



Mathias Schwabe

Praxisbuch

Fallverstehen und Settingkonstruktion

Hilfeplanung für krisenhafte Verläufe



E-Book inside

BELTZ JUVENTA

Mathias Schwabe
Praxisbuch Fallverstehen und Settingkonstruktion

Mathias Schwabe

Praxisbuch Fallverstehen und Settingkonstruktion

Hilfeplanung für krisenhafte Verläufe

Mit E-Book inside

BELTZ JUVENTA

Der Autor

Prof. Dr. Mathias Schwabe ist Professor für Methoden an der Evangelischen Hochschule Berlin, Systemischer Berater (SIT & IGST), Supervisor und Denkzeit-Trainer.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-6404-9 Print

ISBN 978-3-7799-5712-6 E-Book (PDF)

1. Auflage 2021

© 2021 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel

Satz: Datagrafix, Berlin

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

*Gewidmet Günther Bittner und Gerd E. Schäfer,
bei denen ich lernen und erleben durfte,
was Fallverstehen bedeutet und wie man es sich erschließt.*

Inhalt

1	Einführung: Die drei zentralen Begriffe und ihr Zusammenhang	9
2	Fallverstehen	40
3	Bitte nicht helfen (I)	66
4	Hilfeplanung in Krisen (I): Das aktuelle Setting durch Unterstützung und Flexibilisierung erhalten	86
5	Hilfeplanung in Krisen (II): Das aktuelle Setting durch neue Elemente ergänzen und erhalten	107
6	Hilfeplanung in Krisen (III): Ein neues, passendes Setting entwickeln	118
7	Settingkonstruktion (I): Familie als zentrales Setting(-element) entdecken und aufbauen	136
8	Typenbildung und Settingkonstruktion	164
9	Settingkonstruktion (II): Kreative, originelle Settings und ein „Notnagel“	196
10	Settingkonstruktion (III): Chancen und Risiken von Settings mit Zwang	218
11	Settingkonstruktion (IV): Chancen und Risiken von niedrigschwelligen, aushaltenden Settings mit erweiterten Freiräumen und heruntergefahrterer Aufsicht/Kontrolle	255
12	Zwei Verfahren zur Settingkonstruktion	287
13	Machbarkeit bzw. Unwägbarkeit von Passungen	323
14	Bitte nicht helfen (II)	344
15	Kooperationen, Risikopartnerschaften und Meta-Settings	365

16 Hilfreiche und ungünstige Haltungen von Helfer*innen in Krisen	419
Postskriptum: Unterwegs zu einer Theorie des Fallverstehens	444
Literatur	466

1 Einführung: Die drei zentralen Begriffe und ihr Zusammenhang

Die meisten Leser*innen werden *Systemsprenger* gesehen haben, den Film der Regisseurin Nora Fingscheidt über die erst neunjährige Benni, die von einer Hilfe zur nächsten durchgereicht wird und nirgendwo bleiben kann. Dass eine dermaßen komplexe und verfahrenre Hilfsituation so viel öffentliches Interesse zu wecken vermag, dürfte eine positive Entwicklung darstellen. Damit kommt auch die Jugendhilfe – nach Schule (z. B. „Die Klasse“, „Jonas“, „Fack you Göthe“) und der Kinder- und Jugendpsychiatrie („Vincenz Will Meer“ oder „Vier Könige“) – über das Medium Film in der Mitte der Gesellschaft an. Das ermöglicht öffentliches Nachfragen und interessierte Dialoge zwischen Bürger*innen und Professionellen, wie sie zum Filmstart 2019 in mehreren Städten organisiert wurden.

Es ist von verschiedener Seite betont worden, dass der Film die Vertreter*innen des Helfersystems als engagiert und menschlich sympathisch darstellt und ihnen keine Schuld dafür zuweist, dass die Hilfeversuche immer wieder scheitern. Der Film folge eher dem Konzept einer Tragödie: Schuldlos schuldig wären sowohl Benni, die mit ihren so berechtigten wie maßlosen Liebeswünschen alle Akteur*innen überfordert und in den Rückzug treibt, wie auch die Helfer*innen, die jeweils ihr Bestes geben, ohne dass daraus ein gemeinsam getragenes und wirkungsvolles Konzept entstehen würde. Der Film verhalte sich angesichts dieser Tragödie respektvoll, weil er sich jeder Hoffnung enthalte, dass es für diese Hilfsituation eine (leichte) Lösung geben könnte. Er ende bewusst offen, weil alles möglich ist: Sprung in den Selbstmord, aber auch Abheben zu einem Neuanfang. So kann man den Film sehen.

Als professionelle Jugendhilfe-Arbeiter*innen können wir den fiktionalen Charakter betonen und auseinandersortieren, was realistisch dargestellt und was dramaturgischen Erwägungen geschuldet ist (Baumann 2019). Wir können uns den Film aber auch probeweise als einen Spiegel vorhalten, in dem wir eigene Schwächen und Fehler erkennen können. Damit würde sich einiges verschieben. Denn bei allem guten Willen, den die verantwortlichen Akteur*innen zeigen, als besonders professionelle Hilfeplaner*innen bewähren sie sich nicht. Sie sind in eine fatale Dynamik verstrickt, die wir alle kennen, aber nicht gutheißen können: Die Mitarbeiterin des Jugendamts steht unter Dauerdruck, weil ihr die Hilfen immer wieder wegbrechen. Sie kann nicht in Ruhe überlegen – dafür steht ihr offensichtlich auch kein Team zur Verfügung –, was ein gutes *Hilfekonzept* für Benni wäre und wie ein halbwegs tragfähiges Setting

aussehen müsste, welches das Mädchen länger als zwei, drei Monate aushält (Schwabe 2006/2019, 90 ff).

Damit gibt die Mitarbeiterin des Jugendamts die Fachlichkeit aus der Hand: Aktionismus statt Fallverstehen. Hilfeangebote werden wie Strohhalme angenommen und Settings wie aus Streichhölzern gebastelt, sie zerbröseln aber auch so schnell wie diese fragilen Materialien: die erste Wohngruppe, die bereits die dritte ist; die Inobhutnahmestelle, die Perspektive Mutter, der Einzelfallhelfer Micha, die Pflegefamilie mit dem kleinen Jungen. Alles zerbricht, kaum dass es etabliert ist.

Ich behaupte: Alle Angebote und Bastelversuche enthalten durchaus konstruktive Potenziale, hätten sich aber bei genauerer Prüfung in der unmittelbaren Weise ihrer Realisierung als nicht tragfähig gezeigt. Die Idee einer Einzelbetreuung von Benni in einer Hütte im Wald stellt einen guten Ansatz für die *Settingkonstruktion* dar. Aber was kann es bringen, einen frisch gebackenen Familienvater für drei Wochen mit einem Mädchen in den Wald zu schicken? Dass der sich mit diesem Kind und dieses Kind mit ihm in eine Nähe verstricken, die Erwartungen weckt, die nicht erfüllbar sind, kann man voraussehen. Ein 25-jähriger Sozialpädagoge, der bisher überwiegend mit jugendlichen Straftätern gearbeitet hat, kann das nicht wissen. Eine halbwegs erfahrene Hilfeplanerin aber schon. Sinnvoll wäre es gewesen, für dieses Setting drei Betreuer*innen zu finden, die sich alle acht bis zehn Stunden abwechseln, damit Benni erleben kann, dass es nicht die oder der Eine sein kann, die ihren Hunger nach Liebe zu stillen vermag, sondern dass dazu mehrere nötig sind, die ihr alle etwas, aber nicht alles geben können. Überlappende Betreuungszeiten im Wald mit gemeinsamen Bau- und Kochaktionen und Supervision wären nötig gewesen, um aus diesen drei Mitarbeiter*innen ein Kernteam aufzubauen, das nach vier bis sechs Wochen Betreuungszeit im Wald eine kleine Wohngruppe in einem Dorf oder in der Peripherie einer Stadt aufbauen kann: Dort wird zunächst nur Benni aufgenommen und nach zwei, drei Monaten – denn das braucht sie für ihre Entwicklung – ein zweites und sogar ein drittes Kind. *Beziehung* – ja unbedingt, aber dosiert und verteilt auf mehrere Personen, auch wenn aufgrund von Fallverstehen klar wäre, dass Benni bald einen Liebling unter den Betreuer*innen haben wird und mindestens einen, den sie ablehnt und bekämpft. Einen, den sie idealisiert und aussaugt, und einen, den sie hasst und verächtlich macht. Wobei diese Rollen starr bleiben oder wechseln können, das weiß man noch nicht.

Nur aus einem solchen reflektierten Zusammenspiel mehrerer Fachkräfte in einer Betreuung hätte Benni etwas über Beziehungen und den ganz normalen Anteil von Enttäuschung in jeder Beziehung lernen können. Nur in einem Team, das sie und sich selbst gut kennt und zusammenhält, hätte Benni ihre auseinanderstrebenden Anteile auf verschiedene Personen verteilen und spalten können, ohne dass dieses auseinanderbricht. Nur in einem solchen

Setting – darauf hat Bruno Bettelheim immer wieder hingewiesen – kann dann irgendwann auch eine schrittweise Integration der ambivalenten Anteile – Liebe und Hass – bei Benni stattfinden (Bettelheim 1975, 25 f und 256 ff).

Auch die Idee mit der Mutter birgt Potenziale. Wie denn nicht, wenn sich Benni nichts sehnlicher wünscht als bei ihrer Mama zu leben? Nur hätte jemand vorher intensiv prüfen müssen, wie es um die inneren Kräfte dieser Frau bestellt ist. Gut möglich, dass sie es mit intensiver Unterstützung schafft – sie zieht mit allen drei Kindern in eine Eltern-Kind-Wohngruppe und wird Schritt für Schritt dabei unterstützt, für Benni in Ruhe da zu sein (während die Geschwister betreut werden). Auf diese Weise könnte sie aber auch lernen, ihrer Tochter Grenzen zu setzen und altersangemessene Enttäuschungen zuzumuten. Man würde damit rechnen, dass Benni ihre Mutter ständig belagert und ihre Grenzen nicht akzeptiert, ausrastet und sie wüst beschimpft oder schlägt. Auch von dieser Eltern-Kind-Wohngruppe wird Benni weglaufen und sich draußen erneut gefährden. Aber wenn sie zurückgebracht wird, weiß sie, dass es weitergeht mit ihrer Mama und den Mitarbeiter*innen und anderen Eltern, die der Mama den Rücken stärken und deren kleine und kleinste Veränderungsschritte in Richtung Präsenz und Konsequenz würdigen (solche Elterngruppen stellen ein wichtiges Settingelement bei SIT dar, siehe Kap. 7.2). Aber auch in einem solchen Setting braucht Entwicklung Zeit. Wahrscheinlich muss man Benni dort eine Zeitlang mit drei, vier Personen festhalten, wenn sie – wie im Film gesehen – andere erheblich gefährdet, oder einen Auszeit-Raum für sie einrichten (Schwabe 2008, 105 ff), damit sie in einer solchen Familiengruppe ausgehalten werden kann und selbst kein schlechtes Gewissen haben muss, wenn sie wieder einmal komplett ausrastet. Das wird eine Weile noch mit dazugehören zum Alltag. Das Procedere – wer hält Benni, in welchen Situationen, mit welchen Griffen (Achtung Gesicht!) wie lange fest? – muss vorher unter den Helfer*innen genau abgesprochen, im Hilfeplan festgehalten und Benni so gut es geht erklärt werden.

Klar ist: Eine tragfähige Mutter-Tochter-Beziehung zwischen Benni und ihrer Mutter aufzubauen braucht Zeit und viel Unterstützung. Aber am Ende könnte Benni das bekommen, was sie sich so sehnlich wünscht: zusammenzuleben mit ihrer Mutter (und ihren Geschwistern).

Aber ist die Mutter dazu in der Lage? Reichen ihre inneren Kräfte für ein solches Projekt aus? Kann sie selbst auf eine Zeit von guter Bemutterung im Rahmen ihrer Biografie zurückgreifen oder empfindet sie selbst ein großes Loch im eigenen Selbst? Vielleicht befindet sie sich selbst erst im Entwicklungsalter von vier, fünf Jahren auf der Suche nach Liebe für sich und verfügt über zu wenig innere Ressourcen, um Mutter sein zu können, überhaupt oder zumindest für Benni? Dann stünde ein schmerzlicher Prozess der Trennung an, für die man ihr helfen müsste, die richtigen Worte gegenüber Benni zu finden, um sich für die nächsten drei Jahre konsequent von dieser zurückzuziehen.

Vielleicht muss sie dazu umziehen, damit Benni nicht mehr unangemeldet bei ihr vor der Türe stehen kann. Vielleicht muss sie sogar zustimmen, auf das Wissen zu verzichten, wo sich ihre Tochter aufhält, um dieser nicht doch wieder falsche Hoffnungen zu machen (und um zu verhindern, dass Benni zu ihr läuft). Wenn man zu der Einsicht kommt, dass ihre Kräfte bei bestem Willen nicht ausreichen, darf die Mutter Benni abgeben und braucht trotzdem weiter Unterstützung, um halbwegs gut für sich selbst und die beiden anderen Kinder sorgen zu können. Denn dann fehlt es ihr an vielem.

Um diese Frage beantworten zu können, müsste man mehrere Gespräche mit der Mutter führen und ihre Freundinnen, vielleicht auch Partner befragen, die sie in den letzten Jahren kennengelernt und beobachtet haben. Dabei müsste man der Mutter das Gefühl geben können, dass das, was immer am Ende einer solchen offenen (!) Prüfung herauskommt, gut ist. Dass sie so – mit elterlicher Präsenz – oder so – durch das Ermöglichen einer Trennung – eine gute Mutter für ihr Kind sein kann. Aber die Hilfeplanung der Jugendamtsmitarbeiterin sieht so etwas nicht vor. Sie scheint zu glauben, dass es eine Frage des guten Willens ist, ob Benni in den Haushalt der Mutter zurückkehren kann. Vermutlich mit der üblichen flankierenden Familienhilfe, zweimal die Woche zwei Stunden. Dass die Mutter sich nur dazu durchringen muss. Aber so kann daraus nichts werden, das hätte klar sein müssen. Der Rückzieher der Mutter ist eine konsequente Antwort auf eine Hilfeplanung ohne Grundlage.

Selbst die Idee mit der älteren Pflegemutter und dem deutlich kleineren und schwächeren Jungen mit Behinderung muss nicht ganz verkehrt gewesen sein. Diese Frau hätte durchaus eine mütterliche und zugleich anregend-kultivierte Atmosphäre bieten können, die Benni als Ersatz-Zuhause annehmen kann. Hauptsache keine Heimgruppe mehr, denn davon hat sie die Nase voll! Allerdings hätte diese Frau ständig eine zweite Kraft in den Haushalt mit aufnehmen müssen, einen kräftigen Mann wie Micha, der in der Lage ist, Benni beim ersten Anzeichen von Irritation, noch bevor sie handgreiflich wird, blitzschnell aus Situationen herauszunehmen, in denen sie sonst ausflippen und den kleinen Jungen in Gefahr bringen würde. Denn die Verletzlichkeit des kleinen Jungen stellt einerseits eine Chance auf die Entwicklung der *Fähigkeit zur Besorgnis* bei Benni (Winnicott 1974 b, 93 ff) dar, aber andererseits auch die Achillessehne des Settings. Das hätte klar sein müssen. Eine Situation wie auf der Eisbahn, in der zwei Erwachsene am Rand stehen und Benni ungehindert agieren und den kleinen Jungen fast umbringen kann, hätte es nicht geben dürfen.

Gut möglich, dass keines der drei skizzierten Settings schon das Passende darstellt (siehe Kap. 13). Aber zumindest wird deutlich geworden sein, welche Rolle *Fallverstehen*, *Hilfeplanung* und *Settingkonstruktion* spielen und wie viel Sorgfalt und Umsicht sie verdienen. Dabei behaupte ich nicht, dass wir immer und überall helfen können. Nein: Das Buch wird die Grenzen der Jugendhilfe,

von Hilfe überhaupt, an mehreren Stellen sehr deutlich thematisieren. Manchmal kann man nur ganz wenig oder gar nichts Hilfreiches tun (siehe vor allem Kap. 14). Aber bis wir an diese Grenzen kommen, gibt es viel zu verstehen und man kann vieles versuchen.

Dieses Buch gründet auf viele Jahre beruflicher Erfahrungen als Sozialpädagoge im Gruppendienst, als Leiter einer Erziehungshilfeeinrichtung, als Supervisor, als Konzeptberater von Wohngruppen und Mitarbeiter der Qualitätsagentur Erziehungshilfe (www.qualitaetsagentur-erziehungshilfen.de). Es gründet aber auch auf dem Wissen, Verstehen und dem geistigen Vergnügen, das mir andere Bücher geboten haben. Es entfaltet seinen Nutzen vermutlich am besten, wenn man es zusammen mit sechs anderen Büchern denkt und anwendet: Mit „Methoden der Hilfeplanung“ (Schwabe 2019 c), mit „Familien begleiten“ (Kron-Klees 1998), mit „Was tun mit schwierigen Kindern?“ (Henkel/Schnappka/Schrappner 2001), mit „Erziehungshilfekarrieren“ (Hamburger 2008), mit Menno Baumanns „Kinder, die Systeme sprengen“ (Band 1 und 2, Baumann 2013 und 2020) sowie mit „Pädagogik mit schwierigen Jugendlichen“, das ich zusammen mit Burkhard Müller verfasst habe (Müller/Schwabe 2009).

Im Mittelpunkt des aktuellen Buches stehen die drei Begriffe *Fallverstehen*, *Hilfeplanung* und *Settingkonstruktion* und deren Zusammenhang mit Blick auf Kinder und Jugendliche, die als schwer belastet betrachtet werden und die andere – Peers und/oder Eltern und/oder Helfer*innen – schwer belasten. Aus verschiedenen Gründen können die meisten dieser Kinder zurzeit nicht zu Hause bei ihren Eltern leben. Deswegen müssen aktuell oder mussten bereits vor einiger Zeit Orte, Personen und Arrangements gefunden werden, an bzw. mit denen sie leben und sich entwickeln können; oder in bzw. von denen sie zumindest so lange wie möglich ausgehalten werden können, bis sie irgendwann aus ihrer Krise herausfinden und wieder zu Entwicklungsschritten in der Lage sind.

Es geht in diesem Buch aber weniger um als „schwierig“ erlebte *Personen* als um *Hilfesituationen*, die von mehreren der darin verwickelten Akteur*innen als belastet, krisenhaft oder unergiebig erlebt werden. Auch der Großteil der 34 *Hilfesituationen*, die wir in den Blick nehmen werden, waren akut von einem Abbruch bedroht oder hatten bereits mehrfach Abbrüche erlitten, in deren Folge sich auf Seiten der Helfer*innen, oft aber auch der Familien, Ratlosigkeit und Resignation ausgebreitet hatten.

Die Fokussierung auf *Situationen* statt auf *Personen* hat den Vorteil, dass Interventionen an ganz verschiedenen Stellen ansetzen können: an den Betreuten ebenso wie an den Betreuenden; an den direkt Betroffenen oder ihrem Umfeld; an der Gestaltung von Orten genauso wie am Finden von passenden Angeboten und Aktivitäten; am Handeln bzw. methodischen Vorgehen ebenso wie am Denken und der Reflexion von eigenen Gefühlen; an gezielten

Planungen ebenso wie an spontanen Experimenten. Irgendetwas im Hilferangement muss sich verändern, damit die Belastungen geringer werden (oder als geringer erlebt werden), aber nicht unbedingt die Person, die als Epizentrum der Krise identifiziert wird und als *schwierig* oder *Systemsprenger*in* bezeichnet wird. Nach einem Diktum von Marianne Meinhold behandeln wir in der Sozialen Arbeit Situationen, nicht Personen (Meinhold 1982), auch wenn klar ist, dass es Personen sind, die gemeinsam mit anderen, aber auch über Sachzusammenhänge, Naturelemente oder mit Tieren Situationen herstellen, weshalb wir uns mit unseren Interventionen an Personen wenden, um hilfreiche Situationen zu arrangieren.

Der Begriff der *Hilfesituation* lenkt unseren Blick zudem auf das Hilfesystem, das sich um das System Familie und ein als schwierig erlebtes Individuum gruppiert hat. Häufig – wenn auch nicht immer – spielt das Hilfesystem eine wichtige, manchmal sogar die zentrale Rolle bei der Aufrechterhaltung und Verschärfung von individuellen oder familialen Problemlagen. Hilfe hilft nicht immer. Hilfe kann ergebnislos verlaufen, als Angriff erlebt werden und zu Schädigungen führen (Schwabe 2021 b). Das werden wir in vielen der hier präsentierten Hilfesituationen sehen (siehe z. B. Hilfesituation 1, 3, 4, 6, 25, 26). Das ist die schlechte Nachricht. Die Gute ist: Deshalb kann man auch über Veränderungen im Hilfesystem, u. a. über ein verändertes Denken und Handeln der Helfer*innen, über die Einführung oder das Aussetzen einer Regel oder die Umgruppierung von Zuständigkeiten etc., Veränderungen im Familiensystem bzw. bei einem Individuum anstoßen.

Wie viele *Hilfesituationen* in Deutschland als schwer belastet gelten und kurz vor dem Abbruch stehen oder schon ein oder zwei Abbrüche erlebt haben, ist nicht einfach festzustellen. Wir wissen, dass zwischen 30 und 40 % aller stationären Hilfen abbrechen, d. h. ohne einvernehmliche Beendigung auseinandergehen (Tornow/Ziegler 2012). Bei rund 90.000 stationär Untergebrachten würden wir damit eine sehr hohe Zahl von bis zu 36.000 erreichen. Freilich brechen nicht alle Hilfen aufgrund schwerer Belastungen ab, manche kommen nie so richtig in Gang oder kleckern aus, ohne dass damit ernsthafte Konflikte verbunden wären. Nach den Berechnungen von Menno Baumann müssen ungefähr 4000 bis 6000 Kinder und Jugendliche als sog. Hochrisiko-Klient*innen oder sog. Systemsprenger*innen eingeschätzt werden. Diese Zahl dürfte wiederum zu niedrig angesetzt sein, da die Belastungen oft schon früher einsetzen und sich über längere Zeit aufschaukeln. Aus der JULE-Studie wissen wir, dass 13,4 % der in (teil-)stationären Einrichtungen betreuten Jugendlichen drei und mehr Einrichtungs- und/oder Maßnahmenwechsel erfahren (Baur et al. 1998, 26 ff). Legt man dieses Kriterium zugrunde, müssten wir also von aktuell jeweils etwa 10.000 belasteten *Jugendhilfesituationen*, wie ich sie hier definiere, ausgehen (freilich kämen die in Familienhilfen nach § 31 SGB VIII noch dazu). Damit ist klar, dass die Relevanz des Buches mit Blick auf Aufgaben der

Jugendhilfe irgendwo zwischen Sonderthema und Alltagsaufgabe liegt. Gleichzeitig werden in ihm Ideen und Vorgehensweisen erörtert, die für Hilfeplanung auch ganz allgemein von Bedeutung sind. Und in jedem Fall muss jeder/jede HelferIn damit rechnen, im Laufe ihres Berufslebens mehrfach in *schwer belastete Hilfesituationen* zu geraten.

Im Folgenden werden die drei zentralen Begriffe: Hilfeplanung (1.1), Fallverstehen (1.2) und Setting bzw. Settingkonstruktion (1.3) erläutert und ihr Zusammenspiel beleuchtet (1.4). Ein Fazit, in dem ich in die insgesamt 35 Fall-/Hilfesituationen einführe, rundet das Kapitel ab (1.5).

Üblicherweise versteht man *Hilfeplanung* als den übergeordneten, mehrere Teilprozesse umfassenden Begriff: Er beginnt mit der Sammlung relevanter Daten (einer Anamnese), auf deren Grundlage *Fallverstehen* stattfindet, das in ein *Hilfekonzept* mündet (Schwabe 2019 c, 89 ff), welches im Rahmen von Klärungs- und Aushandlungsprozessen mit den Klient*innen zu einem *Hilfeplan* weiterentwickelt wird und zur Wahl einer geeigneten und (halbwegs) akzeptierten *Hilfeform* führt, die in einem bestimmten *Setting* ausgestaltet wird. Dabei wird der gesamte Prozess regelmäßig in gemeinsamen *Hilfeplanungsgesprächen* reflektiert, mit dem Ziel, Fortschritte festzuhalten, Konflikte zu klären und Wege zur Erreichung von alten oder neuen Zielen ins Auge zu fassen. Mit Blick auf ausgesprochen *krisenhafte Hilfesituationen* nehme ich in diesem Buch eine etwas andere Sortierung der drei Begriffe vor. Ich stelle *Fallverstehen*, *Hilfeplanung* und *Settingkonstruktion* jeweils als eigene Aufgaben dar und entwickle daraus unterschiedliche dynamische Verhältnisse, die in der Arbeit an einer bestimmten *Hilfesituation* zu jeweils anderen Schwerpunktsetzungen und Verzahnungen führen können (siehe dazu die Schaubilder auf S. 24 und 35 ff).

1.1 Hilfeplanung

Unter *Hilfeplanung* verstehe ich den Prozess, in dem schwierige Situationen, die Eltern mit ihren Kindern oder andere Beteiligte (z. B. Lehrer*innen) mit Familien erleben, zu einem *Fall für das Jugendamt* werden und im Rahmen einer Erziehungshilfe Entlastung und Veränderung erfahren sollen (Müller 1993, 50 ff). Hilfeplanung besitzt eine Struktur- und eine Prozessdimension, die eng miteinander verflochten sind, aber – gerade wenn Hilfen zu scheitern drohen – auch getrennt betrachtet werden müssen. Die Strukturdimension wird von Verfahren und administrativen Rahmenlogiken, die Prozessdimension von Kommunikationen und den Psycho-Logiken der Beteiligten bestimmt (vgl. Merchel 2015, 47 ff, Reichmann 2018, 23 f). Auf der Strukturseite werden Leistungsansprüche von Eltern oder mögliche Kindeswohlgefährdungen geprüft und im Fall einer weiteren Behandlung durch das Jugendamt ein Verfahren eingeleitet, in dessen Verlauf ein Hilfeplan aufgestellt und eine Hilfeform

festgelegt wird, und danach ein freier Platz bei einem Träger gesucht. Anschließend finden regelmäßige Hilfeplangespräche statt und der Hilfeplan wird fortgeschrieben. Die Abfolge der einzelnen Verfahrensschritte ist klar vorgegeben und beinhaltet verschiedene Meilensteine innerhalb des großen Rahmens Hilfeplanung, der von funktionaler Arbeitsteilung und Prozessroutinen in einem hierarchischen Gefüge geprägt wird (Reichmann ebd., Schwabe 2019 c, 18 ff). Das Ziel ist Verfahrensgerechtigkeit (alle, die einen berechtigten Anspruch haben, bekommen ihn auch erfüllt) und Verfahrensgenauigkeit (die Hilfen sind geeignet und erforderlich, alle Verfahrensvorschriften werden bedient). Praktisch schlägt sich das z. B. in einer gut geführten Akte nieder, die nachvollziehbar macht, was von wem warum entschieden und ob es auch umgesetzt wurde. Diese Verfahrensseite ist von ihrem Wert her nicht geringzuschätzen. Sie garantiert Ordnung, Regelmäßigkeit und Rechtsstaatlichkeit. Aber sie alleine zu bedienen wäre zu wenig.

In der kommunikativen Dimension von Hilfeplanung geht es um *Verständigung*: Nur wenn sich die Akteure – Eltern, Kinder, Jugendamtsmitarbeiter*innen und später auch die Vertreter*innen des Settings – über ihre Ideen, Hoffnungen, Wünsche und Ängste ausgetauscht haben und dabei auch Vorbehalte und Dissense thematisiert und in als fair erlebter Weise behandelt wurden, besteht eine Chance, dass das in der Hilfeplanung Besprochene umgesetzt wird und das, was die Hilfe an Entlastung und Veränderungsimpulsen leisten sollte, auch geschehen kann. Fremdbestimmte und über Familien oder Kinder verhängte Hilfen, Hilfen ohne Verständigungsgrundlage, bleiben ohne Wirkung und brechen über kurz oder lang ab. Erfolgreich verlaufende Hilfen im Zwangskontext sprechen nicht dagegen (Kähler/Zobrist 2013). Denn auch während oder nach der Etablierung eines Zwangskontextes kann *Verständigung* stattfinden: *Verständigung* meint nicht verbale Zustimmung (viele Eltern stimmen z. B. gerichtlichen Auflagen zu, aber verstoßen kurze Zeit später dagegen), meint nicht Einsicht und auch nicht explizites einverstanden sein. Wenn diese erreicht werden, ist es für den weiteren Verlauf der Hilfe günstig, aber nicht notwendig. Ein gewisser Grand an Verständigung dagegen schon. Er ist erreicht, wenn sich die zentralen Akteure im Fall (Eltern, Kinder, Vertreter*innen von Jugendamt und Freiem Träger) wechselseitig ernst nehmen und einander zuhören bzw. in Erwägung ziehen, was dem anderen wichtig ist. Ausschlaggebend dafür sind nicht nur direkte fallbezogene Kommunikationen, sondern auch symbolische Interaktionen bzw. leibnahe und/oder ganz praktische Erfahrungen, die man miteinander macht (Joas 1996, 229, Reichwein 2018, 42 ff): Wie betritt die ASD-Mitarbeiterin die Wohnung der Klientin, welche Kleidung trägt sie, wie wird ihre Stimme und Ausdrucksweise wahrgenommen, wie geht sie auf die Terminwünsche der Klientin ein, nimmt sie deren Kaffee an oder nicht. Selbstverständlich findet das Gleiche auch in umgekehrter Richtung statt. Beide Parteien erleben einander auf der Ebene

bewusster, aber auch vorbewusster Wahrnehmungen und Mikrokommunikationen und versuchen sich gegenseitig mit Blick auf Ähnlichkeiten und Unterschiede bzw. Ehrlichkeit und Täuschungen einzuschätzen. Auf dieser Basis eines *präreflexiven Verstehens* entwickeln sich Interesse oder Angst, Vorsicht und Misstrauen oder eine erste Bereitschaft, sich auf den anderen einzulassen und ihn nicht nur in strategischer Absicht zu bedienen. Die Etablierung von wechselseitiger Bedeutung und Einschätzbarkeit ist keineswegs selbstverständlich und muss in der Regel auf Seiten der Helfer*innen durch einseitige Akte des Verstehens und Eingehens auf die Anliegen und emotionalen Befindlichkeiten der potenziellen Klient*innen in Gang gesetzt werden, aber auch durch günstiges non-verbales und symbolisches Agieren bzw. authentische Selbstpräsentation. Aus diesem Prozess der Annäherung entwickeln sich im günstigen Fall vorläufige Selbstverpflichtungen in Bezug auf Offenheit, Fairness, Transparenz und Verlässlichkeit und damit Erwartungen, die erfüllt oder enttäuscht werden können (die auf der kommunikativen Ebene viel bedeutsamer sind als eine Unterschrift auf einem Antrag). Hilfeplaner*innen müssen spüren, ob bzw. wie weit sie ihr Gegenüber erreicht und berührt haben (und ob sie sich berühren haben lassen) und ob eine gewisse Nachdenklichkeit eingetreten ist oder nicht (auch bei ihnen selbst). Entscheidend für die weitere Planung der Hilfe ist nicht in erster Linie der Umfang oder die Tiefe an *Verständigung* (obwohl diese für den Verlauf wichtig sind), sondern die Genauigkeit in der Einschätzung, wie viel bzw. wie wenig davon erreicht worden sind. Denn dann und nur dann kann man abschätzen, was man mit dieser Hilfe den Klient*innen, aber auch denen, die die Hilfe realisieren sollen, dem Freien Träger und seinen Mitarbeiter*innen, an Zumutungen aufbürdet und wie wahrscheinlich Gelingen oder Scheitern der Hilfe sind. Zu einer solchen reflektierten und nüchternen Einschätzung sind viele Mitarbeiter*innen im Jugendamt nicht in der Lage (sie haben oft ein untrügliches Gespür dafür, aber klammern dieses häufig aus der Kommunikation mit sich und den anderen Helfer*innen aus). Viele haben in erster Linie die Strukturdimension der Hilfeplanung im Blick und glauben, dass ein freundliches, respektvolles Auftreten, ein sorgfältiges Abarbeiten der Verfahrensvorschriften, das Einholen von Unterschriften und das Formulieren von Ansprüchen für ein erfolgreiches In-Gang-Kommen der Hilfe ausreichen. Wenn sie scheitert, wird das häufig den Klient*innen oder den Mitarbeiter*innen der Freien Träger zugeschrieben, aber nur selten der eigenen Rolle im Prozess der Verständigung.

Verständigung kann in einem harmonischen Prozess erreicht werden, aber auch das Ergebnis von Auseinandersetzungen sein, in denen Standpunkte aufeinandergeprallt sind und man ein paar Male ohne Konsens auseinandergegangen ist. Verständigung hat mit Anerkennung zu tun, auch mit der Anerkennung von Unterschieden und Dissensen, und dem Bemühen auf genau dieser Grundlage dennoch einen Konsens zu erreichen, der breit genug ist.

Verständigung führt zu einer probeweisen Zustimmung, sich auf die Hilfe und ihre Anforderungen einzulassen. Damit ist noch kein Arbeitsbündnis erreicht (Müller 1986, 118 ff, Schwabe 2006/2019, 139), aber wahrscheinlicher geworden. *Arbeitsbündnis* meint einen Zustand, in dem der Fachkraft wie dem oder den Klient*innen klar ist, dass der Erfolg der Arbeit von dem Zusammenspiel der beiden Beteiligten abhängt. Das bedeutet praktisch, dass man bereit und willens ist, Termine einzuhalten und bestimmte Aufgaben aktiv anzugehen, aber noch wichtiger, dass man bereit ist, biografisch relevante Informationen preiszugeben und über aktuelle emotionale Zustände zu berichten, auch solche, die die Beziehung ‚Betreuer – Betreute‘ betreffen, damit Helfer*innen überhaupt in die Lage kommen, sinnvoll unterstützen zu können. *Arbeitsbündnis* heißt noch nicht, dass das auch immer geschieht, aber dass beide Seiten diesen Anspruch prinzipiell für einklagbar halten und sich damit auseinandersetzen, wenn eine Seite Kritik äußert. *Arbeitsbündnisse* im Rahmen von Erziehungshilfen sind triadisch angelegt und betreffen einerseits (a) das Verhältnis von Klient*innen und Mitarbeiter*innen des Jugendamts, andererseits (b) deren Verhältnis zu den Mitarbeiter*innen des Freien Trägers und schließlich (c) die Beziehung der Professionellen von Jugendamt und Freiem Träger (und weiteren Helfer*innen). Deswegen ergibt es im Rahmen von Hilfeplanung Sinn, genau zu prüfen, wer mit wem bereits ein *Arbeitsbündnis* erreicht hat und wo es noch fehlt. Das kann in einer konkreten *Fallsituation* bezogen auf die drei Beteiligten sehr unterschiedlich sein (vgl. Euteneuer/Schwabe/Uhlendorff/Vust 2019, 76 ff). Ein alle Parteien umfassendes, dreiseitiges Arbeitsbündnis ist selbst für jahrelang laufende Hilfen alles andere als selbstverständlich.

Zusammenfassend können wir formulieren: Hilfeplanung ist ein arbeitsteiliger Prozess, in dem unterschiedliche Professionelle mit unterschiedlichen Aufgaben eingebunden sind. Zunächst geht es darum, sich mit den potenziellen Klient*innen zu *verständigen*, um auf dieser Grundlage ein stringentes *Hilfekonzept* und daraus ein passendes *Setting* zu entwickeln und anzubieten (vgl. (Schwabe 2006/2019, 90 ff). Mit den den Hilfeverlauf begleitenden Hilfeplangesprächen macht das Jugendamt die Überprüfung der Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit der Hilfe und ihre mögliche Weiterentwicklung regelmäßig zu einer Aufgabe für Gruppenberatungen, die in verschiedenen Zusammensetzungen (jugendamtsintern, Jugendamt und Familie, Jugendamt und Freier Träger, Jugendamt und Eltern sowie Kinder und Freier Träger) stattfinden. Die Federführung, d. h. die Einberufung der Treffen, Moderation und Dokumentation, liegt dabei beim Jugendamt. Es delegiert die Durchführung der Hilfe an einen Freien Träger. Die fachliche Verantwortung für das Einbeziehen der Klient*innen, das Gelingen der kommunikativen Prozesse und die Steuerung der Hilfe tragen Jugendamt und Freier Träger gemeinsam. Der reale Hilfeverlauf wiederum stellt eine *Koproduktion* dar: An ihm sind die Eltern, die Kinder, manchmal auch noch weitere Familienmitglieder, die Mitarbeiter*innen des Jugendamts

und die der Einrichtung gleichermaßen beteiligt. Sowohl wenn eine Hilfe gut läuft, aber auch wenn sie nutzlos bleibt oder scheitert, haben immer mehrere Akteure daran mitgewirkt. Und doch kommt den Profis eine besondere Rolle zu: Denn von der Qualität ihrer Hilfeplanung hängt es ab, ob die unterschiedlichen Koproduzenten, deren Interessen und Bedürfnisse häufig weit auseinanderliegen, miteinander, gegeneinander oder aneinander vorbei agieren. Nur wenn es immer wieder gelingt, auf der Grundlage von gemeinsam entwickelten Ideen zu handeln oder auf bestimmte naheliegende Handlungen zu verzichten, wird daraus ein gelungener Hilfeprozess mit zumindest einigen positiven Ergebnissen, für den auch ein gemeinsam beschlossenes Ende gefunden werden kann. In allen anderen Fällen bricht eine der vier Parteien ab oder es bilden zwei oder drei eine Abbruchkoalition, die von den anderen Beteiligten nur schwer wieder aufgelöst werden kann (Tornow 2014, 33).

Die 34 belasteten *Hilfesituationen*, mit denen wir uns in diesem Buch beschäftigen, sind kurz vor dem Abbruch, er liegt quasi schon in der Luft und soll – wenn das noch möglich ist – verhindert werden oder in eine neue, passendere Hilfe münden.

1.2 Fallverstehen

Fallverstehen bildet eine wichtige Grundlage für eine fachlich angemessene Planung und Durchführung einer Hilfe und damit auch für das Gelingen eines Hilfeprozesses. Ohne dass wir verstehen, welche Dynamik in einem System aktuell im Gang ist – unabhängig davon, ob wir dabei auf ein Individuum fokussieren, eine Familie oder ein Hilfesystem – und von welchen Kräften und Konflikten diese in Gang gehalten wird, bleibt es zufällig, ob es uns gelingt, ein *stringentes Hilfskonzept* zu entwickeln und ein *passendes Setting* zu finden, das von den Klienten auch angenommen und genutzt werden kann. Das ist alles andere als selbstverständlich. Häufig scheitern Hilfeprozesse daran, dass die Klienten untereinander – Vater, Mutter, Kind, Großeltern und Geschwister – sehr unterschiedliche Ideen davon haben, ob sie Hilfe brauchen, wer konkret Hilfe braucht und wer die Verantwortung dafür trägt, dass eine offizielle Hilfeleistung einer Behörde notwendig wurde („Wer ist schuld?“), aber auch wer jetzt dafür zuständig ist, dass diese wirksam werden kann (vgl. Schwabe 2019 c, 62 ff und 288 ff). Diese Dissense werden von Professionellen oft weder ausreichend wahrgenommen noch bearbeitet. Dazu kommen häufig aber auch noch Konflikte zwischen der Familie bzw. von einzelnen Familienmitgliedern mit den Helfer*innen. Häufig muss man angesichts krisenhafter Entwicklungen in einer Hilfe feststellen, dass die Ideen der Helfer*innen nicht zu den Ideen der Familie passen oder diese den Eindruck haben, die Helfer*innen würden die Ideen bestimmter Familienmitglieder unterstützen, aber andere Ideen

ablehnen oder gar nicht wahrnehmen. Ohne Fallverstehen wird es kaum gelingen, eine Kommunikation mit Einzelnen und mit der ganzen Familie (bzw. Teilen) so zu führen, dass wichtige Ideen geäußert werden, sodass die zentralen Dissense auf den Tisch kommen und gemeinsam bearbeitet werden können. Fallverstehen unterstützt dabei, die richtigen Worte zu finden, um Klient*innen anzusprechen und zu ermutigen, sich zu äußern; aber auch um ihnen von Seiten der Helfer klarzumachen, welche Aufgaben mit der Hilfe auf sie zu kommen und was von ihnen erwartet wird; es hilft, passende Gesprächsarrangements zu kreieren, in der jede/jeder zu Wort kommt und angemessene Methoden und Interventionen anzubieten, um Konflikte zu entschärfen und Dissense zu bearbeiten. Damit trägt *Fallverstehen* wesentlich zu dem bei, was wir als *Verständigung* bezeichnet haben.

Hilfesituation 1: Tim

Familie X wird ins Jugendamt zum Hilfeplanungsgespräch eingeladen und erscheint auch pünktlich zum Termin. Es geht um den elfjährigen Tim, der in einem Heim untergebracht ist. Tim nimmt aus Gründen, die zu Beginn nicht benannt werden, nicht am Gespräch teil. Dafür ist der Heimleiter anwesend und einer der Gruppenpädagogen, genauer gesagt der Bezugserzieher von Tim. Die Mutter beschwert sich gleich zu Beginn darüber, dass ihrem Sohn Süßigkeiten abgenommen wurden, die sie ihm mitgegeben hat. Der Gruppenerzieher erklärt, dass sie Tim erhalten bleiben, ihm aber nach und nach zugänglich gemacht werden, um zu vermeiden, dass er sich den Magen verdirbt. Der Vater wirft ein, dass Tim die Menge doch selbst regulieren könnte oder es eben lernen müsste. Die Sozialarbeiterin vom Jugendamt verschiebt diesen Streitpunkt auf später und startet mit den in ihren Augen wichtigeren Themen: Wie lange Tim noch untergebracht werden soll (mindestens noch ein Jahr) und der Nachfrage, warum die Eltern in den letzten Monaten weder an Elterngesprächen noch an einem Elterntag teilgenommen hätten. Die Eltern sagen offen, dass sie sich davon nicht viel erwarten würden. Es kommt zur Sprache, dass sich die Mutter mehrfach bei Telefonaten in einem alkoholisierten Zustand befunden hätte. Die Eltern weisen das schroff zurück. Die Vertreter des Heimes berichten über Fortschritte, die Tim macht, aber auch über erhebliche Rückstände im Sozialverhalten, die sich nicht von heute auf morgen verändern lassen. Während dieser Schilderungen hören die Eltern zu, wirken aber missmutig und desinteressiert. Zum Ende des Gesprächs macht die Jugendamtsmitarbeiterin deutlich, dass Tim wohl noch mindestens ein Jahr im Heim bleiben müsse und bittet die Eltern um die Verbesserung ihrer Mitarbeit. Als sie den Raum verlässt, um den neuen Hilfeplan für alle zu kopieren, greift die Mutter den Heimmitarbeiter an. Sie beschuldigt ihn, ihren Sohn unter seine Fittiche genommen zu haben, um ihn seinen Eltern gegenüber zu entfremden. Sie sei sich sicher, dass er ihren Sohn gerne adoptieren würde und sie als Eltern sowieso für unfähig und „Asoziale“ halten würde. Sie steigert sich innerhalb weniger Minuten in eine hasserfüllte Tirade, die alles, was die Heimmitarbeiter*innen sich bisher von enttäuschten und wütenden Eltern anhören mussten, in den Schatten stellt. Die Frau

hat im wahrsten Sinne des Wortes Schaum vor dem Mund. Sie wirkt außer sich und beinahe psychotisch, vor allem, während sie den Heimmitarbeiter als „impotent“ beschimpft, der „ja selbst kein Kind machen“ könnte. Sie lässt sich auch von ihrem Mann, der sie mäßigen möchte, in keiner Weise beeinflussen. Schließlich droht sie dem Heimmitarbeiter Schläge an und erwähnt andere Personen, die ihn in einer Situation wie dieser „abstechen“ würden. Der Heimmitarbeiter und mit ihm alle anderen Helfer*innen im Raum (eine Praktikantin des Heims und eine vom Jugendamt wie auch der Heimleiter) erstarren angesichts dieser psychischen Entgleisung. Später berichten sie, dass sie sich weniger physisch bedroht fühlten und Angst hatten, sondern vor allem gelähmt und völlig unfähig zu einer Reaktion waren.

In diesem Moment kommt die Jugendamtsmitarbeiterin in den Raum zurück, bemerkt die angespannte Atmosphäre, erkundigt sich danach, wie sie zustande kam, bittet dann die Eltern, den Raum zu verlassen, und möchte sie bis zum Ausgang begleiten. Diese weigern sich auf dem Gang, Security-Personal muss gerufen werden und führt die weiter laut schimpfende Mutter aus dem Gebäude.

Fallverstehen für Hilfesituation 1: Man muss wissen, dass es in dieser Familie noch zwei weitere Kinder gibt, die ebenfalls stationär untergebracht sind. Das erste Kind schon vier Jahre und Tim, der letzte in der Reihe, seit gut einem Jahr. Bei allen drei Kindern musste kein Sorgerechtsentzug durchgeführt werden, weil die Eltern quasi im letzten Moment der Unterbringung zugestimmt haben. Mehrere Hinweise sprachen dafür, dass der Alkoholkonsum der Eltern von Unterbringung zu Unterbringung zunahm. Tranken sie vor der Unterbringung des ersten Kindes circa zwei- bis dreimal in der Woche, so tun sie es nach der Herausnahme des letzten Kindes – sofern Geld zur Verfügung steht – nun jeden Tag. Immer erst nach 17 Uhr, aber eben doch jeden Tag. Das fiel mehreren Heimmitarbeiter*innen auf, weil zwei Kinder erst gegen 20 Uhr Telefonzeiten haben und bemerkt wurde, dass die Stimme der Eltern sich merkwürdig anhörte. Davon war auch das Jugendamt informiert worden. Man kann vermuten, dass die Eltern mit dem Trinken eine Leere füllen, die aus der Abwesenheit der Kinder resultiert. Insbesondere die Mutter scheint sich die Schuld dafür zu geben, dass keines ihrer Kinder mehr bei ihr zu Hause leben kann. Unklar ist, ob auch der Vater ihr in dieser Richtung Vorwürfe macht. Klar ist aber in jedem Fall, dass die Jugendamtsmitarbeiterin glaubte, an diesem Tag einen Routinetermin durchführen zu können: ein ganz normales Hilfeplangespräch. Was sie sich nicht klargemacht hat, war, dass dieser Termin alles aufwühlt, was die Mutter schon lange beschäftigt. Und dass sie bezogen auf die Heimunterbringung von Tim (sowie der anderen Kinder) keine wirkliche *Verständigung* mit der Familie erreicht hat. Bestenfalls ein ambivalentes, vorläufiges Einverständnis. Schlechtestenfalls eine von ihnen als oktroyiert erlebte Entscheidung, vor der die Eltern aus Angst vor noch unangenehmeren Konsequenzen gekuscht haben. Dafür sprechen

die Emotionen, welche die Mutter mit ihrer Attacke bei allen Profis im Raum ausgelöst hat: Lähmung und Erstarrung. Man kann annehmen, dass die anderen nun spüren, wie es der Mutter häufig zumute ist, wenn sie an die sogenannte Hilfe oder ihren Sohn im Heim denkt. Auch im Heim hat sich keiner klargemacht, dass die Begegnung mit Herrn und Frau X an diesem Morgen schwierig werden könnte. Aus den Vorfällen in der letzten Zeit – der Dissens mit den Süßigkeiten war nur einer von mehreren – hätte man das durchaus vermuten können. Auch mit diesen Helfer*innen gibt es keine Verständigung über Sinn und Unsinn der Hilfe. Zusätzlich angefeuert worden könnte die Not der Mutter an diesem Morgen davon sein, dass Herr und Frau X ihren Sohn nicht sehen konnten. Dass das eine Hoffnung gewesen ist bzw. der einzige sie motivierende Grund, überhaupt ins Jugendamt zu kommen, konnten beide bei einem Nachgespräch einräumen.

Der Kritikpunkt ist hier nicht, dass bisher kaum *Verständigung* stattgefunden hat. Vielleicht war das in diesem Fall nicht (oder nur sehr schwer) möglich. Der Kritikpunkt ist, dass keiner der Professionellen dieser Realität Rechnung trägt. Alle erwarten von Herrn und Frau X, dass sie bei der Hilfeplanung mitmachen, so als redete man über eine Wohnung, die renoviert, oder über Möbel, die umgezogen werden müssen. Keiner spürt, keiner will nachvollziehen, dass dieser Termin für die Eltern einen Gang nach Canossa darstellt: ein Unterwerfungsakt unter ein fremdes und als gefährlich erlebtes System, das sie mit unterstellten, aber wahrscheinlich auch selbst gefühlten Schwächen, mit ihrem Versagen als Eltern, konfrontiert. Dieser Zustand scheint mit so hohem Stress verbunden, dass die Mutter in einen Zustand gerät, der sie wie eine psychisch Kranke aussehen lässt. Dabei geht es ihr um die Rettung ihrer Würde und des letzten Restes an Selbstbewusstsein. Immerhin kann sie für sich reklamieren, drei Kinder „gemacht“ zu haben, drei gesunde Kinder, während sie dem Erzieher ihres Sohnes, der diesem nahe sein darf, unterstellt, dazu nicht in der Lage zu sein. Aus Neid will dieser ihr ihren Sohn rauben. So die irre, aber durchaus nachvollziehbare und sie zumindest kurzfristig tröstende Fantasie der Frau.

Mit ein paar Gedanken zum Fallverstehen im Vorfeld hätte allen beteiligten Helfer*innen klar sein können, dass der Termin ein heikles Treffen darstellt, das zu Beginn einer besonderen Rahmung und die ganze Zeit über einer besonderen Sensibilität bedarf. Zudem hätte man auf jeden Fall erklären müssen, warum Tim nicht dabei ist, und hätte der Enttäuschung, vielleicht auch dem Zorn darüber, Resonanz geben müssen.

Hilfesituation 1: Fortsetzung

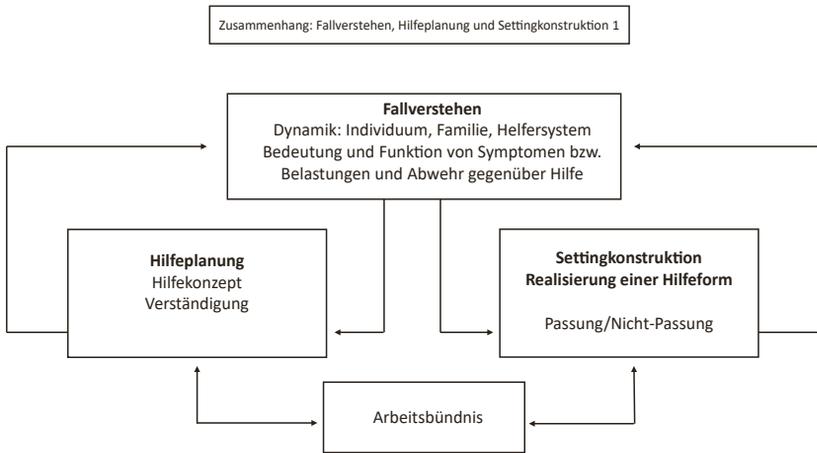
Die betroffene Kollegin bringt die Situation am nächsten Tag zur Beratung in die kollegiale Fallbesprechung des ASD-Teams ein. Sie ist sich unsicher, wie sie sich weiter verhalten soll, insbesondere, ob sie Frau X auf ihre Entgleisung ansprechen soll oder nicht. Zuerst äußern

sich viele Kolleg*innen empört und verlangen eine Anzeige bei der Polizei oder ein dauerhaftes Hausverbot für Frau X. Das ist aber nicht das, was die ASD-Mitarbeiterin möchte. Erst als sie deutlich machen kann, dass die im Raum Sitzenden vor allem Beklommenheit und Erstarrung erlebt haben und nicht in erster Linie Angst, schlägt die Stimmung um. Jetzt erkennen auch die Kolleg*innen, dass die Mutter aus einer inneren Not heraus agiert hat. Sie war es, die sich durch das Hilfeplangespräch bedroht gefühlt hat. Die Jugendamtsmitarbeiterin spürt deutlich, dass sie mit ihrer Erwartung eines üblichen Routinegesprächs einen Fehler gemacht hat. Sie entschließt sich zu einem Hausbesuch und sagt schon am Telefon, dass sie sich persönlich entschuldigen möchte. Frau X wehrt das ab und bagatelisiert den Vorfall. Aber die ASD-Mitarbeiterin besteht auf ein Nachgespräch, weshalb sie dann auch „eingeladen“ wird. Sie eröffnet das Gespräch mit einer Bitte um Entschuldigung „für meine fehlende Sensibilität“ und erklärt, was sie damit meint. Die Eltern reagieren darauf erstaunt, aber auch erleichtert; damit hatten sie nicht gerechnet. Nachdem die Jugendamtsmitarbeiterin erklärt, wie sie darauf kam, kann auch die Mutter zugeben, dass sie ihre Entgleisung bedauert und sich dafür schämt; dabei weint sie. So emotional berührt und berührend verlief bisher keine Begegnung zwischen JA und Familie. In deren Verlauf kommt auch zur Sprache, dass die Eltern mehr trinken als vor der Herausnahme der Kinder. Die Jugendamtsmitarbeiterin kann diese Information annehmen und erkennen, dass die von ihr etablierte Hilfe, die in erster Linie den Kindern dient, schmerzliche Schattenseiten für die Eltern aufweist (und insofern auch für die Kinder, die mitbekommen, wenn es ihren Eltern schlecht geht). Sie fragt, ob sie Angebote machen darf, bei denen die Eltern und deren Lebensthemen im Mittelpunkt stehen. Das wollen die beiden nicht, zumindest nicht im Moment. Aber das tragische Moment dieser Hilfe, deren Erfolg bei den Kindern unklar ist und von den Eltern als Verarmung ihres Lebens erlebt wird, wird von ihr anerkannt. Die Tragik bleibt unauflösbar, aber das Thema und der mit ihm verbundene Groll gegen das Jugendamt liegen nun offen und können in Zukunft angesprochen werden. Die Eltern kooperieren in der Folge wesentlich besser mit den Mitarbeiter*innen aller drei Wohngruppen.

Wir sehen in diesem Beispiel, was es heißt eine schwierige Situation, in die eine Mutter gerät, zu verstehen, und was es bewirken kann, wenn jemand aus dem Hilfesystem für diese schwierige *Hilfesituation* die Verantwortung übernimmt und ein Kommunikationsangebot macht, das auf *Fallverstehen* beruht. Entscheidend daran ist, dass der Mutter keine Vorwürfe gemacht werden und sie auch nicht als psychisch krank betrachtet wird. Stattdessen gibt die Jugendamtsmitarbeiter*in zu, Fehler gemacht zu haben. Der Mutter wird signalisiert, dass sie nachvollziehbar gehandelt hat, nachdem Vertreter*innen des Helfersystems sich unsensibel verhalten haben. So einfach ist das. Und in der Praxis zugleich so schwierig (wir arbeiten mit dem Fallbeispiel weiter in Kap. 14).

Fallverstehen scheint demnach sowohl für das Finden und die Etablierung einer passenden Hilfe als auch einer passenden Kommunikation, die Verständigung ermöglicht, unverzichtbar (siehe Schaubild 1).

Schaubild 1



Das stimmt und stimmt zugleich auch wieder nicht. Denn *Fallverstehen* ist oft zu Beginn einer Hilfe gar nicht möglich. Die Familie erzählt einem fremden Helfer nicht gleich alles, was von Belang ist. Bei den ersten wichtigen Hilfeplanungstreffen wird häufig Wichtiges verschwiegen oder ausgeklammert oder geschönt oder falsch dargestellt, mit oder ohne Vorsatz und meist aus Angst, andernfalls moralisch angeklagt oder als unfähig bezichtigt zu werden. Gerade im Zusammenhang mit belasteten *Hilfesituationen* dauert es oft Monate und sogar Jahre, bis entscheidende Informationen preisgegeben werden, z. B. dass das heute als schwierig erlebte Kind die Frucht einer Vergewaltigung darstellt oder das Kind einen bisher verheimlichten, anderen Vater hat, mit dem sich die Mutter noch jahrelang getroffen hat oder dass das Kind den Namen eines anderen Kindes trägt, das Jahre vor dessen Geburt durch eine Unachtsamkeit der Mutter gestorben ist oder das Mädchen jahrelang von einem Onkel missbraucht wurde etc. (weitere Beispiele in dem tollen Buch von Kron-Klees). Mit diesen Informationen wird plötzlich vieles klar, das vorher verworren und abstrus erschien und lässt sich das Verhalten des Kindes sehr viel besser nachvollziehen als ohne dieses Hintergrundwissen. Das Verhalten macht auf einmal Sinn. Und erst jetzt wird auch klar, wo und wie Hilfe ansetzen kann (*Hilfekonzept*) und was ein *passendes Setting* wäre.

Insofern kann man die Ermöglichung von Fortschritten im *Fallverstehen* als die Frucht einer vertrauensvollen Beziehung – oder besser einer Serie von vertrauensvollen Kontakten – betrachten, die im Rahmen einer Hilfe stattfinden oder eben nicht. Häufig entstehen solche Kontakte zwischen Klient*innen und ihren Helfer*innen nicht bei der direkten Behandlung der Probleme oder Symptome, wegen derer die Hilfe eingerichtet wurde. Sie entwickeln sich oft

nebenbei, im Auto bei der Fahrt zum Arzt, beim Kanufahren oder beim gemeinsamen Rauchen in einer Pause. Obwohl die Hilfe auf der Grundlage von nur 20 oder 30% *Fallverstehen* eingerichtet wurde, können Kontakte und Begegnungen zwischen Klient*innen und Betreuer*innen entstehen, die diesen Umfang im Lauf der Betreuung deutlich wachsen lassen, wodurch die Arbeit an bestimmten Problemen erst viele Monate nach der Etablierung der Hilfe richtig in Schwung kommt. Häufig müssen vertrauensvolle Kontakte über mehrere Monate oder Jahre hinweg bedient werden und Angst und Misstrauen können nur peu a peu abgebaut werden (siehe Schaubild 3).

Umgekehrt ist aber stagnierendes *Fallverstehen* oft ein Hinweis darauf, dass es in der Kommunikation zwischen dem Kind/dem Jugendlichen und „seinen“ Helfer*innen über die zentralen Themen an Interesse fehlt, auf einer oder auf beiden Seiten, oder sich eine Sprachlosigkeit hinsichtlich wirklich wichtiger Themen eingeschlichen hat, die beide Seiten dulden, aufgrund derer man aber in der Arbeit auch nicht weiterkommt. In der Regel sind es abgewehrte Emotionen auf einer oder beiden Seiten, die dazu führen, und in der Regel handelt es sich um Angst oder Groll aufgrund von unthematisiert gebliebenen Kränkungen.

Fallverstehen und Hilfeentwicklung stehen demnach in einem zirkulären Verhältnis. *Fallverstehen* ermöglicht *Verständigung* – gemeinsame Problemdefinitionen, gemeinsame Lösungsideen – und macht damit das Finden einer passenden Hilfeform wahrscheinlich (Schaubild 2). Umgekehrt kann die Entwicklung der Kontaktqualität im Rahmen einer Hilfe dazu führen, dass über das Anvertrauen von Informationen und das Erzählen relevanter Geschichten mehr und mehr *Fallverstehen* möglich wird, weshalb angemessener geplant und damit auch effektiver geholfen werden kann (siehe Schaubild 3).

Deswegen ist es beim *Fallverstehen* ebenso wichtig zu wissen, was man weiß, wie auch zu erahnen, was man alles noch nicht weiß. Sich die Leerstellen vorstellen zu können ist so wichtig, wie das festzuhalten und mit dem zu arbeiten, was man weiß (siehe Kap. 2). Manchmal muss man darauf warten, dass Klient*innen diese Leerstellen füllen, manchmal aber auch zum richtigen Zeitpunkt den Mut haben, das Richtige zu fragen.

So bedeutsam wir *Fallverstehen* ansetzen, so realistisch müssen wir konstatieren, dass es manchmal zwar zum Nachvollziehen-Können von Handlungen oder Symptomen führt, aber nicht automatisch auch (wie oben gesehen) zu gutem Handeln – Handeln, das Entlastungen schafft oder Veränderung bewirkt – oder zur Einrichtung eines passenden Settings. Manchmal kann man aufgrund von *Fallverstehen* rekonstruieren, warum diese Person gerade keine Hilfe annehmen kann. Nicht an diesem Ort, aber vielleicht oder wahrscheinlich auch nicht an einem anderen. Nicht zu diesem Zeitpunkt, vielleicht später, vielleicht aber auch nie. Oder dass in dieser Familie die Chancen auf eine Verständigung untereinander oder mit den Helfer*innen verspielt sind, weil ein Maß an

Verletzungen überschritten wurde, hinter das man nicht mehr zurückfindet. *Fallverstehen* kann zu einer völlig angemessenen Ratlosigkeit oder einem völlig angemessenen Ohnmachtsgefühl führen. Diese Gefühle sind schwer auszuhalten. Und sehr oft meint man, ihnen zu entkommen, indem man die nächste Hilfe anbietet, die dann auch nicht hilft. Wichtig ist, dass man mit *Fallverstehen* diese Gefühle ein wenig besser einordnen kann. Sie führen einen zu der Anerkennung, dass Hilfe eben nicht immer hilft, oder dass Hilfe aufgrund ihrer Risiken und Nebenwirkungen manchmal eine Zumutung darstellt, gegen die sich ein junger Mensch oder eine Familie zur Wehr setzt, solange man sie damit behelligt (Schwabe 2021 b). Mit diesem häufig übersehenen Aspekt werden wir uns in zwei Kapiteln beschäftigen (siehe dazu die beiden Kapitel 3 und 14 „Bitte nicht helfen“).

So hoch wir *Fallverstehen* ansetzen, so beruhigend ist es, dass es manchmal auch ohne geht. Es gibt immer wieder Fachkräfte (oder Nicht-Fachkräfte!), die einen Zugang zu einem belasteten Klienten finden, ohne dass sie groß darüber nachgedacht hätten, was mit ihrem Gegenüber los ist und wie sie sich angemessen verhalten sollten. Sie finden den Dreh oder verkörpern ihn von Anfang an, jedenfalls geschieht mit ihrem Auftreten etwas Neues oder es löst sich zumindest ein Teil der Belastung. Manchmal verfügen sie über eine so große Geduld und ein so großes Aushaltevermögen, dass sie, auch ohne verstehen zu können, offen und handlungsfähig bleiben und auch nach Krisen, selbst nach Gewaltvorfällen, in der Länge sind, ohne allzu großes Kränkungsgefühl und vor allem ohne (zu viel) Angst, weiterzumachen, ohne all das genau analysieren zu müssen. Diese Menschen arbeiten aus ihrer Intuition heraus und zeichnen sich häufig durch einen Habitus aus, der anders ist als der der anderen Helfer*innen, indem sie z. B. besser schweigen können oder über Kenntnisse verfügen, die für die Jugendlichen attraktiv sind, wie das Herumschrauben an Motorrädern oder die Bewältigung von Tricks mit ihrem Skateboard etc. Freilich treten manche Mitarbeiter*innen auch so auf und täuschen sich über ihre Stärken oder überspringen ihre inneren Grenzen wie Micha in dem Film „Systemprenger“ (siehe oben).

Immer wieder werden auf diese eher handelnde als reflektierende Weise passende und tragfähige Settings entwickelt. Man fängt mit der Betreuung an, spürt rechtzeitig, wann und wodurch die Belastungen zu hoch werden und entwickelt das Setting weiter, indem man es ergänzt oder erweitert. Hier folgen *Hilfekonzep*t und *Fallverstehen* der *Settingkonstruktion* und erweist sich diese auch ohne die sonst wichtigen Vorarbeiten als fachlich klug. Beim Handeln wusste man noch nicht genau, warum man was tat oder eingerichtet hatte, man folgte Impulsen und dem Zwang der Ereignisse. Anschließend kann sich gerade dieses sich ins Offene hineinwagende Handeln als richtig erweisen. Kann, muss aber nicht.

1.3 Setting und Settingkonstruktion

Damit sind wir beim Begriff Setting bzw. Settingkonstruktion angekommen. Setting meint ein Arrangement von Objekten, Räumen, Zeiten und Personen, deren Verbindung einem Ziel dient (vgl. Müller/Schwabe 2009). So ist z. B. beim Thema Bildung klar, dass Tische und Stühle, die in parallelen Reihen aufgestellt sind und einem einzelnen (evtl. erhobenen) Pult und einer Tafel bzw. Leinwand gegenüberstehen, dem Frontalunterricht dienen sollen. Stellt man die Stühle in einen Kreis und lässt die Tische aber auch das Lehrerpult weg, entsteht ein völlig anderes Setting. Es ermöglicht, dass sich alle gegenseitig sehen und fordert zum Austausch in der Gruppe auf. Freilich wird dabei auch sichtbar, was man ansonsten hinter einem Tisch verbergen kann (z. B. Spielen mit dem Handy). Wieder ein anderes Setting konstruiert man, wenn man jeweils zwei, drei Tische zusammenschiebt und die Stühle darum herum gruppiert, aber gleichzeitig darauf achtet, dass diese Einheiten möglichst weit voneinander entfernt stehen, sodass sich die dort Agierenden möglichst wenig stören. Das wäre ein Setting, das Kleingruppenarbeit fördert, in der bestimmte Inhalte von Arbeitsgruppen entwickelt werden sollen. Wobei sich die Frage stellt, ob ein Seminarraum oder ein Klassenzimmer von seiner Gesamtanlage her, so flexibel eingerichtet werden kann, dass je nachdem, was man tun möchte, alle drei Settings mit geringem Arbeitsaufwand hergestellt werden können. Denn Frontalunterricht, eine offene Diskussionsrunde und Kleingruppenarbeit sind nicht per se gute oder schlechte Lehr- und Lernformen, sondern beruhen jeweils auf einem didaktischen Konzept und passen jeweils besser zu den damit verbundenen Zielen (was soll wie vermittelt werden?) dieses oder jenes Konzepts. Gleichzeitig passen sie wahrscheinlich auch besser zu dieser oder jener Stimmung und Gruppendynamik in einer Klasse – an manchen Tagen geht z. B. Kleingruppenarbeit einfach nicht; aber bestimmte Konflikte zwischen Schüler*innen muss man im offenen Stuhlkreis behandeln –, wobei die gewählten Settings natürlich auch auf die Situation der Klasse und das Verhalten der Einzelnen zurückwirken.

Mit diesem Beispiel dürfte klargeworden sein, warum es so wichtig ist, dem Setting und seiner Konstruktion Aufmerksamkeit zu schenken: Settings unterstützen – auch in den Erziehungshilfen bestimmte Prozesse von Einzelnen und Gruppen – und erschweren andere oder schließen sie aus. Settings sind nicht an sich gut oder schlecht, sondern dienen bestimmten Zielen. Dem didaktischen Konzept in Bildungseinrichtungen, entspricht dabei das individuelle *Hilfekonzept* in den Erziehungshilfen. Aufbauend auf dem *Fallverstehen* formuliert es, woran die Hilfe ansetzen möchte, welche Veränderungen oder Stabilisierungen sie anstrebt, an welche Hoffnungen, Kräfte und Dynamiken der für die Fallsituation zentralen Personen sie sich anschließen kann und mit

welchen anderen Kräften und Dynamiken sie rechnen muss, die die Kommunikation mit den Helfer*innen erschweren und der Hilfe zuwider laufen können (Schwabe 2006/2019, 90 ff). Das Setting realisiert das Hilfekonzept, indem es dieses in ein raumzeitliches Arrangement von Orten, Angeboten und Personen umsetzt. Die Hilfeform stellt dabei lediglich einen äußeren, annäherungsweise Rahmen zur Verfügung. Hilfeformen sind noch keine Settings. Settings sind spezifische Ausgestaltungsformen von Hilfeformen. Denn es macht einen entscheidenden Unterschied aus, ob man z. B. die Hilfeform § 34 SGBVIII (stationär über Tag und Nacht) in einer Regelwohngruppe mit acht Kindern auf dem Land, in einer auf aggressive Kinder spezialisierten Wohngruppe für fünf Kinder mit guter Anbindung an niedergelassene Kindertherapeut*innen in der Stadt oder einer Gruppen mit wechselnd alternierender Betreuung (sog. WAB-Gruppen) umsetzt. Das bedeutet praktisch, dass es leicht sein kann, ein entsprechendes Setting zu finden, weil es bereits vorgehalten wird. Das individuelle *Hilfekonzept* kann aber auch Ideen und Ziele beinhalten, die nur wenige Settings umzusetzen in der Lage sind, weshalb man diese Einrichtung suchen oder länger auf einen Platz dort warten muss. Es kann aber auch sein, dass es das erforderliche Setting noch gar nicht gibt und es erst realisiert werden muss (wie z. B. eine § 34-Hilfe, in der der Jugendliche alle drei Monate den Ort wechselt; oder eine Kleingruppe mit zwei Betreuern eine Tankstelle betreiben und Reparaturen durchführen und ein Wohn- und Arbeitskollektiv bilden). Damit ist klar, dass das Setting einen hohen Passungsgrad zu dem jeweiligen Kind oder Jugendlichen ausweisen und/oder entwickeln muss. Oder anders: Wenn ein Setting nicht zu den Klient*innen passt und diese sich ihm entziehen oder gegen es arbeiten, dann zeigt das an, dass das individuelle Hilfekonzept noch nicht stimmig ist und wahrscheinlich auch das Fallverstehen noch nicht vollständig oder tief genug angelegt war.

Nach dieser Einführung können wir in die Tiefe gehen. *Setting* meint die Verknüpfung von Settingelementen, d. h. von Orten, Personen, Räumen, Gegenständen, Zeiten, Angeboten, Methoden, Regeln und Kooperationsbeziehungen mit dem Ziel, daraus ein entwicklungsförderliches Arrangement zu gestalten. Dabei sind es zwei zentrale Aspekte, die jedes Setting ausmachen. Sie verhalten sich wie zwei Seiten einer Münze: Das Setting organisiert einen Rahmen (A) und stellt Gelegenheitsstrukturen zur Verfügung (B) (Müller/Schwabe 2006). Daraus entwickelt sich eine spezifische *Settingarchitektur*.

Zu A): Rahmen meint den *räumlichen und zeitlichen Rahmen*, innerhalb dessen die Hilfe gestaltet wird. Das kann eine Wohngruppe sein, ein Beratungszentrum, ein Campingplatz oder das Gespräch auf der Straße (wie bei Mobiler Jugendarbeit oder Streetwork). Oft ist es für Klient*innen wichtig, wie die Räume, in denen sie für die Zeit der Betreuung leben sollen oder anderen

Klient*innen begegnen, aussehen. Wie sie gebaut sind, wie sie eingerichtet sind, wie es dort riecht, welche Farben einem begegnen, aber auch welche Atmosphäre dort herrscht (ruhig oder quirlig, öde oder anregend, ordentlich oder chaotisch etc.) und ob ihnen dort beides möglich ist: Geselligkeit und Rückzugsmöglichkeiten. Zum Rahmen gehört aber auch alles, was die Organisation des Alltags betrifft: Wer vom Personal wann in den Dienst kommt und wieder geht (im Heim fragen die Kinder immer: „Wer hat heute Nachtdienst?“, weil sie wissen wollen, wer in der Nacht auf sie aufpasst), aber auch wann es Essen gibt, wie die Bad- und Toilettensituation gestaltet sind (Haben die Mädchen ihr eigenes Bad?) etc. Schließlich wird der Rahmen von Ritualen und durch Regeln gestaltet, die an diesem Ort herrschen. Rituale geben Ordnungen vor und laden ein, diese zu teilen. Das kann der Handschlag sein, mit dem man zu Dienstbeginn alle Klient*innen begrüßt, das abendliche Vorlesen eines Buches, dem die Kinder vom Bett aus zuhören können, oder ein gemeinsamer Spruch vor Beginn des Essens. Regeln sollten in erster Linie ein gewisses Maß an Schutz und Sicherheit garantieren (siehe dazu das Konzept des „sicheren Ortes“ aus der Traumatherapie) und damit eine wichtige Voraussetzung schaffen, damit Entspannung stattfinden kann. Schutz ist nötig gegenüber Gewalt(-androhungen) und Diebstählen, aber auch vor Verzweiflung und bei Selbstverletzungen. Regeln – das darf man nicht verleugnen – zielen aber auch auf die Disziplinierung der Kinder und Jugendlichen ab: Sie wollen settingkonformes Verhalten erzeugen, indem sie abweichendes Verhalten markieren und sanktionieren. In einem bestimmten Umfang ist das unerlässlich (siehe Schwabe/Thimm 2018, 303 ff). So soll man z. B. beim Essen nicht rülpsen und furzen. Das verdirbt einigen den Appetit und regt andere dazu an, ihre Verwirrung in Bezug auf anale und orale Prozesse auszuagieren. Das kann man als Betreuer*in in diesem Rahmen nicht zulassen. Gleichzeitig können viele Regeln, ständige Ermahnungen und darauffolgende Sanktionen die Atmosphäre in einer Wohngruppe nachhaltig belasten.

Die *Haltefähigkeit* eines Settings erweist sich wesentlich daran, ob die Regeln einerseits klar und eindeutig vom Personal (evtl. auch den Peers) vertreten werden und Sicherheit erlebbar machen und andererseits so flexibel gehandhabt werden, dass Verstöße gegen sie – auch schwerere wie Gewaltanwendung gegen Mitarbeiter*innen – nicht unmittelbar zu Entlassungen führen, sondern als Krisenanzeichen ernst genommen und bearbeitet werden. Inhalte und Ausmaß von Regeln können von Setting zu Setting beträchtlich variieren. In dem einen herrscht das gesetzliche Rauchverbot; Rauchen wird geahndet und bestraft. In anderen wird Rauchen ermöglicht, weil strikte Verbote zum Weglaufen von Klienten führen würden, und man genau das verhindern möchte. Aber Regeln existieren in allen Settings, unabhängig davon, ob sie in einer Wohngruppe, auf einem Campingplatz oder auf der Straße realisiert werden. Schon das Bürgerliche Gesetzbuch stellt einen Rahmen dar, der überall, auch auf der