

INHALT

Editorial	278	Rückschau:	326
<i>Björn Hagen, Annette Bremeyer</i>		EREV-Forum »Kaleidoskop Sozialraum – facettenreiche Lösungen für individuelle Herausforderungen« vom 19. bis 21. September 2012 in Kassel	<i>Annette Bremeyer</i>
Ergebnisse des Modellprojektes »Abbrüche in stationären Erziehungshilfen« (ABiE)	280	Rückschau:	328
<i>Björn Hagen</i>		EREV-Forum »Personal- und Organisationsentwicklung« vom 25. bis 27. September 2012 »Potentiale wecken – Gesundheitsförderung in der Personal und Organisationsentwicklung«	<i>Petra Wittschorek</i>
Abbrüche in den Hilfen zur Erziehung: Häufigkeit, Relevanz und Vermeidung	284	Andacht zum EREV-Forum Personal- und Organisationsentwicklung am 26. September 2012 in Eisenach	<i>gehalten von Lothar Ruck</i>
<i>Jens Arnold, Michael Macsenaere</i>		Rezension	333
Fuck off – oder: Die Normalität der Diskontinuität	295	<i>Ersan Özdemir</i>	
<i>Michael Winkler</i>		Hinweise	335
Das EREV-Projekt »Zukunft Personalentwicklung« (ZuPe): Die Implementierung des Projektes »Personal-Coaching durch regelmäßige Reflexionsgespräche«	302	Auf ein Wort	U3
<i>Sabine Dürr</i>		Der blinde Bartimäus – eine biblische Geschichte von erkämpfter Teilhabe	<i>Hans-Wilhelm Fricke-Hein</i>
Das Wesen gut funktionierender Netzwerke – Eine Übersicht in Thesen	313		
<i>Detlef Horn-Wagner</i>			
Gesetze und Gerichte	317		
<i>Winfried Möller</i>			
Rückschau:			
Studienreise in die Niederlande vom	321		
04. bis 07. September 2012 »Innovative Konzepte in Jugendhilfe und Management«			
<i>Annette Bremeyer</i>			
Rückschau:	323		
Ergebnisse des Forschungsprojektes »Abbrüche in stationären Erziehungshilfen (ABiE)« am 13. September 2012 in Kassel			
<i>Carola Schaper</i>			

TIPP:

Konkrete Beteiligung von jungen Menschen
in der Hilfeplanung
Bettina Weith

Beilagenhinweis:

Dieser Ausgabe liegen die Programme der
EREV-Foren »Erziehungshilfen – Kinder- und
Jugendpsychiatrie – Polizei – Justiz« sowie
»Fünf-Tage-Gruppe & Tagesgruppe« bei.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern ein frohes Weihnachtsfest und ein gesundes neues Jahr!

Editorial

Das vom Evangelischen Erziehungsverband durchgeführte Modellprojekt »Abbrüche in den stationären Erziehungshilfen« (ABiE) zeigt auf: je älter die jungen Menschen sind, desto höher gestaltet sich die Abbruchwahrscheinlichkeit. Bei Mädchen setzt das Risiko einer vorzeitigen Beendigung der Maßnahme früher ein. In prekärer Lebenssituation mit einer hohen familialen Belastung erfolgt eher eine vorzeitige Beendigung der Unterstützung. Abbrüche sind ein Jugendphänomen.

Die aktuell kommentierten Daten der Kinder- und Jugendhilfe (KomDat 2/2012) zeigen, dass auch hinsichtlich der Inobhutnahmen Jugendliche eine wesentliche Rolle spielen. Die meisten Inobhutnahmen werden bei den 14- bis 17-Jährigen durchgeführt. Die Fallzahlen liegen um ein Vielfaches höher als für die Zwölf- bis unter 14-Jährigen sowie insbesondere für die unter Zwölfjährigen. Am deutlichsten ist die Steigerung für die 14- bis unter 18-Jährigen. Bei den 14- bis 15-Jährigen liegt ein Mädchenanteil von 55 Prozent vor. Für die unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge liegt der Jungenanteil bei 83 Prozent. Hier wurden 3.500 Kinder und Jugendliche erfasst. Insgesamt sind seit 2011 38.500 Kinder in Obhut genommen worden. Im Vergleich zum Vorjahr waren 2.200 Fälle mehr ausgewiesen. Zum einen sollen die Kinder oder Jugendlichen in akuten Krisensituationen bei Gefährdungslagen geschützt werden. Dieses trifft für etwa drei Viertel aller Fälle zu. Daneben ist die Inobhutnahme eine Leistung der Kinder- und Jugendhilfe für Minderjährige, wenn diese eine Inobhutnahme beantragen. Etwa jeder vierte Fall ist eine Inobhutnahme auf eigenen Wunsch (1990 war es noch jeder dritte). Die Zahlen der Inobhutnahmen spiegeln auch die Situation zu den Abbrüchen in den stationären Erziehungshilfen wider. Bei Jugendlichen werden Inobhutnahmen sehr viel schneller beendet als bei Klein-

kindern. Während beispielsweise bei den unter Sechsjährigen 30 Prozent der Fälle nach einer Woche beendet sind, liegt dieser Anteil bei den Jugendlichen bei 53 Prozent. Für 50 Prozent der unter Sechsjährigen findet im Anschluss an die Inobhutnahme eine weitergehende Hilfe in einer stationären Einrichtung oder einer Pflegefamilie statt. Bei den Sechs- bis Zwölfjährigen sind es 41 Prozent und bei den Zwölf- bis unter 18-Jährigen 35 Prozent.

Anhand dieser beiden Beispiele wird deutlich, dass es notwendig ist, die Perspektive – insbesondere unter dem Aspekt Kinderschutz, Partizipation und Abbrüche – von den kleinen Kindern hin zu den Jugendlichen zu erweitern.

Deutlich wird, dass das Paradigma »ambulante vor stationärer Hilfe« zu einem höheren Aufnahmearter und so zu einer Segregation von Problemlagen in den stationären Hilfen führt. Das Abbruchrisiko und die Inobhutnahmen werden so erhöht. Ein positiver Hilfeverlauf gelingt unter anderem dann, wenn das Jugendhilfesystem geprägt ist von kooperativen partnerschaftlichen Umgangsformen und einer Qualitätsorientierung seitens des öffentlichen Trägers. Ein Klima des Vertrauens und der Transparenz führt zu einer weniger kontrollierenden Orientierung und darüber auch zu einer geringeren Abbruchquote. Ein wichtiger Aspekt sind hierbei die »inneren Abbrüche«. Hier ist die Partizipation ein wesentlicher Gesichtspunkt für ein Gelingen der Hilfen. Ein weiterer Gesichtspunkt, der zum erfolgreichen Hilfeverlauf beiträgt, ist die Eingebundenheit der Mitarbeitenden in ihre Institutionen und Einrichtungen. Sie stehen daher ebenso im Mittelpunkt dieser Ausgabe der EREV-Fachzeitschrift »Evangelische Jugendhilfe« wie die Aspekte des erfolgreichen Netzwerkarbeitens und der Sozialraumorientierung.

Wir danken Ihnen für das vergangene Jahr mit dem Interesse an der Arbeit mit den jungen Menschen und ihren Familien. Auch 2013 werden wir wieder aktuelle Themen und fachliche Schwerpunkte aufgreifen und stehen gerne für Anregungen, Fragen und Kritik zur Verfügung. □

Ihre
Annette Bremeyer und Björn Hagen

Annette Bremeyer

Referentin, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
a.bremeyer@erev.de



Dr. Björn Hagen

Geschäftsführer, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
b.hagen@erev.de



Institut für Jugendrecht, Organisationsentwicklung
und Sozialmanagement

Perspektiven für soziale Dienstleister

- Change Management
- Strategien & Analysen
- Projektentwicklung
- Monitoring & Supervision
- Fortbildung



IJOS GMBH

Institut für Jugendrecht, Organisations-
entwicklung und Sozialmanagement

Postfach 1607
49114 Georgsmarienhütte

Tel: 0 54 01-40 847
eMail: info@ijos.net

www.ijos.net



Ergebnisse des Modellprojektes »Abbrüche in stationären Erziehungshilfen« (ABiE)

Zur übersichtlichen Darstellung der wesentlichen Ergebnisse hier eine Zusammenfassung: Die Zusammenfassung finden Sie auch unter www.erev.de in den Menüs »Publikationen« EREV-Schriftenreihe 03/2012 und »Projekte«.

1. Rahmen

- Projektzeitraum 01.04.2010 bis 30.09.2012
- Ein Datensatz von 1000 Variablen
- Abbruchquote nach durchschnittlich zwölf Monaten von 19,4 Prozent
- 423 auswertbare Hilfen / plus elf Drop-Out-Fälle
- 82 abgebrochene Hilfen (19,4 Prozent)
- 37 geplant beendete Hilfen (8,7 Prozent)
- 298 noch laufende Hilfen
- Es wird bei den unterschiedlichen Abbruchraten ein Varianzanteil bis zu 40 Prozent durch die Einflussfaktoren erklärt.
- Die Untersuchung bezieht sich auf sechs- bis 18-jährige junge Menschen.

2. Ergebnisse: Kein Einfluss

- Die Abbrüche im Vorfeld und die Anzahl der vorhergehenden Hilfen haben keine signifikanten Einflüsse auf das spätere Abbruchrisiko.
- Die Abbrüche von Jungen und Mädchen sind gleich häufig.
- Die Qualität der Eingangsdiagnostik wird von allen Akteuren als hoch eingeschätzt und zeigt, wahrscheinlich mangels Varianz, keinen signifikanten Einfluss auf das Abbruchrisiko.
- Das Geschlechterverhältnis in der Mitarbeiterschaft spielt keine Rolle.
- Abbrüche sind ein Jugendphänomen.

3. Ergebnisse: Fachlichkeit, Einfluss Lebenssituation, Alter, Geschlecht

- Die Varianzaufklärung in dem Bereich Fachlichkeit liegt bei 15,6 Prozent.
- Je älter die jungen Menschen bei der Aufnahme sind, desto höher ist die Abbruchwahrscheinlichkeit (bis Zwölfjährige rund zwei Prozent und 14- bis 18-Jährige rund 35 Prozent)
- Die Akzeptanz der Hilfe nimmt mit dem Aufnahmealter ab.
- Die Abbruchquoten bei Kindern aus Großstädten sind höher.
- Junge Menschen aus ländlichen Bereichen kommen eher bereits bei geringeren Problemen in eine stationäre Hilfe.
- Bei Mädchen erhöht sich das Risiko eines Abbruchs bereits in einem jüngeren Aufnahmealter (ab elfeinhalb Jahre).
- Je höher die Partizipation, desto geringer ist der »innere Abbruch«
- Fremdbestimmung erhöht die Neigung zum Abbruch
- Schutz vor Druck und Angst vor anderen Jugendlichen senkt das Abbruchrisiko.
- Die Abbruchraten sind höher bei prekären Lebenssituationen mit einer hohen familialen Belastung.
- Je höher die Problembelastung, desto höher das Abbruchrisiko, auch vermittelt über eine geringere Akzeptanz und ein geringeres Sich-Wohlfühlen des jungen Menschen.
- Je höher die Einsicht des jungen Menschen in die Notwendigkeit der Hilfen ist, desto erfolgreicher sind die Erziehungshilfen.
- Je besser die Hilfe passt, was eher bei problematischeren jungen Menschen und in Einrichtungen mit viel Transparenz und guter Kooperation der Fall ist, desto besser nimmt der junge Mensch die Hilfe an und desto mehr fühlt er sich wohl. Beides senkt das Abbruchrisiko.
- Je mehr der junge Mensch denkt, dass es Familienprobleme sind, wegen derer er im Heim ist (was eher bei älteren Klienten der Fall ist), desto weniger fühlt er sich wohl, was das Abbruchrisiko erhöht.
- Biographische Ursachen (wie beispielsweise Krankheit der Eltern) sind vielfältig und lassen keine generellen Rückschlüsse auf die Ursachen der Abbrüche zu. Aussagefähiger sind die Einrichtungsvariablen.

3.1 Ergebnisse: Organisationsebene, Einflüsse öffentliche und freie Träger

- Die Varianzaufklärung im Bereich Organisation liegt bei 38,7 Prozent.
- Das Paradigma »ambulanter vor stationärer Hilfe« führt zu einem höheren Aufnahmealter und zu einer Segregation von Problemlagen in den stationären Hilfen. Das Abbruchrisiko wird so erhöht.
- Je besser in der Einrichtung die Planung in der Regel spezifiziert ist (wo wollen wir ansetzen und was ist das Ziel?), desto niedriger die Abbruchquoten in der Einrichtung (bei hoher Planungsspezifität 14 Prozent Abbrüche, bei keiner Planungsspezifität 27

- Prozent Abbrüche).
- Ein Klima der Zielklarheit und Transparenz in der Einrichtung führt zu einer weniger kontrollierenden Orientierung der Mitarbeitenden und darüber auch zu einer geringeren Abbruchquote.
 - Je transparenter Entscheidungen der Einrichtungsleitung, je klarer die Ziele, je fachlicher die Entscheidungskriterien, desto geringer die Abbruchraten, auch vermittelt über eine höhere Zielspezifität in der Hilfestellung und eine vertrauensvolle Kooperation der jungen Menschen (operationalisiert durch Teilnahme an der Untersuchung).
 - Die kontrollierende Orientierung der Erzieher hat einen negativen Einfluss auf die konkrete Nutzenerwartung der jungen Menschen und führt darüber zu höheren Abbruchquoten.
 - Wenn Mitarbeitende sich als Feuerwehr, Kontrolleure, Prediger ansehen, spiegelt sich das in einer negativen Bindung der Mitarbeitenden an die Einrichtung wider und führt damit wiederum zu höheren Abbruchquoten und zu einer negativen Nutzenerwartung seitens der Klienten.
 - Je differenzierter die Angebotspalette der Einrichtung, desto mehr Einrichtungsbindung der Mitarbeiter, desto wohler fühlen sich junge Menschen.
 - Die einrichtungskulturellen Gegebenheiten können die Passung der Hilfen erhöhen (Respekt, Verlässlichkeit, Kommunikations- und Konfliktbereitschaft)
 - Eine kontrollierende Orientierung des öffentlichen Trägers hat einen negativen Einfluss auf die Klarheit der Zielperspektive und führt zu höheren Abbrüchen.
 - Je mehr das Jugendhilfesystem, in dem die Einrichtung operiert, geprägt ist von kooperativen partnerschaftlichen Umgangsformen und einer Qualitätsorientierung seitens des öffentlichen Trägers, desto weniger Abbrüche.

Hannover, 19. Oktober 2012
Dr. Björn Hagen



EREV-Schriftenreihe zum Thema: »Wirkungsorientierung«

Die drei Ausgaben zum Thema »Wirkung« sind als Paket zum Preis von 5,- Euro erhältlich. Den Inhalt finden Sie unter www.erev.de im Menü »Publikationen«.



Abbrüche in den Hilfen zur Erziehung: Häufigkeit, Relevanz und Vermeidung

Jens Arnold, Michael Macsenaere, Mainz

Der Artikel knüpft an unseren Beitrag in der Expertenrunde zum Forschungsprojekt »Abbrüche in stationären Erziehungshilfen« (ABiE) (Tornow 2012) am 05.06.2012 in Kassel an. Es handelt sich um ein Review von verschiedenen Forschungsergebnissen, insbesondere aus der »Evaluation erzieherischer Hilfen« (EVAS), die aus Sicht der Autoren für den fachlichen Diskurs bezüglich des Themas »Hilfeabbrüche« von besonderer Bedeutung sind. Neben Fragen nach der Häufigkeit und Relevanz von Abbrüchen in den erzieherischen Hilfen werden beispielhaft Ansatzpunkte diskutiert, wie Abbrüchen zukünftig in verstärktem Maße auch präventiv begegnet werden könnte.

Die hier dargestellten Befunde sind eine Quintessenz aus einer Vielzahl von Einzelstudien, für deren Durchführung das Institut für Kinder- und Jugendhilfe (IKJ) in Mainz in den vergangenen zehn Jahren maßgebend verantwortlich war. Die betreffenden Studien haben sich vorrangig mit Fragen nach der Wirksamkeit, den zugrunde liegenden Wirkfaktoren und/oder der Effizienz von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe befasst. Abgesehen von der Erziehungsberatung kann dabei – je nach Fokus der Studie – auf das gesamte Spektrum der Hilfen zur Erziehung nach § 27ff. SGB VIII Bezug genommen werden (Macsenaere/ Esser 2012).

Im Einzelnen wird folgenden Fragen nachgegangen:

- Wie wurden Abbrüche in den betreffenden Studien operationalisiert?
- Welche Abbruchquoten wurden in einzelnen Hilfearten beobachtet?
- Hat sich die Abbruchquote über die vergangenen zehn Jahre verändert?
- Wie unterscheiden sich Abbrüche und plan-

mäßig beendete Hilfen hinsichtlich ihrer Effektivität?

- Ist es möglich, Abbruchrisiken frühzeitig zu erkennen?
- Welche Hintergründe und potentielle Risikofaktoren weisen Abbrüche auf?

Einschränkend muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass in den zugrunde liegenden Studien zwar immer zentrale Aspekte zu Hilfeabbrüchen »miterfasst« wurden, es sich hier aber bislang in keinem Fall um eine spezifische Forschungsfrage oder Aufgabenstellung handelte. Die Auseinandersetzung mit den Abbrüchen kann auf dieser Grundlage folglich nicht annähernd in der Tiefe und Vollständigkeit geschehen, wie es eine speziell auf dieses Thema »zugeschnittene« Evaluation leisten könnte.

Auch in Bezug auf die verwendeten Studien ergeben sich zwangsläufig Schwerpunkte: Einer davon liegt aufgrund der Stichprobengröße von aktuell etwas mehr als 36.000 – teils noch laufenden – Hilfen und des bundesweiten Einsatzes in allen 16 Ländern auf der »Evaluation erzieherischer Hilfen« (EVAS) (Macsenaere/Knab 2004; Macsenaere/Schemenau 2008). Die anderen Evaluationen befassen sich mehr mit spezifischen Fragestellungen oder regionalen Modellprojekten und haben deutlich kleinere Stichprobengrößen. Sie wurden daher eher als ergänzende Datenquellen genutzt.

EVAS ist ein Qualitätsentwicklungsverfahren auf der Basis einer wirkungsorientierten Evaluation, das seit 1999 hilfeart- und trägerübergreifend in etwa 250 teilnehmenden Einrichtungen und Diensten – zwischenzeitlich auch auf europäischer Ebene – eingesetzt wird. Die fallbezogene Dokumentationspraxis ist prospektiv, also hilfe-

begleitend ausgerichtet und erfolgt mindestens bei Beginn und bei Beendigung sowie – wenn im Hinblick auf den Beendigungszeitpunkt möglich – zusätzlich noch in sechsmonatigen Zeitabständen im Verlauf. Daten zum Status der Hilfebeendigung und damit auch zu potenziellen Abbrüchen liegen für etwa 22.500 bereits abgeschlossene Hilfeprozesse vor.

1. Wie wurden Abbrüche operationalisiert?

Die Frage nach der Operationalisierung mutet auf den ersten Blick etwas akademisch an, denn in der Praxis dürfte wohl zumeist eine ziemlich klare Vorstellung darüber vorherrschen, wie genau ein Hilfeabbruch aussieht. Die Frage nach einer genauen Definition, unter welchen Bedingungen Hilfen als planmäßig beendet und wann als abgebrochen zu verstehen sind, ist im Hinblick auf die Abbruchquoten aber ganz entscheidend. Zwar lässt sich im Rahmen des fachlichen Diskurses durchaus ein weitestgehend konsensfähiger Kern in den zugrunde gelegten Operationalisierungen identifizieren. Das unter Frage 2 aufgeführte Beispiel zeigt aber schon auf den ersten Blick, dass gar nicht mal so große anmutende Unterschiede in den Setzungen nicht ganz unerhebliche Veränderungen der Zahlenwerte bewirken können.

Den Studien, auf die sich der vorliegende Artikel bezieht, liegt ein einheitliches Verständnis von Abbrüchen zu Grunde, das im Folgenden näher erläutert werden soll. Dazu macht es Sinn, das Pferd bildlich gesehen erst einmal von hinten aufzuzäumen und zunächst die Definition von planmäßigen Beendigungen in den Blick zu nehmen. Diesbezüglich muss zumindest eine von zwei Bedingungen zutreffen: Entweder die Hilfe wurde zum (gemeinsam) geplanten Zeitpunkt beendet oder aber die Hilfe wurde vor dem geplanten Zeitpunkt (also vorzeitig) beendet, die Beendigung jedoch beruht auf einem vorzeitigen Erfolg der Hilfe und zudem sind sich alle Beteiligten wie das Jugendamt, die Einrichtung, die Eltern und/oder

das Kind beziehungsweise der Jugendliche darüber einig.

In beiden Fällen ist der Aspekt der »Konsensualität« zwischen den Akteuren entscheidend: im ersten Fall hinsichtlich der gemeinsam vereinbarten (Hilfeplan-)Ziele und im zweiten bezüglich der perceptiven Bewertung des jeweils aktuell erreichten Status quo.

Falls keine der beiden Voraussetzungen für eine planmäßige Beendigung erfüllt ist, liegt ein Abbruch vor. Dies ist immer dann der Fall, wenn die Konsensualität auseinanderdivergiert. Ein klassisches Beispiel wäre, wenn der junge Mensch sich – aufgrund von Krisen oder weil er schlicht und ergreifend »keinen Bock« mehr hat – von der Hilfe »verabschiedet«.

Im Prinzip können aber auch die anderen Partner »aussteigen«. So könnte etwa das Jugendamt zu der Überzeugung gelangen, dass eine weniger intensive Hilfe ausreichend wäre oder aber äußere Umstände seitens der Familie sind maßgeblich. Daran anknüpfend liegt ein Abbruch auch immer dann vor, wenn aus Sicht zumindest einer der Beteiligten die Ziele noch nicht hinreichend erreicht sind und folglich eine Fortführung der Hilfe wünschenswert gewesen wäre.

2. Welche Abbruchquoten werden in den einzelnen Hilfearten beobachtet?

Wie Abbildung 1 veranschaulicht, weisen die meisten Hilfearten, die wir untersucht haben, Abbruchquoten von über 40 Prozent auf. Lediglich die Vollzeitpflege nach § 33 SGB VIII und Soziale Gruppenarbeit nach § 29 SGB VIII liegen merklich darunter. Die vergleichsweise höchsten Abbruchquoten liegen in der intensiven pädagogischen Einzelbetreuung nach § 35 SGB VIII (55,1 Prozent) sowie der Heimerziehung, inklusive der sonstigen betreuten Wohnformen, nach § 34 SGB VIII (58,1 Prozent) vor.

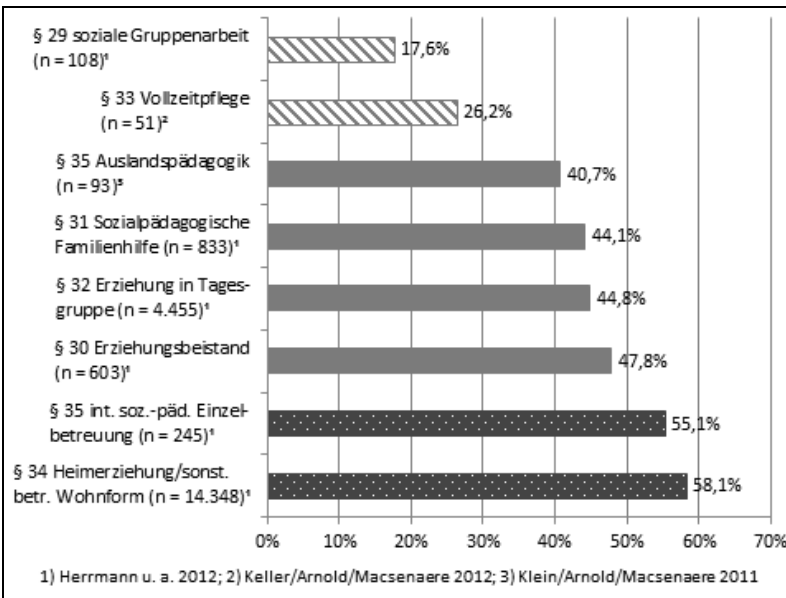


Abb. 1: Abbruchquoten differenziert nach Hilfearten

Auch andere Evaluationen, die das IKJ im stationären Kontext durchgeführt hat, weisen ähnliche Abbruchquoten auf – mit einer Ausnahme: Eine relativ geringe Abbruchquote von 25 Prozent (Scholten u. a. 2010) zeigte die Evaluation einer intensivpädagogischen Gruppe für sexuell auffällige männliche Kinder und Jugendliche mit einem Aufnahmealter zwischen zehn und 14 Jahren.

Eine heterogene Hilfe scheint bei der differenzierteren Betrachtung spezifischer Angebote auch der § 35 SGB VIII zu sein: So fallen beispielsweise mit 40,7 Prozent versus 55,1 Prozent die Abbruchquoten bei individualpädagogischen Hilfen im Ausland deutlich niedriger aus als in der Referenzgruppe ohne Auslandspädagogik (siehe Abbildung 1). Offensichtlich gelingt es gerade bei diesen in den Medien und der öffentlichen Wahrnehmung ja oft so negativ besetzten Hilfen viel eher, einen tragfähigen Rahmen für planmäßige Beendigungen zu schaffen (siehe auch Frage 6).

Wie sind die Zahlen nun insgesamt einzuordnen? Verglichen mit den Daten des Statistischen Bundesamtes (2011) liegen sie bis zu zehn Prozent

über dem Niveau der amtlichen Statistik. Es deutet aber vieles darauf hin, dass dies mehr auf Unterschiede in den Definitionen als auf Besonderheiten der EVAS-Stichprobe zurückzuführen ist. Wir möchten dies beispielhaft für Heimerziehungen und sonstige betreute Wohnformen nach § 34 SGB VIII erläutern. »Offiziell« weist die amtliche Statistik hier eine Abbruchquote von 46,5 Prozent aus (siehe Tab. 1). Der Wert in EVAS liegt mit 58,1 Prozent

viel höher. Da in der amtlichen Statistik Abbrüche ausschließlich als Beendigungen abweichend vom Hilfeplan definiert sind, gibt es aber noch (eine gar nicht mal kleine) Menge von anderweitigen Beendigungsarten, die in die Berechnung der Abbruchquote gar nicht einfließen (siehe Tab. 1). 29,6 Prozent dieser anderweitigen Gründe sind Zuständigkeitswechsel beim Jugendamt, also beispielsweise wenn die Familie umzieht. In den Bereich Adoptionspflege beziehungsweise Adoption fallen 0,6 Prozent und 69,8 Prozent sind sonstige Gründe, die im Einzelnen leider nicht näher bezeichnet sind. In unserer Definition ist eine solche »neutrale Beendigung« aber gar nicht vorgesehen. Sie ist in dieser Hinsicht also viel strenger. Entsprechend wird auch ein Zuständigkeitswechsel beim Jugendamt als Abbruch gewertet. Dies ist auch durchaus sinnvoll, da ja zum Zeitpunkt der Beendigung meist noch gar nicht klar ist, mit welchen Zielen und in welcher Form die Hilfe fortgeführt wird. Wertet man die anderweitigen Beendigungen der Bundesstatistik ebenfalls als Abbruch, ergibt sich eine ähnliche Abbruchquote wie in EVAS (siehe Tab. 1). Ob diese Rechnung wirklich stimmt, ist na-

türlich hoch spekulativ. Einerseits sind die Zeitbezüge der beiden Stichproben unterschiedlich und andererseits ist auch nicht klar, ob die vielen nicht näher bezeichneten sonstigen Gründe in der Bundesstatistik wirklich den Abbrüchen zuzuschlagen sind.

Eine wichtige Schlussfolgerung aus den Überlegungen ist aber, dass die absoluten Zahlenwerte bei den Abbruchquoten doch immer etwas mit Vorsicht zu genießen sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Zahlen aus konzeptionell unterschiedlichen Statistiken oder Studien betrachtet

	Planmäßig	Unplanmäßig	Anderweitige Beendigungen ¹	Gesamtanzahl Abbrüche	Abbruchquote
EVAS Stichprobe § 34 SGB VIII	6.015	8.333		8.333	58,1 %
Statistisches Bundesamt 2010 (ohne anderweitige Gründe)	13.694	11917 ²		11.917	46,5 %
Statistisches Bundesamt 2010 (mit anderweitigen Gründen)	13.694	11917 ²	6.403	18.320	57,2 %

¹ Anderweitige Beendigungen: Zuständigkeitswechsel Jugendamt, Adoption(spflege) und sonstige Gründe

² definiert als Beendigung abweichend vom Hilfeplan

Quellen: Statistisches Bundesamt 2011; Herrmann u. a. 2012

Tab. 1: Beendigungsformen von Hilfen nach § 34 SGB VIII im Vergleich zwischen EVAS und der Bundesstatistik

werden. Relative Unterschiede beziehungsweise Verhältnisse von Abbruchquoten, die mit gleicher Definition ermittelt wurden, sind davon natürlich unbenommen.

3. Hat sich die Abbruchquote über die vergangenen zehn Jahre verändert?

Vor dem Hintergrund dieser Frage sind in Abbildung 2 die mittleren Abbruchquoten der hilfeartübergreifenden EVAS-Gesamtstichprobe über den Zeitraum von 2000 bis 2011 dargestellt. Die einzelnen Jahreskohorten weisen dabei Fallstärken in der Größenordnung von 1.000 bis 2.000 Fällen auf.

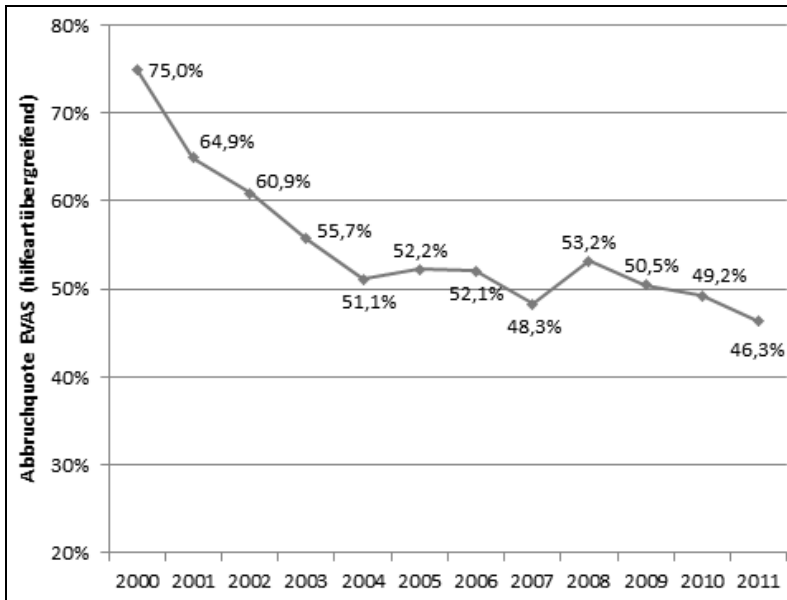


Abb. 2: Abbruchquoten nach Kalenderjahren (n = 21.942)

Das Diagramm legt insgesamt einen deutlichen Abwärtstrend bei den Abbrüchen nahe. Erfreulicherweise scheinen die Abbruchquoten im Verlauf des vergangenen Jahrzehnts, von ursprünglich etwa 65 bis 70 Prozent auf rund 50 Prozent gefallen zu sein. Die statistischen Analysen belegen, dass dieser Trend hochsignifikant ist. Der etwas hohe Wert von 75 Prozent im Jahr 2000 stellt vermutlich aber eine Überschätzung dar. Da die Wahrscheinlichkeit für einen Abbruch mit zunehmender Hilfedauer sinkt (siehe Frage 5) und die EVAS-Erhebung im Jahr 1999 startete, dauern die abgeschlossenen Hilfen in dieser Kohorte noch relativ kurz an und haben allein aus diesem Grund schon ein höheres Abbruchsrisiko.

Paarvergleiche zwischen den Jahreskohorten können zeigen, dass insbesondere das Jahr 2004 im Vergleich zu den Vorjahren einen signifikanten Wendepunkt bei den Abbruchquoten markiert. Nach einem ersten relativen Tiefstand von 48,3 Prozent im Jahr 2007 mit nachfolgendem geringfügigem Anstieg auf 53,2 Prozent im darauffolgenden Jahr, ist aktuell ein erneuter leichter Abwärtstrend zu konstatieren. Im Jahr 2011

liegt die Abbruchquote bei 46,3 Prozent.

Wie unterscheiden sich Abbrüche und planmäßig beendete Hilfe hinsichtlich ihrer Effektivität?

Verfolgt man den Fachdiskurs zum Thema Hilfeabbrüche, so wird mitunter die These aufgestellt, dass Abbrüche womöglich normale Entwicklungsereignisse in der Sozialisation von jungen Menschen seien, im Rahmen derer sozusagen verschiedene

Lebenswege »erprobt« werden. Man denke an einen Jungen, der sich gestern noch brennend für Fußball, heute aber mit noch größerer Leidenschaft für Motorsport begeistert. In eine ähnliche Richtung geht auch die These, dass die jungen Menschen im Kontext der zu einem Abbruch führenden Dynamik im Prinzip nur die Verlässlichkeit und Belastbarkeit der Beziehungen zu den Helfenden »ausloten« wollen. Aus diesen Gründen wird Abbrüchen eine gewisse »Normalität« attestiert, mit der man auf professioneller Seite eben einfach ein Stück weit Leben müsse. Mit dieser letzten Schlussfolgerung können wir nicht übereinstimmen. Die Begründung dafür zeigt die Abbildung 3:

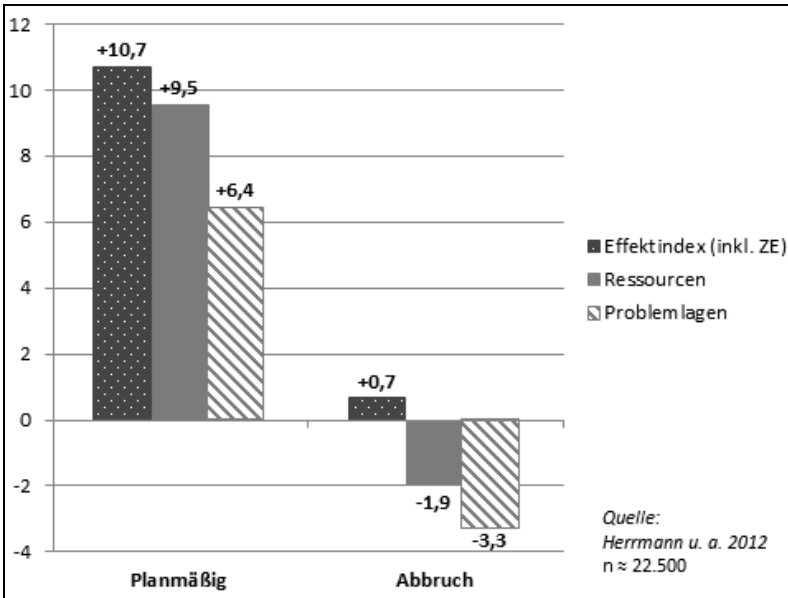


Abb. 3: Effektivität von Hilfen nach Art der Beendigung

Für die hilfeartübergreifende EVAS-Stichprobe sind in der Abbildung die Effekte der Hilfen nach planmäßigen Beendigungen und Abbrüchen gegenübergestellt. Die Effektindikatoren basieren auf den Veränderungen von Ressourcen und Problemlagen wie etwa Symptomen, die anhand eines standardisierten sozialpädagogischen Assessments zu Hilfebeginn und bei Hilfeende ermittelt wurden. In den übergreifenden Effektindex fließen darüber hinaus – als spezifische Indikatoren für die intendierten pädagogischen Wirkungen – ebenfalls noch die Zielerreichungsgrade ein. Positive Werte bedeuten, dass Ressourcen gefördert und Problemlagen reduziert werden konnten. Negative Werte kennzeichnen Verschlechterungen. Über eine Betrachtung der sogenannten Effektstärken lässt sich statistisch zeigen, dass Werte ab einem Betrag von plus-minus 3 Indexpunkten als praktisch bedeutsame positive oder negative Effekte interpretiert werden dürfen. Im Intervall um den Nullpunkt dazwischen ist von »keiner Änderung« zu sprechen. Insgesamt legt Abbildung 3 einen starken Zusammenhang zwischen der Art der Beendigung und den Effektivitätskennwerten nahe (vgl. Ar-

nold 2003). Die planmäßig beendeten Hilfen erweisen sich als durchweg effektiv. Zusätzlich zum durchaus schon passablen Grad der Reduktion von Problemlagen fallen die Effektstärken bei der Ressourcenförderung und – unter Einbeziehung der Zielerreichung – beim Gesamteffektindex sogar nochmals signifikant stärker aus.

Bei den Abbrüchen ist das Bild dahingehend ziemlich ernüchternd. Lediglich mit der

Zielerreichung sind die Werte, wenngleich statistisch nicht bedeutsam, leicht im positiven Bereich angesiedelt. Bei den Ressourcen und Problemlagen liegen sie sogar im negativen Bereich. Bei den Problemlagen muss den vorliegenden Daten entsprechend sogar davon ausgegangen werden, dass es im Zuge des Abbruchs gegenüber der Ausgangssituation, zu einer praktisch relevanten »Verschärfung« kommt.

Natürlich ist es keineswegs so, dass zwischen der Art der Beendigung und der Effektivität ein 1:1-Zusammenhang besteht. In der Praxis kann es ja beispielsweise auch vorkommen, dass eine höchst effektive intensivpädagogische Maßnahme irgendwann aus Kostengründen beendet werden muss, etwa zugunsten einer weniger intensiven Hilfe. Man kann aus den vorliegenden Zahlen aber auf jeden Fall schließen, dass ein Abbruch zumindest die Wahrscheinlichkeit für eine wirksame Kinder- und Jugendhilfe doch deutlich reduziert. Insofern erscheint es auf jeden Fall lohnend, sich genauer mit den Hintergründen von Abbrüchen und deren Prävention auseinanderzusetzen. Schon die eingangs beschriebenen

Thesen bieten hierfür übrigens hervorragende Anknüpfungspunkte: Wenn der junge Mensch im Kontext des Hilfeabbruchs tatsächlich nur die »Beziehungsstabilität« zu den Helfenden austestet, dann wäre die pädagogische Herausforderung, unter diesen Bedingungen trotzdem einen tragfähigen Rahmen (»wie man die Situation aushält«) zu schaffen, der nicht in einer Annihilation ebendieser Beziehung mündet. Im Folgenden wollen wir uns daher

noch näher mit weiteren Befunden befassen, die zur Vermeidung von Abbrüchen hilfreich sein könnten.

5. Ist es möglich, Abbruchrisiken frühzeitig zu erkennen?

Spannenderweise bietet hier gerade die starke »Verbandelung« der Abbrüche mit der Effektivität interessante Chancen. In einer anderen EVAS-Sonderauswertung (IKJ 2007) haben wir uns den zeitlichen Verlauf der Effektivität von etwa 2000 abgeschlossenen Hilfen angeschaut, die eine Dauer von mindestens zwei Jahren aufweisen (siehe Abb. 4). Dabei sollte untersucht werden, wie sich der Verlauf von Hilfen, die bei Beendigung erfolgreich sind, von den Hilfen unterscheidet, die bei Beendigung eine negative Effektivität aufweisen. Da insgesamt etwa 70 Prozent der Hilfen das fachlich wünschenswerte Ergebnis aufweisen, ist übrigens erfreulicherweise auch der durchschnittliche Entwicklungsverlauf aller Hilfen zusammengenommen im positiven Bereich angesiedelt (in Abbildung 4 durch die mittlere der drei Linien gekennzeichnet).

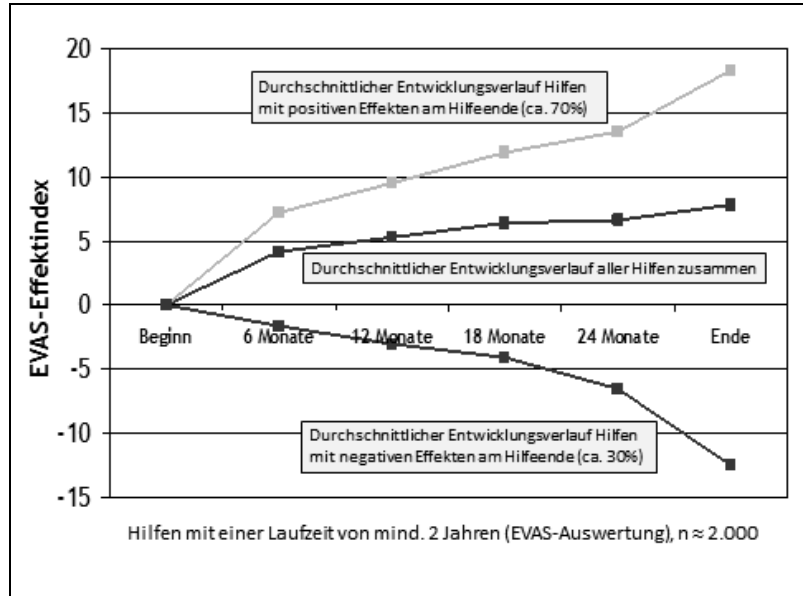


Abb. 4: Entwicklungsverlauf von Hilfen mit positiven oder negativen Ergebnissen bei Hilfeende

Besonders bemerkenswert ist nun aber der Verlauf der Hilfen mit positiven und negativen Ergebnissen. Zum besseren Verständnis sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass es sich hier – wie in der Abbildung dargestellt – um einen durchschnittlichen Verlauf über viele Hilfen handelt. In der Praxis nehmen Hilfen mitunter natürlich ganz andere Verläufe, die beispielsweise durch Sprünge, Richtungswechsel, Wellenbewegungen, Verzögerungen oder nur vorübergehende Effekte gekennzeichnet sein können (vgl. hierzu auch Schrödter/Ziegler 2007). Ein linearer Verlauf ist auf Fallebene wohl eher die Ausnahme. Gerade deswegen ist es aber erstaunlich, dass sich die positiven und negativen Hilfeverläufe im Mittel so deutlich und vor allem schon so früh voneinander abgrenzen. Dieser Unterschied ist so groß, dass auf Grund der Entwicklung bereits nach einem halben Jahr statistisch schon mit sehr hoher Sicherheit der weitere Verlauf vorhergesagt werden kann (IKJ 2007).

Auf den Punkt gebracht: Wenn die Hilfen nicht schon frühzeitig (zumindest kleinere) Erfolge zeigen, dann tun sie es wahrscheinlich auch später nicht mehr!

Es erscheint naheliegend und zeigt sich in der vorliegenden Auswertung auch anhand der Abbruchquoten, dass insbesondere die negativen Verläufe, die ja naturgemäß allerseits mit einer gehörigen Portion Unzufriedenheit einhergehen, das Abbruchrisiko unmittelbar speisen.

Auch wenn die Befunde zunächst ernüchternd scheinen mögen, eröffnen sich hier für die Fachseite durchaus auch Chancen. Grundsätzlich ist zu empfehlen, dass man sich – und damit sind im Prinzip alle Beteiligten gemeint – idealerweise auf der Basis einer wirkungsorientierten Evaluation, möglichst frühzeitig im Hilfeverlauf über den aktuellen Ergebnisstand orientiert. Wenn eine negative Entwicklung festgestellt wird, muss nach eingehender Ursachenanalyse in geeigneter Weise entgegengesteuert werden, in der Heimerziehung beispielsweise im Rahmen eines Gruppenwechsels (IKJ 2007). Es macht keinen Sinn, einen einmal eingeschlagenen Weg, der nicht zielführend ist, nur aus dem Prinzip Hoffnung heraus (*»wenn wir nur beharrlich genug sind, wird sie/er es schon irgendwann schnallen und die Kurve noch bekommen«*) beizubehalten. Natürlich können so nicht alle Abbrüche vermieden werden, ein solches Vorgehen sollte aber zumindest die Abbruchraten positiv beeinflussen können.

Für ein frühzeitiges »Wirkungscontrolling« spricht auch, dass die Abbruchwahrscheinlichkeit in den frühen Hilfephasen besonders hoch ist. In der EVAS-Gesamtstichprobe beträgt die Abbruchquote der Hilfen mit einer Dauer von bis zu einem halben Jahr hohe 74 Prozent, nach einem Jahr sind es dann 61,4 Prozent und bei Hilfen die länger als zwei Jahre dauern »nur« noch 35,1 Prozent.

6. Welche Hintergründe und potentielle Risikofaktoren weisen Abbrüche auf?

Einen weiteren Ansatzpunkt für die Vermeidung von Abbrüchen liefert auch die Kenntnis von möglichen Risikofaktoren. Betrachtet man die EVAS-Gesamtstichprobe, so wird am häufigsten bei etwas mehr als der Hälfte der abgebrochenen Hilfen fehlende Mitarbeit beziehungsweise hemmendes/negatives Verhalten der jungen Menschen (55,1 Prozent) als einer von mehreren möglichen Abbruchgründen genannt.

In etwa einem Drittel der Fälle spielen Krisen und aktuelle Vorkommnisse eine Rolle (34,8 Prozent). Bei 23,3 Prozent hat sich die Problematik verschlimmert. Fehlende Mitarbeit der Eltern (27,5 Prozent) oder äußere Umstände der Familie (23,4 Prozent) sind ebenfalls nicht ganz selten. Äußere Umstände seitens der Leistungserbringer (2,3 Prozent) sowie (etwa kostenbedingte) mangelnde Kooperation des Jugendamts (3,9 Prozent) erfreulicherweise dahingegen schon. Noch relativ häufig wird aber eine falsche, aus fachlicher Sicht nicht ausreichende Hilfe (14,4 Prozent) genannt.

Vergleicht man die Ausgangslagen der jungen Menschen mit planmäßiger und nicht planmäßiger Beendigung auf der Grundlage rein deskriptiver Statistiken, so lassen sich für die »Hilfeabbrecher« folgende Charakteristika erkennen:

- höheres Hilfeintritts-Alter (13,3 Jahre versus 11,9 Jahre bei planmäßigen Beendigungen)
- tendenziell eher männliches Geschlecht
- Probleme im schulischen Bereich / Leistungsprobleme
- mehr häusliche Konflikte
- dissoziale Symptomatik wie beispielsweise Aggressivität, Stehlen, mangelhaftes Sozialverhalten
- Straffälligkeit
- Suchtgefährdung
- Gefährdung durch soziales Umfeld
- Weglaufen
- »Jugendhilfekarriere«: bereits hohe Anzahl/In-

tensität von Maßnahmen im Vorfeld

- allgemein geringere Ressourcen, speziell aber in den Bereichen:
 - Überzeugungen und Bewältigungsstrategien (Coping)
 - Interessen, Aktivitäten und Freizeitbeschäftigungen
 - positive Rolle (»Funktion«) in der Familie beziehungsweise Peer-Gruppe
 - Besondere Fähigkeiten und Leistungen

Da im Rahmen einer solchen Gegenüberstellung nie ganz zu klären ist, wie sich die einzelnen Merkmale gegenseitig bedingen – so könnte sich beispielsweise der höhere Anteil dissozialer Symptome auch aus den Geschlechtsunterschieden oder die stärker ausgeprägte Jugendhilfever Erfahrung genauso gut aus dem Altersunterschied erklären – empfiehlt es sich hier, zukünftig auch verstärkt auf multivariate Analysetechniken zurückzugreifen. Klein, Arnold und Macsenaere zeigen dies 2011 exemplarisch für auslandspädagogische Maßnahmen nach § 35 SGB VIII anhand der sogenannten Graphischen Kettenmodelle. Wie Abbildung 5 verdeutlicht, wurden planmäßige

Bige Beendigungen hier insbesondere durch eine mit hoher Betreuungskontinuität einhergehende qualitativ bessere Kooperation der jungen Menschen sowie einer Einhaltung bestimmter planerischer und fachlicher Standards im Vorfeld der Maßnahmen begünstigt.

7. Fazit

Nicht nur aufgrund ihrer Häufigkeit, sondern auch aufgrund ihrer engen Verflechtung mit der Wirksamkeit sind Abbrüche ein zentrales Thema in den erzieherischen Hilfen. Dementsprechend ist die Wahrscheinlichkeit einer gelingenden Hilfe mit positiven Effekten bei einem Abbruch relativ gering.

Entsprechend der vorliegenden Daten scheinen die Abbruchquoten in den vergangenen Jahren kontinuierlich zurückzugehen. Dies könnte mit einer zunehmenden Professionalisierung im Zuge des Qualitätsentwicklungsdiskurses in der Kinder- und Jugendhilfe zusammenhängen. Nichtsdestotrotz gibt es Ansatzpunkte zur Verbesserung:

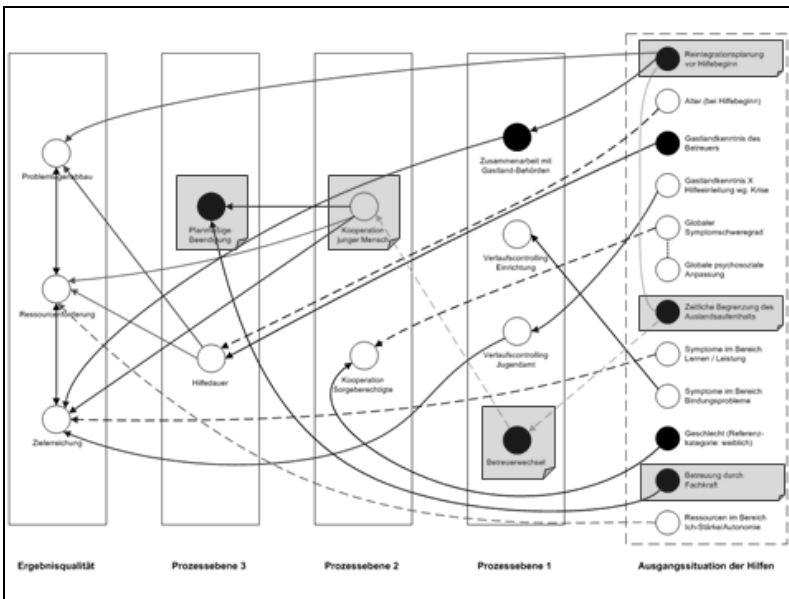


Abb. 5: Einflussfaktoren für planmäßige Beendigungen bei auslandspädagogischen Maßnahmen

Hierzu kann beispielsweise an den hier beschriebenen potenziellen Risikofaktoren angeknüpft werden. Ein besonderes Augenmerk sollte speziell auch den frühen Phasen der Hilfen gelten. Chancen zur Prävention von Abbrüchen bieten sich etwa durch ein frühzeitiges »Controlling« der Zwischenergebnisse, etwa im Rahmen einer wirkungsorientierten Evaluation im Hilfeverlauf. Wenn Fehlentwicklungen rechtzeitig, das heißt, nach spätestens einem halben Jahr, erkannt werden und entsprechend gehandelt wird, kann die Hilfe womöglich doch noch in eine positive Richtung gelenkt werden.

Ein Problem diesbezüglich ist freilich, dass gerade in den frühen Hilfephasen das Abbruchrisiko am größten ist. Daher könnte es sprichwörtlich schon zu spät sein, wenn die Wirkungsanalyse erst nach einem halben Jahr erfolgt. Aus diesem Grund wäre zu empfehlen, verstärkt auch die in den Jugendämtern getroffenen Hilfeentscheidungen in den Blick zu nehmen. Immerhin wird bei ein bis zwei von zehn abgebrochenen Hilfen eine unzureichende Hilfeintensität als mitverantwortlich gesehen. Ansätze dazu, wie die Indikation von Hilfeentscheidungen optimiert werden kann, beschreibt Arnold 2010.

Auf Forschungsseite sollte zukünftig verstärkt versucht werden, mit multivariaten Verfahren die genauen Hintergründe von Abbrüchen noch weiter zu erhellen. Mit den Graphischen Kettenmodellen wurde hier ein möglicher Ansatz vorgestellt. Im explorativen Sinne wären hier flankierend sicher auch qualitative Studien hoch sinnvoll. Insgesamt wäre es wünschenswert, wenn eine weitere Konvergenz hinsichtlich der Operationalisierung von Abbrüchen hergestellt werden könnte. Ein weiterer Fokus sollte schließlich noch auf mögliche strukturelle Ursachen von Abbrüchen bei den Einrichtungen und Diensten gelegt werden. □

8. Literatur

Arnold, J. (2003): Highlightbericht zur EVAS Auswertung 1/2002. In Knab, E. / Maccsaere, M. (Hrsg.): Heimerziehung als Lebensaufgabe: Festschrift zum 90. Geburtstag von Erich Kiehn, Europäische Studien zur Jugendhilfe, Bd. 4, S. 125-142. Mainz / Institut für Kinder- und Jugendhilfe.

Arnold, J. (2010): Entwicklung eines evidenzbasierten Vorhersagemodells für indizierte Hilfeentscheidungen. In Maccsaere, M. / Hiller, S. / Fischer, K.: Outcome in der Jugendhilfe gemessen, S. 257-266. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Herrmann, T. / Arnold, J. / Zlotnik, E. / Stepkes, E. / Berg, M. / Maccsaere, M. (2012): Hilfeartübergreifender EVAS-Bericht 2011. Mainz / IKJ Institut für Kinder- und Jugendhilfe gGmbH.

IKJ Institut für Kinder- und Jugendhilfe gGmbH (2007): EVAS-Highlights 2007-1. Mainz / IKJ Institut für Kinder- und Jugendhilfe gGmbH.

Keller, A. / Arnold, J. / Maccsaere, M. (2012): WOS Datenbericht 2010. Mainz / IKJ Institut für Kinder- und Jugendhilfe gGmbH.

Klein, J. / Arnold, J. / Maccsaere, M. (2011): InHAus – Individualpädagogische Maßnahmen im Ausland: Evaluation, Effektivität, Effizienz. Freiburg/Lambertus.

Maccsaere, M. / Esser, K. (2012): Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren in der Heimerziehung und anderen Hilfearten. München/Reinhardt.

Maccsaere, M. / Knab, E. (Hrsg.) (2004): EVAS – Eine Einführung. Freiburg/Lambertus.

Maccsaere, M. / Schemenau, G. (2008): Erfolg und Misserfolg in der Heimerziehung. Ergebnisse und Erfahrungen aus der Evaluation Erzieherischer Hilfen (EVAS). In: Unsere Jugend, 60 (1), S. 26-33.

Scholten, H. / Lachnitt, J. / Klein, J. / Maccsaere, M. (2010): Den Drehtüreffekt in der Jugendhilfe stoppen: Die Otmar-Alt-Gruppe für sexuell übergriffige Jungen. In: Kindesmisshandlung und -vernachlässigung, Interdisziplinäre Fachzeitschrift für Prävention und Intervention, 13 (1), S. 42-61.

Schrödter, M. / Ziegler, H. (2007): Was wirkt in der Kinder- und Jugendhilfe? Internationaler Überblick und Entwurf eines Indikatorensystems von Verwirklichungschancen. Münster/ISA.

Statistisches Bundesamt (2011): Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe – Erzieherische Hilfe, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte junge Menschen, Hilfe für junge Volljährige, Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform 2010. Wiesbaden/Statistisches Bundesamt.

Tornow, H. (2012): Eingangsqualität bei stationären Erziehungshilfen – Empirische Ergebnisse der ABiE-Studie. In: Evangelische Jugendhilfe, 89 (1), S. 20-29.

Jens Arnold
Psychologe,
IKJ Institut für Kinder- und
Jugendhilfe gGmbH,
Katholische Hochschule
Mainz,
Hochschule Niederrhein
IKJ Institut für Kinder- und
Jugendhilfe gGmbH



Saarstraße 1
55122 Mainz
arnold@ikj-mainz.de

Prof. Dr. habil.
Michael Macsenaere
Geschäftsführender Direktor,
IKJ Institut für Kinder- und
Jugendhilfe gGmbH,
Johannes-Gutenberg Univer-
sität Mainz, Universität zu
Köln, Hochschule Niederrhein
IKJ Institut für Kinder- und Jugendhilfe gGmbH



Saarstraße 1
55122 Mainz
macsenaere@ikj-mainz.de

– EREV-Seminar – EREV-Seminar – EREV-Seminar – EREV-Seminar – EREV-Seminar – EREV-

TERMIN- UND ORTSÄNDERUNG

Arbeit mit und Begleitung von traumatisierten Kindern und Jugendlichen im Bereich der Jugendhilfe – Einführung

Die Kinder- und Jugendhilfe wird perspektivisch verstärkt mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen konfrontiert. Aufgrund der meist langfristigen Zeitdauer der Hilfsmaßnahmen im Jugendhilfebereich stellen sich hier gleichermaßen pädagogische Herausforderungen wie Chancen. Das Angebot ist so konzipiert, dass die Vermittlung von theoretischen und daraus resultierenden Behandlungsansätzen vermittelt wird. Im Weiteren stellen Anwendungsübungen, Fallbesprechungen, Rollenspiele und Übungen zur Psychohygiene den Transfer zur Praxis her.

Zielgruppe	Das Fortbildungsangebot richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfe. Ein Aufbau-seminar wird vom 12. bis 14. September 2011 in Eisenach angeboten.
Leitung	Iris Schulte-Pankoke, Iserlohn
Termin/Ort	statt vom 11. – 13.03.2013 in Hattingen nun vom 01. – 03. Juli 2013 in Schwerte
Teilnehmerbeitrag	299,- € für Mitglieder / 339,- € für Nichtmitglieder inkl. Unterkunft und Verpflegung
Teilnehmerzahl	16

Fuck off – oder: Die Normalität der Diskontinuität¹

Michael Winkler, Jena

Manchmal verblüffen Pädagogen – und zwar weniger die Praktiker oder die Professionellen, welche unvermeidlich in institutionellen Logiken be- und gefangen sind sowie Funktionsprogrammen gehorchen müssen, um am Ende Rechenschaft abzugeben über das, was neudeutsch als Outcome bezeichnet wird. Mehr noch irritieren jene, die auf das pädagogische Geschäft mit der Distanz des Beobachters schauen, es analysieren und verstehen wollen – heute meist mehr als Sozialwissenschaftler und kaum berührt von der Tradition pädagogischer Theoriebildung. Aber vielleicht liegt gerade darin das Problem.

Denn: wer diese Tradition nur ein wenig kennt, den wird wiederum die Irritation irritieren, die offensichtlich das Phänomen auslöst, das etwa im Zusammenhang der stationär erbrachten erzieherischen Hilfen als Abbruch bezeichnet und problematisiert wird. Kurz: so gesehen verblüffen Pädagogen, die nicht wissen, dass Diskontinuität, dass mithin Brüche und Abrüche normal sind in Entwicklungsprozessen, beziehungsweise wie man es genauer beschreiben müsste: in Bildungsprozessen übrigens nicht nur junger Menschen. Ein Dilemma besteht hier allerdings darin, dass der Begriff der Bildung heute sehr kurz gefasst verwendet wird und allein auf mehr oder weniger scholar erbrachte, instruktionspädagogische Vorgänge bezogen wird; der Begriff der Bildung birgt aber eine – notabene – komplexe Theorie des Zusammenhangs und der Verschränkung von geistigen, sozialen und kulturellen Vorgängen, die zu Strukturen führen, in welchen sich Subjektivität als Leistung von sich selbst konstituierenden Subjekten konstituiert – was zu denken schlicht Kopfschmerzen bereitet.

Verrückterweise kann sogar Pädagogik gar nicht anders als diskontinuierlich angelegt sein. In der

Dynamik der begleiteten und unterstützten Bildungsprozesse sind Gleichmäßigkeit, Stetigkeit und ein gleichsam logisch aufeinander folgendes Nacheinander ungewöhnlich, unwahrscheinlich und in gewisser Weise sogar pathologisch. Dies ist letztlich nur dann zu denken, wenn Erziehung nicht angemessen strukturell und prozessual beschrieben und analysiert wird, sondern allein normativ erfasst wird, nämlich in einer Vorstellung von Zielen, die aufgestellt und durchgesetzt werden sollen – nicht durch die Kinder und Jugendlichen bestimmt, sondern von Erziehern definiert. Traditionelles pädagogisches Denken hat diese konstitutive Diskontinuität übrigens stets festgehalten, nämlich in der Forderung, selbst überflüssig zu werden. Dies macht, handlungstheoretisch gefasst, Diskontinuität zur Aufgabe, weil nämlich das Erziehungshandeln nicht nur beendet werden soll, sondern weil darin die Einsicht ausgesprochen wird, dass die Erzogenen ihrer Erzieher – zumindest als solcher – überdrüssig werden und diese für überflüssig erklären. »Ich kann es selbst“, um Maria Montessori zu zitieren, ist das pädagogische Grundmotiv – und das besagt so viel wie, um es ein wenig unhöflich zu formulieren: fuck off.... Und das spricht wohl den Bruch schlechthin aus.

Die Grundthese für die folgenden Überlegungen lautet: Zumindest bei nüchterner, nicht normativ geladener Betrachtung und Einsicht in das pädagogische Geschehen ist der Bruch das Normale; erst wenn Idealvorstellungen nach einem zu erreichenden Zustand bei einem Kind oder Jugendlichen verlangen, bereitet die Diskontinuität Probleme. Solche Idealvorstellungen führen dazu, nicht mehr die empirische Realität zur Kenntnis zu nehmen und diese theoretisch begreifen zu wollen – dies ist bemerkenswerterweise in besonderem Maße bei jenen zu beobachten, die sich selbst als empirische Forscher verstehen.

Solche Idealvorstellungen verzerren das Beobachten und Analysieren noch dadurch, dass sie unter der Hand eine ebenfalls normative Vorstellung von einem mehr oder weniger guten Leben in die Überlegungen einbringen. Anders gesagt: Brüche führen zum Konflikt mit den Intuitionen darüber, was denn gut für Menschen sei.

Deshalb macht der ganz normale Vorgang im pädagogischen Geschehen nervös, dass ein Jugendlicher, der sich gut entwickelt hat, weitere Vorstellungen, die auf seinen künftigen Entwicklungsgang gerichtet sind, nicht akzeptiert.

Weil aber Bildungsprozesse eben in Strukturen münden, auf Entwicklungsplateaus landen und zumindest vorübergehend in neuen Situationen enden, stellen Brüche schlicht Indikatoren dafür dar, dass der Bildungsvorgang neu verhandelt werden muss, mit einem Subjekt, das nun eine Ebene subjektiver Selbstbehauptung erreicht hat und neu angesprochen werden muss – der junge Mensch kann dieses Angesprochenwerden auch ablehnen.

Diese Grundthese soll in drei Punkten kurz entfaltet werden, mehr in Andeutungen als in ausgeführten Überlegungen.

Ein **erster Punkt** untersucht kurz, warum Pädagogen so sehr an der Kontinuitätsannahme festhalten – von der schon angesprochenen Unkenntnis der Theorie mal abgesehen. **Der zweite Punkt** diskutiert dann die Normalität der Diskontinuität. **Im dritten Punkt** soll mit einem kleinen gegenwartsdiagnostischen Akzent geprüft werden, ob und wie weit heute nicht doch eine Form von Brüchen zu beobachten ist, die dann doch pädagogischer Aufmerksamkeit bedürfen; oder anders gesagt: es lässt sich nicht ausschließen, dass Brüche heute weniger die bildungstheoretisch beschriebene Normalität, aber mehr eine gesellschaftliche Problematik widerspiegeln, die nicht unreflektiert bleiben darf.

1. Die Angst der Pädagogen vor dem Bruch

Die Vorstellung, dass pädagogische Prozesse kontinuierlich zu verlaufen haben, entsteht wohl neuzeitlich, vor allem jedoch im Zusammenhang mit dem, was – etwas unvorsichtig gesagt – die Professionalisierung von Pädagogik, von Unterricht und Erziehung heißt. Anfänge dazu finden sich im Renaissancehumanismus, später sogar bei Montaigne, der ansonsten durchaus ein Denker der Diskontinuität gewesen ist. Sein zentrales Argument für eine Professionalisierung der Pädagogik lautet, bedingt durch die Einsicht in die meist kurze Lebenswartung von Menschen, dass Erziehung doch möglichst rational und technisch gestaltet werden müsse, um die für sie erforderliche Zeit abzukürzen. Das Geschäft sollte klug betrieben werden, damit Irrtümer und Fehlversuche vermieden werden, die – so kann man Montaigne lesen – nur dazu führen, dass man sich länger im prekären Status des Kindes bewegt, statt erwachsen zu sein und selbst zu bestimmen oder wenigstens das Leben zu genießen. Erzieher beschleunigen einen eher lästigen Vorgang, um schneller Autonomie zu verschaffen – das war die Devise.

Ein zweiter Argumentationszusammenhang entstand in der Pädagogik nach dem dreißigjährigen Krieg, bei Comenius und Ratke. Angesichts der Erfahrungen mit einer völlig devastierten, vor allem im Wesentlichen des Glaubens zerbrochenen Welt haben beide Pädagogen Erziehung in einen Weltzusammenhang eingebaut, der geordnet und geheilt werden sollte: äußere Weltordnung und innere Ordnung der Menschen wurden in eine enge Beziehung gestellt, in einen übersichtlichen und insofern strukturell kontinuierlichen Zusammenhang. Dieser Zusammenhang wird in einem didaktischen Ordnungsschema, letztlich in den berühmten konzentrischen Kreisen gefasst, in welchen Weltwissen aufeinander aufbaut, als eine stabile äußerliche Welt, die das Individuum in seiner Entwicklung so durchschreitet, dass es in seinem Inneren ebenfalls geordnet wird. Allerdings relativiert Comenius dieses Mo-

dell, weil er sieht, wie diese äußere Weltordnung konterkariert, dass wir in unserem Lebenslauf unterschiedliche Zustände durchmachen, die mehr oder weniger aus der äußeren und inneren Ordnung wiederum herausfallen lassen. Dieser Denkweise tritt zunehmend das newtonsche, angelsächsisch naturwissenschaftlich-technische Denken zur Seite, das sich durchgesetzt hat: Sämtliches Handeln darf als Technik verstanden werden, bei dem man einem Material nach Plan eine Form gibt, mit der es gut in das passt, was man sich für die Welt vorgenommen hat – das wird zum Grundmodell einer technischen Pädagogik, die sich aber durchsetzt.

Damit zeigt sich die Grundlage des Kontinuitätsdenkens, die in der pädagogischen Herstellungsfantasie zum Ausdruck gebracht wird. Erziehung heißt danach: Kinder in einem Arbeitsprozess formen, schnell und vor allem nach einem curricularen Muster, das die Weltordnung in die Kinder bringt – und so zugleich auch die Welt gestaltet. Wer da nicht mitmacht, wird ausgesondert, um speziellem Treatment unterworfen zu sein, das ihn wieder in Ordnung bringt oder zumindest zu einem gleichmäßig normal laufenden Apparat werden lässt. Dabei steht diese pädagogische Kontinuitätsvorstellung in enger Beziehung zu den modernen, vor allem durch den militärischen Apparat induzierten staatlichen Ordnungsvorstellungen und wird immer wichtiger, um den ökonomischen Funktionsimperativen der industriellen Produktion zu genügen. Menschenfreundlich ist das Geschäft nicht unbedingt. In diese Erzeugungsfantasie mündet als weiteres Element, dass sich Personen kontinuierlich aufbauen, wie das beim gepflegten Wachstum eines Baumes geschieht, der ja selbst wiederum in seinen Jahresringen zeigt, wie sich gewissermaßen die Welterfahrung in konzentrischen Kreisen um ihn legt und ihn innerlich stützt.

Pädagogen bauen also Wissen, Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen und Haltungen »fortschreitend«, eben kontinuierlich auf. Wo das nicht geschieht, ist Gefahr im Verzuge. Aber für

wen? Zunächst für die Welt, die durch die Pädagogik geordnet wird, wenn auch erst im Inneren der Menschen – heute, indem man sie zu flexiblen Arbeitern macht, die der Employability genügen, wie sie Staat und Gesellschaft für den globalen Wettbewerb rüstet. So gesehen müssen Pädagogen den an sie gerichteten Funktions- und Wirkungserwartungen genügen. Kontinuitätsvorstellungen hängen also ganz eng mit institutionellen Logiken zusammen. Denn die Institutionen verfolgen für ihre Mitglieder ein spezifisches Curriculum, das so lange durchgesetzt wird, bis alle ordentlich im Gleichtakt funktionieren. Kontinuität meint also Übereinstimmung, Bündigkeit zwischen Individuen und Organisation sowie im Inneren des Subjekts. Ein gutes Subjekt ist das, das den Ansprüchen der Institution vollkommen genügt – modern verklären wir dies durch eine Art Transposition auf das Dispositionslevel, indem wir behaupten, das Subjekt sei nun fit – also eben angepasst.

Eine dritte Quelle des Kontinuitätsdenkens allzumal in der Heimerziehung gründet auf einem Missverständnis. Heimerziehung ist im Regelfall institutionelle Erziehung. Aber als ein sowohl umfassend wie elementar gedachter Vorgang nimmt sie sich gerne die Familie zum Vorbild, selbst dort, wo sie im konkreten Einzelfall dieser eher distanziert gegenübersteht. Familie erscheint nämlich als der Kontinuitätszusammenhang schlechthin, nicht nur weil Eltern und Kind unauflöslich in der Filiationsbeziehung zueinander stehen und das laufende Geschehen einen Zusammenhang von mehr oder weniger unauflöslichen Beziehungen und Verhältnissen bildet. Kinder entwickeln sich in Familien einigermaßen gleichmäßig – und in der Tat vergessen alle Beteiligten die Pubertät, während es Außenbeobachtern ziemlich zu schaffen macht, wenn jemand sich radikal von seiner Familie trennt. Tatsächlich aber gründet diese von der Wahrnehmung der Familie abgezogene Kontinuitätsvorstellung in einem grandiosen Missverständnis. Übersehen wird nämlich, dass Familien lernende Organisationen darstellen. Brüche sind in Familien selbstverständlich,

aber die familiären Zusammenhänge organisieren sich sozusagen um die Brüche herum stets wieder neu, eng verbunden damit, dass sogar die Beteiligten andere werden. Familien sind sozusagen Bruchbewältigungsorganisationen – und das bekommt keine Institution hin.

2. Ohne Brüche geht es nicht

Otto Friedrich Bollnow, der von Adorno so verachtet wurde, hat in das Zentrum seiner Pädagogik die Unstetigkeit gestellt. Erziehung kann gar nicht gleichmäßig verlaufen, Diskontinuität und Brüche zeichnen sie als – um etwas paradox zu formulieren – grundlegend und eben normal aus. Bollnow steht damit in einer langen Tradition pädagogischer Reflexion, auf der einen Seite wäre etwa Schleiermacher und ihm folgend Wilhelm Dilthey zu nennen, dann im 20. Jahrhundert Korczak oder Makarenko mit seiner Explosionsmethode, heute wird gerne auf den Begriff und den Sachverhalt der Krise verwiesen. Er verweist, so das Argument, auf den Kern von Bildungsvorgängen. In der Krise vollzieht sich nämlich der Umbau der je konkreten Subjekt- und Handlungsstruktur, die bislang das Leben und die Biographie eines Menschen bestimmt hat. Mit Subjekt- und Handlungsstruktur ist – man könnte hier auf Uri Bronfenbrenner verweisen, doch finden sich ähnliche Überlegungen etwa in den Konzepten der Salutogenese – gemeint, dass sich Menschen mit ihren Fähigkeiten, Fertigkeiten, Haltungen, Einstellungen, mit ihren Volitionen und Handlungen in Kontexten bewegen, die sie erfolgreich bewältigen, weil sie diese Zusammenhänge in ihrer Seelenstruktur präsent haben. Es gibt also ein Mindestmaß an Selbstgewissheit, an Übereinstimmung, an Bewältigungspotenzen, die in die Lage versetzt, Veränderungen sowohl in dem jeweiligen Ökotope wie in der eigenen Lebensweise erfolgreich zu verarbeiten. Abhängig von den Erfahrungsmöglichkeiten der Einzelnen ergibt sich jedoch ein langsamer Neuaufbau der in die Seelenstruktur eingebauten Verhältnisse – oder zuweilen ein mehr oder weniger radikaler Wechsel in der Umgebungsstruktur.

Genau auf diese Ziele jedoch pädagogische Aktivitäten – zumindest wenn man sie ernst nimmt. Sie sind Störfaktoren für Gleichgewichtssituationen. Alle Erziehung hebt also die Übereinstimmung von Seelenstruktur und Umweltstruktur auf – um dem Subjekt beides, nämlich überhaupt eine Veränderung und den Erwerb eines Neuen zu ermöglichen: Mit anderen Worten hat pädagogisches Handeln wider die an es gerichtete Erwartung eine massive Zerstörungsfunktion. Erziehung stellt gewissermaßen die Harmonie von Subjekt und Welt zumindest in Frage – um der Subjektivität willen wird das Subjekt auf sich verwiesen, indem Erziehung alle Zusammenhänge und Kontinuitäten zerhackt – ein grandioses Beispiel bietet Makarenkos Handeln in der Gorki-Kolonie.

Das klingt nun ganz schrecklich, nicht nur für harmoniesüchtige Menschen. Die Pointe besteht nur darin, dass das gar nicht anders geht. Dafür ein struktur- und ein entwicklungslogisches Argument:

Strukturlogisch müssen wir uns überlegen, was beim Lernen passiert. Lernen bedeutet, so paradox das klingt, Selektion des zu Lernenden mit dem Effekt, dass sogleich auch viel nicht gelernt wird. D. h. die Welt wird in ihrer Kontinuität zerstört, weil ein Lernender und erst recht der Lehrende eine Möglichkeit aus der Vielzahl von Möglichkeiten des Lernens in der Welt auswählt und so thematisch macht, dass eine Vereinseitigung, mithin also ein Bruch eintritt. Banal formuliert: Wer das Fahrradfahren erlernt, lernt nicht das Schwimmen. Das fällt nicht immer auf, weil die Pädagogen die Optionen in Sequenzen auflösen. Um noch einmal banal zu sein: Nach dem Fahrradfahren folgt dann doch das Schwimmen. Dennoch: Diskontinuität ist normal.

Entwicklungslogisch stellt sich die Sache noch verrückter dar. In Bildungsprozessen bauen sich langsam Subjektstrukturen, ein Modus der Subjektivität auf. Dieser enthält einen Zusammenhang von Wissen, Können, Fühlen, Wollen

und Handeln, der selbst noch auf einem jeweils entwicklungsmöglichen Level reflexiv eingeholt wird – das Kind sagt eben: ich kann das und ich will das, bringt damit zum Ausdruck, was Dilthey als Teleologie der Seelenstruktur bezeichnet hat. Das Kind richtet sich auf seine Umwelt, möchte und will über das hinausgehen, was es in seiner Zone der aktuellen Leistungen vermag. Wygotski hat das schön mit der Unterscheidung zwischen aktueller und künftiger Leistung getroffen. Das Kind oder der Jugendliche versuchen den aktuellen Zugang zu überschreiten, d.h. sie stellen sich und damit aber ihren Zusammenhang mit der Welt infrage – mit der bitteren Konsequenz, dass sie alles riskieren, was sie zunächst sozusagen als Einbettung erfahren haben, nämlich alle Zustimmung von anderen, fatalerweise aber auch die Sicherheit in sich selbst. Das heißt, sie treten in einen hochgradig instabilen Zustand ein, in dem die gesamte subjektive Ökologie zerrissen wird; sie tun dies aber, weil sie aufgrund des erreichten Fähigkeitslevels und der auf diesem erreichten, über sich hinausweisenden Potenziale es gar nicht anderes können. Philosophisch bezeichnet man das eben als – wie der Verweis auf Dilthey schon belegte – Teleologie oder sehr viel vorsichtiger als Zwang zur Transzendenz, zu dem sich selbst Überschreiten.

Sich selbst zu überschreiten bedeutet Krise, bedeutet Aufgabe des Erreichten, um Neues zu bewältigen, um ein Neues zu werden. Wer also, um bei Wygotski zu bleiben, von der Zone der aktuellen in die Zone der künftigen Leistung übergeht, hat zu tun mit einer Situation des Bruches. Jeder, der mit jungen Menschen zu tun hat, kennt solche Situationen. Die jungen Menschen sind unerträglich – aber irgendwo hat man das Gefühl, sie in den Arm nehmen und sie vor sich selbst schützen zu müssen. Sie sind mit sich selbst uneins, zerrissen, ein Modus der Differenz ist eingetreten, der fatalerweise mit radikalen Brüchen einhergeht. Da geht irgendwie gar nichts zusammen – und für den Außenstehenden hat man mit einem anderen Menschen zu tun, den man am liebsten psychopathologisch diagnostizieren will.

Das Dilemma an der Geschichte besteht darin, dass man überhaupt nicht weiß, wie das Geschehen ausgeht. Es klingt fast unerträglich: aber je mehr Offenheit im Sinne von solchen Krisen besteht, um so mehr bestehen Entwicklungs- und Übersteigerungschancen, die ihrerseits aber auch wiederum dazu führen, dass sich das Subjekt selbst so in Bewältigungssituationen erfährt und so als Subjekt und Person kennenlernen kann. Nur: man darf sich nichts vormachen. Das Geschehen ist hoch riskant, wohin sich das Subjekt im Modus der Differenz, mithin zwischen aktueller und künftiger Leistung hinbewegt, das können wir nicht steuern. Das Subjekt kann schlicht und banal formuliert auch verrückt werden – oder eben kriminell, wie die jüngere Kriminologie belegt (die übrigens auch darauf hinweist, dass Menschen, die vorgeblich in abweichenden Karrieren befangen scheinen, aus diesen wiederum aussteigen.)

Pädagogisch führt das zu einem etwas verstörenden Befund. Pädagogik unterstützt und fördert Entwicklungsprozesse. Pädagogen bringen das Subjekt eigentlich genau in einen Zustand, in welchem es zum Modus der Differenz, also zum Knall kommen muss. Pädagogik kann zufrieden sein, wenn sozusagen das Subjekt mit seinen Lebensumständen und mit sich selbst bricht. Der Bruch ist normal, eher sogar ein gutes Zeichen, weil Öffnung an die Stelle von Erstarrung oder Verhärtung einer subjektiven Lebenslage tritt. Nur: Spaß macht das keinem.

Vor allem reißt jedoch die Radikalität des als Entwicklungslogik unvermeidlichen Bruchs den gesamten institutionellen Ordnungszusammenhang schlicht auseinander. Es kommt zum Abbruch, zum Zerschneiden eines Modus. Pädagogen können diese Krisen auf ganz unterschiedliche Weise moderieren, vor allem müssen sie in der strukturelleren Zerrissenheit des Subjekts nach Momenten suchen, die Partialverknüpfungen und Verbindungen herstellen lassen, in welchen etwa Anerkennungsprozesse glaubwürdig geschehen, in welchen auch Gemeinsamkeiten, gemeinsa-

me Erfahrungen Glieder der Gemeinsamkeit und Einbettung von Erfahrungen erlauben. Dennoch: der Bruch bleibt. Vor allem lässt er sich gar nicht vermeiden. Wer Pädagogik allzumal in ihren Belastungen verstehen will, wird vom Bruch und von der Krise ausgehen.

3. Die spätere Moderne – Frailty

Noch einmal: das Geschehen ist hoch riskant, Abstürze lassen sich nicht ausschließen, weil der Bruch mit einem Abbruch von Beziehungen, mit der Preisgabe von lebensweltlichen Zusammenhängen, mit dem Herausfallen aus gesellschaftlich vorgegebenen Biographien einhergeht. Eine abgebrochene Schulkarriere ist oft nicht mehr so zu reparieren, dass die vorhandenen Talente genutzt werden können, der Aussteiger aus einer Gesellschaft erfährt, dass sein Bruch zum Abbruch geführt hat; in Beziehungen macht es Mühe, sich wieder zusammen zu raufen. Dabei erleichtert uns das Geschehen, wenn man in einem formalisierten Zusammenhang »Ehe« gebunden ist.

Dieser Punkt ist nun doppelt interessant: Einmal verweist er darauf, wie viel Rahmung etwa Heimerziehung in und bei Abbrüchen vielleicht doch gewähren und sicherstellen sollte; Pädagogik muss sich wohl als Moderation, als Framing und Embedding von Brüchen definieren, ohne erwarten zu dürfen, Jugendliche an eine Institution oder an eine Person zu binden. Noch interessanter ist eine zweite Fragestellung. Könnte es sein, dass die Kinder und Jugendlichen, mit welchen Hilfen zur Erziehung zu tun haben, gar nicht dem Normalfall des Bruches entsprechen? Sind eigentlich diese Kinder sozusagen schon gebrochene, wenn nicht sozusagen in Bruchsituationen aufgewachsene Menschen? Brüche in ihrer Familie, Diskontinuitäten in ihrem Aufwachsen, in den Betreuungsverhältnissen. Manche Lebensgeschichte bestätigt diesen Verdacht und legt nahe, dass der Abbruch das gelernte, normale Handlungsmuster darstellt, mithin nicht als Entwicklungsbruch zu verstehen ist. Wenn das zu-

trifft, dann müssten Möglichkeiten, gewissermaßen lockerer Bindungen entwickelt werden, die ihrerseits eine Krise erlauben, welche in geradezu beharrlichem Insistieren auf Kontinuität besteht. Das ist eine etwas gruselige Vorstellung, die als Legitimationsfigur für dichtere Settings gelesen werden kann; vielleicht muss das Material geprüft werden, das uns zu jenen zur Verfügung steht, die in geschlossenen Betreuungsformen untergebracht worden sind. Dieser Rat liegt auch nahe, wird die Überlegung noch etwas erweitert: Zeitdiagnostisch lässt sich zwar in den gegenwärtigen Gesellschaften ein Fortbestehen an Traditionalität und sozialer Normalität wie Normativität beobachten; Karl-Otto Hondrich hat wie Ralf Dahrendorf auf das Fortbestehen von Bindung und Zwängen verwiesen. Dennoch zeigen sich neben aller Verhärtung und neben aller zunehmenden Kälte doch zwei starke Tendenzen, nämlich einmal die zur Steigerung der Veränderungsdynamik – Hartmut Rosa weist auf sie mit seiner Beschleunigungsthese –, dann aber die wachsende Brüchigkeit, eben Frailty sozialer Institutionen und Kontexte. Zygmunt Bauman führt beides in die Überlegung von der Flüssigkeit und Flüchtigkeit der Moderne zusammen, die längst das ganze Leben erfasst habe; andere haben das mit Flexibilität beschrieben, die – wie Sennett das so schön nennt – zur »corrosion of character« geführt habe, allzumal wenn hinzu kommt, was Boltanski und Chiapello als das Leben in Projekten und Events erkannt haben, mit dem Effekt, dass mancher seine Beziehung mit dem »Endbutton« regelt.

Was bedeutet das für das Aufwachsen junger Menschen? Sie erleben zumindest auch eine soziale und kulturelle Welt hochgradiger Unverbindlichkeit sowie die Möglichkeit, dass Kontinuitäten und Einbettung eher unwahrscheinlich werden. Oder genauer formuliert: Während noch die Mehrzahl junger Menschen gewiss die Erfahrung einer sie umsorgenden Welt macht, so gibt es doch einige, die sozusagen radikal modernisiert aufwachsen. Für sie wird der Bruch eigentlich etwas ganz Normales, dies aber nicht

als subjektives Bildungsgeschehen, sondern als sozialisatorischer Mechanismus.

Wenn sich das aber bestätigt, dann muss neu über Pädagogik nachgedacht werden. Sie wäre dann nötig als eine Pädagogik der sozialen und kulturellen Einbettung, die den Menschen sichere Lebensverhältnisse verschafft, sodass sie Brüche nicht als sozial erzwungen, sondern als Bildungserfahrungen leben können. Also müssten wir die Frage nach dem gelingenden Leben und nach dem Wohlbefinden sowie eben auch die Frage nach der Salutogenese neu aufwerfen.

Gewiss: das würde die Leitthese von der Normalität des Bruchs widerlegen. Aber so stimmt das ja nicht: Unter der Prämisse einer sozial und kulturell erzeugten Brucherfahrung – wenn also der Bruch gesellschaftlich normal in die Biographien eingebaut wird – wird der als pädagogisch normal und zur Bildungsgeschichte gehörende Bruch vermutlich sogar eher wichtiger. Wir müssen lernen, mit einer zusätzlichen Komplikation umzugehen, bei der es vielleicht um etwas gehen könnte, was man in Analogie zu paradoxen Interventionen beschreiben und verstehen könnte. Und vielleicht lässt sich das gar nicht generell diskutieren, sondern muss stets auf den Fall bezogen bewältigt werden. Immerhin hätte dann die Überlegung den Reiz, Professionelle auf eine Fallvarianz aufmerksam gemacht zu haben, die zunächst nicht selbstverständlich war. □

Prof. Dr. Michael Winkler
Friedrich-Schiller-
Universität Jena
Lehrstuhl für Allgemeine
Pädagogik und Theorie der
Sozialpädagogik
Institut für Bildung und
Kultur



Am Planetarium 4
07737 Jena
michael.winkler@uni-jena.de

¹ Es handelt sich um einen Essay, der in Anschluss an das EREV-Projekt »ABiE« einen durchaus komplizierten Gedankengang vorträgt. Weil es nur um einen Versuch geht, wird auf Literaturangaben verzichtet, Referenzautoren sind aber im Text genannt.

 **EREV**

BUNDESFACHTAGUNG

vom 14. – 16. Mai 2013
in Bad Honnef



Gewalt
Erziehungshilfen
– mit Sicherheit

Das EREV-Projekt »Zukunft Personalentwicklung« (ZuPe): Die Implementierung des Projektes »Personal-Coaching durch regelmäßige Reflexionsgespräche«

Sabine Dürr, Marburg

Im folgenden Artikel beschreibe ich ein Personalentwicklungsinstrument, das sich durch eine Kombination aus Coaching und Mitarbeitergespräch auszeichnet. Handlungsleitend war die zentrale Frage: wie kann ich meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren? Hintergrund waren auch Erfahrungen eines Sozialpädagogen im Anerkennungsjahr mit dem Instrument der reflexiven Gesprächsbegleitung. Damit konnten Inhalte fundiert weitergegeben und Problemlagen der täglichen Arbeit konstruktiv geklärt werden, woraus sich das sogenannte institutionalisierte Personal-Reflexionsgespräch (PR-Gespräch) entwickelte Grundlage dieser Struktur ist das Führungskonzept von Norbert Sprenger, Managementberater und Führungsexperte in Deutschland.

1. Einleitung

Da in der Institution, in der ich tätig bin, bereits vielfältige und langjährige Personalentwicklung erfolgreich angewandt und umgesetzt wird, war es für mich als Führungskraft von Beginn an schwierig, ein neues Element der Personalentwicklung zu kreieren, das meinen als auch den Ansprüchen des Arbeitgebers gerecht wird.

Jedoch hatte ich vollkommene Wahlfreiheit, was in der Personalentwicklung ein ganz wichtiges Kriterium sein kann, wie ich später noch zeige. Diese Wahlfreiheit gepaart mit dem Zusammentragen fehlender Informationen ließ sukzessive eine Vorstellung davon entstehen, welche Ausrichtung mein Projekt im Rahmen der Weiterbildungsmaßnahme »Zukunft Personalentwicklung« – ZuPe – nehmen wird.

Frei nach dem Motto Reinhard Sprengers »Regen voraussagen kann jeder. Archen bauen – das zählt.« (Sprenger, S. 114) legte ich mit Unterstützung der Inhalte aus der Fortbildung »Zukunft Personalentwicklung« den Schwerpunkt auf den einzelnen Menschen, um schließlich die Gesamtheit des Unternehmens zu erreichen.

Handlungsleitend waren zunächst markante Schlagworte wie Resilienz, Selbstwirksamkeit und Motivation. Es stellten sich mir Fragen, wie:

- Wie kann ich als Führungskraft wirkungsvoller sein?
- Wie erreiche ich es, dass sich meine Mitarbeitenden widerstandsfähiger und selbstwirksamer erleben?
- Und die zentrale Frage überhaupt: Wie kann ich meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren?

Bezüglich der letzten Frage wurde ich durch die These von Reinhard Sprenger in seinem Buch »Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse«, die da lautet: »Jede Motivierung ... erschafft ihr Gegenteil: Demotivation« (Sprenger, S. 21) ziemlich schnell auf den Boden der Tatsachen geschmettert. Nach einer kurzen Erholung davon war ich natürlich neugierig geworden und fragte mich, wenn nicht die Motivierung ausschlaggebend ist, was denn dann? Wie kann Führung und damit eine angewandte Personalentwicklung erfolgreich gelingen?

Wir leben heute in einer Gesellschaft, in der sich die Menschen immer weiter ausdifferenzieren mit der Folge, dass eine neue Unübersichtlichkeit und Komplexität des Alltäglichen entsteht. Auf die Arbeitswelt bezogen ist dies meines Er-

achtens besonders deutlich zu spüren durch die Erfordernisse, flexibel und innovativ zu sein. Konkret zum Beispiel durch die Anpassung des Arbeitsalltags an die technischen Entwicklungen oder durch einen immensen Kostendruck, der Unternehmen dazu zwingt, ihre Strukturen und Ergebnisse zu überprüfen und häufig auch zum Nachteil aller Beteiligten zu verändern. Derartige Auswirkungen zeigen sich dann in hohen Belastungen am Arbeitsplatz und auch einem nach wie vor hohen Krankenstand. Bezüglich psychosomatischer Diagnosen hat sich die Zahl der Krankheitstage zwischen 2001 und 2011 deutlich gesteigert. Deshalb lautet die zentrale Frage, wo Personalentwicklung ansetzen muss, um diesen Entwicklungen entgegenzutreten. Geld allein reicht nach Sprenger (S. 96) nicht mehr aus, um Sinndefizite, mangelnden Freiraum und eine demotivierende Unternehmenskultur zu kompensieren, insofern ist sinn- und wirkungsvolle, das heißt, Spaß machende Arbeit gefordert. Mit steigender Komplexität des Berufsalltags werden die Institutionen zudem Menschen benötigen, die zu kreativem Problemlösungshandeln in der Lage sowie selbstwirksame und eigenverantwortliche Persönlichkeiten sind. Nach Einschätzung von Sprenger lassen sich jedoch aktives Engagement, Kreativität und Initiative nicht kaufen, sondern die Führung muss sie ermöglichen und ein Umfeld schaffen, in dem sich Eigenmotivation entzündet (Vgl. S. 221).

Die parallele Konkretisierung meines Projektes im Rahmen der Bildungsmaßnahme ZuPe wurde schließlich durch die Leitgedanken zum Thema »Motivation« maßgeblich von Reinhard Sprenger beeinflusst. Ich wählte das *Mitarbeitergespräch* als ausschlaggebendes Personalentwicklungselement auf der Basis von partizipativen Zielvereinbarungen und im Kontext eines konstant angewandten reflexiven Coaching-Prozesses.

Die Zielgruppe des Projektes umfasst dabei das Personal des Teams – bestehend aus Erziehern und Sozialpädagogen als pädagogische Fachkräf-

te – einer Intensiv Betreuten Wohngruppe (IBW) des St. Elisabeth-Vereins e. V., Bereich Jugendhilfe. Diese Form der vollstationären Wohngruppe mit einer Betreuungsichte von 1:1 betreut Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene, die erhebliche Probleme mit sich und ihrer Umwelt haben und von einer wesentlichen seelischen Behinderung bedroht oder betroffen sind.

Im folgenden Abschnitt der Projektbeschreibung werde ich auf diese einzelnen Elemente sowie auf mein Projektverständnis eingehen. Des Weiteren wird der Projektverlauf beschrieben.

2. Projektverständnis

2.1 Das Führungskonzept von Reinhard Sprenger

»Motivation ist unwidersprechlich Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben, ist Sache der Führung« (Sprenger, S. 240).

Seinem Verständnis gemäß ist Motivation die Eigensteuerung des Individuums, die in ihm selbst begründet ist, und Motivierung das intentionale Handeln einer Führungskraft oder die Anwendung von Anreizsystemen wie Lob, Prämien, Boni, Incentives und leistungsvariable Einkommen als Belohnung zur Steigerung der Leistungsmotivation, der sogenannten Fremdsteuerung. Die angewandten Bonussysteme in Unternehmen bewirken aus seiner Sicht, dass das Interesse an der Belohnung das Interesse an der eigentlichen Arbeit verdrängt (vgl. S. 111). Sprenger proklamiert stattdessen eine Unternehmenskultur, die der Vereinbarung zwischen mündigen Menschen Rechnung trägt, das heißt, Vereinbarungen, die auch einklagbar sind (vgl. S. 115).

Für Sprenger ist zum Beispiel Burnout keineswegs vorrangig eine Folge hoher quantitativer Arbeitsbelastung, sondern »er resultiert vielmehr aus der inneren Einstellung zur eigenen Arbeit, wie jemand seine Arbeit erlebt« (S. 118). Denn in dem Maße, in dem die Motivierung greift – also eine Belohnung angestrebt wird

– sinkt die Identifikation mit der eigentlichen Aufgabe – die Bedeutung und das Resultat der Arbeit. Insofern findet quasi eine »Ent-Identifikation« (S. 119) statt, die dann zu massivem Stress führt und die Ursache für Burnout sein kann. Sprenger führt dazu auch die Belege der Verhaltensforschung an, die besagen, »dass die Erhöhung des Reizniveaus – Motivierung – das Absinken des Eigenantriebs – Motivation – nach sich zieht« (S. 127).

Wie kann nun Führung gelingen, wenn Motivierung beispielsweise in Form von Anreizsystemen zu Demotivation führt? Wie bekomme ich als Führungskraft kreative, eigenverantwortliche und selbstwirksame Mitarbeitende, denen die Arbeit nun Spaß macht? Sprenger macht unmissverständlich klar: entscheidend ist die Führungskraft! Sie muss Führung aktiv übernehmen, das heißt, »Erwartungen formulieren und zu Zielen vereinbaren« (S. 134). Darüber hinaus sind für Sprenger Verbesserungsinitiative und Kreativität Bestandteile eines täglichen Führungsprozesses (vgl. ebd.). Hierbei ist nicht nur ein Verbesserungsvorschlag von Bedeutung, sondern die systematische Verbesserung, die erreicht wird, indem alle Mitarbeitenden partizipieren. Über einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch aller Beteiligten wird somit eine gemeinsame, hierarchiefreie und dialogische Arbeit an alltäglichen Optimierungsprozessen hergestellt (vgl. S. 135). Ebenso entsteht Kreativität aus Spaß am Lernen und »blüht nur in einer ernst genommenen Vertrauenskultur«, so Sprenger (S. 135), was wiederum bedeutet, den Rechtfertigungsdruck zurückzufahren. Anstatt die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden misstrauisch zu beäugen, ist stattdessen die Investition in die kreative Leistungsfähigkeit des Einzelnen ein unabdingbares Erfordernis.

Sprenger schreibt insofern der Führungskraft die Aufgabe zu, »eine Person oder Gruppe ziel- und situationsgebunden zu führen.« (S. 140) Dafür trifft sie Vereinbarungen, auf deren Einhaltung sie bestehen muss (vgl. ebd.).

Wenn der Mitarbeiter den Leistungserwartungen jedoch nicht entspricht, dann sind die Leistungserwartungen zu überprüfen, ... oder es sind bei der Einstellung Erwartungen geweckt worden, die nicht eingelöst wurden ... oder der Mitarbeiter ist unter-/überfordert ... oder er ist in einem Job, den er eigentlich gar nicht will (vgl. S. 148). Diese sind nach Einschätzung von Sprenger durch Ankurbeln der Leistungsbereitschaft auch nicht zu erreichen.

Als Dimensionen der Leistung beschreibt Sprenger folgende:

- Leistungsbereitschaft
- Leistungsfähigkeit
- Leistungsmöglichkeit (S. 175)

Die Leistung ergibt sich nach Sprenger aber immer aus dem Zusammenspiel dieser drei Dimensionen. Demgemäß fällt die Leistungsbereitschaft in die Verantwortung des Mitarbeiters, der diese quasi mitbringt, und sie ist Sache des Mitarbeiters, nicht der Führungskraft. In der Regel sinkt die Motivation, wenn die Führungskraft die Leistungsbereitschaft in Zweifel zieht oder anzustacheln versucht (vgl. S. 176). Die Motivierung zielt jedoch immer und lediglich auf die Leistungsbereitschaft. Wenn die Ursachen jedoch in mangelnder Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeiten liegen, dann funktioniert Motivierung nicht (vgl. 176).

Daraus schließt Sprenger, dass die Führungskraft das Recht hat, klare Forderungen zu stellen, Vereinbarungen zu treffen und diese zu kontrollieren. Darüber hinaus ist es ihre Aufgabe, auf die Einhaltung von Vereinbarungen und Arbeitsverträgen zu bestehen sowie Leistungen auf der Grundlage definierter Ziele zu verlangen. Die Pflicht, bei Nichteinhaltung zu konfrontieren und zu kritisieren, Konsequenzen in die Wege zu leiten. Die Führungskraft muss nachforschen, warum die vereinbarte Leistung nicht erbracht wurde. Überdies kann sie mit dem Mitarbeiter Leistungen vereinbaren, die er aus sich heraus und freiwillig nicht tun würde. (vgl. 176 ff.)

Nach Sprenger sind funktionierende Kommunikations- und Verhandlungsprozesse, die immer wieder für beide Seiten tragfähige Vereinbarungen erzeugen, ausschlaggebend (S. 180). Gemeint ist damit nicht, Zielvorgaben zu machen, sondern »Management by objectives«, das heißt, Führen durch Zielvereinbarungen anzuwenden. Wenn Ziele vorgesetzt und nicht partnerschaftlich verhandelt werden, wird lediglich eine Anpassungsleistung des Mitarbeiters erzielt, ein »ja«, obwohl er ein »nein« meint. Dadurch entsteht nach Auffassung von Sprenger die sogenannte »Ent-Identifikation«, oder: Motivationslücke (vgl. S. 181). Gemäß seiner These: Jede Motivierung erschafft ihr Gegenteil: Demotivation!

Als Folge dessen befürwortet Sprenger ein Konsensmanagement. Konsensgestützte Entscheidungen – und »Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden als Partner ernst nehmen und mit ihnen Konsens/Übereinkunft herstellen; die nicht polarisieren, sondern integrieren, umsetzen statt durchsetzen« (S. 181). In der Umsetzung bedeutet dies in der Regel lange Entscheidungsprozesse mit hohem Energie- und Zeitaufwand, in die möglichst viele Sichtweisen einfließen. Ebenso wie Zielvereinbarungen, die weder demokratisch noch autoritär vorgegeben werden, sondern die »Ziele werden vielmehr als das Ergebnis gemeinsam erarbeiteter Einsicht vereinbart« (S. 182).

Auf die oben genannte Demotivation bezogen, kann man die Leistungsbereitschaft nur behindern (vgl. S. 187). Bringt der Mitarbeiter nicht die erwartete Leistung, dann hat ihn etwas demotiviert, oder aber es mangelt an Leistungsfähigkeit beziehungsweise an Leistungsmöglichkeiten. Demgemäß stellt sich für Sprenger folgender Zusammenhang dar:

- Motivation = das freie Fließen unserer eingeborenen Energie
- Demotivation = blockierte, träge Energie
- Führen = das Fördern des Energieflusses im Unternehmen, das Aufspüren von Energieblockaden (vgl. S. 190).

Führung zeigt sich in diesem Sinne insbesondere durch folgende Handlungen:

- *Beobachten.* Was geht im Unternehmen vor sich? Muster und Strukturen identifizieren, Energie abtasten, Stimmungen erfühlen, Gespür für Arbeitszufriedenheit entwickeln, Probleme und Konflikte ansprechen und aufdecken. (vgl. S. 190)
- *Fragen.* Dialog führen über das, was demotiviert. Nichts unterstellen. Die Führungskraft meint in der Regel, die Ursache zu kennen, nämlich mangelnde Leistungsbereitschaft. Die Leistungsfähigkeit wird schon weniger befragt, fast nie die Leistungsmöglichkeit. (vgl. S.190)

Über die demotivierenden Faktoren erhält die Führungskraft nach Sprenger nur Aufschluss im direkten, regelmäßigen Mitarbeitergespräch »facetoface« (ebd.). Die Frage – was behindert ihre Leistungsfreude? – ist grundsätzlich auf zwei Ebenen zu stellen: beziehungsbedingte und arbeitsstrukturbedingte (S. 191).

Denn den größten demotivierenden Einfluss auf Mitarbeiter übt der direkte Vorgesetzte aus, so Sprenger (S. 192). In seinen Untersuchungen wird der Faktor »Beziehung zum direkten Vorgesetzten« insgesamt für 56 Prozent aller Fälle von Demotivation verantwortlich gemacht (ebd.). »Die Beziehung zum direkten Vorgesetzten ist die Achillesferse der Job-Zufriedenheit«, so Sprenger (ebd.).

Und weiter führt er aus: »Wer motiviert, wertet ab« (S. 199). Der »Pygmalion-Effekt« von J. Sterling Livingston besagt: Menschen neigen dazu, sich so zu verhalten, wie sie glauben, dass es von ihnen erwartet wird – Selffulfilling Prophecies, sich selbst erfüllende Prophezeihungen. Umso wichtiger ist die Erwartungshaltung der Führungskraft. Denn: »die Erwartung niedriger Leistung ruft sie hervor«, so Sprenger (S. 202). Deshalb muss die Führungskraft sich stets ihres eigenen Erwartungsverhaltens und dessen Auswirkungen auf ihre Mitarbeitenden bewusst sein. Schließlich sind die meisten Menschen erheblich

sensibler für jede Form der Geringschätzung und Abwertung als für Aufwertung.

Vor diesem Hintergrund sind nach Sprenger die besten Chefs folglich diejenigen, die ihre Erwartungen klar formulieren und mit ihren Mitarbeitenden abgleichen (vgl. S. 204). Darüber hinaus: »Nicht machen, sondern lassen« lautet die Devise. Das heißt, dass die Führungskraft in der Beziehung zu ihren Mitarbeitern demotivierendes Verhalten unterlassen und Funktionslust, Neugieraktivität und Selbstforderung zulassen soll (vgl. S. 207). Ebenso »das Zulassen der Persönlichkeit des Mitarbeiters, wie sie ist« (S. 207). Er empfiehlt, »Menschen kann man nur so annehmen, wie sie sind, nicht, wie man sie haben möchte« (S. 207). Was wiederum nicht ausschließt, Leistungen zu vereinbaren und zu kontrollieren.

Insofern hat die Führungskraft die Aufgabe kreative Akteure herauszufordern, indem sie das augenblicklich Gegebene überschreitet und individuelle Potenziale erweitert, was soviel heißt wie, die Kompetenz seiner Mitarbeitenden im abgestimmten Kontakt herauszufordern und zu fördern. Und »je breiter ausgebildet die Menschen sind, desto breiter einsatzfähig sind sie, desto anpassungsfähiger ist das Unternehmen in Zeiten allgemeiner Turbulenzen«, folgert Sprenger (S. 212). Zusammen mit den Mitarbeitenden hat die Führungskraft die Aufgabe, individuelle Talente zu identifizieren, zu fördern und zum Einsatz zu bringen (vgl. S. 212). Personalentwicklung und damit verbunden – die Erhöhung der Leistungsfähigkeit – meint in diesem Sinne:

Training, Coaching und Jobrotation

- Die Leitung oder Teilnahme an Projektgruppen fördert Koordinations- und Kooperationsfähigkeit sowie die Kreativitätsentfaltung
- Sonderaufgaben fördern die Problemlösungsfähigkeit, die Komplexitätsbeherrschung sowie das Einarbeiten in übergreifende Zusammenhänge
- Auslandseinsätze, Hospitationen, Trainer auf Zeit, fördern die kommunikative und soziale Intelligenz und bringen die methodische und

didaktische Aufbereitung von Lerninhalten nahe (vgl. S. 213).

In Bezug auf die Leistungsmöglichkeiten kann die Führungskraft lediglich die Bedingungen der Möglichkeiten individueller Sinnfindung – also optimale Leistungsentfaltung – schaffen (vgl. S. 219). Gemäß der Ergebnisse der Arbeitswissenschaft nach Manfred Antoni wird Arbeit als befriedigend empfunden, wenn folgende Kriterien erfüllt sind (S. 219):

- Physische und geistige, gestalterische, produktive, interaktive, gerichtete Tätigkeiten.

Wie eingangs erwähnt, arbeiten tüchtige und beständig leistungsstarke Mitarbeitende nicht in erster Linie wegen des Geldes, sondern weil sie ihre Arbeit als sinn- und wirkungsvoll erleben. Aktives Engagement, Kreativität und Initiative müssen durch die Führung ermöglicht werden, nämlich »durch Schaffung eines Umfeldes, in dem sich Eigenmotivation entzündet« (S. 221).

Sprenger gibt folgende Bedingungen der Möglichkeiten an:

- Wahlmöglichkeiten erhöhen, leichte Reversibilität von Karriereentscheidungen, Karrierewege transparent machen, strategiephasengebundener Einsatz von Führungskraft entsprechend ihrer Leistung und Neigung, verschiedene Karriereanker zulassen = viele und unterschiedliche Erfahrungsfelder bereitstellen (vgl. S. 222)
- Einzelne oder Gruppen in die Gestaltung der Arbeitsvorgänge, der Arbeitsorganisation und ihres Arbeitsumfeldes einbeziehen. Fragen: Was an ihrem Arbeitsplatz behindert ihre Begeisterung? Wie können wir gemeinsam ihre Arbeit vollständiger machen? Was wünschen sie sich? (vgl. S. 223).

»Demotivierend ist das Fehlen individueller Freiräume« (S. 224), also der Leistungsmöglichkeit. Nach Ansicht von Sprenger weisen alle empirischen Untersuchungen darauf hin, dass die Demotivation eine sinnvolle Anpassung an been-

gende Arbeitsverhältnisse ist, und nicht weil die neuen Werte Freizeitwerte sind, sondern weil sie darüber hinaus unterschiedslos für die gesamte Umwelt als gültig reklamiert werden (vgl. S. 224). Zudem werden sie in der Arbeitswelt nicht hinreichend gelebt, sodass sie in die Freizeitphase umgelenkt werden (ebd.). Deshalb plädiert er dafür, der Eigenverantwortlichkeit auf allen Ebenen mehr Freiraum zu geben, dies gilt insbesondere für jüngere Mitarbeitende (S. 226). Und so, resümiert Sprenger, kann es gelingen:

»Echter Konsens im Ziel und danach Freiheit im Handeln« (S. 231)!

2.2 Mitarbeitergespräch durch Reflexion und Zielvereinbarung

Das Mitarbeitergespräch ist meines Erachtens die tragende Säule der Mitarbeiterkommunikation in Unternehmen im Allgemeinen und zentrales Personalentwicklungsinstrument im Besonderen. Mitarbeitende werden dadurch umfassend mit relevanten Informationen versorgt, und ihnen wird damit Orientierungshilfe gegeben. Ebenso schaffen sie in Dialogfunktion Kontakte sowie Erfahrungs- und Meinungs austausch.

Zum Beispiel tangiert die Weiterbildungsbedarfsabklärung folgende wichtige Aspekte:

- Standortbestimmung von Mitarbeitenden und Unternehmen mit IST-Analyse
- Mitarbeitenden- und Unternehmen-Kompetenzbedarf
- Möglichkeiten und Ausrichtung der Lernaktivitäten
- Lernzielbestimmung mit Soll-Vorstellungen
- Aktivitätenplanung mit Wahl der Maßnahmen

Insbesondere die Zielvereinbarungen sind ein modernes und wichtiges Instrument der Personalentwicklung – Instrument des Management-by-objectives – da sie sich mitarbeiterorientiert gestalten und zur Verbesserung der Kommunikation und Verständigung beitragen. Der Mitarbeiter wird aktiv in das Unternehmensgeschehen einbezogen und beteiligt sich direkt am Zielfindungsprozess. Er bekommt so Frei- und Gestaltungs-

räume, um seine Ziele umzusetzen, zudem wird die soziale oder fachliche Weiterentwicklung formuliert. So partizipiert er auch aktiv an der mittel- und langfristigen Entwicklung des Unternehmens, was wiederum auch die Erhöhung der Eigeninitiative und der Leistungsqualität zur Folge hat. Darüber hinaus sind Zielvereinbarungen Messgrundlage für die Mitarbeiterbeurteilung, sie geben Orientierung und stellen ein Mittel zur Selbsteinschätzung dar.

Die Ziel-Kriterien, Ziel-Kategorien und Ziel-Arten siehe Personal-Coaching/Zielvereinbarungen sowie ein Leitfaden für die Führungskraft im Anhang.

Der Ablauf gestaltet sich in mehreren Phasen: Reflexion (Zielbeurteilung), Zielformulierung des Mitarbeiters und der Führungskraft im Kompromiss- und Dialogverfahren sowie der Zielformulierung (schriftlich):

1. Positiver Einstieg
2. Beurteilung, ob vorherige Ziele erreicht wurden, wenn nicht, warum?
3. Der Mitarbeiter berichtet, wie er sich entwickeln möchte.
4. Die Führungskraft sucht potentielle Anknüpfungspunkte dazu.
5. Zielformulierung im gemeinsamen Dialog
6. Ziele werden vertraglich festgehalten (zwei Ziele pro Gespräch).

Die Ziele beschreiben zu einem bestimmten Zeitpunkt einen zu erreichenden Endzustand. Sie müssen bedeutungsvoll, herausfordernd, aber erreichbar sein. Ebenso ist es wichtig, dass sie präzise formuliert und messbar sind; zum Beispiel:

- Inhalt (Umsatzsteigerung soll erreicht werden ...),
- Maßstab (... um mindestens fünf Prozent ...),
- Zeitbezug (... im folgenden Geschäftsjahr).

2.3 Coaching

Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe ist hier im Projektzusammenhang als regelmäßiges internes Coaching gemeint. Nach Dehner (2009) ist

Coaching die effektivste Form dafür, wie eine Führungskraft ihre Mitarbeiter weiterentwickeln kann. Als Instrument der Personalentwicklung, bei dem die Leitung dem Mitarbeiter hilft zu lernen, wie er Aufgaben und Probleme selbständig bewältigen und lösen kann, stellt sich die Führungskraft gezielt auf den Mitarbeiter und seine spezielle Situation ein (vgl. S. 11). Einbezogen werden sowohl Fertigkeiten und Fähigkeiten als auch Faktoren auf der Persönlichkeitsebene wie Selbstvertrauen und Motivation. Um Blickwinkel zu erweitern und Lösungsansätze zu finden – Fordern und Fördern – ist es die Devise, Feedback zu geben.

Zwar hat ein externes im Unterschied zu internem Coaching beziehungsweise Coaching durch eine Führungskraft andere Interventionsmöglichkeiten, da ein ganz anderes Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Andererseits, wenn ein paar Voraussetzungen – wie im Folgenden und weiter unten dargestellt – erfüllt sind, kann auch das Coaching zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden gelingen. Neben Vertrauen als Grundlage für jedes Coaching ist auch die Zurückhaltung der Führungskraft in einer passiven Form gefragt, nach dem Motto: Der Coach darf nicht auf das Spielfeld! Er muss seinen Mitarbeitenden das Spielfeld überlassen, das heißt, er muss sie ihre Aufgaben allein durchführen lassen (vgl. Dehner, S. 19 ff.). Eine weitere wichtige Voraussetzung ist, dass das Coaching mit allen Mitarbeitenden durchgeführt wird, sodass sich niemand bevorteilt fühlt.

In meinem Projekt soll im Rahmen eines Coachings unter kontinuierlicher, aber zeitlich begrenzter Unterstützung von allen Mitarbeitenden eine nachhaltige Steigerung der beruflichen Performance erreicht werden. Darüber hinaus sollen die Arbeitsresultate dauerhaft verbessert werden.

Der Coach, also die Führungskraft, sollte neben Einfühlungsvermögen und Motivationsfähigkeiten ein positives Menschenbild haben. Der Coach

darf dem Mitarbeiter keine Entscheidungen abnehmen geschweige denn, ihn aus der Verantwortung für sein Handeln entlassen. Des Weiteren weiß er um die Entwicklungsmöglichkeiten des Menschen, respektiert dessen Eigenart und beweist zudem hohe Sozialkompetenz. Als weitere wesentliche Grundlage ist zudem eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter anzusehen.

Nach Dehner (2009) umfasst Coaching im Wesentlichen fünf Schritte:

1. Die Auftragsklärung
2. Guten Kontakt aufnehmen
3. Die Problemanalyse
4. Entwicklung von Interventionen
5. Maßnahmencontrolling (vgl. S. 14 ff.)

Für die Führungskraft als Coach heißt dies, die Mitarbeitenden eher durch Fragen zu fördern als ihnen durch direkte Handlungsanweisungen die Richtung vorzugeben (vgl. S. 21). Diese Rolle umfasst auch, Dinge zu hinterfragen, Feedback zu geben sowie das, was sie beobachten, widerzuspiegeln und gemeinsam Lernschritte zu entwickeln, die dem Ziel dienen, die vorhandenen Stärken weiter auszubauen und an den Schwächen zu arbeiten (vgl. S. 27).

3. Projektverlauf

3.1 Zielsetzung des Projektes

Die Umsetzung eines institutionalisierten Personal-Reflexionsgespräches (PR-Gespräch) auf der Basis von Reflektion, Beratung und Zielvereinbarung soll einen Kompatibilitätsprozess zwischen Fachkraft und Institution in Gang setzen – über den die Mitarbeitenden zu Selbstwirksamkeit, Wertschätzung und Resilienz gelangen können. Gezielte Kommunikation, Ressourcenorientierung und Interessenabstimmung in Bezug auf die Personen umgebenden sozialen Netzwerke ermöglichen eine strategische Personalentwicklung, die sowohl den Einarbeitungsprozess und den Arbeitsalltag als auch den Fort- und Weiterbildungsprozess umfassen. Durch das PR-

Gespräch wird für jeden Mitarbeitenden ein fortlaufender Personal-Coaching-Prozess gewährleistet.

3.2 Zielgruppe des Projektes

Die Zielgruppe umfasst das Personal eines Teams des Geschäftsbereichs VI – Intensiv Betreutes Wohnen – des St. Elisabeth-Vereins e. V., Bereich Jugendhilfe. Diese Form einer vollstationären Wohngruppe betreut Kinder und Jugendliche mit schweren Verhaltensauffälligkeiten in dezentraler Form, das heißt, in engem Zusammenwirken unterschiedlicher Fachdisziplinen wie etwa Psychiatrie, Schulen, Ausbildungsstätten, Polizei oder Justiz.

Die projektbezogene Wohngruppe befindet sich in einer Kleinstadt in Mittelhessen. Das siebenköpfige Team besteht aus Erziehern und Sozialpädagogen als pädagogische Fachkräfte.

3.3 Weitere Beteiligte bei der Durchführung

Neben der oben genannten Zielgruppe sind als weitere Beteiligte die das Projekt anleitende Gruppenleitung dieses Teams sowie die zuständige Geschäftsbereichsleitung des Intensiv Betreuten Wohnens zu nennen. Darüber hinaus gibt es ein übergeordnetes Leitungsteam bestehend aus allen Gruppenleitungen und dem Beraterteam des Geschäftsbereichs VI sowie dem oben genannten Geschäftsbereichsleiter. Das einmal wöchentlich tagende Leitungsteam stellt eine zusätzliche Reflexionsebene für die Projektleitung dar.

3.4 Ausgangslage des Projektes und Nutzen für die Personal- und/oder Organisationsentwicklung in der Einrichtung

Die Mitarbeitenden leisten im Rahmen der Institution eine anspruchsvolle und streckenweise sehr anstrengende Arbeit. Permanente Beziehungsarbeit erfordert ein hohes Maß an Persönlichkeitseinsatz und Widerstandsfähigkeit sowie darüber hinaus kompetentes Fachwissen und Professionalität im Umgang mit den Kunden und Kooperationspartnern. Die Gefahr auszubrennen

oder die Gefahr interner Teamkonflikte sowie von Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern sind bekannte Personalprobleme.

Wie eingangs beschrieben wurde, sind die gesteigerten Erfordernisse und die Umweltkomplexität zu berücksichtigen. Daher muss mit bedacht werden, dass der eigene Sozialraum eines Mitarbeitenden bestehend aus Familie, Freunde und eigenen Interessenlagen auch wiederum Auswirkungen auf die Arbeit haben und folglich mit zu denken sind.

Der Stellenwert der Personalentwicklung wird insbesondere durch ein einmal jährlich stattfindendes Personalentwicklungsgespräch und im Bedarfsfall weitere Personalgesprächsformen sowie verbindliche und bereichsinterne Fortbildungen abgedeckt, die genannten Probleme treten jedoch trotzdem auf.

Aus diesem Grunde bedarf es einer fein abgestimmten Personalentwicklung über fortlaufende PR-Gespräche für alle, die sich auf die Interessenlagen der einzelnen Person und ihres Arbeitsalltags beziehen. Auch im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden bietet dieses Instrument eine gute Grundlage, da darüber vielfältige Inhalte vermittelt und diese zielführend besprochen werden können.

3.5 Kriterienfestlegung für die Zielerreichung

- Implementierung des PR-Gesprächs
- Institutionalisierte Zeitstruktur und Terminierungsplan
- Erarbeitung einer Dokumentation sowie Arbeitsmittel für das PR-Gespräch (siehe nächste Seiten: Personal-Coaching: Reflexionsgespräch, Zielvereinbarungsgespräch)
- Entwicklung eines Gesprächsleitfadens für den Mitarbeiter und die Führungskraft

Alle Kriterien zur Zielerreichung sind mittlerweile erfüllt beziehungsweise sind sukzessive umgesetzt worden. Darüber hinaus sind die Wünsche der Mitarbeitenden zum Beispiel im Hinblick auf

besondere Erklärungen in Form des Leitfadens für Mitarbeitende zur Zielvereinbarung integriert worden.

3.6 Darstellung eines zeitlichen und inhaltlichen Ablaufplanes

Die Implementierung des Projekts erfordert eine Präsentation des Zielvorhabens durch die Projekt- beziehungsweise Gruppenleitung und eine anschließende Festlegung eines wöchentlichen Termins für das fortlaufende PR-Gespräch. Die Konformität aller Beteiligten wurde sichergestellt und im Vorlauf von allen Beteiligten als sehr positiv beurteilt.

Eine sinnvolle Terminierung des PR-Gesprächs ist zum Beispiel im Nachgang einer Teamkonferenz zu überlegen, da an diesem Tag in der Regel alle Fachkräfte anwesend sind. Dies wurde mittlerweile so umgesetzt.

Das PR-Gespräch soll rund 30 bis 45 Minuten dauern. Bei sieben Fachkräften ergibt sich aufs Jahr gerechnet, dass jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin im Abstand von acht Wochen ein Gespräch hat, das heißt, es finden pro Person sechs PR-Gespräche im Jahr statt. Auf Wunsch der Mitarbeitenden wurde zum Start, also beim Erstgespräch, ein Zeitrahmen von einer Stunde eingeplant, um möglichst alle zu Beginn auftretenden Fragen und Informationen einbringen zu können.

Der Gesprächsverlauf umfasst die Reflektion und die Ergebnisse in Form von Zielvereinbarungen. Dieser wird dokumentiert und bildet die Basis für das nächste Gespräch. Zwei Ziele werden partizipativ vereinbart, sodass sich die Fachkraft ein Ziel aussucht, welches offen ist, das heißt, sie sucht sich eines aus der Beziehungsmatrix (Arbeitsmittel) aus, die Gruppenleitung benennt ein Ziel, welches den Arbeitszusammenhang betrifft.

Die gemeinsame Reflektion und Zielerarbeitung finden wiederum weitläufig Eingang in die allgemeine und übergeordnete Personalplanung des

Teams und des Geschäftsbereichs. Sie stellen damit eine transparente und flexible Personalentwicklung für das Unternehmen sicher.

3.6.1 Der Personal-Reflexion-Gesprächsverlauf dargestellt anhand eines Fallbeispiels

Das Erstgespräch mit einer Mitarbeiterin wurde gemeinsam vereinbart und fand im Anschluss an die Teamkonferenz in einer angenehmen, ruhigen Atmosphäre statt. Es umfasste inhaltlich zunächst die Intention und den aktuellen Stand des Projektes. Des Weiteren wurden der geplante Gesprächsverlauf skizziert und die Vorlagen (Personal-Coaching/Reflexionsgespräch, Personal-Coaching/Zielvereinbarungen) dazu erklärt sowie Informationsmaterial (Leitfaden Zielvereinbarungen, Beziehungssystematik einzelner/neuer Mitarbeiter) an die Mitarbeiterin weitergegeben. Da es bei dem PR-Gespräch zunächst um Kommunikation geht, das heißt, Elemente wie Austausch, Absprachen und Beratung im Vordergrund stehen, wird das Gespräch im Anschluss durch die Führungskraft protokolliert und danach der/dem Mitarbeiter/in zur Unterzeichnung und gegebenenfalls zur Abänderung sowie in Kopie gegeben.

Nachdem es keine offenen Fragen mehr gab, kamen wir zum eigentlichen Kern des PR-Gesprächs, das heißt, die Vereinbarung von zwei Zielen für den nächsten Zeitraum. Gemäß dem Projektvorhaben sollte sich die/der Mitarbeiter/in zum einen ein selbstgestecktes – und nicht durch die Führungskraft lanciertes – Ziel setzen, zum anderen wurde durch mich als Führungskraft ein Ziel im Dialog formuliert. Dieses durch die Führungskraft vorgeschlagene Ziel ist jedoch zwangsläufig aus dem Arbeitszusammenhang.

Gemäß ihrem Wunsch starteten wir mit meinem Zielvorschlag zu einer Thematik aus ihrem Arbeitskontext, bei der ich einen derzeitigen Entwicklungsbedarf sehe. In beiderseitigem Einverständnis widmeten wir uns zunächst dem Thema in Form der Erörterung der Thematik, der anschließenden Festlegung von Handlungsauf-

trägen für den nächsten Zeitraum von rund acht Wochen und schließlich der eigentlichen Zielformulierung (gemäß der Ziel-Kriterien).

Im weiteren Schritt wurde dann das zweite, von der Mitarbeiterin selbst gesteckte Ziel besprochen. Ein Ziel, welches sie persönlich betrifft, eines, was mit der Arbeit zu tun haben kann, aber nicht muss, und eines, wodurch sie sich weiterentwickeln kann. Hier ist zu meinem Erstaunen anzumerken, dass die Mitarbeiterin sehr gut vorbereitet war, denn sie musste bei ihren Zielen nicht lange nachdenken, sie wusste genau, was sie wollte. *Zu meinem Erstaunen* deshalb, da sie sich für das Erstgespräch gemäß Vereinbarung nicht vorzubereiten brauchte, sie jedoch sehr motiviert und konstruktiv für sich ein Ziel formulieren konnte, bei dem ich sie beratend begleiten und unterstützen werde.

Abschließend vereinbarten wir einen neuen Termin, bei dem dann mit der Reflexion – der Beurteilung, ob vorherige Ziele erreicht wurden, und wenn nicht, warum – gestartet wird, um dann das oben geschilderte Procedere (Zielformulierung im gemeinsamen Dialog, zwei Ziele werden vertraglich festgehalten) von Neuem zu beginnen.

4. Schlussbetrachtung

Das Führungskonzept von Reinhard Sprenger hat mich in Bezug auf meine eingangs formulierte Fragestellung »Wie kann ich meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren?« sehr beeindruckt und bei mir zu einem positiven »Aha«-Erlebnis geführt. Dennoch stimme ich ihm in einem Punkt nicht zu:

Zum Thema *Burnout* (vgl. S. 4) bekräftigt Sprenger in einem Artikel von *WELT ONLINE* im Jahre 2012 noch einmal seine These, indem er behauptet: »Dabei gibt es nur eine *einzig* Quelle von Burnout: wenn Sie *Ja* sagen und *Nein* meinen. Dann werden Sie krank. Burnout ist immer eine Frage der Entschiedenheit und nicht irgendwelcher Verhältnisse.« (www.welt.de) Hierzu möchte ich anmerken, dass Sprenger außer Acht lässt,

dass es immer auch Menschen gibt, die von ihrer Arbeit und damit der Entlohnung abhängig sind. Sie können nicht einfach *Nein* sagen, weil sie mit ihrer Arbeit ihre Existenz, ihre Familie sichern und sich deshalb in Anreiz-Systeme hineinbegeben oder sich immer höheren Leistungsanforderungen stellen müssen. Ebenso sind meines Erachtens berufsbedingte Faktoren, die ein Burnout mitunter begünstigen können, sehr wohl existent, welche da wären: Zwischenmenschliche Extremsituationen im Berufsalltag, hoher zeitlicher und inhaltlicher Arbeitsaufwand, extrem hohe Leistungsanforderungen sowie Doppelbelastung durch Familie und Beruf (vgl. www.berufsstrategie.de).

Ob sich nun durch das dargestellte Personalentwicklungs-Projekt über die Verbindung der drei Elemente – das Führungskonzept von Reinhard Sprenger – Coaching – Mitarbeitergespräch durch Reflexion und Zielvereinbarung – ein Burnout verhindern lässt oder sich sogenannte Flow-Zustände, das heißt, Glücksgefühle bei einer Tätigkeit sowie das gänzliche Aufgehen in einer Tätigkeit, sich einstellen werden, wird sich im Laufe der Zeit zeigen. Zumindest wäre dann mein angestrebtes Ziel erreicht. Gemäß Sprenger in dem neuen Bewusstsein: »Motivation ist Sache des Einzelnen. Ihr Freiraum zu geben, ist Sache der Führung« (vgl. Sprenger, S. 240)! □

5. Literatur

Dehner, Ulrich u. Renate: Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen, Campus Verlag GmbH Frankfurt/M. 2009

Triebel, C. & Ebner, K. (2010): Coaching wirkt – aber wie? Theoriebildung. managerSeminare know how-Special. Heft Nr. 147, 8-13.

Meifert, Matthias T. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen, 2. Aufl. Springer-Verlag Berlin 2010

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus einer Sackgasse, 19. Aufl. Campus Verlag GmbH Frankfurt/M. 2010

www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/burnout-risikogruppen.php 02.08.2012

www.welt.de/wirtschaft/article106606495/Wie-Maenner-nur-noch-zur-Saettigungsbeilage-werden 03.08.2012

»ZuPe« I bis III: Fortbildungsunterlagen, 2011

Sabine Dürr
Dipl. Pädagogin
Gruppenleitung Wohngruppe
IBW Herborn
St. Elisabeth- Verein e. V.
Hermann-Jacobsohn-Weg 2
35039 Marburg
s.duerr@elisabeth-verein.de



**Unser Recht
auf
Erziehungshilfe...**

Ein Beratungsführer
für Eltern und junge Menschen



**Eğitim Yardımı
ile ilgili
haklarımız ...**

Anne, Baba ve Genç İnsanlar için
Danışma Kılavuzu



**Я обладаю правом на
получение помощи,
связанной с проблемами воспитания**

Информационная брошюра
для родителей и молодёжи

Das Wesen gut funktionierender Netzwerke

- Eine Übersicht in Thesen

Detlef Horn-Wagner, Berlin

Wer glaubt, die Organisation Sozialer Arbeit im Sozialraum sei sowohl effizienter als auch effektiver, liegt nicht falsch. Aber die Praxis zeigt auch: Der Teufel steckt – wie so häufig – im Detail. Der sozialräumliche Ansatz nämlich lebt von der Vernetzung. Und Vernetzung – also ein deutlich höheres Maß an Kooperation und Koordination als üblich – sind die einzelnen Akteure in der Regel nicht gewohnt und bisweilen »in ihrem tiefsten Innern« auch nicht bereit zu leisten, weil individuelle und institutionelle Interessen und ebenso Fragen der Macht und der Machtverteilung dem entgegenstehen. So bleibt es häufig bei »Fensterreden« und guten Absichten, denen jedoch keine Taten folgen. Immer wieder fällt in Netzwerken auf, dass der anfängliche Schwung schnell verloren geht, die Initiative versandet und die zu Beginn »gute Stimmung« droht später umzuschlagen. Das hat einige Gründe, von denen die wesentlichen im Folgenden skizzenhaft aufgeführt sind – verbunden mit der Hoffnung, dass die darin enthaltenen kleinen Tipps zum Erfolg des Netzwerkes beitragen mögen. Dieser Erfolg stellt sich nämlich nicht automatisch ein, nur weil einige aufmerksame und engagierte Menschen mit guten Ideen zusammenkommen. Vielmehr muss an diesem Erfolg täglich gearbeitet werden.

Über allem aber steht:

Ein gutes Netz-Werk lebt durch sein Werk, nicht nur durch das Netz!

Ein gutes Netzwerk basiert auf einer gemeinsamen Philosophie der am Netzwerk Beteiligten.

Wichtig ist dabei, nicht nur die veröffentlichte Meinung zum Beispiel über das anzustrebende Leitbild zu untersuchen, sondern auch und gerade die verdeckt bestehende und verborgen gehaltene »wahrhaftige« Kultur eines Netzwerkes und seiner »wirklichen« Werte, Normen, Überzeugungen und »Götzen« näher in Augenschein zu nehmen.

Individuen, aber auch größere und kleinere Menschengruppen, leben tagtäglich ihr Leitbild, auch wenn sie sich darüber keine Gedanken machen. Dieser »genetische Code«, der Charakter also, bestimmt ihr Handeln und ihr Verhalten und deckt sich allzu häufig nicht mit ihren formulierten Absichtserklärungen.

»Wir lügen mit dem Munde – und mit dem Maule sagen wir doch die Wahrheit.« (Friedrich Nietzsche)

In Netzwerken, die etwas auf sich halten, werden also immer wieder Grundsatzdiskussionen über die gemeinsamen Visionen und die gemeinsam vertretenen und gelebten Werte geführt werden müssen – sonst sind sie in der Regel das Papier nicht wert, das ihre Gründung dokumentiert.

Gute Netzwerke haben ein klar definiertes und »ge_ s.m.a.r.t._etes¹« Ziel, das einerseits herausfordernd, andererseits aber auch so realistisch ist, dass es sich lohnt, ein Risiko einzugehen.

Jede Zieldiskussion kämpft immer wieder mit einem systemimmanenten Dilemma: Einerseits geht es, gewissermaßen »über den Wolken«, um

¹ Ein Akronym, also ein Begriff, dessen Anfangsbuchstaben für eigenständige Begriffe stehen: »s« = »s.pezifisch«; »m« = »m.essbar«; »a« = »a.ktiv beeinflussbar« (aber auch emotional und rational »a.nnehmbar«); »r« = »r.ealistisch und »t« = »t.erminiert«.

Vision und Mission, andererseits »auf dem harten Boden der Realität« um die konkrete Umsetzbarkeit der Ziele und die Messbarkeit des Erreichten.

In einem guten Netzwerk sind drei Dinge von besonderer Bedeutung:

Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen!

Nichts aber – so lehrt uns seit einiger Zeit die Firma »Butter Lindner« in Berlin – ist so schwer wiederherzustellen wie verloren gegangenes Vertrauen.

Vertrauen ist offenbar ein Gut, das sehr schnell verdirbt, wenn es nicht entsprechend behandelt wird. Vertrauen hat man – oder man hat es nicht. Über Vertrauen lässt sich theoretisch nur sehr unzureichend etwas sagen, Vertrauen kann man nicht erzwingen, nicht bestimmen und nur eingeschränkt pflegen. Vertrauen kann man allenfalls bilden; dies jedenfalls suggeriert uns der – so gesehen unsinnige – Spruch »Vertrauensbildenden Maßnahmen«.

Ein ähnlicher Unsinn ist die Mär von der Möglichkeit »extrinsischer Motivation«.

Menschen lassen sich durch unterschiedliche Angebote sicher für eine Weile von außen motivieren, im Wortsinn »motiviert«, also »bewegt«, sind sie dadurch noch nicht, denn echte Motivation kommt von innen, ist also »intrinsisch« und fragt nicht nach Belohnung.

Ganz ähnlich verhält es sich mit Vertrauen: Vertrauen ist eine Haltung, kein Geschäft.

In einem guten Netzwerk treten alle Beteiligten in eine im Voraus sehr klar abgesprochene Vorleistung.

Wer nur profitieren, aber nicht abgeben möchte, sollte so schnell wie möglich aus dem Netzwerk wieder herausfliegen. Trittbrettfahrer, Nassauer und Schmarotzer können sich gute Netzwerke nicht leisten – sie machen sie schnell kaputt.

Je besser und konkreter die getroffenen Vereinbarungen zum Beispiel in Form vertraglicher

Regelungen oder präzise definierter Aufnahmebedingungen, umso besser und umso eher wird deutlich, wer etwas zum gemeinsamen Gelingen des Netzwerkes beiträgt und wer sich nur auf Kosten der anderen bereichern will.

Ein gutes Netzwerk sorgt für eine »Win-Win«-Situation; das heißt, für alle Beteiligten ist ein akzeptabler Gegenwert garantiert.

Dieser Gegenwert kann materieller und immaterieller Natur sein. Die materiellen Werte lassen sich am ehesten in Geld und/oder mit Hilfe ausgewählter »betriebswirtschaftlicher Kennzahlen« ausdrücken, die immateriellen und auch symbolischen »Erträge« mit Hilfe einer Reihe von unterschiedlichen, eher sozialpsychologischen Analyse- und Assoziationsverfahren, die in der Lage sind, auf eine ganz andere Art den »Mehr-Wert« zu bestimmen.

So gesehen sollte sich die Beteiligung an einem Netzwerk sowohl »rechnen«, als auch »lohnen« und letztlich wohl auch in irgendeiner Form »auszahlen«, die individuell sehr unterschiedlich gesehen werden kann.

In einem guten Netzwerk werden die verschiedenen individuellen und kollektiven Kompetenzen der Mitglieder optimal genutzt.

Voraussetzung dafür ist, dass die Kompetenzen auch bekannt sind. Denn nur zu 30 Prozent sind in Organisationen die Fähigkeiten der Beteiligten überhaupt bekannt und die, die bekannt sind, werden nur zu allenfalls 30 Prozent genutzt. Das sind – rechnen Sie es nach – lediglich neun Prozent des vorhandenen, möglichen Potenzials!

Ein gutes Netzwerk funktioniert wie ein gutes Team.

Ein Team (in funktionaler, nicht wie in der seit Ende der 60er Jahre überwiegend üblichen ideologischen Lesart) ist eine Gruppe von Menschen, die gemeinsam an der Erstellung eines Produktes

oder einer Dienstleistung beteiligt sind, zu der der oder die Einzelne alleine nicht in der Lage wäre.

Entsprechend lassen sich die »handelsüblichen« Konzepte, Modelle, Instrumente und Methoden der Teamanalyse und Teamentwicklung relativ leicht und erfolgreich zum Einsatz bringen.

Immer wird es dabei auch um das höchstmögliche Maß an Synergie gehen, um das Resultat also der einzeln eingebrachten »Energien«, das – systemisch ausgedrückt – erheblich mehr ist, als die Summe der Einzelteile.

Doch Achtung, hier lauert einer der vielen gefährlichen Denkfehler, den wir Menschen immer wieder machen:

»Maximilian Ringelmann, ein französischer Ingenieur, untersuchte 1913 die Leistung von Pferden. Er fand heraus: Die Leistung zweier Zugtiere, die gemeinsam einer Kutsche vorgespannt werden, ist nicht doppelt so hoch wie die Leistung eines Pferdes. Überrascht von diesem Ergebnis dehnte er seine Untersuchungen auf Menschen aus. Er ließ mehrere Männer an einem Tau ziehen und maß die Kraft, die jeder entfaltete. Im Durchschnitt investierten Personen, die zu zweit an einem Tau zogen, nur je 93 Prozent der Kraft eines einzelnen Tauziehers; wenn sie zu dritt zogen, waren es 85 Prozent, bei acht Personen nur noch 49 Prozent.

Außer Psychologen überrascht dieses Ergebnis niemanden: Die Wissenschaft nennt diesen Effekt »Social Loafing« (in Deutsch etwa: »Soziales Faulenzen«). Er tritt auf, wo die Leistung eines Einzelnen nicht direkt sichtbar wird, sondern mit der Gruppe verschmilzt. (...) Social Loafing ist ein rationales Verhalten: Warum die volle Kraft investieren, wenn es auch mit der halben geht, ohne dass es auffällt? Kurzum, Social Loafing ist eine Art von Betrug, der wir uns alle schuldig machen. Meistens nicht mal absichtlich. Der Betrug läuft unbewusst ab – wie bei den Pferden. (...) Warum nicht totales Faulenzen? Weil

die Nulleistung auffallen würde – mit allen Konsequenzen wie Ausschluss aus der Gruppe oder Rufschädigung. Wir haben ein feines Gespür entwickelt, bis zu welchem Grad das Faulenzen unsichtbar bleibt.« (Rolf Dobelli, 2011: Die Kunst des klaren Denkens)

Social Loafing hat auch interessante Auswirkungen an anderer Stelle: Wir halten uns nicht nur mit unseren Leistungen zurück, sondern auch mit Verantwortung. Niemand will nämlich verantwortlich für schlechte Ergebnisse sein und so ist nicht nur die übergroße Zurückhaltung Einzelner, wenn es um Arbeit geht, ein großes Problem vieler Netzwerke, sondern auch die »systematisierte Verantwortungslosigkeit«.

Eine Lösung scheint zu sein, indem die individuellen Leistungen einzelner möglichst sichtbar gemacht werden und auch sichtbar bleiben.

Auch dieser Effekt ist uns aus der Schule im Umkehrschluss gut bekannt, wenn beispielsweise eine Gruppenarbeit gut bewertet wurde und einer dieser typischen Nassauer, den es immer in Klassenverbänden gibt, nichts dazu beigetragen hatte, aber die gute Note »mitkassiert«: Es könnte uns rasend machen.

In einem guten Netzwerk sind die wesentlichen Dinge klar und vor allem unmissverständlich geregelt: die Aufbaustruktur der Verantwortungsverteilung und die Ablaufstruktur der Prozessgestaltung. Ein gutes Netzwerk bietet also ein Höchstmaß an Orientierung, (Vertrags-)Sicherheit und Verlässlichkeit untereinander, nach innen und nach außen ...

... durch Geschäftsordnungen und andere allgemeine Regelungen, Statuten, Satzungen, dokumentierte Beschlüsse, Schiedsstellen u. ä. m.

In einem guten Netzwerk kennt zudem jeder und jede seinen/ihren Platz und füllt ihn zusammen mit anderen optimal aus.

Ein gutes Netzwerk bietet überdies Lernmöglichkeiten für vieles und alle.

Dabei geht es nicht nur um die Anreicherung des individuell oder institutionell bestehenden Know-hows, sondern vielmehr auf einer eher grundsätzlichen Ebene um eine Erweiterung und Ergänzung der eigenen Perspektiven, indem zum Beispiel die Möglichkeit der Rotation, des netzwerk-internen Job-sharings, des partiellen und/oder temporären Austausches von Mitarbeitern, Maschinen, Methoden etc. geschaffen und intensiv genutzt wird. In guten Netzwerken ergänzen sich also die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen komplementär.

In einem guten Netzwerk stehen allen alle Informationen ständig und »gepflegt« zur Verfügung.

Dies sollte im 21. Jahrhundert der Mikroelektronik eigentlich keine Erwähnung mehr wert sein.

In einem sehr guten Netzwerk stimmt auch und gerade die »Chemie« der handelnden Personen! Und die Beteiligten wissen, dass sich diese Chemie – je nach Phase – sehr schnell verändern kann und gehen gelassen mit dieser schon sehr alten Erkenntnis um!

In guten Netzwerken »wissen« Mann und Frau also mit dem Aspekt umzugehen, der in der Regel Netzwerke nach einer gewissen Zeit starken Belastungen aussetzt: Den Konflikten.

Dazu abschließend zwei kleine Geschichten:

Die Welt in Ordnung bringen

Ein kleiner Junge kam zu seinem Vater und wollte mit ihm spielen. Der aber hatte keine Zeit für den Jungen und auch keine Lust zum Spiel. Also überlegte er, womit er den Knaben beschäftigen könnte.

Er fand in einer Zeitschrift eine komplizierte und detailreiche Abbildung der Erde. Dieses Bild riss er aus und zerschnipselte es dann in viele kleine

Teile. Das gab er dem Jungen und dachte, dass der nun mit diesem schwierigen Puzzle wohl eine ganze Zeit beschäftigt sei.

Der Junge zog sich in eine Ecke zurück und begann mit dem Puzzle. Nach wenigen Minuten kam er zum Vater und zeigte ihm das fertig zusammengesetzte Bild.

Der Vater konnte es kaum glauben und fragte seinen Sohn, wie er das geschafft habe.

Das Kind sagte: »Ach, auf der Rückseite war ein Mensch abgebildet. Den habe ich richtig zusammengesetzt. Und als der Mensch in Ordnung war, war es auch die Welt.«

Ein alter Indianer saß mit seinem Enkelsohn am Lagerfeuer. Es war schon dunkel geworden und das Feuer knackte, während die Flammen in den Himmel züngelten.

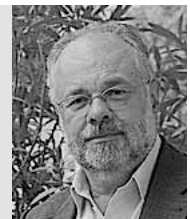
Der Alte sagte nach einer Weile des Schweigens: »Weißt du, wie ich mich manchmal fühle? Es ist, als ob da zwei Wölfe in meinem Herzen miteinander kämpfen würden. Einer der beiden ist rachsüchtig, aggressiv und grausam. Der andere hingegen ist liebevoll, sanft und mitfühlend.«

»Welcher der beiden wird den Kampf um dein Herz gewinnen?« fragte der Junge. »Der Wolf, den ich füttere.« antwortete der Alte.

Sie entscheiden jeweils (nicht Ihr Widerpart!), welchem Wolf Sie Futter geben (Sie kennen ja vermutlich dazu das christliche Gleichnis von der »anderen Wange«), und auch Sie könnten spüren, dass die »Welt« Ihres Netzwerkes dann (wieder) in Ordnung ist, wenn die Beziehungen der handelnden Personen (wieder) in Ordnung sind.

Dazu wünsche ich Ihnen viel Erfolg und viel Glück! □

Dr. Detlef Horn-Wagner
Philippstraße 14
14059 Berlin
hornwagner@hotmail.com
www.hornwagner.de



Gesetze und Gerichte

Winfried Möller, Hannover

Das Bestehen eines Leistungsanspruchs nach dem SGB II für ein Kind, das sich überwiegend in einer Jugendhilfeeinrichtung nach § 34 SGB VIII aufhält.

Die Einrichtung der Jugendhilfe nach § 34 SGB VIII ist in diesem Fall keine stationäre Einrichtung im Sinne von § 7 Abs. 4 Satz 1 SGB II.

Sozialgericht Potsdam, Urteil vom 18.4.2012, S 35 AS 3511/09 – juris

Sachverhalt

Die Klägerin zu 1) bezieht für sich und ihre Söhne, den Klägern zu 2) und 3), seit Januar 2005 Leistungen nach dem SGB II. Der 1991 geborene Sohn, der Kläger zu 2), erhält seit dem 31.8.2008 Hilfe zur Erziehung nach § 34 SGB VIII für seine Unterbringung in einem Jugendheim. Das für ihn geleistete Kindergeld wird zum Kosteneinsatz im Rahmen der Jugendhilfe angerechnet. Der Kläger zu 2) hält sich 14-tägig jeweils am Wochenende in der Wohnung der Klägerin zu 1) auf, was fünf Tagen im Monat entspricht. Mit Bescheid vom 18. Mai 2009 gewährte der Beklagte nur noch der Klägerin zu 1) und dem Kläger zu 3) Leistungen nach dem SGB II, erkannte jedoch die tatsächlichen Unterkunftskosten in vollem Umfang an. Der dagegen eingelegte Widerspruch wurde mit Bescheid vom 10.8.2009 zurückgewiesen. Zur Begründung heißt es darin, der Kläger zu 2) sei gem. § 7 Abs. 4 SGB II von einem Leistungsanspruch nach diesem Gesetz ausgeschlossen, weil er sich überwiegend in einer stationären Einrichtung aufhalte und nicht regelmäßig an seinen Wohnort zurückkehre. Die erfolgte Anerkennung eines unverminderten Wohnbedarfs liege dagegen im Ermessen der Behörde. Mit der Klage machen die Kläger Leistungen nach dem SGB II unter Berücksichtigung des Klägers als temporäres Mitglied der Bedarfsgemeinschaft geltend.

Entscheidungsgründe

Das Sozialgericht hat der Klage für den Zeitraum bis zum Eintritt der Volljährigkeit des Sohnes stattgegeben. Der jugendliche Kläger zu 2) habe als Mitglied der Bedarfsgemeinschaft Anspruch auf Leistungen nach dem SGB II. Der Annahme einer solchen Bedarfsgemeinschaft stehe nicht entgegen, dass er sich in der überwiegenden Zeit in einer Jugendhilfeeinrichtung aufhalte. Denn die Vorschrift des § 7 Abs. 3 Nr. 4 SGB II, nach der »die dem Haushalt angehörenden unverheirateten Kinder« zur Bedarfsgemeinschaft gehören, verlange kein dauerhaftes Leben im Haushalt der erwerbsfähigen Eltern oder des Elternteils. Es genüge vielmehr ein dauerhafter Zustand in der Form, dass die Kinder mit einer gewissen Regelmäßigkeit länger als einen Tag bei einem Elternteil wohnen, also nicht nur sporadische Besuche vorlägen.

Die Figur der »temporären Bedarfsgemeinschaft« sei vom Bundessozialgericht zwar mit Blick auf die Ausübung des Umgangsrechts getrennt lebender Eltern entwickelt worden, jedoch unterscheide sich diese Situation nicht von der vorliegenden, in dem der jugendliche Kläger, der nicht bei seiner Mutter lebe, sich nur alle 14 Tage an den Wochenenden sich bei dieser aufhalte.

Dem Anspruch des jugendlichen Klägers auf Leistungen nach dem SGB II stehe auch nicht die Regelung des § 7 Abs. 4 Alt. 1 SGB II entgegen, wonach Leistungen nicht erhält, »wer in einer stationären Einrichtung untergebracht ist«.

Der Begriff der stationären Einrichtung im Sinne dieser Vorschrift sei funktional danach zu bestimmen, ob die konkret in Rede stehende Institution eine Erwerbstätigkeit unmöglich mache oder nicht. Tragender Gesichtspunkt für den Leistungsausschluss sei die Annahme, dass der

in einer solchen Einrichtung Verweilende aufgrund seiner Einbindung in die Tagesabläufe der Einrichtung räumlich und zeitlich so fremdbestimmt sei, dass er für Bemühungen zur Eingliederung in Arbeit nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung stehe. Demgegenüber halte sich der Kläger in der Jugendhilfeeinrichtung auf, um durch die Hilfe zur Erziehung eine Rückkehr in die Familie zu erreichen, die Erziehung in einer anderen Familie vorzubereiten oder ihm eine auf längere Zeit angelegte Lebensform zu bieten und auf ein selbständiges Leben vorzubereiten.

Dagegen, Jugendhilfeeinrichtungen unter § 7 Abs. 4 SGB II zu subsumieren, soweit es sich um Zeit des Aufenthalts bei einem umgangsberechtigten Elternteil gehe, spreche auch das verfassungsrechtlich garantierte Recht der Eltern auf Umgang mit ihrem Kind, das andernfalls durch die Vorschrift ausgehebelt würde. Denn der Ausschluss von Leistungen für Kinder in Jugendhilfeeinrichtungen während des Besuchs beim Elternteil wäre eine Benachteiligung gegenüber Kindern getrennt lebender Eltern und eine Einschränkung des Umgangsrechts allein mangels finanzieller Sicherstellung.

Stellungnahme

Der Entscheidung ist jedenfalls im Ergebnis zuzustimmen. Das Sozialgericht beruft sich zudem auf eine Entscheidung des LSG Baden-Württemberg, in der dieses Gericht einen Anspruch auf Leistungen nach dem SGB II für die Zeiten bejaht hatte, in denen sich ein Kind, das in Vollzeitpflege bei einer Pflegefamilie lebt, sich bei den Eltern aufhält. Insoweit sah das SG Potsdam keinen eine abweichende Beurteilung rechtfertigenden Unterschied zur vorliegenden Konstellation.

Allerdings musste sich das Sozialgericht anders als in Fällen des Aufenthalts bei deiner Pflegefamilie hier mit der Frage eines Leistungsausschlusses nach § 7 Abs. 4 SGB II auseinandersetzen. Insoweit mag es befremdlich erscheinen, einer Jugendhilfeeinrichtung den Charakter als

»stationäre Einrichtung« für bestimmte Zeiträume, nämlich die Zeit des Umgangs mit den Eltern oder einem Elternteil abzusprechen.

Konsequenter und richtiger erscheint es, Jugendhilfeeinrichtungen nach § 34 SGB VIII generell nicht als »stationäre Einrichtungen« im Sinne von § 7 Abs. 4 SGB II zu qualifizieren. Denn nach dem vom Gericht referierten Zweck der Vorschrift, solche Personen von Leistungen nach dem SGB II auszuschließen, die aufgrund ihrer Unterbringung für arbeitsmarktbezogenen Eingliederungsmaßnahmen a priori nicht zur Verfügung stehen, wird im Fall von Jugendhilfeeinrichtung gerade nicht realisiert.

Zu folgen ist der grundrechtlichen Absicherung der Entscheidung durch den Verweis auf den Schutz der Familie durch Art. 6 Abs. 1 GG. Denn die grundrechtliche Garantie erschöpft sich nicht in der negatorischen Abwehr staatlicher Eingriffe, sondern macht sozialstaatliche Unterstützung dort erforderlich, wo ohne diese das zu schützende familiäre Zusammenleben verunmöglicht würde.

Da der Aufenthalt des Klägers bei einem Elternteil und damit der Leistungsanspruch nach dem SGB II seinen Grund im kindschaftsrechtlichen Umgangsrecht findet, ist es nur folgerichtig, den Anspruch mit Eintritt der Volljährigkeit entfallen zu lassen.

Rechtsschutz gegen die »Einstellung« einer Jugendhilfemaßnahme

Verwaltungsgericht des Saarlandes, Beschluss vom 18.6.2012, 3 L 333/12 - juris

Sachverhalt

Der im Mai 1993 geborene Antragsteller erhielt aufgrund eines Bewilligungsbescheides vom 9.6.2011 Hilfe für junge Erwachsene nach §§ 41, 34 SGB VIII. In dem Bescheid hieß es, dass die Hilfestellung in der Regel spätestens mit Vollendung des 21. Lebensjahres ende.

Mit Bescheid vom 8.3.2012 stellte der Antragsgegner die Leistungen ein. Hiergegen legte der Antragsteller am 23.3.2012 Widerspruch ein und stellte am 5.4.2012 beim Verwaltungsgericht den Antrag, den Antragsgegner durch eine einstweilige Anordnung zu verpflichten, ihm bis zur bestandskräftigen Entscheidung über den Widerspruch weiterhin vorläufig Hilfe für junge Volljährige nach § 41 i. V. m. § 34 SGB VIII zu gewähren.

Entscheidungsgründe

Das Verwaltungsgericht hat den Antrag in einen solchen umgedeutet, die aufschiebende Wirkung des Widerspruchs gegen den »Einstellungsbescheid« des Antragsgegners vom 8.3.2012 festzustellen, und dem so ausgelegten Antrag stattzugeben.

Die Bewilligung von Leistungen nach §§ 41, 34 SGB VIII an den Antragsteller sei in der Form eines sogenannten Verwaltungsakts mit Dauerwirkung erfolgt. Ein solcher Verwaltungsakt mit Dauerwirkung liege dann vor, wenn die darin getroffene Regelung sich nicht in einem einmaligen Ge- oder Verbot oder einer einmaligen Gestaltung der Sach- und Rechtslage erschöpfe, sondern ein auf Dauer angelegtes oder in seinem Bestand von dem Verwaltungsakt abhängiges Rechtsverhältnis begründe oder inhaltlich verändere, also über den Zeitpunkt seiner Bekanntgabe hinaus rechtliche Wirkung entfalte. Dies sei der Fall, wenn durch den Bescheid eine laufende, regelmäßig wiederkehrende Leistung bewilligt werde. Kein Verwaltungsakt mit Dauerwirkung liege vor, wenn die Bewilligung der Sozialleistung ausschließlich für den nächstliegenden Zahlungszeitraum, in der Regel also für den aktuellen oder kommenden Monat erfolge.

Nach diesen Kriterien stelle sich der »Einstellungsbescheid« vom 8.3.2012 als Aufhebung eines Verwaltungsakts mit Dauerwirkung gem. § 48 SGB X dar. Denn der Bewilligungsbescheid vom 9.6.2011 habe die Hilfe für junge Volljährige an den Antragsteller für die Zukunft geregelt. Der

im Bescheid genannten Endpunkt, die Vollen- dung des 21. Lebensjahres, sei im Zeitpunkt des Erlasses des Bescheides noch mehr als zwei Jahre entfernt gewesen.

Da der Antragsgegner nicht die sofortige Vollziehung des Einstellungsbescheides angeordnet habe, komme dem dagegen eingelegten Widerspruch aufschiebende Wirkung zu. Diese bewirke im Fall der Einstellung einer Dauerleistung bzw. der Aufhebung des Leistungsbescheides, dass dieser einstweilen in Kraft bleibe und die eingestellte Leistung weiter zu gewähren sei.

Stellungnahme

Auf den ersten Blick mag es haarspaltigerisch erscheinen, dem Charakter des Bewilligungsbescheides und den daraus sich ergebenden Folgen für den vorläufigen Rechtsschutz – Antrag auf Erlass einer einstweiligen Anordnung auf vorläufige Gewährung von Leistungen oder Antrag auf Feststellung der aufschiebenden Wirkung des Widerspruchs – nachzugehen.

Bei näherer Betrachtung zeigt sich jedoch, dass die Auffassung des Gerichts für den Antragsteller von erheblicher Tragweite ist. Sie führt nämlich zu einer ebensolchen Erleichterung für den Antragsteller.

Die Aufhebung des Leistungsbescheides stellt sich für den Antragsteller als sogenannter belastender Verwaltungsakt dar, da er in seine durch den Bewilligungsbescheid begründete Rechtsposition eingreift. Deshalb geht das Verwaltungsgericht zu Recht davon aus, dass dem dagegen eingelegten Widerspruch gem. § 80 Abs. 1 VwGO aufschiebende Wirkung zukommt. Dies festzustellen, bereitet keine Schwierigkeiten. Missachtet nun die Behörde diese aufschiebende Wirkung, indem sie keinerlei Leistungen mehr gewährt, besteht ein Rechtsschutzbedürfnis des Betroffenen dafür, durch das Verwaltungsgericht den Eintritt der aufschiebenden Wirkung feststellen zu lassen.

Da aber die aufschiebende Wirkung nur dann die Pflicht der Behörde zur Weitergewährung der Leistung zur Folge hat, wenn sie ursprünglich auf Dauer bewilligt war (»Verwaltungsakt mit Dauerwirkung«), war es erforderlich festzustellen, ob hier ein solcher vorlag, was das Verwaltungsgericht zu Recht bejaht.

Wäre dagegen die Leistung ursprünglich nur für einen kurzen und naheliegenden Zeitraum einmalig bewilligt worden, hätte sich der Antragsteller nicht damit begnügen können, die aufschiebende Wirkung seines Widerspruchs feststellen zu lassen. Er hätte vielmehr die erneute Bewilligung der Leistung erstreiten müssen. Dazu hätte er im Eilverfahren sowohl das Bestehen eines Anspruchs auf die Hilfe für junge Volljährige als auch die Eilbedürftigkeit darlegen und glaubhaft machen müssen – ein weitaus schwierigeres Unterfangen als den formalen Eintritt der aufschiebenden Wirkung des Widerspruchs darzutun. Deshalb ist es notwendig und ratsam, in jedem Fall zu prüfen, ob ein solcher Bewilligungsbescheid mit Dauerwirkung vorliegt. □

Prof. Dr. iur. Winfried Möller
Fachhochschule Hannover
(FHH)

Fakultät V - Diakonie,
Gesundheit und Soziales
Blumhardtstraße 2
30625 Hannover



winfried.moeller@fh-hannover.de

Rückschau:

Studienreise in die Niederlande vom 04. bis 07. September 2012. »Innovative Konzepte in Jugendhilfe und Management«

Annette Bremeyer, Hannover

Gemeinsam mit dem Eylarduswerk in Bad Bentheim veranstaltete der Evangelische Erziehungsverband vom 04. bis 07. September 2012 eine Studienreise durch die Niederlande mit dem Ziel, dass beide Seiten von den Konzepten, Erfahrungen und Lösungen der jeweils anderen Seite lernen. Neben konkreten zentralen Fragen wie beispielsweise »Wie gibt es mehr Hilfe mit weniger Geld?« begleitete uns daher stets die Identifikation einer jeweils individuellen »Lernfrage« zu den einzelnen Projekten und Stationen der Reise, die sich die 13 Teilnehmenden und vier Referenten stetig stellten.



Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fanden sich am ersten Tag im Eylarduswerk ein und erlebten zunächst einen theoretischen Input über das Jugendhilfesystem in den Niederlanden im Vergleich zu Deutschland und eine Kurzvorstellung der Einrichtungen, die in den kommenden Tagen auf dem Programm standen.

Piet Overduin, RnR Group Maarn/NL, Corian Messing und Daan Wienke vom Niederländischen Jugendinstitut Utrecht (NJI) gaben dazu den Input und wurden von Jan Hesselink vom Institut ERMARE in Ootmarsum sprachlich unterstützt. Zusammen mit Detlev Krause (Eylarduswerk) und Annette Bremeyer (EREV) als Gastgeber be-

grüßten sie die angereisten Teilnehmenden und starteten zunächst mit einem Zweierinterview zum Kennenlernen.

Wie in Deutschland gibt es im Kontext der Frage »Mehr mit weniger« auch in den Niederlanden eine Diskussion zu den Effekten von Jugendhilfeleistungen. Das Niederländische Jugendinstitut in Utrecht (NJI) hat allgemein wirksame Faktoren herausgearbeitet. So gehören Aspekte wie das Anknüpfen mit der Hilfe an die Motivation der Klienten sowie deren kommunikative Kompetenzen zu den Erfolgsfaktoren.

Des Weiteren gibt es in den Niederlanden eine selbstverständlichere Zusammenarbeit der Jugendhilfe mit den Schulen vor Ort.

Die erste Station auf der Reise war eine Einrichtung in Venlo für Jugendliche und Familien mit Gewalterfahrungen: »MUTSAERSstichting« benannt nach dem Bischof Mutsaers. Diese Organisation hat sich in den vergangenen fünf Jahren stark verändert und zahlreiche innovative Methoden entwickelt wie beispielsweise die ambulante Arbeit mit Familien unterstützt durch die Visualisierung problematischer Settings mittels Duplo-Figuren.



Aufstellung der Familienproblematik mit Duplo-Figuren

»MUTSAERSstichting« leistet systemische Arbeit im Netzwerk auch mit der Polizei im Kontext »Gewalt in Familien« und bietet ein in den Niederlanden seltenes Komplettangebot von Hilfen für Kinder, Jugendliche, Eltern und ganze Familie. Neben Wohngruppe gibt es auf dem Gelände auch eine Schule und eine Psychiatrie.

Ein weiterer Besuch führte uns in das private Jugendgefängnis »Teylingereind« in Sassenheim. Hier stand das Thema der Balance zwischen Relation und Repression im Kontakt der Professionellen mit den Straftätern im Vordergrund. Das Gefängnis ist derzeit Teil einer wissenschaftlichen Untersuchung der Fachhochschule und bietet in zehn Gruppen insgesamt 92 Plätze. Die Ziele in der Arbeit mit den jugendlichen Straftätern, von denen die meisten im Alter ab 16 Jahren aufgenommen werden, sind Selbstverantwortung und die Bereitschaft zur Selbstspiegelung zu erlernen.

In Amsterdam konnten die Teilnehmenden am Spätnachmittag jeweils zwei Straatcoaches – Rad fahrende Streetworker – in Zweiergruppen eine Stunde per Fahrrad auf ihrer Tour zu jugendlichen Treffpunkten, den sogenannten

Hotspots, begleiten und bei ihrer Arbeit aus der Ferne beobachten. Das Projekt ist aufsuchende Sozialarbeit des Nachts und bietet zu einem frühen Zeitpunkt des Auffälligwerdens Hilfe an.

Den Abschluss bildete die Projektvorstellung »Family Factory« – ein Netzwerk von Familien mit schwierigen oder behinderten Kindern und Jugendlichen. Hier haben Eltern ein Netzwerk aufgebaut und betreuen schwierige Kinder und Jugendliche zu Hause. Bei Problemen unterstützen sich die Eltern gegenseitig und suchen Hilfe in anderen Familien. Über einen Koordinator kann das Jugendamt mit dem Netzwerk Kontakt aufnehmen.

Eine vollständige Dokumentation der Studienreise erscheint in der nächsten EREV-Schriftenreihe zum Thema »Gewaltbereite Jugendliche«, die im Januar erscheint.

Annette Bremeyer
Referentin, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
a.bremeyer@erev.de



Rückblick:

Ergebnisse des Forschungsprojektes »Abbrüche in stationären Erziehungshilfen (ABiE)« am 13. September 2012 in Kassel

Carola Schaper, Hannover

Mehr als jede dritte stationäre Hilfe zur Erziehung wird vorzeitig abgebrochen. Während Fachleute den Abbruch meistens als Scheitern bewerten, ist wenig bekannt darüber, wie Nutzer der Hilfen diese Abbrüche bewerten. Bekannt ist allerdings, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit von Folgemaßnahmen durch Abbrüche sinkt. Die Senkung der Abbruchrate scheint deswegen ein wirkungsvoller Ansatz zur Qualitätsentwicklung zu sein, durch den die Effektivität und die Effizienz von Hilfen deutlich gesteigert werden können. Angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Diskussion um die Sicherung des Kindeswohls und der Gewährleistung eines gelingenden Aufwachsens muss im Bereich stationärer Maßnahmen dafür Sorge getragen werden, dass unerwünschte Abbrüche vermieden werden, um damit die Wirksamkeit der stationären Erziehungshilfen zu verbessern.

Im Projektzeitraum von April 2010 bis September 2012 wurde durch eine quantitative und qualitative Analyse erforscht, wie Abbrüche entstehen. Analysiert wurde hierzu der gesamte Hilfeprozess von der Bedarfsfeststellung über Diagnostik, Hilfeplanung und -steuerung, mögliche Kriseninterventionen bis hin zu seiner Beendigung. Dabei galt es, Eingangsqualität, Prozessqualität oder die organisationalen und personalen Kontexte differenziert zu erfassen.

Vor der Veröffentlichung des Abschlussberichtes wurden in der Veranstaltung die wichtigsten Ergebnisse präsentiert und diskutiert.

Jörg Freese, Beigeordneter im Deutschen Landkreistag und Mitglied im Projektbeirat, überbrachte den Teilnehmenden ein Grußwort und sagte: »Ich habe mich damals sehr gefreut, dass

der Evangelische Erziehungsverband mich gefragt hat, ob ich im Beirat mitwirken möchte. Denn die Thematik ist aus vielerlei Gründen interessant. Mich hat natürlich vor allem interessiert, welche Bedingungen herrschen müssen, damit möglichst wenig Abbrüche geschehen, wenn man davon ausgeht, dass Abbrüche jedenfalls in aller Regel nicht dem gemeinsamen Ziel und der Entwicklung von Jugendlichen dienlich sind. Dabei spielt gerade auch der öffentliche Träger eine wichtige Rolle, auch wenn ein Schwerpunkt der Untersuchung auf den Gelingensbedingungen innerhalb der Einrichtung liegen muss.«

Mathias Schwabe führte mit seinem Referat »Abbrüche in stationären Erziehungshilfen – Erfahrungswissen, Hypothesen, Fragen« in das Thema ein und zeigte fünf hypothetische Abbruchmuster bei Jugendlichen auf:

1. Start ohne Kontrakt
2. Heim als jugendkulturelle Zumutung
3. System-Eskalation
4. »Luft raus« oder »Fade away«
5. Abbruch als Abschiedsgestaltung

Die Lösungswege beschrieb er als »warten – abwarten ...« und verstand darunter:

- ... bis es uns gelungen ist, Glaubenssätze zu erschüttern/aufzuweichen, sodass Alternativen ausprobiert werden können.
- ... bis es einen Impuls im Jugendlichen gibt, der sich »echt« anfühlt. (D. W. Winnicott)
- ... bis andere Systeme übernehmen (Forensik, Gefängnis ...).

Zudem formulierte er als Erwartung an empirische Untersuchungen, dass diese »Ordnung schaffen, Scheinwahrheiten widerlegen und komplexitätsangemessen bleiben« muss.

Harald Tornow (e//s-Institut für Qualitätssicherung) und Holger Ziegler (Universität Bielefeld) stellten die zentralen Ergebnisse der Studie vor.

- Bestätigung: Abbruchrisiko ist ein Problem. Besonders kritische Gruppen sind die Zwölf- bis 17-Jährigen mit starken Verhaltensauffälligkeiten bei prekären Lebenslagen und problembelasteten Familien.
- Die gute Nachricht: Die Abbruchrate / das Abbruchrisiko kann gesenkt werden.
- Der stärkste Hebel ist eine Verbesserung der Einrichtungskultur zu mehr Transparenz, Zielgenauigkeit und Verlässlichkeit.
- Die Eingangsqualität spielt nicht in dem Maße eine Rolle, wie bisher angenommen, ebenso wenig die Vorerfahrungen der Klienten.
- Je jünger die Klienten, desto geringer ist das Abbruchrisiko. Je zufriedener die Mitarbeiter, desto geringer die Abbruchraten.
- Je mehr es gelingt, dass die Klienten sich wohlfühlen und einen Nutzeffekt erwarten können, desto geringer das Abbruchrisiko. Je älter der junge Mensch, desto anspruchsvoller seine Erwartungen.
- Partizipation und Autonomie haben nicht die Bedeutung, die man erwarten könnte.
- Abbruchrisiken werden von Fallverantwortlichen und Bezugserziehern früh erkannt. Sie wissen, wo man besonders aufmerksam sein sollte.
- Je zielorientierter eine Hilfe, desto geringer das Abbruchrisiko.
- Die öffentliche Jugendhilfe kann Abbruchraten senken, indem sie eine Kultur der fachlichen Qualitätsorientierung schafft und rein fiskalischen Gesichtspunkten im Umgang mit den Leistungserbringern keinen ausschließlich bestimmenden Einfluss gibt (fachliche Organisationsaufmerksamkeit).

Julia Sewing, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Bielefeld, führte im Rahmen des Projektes Interviews mit Jugendlichen und Eltern durch, die eine Hilfe abgebrochen haben. In der Ergebnisdarstellung verweist sie auf drei Abbruch-Typen: Abbruch als Unfall, Abbruch als

Flucht und innerer Abbruch und zeigt sechs gemeinsame Erlebniskategorien auf:

- Hilfe wird als Schaden wahrgenommen (Erneute Verletzung durch die Maßnahme anstatt Unterstützung und Schutzraum)
- Enttäuschung über die Hilfeleistung
- Kommunikationsprobleme
- Isolation von Freunden, Beziehung und Familie
- Ungerechtigkeit im Hilfealltag
- Anschlussprobleme an Abläufe und Mitbewohner/Mitbewohnerinnen

Im Anschluss an die Präsentation diskutierten die Teilnehmenden die Ergebnisse in kleinen Arbeitsgruppen und wurden gebeten, kurze Impuls aus der Diskussion mit ins Plenum zu bringen. Folgende Fragen oder Anregungen fanden Eingang:

1. Hat die Spezialisierung der Heimerziehung und die starke Ausrichtung der Hilfeplanung auf die individuelle, zielorientierte Förderung dazu geführt, dass der Blick auf Grundlagen wie Gruppenpädagogik, wertschätzender Umgang, Umgang mit Phasen des Umbruchs wie zum Beispiel Pubertät verloren gingen?
2. Für die Problemgruppe 14+ müssen spezielle, neue, sehr individuelle, flexible Angebote im Rahmen stationärer Hilfen entwickelt werden. Leider gibt das die Personalkapazität oft nicht her – hier besteht Handlungsbedarf mit den Jugendämtern.
3. Die Anforderungen der stationären Jugendhilfe (Anpassung) stehen dem Wunsch nach Abgrenzung, individueller Entwicklung oder der Orientierung an Peergroups meist vollkommen entgegen.
4. Trotz in den Hilfeplangesprächen festgelegten Zielen kann/muss es Zeiten geben, in denen Entwicklung stagniert. Prozesse des inneren Abbruchs sind normal. Dies sollte möglichst auch von den Jugendämtern als Teil des Prozesses akzeptiert werden.
5. »Weiche Faktoren« wie Bindung der Mitarbeiter an die Einrichtung, Organisationskultur und Haltung, Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden und jungen Menschen haben eine

hohe Wirksamkeit und finden im Alltag zu wenig Beachtung. Es braucht ein gelebtes (!) kooperatives Qualitätsmanagement.

6. Basics der Heimerziehung müssen wieder an Wert gewinnen. Mitarbeitende brauchen Fortbildung in Bindungstheorie, Beziehungsarbeit oder Gruppenpädagogik.

Der Abschlussbericht des Projektes wird in der EREV-Schriftenreihe 3/2012 abgedruckt. Weitere Texte zum Thema Abbrüche finden Sie auch in diesem Heft auf den Seiten 280 und 295. □

Carola Schaper
Referentin, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
c.schaper@erev.de



EREV

FORUM 24-2013

FÜNF-TAGE-GRUPPEN
& TAGESGRUPPEN



„Monster des Alltags“ (Über)Leben lernen

15. – 17. April 2013
in Erfurt

Rückschau: EREV-Forum

»Kaleidoskop Sozialraum – facettenreiche Lösungen für individuelle Herausforderungen« vom 19. bis 21. September 2012 in Kassel

Annette Bremeyer, Hannover

Nachdem sich im vergangenen Jahr der Sozialraum-Blick auf das Werden des Konzeptes und das Ringen um gute und gesetzeskonforme Lösungen konzentrierte, stand in diesem Jahr der Facettenreichtum individueller Herausforderungen im Vordergrund: Aus der Baustelle wurde ein Kaleidoskop, in das die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der freien und öffentlichen Träger schauen konnten. Was sie sahen, war demnach sehr vielfältig: erstmals konnten wir beispielsweise einen Vater als Experten im Familienrat für einen Workshop gewinnen und fühlten uns dadurch sehr bereichert.

Anknüpfend an das Ende des vergangenen Forums referierte Wolfgang Hinte vom ISSAB-Institut in Essen in diesem Jahr zum Einstieg in die Thematik über den Realisierungsstand, die Missverständnisse und die Perspektiven des Sozialraumansatzes. Er stellte dar, dass zu den Erfolgsfaktoren einer sozialräumlichen Arbeit neben der guten Kooperation zwischen dem öffentlichen und den freien Trägern mit einer gemeinsamen Verantwortung für die Steuerung der Hilfen und des Budgets auch die kontinuierliche Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehört. Die Ressourcen für Schulung und Training müssen dauerhaft gesichert sein. Als einen Standard beschrieb Wolfgang Hinte, dass in der inhaltlichen Arbeit immer nach den Wünschen der Klienten gefragt werden muss und nie von eigenen Diagnosen ausgegangen werden darf.

Nach diesen grundsätzlichen Ausführungen zur Sozialraumorientierung stellte Eva-Christina Stuckstätte, Professorin an der katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Münster, die qualitativen Sozialraumanalysen in den Blickpunkt. Orte und Räume für Aneignungsprozesse

im Sozialraum können mittels einer Stadtteilbegehung oder dem Erstellen einer subjektiven Landkarte einen Zugang zu jugendlichen Lebenswelten schaffen. Die anschließende Sammlung von Thesen und Fragen aus den Referaten begleitete das Forum in diesem Jahr als optische Ergänzung.



Die sechs Workshops mit zusammenfassenden Kurzreferaten vorab spannten am zweiten Tag einen weiten Bogen vom Thema »Finanzierung« über »Frühförderung« bis hin zum Familienrat als Instrument, verborgene Kräfte in der Familie zu wecken, sowie über die aktivierende Familienarbeit in ambulanter und stationärer Jugendhilfe nach dem SIT-Ansatz, der Kooperation von Jugendhilfe und Schule in der Tagesschule Bremerhaven bis hin zum Pflegeelterncoaching als Konzept zur Unterstützung und Vernetzung von Pflegefamilien im Sozialraum. Angesichts der Fülle dieser Themen hat es sich in diesem Jahr bewährt, die Workshops in einem einzigen Durchgang anzubieten und hierfür das Zeitfenster zu erweitern, damit der Austausch einen angemessenen Rahmen erhält.



Wolfgang Hinte, Carola Hahne

Mit einem neuen Thema starteten wir in den dritten Tag des Forums: Matthias von Saldern von der Leuphana-Universität in Lüneburg lehrte uns, einen Blick zu entwickeln, wie die vielerorts als unmöglich angesehene Inklusion Wirklichkeit werden kann. Ein Thema, das im kommenden Jahr vertieft werden wird. Gleich zu Beginn seines Vortrags wies er darauf hin, dass wir erst wirklich inklusiv sind, wenn wir diesen Begriff nicht mehr brauchen und ergänzte: »In der aktuellen Diskussion denken viele, dass Inklusion »IntegrationPlus« ist und verkennen damit die gesamtgesellschaftliche Aufgabe.«

Mit »Behinderten« habe Inklusion erst in zweiter Linie etwas zu tun und bezöge sich auf alle Merkmale, die ein Mensch haben kann. Daher benötigten wir einen grundsätzlichen Wechsel im Denkansatz, anstatt neue Probleme in alten Strukturen lösen zu wollen. So sei Inklusion möglich, denn sie ist rechtlich angesagt und sei pädagogisch sinnvoll.

Zum Abschluss des diesjährigen Forums wagten wir eine Nachlese: Detlef Horn-Wagner aus Berlin zeigte dabei die Schwierigkeiten auf, die sich ergeben, wenn Wissen in die Tat umgesetzt werden soll. Er begleitete das Forum vorab einen Tag

lang und nahm in seinem Abschlussreferat Bezug auf die Inhalte. Ein zentraler Punkt dabei war das Thema »Gute Netzwerke«. Die Gelingensbedingungen guter Netzwerke finden Sie beschrieben von Detlef Horn-Wagner in diesem Heft auf Seite 313.

Einige Vortragsfolien der Referate und Workshops stellen wir auf unserer Homepage unter www.erev.de im Menü Download/ Skripte 2012 zum Herunterladen bereit.

Hier eine kleine Zusammenstellung:

1. Ablauf des Coachings

- Pflegeeltern treffen sich einmal im Monat für zwei bis zweieinhalb Stunden in einer offenen Gruppe
- Parallel werden die Pflegekinder sowie eigenen Kinder der Familien von einem festen Team betreut
- Es finden 10 Treffen jährlich statt - die Teilnahme ist für die Pflegefamilien im ersten Jahr verpflichtend
- Nach Absprache kann eine Pflegefamilie ein Einzelcoaching wahrnehmen

Im kommenden Jahr findet das Forum »Sozialraum« vom 27. bis 29. November in Eisenach statt und wird das Thema »Inklusion im Sozialraum« aufgreifen. □

Annette Bremeyer
Referentin, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
a.bremeyer@erev.de

Rückschau: EREV-Forum »Personal- und Organisationsentwicklung« vom 25. bis 27. September 2012

Potentiale wecken – Gesundheitsförderung in der Personal und Organisationsentwicklung

Petra Wittschorek, Hannover

Zu unserem Forum »Personal- und Organisationsentwicklung« mit dem Titel »Potentiale wecken – Gesundheitsförderung in der Personal- und Organisationsentwicklung« wurde den Teilnehmern und Teilnehmerinnen die Gelegenheit gegeben, Gesundheitsförderung aus unterschiedlichen Perspektiven kennenzulernen.

Vertiefend dazu wurden Gesundheitsförderungstrainings in das Programm aufgenommen, sodass die Möglichkeit bestand, nicht nur im moderierten Erfahrungsaustausch in Diskussion zu gehen, sondern darüber hinaus über das Angebot des Sehtrainings oder des Affektkontrolltrainings sinnvolle Gesundheitsförderung in der Einrichtung in Augenschein zu nehmen.

Wie immer hat auch dieses Forum mit 72 Teilnehmenden der EREV-Fachausschuss Personal- und Organisationsentwicklung vorbereitet.

Harald Meiß, Vorstand des Evangelischen Erziehungsverbandes, moderierte durch die drei Tage, die durch die Projektvorstellungen der Teilnehmer des ersten Durchgangs des EREV-Projektes »Zukunft Personalentwicklung« (ZuPe) am letzten Tag ihren Ausklang fanden.

Das Thema von Jochen Köhler, »JK – Gesundheitsmanagement healthconsulting« aus Wiesbaden, war: »Gesundes Arbeiten gestalten: Betriebliches Gesundheitsmanagement und betrieblicher Arbeitsschutz«. Stichworte, die für eine Gestaltung des Gesundheitsmanagements stehen, waren:

- Humankapital,
- Sozialkapital,
- AU-Tage,
- Corporate Identity,
- Lebensqualität, Arbeitszufriedenheit,

- Ergonomie,
- Arbeitsschutz,
- gesunde Führung.



Jochen Köhler

Gesundheitsmanagement gehört nach Jochen Köhler in die Unternehmen und sollte zur rechten Zeit ins Boot geholt werden, um den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Gesundheit am Arbeitsplatz entgegenzukommen. Köhlers Visionen sind unter anderem, Gesundheit als Wert in die vorhandenen Strukturen zu integrieren, Gesundheit als Kulturarbeit zu betrachten und Gesundheit auch immer als Reifeprozess zu sehen. Dabei sind die richtigen Kennzahlen wichtig, da beispielsweise die Auswertung von AU-Tagen oft zweifelhaft ist. Der spezielle Blick auf die Gesundheit und die Würdigung hierfür ist eher geeignet.



Britta Gruber

Brigitta Gruber, Arbeitsleben Hamburg KG, war eingeladen, um zu dem Thema »Unternehmenskultur und Gesundheit: Wertschätzende Dialoge zur Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit und zur Gesundheitsförderung« zu referieren. Wertschätzende Dialogprozesse sind immer eine strategische Entscheidung des Unternehmens und dienen dazu, das Wohlbefinden des Mitarbeiters zu unterstreichen. Die Mitarbeitenden werden in diese Prozesse integriert und informiert. Es handelt sich dabei um ein reguläres, wiederkehrendes und präventives Gespräch, zu dem die Führungskraft einlädt. Führungskräfte, deren soziale Kompetenz am ehesten den Vorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entspricht, haben Einfluss auf die Gesundheit und die Aufgabenerfüllung. Je besser Führungskompetenz und Vorgesetztenverhalten bewertet werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit und umso geringer sind gesundheitliche Beschwerden.

Psychische Belastungen, vor allem solche, die sich aufgrund des Arbeitsdrucks ergeben, spielen am Arbeitsplatz eine wesentliche Rolle. Die

Bedeutung aber auch die Grenzen der Eigenverantwortung bei der Bewältigung psychischer Belastungen wurde von Klaus Peters, Institut für Autonomieforschung - IfA/Cogito e. V. aus Berlin, erörtert. Freiwillig die Gesundheit riskieren? – für Klaus Peters spielt die Eigenverantwortung bei der Prävention der psychischen Belastungen eine wesentliche Rolle. In seinem Ansatz der Theorie der indirekten Steuerung geht Peters davon aus, dass das Verhältnis von Erfolg und Misserfolg an die Stelle von »Zuckerbrot und Peitsche« tritt. Ein charakteristisches Phänomen im Betrieb stellt die zunehmende Selbständigkeit bei abnehmenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen dar. Des Weiteren identifiziert Peter ein neues betriebspolitisches Schlüsselproblem: Die Arbeitnehmer unterlaufen von sich aus Regelungen, die zu ihrem Wohl vereinbart und/oder erstritten worden sind.

Typen der Bedrohung für Mitarbeiter, psychisch belastet zu werden, sind für Peters

1. die sogenannte Desinvestment-Bedrohung, das heißt, Abbau der Mitarbeiterkapazität,
2. marktähnliche Wettbewerbe im Unternehmen und
3. die eigenen Kollegen.



Klaus Peters

Eine 180-Grad-Wende bei der Aufgabenstellung im Arbeits- und Gesundheitsschutz vollziehe sich derzeit: Wo früher die Flucht in die Krankheit einen Ausweg aus dem unerträglich gewordenen Leistungsdruck ermöglichte, verstärkt heute die Angst vor der Krankheit den Druck am Arbeitsplatz. Wenn die Arbeitgeber früher fürchteten, dass die Beschäftigten zu Hause blieben, obwohl sie gesund waren, müssen sie heute fürchten, dass die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind.

Die Schlussfolgerungen, die Peters aus diesen Entwicklungen zieht, zielen darauf ab, die Förderung von Selbstverständigungsprozessen in den Betrieben zu unterstützen und diese nicht einzuschränken.

Georg Schürgers aus Möhnesee bei Hamburg stellte in seinem Vortrag zunächst die aktuellen Bezüge für burn-out-belastete Menschen dar: Zeitverlust, mangelnde Sinnhaftigkeit, Anonymität oder auch die Ubiquität könne, sagte Schürgers, zu einem Burn-out führen. Typische Anzeichen von burn-out-belasteten Menschen können neben vielen Infekten, Schlafstörungen, Schmerzen oder starke Selbstvorwürfe sein sowie, dass die Erholung einfach nicht mehr gelingt. Was sind aber die Schlüssel zu Gesundheit? Begeisterung, gute Bindung, Optimismus, Humor und Lebensfreude. Ein wertvoller Ansatz sei auch die Bewegung (dreimal 50 Minuten in der Woche), denn – verschiedene Untersuchungen zeigen dies – der Mensch erzielt durch Bewegung einen positiven Effekt auf seine Stimmung.

Folgende Liste stellt Georg Schürgers auf, die helfen können, einem Burn-out vorzubeugen:

- Wertschätzung, Freizeit ermöglichen,
- Anforderungen stellen,
- Veränderungen zulassen,
- Kreativität fördern,
- Kontraste suchen,
- Routinen optimieren,
- Beziehungen ausbauen,
- Entspannungstechniken usw.

Führungskräfte haben mit ihrem Verhalten und ihrer Kommunikation einen großen Einfluss auf die Verbesserung des Arbeitsklimas sowie auf die Motivation, auf die Arbeitszufriedenheit und »Gesundheit« der Mitarbeiter/innen. Schürgers sieht hier insbesondere Zusammenhänge zwischen dem Arbeitsklima und den AU-Zeiten, einen direkten Zusammenhang zwischen Qualität (der Dienstleistung) und Motivation/Arbeitszufriedenheit. Das Arbeitsklima wird demnach wesentlich durch die Qualität der kommunikativen und kooperativen Prozesse bestimmt.

Am zweiten Morgen des Forums hielt Lothar Ruck, Einrichtungsleiter der Evangelischen Jugendhilfe Hermann Bödeker e. V. in Hannover, die Besinnung mit dem passenden Thema: ZEIT. Diese ist auf Seite 331 nachzulesen.

Auch im kommenden Jahr wird es wieder ein Forum »Personal und Organisationsentwicklung« geben. Der Termin steht bereits fest: 17. bis 19. September 2013 in Eisenach.

Die Themen werden derzeit im EREV-Fachausschuss »Personal und Organisationsentwicklung« erörtert und festgelegt. Ab Frühjahr 2013 steht Ihnen das fertige Programm für diese Veranstaltung zur Verfügung. Den Teilnehmern der vergangenen beiden Jahre senden wir das Programm unaufgefordert zu. □

Petra Wittschorek
Referentin, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
p.wittschorek@erev.de



Andacht zum EREV-Forum Personal- und Organisationsentwicklung am 26.09.2012 in Eisenach

gehalten von Lothar Ruck, Hannover, nach einer Anregung von Anne Rieck

»Hektik, Erotik, Fußpilz, Senf bis an die Decke« – als ich diesen Spruch las, dachte ich an eine frühere Kollegin, die so oder ähnlich reagierte, wenn alles drunter und drüber ging und sie nicht wusste, was sie zuerst und zuletzt tun sollte.

Zeitmanagement, Work-Life-Balance, das ist zurzeit in aller Munde und nimmt hier in unserm Forum ebenfalls großen Raum ein.

Vielleicht hat die eine oder der andere von uns auch schon Erfahrungen mit den vielfältig dazu angebotenen Kursen und Seminaren. Auch durch die Presse können wir wahrnehmen, dass dieses Thema immer breiteren Raum einnimmt und zu dem allgemeinen Gefühl wird, dass wir immer weniger Zeit haben.

Zeit ist – nach meinem Eindruck – für viele zu einem der kostbarsten Güter geworden.

Und so muss alles schnell, schnell gehen. Leistung und Effizienz ist alles eine Frage der Zeit. Auch bei uns in Kirche und Diakonie und in unseren Einrichtungen der Jugendhilfe ist das inzwischen nicht anders.

Fraglos unterwerfen wir uns dem Takt, den uns das Management der Effizienz vorgibt. Vielen geht dabei die Luft aus. Von manchen Kolleginnen und Kollegen höre ich: »Ich habe Angst, dass ich das Tempo nicht mehr schaffe.«

Ein guter alter Freund, den ich lange nicht gesehen hatte, sagt: »Ich würde dich so gern am Wochenende besuchen, aber es ist mir einfach zu anstrengend. Die Woche ist so hart, da brauche ich das Wochenende zur Erholung.«

Wie viel Leben bleibt dabei eigentlich auf der Strecke? Wie viel Lebensqualität?

»Gut Ding will Weile haben«, heißt es in einem alten Sprichwort.

Qualität lässt sich nicht übers Knie brechen und Rasen wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht.

Auch kreative Prozesse brauchen Zeit. Beziehungen brauchen Zeit. Lebensentscheidungen. Krisengespräche. Trauer- und Heilungsprozesse brauchen Zeit. Glaube braucht Zeit. Und Liebe und Hoffnung.

»Gut Ding will Weile haben.«

Die wichtigsten Dinge lassen sich im Maschinentakt der Effizienz nicht herstellen. Die wichtigsten Dinge brauchen unsere Fähigkeit, aussteigen aus diesem Takt. Wahrnehmen, hinhören, warten, vertrauen können, das sind die Fähigkeiten, die für die wichtigen Dinge des Lebens nötig sind.

In unseren Stellenanzeigen habe ich sie noch nicht gefunden.

Ich denke. Dass wir in unseren Einrichtungen damit anfangen sollten, uns zu verabschieden von dem kurzlebigen Aktivismus, der viele Kräfte bindet, die dann für das Wesentliche fehlen.

Und das Wesentliche für mich ist:
Zeit zu haben füreinander. Ein Ohr und ein Augenmerk für die Menschen um uns herum, für das, was nötig ist. Ein Ohr aber auch für uns selbst, für unsere eigenen Bedürfnisse.

Und für Gott, für das leise Wehen und Wirken seiner heiligen Geisteskraft zwischen uns, die uns mitnehmen, uns erfüllen, uns weiter tragen will. Im Buch des Predigers im Alten Testament heißt es zu Beginn des 3. Kapitels: »Alles hat seine Zeit, und jedes Vorhaben unter dem Himmel hat seine Stunde«. (AT, Prediger 3)

Unsere Bibel spricht an anderer Stelle auch von der »rechten Zeit« oder von der Zeit, die »erfüllt« ist. Diese rechte Zeit, diesen rechten Zeitpunkt abwarten zu können, das ist segensreich.

»Die Zeit war reif«, sagen wir manchmal und reichen damit an ein altes Erfahrungswissen heran. Den Dingen Zeit geben und sie reifen lassen, können wir das – auch im Blick auf unsere Entscheidungen, die wir täglich in unseren Einrichtungen und Diensten zu treffen haben?

Oder ist das illusorisch und weltfremd?

Vielleicht lässt sich das nicht mit einem Ja oder Nein beantworten.

Vielleicht mal so, mal so.

Wie wird das heute sein, wenn wir wieder in unseren Einrichtungen und Arbeitsplätzen sind? Ich weiß es nicht. Aber ich wünsche uns, dass es uns gelingen möge, die Balance zu halten:

Zwischen den Dingen, die die Welt brauchen und jenen, die wir schnell hinter uns bringen können. Möge Gott uns seinen Segen dazu geben.

Amen.



<p><i>Lothar Ruck</i> Leitung Ev. Jugendhilfe Hermann Bödeker e. V. Friesenstr. 27 30161 Hannover ruck@boedeker- jugendhilfe.de</p>	 A black and white portrait of a man with a beard and mustache, smiling. He is wearing a light-colored collared shirt.
---	---

Rezension

Ersan Özdemir, Hannover

Margrit Stamm: Schulabbrecher in unserem Bildungssystem

Springer VS 2012, ISBN: 978-3-531-18275-9/
978-3-531-94287-2 (eBook), 197 S., 29,95 €

Der 3. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung deutet in seinen Kernaussagen darauf hin, dass Bildung der Schlüssel zur Teilhabe ist. Innerhalb dieses Themenkomplexes befasst sich Margrit Stamm in ihrer Publikation mit Jugendlichen, die von Schulabbrüchen, -ausstiegen oder -ausschlüssen betroffen sind, den sogenannten »Drop-outs«.

Als Basis der vorliegenden Fachliteratur dient die Langzeitstudie »Die Zukunft verlieren?« (2011), an der die Autorin mitgewirkt hat. Diese ist die erste im deutschsprachigen Raum, welche in ihre Erhebung Daten vor dem »Drop-out« von Jugendlichen einbezieht und anhand der gewonnenen Ergebnisse ein Präventionsprogramm (STOP-DROP) entwickelt hat. Die Untersuchung wurde mittels einer quantitativen Querschnittsbefragung und einer dreistufigen qualitativen Panelbefragung von Schülerinnen und Schülern in elf Kantonen der deutschsprachigen Schweiz durchgeführt.

Nach der Einleitung erfolgt ein kurzer Überblick zu den theoretischen Grundlagen der Thematik. Hierbei werden das soziale Phänomen mit seinem Ausmaß im europäischen und US-amerikanischen Raum sowie die unterschiedlichen Definitionen der Problematik beschrieben. Im Anschluss sind die derzeitigen Forschungsstände auf internationaler Ebene skizziert. Ausgehend von den empirischen Erkenntnissen weist Stamm daraufhin, dass der Abkoppelungsprozess aus der Schule multifaktoriell bedingt ist und dementsprechend die Gründe hierfür sowohl beim Individuum als auch in der Schule, der Peer-

group sowie der Familie der Betroffenen liegen können. Neben den Risikofaktoren werden anhand verschiedener soziologischer Theorien, wie beispielsweise der empirisch belegten sozialen Kontrolltheorie (Hirschi), Erklärungsansätze geliefert.

Nachfolgend wird das Forschungsprojekt in seinem Untersuchungsdesign und den einhergehenden Ergebnissen detailliert vorgestellt. Dabei sind vier Hauptergebnisse zu verzeichnen, in denen verdeutlicht wird, dass

1. die Personengruppe der »Drop-outs« keine eindeutige Homogenität, sondern sehr unterschiedliche Merkmale aufweist,
2. der Abkopplung aus dem obligatorischen Schulsystem in der Regel ein längerer Prozess vorausgeht, welcher bedingt durch verschiedene Hintergründe bereits im Vorschulalter beginnen kann,
3. der Ausstieg auch als eine Phase der Identitätsfindung verstanden werden kann, da mehr als die Hälfte der Betroffenen ins Bildungssystem zurückkehren und
4. welche Faktoren einen »Drop-out« hervorrufen können.

Auf Grundlage der empirischen Erkenntnisse befindet sich im Anhang das Präventionskonzept »STOP-DROP«. In diesem sind Empfehlungen für eine Diagnostik potentieller »Drop-outs« und Maßnahmen, die sich an Schüler/innen sowie Lehrkräfte richten, enthalten. Darüber hinaus wird in dem Konzept auch die Installation vorschulischer Präventionsprogramme empfohlen. Die Publikation erfüllt ihr Ziel, der Leserschaft

ein praxisorientiertes Wissen zu vermitteln. Es werden die Fragen beantwortet, wer von »Drop-out« betroffen ist, welche Umstände zu dem benannten Problem beitragen können, wie der Werdegang der Jugendlichen sich nach dem Verlassen der Schule weiterentwickelt und welche Maßnahmen gegen einen »Drop-out« hilfreich sein können. Diesbezüglich richtet sich die Ausarbeitung in erster Linie an Fachpersonal aus dem Bereich des (Berufs-)Bildungs- und Sozialwesens, der juristisch-strafrechtlichen inklusive der Bildungs- und Sozialbehörden, der Jugendpolitik und nicht zuletzt an interessierte Eltern. □

Ersan Özdemir
Dipl. Sozialarbeiter/
Sozialpädagoge
Familienhelfer beim
Verbund sozialtherapeutischer
Einrichtungen e. V.
– Bereich Hannover
Ersan.Oezdemir@
vse-hannover.de

A black and white portrait of Ersan Özdemir, a man with short hair and glasses, smiling. He is wearing a dark jacket over a dark shirt.

Hinweise

Diakonie Rheinland–Westfalen–Lippe gibt Forderungskatalog zum Thema »Kleine Kinder in Heimerziehung« sowie Broschüre »Übergänge in die Zeit nach dem Heim« heraus

Der Evangelische Fachverband für Erzieherische Hilfen in der Diakonie Rheinland–Westfalen–Lippe führte gemeinsam mit der Fachhochschule Münster vom September 2010 bis Oktober 2011 ein Praxisentwicklungsprojekt zur Erforschung der Situation kleiner Kinder in stationärer Unterbringung durch. Eine ausführliche Publikation der Projektergebnisse bietet die EREV-Schriftenreihe 01/2012. Nach Abschluss des Projekts hat die Arbeitsgruppe »Kleine Kinder in Erziehungshilfen« des Fachverbandes weiter an den Projektergebnissen gearbeitet. Als Ergebnis eines umfassenden Beratungsprozesses ist ein Forderungskatalog entstanden, der die wesentlichen Projektergebnisse aufgreift und aus den sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen konkrete Forderungen zur stationären Unterbringung von kleinen Kindern in Krisensituationen an die Praxis der Erziehungshilfe ableitet. Der Forderungskatalog sollte nicht als abschließend oder als vollständig verstanden werden. Vielmehr beziehen sich die Anforderungen auf Bereiche, die sich im Projektverlauf als wesentlich herausgestellt haben. Eine genauere – auch wissenschaftliche Analyse weiterer Bereiche, wie beispielsweise die Bedeutung von ambulanten Hilfen im Hilfeprozess oder der Umgang mit psychisch kranken Eltern, wäre wünschenswert und würde die Arbeit mit kleineren Kindern weiter qualifizieren. Die Forderungen können Sie unter www.diakonie-rwl.de/erzieherische-hilfen/publikationen herunterladen.

Eine weitere Broschüre des Fachverbands stellt das Thema »Übergänge in die Zeit nach dem Heim« heraus. Dies ist der Titel einer Langzeituntersuchung, die in Kooperation zwischen der Fachhochschule Münster und der Diakonie RWL /

dem Evangelischen Fachverband für Erzieherische Hilfen RWL durchgeführt wird. In bislang zwei Etappen wurden Jugendlichen und junge Menschen, die in verschiedenen Formen der Heimerziehung untergebracht waren, befragt. Dabei ging es vorrangig um die subjektive Einschätzung der Relevanz, die »Heimunterbringung« aus Sicht der Befragten für den Verlauf ihres Lebens hatte. Im Mittelpunkt stehen die Einschätzungen der jungen Menschen, ihre Deutungen sowie ihre Sichtweisen auf die Zeit im Heim und den Verlauf ihrer weiteren Biografie. Vorrangiges Ziel der Untersuchung ist es, Konsequenzen für die Weiterentwicklung der Heimerziehung abzuleiten, die sich kurz gefasst unter der Frage subsumieren lassen: Unter welchen Voraussetzungen erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Heimerziehung als eine hilfreiche Intervention der Kinder- und Jugendhilfe erlebt wird?

Diese Broschüre kann unter www.diakonie-rwl.de/publikationen/langzeituntersuchung-heimunterbringung heruntergeladen werden.

Onlinekampagne »Soziale Berufe kann nicht jeder« der Diakonie Deutschland für den European Excellence Award 2012 nominiert

Die Onlinekampagne »Soziale Berufe kann nicht jeder« der Diakonie Deutschland ist für den European Excellence Award 2012 nominiert. Der Award zeichnet herausragende Kommunikationskonzepte aus ganz Europa aus. Nach dem Webfish Internet Award in Gold und dem Comenius EduMedia Siegel ist diese Nominierung der bisher größte Erfolg für »Soziale Berufe kann nicht jeder«. Zu der Kampagne gehören das Berufsorientierungsportal www.soziale-berufe.com, Social Media-Kanäle wie www.facebook.com/SozialeBerufe, <http://blog.soziale-berufe.com> sowie eine App für Smartphones. »Mit den modernen Kommunikationsformen in »Soziale Berufe kann nicht jeder« ist es uns gelungen, junge Menschen

auf kreative Weise anzusprechen und sie für soziale Berufe zu interessieren«, sagt Diakonie-Präsident Johannes Stockmeier. Verliehen wird der Preis am 6. Dezember in London. Herzstück von »Soziale Berufe kann nicht jeder« ist das Berufsorientierungsportal www.soziale-berufe.com. Dieses bietet rund 25 Filme über Ausbildungsberufe im sozialen Bereich, Berufetests, einen Ausbildungsstätten-Navigator, eine Stellenbörse sowie ein interaktives Plakat-Gestaltungs-Tool. Kerngedanke der Onlinekampagne ist jedoch nicht nur die Information, sondern der Austausch mit jungen Menschen auf Augenhöhe: zum Beispiel im Blog, bei Facebook, im Berufsorientierungsunterricht oder auf der Jugendmesse YOU.

Nähere Informationen dazu gibt es unter http://www.diakonie.de/PM_76-12_European-Excellence-Award.pdf

7. Bundestreffen »Politik und Praxis der integrierten, sozialräumlichen Erziehungshilfen« vom 11. bis 13. März 2013 in Erfurt

Vom 11. bis 13. März 2013 findet das 7. Bundestreffen der IGfH »Politik und Praxis der integrierten, sozialräumlichen Erziehungshilfen« in Erfurt statt. Diese besondere Form der Bundestagung ist eine Plattform des Fachaustauschs und der konzeptionellen Diskussion für alle Einrichtungen, Dienste und Projekte, die integrierte, flexible und sozialräumlich organisierte Erziehungshilfen anbieten oder anbieten wollen. Das Programm sowie die Möglichkeit zur Onlineanmeldung finden Sie auf der Website der Fachgruppe www.integrierte-erziehungshilfen.de.

Diakonie Deutschland und Brot für die Welt bündeln Kräfte in Berlin

Seit Oktober dieses Jahres bündeln die Mitarbeitenden der Diakonie aus Bonn, Stuttgart und Berlin im neuen Gebäude in der Bundeshauptstadt ihre Arbeit: Caroline-Michaelis-Straße 1 lautet die neue Adresse von Diakonie und Brot für die Welt.

Rund 640 Mitarbeitende zogen in das Bürohaus in der Caroline-Michaelis-Straße Ecke Invalidenstraße ein. Etwa 550 der Mitarbeitenden sind neu in der Hauptstadt, sie sind aus Bonn oder Stuttgart an die Spree gezogen. »Von unserem Standort aus sind die Wege zum Bundestag und zu den Ministerien kurz und der Bahnhof nah. Darüber freuen sich vor allem unsere Partnerorganisationen aus dem Süden, die mit ihren Lobbyanliegen nach Berlin kommen. Und darüber freuen wir uns, ebenso wie über die Nähe zu vielen anderen Organisationen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Netzwerken, mit denen wir uns eng austauschen möchten«, so Cornelia Füllkrug-Weitzel, Präsidentin Brot für die Welt, beim Presserundgang durch das neue Haus. Johannes Stockmeier, Präsident Diakonie Deutschland verweist auf die moderne Umwelttechnik im neuen Haus. Das neue Gebäude verfüge über eine Betonkernaktivierung als Heizung, zudem kämen Wärmetauscher und eine Photovoltaikanlage zum Einsatz. »Mit dem Arbeitsbeginn in der Hauptstadt ist die 2008 beschlossene Fusion von Diakonischem Werk der EKD mit Brot für die Welt und dem Evangelischen Entwicklungsdienst vollzogen«, sagte Füllkrug-Weitzel. (ab) □

Konkrete Beteiligung von jungen Menschen in der Hilfeplanung

Bettina Weith, Schwalmstadt

Die Bedeutung der Beteiligung von jungen Menschen in der Hilfeplanung ist unstrittig. Und auch wenn es eine Reihe von Abhandlungen und Theorien zu diesem Thema gibt, steht der Praktiker immer wieder vor der Frage, wie die Beteiligung konkret gestaltet werden kann. Mit der hier vorgestellten Methode haben wir in unterschiedlichen ambulanten, teilstationären und stationären Arbeitsgebieten und mit jungen Menschen im Alter von sechs bis 22 Jahren überaus positive Erfahrungen gemacht.

Die Methode setzt vor oder während der Erstellung des Vorberichts zum Hilfeplan – Sachstands- oder auch Entwicklungsbericht – ein und dient der Darstellung von Themen, Zielen, Problemen und Wünschen sowie den dazu gehörigen Gefühlen, ganz aus der Perspektive von Kindern und Jugendlichen.

Umsetzung

Der bevorstehende Hilfeplantermin wird mit den Kindern und Jugendlichen besprochen.

Zur Einführung sammelt eine vertraute Person mit ihnen Themen, die für sie wichtig sind, die ihr tägliches Leben betreffen und für den Hilfeplan relevant sein können.

Solche Themen können beispielsweise sein:

- Schule und Ausbildung,
- Freizeit,
- Freunde,
- Herkunftsfamilie,
- Lebensort (Wohngruppe, Familie, Erziehungsfamilie, eigene Wohnung),
- Gesundheit,
- Tagesstruktur,
- Selbständigkeit
- sowie weitere persönlich relevante Themen des Kindes oder Jugendlichen.

Die Themen werden jeweils einzeln auf Moderationskarten geschrieben, Form und Farbe wählt das Kind oder der Jugendliche.

Die Kinder und Jugendlichen sollen dann ihre Themen auf einem Flipchart- oder Metaplanpapier verteilen und nach eige-

nen Ideen wie beispielsweise Wichtigkeit, Nähe und Distanz, Farbe oder Form anordnen und aufkleben.

Zu jedem einzelnen Thema werden mit dem Kind oder Jugendlichen Unterthemen gesammelt und vom jungen Menschen bewertet. Dies sind Themen, die die jungen Menschen beschäftigen und relevante Themen, die der (Bezugs-)Betreuer beratend einbringen kann.

Zum Thema »Schule« können dies zum Beispiel folgende Unterthemen sein: Hausaufgaben, Integration in die Klassengemeinschaft, Noten, Lehrer.

Zu den Themen sichtbar zugeordnet werden die Unterthemen vom Kind kreativ mit den angebotenen Materialien (siehe Materialliste) gestaltet und aufgeklebt.

Zur Bewertung wird mit den farbigen Punkten eine Legende mit dem Kind oder Jugendlichen entwickelt und jedes einzelne Unterthema bearbeitet.

Hier werden Formulierungen genutzt, die dem Kind und dem Entwicklungsstand angemessen sind. Beispielsweise
Rot = besonders schwierig, belastend,
Gelb = möchte ich verändern,
Grün = läuft gut,
evtl. Blau für eine vierte Variante.

Smileys geben dem jungen Menschen die Möglichkeit, die jeweilig zugeordnete Gefühlslage besser auszudrücken.

Schule – Hausaufgaben – roter Punkt



Freizeit – Fußballverein – grüner Punkt



Aus den dargestellten Themen lassen sich dann gegebenenfalls weitere Ziele oder Aufgaben ableiten.

Zum Abschluss wird besprochen, wer das Plakat zum Hilfeplantermin mitbringt und wie es eingebracht werden soll.

Welche Unterstützung wünscht sich das Kind oder der Jugendliche bei der Vorstellung.

Zeitaufwand

Je nach Alter und Themenstellung zwischen einer und zweieinhalb Stunden zur Erstellung des Flipchart- beziehungsweise Metaplanpapiers.

Ältere junge Menschen, die bereits Erfahrung mit dieser Methode gemacht haben, erstellen ihren Plan auch gern selbständig und präsentieren ihn dann zunächst den (Bezugs-)Betreuern und dann im Hilfeplangespräch allen weiteren Beteiligten.

Nutzen

Die Methode bietet eine gute, sehr am Kind oder Jugendlichen orientierte Kombination aus Kommunikation, Handeln und Dokumentation. Jeder junge Mensch erstellt seinen eigenen (Hilfe-)Plan und hat die Möglichkeit, die zu den einzelnen Themen gehörigen Gefühle zu äußern und bildlich darzustellen.

Nebenbei bekommen die einzelnen Lebensbereiche eine Struktur, der junge Mensch bekommt eine Übersicht über seine persönliche Lebenssituation. Da die Methode kein größeres sprachliches Verständnis voraussetzt, und die Ergebnisse häufig sehr bunt erscheinen, sind Kinder und Jugendliche schnell bereit und hoch konzentriert, wenn sie ihre Vorbereitung für das Hilfeplangespräch machen können.

Jugendämter, mit denen wir diese Form der Beteiligung – parallel zu den üblichen Standards – vorbesprochen, vereinbart und durchgeführt haben, waren durchgängig positiv überrascht. Sie haben über das im Hilfeplangespräch vorliegende Flipchart beziehungsweise Metaplandokument sehr schnell einen Eindruck von der Lebenssituation des jungen Menschen aus dessen Perspektive erhalten und konnten so ihr Bild von dem jungen Menschen und der Wirkung der Hilfe deutlich erweitern. Ein Foto des Dokuments wurde als Anlage zum Hilfeplan genutzt.

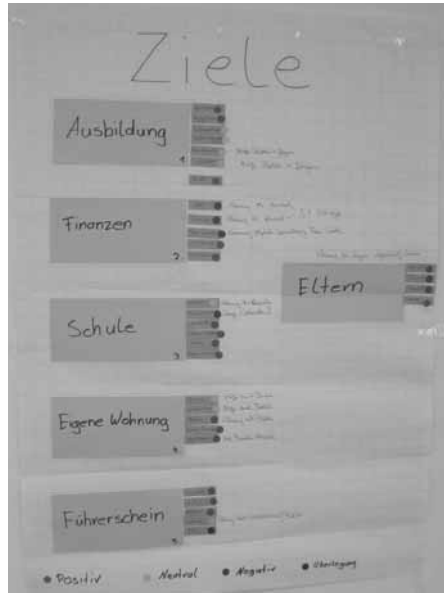
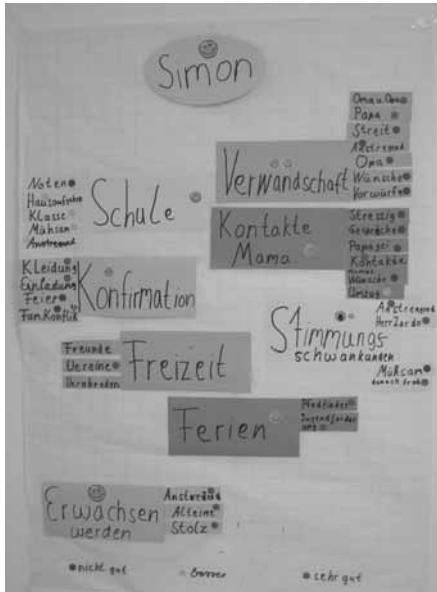
Materialliste




- Flipchartpapier
- Moderationskarten, unterschiedliche Formen und Farben
- Punkte zum Aufkleben, rot, gelb, grün und blau
- Smileys zum Aufkleben
- Merker, Haftnotizzettel
- Textmarker
- Buntstifte
- Schere
- Kleber

Vier Beispiele





Bettina Weith
 Hephata Diakonie
 Hessisches Diakoniezentrum e.V.
 Jugendhilfe
 Horschmühlenweg 20
 34613 Schwalmstadt
 bettina.weith@hephata.com





Forderungen und Empfehlungen aus dem Praxisentwicklungsprojekt »Stationäre Unterbringung von kleinen Kindern in Krisensituationen« sind in dieser zwölfseitigen Broschüre aufgelistet, die vom Evangelischen Fachverband für Erziehliche Hilfen der Diakonie Rheinland-Westfalen-Lippe e. V. herausgegeben wird:

Evangelische Jugendhilfe



Abbrüche in den Hilfen zur Erziehung: Ergebnisse und Diskussionen

Personal-Coaching durch Reflexionsgespräche

Das Wesen gut funktionierender Netzwerke

EJ evangelische Jugendhilfe

89. Jahrgang, Heft 5, Dezember 2012

Herausgeber: Evangelischer Erziehungsverband e. V. (EREV)

Redaktionsbeirat: Ulrich Junck (*uj*), Referent für Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising, St. Elisabeth-Verein, Marburg
Dr. Winfried Möller (*wm*), Professor, Fachhochschule Hannover
Dr. Christian Müller (*cm*), Professor, Fachhochschule Hannover
Jürgen Rollin (*jr*), Kirchenrat und stv. Vorstandsvorsitzender, Diak. Werk Baden, Karlsruhe, Vorsitzender des Beirats
Gabriele Trojak-Künne (*gtk*), M. A., Bereichsleitung, Graf Recke Erziehung & Bildung, Hilden



© Herausgeber: Evangelischer Erziehungsverband e. V. (EREV)
Bundesverband evangelischer Einrichtungen und Dienste, Flüggestr. 21, 30161 Hannover
☎ 0511 / 39 08 81 - 0 ♦ Fax 39 08 81 - 16
Internet: www.erev.de ♦ E-Mail: a.bremeyer@erev.de

Schriftleitung: Dr. Björn Hagen (*bp*), Geschäftsführer (verantwortlich) ☎ 0511 / 39 08 81 - 18
Redaktion: Annette Bremeyer (*ab*), Diplom-Pädagogin, Referentin ☎ 0511 / 39 08 81 - 14
Druck: Interdruck Berger und Herrmann GmbH, Weidendamm 30 B, 30167 Hannover, berger@interdruck.net
Verlag: SchöneworthVerlag, Weidendamm 30 B, 30167 Hannover, Fax: 0511 / 21 55 126

Erscheinungsweise: Die »Evangelische Jugendhilfe« (EJ) erscheint fünf Mal jährlich.

Preise:

Einzelpreis: 5.- € zzgl. Versand

Jahresabonnement: 25.- € inkl. Versand

Mitgliedsabonnement: 15.- € inkl. Versand

Studierendenabonnement: 15.- € inkl. Versand

Kündigungen des Abonnements sind jeweils zum Jahresende möglich.

Diese Zeitschrift ist auf chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Bildnachweis: EREV

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Herausgebers wieder.

Leserbriefe sind herzlich willkommen und können ebenso wie Manuskripte an die Redaktion gemailt werden.

Zitiervorschlag: EJ 2006, 95

Redaktionsschluss EJ 1/2013: 18. Januar 2013

Auf ein Wort

Der blinde Bartimäus – eine biblische Geschichte von erkämpfter Teilhabe

Hans-Wilhelm Fricke-Hein

Die gegenwärtige Debatte um Teilhabe leitet auch zu Entdeckungen in längst bekannten Geschichten an. Ein Beispiel ist die Geschichte vom blinden Bartimäus, dem Jesus auf seinem Weg begegnet (Markus 10, 46-52). Bartimäus sitzt am Wegesrand und bittet. Der Wegesrand ist der richtige Platz für Blinde, die auf die Almosen barmherziger Pilger angewiesen sind. Als Bartimäus hört, dass Jesus an ihm vorüberkommt, ruft er ihm zu: »Jesus, du Sohn Davids, erbarme dich meiner!« Es ist ein gottesdienstlicher Bittruf. Damit reiht er sich ein in die Gemeinschaft derer, die Jesus anrufen. Aber viele fuhren ihn an, er solle schweigen. Vielleicht waren sie nicht damit einverstanden, dass dieser Blinde Jesus als Messias anruft. Vielleicht war es in ihren Augen auch nur nicht schicklich, dass dieser Blinde sich nicht darauf beschränkt, um Almosen zu betteln. Diese Menschen sind mit Jesus unterwegs, doch jetzt stehen sie ihm im Weg. Hatte der Blinde kein Recht, Jesus als Messias anzurufen und ihn um Erbarmen zu bitten? Folgt aus ihrem exklusiven Menschenbild ein exklusives Jesusbild? Ist Jesus in ihren Augen nicht für alle da? Aber der blinde Bettler gibt nicht auf. Er ruft noch lauter. Er lässt sich nicht ausgrenzen. Den Platz, den die Gesellschaft ihm am Wegesrand zugewiesen hat, will er angesichts der verheißungsvollen Nähe Jesu nicht länger akzeptieren. Er setzt sich durch. Jesus bleibt stehen und sagt: »Ruft ihn her!« Von den Begleitern wird nun ein bemerkenswert rascher Sinneswandel berichtet. Sie rufen den Blinden nicht nur, sie ermutigen ihn sogar: »Sei getrost, steh auf! Er ruft dich!« Ebenso bemerkenswert ist, dass Jesus nicht zu ihm hingeht, sondern ihn ruft, ihm also selbst Aktivität abfordert. Dementsprechend reagiert der Blinde. Er wirft den Mantel von sich und springt auf. Nichts hält ihn mehr an dem ihm zugewiesenen Ort. Jesus fragt ihn: »Was willst du, das ich für dich tun soll?« Für viele mag dies eine überflüssige Frage sein, zumal für Sehende. Aber

hier droht eine erneute Entmündigung. Wenn es um Teilhabe geht, muss der Betroffene antworten. Zudem ist der Wunsch, sehend werden zu wollen, nicht selbstverständlich. Bartimäus muss dann das Leben, in dem er sich zwangsläufig eingerichtet hat, in dem man ihm gewiss nicht nur ausgrenzend, sondern auch häufig mit Mitleid und Hilfsbereitschaft begegnet ist, aufgeben. Jesus schreibt Bartimäus nicht vor, was für ihn das Beste ist. Bartimäus antwortet: »Rabbuni, dass ich sehend werde.« Bartimäus folgt Jesus nach. Diese Heilung ist nicht mit heiler Welt zu verwechseln. Denn Nachfolge Jesu bedeutet nicht nur Teilhabe an dem kommenden Reich Gottes, sondern auch an dem Dienst und dem Leiden Jesu.

So kämpft ein blinder Bettler um sein Recht auf Teilhabe. Sein Wille wird von Jesus ernst genommen.

Unserer Diakonie kann diese Geschichte in der Einsicht bestärken, dass es nicht um ein Für-einander, sondern um ein Miteinander auf dem Weg geht. Eine Einsicht, die in der Praxis kein selbstverständlicher Besitz ist, sondern immer wieder neu gewonnen werden muss. □

Hans-Wilhelm Fricke-Hein
Direktor
Neukirchener Erziehungsverband
Andreas-Bräm-Str. 18/ 20
47506 Neukirchen-Vluyn
direktion@neukirchener.de



Die entscheidenden Hinweise zu dieser Textauslegung verdanke ich einem Aufsatz von Rudolf Weth, »Ecce homo – Vom neuen Sehen des Menschen«, in Gegenwart des lebendigen Christus, Festschrift für Michael Welker. Hg. G. Thomas und A. Schüle Leipzig 2007