheitern kann in dieser Logik dazu führen, dass Hilfen von Kostenträgern nicht weiter finanziert werden oder aber Klient:innen in spezialisierte, meist teurere Hilfen vermittelt werden. Es folgen Beziehungsabbrüche, also ein Scheitern in der Arbeit mit den Klient:innen. Damit wird Scheitern auch durch das Hilfesystem selbst produziert (ebd., S. 261). Jedoch wird eine Auseinandersetzung mit Misserfolgen, gerade in den pädagogischen Interaktionen, in der Kommunikation mit Klient:innen etc. vermieden. Oder anders formuliert: Die konträren Erwartungslogiken, mit denen Sozialarbeitende zu tun haben, können einen Umgang mit Misserfolgen in der Arbeit mit Klient:innen erschweren (vgl. Sattler 2016, S. 171). Im besonderen

Maße sind davon Selbstständige betroffen (vgl. Reichl 2007). Dabei können fehlgeschlagene Handlungen massive Folgen für die Klient:innen haben. Umso wichtiger ist es, das Risiko, zu scheitern, mitzudenken und auch um flexible, unterstützende Rahmenbedingungen mit Kostenträgern (als Teil des politischen Auftrags Sozialer Arbeit) zu ringen. Denn auch eine schlechte Ausstattung kann ein Scheitern in der Praxis bedingen. Gemäß Sattler ist „Scheitern [...] keine Kunst, Scheiternsvermeidung dagegen sehr wohl“ (Sattler 2016, S. 172).

Bisher gibt es nur wenige Forschungsarbeiten, die sich mit dem Scheitern in der sozialarbeiterischen Praxis befassen (vgl. Franz 2022; Märk 2022, 2020). Julia Märk hat in ihrer Masterarbeit untersucht, wie Sozialarbeitende im Handlungsfeld der klinischen Sozialarbeit das eigene Scheitern beschreiben und erleben. Hierfür hat sie Sozialarbeitenden einen Reflexionsraum gegeben, in dem diese in Schreibbeiträgen über das Thema Scheitern nachdenken und ihre Gedanken dazu verschriftlichen konnten. In der Auswertung dieser Beiträge kommt sie zu dem Ergebnis, dass „ein Konsens darüber besteht, dass die Soziale Arbeit dem Scheitern begegnet und es ein bedeutendes Thema für die Professionellen darstellt“ (Märk 2022, S. 225). Ein Scheitern in der sozialarbeiterischen Praxis wird verbunden mit strukturellen Rahmenbedingungen wie fehlenden Angeboten, Barrieren im Zugang zu Hilfen oder aber zu geringen Zeit- und Personalressourcen im Arbeitsalltag (vgl. ebd., S. 225 f.). Dabei zeigt sich, dass die teilnehmenden Sozialarbeitenden vor diesem Hintergrund ein stärkeres politisches Engagement einfordern und dass Soziale Arbeit ihrem politischen Auftrag mehr folgen sollte.

Scheitern ist auch in den zwei Gruppendiskussionen mit Sozialarbeitenden aus therapeutischen Jugendwohngruppen Thema, die von Studierenden im Rahmen eines Lehrforschungsprojektes geführt und von Julia Franz (2022) ausgewertet wurden. Franz rekonstruiert hier, dass für ein Scheitern oftmals individuelle Kompetenzen oder aber – wie bei Märk – die Rahmenbedingungen verantwortlich gemacht werden. Es zeigt sich jedoch, dass Sozialarbeiter:innen fälschlicherweise auf „ein deduktives, zweckrationales Handlungsmodell“ rekurren, „nach dem professionelles Handeln daraus entsteht, dass fachliche Normen und Standards praktisch angewendet werden“ (Franz 2022, S. 208). Die Entstehung fachlicher Orientierungen im eigenen Handlungsfeld durch den Vollzug und die Reflexion der eigenen Interaktionen mit Klient:innen, auch von einem Scheitern in diesen, wird dabei verkannt (ebd.).

Wie hier aufgezeigt, gibt es innerhalb der Profession ein theoretisches Wissen zur Unterstützung der Menschen, die von sozialen Problemen betroffen sind und in der Gesellschaft als gescheitert wahrgenommen werden; auch gibt es einen Konsens darüber, dass Scheitern Teil der alltäglichen Handlungspraxis in der Sozialen Arbeit ist. Das Risiko zu scheitern bzw. die Ungewissheit des Handelns in der Praxis wird jedoch kaum thematisiert und reflektiert. Im Gegenteil: Es deutet sich vielmehr an, dass auch Sozialarbeitende eine Erfolgsorientierung verinnerlicht haben und ihr professionelles Handeln zweckrational planen. Individuell

zu scheitern, wird dann verbunden mit einem zu geringen Fachwissen und nicht passenden Rahmenbedingungen. Zugleich lässt sich feststellen, dass auch in der Forschung der Sozialen Arbeit das Scheitern bislang nur selten zum Gegenstand wird. Mit Blick auf die Wissenschaft allgemein und die Soziale Arbeit als Disziplin im Besonderen könnte dies bedingt sein durch die eigene Orientierung am Gelingen, am Erfolg, wie im Folgenden dargestellt wird.

### **3. Disziplin: Risiko zu scheitern in Promotion und Forschung der Sozialen Arbeit**

Scheitern wird in der Wissenschaft nur selten thematisiert; ist doch wissenschaftliches Arbeiten, Forschen oder ganz konkret eine Promotion auf Erfolg ausgerichtet. Ratgeber zum ‚guten‘ oder ‚erfolgreichen‘ Scheitern – wie sie gegenwärtig viel in der Wirtschaft, insbesondere der Start-up-Szene publiziert werden (vgl. z. B. Eisenmann 2021), sucht man hier vergebens. Dabei können auch Wissenschaftler:innen, seien es etablierte oder jene in der Qualifikationsphase, in ihrer Forschung, mit Projektanträgen oder in ihrer Lehre mit Studierenden immer wieder scheitern. Über dieses Scheitern öffentlich zu sprechen, kommt gegenwärtig schon fast einem „Tabubruch“ (Schuol 2020, S. 151) gleich; was darauf verweist, wie stark Wissenschaft ebenfalls von einer Erfolgsideologie durchdrungen ist. Selbst anerkannte Wissenschaftler:innen, die ihren Erfolg bereits nachgewiesen haben, thematisieren meist ihre Erfahrungen des Scheiterns nicht. Es herrscht eine „Nullfehlermentalität“ (Schuol 2020, S. 154) vor (vgl. auch Rieger-Ladich 2014, S. 281). Forschung soll möglichst verwertbare Ergebnisse produzieren, „Spielräume für zweckfreie Forschung [werden] immer geringer“ (ebd., S. 290). „In Zeiten der Orientierung an Exzellenz und Wettbewerb scheint es [infolge] wenig attraktiv [...] nun gerade das Scheitern zum bevorzugten Objekt wissenschaftlichen Interesses zu erklären“ (ebd., S. 291). Vor diesem Hintergrund ist das reale Wissenschaftssystem für Außenstehende, Studierende und ‚frische‘ Nachwuchswissenschaftler:innen oftmals eine Black Box; Wissenschaft wird stattdessen verbunden mit hehren Idealen.

Dabei sollen gemäß Karl Poppers Wissenschaftstheorie Wissenschaftler:innen in ihrer Arbeit sogar immer wieder scheitern (1971, zit. n. Häder 2019, S. 48). Seiner Theorie nach muss Scheitern integraler Teil jedes Erkenntnisprozesses sein. Nur ein systematisches Scheitern ermöglicht eine kontrollierte Gewinnung von Erkenntnissen (vgl. Wiltsche 2013, S. 75 ff.). Dabei handelt es sich – mit Blick auf das zuvor eingeführte Verständnis von Scheitern – immer nur um graduelles, temporäres Scheitern auf dem Weg zur Erkenntnis (vgl. Junge 2004, S. 22). Scheitern als Teil des Forschungsprozesses wird somit ‚produktiv verstanden und daraus ein Nutzen gezogen‘ (Schuol 2020, S. 151). Wenn Fehler dagegen

erst später, nach einer Publikation beispielsweise bei Versuchen der Replikation nachgewiesen werden, ist Scheitern deutlich negativer zu verstehen.

Aber auch ein absolutes Scheitern – zumindest in den engen Grenzen des Wissenschaftssystems – wäre denkbar, beispielsweise wenn es zum Abbruch einer Promotion kommt und/oder Nachwuchswissenschaftler:innen das System verlassen. Trotz einer langanhaltenden wissenschaftlichen Debatte dazu gelingt es bis heute weder genaue Abbruchzahlen noch die Gründe und mithin die Bewertung eines Promotionsabbruches als Scheitern statistisch zuverlässig zu erfassen (vgl. Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021, S. 137). Ursache für ein Verlassen des Wissenschaftssystems kann dabei unter anderem die Irritation eines idealen Wissenschaftsbildes sein, wenn die erfahrene Praxis nicht den bisherigen Vorstellungen entspricht (vgl. Franz 2017, S. 11). Es kann sich dabei auch um ein ‚soziales Scheitern‘ handeln, wenn Promovierende/ Postdocs aufgrund einer oder multipler Benachteiligung/en sich selbst als nicht passend zum Wissenschaftssystem erleben und/oder exkludiert werden.

Schuol plädiert für einen offeneren Umgang mit dem individuellen Scheitern und weist daher darauf hin, dass „[v]on frühzeitigen Einblicken in die reale Welt der Wissenschaft, zu der auch das Scheitern schlicht dazugehört, [...] alle [...] profitieren [würden]“ (Schuol 2020, S. 154f.). Dem folgend interessierte uns im Rahmen des Symposiums zum einen, welche Erfahrungen Wissenschaftler:innen, speziell auch Promovierende in der Sozialen Arbeit, individuell mit dem Scheitern machen und wie sie damit umgehen. Zum anderen sind wir globaler der Frage nachgegangen, ob und inwiefern die Soziale Arbeit in ihrem Bestreben und Anspruch, sich als wissenschaftliche Disziplin zu professionalisieren und weiter zu etablieren, temporär (immer wieder) scheitert. Was uns zu dieser Annahme verleitet, wollen wir im Folgenden kurz erläutern.

Soziale Arbeit ist eine vergleichsweise junge Disziplin, die im letzten Jahrhundert entstanden und erst seit 2001 von der Hochschulrektorenkonferenz anerkannt wurde (vgl. Alisch/May 2000, S. 270). Seit den 1970er Jahren kann man Soziale Arbeit – mehrheitlich an Fachhochschulen (FH) bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) – studieren. Dies war der Ausgangspunkt für eine Akademisierung und Etablierung als Disziplin. Zu diesem Zeitpunkt verstanden sich FHs und HAWs jedoch mehr als Ausbildungsorganisationen für die Praxis; Forschung fand hier kaum statt. Mit Blick auf die weitere Entwicklung Sozialer Arbeit als eine Disziplin, die eigene Fragestellungen verfolgt und zu einer Professionalisierung von Praxis beiträgt, war das jedoch ein Problem. Eine wissenschaftliche Disziplin zeichnet sich vor allem durch Forschung zu für sie spezifischen Fragestellungen, einem anerkannten Korpus von wissenschaftlichem Wissen sowie einen gemeinsamen Kommunikationszusammenhang aus (vgl. Stichweh 1994). Des Weiteren muss eine Disziplin auch den eigenen wissenschaftlichen Nachwuchs ausbilden (ebd.).

Wer jedoch selbst an einer FH/HAW forschen wollte, hatte hier mit strukturellen Hindernissen wie einem hohen Lehrdeputat, geringer finanzieller Grundausstattung und fehlender Unterstützung durch die Hochschulen zu kämpfen (vgl. Graumann 2021). Hinzu kam, dass Absolvent:innen mit einem Fachhochschulabschluss meist ein zusätzliches Universitätsstudium anschließen mussten, um die Voraussetzung für eine Promotion zu erfüllen (vgl. Schmitt 2018). Eine Dissertation konnte zwar Themen der Sozialen Arbeit aufgreifen, aber nur in einem anerkannten Fach wie der Soziologie, der Pädagogik etc. an einer Universität geschrieben werden. Zumindest zeitweilig kann hier unseres Erachtens von einem graduellen Scheitern an den Strukturen und Rahmenbedingungen gesprochen werden, da die Absicht zwar bestand, aber dies nicht direkt erreicht werden konnte.

Mit der Angleichung der Studienabschlüsse an FHs und HAWs zu denen der Universität konnte im Zuge der Bologna-Reform Anfang der 2000er Jahre eine Barriere abgebaut werden. Ein Masterstudium in der Sozialen Arbeit an einer FH/HAW gilt seitdem ebenso als grundlegende Voraussetzung für eine weitere wissenschaftliche Qualifikation wie ein Universitätsstudium. Die universitären Fächer behalten sich jedoch noch immer vor, dass FH-/HAW-Absolvent:innen zusätzliche Lehrveranstaltungen nachholen müssen, um die spezifischen Voraussetzungen in einem Fach zu erfüllen. Professor:innen an FHs und HAWs haben nämlich in der Mehrzahl der Bundesländer bislang kein Promotionsrecht. Ausnahmen davon gibt es natürlich; so konnten Hochschulen in Baden-Württemberg, Hessen, NRW und Sachsen-Anhalt das eigenständige Promotionsrecht erstreiten. Als Bedingung hierfür gilt, dass Hochschulen oder Professor:innen sich als besonders forschungsstark ausweisen müssen. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit einer kooperativen Promotion, bei der FH-/HAW-Professor:innen eine Doktorarbeit kooperativ mit Professor:innen einer Universität betreuen. Promoviert werden die betreffenden Anwärter:innen dann jedoch an der Universität;<sup>2</sup> entsprechend müssen Absolvent:innen die hiesigen Voraussetzung erfüllen, die in der jeweiligen Promotionsordnung festgelegt werden. Eine grundsätzliche Hürde besteht darin, dass es im Gegensatz zu den Universitäten an FHs/HAWs meist keine Qualifikationsstellen für Promovierende gibt (vgl. Schmitt 2018). Das heißt, entweder müssen Professor:innen Fördermittel für Promotionsstellen einwerben oder aber die Absolvent:innen müssen sich selbst um ein Stipendium bemühen. Promotionen in der Sozialen Arbeit sind daher noch immer oft voraussetzungsvoll. Entsprechend weist die Soziale Arbeit im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen eine der geringsten Zahlen an abgeschlossenen Promotionen aus (vgl. Statistisches Bundesamt 2020, S. 7, 25). Dabei haben Promovierende im Vergleich zu Professor:innen deutlich mehr Zeit zu forschen (vgl.

---

2 Entsprechend wird überwiegend in Bezugsdisziplinen an Universitäten promoviert (vgl. Alisch/May 2020, S. 272).

Ambrasat/Heger 2020, S. 7); gerade ihre Arbeiten tragen zum Aufbau eines disziplinären Wissenskanons der Sozialen Arbeit bei (vgl. Graumann 2021, S. 123) und leisten einen wertvollen Beitrag zur Professionalisierung der Praxis.

## 4. Vorstellung der Beiträge

Das Buch ist in vier inhaltliche Abschnitte gegliedert. Am Anfang stehen Beiträge, die sich mit dem Scheitern in der Praxis der Sozialen Arbeit befassen. Es schließen daran Texte an, die das Scheitern in der Wissenschaft der Sozialen Arbeit fokussieren, sowohl mit Blick auf die Promotion als auch im Zuge von Forschungstätigkeit. Im dritten Abschnitt versuchen die Autor:innen weiterzudenken und Bewältigungsprinzipien aus der Praxis der Sozialen Arbeit auf die Wissenschaft zu übertragen. Sie widmen sich der Frage, inwiefern Theorien oder ein Praxiswissen aus der Sozialen Arbeit dabei helfen können, mit Erfahrungen bzw. dem Risiko des Scheiterns umzugehen. Zum Ende beschäftigen sich die Beiträge des letzten Abschnitts damit, wie die Soziale Arbeit in Profession und Disziplin in Zukunft Scheiternserfahrungen thematisieren und dem Risiko zu scheitern begegnen kann und sollte.

### 4.1 Scheitern in der Praxis der Sozialen Arbeit

Der erste Abschnitt wird eröffnet durch eine theoretische Einführung unter der leitenden Fragestellung *Was heißt Bewältigung von Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit? Vulnerabilitätstheoretische Perspektiven auf einen zentralen Gegenstand der Sozialen Arbeit* von Juliane Noack Napoles. Ausgehend vom Ziel der Sozialen Arbeit, ein „gelingendes Leben“ zu unterstützen und der grundsätzlichen Vulnerabilität der Menschen, stellt Noack Napoles das Scheitern als Unverfügbarkeit potenzieller Handlungen dar. Dabei werde die sozialpädagogische Hilfe meist erst möglich, wenn Personen als schutz- und behandlungsbedürftig definiert und ihnen damit Handlungsmöglichkeiten abgesprochen werden. Die Autorin schlägt analog zur salutogenetischen Perspektive der Medizin einen am gelingenden Leben und nicht der Vermeidung von Krisen orientierten Ansatz für die Soziale Arbeit vor, der vor allem Handlungsoptionen verfügbar machen sollte.

Das empirisch versierte Gegenstück dazu bildet der Beitrag *Scheitern in der Praxis Sozialer Arbeit. Ein diskursanalytischer Einblick* von Julia Märk. Die Autorin hat Sozialarbeiter:innen zur Dokumentation von Erfahrungen des Scheiterns eingeladen und diese einer sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse unterzogen. Sie zeigt, wie schwierig es in der Praxis ist, alltägliche Bezüge zum Scheitern von Klient:innen einerseits und der Praxis der Sozialen Arbeit andererseits begrifflich zu fassen. Zugleich wird jedoch deutlich, dass die Auseinandersetzung mit dem



Scheitern die Reflexivität fördert und Entlastungsdiskurse entstehen. Notwendig seien einerseits soziale Räume, in denen ein offener Umgang mit dem Scheitern der Sozialen Arbeit geübt und praktiziert werden könne, und andererseits ein offener und ehrlicher gesellschaftlicher Umgang mit Erfahrungen des Scheiterns in der Sozialen Arbeit.

Nach den zwei breit angelegten Einführungstexten von Noack Napoles und Märk folgen Artikel, die sich analytisch mit dem Scheitern in der Praxis befassen. Mehmet Kart stellt in seinem Aufsatz *Fehler(kultur) in der Sozialen Arbeit. Eine qualitative Interviewstudie mit Fachkräften* Ergebnisse aus einem Lehrforschungsprojekt vor, in dem Studierende Fachkräfte zu ihren Einstellungen und ihrem Umgang mit Fehlern interviewt haben. Kart zeigt anhand dessen Ursachen für Fehler auf und verdeutlicht, dass eine mangelnde Fehlerkultur in Einrichtungen der Sozialen Arbeit Fehler begünstigt. Ausgehend davon plädiert er für eine Anerkennung und einen offenen Umgang mit Fehlern, um aus diesen sowohl zu lernen und als auch ihnen präventiv entgegenzuwirken. Die zwei Beiträge von Tobias Reichardt sowie von Stephan Cinkl und Nicole Rosenbauer setzen sich mit dem Scheitern in Praxisprojekten auseinander. Reichardt befasst sich in seinem Aufsatz *Scheitern und Erfolg von geförderten Modellvorhaben in der Sozialwirtschaft. Exemplarische Analyse des Scheiterns eines ESF-Projektes* kritisch mit Erfolg und Misserfolg eines Projektes, das durch Mittel des Europäischen Sozialfonds gefördert wurde. Gemessen an den Zielen und gesetzten Kennzahlen ist das dargestellte Projekt gescheitert. Reichardt zeigt jedoch neben Gründen für dieses Scheitern auch Erfolge, die aus dem Projekt hervorgingen. Cinkl und Rosenbauer reflektieren in ihrem Artikel *Komplexer Hilfebedarf von Kindern und Jugendlichen in der Kinder- und Jugendhilfe, oder: vom erfolgreichen Scheitern am Scheitern* Erfahrungen aus der Tätigkeit der sächsischen Fachstelle Re:Connect unter Bezugnahme auf empirische Erkenntnisse aus der Begleitforschung. Die Fachstelle bildete einen Modellversuch, um auf drohendes Scheitern in der Kinder- und Jugendhilfe zu reagieren und eine geschlossene Unterbringung Jugendlicher durch inklusive Hilfearrangements unter Mitwirkung und Partizipation abzuwenden. Cinkl und Rosenbauer zeigen auf, welche Erkenntnisse man aus dem gescheiterten Modellversuch – die Fachstelle wurde geschlossen – ziehen kann.

Nach dieser analytischen Auseinandersetzung mit Fehlern und Scheiternserfahrungen in verschiedenen Praxisfeldern folgen die Beiträge von Birgit Hilliger, von Henning van den Brink und Jochen Hotstegs sowie von Maike Wagenaar, die stärker noch auf das Lernpotenzial von Scheitern fokussieren.

Hilliger befasst sich in ihrem Artikel *Scheitern als Lernanlass für strukturelles Lernen. Eine systemische Perspektive auf den Gegenstand der Sozialen Arbeit* mit der Frage, wie Scheitern zum Lernanlass für strukturelles Lernen werden kann. Aus einer systemischen Perspektive plädiert sie dafür, auf die Bewältigungsmuster, die Zusammenhänge, die das Scheitern bedingen und der Reaktionsweisen

der Umwelt zu reflektieren, um daraus zu lernen und Problemsituationen zu bewältigen. Die Soziale Arbeit sieht sie dabei in der Rolle der Moderation und Gestaltung gesellschaftlich struktureller Lernprozesse.

Während Hilliger also an einer Veränderung der Strukturen, die zu Scheiternserfahrungen führen, ansetzt, zeigen van den Brink und Hotstegs, dass in Erlebnispädagogik und -therapie bewusst ein Scheitern herbeigeführt wird, um Lernprozesse anzustoßen. In ihrem Beitrag „*Scheitern ist Teil unserer DNA!*“ *Umgang mit Krisen und Konflikten in der Erlebnispädagogik und Erlebnistherapie* fassen sie Scheitern als Teil des methodischen Arbeitens, das die Voraussetzung für ein transformatorisches Lernen darstellt. Wie sie kritisch anmerken, findet abseits dessen jedoch keine Reflexion des Scheiterns von Fachkräften in der erlebnispädagogischen bzw. -therapeutischen Arbeit statt.

Wie der Titel *Von der Suchtberatung zu lernen, heißt ‚scheitern‘ zu lernen* schon andeutet, geht Maike Wagenaar der Frage nach, was sich aus der Praxis der Suchtberatung lernen lässt. Sie analysiert dafür, sehr detailliert das Scheitern der Suchtberatung und stellt Ursachen dafür heraus. Das Scheitern in der Suchtberatung zu betrachten, zeigt damit vor allem, wie Soziale Arbeit mit Menschen nicht funktioniert und zum Scheitern verurteilt ist. Allerdings belässt Wagenaar es nicht dabei, sondern stellt mit Hans Thierschs Theorie der Lebensweltorientierung dar, dass ein anderes Arbeiten in der Suchtberatung denkbar wäre.

## 4.2 Erfahrungen des Scheiterns in der Wissenschaft

Die Auseinandersetzung mit Scheitern in der Wissenschaft wird überwiegend tabuisiert, weshalb eine offene Thematisierung unterbleibt. Die Texte in diesem Abschnitt stehen dem programmatisch entgegen und befassen sich mit Erfahrungen des Scheiterns in der Wissenschaft, Bedingungen, die zu einem Scheitern führen, sowie Umgangspraktiken von Promovierenden und Hochschullehrenden.

Yvonne Knospe fragt in ihrem Beitrag *Zum Glück gescheiter(t). Promotion als kritisches Lebensereignis* danach, wie Promovierende mit Scheiternserfahrungen im Promotionsprozess umgehen können und wie es ihnen gelingen kann, diese Erfahrung dennoch in einen persönlichen Erfolg umzuwandeln. Mithilfe von Theorien der Gesundheits- und Arbeitspsychologie analysiert sie Ressourcen und Bedingungen eines empirischen Beispiels, wie Scheitern als Chance und Beitrag zur persönlichen Entwicklung aufgefasst werden kann.

Rebecca Daniel, Anja Franz, Steffi Heger und Elisabeth Sommer untersuchen in ihrem gemeinsamen Aufsatz *Promotion mit Kind – zum Scheitern verurteilt? Explikationen zur Vereinbarkeit von Familie und Wissenschaft im Kontext von Promotionsabbrüchen* die Gründe für das Scheitern in der Promotionsphase und zeigen, dass weniger inhaltliche Gründe, sondern organisatorische Erwartungen des Wissenschaftssystems und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zum Abbruch

von Promotionsvorhaben führen. Dieser Abbruch erfolgt eher als lang andauernder Abwägungsprozess und hat mit dem eigenen Selbstverständnis, der subjektiven Vorstellung von Wissenschaft und der fehlenden Anerkennung im wissenschaftlichen Feld zu tun. Dabei begünstigt Elternschaft vor allem für Frauen den Abbruchprozess. Als besonders erschwerend für die Soziale Arbeit kommen häufig besondere Anforderungen an kooperative Promotionsvorhaben sowie die für eine spätere Professur notwendige Praxiserfahrung hinzu.

Die Beiträge von Stefanie Kessler und Karsten König blicken über die Promotion hinaus auf Erfahrungen des Scheiterns in der Forschung. Kessler stellt in ihrem Aufsatz *Forschen in der Sozialen Arbeit an Hochschulen. Vom Scheitern an und Bewältigen von herausfordernden Bedingungen* ausgewählte Ergebnisse aus dem explorativen Forschungsprojekt ‚Forschungsorganisation forschungsafliner Professor:innen in der Sozialen Arbeit an Hochschulen‘ vor. Es werden dabei anhand von Zitaten Erfahrungen des Scheiterns bzw. die wahrgenommene Gefahr zu scheitern durch Professor:innen aufgezeigt sowie ihre Umgangspraktiken mit herausfordernden Forschungsbedingungen rekonstruiert. Kessler arbeitet dabei heraus, dass Professor:innen vorwiegend individuelle Bewältigungspraktiken entwickeln und dabei viel Zeit und Energie verloren geht, die eine Weiterentwicklung der Disziplin blockieren und verhindern.

Karsten König stellt in seinem Beitrag *Dimensionen des Scheiterns in angewandter Forschung* eine Beziehung zwischen dem persönlich erlebten Scheitern wissenschaftlicher Projekte und dem im Sinne von Qualitätssicherung auch wünschenswerten Scheitern her. Am Beispiel eines internationalen Praxisforschungsprojektes differenziert er zwischen organisatorischem und methodischem Scheitern sowie dem möglichen Scheitern von Projektergebnissen. Auf allen Ebenen kann ein Scheitern sinnvoll erscheinen, weil etwa organisatorische oder methodische Voraussetzungen nicht erfüllt sind oder die Ergebnisse nicht den Anforderungen oder Zielen entsprechen. Organisatorisches oder methodisches Scheitern kann jedoch auch problematisch sein, wenn hilfreiche Lösungsansätze für die Praxis der Sozialen Arbeit nicht weiterverfolgt werden können. Der Autor plädiert für einen differenzierten Blick auf diese unterschiedlichen Dimensionen des Scheiterns.

### **4.3 Lernen aus dem Scheitern: Transfer der Bewältigungsprinzipien aus der Praxis auf die Wissenschaft**

Inwiefern greift die Wissenschaftsdisziplin Soziale Arbeit auf den Theorieschatz und das Erfahrungspotenzial zurück, das es in der Sozialen Arbeit in der Bewältigung von Krisen- und Scheiternserfahrungen bereits gibt?

Carla Wesselmann stellt dies zu Beginn infrage und ist skeptisch, inwiefern Kompetenzen aus der Praxis Sozialer Arbeit fruchtbar gemacht werden können

für einen Umgang mit Problematiken in der Wissenschaftsdisziplin. Dennoch lässt sie sich in ihrer Abhandlung unter dem Titel *Scheitern im Kontext Sozialer Arbeit* darauf ein. Sie zeigt zentrale Problemfelder in der Disziplin auf und stellt insbesondere heraus, dass es an Anerkennung mangelt. Unter Bezugnahme auf das Konzept des Ableismus plädiert Wesselmann dafür, Normalitätsvorstellungen zu Erfolg und Scheitern zu hinterfragen und in die Analyse von Scheiternsprozessen einzubeziehen. Anhand ihrer biografischen Erfahrungen verdeutlicht sie, wie stark wir durch gesellschaftliche Erwartungen geprägt werden und hier ein Umdenken erforderlich ist.

Constanze Engelfried befasst sich damit, inwiefern Promovierende, die zugleich ausgebildete Sozialarbeitende sind, auf ihr Professionswissen zurückgreifen in der Bewältigung von Krisen während der Promotion. In ihrem Artikel *Bewältigung von Krisen in Praxis und Promotionsphase von Sozialpädagog:innen* stellt sie die Situation von Praktiker:innen und Promovierenden in der Sozialen Arbeit in intersektionaler Perspektive dar. Dabei verweist sie einerseits auf die zunehmende Wirkungsorientierung der Sozialen Arbeit, berufliche Belastungen und den Fachkräftemangel. Auf der anderen Seite beschreibt sie die problematische Situation Promovierender, die vielfältige Herausforderungen zu bewältigen haben. Dies führt zum sozialpädagogischen Konzept der Lebensbewältigung, welches nach Räumen für die Auseinandersetzung mit Entwicklungskonflikten, nach Wertschätzung und Anerkennung fragt. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft der Sozialen Arbeit müssen Aushandlungspraktiken trainiert, Streitkulturen etabliert und eine Kultur der Anerkennung entwickelt werden.

Nicole Weydmanns Beitrag zeigt ganz konkret, wie sie als Promovierende mit einer Qualifikation in der Sozialen Arbeit auf ihre Kernkompetenz Reflexivität zurückgreift. Sie berichtet in ihrem Aufsatz *Reflexive Forschungsperspektiven zwischen Erwartung, Selbsterkenntnis und der Angst vor der eigenen Verletzlichkeit* von ihrer ganz persönlichen Scheiternserfahrung während der Datenerhebung im Zuge ihrer Promotion. Davon ausgehend gibt sie Einblicke in reflexive Forschungsperspektiven rund um die Frage des Scheiterns in qualitativen Forschungsprojekten. Sie bezieht sich auf Reflexivität als Schlüsselkompetenz für professionelles Arbeiten in der Sozialen Arbeit und vertieft diese unter Bezugnahme auf den erkenntnistheoretischen Diskurs zu Reflexivität und Subjektivität im Forschungsprozess.

Wie die sozialpädagogische Methode der Biografiearbeit einerseits in der Praxis der Sozialen Arbeit, andererseits aber auch im Rahmen der Wissenschaft Sozialer Arbeit fruchtbar gemacht werden kann, beschäftigt André Epp in seinem Text *Let's talk about failure in Praxis und Wissenschaft der Sozialen Arbeit. Zur Relevanz biografischer Arbeit und Biografiearbeit im Umgang mit (kreativer) Krisen(bewältigung) und Scheitern*. Am Beispiel einer Sozialarbeiterin zeigt der Autor, wie vielschichtig Prozesse des Scheiterns in der Jugendphase sein können und dass hilfreiche Interventionen zunächst scheinbar absolut scheitern, aber

später dennoch erfolgreich sein können. Im Kontext wissenschaftlicher Vorhaben könnte Transparenz der eigenen biografischen Erfahrungen des Scheiterns, zum Beispiel von Betreuer:innen einer Promotion, einen weniger individuellen Umgang mit den Hürden des Wissenschaftssystems ermöglichen.

Herbert Effinger bezieht das Scheitern in der Sozialen Arbeit in seinem Aufsatz *Eindeutigkeitsbegehren und die Risiken und Gefahren des Scheiterns in der Sozialen Arbeit* auf widersprüchliche Funktionslogiken in der Sozialwirtschaft. In seiner Analyse zeigt Effinger, dass die soziale Gemeinschaft, der Markt und der Sozialstaat jeweils ganz unterschiedliche Handlungsweisen entwickelt haben, die unterschiedliche Beziehungsformen, Bezugswerte und Handlungsprinzipien aufweisen, sodass in jedem Bereich andere Bedingungen für Erfolg und Scheitern gültig sind und sozialpädagogische Interventionen demnach auch unterschiedlich bewertet werden. So bleibe professionelles Handeln immer mit Risiken und Scheitern verbunden und der Umgang mit Komplexität und Konflikten müsse stärker erforscht und vor allem im Studium trainiert werden.

Im Gegensatz zu den bisherigen Autor:innen fokussiert Anja Mensching das Scheitern in Organisationen. Sie klärt in ihrem Beitrag *Gescheiter scheitern. Was kann die Soziale Arbeit in Wissenschaft und Praxis von der Organisationspädagogik lernen?*, was unter organisationalem Scheitern – sowohl auf struktureller als auch prozessualer Ebene – zu verstehen ist, und unter Bezugnahme auf die Organisationspädagogik, wie Organisationen mit Fehlern und Scheitern umgehen können. Ausgehend davon stellt Mensching heraus, inwiefern der Sozialen Arbeit ein Verständnis organisationaler Zusammenhänge helfen kann, um mit Fehlern und Scheitern umzugehen bzw. sogar daraus zu lernen.

#### **4.4 Über das Scheitern hinaus: die Zukunft von Promotion und Forschung in der Sozialen Arbeit**

Dieser letzte Abschnitt umfasst eine redaktionelle Bearbeitung der Fishbowl-Diskussion zum Thema *Die Zukunft von Forschung und Wissenschaft Sozialer Arbeit. Politiken gegen das Scheitern*, die während des Symposiums stattfand und digital aufgenommen wurde. Eingeladen hatten wir als feste Gesprächspartner:innen Vera Taube und Michael May, moderiert wurde das Gespräch von Karsten König. Darüber hinaus haben – wie bei einer Fishbowl-Diskussion üblich – Teilnehmende des Symposiums den freien Stuhl genutzt und abwechselnd mitdiskutiert.

Nach dem Symposium hat Kristina Enders eine Sammlung von Geschichten und Gedanken, die Teilnehmenden während und nach dem Symposium durch den Kopf gingen, initiiert. Daraus ist der Beitrag *Symposium mit Folgen. Eine Geschichtensammlung zum Umgang mit dem „Scheitern“* entstanden. In diesem teilen Enders, Stefanie Kessler, Elisabeth Sommer und Nicole Weydmann ihre persönlichen Scheiternserfahrungen und andere Gedanken zum Tagungsthema.

Entstanden ist hier ein Gegenentwurf oder vielmehr gesagt ein offener Umgang mit dem eigenen Scheitern, wie er so selten in der Wissenschaft zu finden ist.

Den Abschluss bildet ein *Fazit: Wie wir dem Scheitern kollektiv begegnen (sollten)* der Herausgebenden. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen und manchmal auch widersprüchlichen Perspektiven wollen wir zu einer weiteren Auseinandersetzung mit dem Scheitern in Praxis und Wissenschaft der Sozialen Arbeit anregen. Zunächst geht es darum, das Scheitern nicht nur der Klient:innen, sondern eben auch der Praktiker:innen und Forscher:innen aus der verschämten Verschwiegenheit zu heben und einen gemeinsamen Diskurs zu beginnen, in dem das Scheitern als notwendig und zugleich bewältigbar anerkannt wird. Erfahrungen des Scheiterns sollten einen Platz finden in Förderrichtlinien, in der wissenschaftlichen Reflexion, in der Hochschullehre und in der Betreuung von Promotionsprojekten. Ein transparenter Umgang mit den Grenzen der eigenen Arbeit erscheint eine Voraussetzung für eine mutige Auseinandersetzung mit den widersprüchlichen gesellschaftlichen Anforderungen an die Soziale Arbeit.

## Literatur

- Alisch, Monika/May, Michael (2020): Unter ungleichen Voraussetzungen. Möglichkeiten und Perspektiven der Promotion in der Sozialen Arbeit. In: Sozial Extra, H. 5, S. 270–274.
- Ambrasat, Jens/Heger, Christophe (2020): Barometer für die Wissenschaft. Ergebnisse der Wissenschaftsbefragung 2019/20. [www.wb.dzhw.eu/downloads/wibef\\_barometer2020.pdf](http://www.wb.dzhw.eu/downloads/wibef_barometer2020.pdf) (Abfrage 07.12.2022).
- Biesel, Kay (2011): Wenn Jugendämter scheitern: zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz. Bielefeld: transcript.
- Böhnisch, Lothar (2012): Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Eisenmann, Tom (2021): Why Startups Fail: A New Roadmap for Entrepreneurial Success. New York: Doubleday & Co.
- Franz, Anja (2017): Von der Irritation bis zur Abbruchentscheidung. Kritische Ereignisse im Abbruchprozess von Promotionsvorhaben. In: Magdeburger Beiträge für Hochschulentwicklung, H. 6, S. 6–17.
- Franz, Julia (2022): Vom Scheitern in der Praxis. Überlegungen zu Studium und Lehre Sozialer Arbeit. In: Görtler, Michael/Taube, Gabriele/Thielemann, Nurdin (Hrsg.): Soziale Arbeit und Professionalität. Reflexionen zwischen Theorie, Lehre und Praxis. Opladen, Berlin und Toronto: Barbara Budrich, S. 197–211.
- Freigang, Werner (2020): Scheitern in der Jugendhilfe. In: Forum Erziehungshilfen 26, H. 5, S. 260–264.
- Graumann, Sigrid (2021): Ethische Aspekte von Forschungsförderung und Forschungsförderpolitik. In: Franz, Julia/Unterkofler, Ursula (Hrsg.): Forschungsethik in der Sozialen Arbeit. Prinzipien und Erfahrungen. Opladen: Barbara Budrich, S. 119–130.
- Häder, Michael (2019): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- John, René/Langhof, Antonia (2014): Die heimliche Prominenz des Scheiterns. In: John, René/Langhof, Antonia (Hrsg.): Scheitern – Ein Desiderat der Moderne? Wiesbaden: Springer VS, S. 1–7.
- Junge, Matthias (2004): Kann die Soziologie das ‚Scheitern‘ denken? In: Junge, Matthias/Lechner, Götz (Hrsg.): Scheitern. Aspekte eines sozialen Phänomens. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–32.
- Junge, Matthias (2014): Scheitern in Moderne und Postmoderne. In: John, René/Langhof, Antonia (Hrsg.): Scheitern – Ein Desiderat der Moderne? Wiesbaden: Springer VS, S. 11–24.

- Junge, Matthias/Lechner, Götz (2004): Scheitern als Erfahrung und Konzept. Zur Einführung. In: Junge, Matthias/Lechner, Götz (Hrsg.): Scheitern. Aspekte eines sozialen Phänomens. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–13.
- Kaminsky, Carmen (2018): Soziale Arbeit – normative Theorie und Professionsethik. Opladen und Toronto: Barbara Budrich.
- Konsortium Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs (2012): Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2021. Bielefeld: wbv.
- Märk, Julia (2020): Von der Bedeutung des Scheiterns in der Sozialen Arbeit. Eine diskursanalytische Betrachtung. Masterarbeit an der Fachhochschule Vorarlberg. [opus.fhv.at/frontdoor/deliver/index/docId/3743/file/Masterarbeit.pdf](https://opus.fhv.at/frontdoor/deliver/index/docId/3743/file/Masterarbeit.pdf) (Abfrage: 11.08.2023).
- Märk, Julia (2022): Vom Scheitern in der Sozialen Arbeit. In: Soziales Kapital, H. 26, S. 219–231.
- Mica, Adriana, Pawlak, Mikołaj/Horolets, Anna/Kubicki, Paweł (2023): Fail! Are we headed towards Critical Failure Studies? In: Mica, Adriana/Pawlak, Mikołaj/Horolets, Anna/Kubicki, Paweł (Hrsg.): Routledge International Handbook of Failure. London und New York: Routledge, S. 3–22.
- Müller, Nicole (2020): Narrative des Scheiterns. Zur Konstruktion von Identität in biographischen Krisen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Payne, Malcom (2021): Modern Social Work Theory. London: Red Globe Press.
- Reichl, Andreas (2007): Besser scheitern. Risiken gescheiterter Selbstständiger in der Sozialen Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 6, S. 216–218.
- Rieger-Ladich, Markus (2014): Auffälliges Vermeidungsverhalten: Scheitern als Gegenstand des pädagogischen Diskurses. In: John, René/Langhof, Antonia (Hrsg.): Scheitern – Ein Desiderat der Moderne? Wiesbaden: Springer VS, S. 279–298.
- Rüdiger, Martin/Schütz, Astrid (2014): Das Selbst, wenn es scheitert. In: John, René/Langhof, Antonia (Hrsg.): Scheitern – Ein Desiderat der Moderne? Wiesbaden: Springer VS, S. 236–278.
- Sattler, Dietrich (2016): Rechne mit dem Unerwarteten! Überlegungen zum Scheitern in der Sozialarbeit. In: Evangelische Jugendhilfe, H. 3, S. 170–173.
- Scherr, Albert (2001): Soziale Arbeit und die nicht beliebige Konstruktion sozialer Probleme in der funktional differenzierten Gesellschaft. In: Soziale Probleme 12, H. 1/2, S. 73–94.
- Schmitt, Rudolf (2018): Promotion (Soziale Arbeit). Bonn: socialnet. [www.socialnet.de/lexikon/27639](http://www.socialnet.de/lexikon/27639) (Abfrage: 11.08.2023).
- Schuol, Sebastian (2020): Scheitern in der Wissenschaft. In: Jungert, Michael/Frewer, Andreas/Mayr, Erasmus (Hrsg.): Wissenschaftslexikon. Paderborn: mentis, S. 135–160.
- Statistisches Bundesamt (2020): Bildung und Kultur. Statistik der Promovierenden 2019. [www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/promovierendenstatistik-5213501197004.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/promovierendenstatistik-5213501197004.html) (Abfrage: 11.08.2023).
- Stichweh, Rudolf (1994): Wissenschaft, Universität, Professionen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wege, Julia (2015): Aus Schaden klug werden – vom Umgang mit Scheitern aus einem prekären Milieu. In: DAJEB Info – Zeitschrift der Deutschen Jugend und Eheberatung, H. 230, S. 22–29. [www.dajeb.de/fileadmin/dokumente/04-publikationen/informationsrundschriften/info-230.pdf](http://www.dajeb.de/fileadmin/dokumente/04-publikationen/informationsrundschriften/info-230.pdf) (Abfrage: 11.08.2023).
- Wiltsche, Harald A. (2013): Einführung in die Wissenschaftstheorie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

# I Scheitern in der Praxis der Sozialen Arbeit



# Was heißt Bewältigung von Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit?

## Vulnerabilitätstheoretische Perspektiven auf einen zentralen Gegenstand der Sozialen Arbeit

Juliane Noack Napoles

Mit der Formulierung Bewältigung von Scheitern und Krisen – zumal in der Sozialen Arbeit – lässt sich vermutlich konsensfähig das Kerngeschäft sozialarbeiterischer Handlungspraxis bezeichnen. In dem vorliegenden Text soll der titelgebenden Frage nachgegangen werden, was Bewältigung von Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit heißt. Dazu wird in vier Schritten vorgegangen: 1. Ausgehend von der Annahme, dass sowohl das Verständnis der Elemente dieser Frage sowie deren Beantwortung abhängig sind von dem zugrundeliegenden handlungsleitenden Paradigma, werden zwei die Soziale Arbeit leitende Paradigmen vorgestellt. 2. Ausgehend von der Annahme, dass Scheitern eine temporäre oder dauerhafte Handlungsunfähigkeit meint, werden Scheitern und Krise konzeptionell aufeinander bezogen. 3. Ausgehend von der Annahme, dass das der Sozialen Arbeit zugrundeliegende Menschenbild, das des Homo vulnerabilis ist, werden die Annahmen über Scheitern und Krise vulnerabilitätstheoretisch verortet. 4. Und schließlich werden, ausgehend von den skizzierten Perspektiven auf Sozialer Arbeit zugrundeliegenden Handlungsorientierungen Überlegungen darüber angestellt, was es heißen kann, Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit zu bewältigen.

### 1. Paradigmen Sozialer Arbeit

Sozialarbeiterische Konzepte lassen sich, analog zu der von Aaron Antonovsky (1997) für die Medizin formulierten Unterscheidung von Pathogenese und Salutogenese, nach soziopathogenetischen und eudaimogenetischen Ansätzen unterscheiden. Bei der Pathogenese geht es um die Erklärung der Hervorbringung und der Vermeidung von Krankheiten, wohingegen bei der Salutogenese die Frage zentral ist, warum Menschen gesund bleiben. Dass es sich hierbei um grundverschiedene Herangehensweisen handelt, die sich sinngemäß für die Soziale Arbeit formulieren lassen, wird mit der von Antonovsky verwendeten Flussmetapher deutlich (vgl. Noack Napoles 2019a).

Ein Fluss mit vielen Biegungen weist flussabwärts starke Turbulenzen auf, wo Menschen verzweifelt darum kämpfen, ihren Kopf über Wasser zu halten und

nicht unterzugehen. Unter Aufwendung diverser Techniken und Instrumente und gar der eigenen Gesundheit bemühen sich die Krankheitsversorgungsspezialisten, die Menschen vor dem Ertrinken zu retten, ohne jedoch zu untersuchen, was flussaufwärts geschieht. Weder wird die Frage thematisiert, warum die Menschen ins Wasser fallen, noch wer oder was sie dort hineinwirft (Antonovsky 1993). Das Anliegen der Salutogenese geht jedoch über die Frage danach hinaus, wie sich das Ins-Wasser-Fallen vermeiden lässt, denn sonst würde sie sich nicht grundlegend von der Pathogenese unterscheiden. Der wesentliche Unterschied beider Perspektiven besteht für Antonovsky darin anzunehmen, dass sich der Mensch immer im Fluss befindet: „Äthiopier, Israelis und Schweden, gehobene und niedrigere Sozialschichten, Männer und Frauen sind alle in verschiedenen Flüssen, deren Strömungen und Strudel oder andere Gefahrenquellen variieren, aber niemand befindet sich jemals am sicheren Ufer. Kein Fluss ist sehr friedlich“ (ebd., S. 7). Und: „Selbstverständlich gehen unsere Ansichten darüber auseinander, wie nahe wir dem Ertrinken sind“ (Antonovsky 1991, S. 122). Die zentrale Frage der Salutogenese im Rahmen dieser Metapher lautet demzufolge: „Wie wird man, wo immer man sich in dem Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt ist, ein guter Schwimmer?“ (Antonovsky 1997, S. 92).<sup>1</sup>

Als konstitutives Element für den Anlass sozialarbeiterischer Bemühungen gilt grosso modo die Konflikthaftigkeit des Verhältnisses von Individuum und Gesellschaft. In diesem Sinne lässt sich die Flussmetapher insofern auf Soziale Arbeit übertragen, als dass wir uns immer im Fluss – das heißt in einer Gesellschaft – befinden, aber die Ansichten darüber auseinandergehen, wie nahe wir dem Ertrinken – bzw. sozialer Exklusion oder gar dem sozialen Tod – sind. Dies ist von der Natur des Flusses abhängig; im übertragenen Sinne von den historischen, soziokulturellen, politischen und materiellen Gesellschaftsbedingungen; aber auch von dem zugrundeliegenden Menschenbild. Damit verbundene Fragen wären dann: Wie kann der Mensch über sich selbst und seine Lebensverhältnisse Klarheit gewinnen? Wie erlangt er die Freiheit zu entscheiden, ob und wie er schwimmen möchte und diese Freiheit so zu gestalten, dass er in Freiheit schwimmen kann? Und schlussendlich stellen sich Fragen danach, wie sich der Fluss gestalten lässt, in welcher Art von Fluss wir schwimmen wollen und wie wir dies der nachwachsenden Generation vorleben, ohne Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume vorwegzunehmen, einzuengen und zu begrenzen (Noack Napoli 2019b).

---

1 Tatsächlich werden häufig bereits präventivmedizinische Perspektiven als salutogenetisch im Sinne Antonovskys bezeichnet, obwohl er diese selbst als pathogenetisch motiviert betrachtet, weil ihr die Dichotomie am Ufer, also gesund sein, und im Fluss, also krank sein, zugrunde liegen.

Ist der sozialarbeiterische Blick also auf soziale Probleme und Konflikte, ihre Ursachen und Gefahren gerichtet, die es zu vermeiden oder zu bekämpfen und zu bewältigen gilt, ist dieser durch eine soziopathogenetische Sichtweise charakterisiert. Die hier analog zur Salutogenese postulierte paradigmatische Handlungsorientierung nenne ich die Eudaimogenese. Bei dem Wort *Eudaimogenese* handelt es sich um ein zusammengesetztes Kunstwort bestehend aus dem altgriechischen *eudaimonía*, das mit Glück(seligkeit), objektivem Wohlergehen oder gutem Gelingen übersetzbar ist, und dem griechischem *genesis*, welches Ursprung oder Entstehung bedeutet. Aus eudaimonistischer Perspektive „wird Glück weniger als subjektive Bewertung eines affektiven Zustands, sondern im Sinne einer ‚objektiv‘ wünschenswerten Realisierung menschlicher Erfahrungspotenziale verstanden [...]. Eudaimonistisches menschliches Glück ist ein Element praktischer Lebensführung, das auf komplexe Zustände und Handlungsweisen (und -ziele) verweist, die ein erfülltes Leben und menschliche Entfaltung konstituieren“ (Ziegler 2018, S. 1309). Bei eudaimogenetischen sozialarbeiterischen Herangehensweisen ist die Fokussierung auf die *Hervorbringung gelingenden Lebens* im Sinne eines Sozialarbeitsideals analog zum Bildungsideal zentral. Sie basieren zum einen auf der anthropologischen Grundannahme des Menschen als verletzlich und verletzungsmächtiges Wesen (Straub 2013; Noack Napoles 2019b), das heißt dem Menschenbild des *Homo vulnerabilis*. Demzufolge bildet Vulnerabilität ein unhintergehbare Faktum menschlicher Existenz, was Sorgebeziehungen einerseits notwendig macht und sie andererseits legitimiert und das ebenso in soziohistorischen Kontexten, in denen Sorgeleistungen staatlich als sozialprofessionelle Dienstleistungen organisiert sind. Darüber hinaus liegt eudaimogenetischen Ansätzen das sogenannte eudaimonistische Axiom zugrunde, nach dem alle Menschen glücklich sein wollen (Zirfas 2014), was wiederum eng mit der Idee menschlicher Bildsamkeit und Unbestimmtheit verbunden ist. Programmatisch lässt sich eine eudaimogenetische Sichtweise (in) der Sozialen Arbeit in Abgrenzung zu einer soziopathogenetischen wie folgt zuspitzen: Weg von der Verwaltung, Verhinderung und Lösung sozialer Probleme und Konflikte hin zur Hervorbringung gelingenden Lebens und den dafür notwendigen gesellschaftlichen und individuellen Bedingungen (Noack Napoles 2019b; Noack Napoles 2019c).

## 2. Begriffliche Verortung von Scheitern und Krise

Im Digitalen Wörterbuch der Deutschen Sprache (2023) wird Scheitern beschrieben als das Nicht-Erreichen einer erwünschten oder angestrebten Sache, eines Zustands oder eines Ziels aufgrund eines Widerstandes oder ungünstigen Ereignisses. Scheitern setzt ein Handeln voraus und wäre dann entweder das Nicht-Erreichen damit intendierter Ziele oder das Eintreten nicht intendierter Folgen des Handelns. Die Handlungsabsicht, also das der Handlung zugrundeliegende

Wollen, kann bereits vor dessen Realisierung fehlschlagen. Dieses Wollen kann mit dem Müssen, dem Sollen, dem Können und dem Dürfen kollidieren. Ein Wollen kann auf ein entgegengesetztes Müssen treffen und sich fügen müssen. Hier wird von imperativem Scheitern gesprochen, worunter vor allem Sachzwänge fallen. Ein Wollen kann am Sollen scheitern, weil das Gesollte im Gegensatz zum Wollen steht. Damit ist das soziale Scheitern gemeint, was sich durch bessere Anpassung an Strukturen und Normen vermeiden ließe. Weiterhin kann ein Wollen am Können scheitern, weil ein Unvermögen zugrunde liegt, das das Wollen ins Leere laufen und zur bloßen Hoffnung verkümmern lässt. Schließlich kann ein Wollen am Dürfen scheitern, wenn man nicht will. Insofern wäre das Scheitern gewollt, weil eine Handlungsmöglichkeit nicht benutzt werden will (Junge 2004, S. 24 f.). Für diese auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinende Form des Scheiterns findet sich in Paulo Coelho's (2006) Werk „Der Alchimist“ ein wunderbares Beispiel, das zudem deutlich macht, dass die Zuschreibung als Scheitern bzw. gescheitert vom jeweiligen Standpunkt abhängt und sich einer einfachen Wenn-Dann-Logik entzieht: „Wenn das so ist, warum geht Ihr nicht jetzt nach Mekka?“ fragte der Jüngling. „[...] Du träumst von Schafen und Pyramiden. Du bist ganz anders als ich, weil du dir deinen Traum erfüllen willst. Ich hingegen möchte nur von Mekka träumen. [...] Aber ich befürchte auch, daß es eine große Enttäuschung werden könnte, deshalb ziehe ich es vor, nur davon zu träumen“ (ebd., S. 60 f.). Nach Junge (2004) handelt es sich dabei um die mildeste Form des Scheiterns, die umgangssprachlich kaum wahrgenommen werde und für die sich die Kennzeichnung des voluntativen Scheiterns anbiete. Gleichsam manifestiert sich die grundlegende Fähigkeit zum Nein-Sagen als Ausgangspunkt der Entwicklung von Autonomie. Andererseits offenbart sich hier – zumal in der Risikogesellschaft – der Nährboden weiteren Scheiterns, sind für „den einzelnen die ihn determinierenden institutionellen Lagen nicht mehr nur Ereignisse und Verhältnisse, die über ihn hereinbrechen, sondern mindestens auch Konsequenzen der von ihm selbst getroffenen Entscheidungen, die er als solche sehen und verarbeiten muß“ (Beck 1986, S. 218).

Das Gemeinsame der Formen des Scheiterns ist die daraus resultierende Unverfügbarkeit potenzieller Handlungen. Diese Handlungsunfähigkeit kann dauerhaft sein, was als absolutes Scheitern bezeichnet wird, wobei die Voraussetzung für Handeln zerstört ist (Junge 2004). Aus Handlungsunfähigkeit wird Handlungsbedürftigkeit – und dies möglicherweise im sozialarbeiterischen Kontext und dann eben zur Hilfebedürftigkeit. Die Handlungsunfähigkeit kann aber auch temporär sein, dann spricht man von graduellen Scheitern. Unter der Bedingung, dass Krisen klassischerweise eine zeitliche Differenz zwischen einem Vorher und einem Nachher kennzeichnen, wobei die Aufmerksamkeit auf der entscheidenden Funktion der intermediären kritischen Lage gerichtet ist (Straub 2013), lässt sich das graduelle Scheitern auch als Krise konzeptualisieren und das absolute Scheitern als das eigentliche Scheitern.

### 3. Vulnerabilitätstheoretische Verortung

In ihrer Taxonomie unterscheiden Mackenzie et al. (2014) zum einen zwischen inhärenten und situativen Quellen von Vulnerabilität und zum anderen zwischen zwei Zuständen von Vulnerabilität: dem dispositionalen und dem akuten. Diese Unterscheidung ermöglicht es zwischen Situationen zu differenzieren, die noch nicht oder sehr wahrscheinlich nicht eintreten werden und solchen, die sofortiges Handeln zur Schadensbegrenzung erfordern. Krisen sind konstitutiv für die *Conditio Humana* und zudem mehr oder weniger schmerz- und leidvoll, sodass die menschliche Krisenhaftigkeit als inhärente Vulnerabilität gefasst werden kann (Noack Napoles 2022a). Diese bezieht sich auf die physiologisch bedingte Verletzbarkeit des Menschen und beschreibt zunächst eine lediglich potenzielle Vulnerabilität. Ob und wie diese zur Ausprägung kommt, ist von situativen Gegebenheiten abhängig, zu denen sowohl die dispositionale Verfasstheit des Individuums gehört als auch soziale, politische oder materiale Umweltbedingungen. Krisenhaftigkeit und Vulnerabilität verbindet ihre ontologische und ihre relationale Bezogenheit. Aus ontologischer Perspektive ist die Fähigkeit des Menschen, zu leiden, zentral, die wiederum seiner körperlichen Verfasstheit zugeschrieben wird. Der Mensch ist aber nicht nur ein körperliches, sondern auch ein soziales Wesen und somit anfällig für die Handlungen von anderen. Der Fokus liegt hierbei auf der kontingenten Anfälligkeit gewisser Personen oder Gruppen für bestimmte Formen der Verletzung, es geht um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Ereignisses bzw. einer möglichen Gefahr, das heißt um das Risiko (ausführlich vgl. Noack Napoles 2022b).

Das Eintreten eines solchen Ereignisses lässt sich als Krise denken, das heißt als Prozess, der sich dadurch auszeichnet, dass er mehr oder weniger unerwartet und unvorhersehbar beginnt, und zwar indem er eine Routine oder Gewohnheit verändert und tendenziell negative Folgen hat. Es bleibt unklar, wodurch diese Veränderung bewirkt wurde, was zu Unsicherheit führt. Auch bleibt offen, ob und wann der Krisenzustand beendet sein, und vor allem worin dieses Ende bestehen wird. In diesem Sinne weist eine Krise ein Grundmuster auf – bestehend aus einer Entscheidung, die nicht abgeschlossen ist und auf eine zweite Entscheidung antwortet. Jeder Ausgang der Krisensituation resultiert somit aus einer Entscheidung, das heißt sie endet nicht, sondern sie wird beendet – „und zwar durch die willkürliche Setzung einer neuen funktionellen Ordnung, die vor allem eines leistet: die Schließung des Möglichkeitshorizontes“ (Makropoulos 2013, S. 17). Das Ende des Krisenzustands kann dann darin bestehen, dass der alte, ein besserer oder ein schlechterer Zustand erreicht wird, wobei der letzte Fall als weiterer Krisenausgang zu einer Katastrophe – oder eben absolutem Scheitern – führen kann (vgl. Noack Napoles 2022a).

Absolutes Scheitern zeigt sich in der zeitlichen Dimension insofern als dass sich die Zeitstruktur verändert: „Zeit schrumpft im absoluten Scheitern zu einer

absoluten Gegenwart ohne jede Ausdehnung in die Zukunft. Der Zukunftshorizont jeglichen Handelns geht verloren“ (Junge 2004, S. 25). Dadurch verdichtet Scheitern die Zeit auf eine horizontale unendliche Gegenwart. Das Verschwinden der Kontingenz kennzeichnet die soziale Dimension. So wird im absoluten Scheitern Kontingenz vollständig verneint und zurück bleibt Notwendigkeit. Zudem gibt es keine Möglichkeit mehr, sich als Person reflexiv von einer Situation zu unterscheiden, weil die Differenz von Person und Situation ja gerade durch Kontingenz aufgebaut wird. Auf der Sachebene führt vor allem die Veränderung in der zeitlichen Orientierung weg von der Zukunft, hin zur Erinnerung, zur Erzeugung von Exklusion von Sinn für die Individuen, wodurch kommunikative Anschlüsse an das sinnhafte kommunikative Geschehen in der Gesellschaft nicht mehr möglich sind. Auch die Körper- und Raumerfahrung verändert sich im Zuge absoluten Scheiterns. Der Körper erhält absolute Bedeutung, weil er den verbleibenden sozialen Raum darstellt. Damit sind schwerwiegende Folgen in Hinblick auf die Fähigkeit, Freiheit durch Kontingenz der Bewegung im Raum realisieren zu können, verbunden (ebd.).

#### **4. Was heißt Bewältigung von Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit?**

Die Beantwortung dieser Frage hängt wie eingangs skizziert von dem paradigmatischen Zugang zu sozialarbeiterischen Kontexten ab und stellt einen spezifischen Blick dar, der Resultat einer selektiv-interpretativen performativen Praxis ist. Mit dem Blick ist demnach „ein selektiv-interpretativer produktiver Zugang zur Welt und zum anderen Menschen gefasst, der die Wahrnehmung im jeweiligen Handlungsfeld bedingt und bestimmt und insofern für das jeweilige Feld konstitutiv ist“ (Schmidt 2016, S. 15).

Ein soziopathogenetischer Blick ist auf die Entstehung, Entwicklung und Vermeidung sozialen bzw. treffender sozial hervorgebrachten Leidens in seiner Beziehung zu einer sozialen Normalität gerichtet (vgl. Noack Napoles 2019a, 2019b, 2021). Als Handlungsorientierung sind damit Ziele verbunden, die um die Verwaltung, Verhinderung und Lösung sozialer Probleme und Konflikte kreisen. Diese basieren auf der Identifikation bestimmter Personengruppen mit dem Zweck, ihnen (besonderen) Schutz zukommen zu lassen. Hier liegt ein Vulnerabilitätsverständnis zugrunde, nach dem Personen über ihre Unfähigkeit definiert werden, ihre eigenen Interessen zu vertreten und damit über eine eingeschränkte Autonomiefähigkeit verfügen. Wird jedoch die Autonomie des bzw. der Handelnden in Zweifel gezogen, erscheint das Individuum nicht mehr in der Perspektive der Handlungsfähigkeit und wir bewegen uns im Rahmen absoluten Scheiterns, das heißt das Individuum erscheint in der Perspektive seiner Behandlungsbedürftigkeit (Junge 2004). Ausgehend von dieser Behandlungsbedürftigkeit zielen

sozialarbeiterische Bemühungen auf die Behebung der Einschränkungen der Handlungsfähigkeit, was gleichsam die Zuschreibungen solcher Kriterien voraussetzt, die die Person als (besonders) schutzwürdig bzw. behandlungsbedürftig identifizieren. Jedoch kann es sich dabei auch um solche handeln, die die Person sich selbst nicht zuschreiben würde, oder aber nicht in dem – sozialarbeiterischen – Kontext, wodurch wiederum neue Handlungsunfähigkeiten hervorgerufen werden können. Als Beispiel können hier Förderprogramme genannt werden, die dazu dienen, Frauen auf Führungspositionen in (der männerdominierten) Wirtschaft und Forschung vorzubereiten. Die Entscheidung für eine Teilnahme setzt die (Selbst-)Zuschreibung als förderbedürftige Frau voraus. Ein Kriterium, das sich entsprechend ambitionierte Frauen vielleicht nicht zuschreiben würden, und schon gar nicht in einem wettbewerbsorientierten Kontext.

Auf struktureller Ebene führt dieser Mechanismus zudem zu einer Individualisierung struktureller geschlechtsbezogener Benachteiligung und damit zu weiterer Vulnerabilisierung. Vulnerabilitätstheoretisch gewendet: Personen werden „als vulnerabel in Hinblick auf das zu bearbeitende Problem etikettiert und entsprechend als Risikogruppe adressiert – mit dem damit verbundenen Risiko, dass sozialarbeiterische Interventionen ihrerseits aus der Zuschreibung resultierende pathogene Wirkungen nach sich ziehen, was zu Vulnerabilisierungen und Hilferkarrieren führen kann“ (Noack Napoles 2022b, S. 11). Den Prozess der Vulnerabilisierung kennzeichnet, dass sich dabei die pathogenen Wirkungen von Maßnahmen der Bekämpfung von Verletzlichkeiten und Handlungsunfähigkeiten potenzieren. In Hinblick auf Scheitern geht es um die Bewältigung von Scheitern, also darum – so die etymologische Bedeutung von Bewältigung –, das Scheitern in seine Gewalt zu bekommen und damit fertig zu werden. Aus Professionssicht werden damit Fragen virulent, die die Diagnostik von Scheitern und deren Überführung in soziale Problemlagen betreffen, für die Soziale Arbeit zuständig ist, weil und damit sie einen Auftrag hat. So sind Menschen in dieser Logik hilfeberechtigt, wenn sie in einem Kontext scheitern, der ein soziales Problem ist, was sich am Beispiel des veränderten Status von Einsamkeit nachzeichnen lässt (Noack Napoles 2022b). So wurde Einsamkeit insbesondere pandemiebedingt als soziales Problem entdeckt und formuliert, gerade weil damit gesamtgesellschaftliche Folgekosten verbunden sind. Infolgedessen hat Soziale Arbeit nun einen Auftrag, den sie, wie viele Projekte, Interventionen und Initiativen zeigen, angenommen hat. Vormalig waren Menschen auch einsam, Einsamkeit selbst wurde sozialarbeiterisch mitgedacht, deren Bekämpfung war aber nicht Auftrag Sozialer Arbeit. Ein Mensch, der an der Gestaltung seiner sozialen Beziehungen gescheitert ist, also einsam war, war zum Zeitpunkt, als Einsamkeit noch nicht den Status eines sozialen Problems hatte, nicht aufgrund seiner Einsamkeit hilfeberechtigt, sondern anderer als soziale Probleme markierten Phänomene.

Aus eudaimogenetischer Perspektive geht es um Fragen gelingenden Lebens aus der Sicht der jeweiligen Person. Insofern lassen sich eingeschränkte

Handlungsoptionen nicht in eine Problemlage überführen, weil sie sich jeweils auf eigensinnige Lebensentwürfe beziehen. Wie gezeigt wurde, kann das Wollen am Müssen, am Sollen, am Können und am Dürfen scheitern. Die skizzierten Formen des Scheiterns können dann gleichsam als Heuristik dienen, mit der sich der Mangel individueller und gesellschaftlicher Bedingungen systematisieren lässt, die gelingendem Leben entgegenstehen. Nach Junge (2004) ist „Scheitern als eine Grenzerfahrung zu bezeichnen – als Entstrukturierung der Handlungsvoraussetzungen. Es kann nur aufgebrochen werden, wenn es gelingt, in der zeitlichen, körperlich-räumlichen, sachlichen oder sozialen Dimension Freiheitsgrade zurückzugewinnen, die aus der Fokussierung auf Erinnerung, den Körperraum, der Privatsprache und der Anschlussunfähigkeit herausführen“ (S. 27). Freiheitsgrade beziehen sich auf Möglichkeiten, genau genommen auf die Verfügbarkeit potenzieller Handlungen. Soziale Arbeit zielt in diesem Sinne auf die Verfügbarmachung potenzieller Handlungen und dies vollzieht sich im Modus der Vermittlung. Über Modi der Aneignung verfügen wir nicht und Versuche der Verfügbarmachung können nur ein Scheitern bedeuten, und zwar auf Seiten der Sozialarbeitenden und der Adressierten (Lüthi 2023, S. 53 ff.). Dies ist umso wesentlicher vor dem Hintergrund, dass sich Krisen als „Situation der irreduziblen Kontingenz“ (Makropoulos 2013, S. 16) als Normalzustand etablieren mit der Folge, dass ein Ereignis oder ein Vorgang gerade dann krisenhaft wird, wenn sein Ende herbeigeführt werden soll. Was kann und soll dann (noch) Bewältigung von Scheitern und Krisen in der Sozialen Arbeit heißen?

## Literatur

- Antonovsky, Aaron (1991): Meine Odyssee als Stressforscher. In: Anonymous (Hrsg.): Jahrbuch für Kritische Medizin. Hamburg: Argument, S. 112–130.
- Antonovsky, Aaron (1993): Gesundheitsforschung versus Krankheitsforschung. In: Franke, Alexa/Broda, Michael (Hrsg.): Psychosomatische Gesundheit. Versuch einer Abkehr vom Pathogenese-Konzept. Tübingen: dgvt, S. 3–14.
- Antonovsky, Aaron (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Coelho, Paulo (2006): Der Alchimist. Zürich: Diogenes.
- Digitales Wörterbuch der Deutschen Sprache (2023): Scheitern. [www.dwds.de/wb/scheitern](http://www.dwds.de/wb/scheitern) (Abfrage: 19.03.2023).
- Junge, Matthias (2004): Scheitern: Ein unausgearbeitetes Konzept soziologischer Theoriebildung und ein Vorschlag zu seiner Konzeptualisierung. In: Junge, Matthias/Lechner, Götz (Hrsg.): Scheitern. Aspekte eines sozialen Phänomens. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15–32.
- Lüthi, Katharina (2023): Governance grenzüberschreitender Professionalisierung und gesellschaftlicher Integration: Strategien und multiple Rationalitäten beim Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements. Wiesbaden: Springer VS.
- Mackenzie, Catriona/Rogers, Wendy/Dodds, Susan (2014): Vulnerability: New Essays in Ethics and Feminist Philosophy, Oxford: Oxford Scholarship.
- Makropoulos, Michael (2013): Über den Begriff der Krise. Eine historisch-semantische Skizze. In: INDES 1, S. 13–20.