

Die „Innere Revision“ einer Organisation befasst sich mit den Soll- und Ist-Abläufen in der Organisation und macht Optimierungsvorschläge. Das ist bei Non Profit Organisationen nicht anders als im Profit Bereich. Probleme gibt es da wie dort. „Bösartige“ Probleme sind solche, die nicht berechenbar, vorhersagbar oder in ihrer Lösung planbar sind. Die Schwierigkeit des Umgangs mit solchen Problemen beschreibt Karl Schnitzer, Revisor bei NEUSTART, am Beispiel der Überprüfung der Betreuung eines Sexualstraftäters.

## **BÖSARTIGE PROBLEME**

### **Ein Teilaspekt der Revision in Non Profit Organisationen (NPOs)**

Karl Schnitzer ist Revisor bei NEUSTART und war viele Jahre als Bewährungshelfer tätig. Im folgenden Artikel befasst er sich mit einem Phänomen, das sichtlich öfter in Non Profit als in Profit Organisationen anzutreffen ist: das „böartige Problem“.

[karl.schnitzer@neustart.at](mailto:karl.schnitzer@neustart.at)

Der Begriff der „böartigen Probleme“ (Rittel) findet seinen Gegensatz in den „zahmen“ Problemen, die in einer vollständigen mathematischer Abbildung und eindeutigen Berechenbarkeit definiert sind. Jedenfalls finden beide Begriffe in der Planungsmethodologie Verwendung. Bei einem zahmen Problem führt ein entsprechender Plan zu einer befriedigenden Lösung.

Nun gibt es sicher auch bei NPOs eine Fülle von „zahmen Problemen“ die durchaus befriedigend zu lösen sind. Diese sind meist in Bereichen zu finden, in denen die Non Profit Organisation normalen Organisationen gleicht. Die meisten Probleme hingegen, die sich aus der spezifischen Arbeit einer NPO ergeben, sind in dieser Begrifflichkeit „böartig“.

### **Merkmale von böartigen Problemen**

- Ein böartiges Problem lässt sich nicht im Voraus vollständig formulieren und mathematisch definieren.
- Man weiß nie genau, wann ein böartiges Problem gelöst ist. Es gibt immer nur Lösungen vom Typ einer Zwischenlösung.
- Die Lösung für ein böartiges Problem ist nie eindeutig richtig oder falsch.
- Jedes böartige Problem kann als ein Symptom eines übergelagerten böartigen Problems verstanden werden.
- Ein böartiges Problem wird als Soll-Ist-Diskrepanz beschrieben. Sowohl die Definition von „Soll“ als auch von „Ist“ ist abhängig von der Einschätzung des Problemlösers.
- Jedes böartige Problem ist in der Regel einmalig. Lösungsstrategien für ein bestimmtes böartiges Problem lassen sich kaum übertragen auf ein anderes böartiges Problem.
- Die Folgen der Problemlösung eines böartigen Problems sind irreversibel.

Die Fülle von böartigen Problemen, mit denen nun ein Sozialarbeiter tagtäglich konfrontiert ist (hier oft nicht nur im Sinne eines Raumplaners oder Mathematikers), spielen umgehend auch in die Organisation zurück. So können nur im Ansatz Lösungsstandards ausgegeben und verlangt werden (zum Beispiel:

Was hat ein Sozialarbeiter bei drohendem Wohnungsverlust eines Klienten zu tun?). Planung ist nie sicher und direkt zu machen ( Wie viel Zeit benötigt man wofür?). Die Sollvorgaben können sich nur in einem groben Rahmen bewegen ( Wie fixierbar sind sozialarbeiterische Standards: Frequenz, Abläufe, Handlungspläne?).

Diese Problematik spielt natürlich nicht nur für die Sozialarbeiter und die Leiter eine Rolle, sondern auch für die Revision, wenn sie diese Bereiche einer Prüfung unterzieht. Prüfung heißt, dass das Soll mit dem Ist verglichen wird. Durch das oben ausgeführte wird jedoch sofort deutlich, dass das in den meisten Fällen nur im Bereich der Annäherung passieren kann.

### **Beispiel: Betreuung eines Sexualstraftäters**

In der Richtlinie zur Betreuung von Sexualstraf Tätern wird vorgegeben, dass mit diesen in einer bestimmten Häufigkeit Treffen stattfinden sollen; weiters, dass das Delikt im Rahmen der ersten Gespräche (Anamnese, problemorientierte Exploration ) bewusst und offen anzusprechen ist. Das wird aus Erfahrung eingefordert, weil es sehr wichtig ist, der häufig praktizierten Verdrängung entgegenzutreten.

Nun stößt die Innere Revision auf einen Betreuungsakt, aus dem hervorgeht, dass der Sozialarbeiter äußerste Mühe hat, mit dem Klienten überhaupt ein paar friedliche Worte zu wechseln; er wird vom Klienten, gemeinsam mit seiner Mutter, bei seinen anfänglichen Besuchen vom Hof gejagt. So dauert die Betreuung fast ein Jahr lang, bis die Frequenz der Treffen eingehalten werden kann und es dann doch die Möglichkeit gibt, das Delikt anzusprechen. Fazit für die Innere Revision: Das Soll kam mit dem Ist nicht zur Deckung.

### **Festgesetzte Werte und Vorgaben müssen gelegentlich revidiert werden**

Was bringt nun die Feststellung, dass das Soll nicht mit dem Ist übereinstimmt? Es zeigte sich, dass es für die Lösung eines böartigen Problems keine sichere Planung gibt. Es gibt nur Lösungsversuche im Sinne der Organisation von Wertkonflikten zwischen den am Lösungsversuch Beteiligten und den vom Lösungsversuch Betroffenen. Das heißt etwa für dieses Beispiel( auf der Ebene der Überprüfung): Die festgesetzten Werte und Vorgaben der Organisation müssen mit den (für diesen Fall durch den Sozialarbeiter) neu festgesetzten Werten gegeneinander abgewogen werden. Dabei spielt die Einschätzung der Gefährlichkeit des Klienten eine Rolle, Weisungen des Gerichts (Therapie ) und ob überhaupt andere Reaktionsweisen möglich gewesen wären.

Alle oben angeführten Definitionen von böartigen Problemen kommen hier für die Revision zur Geltung - noch einmal verschärft durch das hermeneutische Problem, dass die eigentlichen Probleme nur in einer sehr verkürzten schriftlichen Form der Dokumentation vom Problemlöser (Sozialarbeiter) und seiner Sicht dargestellt werden.

### **Revision und die Seriosität ihrer Feststellungen**

In der Praxis haben sich für die Revision zwei Fragen herausgebildet. Erstens: wie häufig kommen Soll und Ist bei spezifischen Vorgaben nicht zur Deckung? Wenn das Soll kaum oder nur in Einzelfällen erreicht werden kann, dann stimmen meist die Vorgaben nicht und müssen überprüft und verändert werden. Zweitens: wurde die Diskrepanz zu den Vorgaben gesehen und wie wurde damit umgegangen? Die Abweichung vom Soll sollte nicht einfach nur „passieren“, sondern bewusst in Abstimmung mit der Fachaufsicht (zum Beispiel Fachgespräch, Teambesprechung) gewählt werden. Das ist bei NEU**START** auch in den Richtlinien so vorgesehen.

Entlang dieser Fragestellungen ist eine gewisse Bandbreite sozialarbeiterischen Handelns erreichbar, bei der neben der Eigenverantwortung der Sozialarbeiter auch die Organisation die aufgetragene Verantwortung übernimmt.

Wie?

Das ist das nächste böartige Problem.