



Mathias Schwabe

Methoden der Hilfeplanung

Zielentwicklung, Moderation
und Aushandlung

5. Auflage



Mit Online-Materialien

BELTZ JUVENTA

Mathias Schwabe
Methoden der Hilfeplanung

Mathias Schwabe

Methoden der Hilfeplanung

Zielentwicklung, Moderation
und Aushandlung

5. Auflage

BELTZ JUVENTA

Der Autor

Prof. Dr. Mathias Schwabe, Evangelische Hochschule Berlin, ist Professor für Methoden der Sozialen Arbeit am Institut für Innovation und Beratung INIB, Systemischer Berater (SIT & IGST) und 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 978-3-7799-6006-5 Print

ISBN 978-3-7799-5279-4 E-Book (PDF)

5. Auflage 2019

© 2019 Beltz Juventa

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen

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 dem Freund und Kollegen

Hans-Peter-Bauer 10.12.1955–14.07.2003

Vieles haben wir gemeinsam gedacht und entwickelt.

Noch mehr wollten wir zusammen angehen.

Und noch immer fehlt er mir...

Inhalt

Vorwort zur aktuellen, 5. Auflage	11
1 Einführendes zur Hilfeplanung und zur Zielstellung des Buches	13
1.1 Ziele des Buches – und seine Zumutungen an die LeserInnen	13
1.2 Auf welchen Ausschnitt des Hilfeplanungsprozesses bezieht sich das Buch?	18
1.3 Thesen zur Hilfeplanung	27
1.4 Die Kapitel im Überblick	41
1.5 Wie das Buch zu lesen ist, was es nicht enthält	44
1.6 Wie das Buch entstanden ist	47
2 Nachdenken über Ziele	51
2.1 Wünsche, Ideen, Absichten und ihr Zusammenhang mit Zielen	51
2.2 Ziele, Mittel und Motive	55
2.3 Interessen- und Zielkonflikte	62
2.4 Vom Handlungsimpuls zum erklärten Ziel	75
3 Hilfekonzzept, Hilfeform, individueller Hilfeplan	89
3.1 Definition von Hilfekonzzept, Hilfeform, individueller Hilfeplan	90
3.2 Zusammenhang und Spannung von Hilfekonzzept, Hilfeform und individuellem Hilfeplan	96
3.3 Entwicklung von Hilfekonzzept, Hilfeform, Hilfeplanzielen	105
3.4 Strukturierungsgrade von Hilfekonzzept, Hilfeform und individuellem Hilfeplan	109
3.5 Vier Fallbeispiele für unterschiedliche Strukturierungsgrade von Hilfekonzzepten	113
4 Zielfindung, Zielformulierung und Zielentwicklungssysteme	116
4.1 Ziele der AdressatInnen oder Ziele der Professionellen?	118
4.2 Das Konzept der drei Zielebenen ›Herz, Kopf und Hand‹	124
4.2.1 Erste Ebene: Die emotionale Verankerung der Zielperspektive	126
4.2.2 Zweite Ebene: Formulierung des Ziels als Entwicklungsaufgabe	152

4.2.3	Dritte Ebene: Formulierung konkreter Handlungsschritte bzw. Projekte	182
4.3	Transformation von Er/Sie-Zielen und Dekonstruktion von Fremdzielen	198
4.3.1	Von Er/Sie-Zielen zu Ich- und/oder Wir-Zielen	200
4.3.2	Von Fremdzielen zu Eigenzielen	216
4.3.3	Zusammenhang der Arbeit an den Er/Sie-Zielen und den Fremdzielen	225
4.4	Zielentwicklung mit den S.M.A.R.T.-Kriterien	226
4.4.1	Die Bedeutung der einzelnen Kriterien	228
4.4.2	Gesprächsführung mit S.M.A.R.T.-Kriterien	234
4.5	Dokumentation der Zielformulierungen im Hilfeplanformular	239
4.6	Kooperation der Fachkräfte bei der Zielentwicklung: Wer ist für was zuständig und verantwortlich?	242
4.7	Zielorientierung bei der Hilfeplanung	246
5	Moderation im Hilfeplangespräch	253
5.1	Charakteristika der kommunikativen Situation ›Hilfeplangespräch‹	254
5.2	›Innere Situation‹ der TeilnehmerInnen: Typische Spannungen	258
5.3	Strukturelle Dimensionen des Hilfeplangesprächs	264
5.3.1	Die drei Zeitdimensionen	264
5.3.2	Die drei Bedeutungsdimensionen	270
6	Die kommunikative Gestaltung von konflikthaftern Aushandlungsprozessen	276
6.1	Was heißt Aushandeln?	278
6.2	Überlegungen/Tipps zum methodischen Vorgehen bei zugespitztem Dissens im HPG	288
6.3	Subjektive Voraussetzung für Aushandlungsprozesse	315
7	Hilfeplanung und Qualitätsentwicklung	324
7.1	Konkretionsebenen und inhaltliche Dimensionen von Qualität	325
7.2	Warum so viele Versuche, Qualitätsstandards zu definieren, scheitern ... und wie man das verhindern kann	327
7.3	Vorschläge für Qualitätskriterien und ihre Überprüfung	331
7.3.1	Qualitätsstandard zur Partizipation der AdressatInnen	334
7.3.2	Qualitätsstandard: Zielorientierung	338
7.3.3	Qualitätsstandards zur Kooperation (1) der Fachkräfte von Öffentlichem und Freiem Träger	341

7.3.4	Qualitätsstandard zur Kooperation 2: Verbindlichkeit bei Absprachen und Erledigung von Aufgaben	343
7.3.5	Qualitätsstandards zur Kooperation 3: Transparenz	346
7.3.6	Qualitätsstandard für die Nützlichkeit/Gebrauchswert des Verfahrens	349
7.4	Hinweise zur Prozessgestaltung bei der Qualitätsentwicklung von Hilfeplanung	351
8	Das Verstehen der Systemdynamik als Grundlage für die Hilfeplanung und die Konstruktion von passenden Settings	354
8.1	Warum Typologien?	355
8.2	Vier sozialpädagogische Typologien zur genaueren Einschätzung von jungen Menschen in schwierigen Lebenslagen	356
8.2.1	Die mytho-poietische Typologie von Michael Langhanky	356
8.2.2	Menno Baumanns Systemsprenger-Systematik	359
8.2.3	Erkenntnisse aus der Gewaltforschung (Rebecca Friedmann)	361
8.2.4	Vier Syndrom-Gruppen nach Mollenhauer/Uhlendorff	364
8.3	Eine Systematik von Themen, über die man sich verständigen oder an denen man sich verhaken und scheitern kann	366
8.3.1	Konstellation der Themen und drei Formen der wechselseitigen Bezugnahme: Negatives Zusammenspiel, thematische Inkongruenz, ausreichend gute thematische Passungen	369
8.3.2	Anmerkungen zu einigen der Themen bzw. Variationen	371
8.3.3	Anleitung zur Arbeit mit dem Schema	376
8.3.4	Möglichkeiten und Grenzen von Institutionen, auf unterschiedliche Themen ausreichend gut zu antworten	381
	Literatur	384
	Hinweise zu den Online-Materialien	389

Vorwort zur aktuellen, 5. Auflage

Die ›Methoden der Hilfeplanung‹, erstmals 2005 publiziert, erscheinen nun in der 5. Auflage und im Hause Beltz Juventa, also in einem neuen Verlag. Zu diesem Anlass habe ich das Buch kräftig überarbeitet, Texte zwischen der Papierfassung und den Online-Ergänzungen ausgetauscht und das Ganze um einen wichtigen neuen Artikel ergänzt: Kap. 8: Das Verstehen der Systemdynamik als Grundlage für die Hilfeplanung und die Konstruktion von passenden Settings.

Im Kern ist es aber das alte Methodenbuch für Zielentwicklung, Moderation des Hilfeplangesprächs und Aushandlung bei strittigen Themen geblieben. Auch wenn einiges am § 36 ›Hilfeplanung‹ verändert wurde und ihm vielleicht demnächst größere Reformen bevorstehen, so hat sich bisher kaum etwas an den kommunikativen Aufgabenstellungen geändert und wird es auch in Zukunft nicht tun. Hilfeplanung findet im Wesentlichen im Rahmen von kommunikativen Prozessen statt. Diese müssen nach wie vor darauf angelegt sein, unklare und unausgesprochene Zielvorstellungen der Klienten zu erfahren und ihnen zum Ausdruck zu verhelfen, strittige Themen und ambivalente Einstellungen in Moderationsprozessen zu klären und Dissense zu schlichten oder mit Hilfe von Kompromissen zu zähmen. Zumindest wenn man möchte, dass Hilfeprozesse eine Chance haben, erfolgreich zu verlaufen. Alleine durch das Einhalten von Verfahren, durch die Beteiligung von AdressatInnen und das Ausfüllen von Checklisten lässt sich das nicht hinbekommen.

Auch wenn sich an den zentralen Aufgaben bei der Hilfeplanung nichts verändert hat, so sind sie doch so schwierig umzusetzen wie eh und je. Menschen sind keine trivialen Maschinen; sie lassen sich nicht instruieren; Hilfeverläufe sind Koproduktionsprozesse, an denen mehrere Beteiligte mit unterschiedlichen Logiken mitstricken, und daher aufgrund ihrer internen Komplexität wesentlich unvorhersehbare, chaotische Prozesse (ein Muss dazu noch immer Dörner 1989). Dennoch lohnt sich der Versuch, deren Eckpunkte gemeinsam zu verabreden und deren Richtung gemeinsam (um) zu steuern. Wesentlich neue Erkenntnisse scheinen mir bezogen auf diese Einsichten in den letzten 13 Jahren nicht dazugekommen zu sein. Deswegen musste das Buch auch keine neue Gestalt annehmen. Weiterentwicklungen wurden in den Bereichen ›Familiengruppenkonferenzen‹ erzielt und durch die Arbeit mit ›Zielplakaten‹ im Rahmen des SIT-Ansatzes von Michael Biene (= **S**ystemische **I**nteraktion**s**therapie und -beratung). Dazu sind jeweils gute Bücher bzw. Aufsätze erschienen; für SIT verweise ich auf Biene 2011, Biene/Palusczyk/Schwabe 2013 und die im Verlag Beltz Juventa erscheinende SIT-Evaluationsstudie von Euteneuer/

Schwabe/Vust/Uhlendorff 2019. Für die Arbeit mit dem Familienrat, der sich in Deutschland inzwischen an einer kontinuierlichen, über 15 Jahre sich erstreckenden Entwicklung erfreuen kann (s. a. Family group conferences), empfehle ich Früchtel 2002 und Früchtel & Roth 2014 und 2017:

Dem Verlag Beltz Juventa, in dem ich meine neue publizistische Heimat gefunden habe, danke ich sehr herzlich für die Aufnahme des Buches und Frau Nina Schimmel für das vorangegangene Lektorat, für das sie sich mit »Kopf, Herz und Hand« engagiert hat.

Berlin im März 2019

Mathias Schwabe

1 Einführendes zur Hilfeplanung und zur Zielstellung des Buches

1.1 Ziele des Buches – und seine Zumutungen an die LeserInnen

Ein Autor, der das ›Entwickeln von Zielen‹ in den Mittelpunkt stellt, sollte Auskunft geben über die eigenen Ziele, die er beim Schreiben verfolgt hat. Welche Ansprüche darf der Leser an den Text stellen? Dieses Buch möchte qualitativ gute und professionell kluge Formen der Hilfeplanung und des Hilfeplangesprächs anhand von Fallgeschichten und in Form von Gesprächssequenzen vorstellen. Es möchte aufzeigen, auf welche Schwierigkeiten man als Praktiker bei der Hilfeplanung und im Hilfeplangespräch regelmäßig stößt und wie man sie angehen kann. Es möchte aber auch das eigene Scheitern nachvollziehbarer machen, das man als Hilfeplaner immer wieder erlebt: Die Anforderungen, die in der Hilfeplanung stecken, sind so komplex, die auszubalancierenden Interessen und zu berücksichtigenden Aspekte häufig so zahlreich und heterogen, dass man sich beim Misslingen nie die Mühe machen müsste, an sich selbst als Quelle von Versäumnissen oder Fehlern zu denken... wenn man sich dies nicht schon sowieso zum professionellen Habitus gemacht hätte (Schwabe 2017).

Schließlich erhebt das Buch den Anspruch, Fachkräfte des Öffentlichen Trägers ebenso anzusprechen wie Fachkräfte der Freien Träger. Thematisiert sind überwiegend Querschnittsaufgaben der Hilfeplanung, die nach meiner Einschätzung nur kooperativ zu bewältigen sind. Diejenigen Phasen und Elemente der Hilfeplanung sollen im Mittelpunkt stehen, bei denen keiner sagen können soll: »Das ist nicht ›mein Bier‹, sollen die (jeweils) anderen doch schauen, wie sie das ›deichseln‹.«

Wie reiht sich das Buch in die lange Kette der Veröffentlichungen zum Thema Hilfeplanung ein? Drei Hauptgruppen könnte man rekonstruieren:

Programmatische Veröffentlichungen zur Hilfeplanung und zum Hilfeplangespräch gibt es inzwischen genug; in ihnen werden die Ansprüche des KJHG entfaltet, d. h. das, was die Fachkräfte, Ämter und Träger tun und beachten sollten (vgl. Merchel 1998, Merchel/Schrapper 1995, Späth 1992 und 1994). Diese Aufsätze waren vor allem in der Frühphase des neuen KJHG wichtig: In ihnen wurden fachliche Standards festgelegt und bewusst hoch gehängt, um den reformerischen Impulsen des Gesetzes Gehör zu verschaffen. Die Gefahr war groß, dass der ›Geist‹ des Gesetzes sich bereits in den Gängen der Ämter

verflüchtigt und business as usual praktiziert wird. Trotz dieses unbestreitbaren Wertes wurden die programmatischen Aufsätze von PraktikerInnen¹ bisweilen mit dem Gefühl wachsender Frustration gelesen nach dem Motto »Sag mir doch nicht immer was ich tun soll, sondern wie ich das umsetzen kann. Hohe Ansprüche kann ich alleine auf meine Schultern laden. Mir kommt es darauf an, wie daraus Ideen und Kraftquellen für meine tägliche Arbeit werden können!« Neben zentralen Leitsätzen der Sozialen Arbeit können auch juristische Überlegungen im Mittelpunkt der Programmatik stehen, wie das z. B. bei Maas (1996), Güthoff (1994) oder bei Schimke (1994) der Fall ist.

Empirische Untersuchungen zur Hilfeplanung und zum Hilfeplangespräch gibt es nach wie vor viel zu wenig. Sie zeigen auf, wie es mit den programmatischen Ansprüchen in der Praxis bestellt ist: ob sie verwirklicht werden bzw. in welchem Grad und wie Fachkräfte und AdressatInnen diese Prozesse konkret erleben. Fast immer lösen die empirischen Studien Erstaunen aus. Zu erwähnen sind z. B. Becker (1999 a, b) mit einer Untersuchung über die Verständlichkeit von Hilfeplanprotokollen, Eisenbraun u. a. (1998) über das Erleben des Hilfeplangesprächs auf Seiten der jugendlichen AdressatInnen, Sander (1996) in Bezug auf die konkrete Umsetzung von Beteiligungsrechten. Eine breit angelegte Studie von Schefold (u. a. 1998) wies zum ersten Mal die Nützlichkeit und den Gebrauchswert der Hilfeplanung im Spiegel der Meinung von Eltern nach und zeigte mit dem Begriff subjektive Hilfeplanung auf, dass auch AdressatInnen über strukturierte Ideen verfügten wie und in welchen Formen Hilfe für sie organisiert sein sollte. Auch die JULE-Studie kann zur Gattung der empirischen Studien gezählt werden, da sie dem Zusammenhang zwischen der Qualität der Hilfeplanung und den Verläufen der Hilfeprozesse bzw. deren Ergebnisqualität empirisch nachzugehen beansprucht (BMFSFJ 1998). Zusätzlich sind eine Fülle von interessanten Diplomarbeiten entstanden, von denen ich hier nur zwei hervorheben möchte: die von Sander (1996) zur tatsächlichen Beteiligungspraxis und Beteiligungsquote von AdressatInnen im Hilfeplangespräch und die von Schneider (1999) zur jeweiligen Einschätzungen von AdressatInnen und PädagogInnen zu den Dimensionen Planungs-, Alltags- und Kontraktrelevanz im Hilfeplangespräch (vgl. Kap. 5.3.2 u. Abb. 26).

Schließlich gibt es *methodisch orientierte Veröffentlichungen*: Sie möchten aufzeigen, wie man die Ansprüche des Gesetzes und der fachlichen Leitlinien in kommunikative und reflexive Praxen umsetzen kann. Zu erwähnen sind – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – Adler (1998) in Bezug auf die methodische Strukturierung des gesamten Hilfeprozesses, Deutscher Verein (1994) und ISA

1 In der Regel wurde im Buch die männliche und weibliche Form benutzt. Bei Personenbezeichnungen in der Einzahl (z. B. Helfer) wurde wegen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet – auch hier seien beide Geschlechter mitgedacht.

(1994) mit zahlreichen methodischen Hinweisen zu Ablauf, zu Leitfäden und Gesprächsführung im Hilfeplangespräch, Harnach-Beck (1995) im Zusammenhang mit psychosozialer Diagnose, Neufeld (1997) mit der Fragestellung wie Kinder beteiligt werden können, Schwabe (2000 b, d) zu dem Thema, wie Partizipation konkret umgesetzt werden kann oder wie Einschätzungen von Kindern für das Hilfeplangespräch gewonnen werden können.²

Hervorzuheben ist auch hier eine Diplomarbeit: die von B. Kasper (1995) zur Gestaltung von Aushandlungsprozessen im Hilfeplangespräch. Hier werden erstmalig konkrete Vorschläge (auch zur Qualifizierung von MitarbeiterInnen) unterbreitet und der Anschluss an die Verhandlungs-Theorie (Harvard-Konzept) hergestellt.

Mit zunehmender Entfaltung der drei Stränge mehren sich die Artikel, die mehrere dieser Themen aufeinander beziehen und einen Mix aus empirischer Darstellung und fachlicher Reflexion entfalten (vgl. z. B. Uhlendorff 2002 und Hansbauer 2002).

Dieses Buch möchte zu den methodisch orientierten Veröffentlichungen gezählt werden; es will zeigen, »wie man es konkret macht«, und das dazu notwendige Handwerkszeug darstellen. Auf diesem Weg möchte es für StudentInnen Lust auf Praxis machen bzw. für KollegInnen die Freude an der eigenen Arbeit erhöhen. Denn wenig ist langweiliger und krankheitsförderlicher, als wenn man in der eigenen Arbeit versucht, fremden Ansprüchen zu genügen, ohne selbst an diese glauben zu können und ohne zu wissen, wie man diese umsetzen könnte, falls man begänne, an sie zu glauben.

Allerdings birgt das Buch für die LeserInnen auch *Zumutungen*. Die erste besteht darin, sich den – mitunter verschlungenen – *analytischen Reflexionen* zu stellen, aus denen heraus erst bestimmt werden kann, was in einer konkreten Hilfeplanungssituation geschieht, um dann überlegen zu können, was zu tun ist und wie man es tun kann. Aktion ohne konzentrierte Analyse bliebe Agieren. Allerdings sind wir nicht nur und immer auf die zeitaufwendigen Analysen auf der Vorderbühne der Organisation angewiesen, wie Klatetzki die Teambesprechung bezeichnet hat (vgl. Klatetzki 1993). Zusätzlich steht zu Verfügung, was der Amerikaner D. A. Schön »Reflection in action« nennt (vgl. Schön 1983): Die in Mikrosekunden ablaufenden Bezugnahmen auf unser Wissen, auf zentrale Leitsätze, auf innere Landkarten oder verinnerlichte Ablaufschemata, die uns – wenn wir sie mit unseren inneren Glaubens- und Wissenssystemen verbinden konnten – bei Bedarf zufliegen und den Handlungsfluss quasi automatisch strukturieren können.

2 Zu diesem Thema werden im Online-Material: Kapitel 5: Vorbereitung und Planung des HPG, zwei Instrumente ausgeführt.

Darüber hinaus und in Kombination mit den ersten beiden Reflexionsformen steht uns allen eine mehr oder weniger geschulte vorbewusste Analysekompetenz zu Verfügung, die man gemeinhin Intuition nennt. Wir spüren, was in einer Situation los ist und verhalten uns situationsadäquat ohne den Umweg über die Reflexion nehmen zu müssen. Die Intuition führt – häufig ohne dass dies in einem verbalen Aushandlungsprozess direkt thematisiert werden musste – zu einer Verständigung mit den AdressatInnen, die keiner Worte bedarf oder in diesen nur noch einen Nachhall erfährt. Viel häufiger als uns lieb ist, sind es basale, körpernahe Prozesse von und mittelbarer Sympathie oder Antipathie bzw. von zwischenmenschlicher Passung, die über den Erfolg einer Hilfe(planung) entscheiden. Bei aller Liebe zum Gespräch, zum Austausch der Worte und Sätze, gilt es, auch dies zu achten.

Die Absicht des Buches besteht darin, alle drei Analyseformen zu bereichern: das Teamgespräch über mehr oder weniger gelungene Hilfeplanungsprozesse, die reflexive Orientierung in der Situation und das intuitive Erfassen von Botschaften, die zur Verständigung wichtig sind.

Die zweite Zumutung des Buches besteht darin, dass man die *Werkzeuge nicht voraussetzungslos anwenden* kann. Die erste Voraussetzung liegt in den ›Köpfen‹ und ›Herzen‹ der Fachkräfte: Ohne die dazu passenden Einstellungen, Haltungen und Konstruktionen bleiben die Methoden Werkzeuge, mit denen ungeübte, machtorientierte oder ressentimentgeladene KollegInnen mehr Schaden als Nutzen anrichten können. Allerdings gibt es nicht eine richtige Haltung, aus der heraus alle dargestellten Methoden gut zur Anwendung kämen. Im Gegenteil, das Buch stellt für ein und dieselbe Aufgabenstellung – Zielentwicklung, Moderation, Aushandlung – immer mehrere Methoden oder Modelle vor, die jeweils Fachkräfte mit unterschiedlichen persönlichen Hintergrund und anders akzentuierter innerer Haltungen ansprechen sollen. Auch als SozialarbeiterInnen darf man verschieden sein – und es gibt immer mehrere Wege zu einem Ziel...

Die zweite Voraussetzung betrifft die Aneignung der Methoden: Viele von uns lernen übers Lesen. Wir übersetzen das Gelesene in unser Handeln. Zugegebenermaßen laienhaft formuliert: Über die Augen gerät das Gelesene in unser Gehirn, spricht unseren Verstand und/oder unser ›Herz‹ an und wird in Handlungen transformiert. Anfangs geschieht das probe- und auszugsweise, bei Erfolg oder Gefallen auch mehr; aber nie setzen wir alle Inhalte in Verhalten um: Immer wählen wir aus und gestalten das Gelesene um, verknüpfen es mit ›alten‹ Wissens- und Handlungs-Beständen, eignen es uns an. Das ist völlig in Ordnung. Wenn wir allerdings etwas richtig gut können wollen, kommen wir um das Üben nicht herum.

Üben meint eine regelmäßig stattfindende, von außen unterstützte und kontrollierte Form der Aneignung. Denken Sie nur an das erste Mal, bei dem Sie versucht haben, das vom Gegenüber Geäußerte zu spiegeln oder eine

hypothetische Frage zu stellen. Das war mühsam, fühlte sich künstlich bzw. unecht an und kam mit unsicherer Stimme. Inzwischen praktizieren Sie solche Techniken wie im Schlaf. Das altbackene, uns in der Kindheit zumeist von unsympathischen LehrerInnen viel zu oft verkündete Übung-macht-den-Meister hat als Botschaft an SozialarbeiterInnen seine Berechtigung. Virtuosen mit ästhetischem Anspruch – z. B. solche die Musikinstrumente spielen – wissen ein Lied davon zu singen. Unser ›Musik-Instrument‹ ist die Kommunikation bzw. Gesprächsführung: Und doch gibt es in unserem Arbeitsfeld wenig Zeit und wenig Äquivalentes, das dem Tonleiter-Üben, der zigmaligen Wiederholung derselben Passage, der Etüde etc. entsprechen würde. Auch fünfzigjährige Pianisten oder Posaunisten, die öffentlich auftreten, üben täglich mehrere Stunden. Wann üben eigentlich SozialarbeiterInnen? Wann pflegen wir unsere ›Instrumente‹ in Abwesenheit des Publikums, um dieses anschließend erfreuen zu können?

Die ergänzende Botschaft lautet aber: Klienten sind geduldig. Sie lassen die Fachkräfte üben und ertragen es auch mit nicht perfekt eingespielten Methoden konfrontiert zu werden. Im Gegenteil: Wenn der Prozess einer Beratung oder Betreuung bewusst auch für den Profi als Lernfeld konzipiert ist, dann erhöhen sich auch die Chancen dafür, dass auch der Klient etwas lernt. Sich im und beim Lernen zu begegnen, stellt eine Riesenchance dar. Und wenn der Klient – scheinbar – nichts gelernt hat, ist man zumindest selber einen Schritt weitergekommen und können andere Klienten von dem profitieren, was man an einem anderen Klienten ausprobiert hat. Mein ganzer Stolz ist, sagen zu können, dass ich bisher aus der Begegnung mit jedem Klienten (mit dem ich länger zu tun hatte) etwas gelernt habe. Umgekehrt d. h. auf der Seite der Klienten, wird diese Bilanz – habe ich etwas von und mit dem Sozialarbeiter gelernt? – sicherlich nicht so günstig ausfallen.

Ein Anspruch des Buches ist, einen Mittelweg zu bestreiten: Weder soll eine ideale Praxis beschrieben werden, wenn man darunter versteht, dass diese aufgrund der realen Arbeits- und Kooperationsbedingungen nicht zu realisieren ist, noch soll die vielerorts etablierte Praxis – das, was regelmäßig schon getan wird – beschrieben werden. Auf halbem Wege zwischen normativem Anspruch und Empirie, aber in Kontakt mit beidem, soll entfaltet werden, wie es gehen könnte und an manchen Orten auch schon geht. Dabei habe ich mich bemüht die ganz realen Klagen der PraktikerInnen über die Schwierigkeiten ihrer Praxis aufzugreifen und für die, in offiziellen Diskursen häufig unterschlagenen, dilemmatischen Situationen der Praxis gangbare Antworten zu finden.

Schließlich sind mit dem Buch auch persönliche Ziele verbunden: Ich hoffe dadurch weitere KollegInnen aus Jugendämtern und Freien Trägern motivieren zu können, ihre Praxis der Hilfe- bzw. Erziehungsplanung mit der Videokamera begleiten zu lassen. Daraus erwarte ich mir noch mehr Aufschlüsse über gute Formen der Gesprächsführung, über kluge Entscheidungen, weitreichende

Formen der Partizipation, geschickte Aushandlungsprozesse und den konstruktiven Einsatz von Machtmitteln. Und ich erwarte mir, Geldgeber zu finden, die diese spannende, aber auch kostenintensive Forschungsmethode weiter finanzieren: Hilfeplangespräche aufzunehmen, Videobänder anzuschauen, sie zu transkribieren, interessante Passagen herauszufiltern, sie mit den PraktikerInnen zurückzukoppeln etc. ist eine sehr zeitaufwendige Angelegenheit. Ein konkretes Projekt, das daraus erwachsen könnte, wäre ein Lehr- und Lern- bzw. Trainings-Video zum Thema Hilfeplanung, das an realen, von professionellen SchauspielerInnen nachgespielten Szenen ansetzen könnte und den HelferInnen die Möglichkeit gibt, in einem Fall unterschiedliche Entscheidungen zu treffen, um jeweils unterschiedliche (fiktive) Entwicklungen zu beobachten.

1.2 Auf welchen Ausschnitt des Hilfeplanungsprozesses bezieht sich das Buch?

Der Hilfeplanungsprozess beginnt mit der ersten Information bzw. Problemanzeige in Bezug auf eine Person bzw. ein System, welche diese möglicherweise zu einem ›Fall für‹ das Jugendamt machen könnten (Müller 1993) und endet mit der Auswertung des abgeschlossenen Hilfeverlaufs. Dazwischen liegen zahlreiche Etappen und eine Vielzahl einzelner Arbeitsschritte. Das Ablaufdiagramm (Abb. 1 bis 4) auf den folgenden Seiten schlägt zur Strukturierung des gesamten Hilfeplanungsprozesses vier größere Abschnitte vor (siehe die Phasenbenennungen am linken Rand). Was im Schaubild knapp dargestellt ist, wird im Text etwas ausführlicher erläutert. Sicher sind in Bezug auf das ganze Hilfeplanungsverfahren andere Einteilungen oder andere Benennungen der einzelnen Phasen möglich (vgl. Becker 1999 b), eventuell auch anders strukturierte Schrittfolgen, mit genaueren oder gröberen Bestimmungen der einzelnen Schritte. Insbesondere unter dem Paradigma der Sozialraumorientierung wird die Erstberatung oder Falleingangsphase einen sehr viel dominanteren Stellenwert erhalten (vgl. Schefold 2002). Mein Schema ist stark erziehungshilfenlastig, was mit seinem Schwerpunkt in der Phase 2 zusammenhängt. Trotzdem erhebt das 4-Phasen-Modell den Anspruch ein großes Spektrum an möglichen Abläufen der Hilfeplanung zumindest holzschnittartig abzubilden.

Die Ablaufanalyse von Hilfeplanverfahren soll hier auch nicht im Detail geschehen, sondern nur insoweit, als dem Leser und der Leserin deutlich wird, auf welchen Abschnitt der Hilfeplanung sich dieses Buch bezieht und welche anderen (wichtigen) Abschnitte und Arbeitsschritte bzw. Aspekte außerhalb der Betrachtung bleiben. Zur Strukturierung der Hilfeplanung schlage ich vier Phasen vor. Dabei bin ich mir bewusst, dass es viele sinnvolle lokale Entwicklungen und Differenzierungen gibt, denen dieser Vorschlag nur ansatzweise

gerecht wird. (Die größte Variationsbreite und eine besonders große Notwendigkeit in Bezug auf die detailliertere Festlegung einzelner Schritte bestehen in der Praxis sicher in der Abfolge der Arbeitsschritte 6–8).

Phase 1: Falleingangsphase: Fallabklärung durch das Jugendamt und Entwicklung einer klaren fachlich begründeten Haltung zum Antrag auf Hilfe zur Erziehung bzw. zu anderen Formen der Hilfe.

In allen Jugendämtern gibt es eine Falleingangsphase, in der man als Fachkraft das sich selbst meldende oder das fremd gemeldete System kennenlernen muss, um einschätzen zu können, ob man zuständig ist, welche Notlagen und Aufträge dort von wem gesehen werden, welche HelferInnen in dem System bereits engagiert sind oder waren, welche Hilfeangebote unterhalb der Schwelle von Hilfen zur Erziehung (HzE) für dieses Hilfesystem angemessen bzw. annehmbar erscheinen oder ob es ein ›Fall für‹ eine HzE werden will, kann, soll oder muss.

- *Schritt 1:* Erste briefliche oder telefonische Kontaktaufnahme durch oder mit der Fachkraft des Jugendamtes, erste Sondierung, Terminvereinbarung für das Erstgespräch.
- *Schritt 2:* Erstgespräch mit KlientInnen (in der Regel nicht allen Familienangehörigen, aber einigen) oder dem Fremdmelder (z. B. Lehrer etc.), evtl. auch mit beiden. Wahrnehmung von Anliegen, Problembeschreibungen und Aufträgen seitens der Klienten bzw. Melder, erste Informationen über Aufgaben, Angebote und Rolle des Jugendamtes. An dieser Stelle kann der Kontakt mit dem Jugendamt durch Überleitung an andere Helfersysteme ergänzt oder beendet werden.
- *Schritt 3:* Ein bis x systematische Klärungsgespräche, die thematisch fokussiert sind und z. B. Netzwerke, Ressourcen, Armut und materielle Bedarfe, frühere Hilfen, das Genogramm etc. zum Gegenstand haben. Ziel ist es, zu einem Fallverstehen zu kommen bzw. zu einer sozialpädagogischen Diagnose, deren Bestandteile in vielen Ämtern vorgegeben und in einem Diagnose-Konzept zusammengefasst sein können. Vorstellungen und Ziele der AdressatInnen, die sie mit dem Jugendamt bzw. möglichen Hilfeoptionen verbinden, werden erfragt. Interessens- und Zielkonflikte können deutlich werden, aber auch Hoffnungen und Visionen. An dieser Stelle kann der Kontakt mit dem Jugendamt durch Überleitung an andere Hilfesysteme innerhalb und außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe ergänzt oder beendet werden.
- *Schritt 4:* Erste Falldokumentation: Eine erste umfangreichere, schriftliche Fassung der bisherigen Beratungs- und Kennenlernprozesse wird verfasst. Möglicher Titel: psychosoziale oder sozialpädagogische Diagnose etc. Die

Falldokumentation kann der fallzuständigen Fachkraft als Grundlage für die weitere Arbeit mit der Familie oder dem Einzelnen dienen oder – in Übereinstimmung mit den datenschutzrechtlichen Bestimmungen – an andere Hilfesysteme mit dem Auftrag auf Fall-Übernahme oder Abklärung von Teilaspekten weitergeleitet werden (z. B. Clearingaufgaben, z. B. in der Kinder- und Jugendpsychiatrie). In diesem Schritt können weitere Elemente des Hilfekonzepts Gestalt annehmen und finden erste Zielentwicklungsgespräche statt. Noch aber ist offen, ob es eine Hilfe unterhalb der Schwelle HzE wird oder eine Hilfe im Rahmen HzE. Vor- und Nachteile müssen sowohl fachlich (im Team) wie mit den AdressatInnen abgewogen werden: Weder ist generell zunächst eine andere oder niedrigschwelligere Hilfe auszuprobieren, noch führen bestimmte Problemlagen und Bedarfe automatisch zu einer HzE.

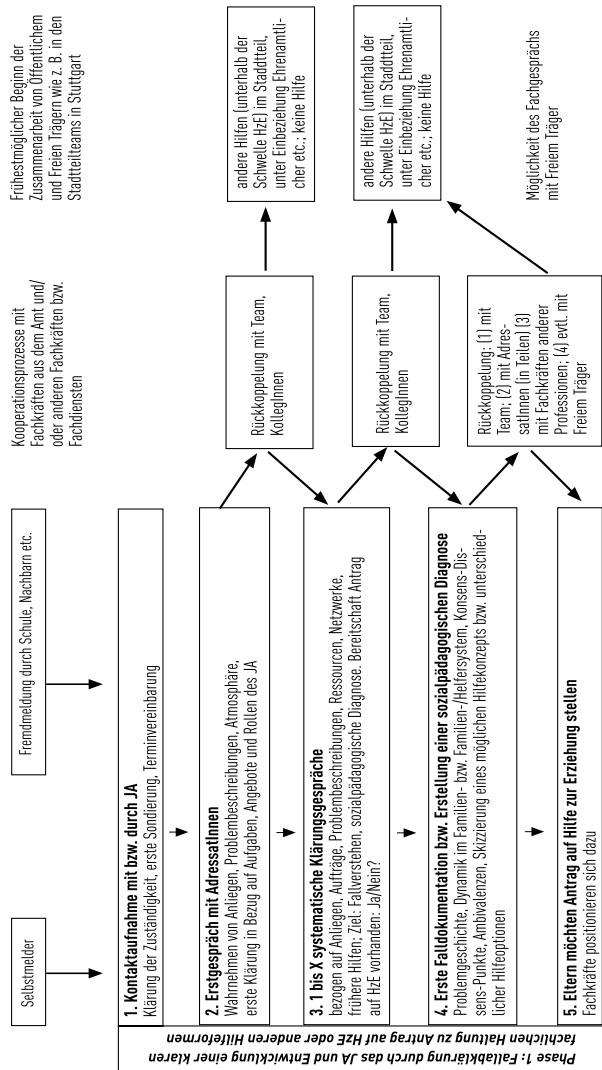
- *Schritt 5:* Die AdressatInnen entscheiden sich, einen Antrag auf Hilfe zur Erziehung zu stellen. Die Fachkräfte können dies auf der Grundlage ihres bisher entwickelten Hilfekonzeptes bzw. ihrer Falldokumentation anregen, empfehlen oder geradezu einfordern. Die Fachkräfte des Jugendamtes können diesen Schritt aber auch aus fachlichen Gründen ablehnen und weitere Beratung anbieten. Es bleibt dann weiterhin ein Recht der Personensorgeberechtigten, den Antrag (jederzeit) zu stellen. Der Antrag auf HzE wird gestellt (oder auch nicht, aber dann endet das Diagramm, siehe Abb. 1).

Phase 2: Hilfeplanung als kooperativer Prozess: Vom Antrag bis zum ersten Hilfeplangespräch (in dieser Phase liegt der Schwerpunkt des Buches!)

Diese Phase beginnt damit, dass die Fachkraft des Jugendamtes und die Familie Klarheit darüber gewonnen hat, dass zur Bearbeitung der anstehenden Problemlagen eine Hilfe zur Erziehung sinnvoll und angemessen erscheint. Das Hilfekonzept, in dem eine HzE als zentraler Bestandteil betrachtet wird, gewinnt an Konturen (siehe Kap. 3). Offen ist in dieser Phase noch, welche Hilfeform (an welchem Ort und verkörpert von welchen Personen) konkret gewählt werden soll. Denn in der Regel ist es nie nur eine Hilfeform, die als Antwort auf die spezifischen Problemlagen in Frage kommt; bei flexiblen Hilfen ist die Variationsbreite der in einem ›Maßanzug‹ zu integrierenden Hilfemodule innerhalb einer HzE oder auch in Kombination mit anderen Hilfeformen (außerhalb der HzE) noch viel größer.

Kooperation steht als Überschrift über dieser Phase. Damit ist sowohl die Kooperation zwischen der Fachkraft des Jugendamtes und den AdressatInnen gemeint als auch die in dieser Phase häufig (noch viel zu wenig genutzte) Chancen zu einer frühen Kooperation mit dem Freien Träger. Dieser kann z. B. in die Erarbeitung eines Hilfekonzeptes miteinbezogen werden, mit bestimmten Clearingaufgaben betraut werden etc.

Abbildung 1: Phase 1 des Hilfeplanungsprozesses

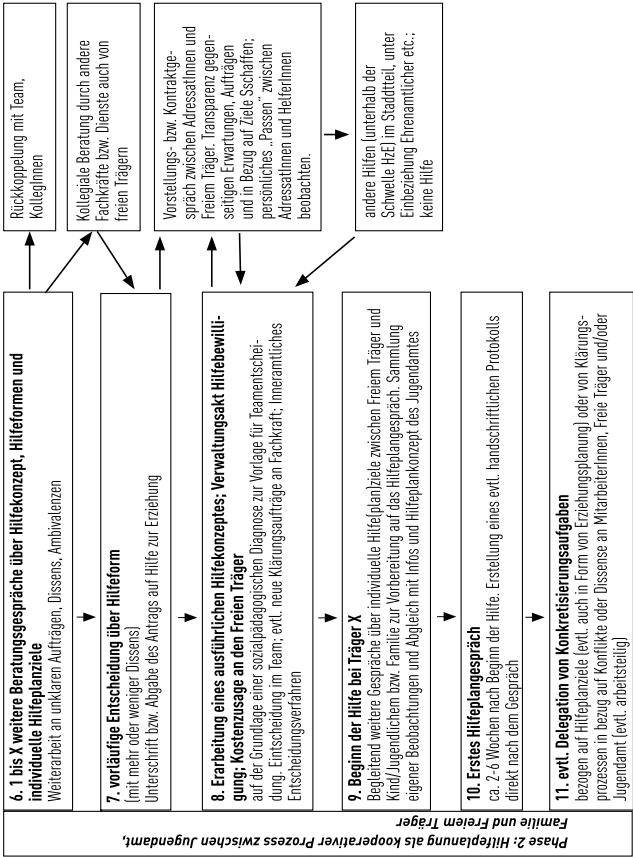


- **Schritt 6:** Die Entscheidung über die geeignete Hilfeform bzw. den geeigneten Ort und die geeignete Person machen ein bis x weitere Beratungsgespräche zwischen Fachkraft des Jugendamtes und AdressatInnen nötig. Um das sich verdichtende Hilfekonzept herum finden Beratungs- bzw. Aushandlungsprozesse statt. Zielentwicklungsgespräche werden geführt oder intensiviert. Dissense zwischen Familienmitgliedern oder zwischen diesen und der Fachkraft des Jugendamtes hinsichtlich Hilfeform und Hilfezielen nehmen Kontur an und werden mehr oder weniger erfolgreich bearbeitet.

- *Schritt 7:* AdressatInnen und Fachkraft Jugendamt treffen eine vorläufige Entscheidung über die Hilfeform, die Unterschriften unter den Antrag auf HzE werden eingeholt. Vorläufig bleibt die Entscheidung deshalb, weil sie erst noch durch das Fachteam und den Verwaltungsakt bestätigt werden muss. Kollegiale Beratungsformen durch die KollegInnen des Amtes oder durch andere Fachkräfte (Freier Träger oder Kinderund Jugendpsychiatrischer Dienst etc.) bereiten die Entscheidung vor bzw. begleiten sie oder setzen sie mit der Auflage weiterer Klärungsschritte oder alternativer Hilfe-konzept-Ideen außer Kraft.
- *Schritt 8:* Für die Entscheidung im Fachteam und den Verwaltungsakt ist die Ausarbeitung eines Hilfekonzepts auf der Grundlage der Falldokumentation bzw. einer sozialpädagogischen Diagnose Voraussetzung. Parallel mit dem Verwaltungsakt oder nach seinem Abschluss können Vorstellungs- bzw. Kontraktgespräche mit der bzw. den Einrichtungen bzw. Diensten der Freien Träger stattfinden. Ob unterschiedliche Angebote der Träger vorgestellt, wie viele Dienste oder Personen einer Familie vorgestellt werden und wie stark die AdressatInnen dabei beteiligt werden, variiert stark. MitarbeiterInnen und AdressatInnen lernen sich im Verlauf von Vorstellungsgesprächen oder Hospitationen kennen und entscheiden sich füreinander (im Rahmen von mehr oder weniger Alternativen). Mit dem Verwaltungsakt ist auch eine Kostenzusage an den Freien Träger verbunden.
- *Schritt 9:* Die Betreuung durch die Fachkräfte des Freien Trägers beginnt. Erste regelmäßige Begegnungen mit den Kindern bzw. Jugendlichen bzw. Eltern finden statt. Neben dem verbalen Austausch erhalten andere Formen des gegenseitigen Erlebens und gemeinsamen Handelns mehr Raum (spielen, zusammen kochen, zusammen schwimmen gehen) und können den weiteren Zielentwicklungsprozess befruchten. Insbesondere findet eine weitere Konkretisierung und eine Umsetzung der Planung hinsichtlich der Methoden statt; erste Erfahrungen mit der Arbeit an den Zielen können gemacht werden: Erste Konflikte bzw. Verweigerungen können auftauchen. Alle diese Erfahrungen sind sinnvoll, weil sie in das erste Hilfeplangespräch bzw. in dessen Vorbereitung einfließen können.
- *Schritte 10 und 11:* Das erste Hilfeplangespräch findet nach 2–6 Wochen Betreuung statt. In diesem kommen die bisher angedachten Ziele bzw. die Wege, auf denen sie erreicht werden sollen, noch einmal auf den Prüfstand. Auch das Hilfekonzept bzw. die Auswahl der Hilfeform durch die Fachkraft des Jugendamtes findet hier eine Bestätigung oder muss eine Korrektur erfahren. Weitere Konkretisierungen von Zielen und Mitteln sowie nicht im Hilfeplangespräch zu bewältigende Dissense werden zur Weiterbearbeitung an die Fachkraft des Freien Trägers oder des Jugendamtes oder an beide delegiert (Schritt 11). Wenn möglich wird im Anschluss an das Hilfeplangespräch ein erstes (handschriftliches oder computergestütztes) Protokoll mit

den wichtigsten Ergebnissen erstellt bzw. innerhalb eines vereinbarten Zeitraums zugesandt (bis hier her reicht der Schwerpunkt des Buches. Viele seiner Ausführungen bleiben auch für weitere Phasen relevant, bedürfen dort aber auch spezifischer Ergänzungen).

Abbildung 2: Phase 2 des Hilfeplanungsprozesses



Phase 3: Beobachtung und Steuerung des laufenden Hilfeprozesses

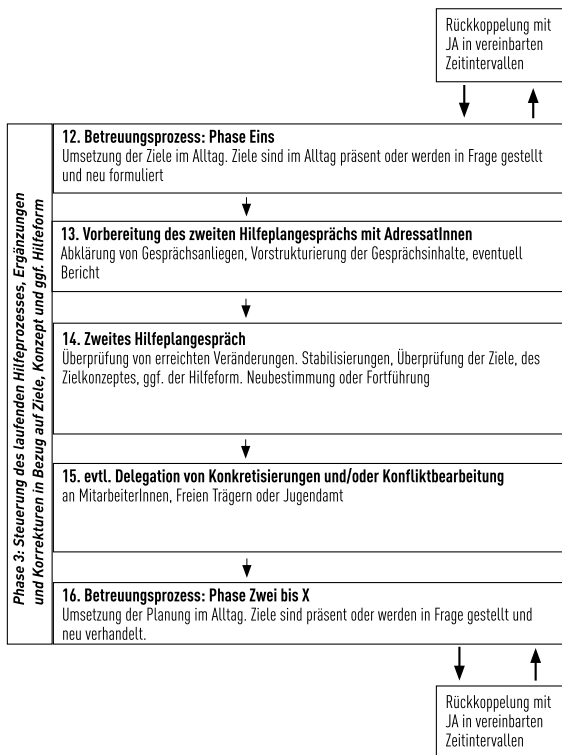
Arbeit an den Zielvereinbarungen bzw. Ergänzungen und Korrekturen in Bezug auf Ziele, Konzept und evtl. auch Hilfeform In dieser Phase sind die MitarbeiterInnen der Öffentlichen und der Freien Träger endgültig gemeinsam und arbeitsteilig für die weitere Hilfeplanung Zuständig (siehe dazu auch die Anregungen für das systematische, gemeinsame Nachdenken in Bezug auf passende Settings in Kap. 8).

- **Schritt 12:** Der Betreuungsprozess verstetigt sich, die Beziehungen werden vertrauter. Im Alltag wird an den Zielen gearbeitet, Aufgaben werden erle-

dig, die mit der Zielerreichung in Verbindung stehen. Ziele und Aufgaben können aber auch in Frage gestellt werden und müssen evtl. neu formuliert werden. Sofern sie Kernanliegen des Hilfekonzpts betreffen, müssen sie mit dem Jugendamt rückgekoppelt werden.

- *Schritt 13:* Vorbereitung des zweiten Hilfeplangesprächs mit den AdressatInnen. Auswertung der ersten Erfahrungen mit diesen im Kolleginnenkreis der Mitarbeiter des Freien Trägers.
- *Schritte 14 und 15:* Durchführung des zweiten (bzw. x-ten) Hilfeplangesprächs nach 3 bis 6 Monaten. Überprüfung der Umsetzung der Vereinbarungen aus dem letzten Hilfeplangesprächen: Überprüfung der Ziele (welche beibehalten, welche neu formulieren?). Delegation der im Hilfeplangespräch selbst nicht lösbaren Probleme an eine der Fachkräfte oder zweiter Hilfeplangesprächstermin.
- *Schritt 16:* Betreuungsprozess Phase 2 bzw. x: Umsetzung der Planung in den Alltag. Ziele sind präsent oder werden erinnert oder in Frage gestellt und neu verhandelt. Gegebenenfalls erfolgt eine Rückkoppelung mit dem Jugendamt.

Abbildung 3: Phase 3 des Hilfeplanungsprozesses

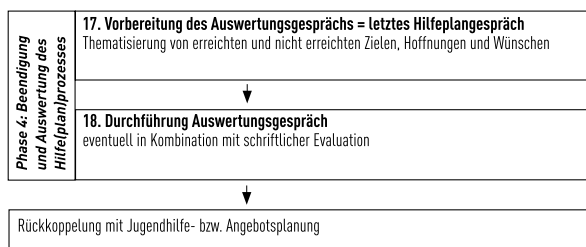


Phase 4: Beendigung und Auswertung des Hilfeprozesses

Irgendwann geht die Hilfe zu Ende; unabhängig davon, ob es sich um eine geplante Beendigung handelt, um eine Überleitung zu einer anderen Hilfeform oder einen Abbruch, sollte der abgeschlossene (Teil-)Prozess reflektiert und bewertet werden.

- **Schritt 17:** Vorbereitung des Auswertungsgesprächs = letztes Hilfeplangespräch.
- **Schritt 18:** Durchführung des Auswertungsgesprächs oder einer schriftlichen Befragung. Thematisierung von erreichten bzw. nicht erreichten Zielen, Hoffnungen und Wünschen. Reflexion der organisatorischen Bedingungen und ggf. Konsequenzen für die Angebots- bzw. Jugendhilfeplanung.

Abbildung 4: Phase 4 des Hilfeplanungsprozesses



Das Buch bezieht sich in erster Linie auf die *zweite der geschilderten Phasen* und hier auch nur auf *sozialpädagogische und kommunikative Prozesse*. Rechtliche und verwaltungs- bzw. verfahrenstechnische Aspekte werden nicht erörtert. Die Gestaltung der Falleingangsphase (Phase 1) und insbesondere der Frage, welche anderen Hilfen (außer einer HzE) in Frage kämen und wie diese zu organisieren seien, ferner die Erstellung einer ersten sozialpädagogischen Falldokumentation und was zu dieser gehört, bleiben bis auf die Anregungen, die das Kap. 8 dazu vermittelt, ausgespart.

Zur Verwirrung könnten Überschneidungen zwischen Phase 1 und Phase 2 beitragen: Insbesondere die klare Trennung zwischen sozialpädagogischer Diagnose bzw. Falldokumentation (Schritt 4) und Erstellung eines Hilfekonzeptes (Schritt 8) existieren in dieser Form nur an einigen Orten. Diese beiden Instrumente werden häufig kombiniert oder auch verwechselt. Mir scheint es sinnvoll, den Diagnose- bzw. Fallverstehens-Prozess ein Stück weit (!) von der Frage zu entkoppeln: »Und was heißt das nun für das Hilfekonzept und die Hilfeform?« Die zuletzt genannte Frage scheint mir einige kommunikative Schleifen mit den AdressatInnen wert, die gleichzeitig zur Verifizierung oder Ergänzung bzw. Korrektur der sozialpädagogischen Diagnose dienen können.

Klar ist, dass das verschriftlichte Hilfekonzert auf den Erkenntnissen der sozialpädagogischen Diagnose aufbauen soll.

Weil sich das Buch schwerpunktmäßig auf die zweite Phase bezieht, tauchen Fälle, in denen vor allem Armut und materielle Notlagen von Klienten im Vordergrund stehen, hier nur am Rand auf. Diese Situationen müssen in der Fall-eingangsphase erkannt und anders bearbeitet werden: Erziehungshilfen sind nicht geeignet, um Armut entgegenzuwirken, auch wenn klar ist, dass Armut und Erziehungsschwierigkeiten Hand in Hand gehen können (vgl. Ames/Bürger 1998). Sozialpädagogische und materielle Hilfeleistungen können und müssen verknüpft werden. Keine Hilfeart kann jedoch die Lücken kompensieren, welche die andere reißt. In diesem Buch stehen die sozialpädagogischen Hilfeformen im Vordergrund.

Nur an wenigen Orten ist es Praxis einen Antrag auf Hilfe zur Erziehung zu stellen, ohne dass bereits klar ist, welche Hilfeform und an welchem Ort diese realisiert werden soll. Häufig unterschreiben die Eltern den Antrag auf HZE erst, wenn sie sich z. B. für ein bestimmtes Heim oder eine bestimmte Betreuungsperson entschieden haben. Der Antrag stellt dann quasi die letzte Formalität dar. Sehr viel sinnvoller scheint mir die Praxis, die Eltern zum Stellen des Antrags aufzufordern und diesen Schritt als Auftrag für und Auftakt zu einem zweiten intensiven Suchprozess zu nehmen: nach der geeigneten Hilfe, nach dem passenden Ort und den passenden Betreuungspersonen etc.

In Bezug auf die *dritte Phase* werden die Schritte 9 bis 11 in diesem Buch mit einbezogen, wobei die Themen Betreuungs- und Erziehungsplanung bzw. Berichtswesen nur ansatzweise thematisiert werden. Dafür ist der *Moderation im ersten Hilfeplangespräch* (Schritt 10) ein eigenes Kapitel gewidmet, das sich sicher auch auf die weiteren Hilfeplangespräche (Schritt 14 etc.) beziehen lässt. Alle anderen Aspekte der Phase 3 (Auswertung der ersten Hilfeinheit mit dem Freien Träger, Krisen, Umsteuerung der Hilfe etc.) und erst recht Phase 4 bleiben unbehandelt.

Geplant sind zwei weitere Bände zum Thema: ein dem aktuellen Buch gleichsam vorgeschalteter Band Fallkonstruktion im Jugendamt – Empirie und Methodik einer qualifizierten Falleingangsphase und ein an das aktuelle Thema anschließender Band: Steuerung von Hilfeprozessen als Aufgabe Öffentlicher und Freier Träger: Fortschreibung, Umplanung und Auswertung laufender Hilfen. Ihr Zustandekommen wird von der Bereitschaft von MitarbeiterInnen abhängen, sich bei der Arbeit von (einem) Fremden begleiten und beobachten zu lassen. Vielleicht macht dieses Buch Mut dazu...

1.3 Thesen zur Hilfeplanung

Die folgenden 17 Thesen umreißen – teilweise in zugespitzter, provokativer Form – einige Kerngedanken dieses Buches; sie skizzieren somit die Ausgangslage für die methodischen Überlegungen. Einige Thesen sind der Fachliteratur entnommen und enthalten Einsichten, die es kurz zu erinnern gilt und hinter die man nicht mehr zurückfallen sollte (z. B. Müller 1991). Allerdings erhebe ich keinen Anspruch darauf mit diesen Thesen den aktuellen Stand der Hilfeplanungsdiskussion wiederzugeben. Für LeserInnen, die sich einen Überblick verschaffen wollen oder einführende Literatur suchen, seien empfohlen: Deutscher Verein 1994, ISA 1994, Merchel 1998, Merchel/Schrappner 1995, Schwabe 2000 a, b, d, Tornow 1994.

Manche Thesen greifen den Argumentationslinien des Buches voraus und bleiben vielleicht an dieser Stelle unverständlich, werden aber später ausführlich entfaltet. Wieder andere Thesen stammen aus anderen Artikeln des Autors, die in diesem Buch keine ausführliche Erörterung mehr erfahren; auf sie baue ich auf (zum Nachlesen sind Hinweise gegeben).

These 1: Planung

Bezüglich des Verlaufs von Erziehungshilfen kann man mit ebenso viel guten Argumenten auf Planbarkeit und Planungsmöglichkeiten hinweisen wie auf Unplanbarkeiten aufgrund des Technologiedefizits (Luhmann/Schorr 1982) in der Pädagogik. Beide Perspektiven sind ernst zu nehmen, sollten aber nicht gegeneinander ausgespielt werden. Planbares und Unplanbares lassen sich nicht nach dem ›Entweder-oder‹-Muster pauschal trennen, sondern sind in ihren Möglichkeiten und Grenzen in jeder Hilfe aufs Neue zu bestimmen (vgl. Dörner 1989, S. 234 ff.; Schwabe 2002 a): In jedem Hilfeverlauf und jedem Hilfeplangespräch gibt es

- Aufgaben und Prozesse, die man verbindlich planen kann und Ziele, die zuverlässig zu erreichen sind, wenn die dazu notwendigen Planungs- und Umsetzungsschritte eingehalten werden. Ob das der Fall war, kann man überprüfen.
- Entwicklungsprozesse bei Einzelnen und Familien, die man durch Planungsgespräche anregen und wahrscheinlicher machen kann, deren günstiger Verlauf durch die Fachkräfte aber nur bedingt gesteuert oder garantiert werden kann und
- Prozesse, die man bewusst von Planungen aussparen oder nur sehr locker ›an-planen‹ sollte, weil sie hoch dynamisch und schwer zu beeinflussen sind oder weil es sich um Entwicklungen handelt, die besser und manchmal auch nur außerhalb der ›hellen Planungssonne‹, quasi ›im Schatten von Pla-

nungsprozessen« gedeihen können. Manche Ziele lassen sich nur erreichen, wenn man sie nicht (mehr) thematisiert (vgl. Schwabe 2000b, S. 10–12).

These 2: Steuerung 1

Beim Steuern kommt es darauf an, was man darunter versteht. Hilfen kann man, auch wenn das ein Ideal von ManagerInnen bleiben wird, nicht dirigieren wie man ein Flugzeug auf ein Ziel hinsteuert: »Geplanter Flughafen erreicht, haben Sie gut gemacht, weiter so!« Hilfen entwickeln sich trotz Planungen häufig ungeplant. Sie driften häufig in eine bestimmte Richtung, zu der alle beitragen (auch wenn sie oft nicht merken wie und wodurch), die keiner der Beteiligten angestrebt hat. Umwege, Irrwege sind oft nicht zu vermeiden. Krisen ereignen sich sowieso, wobei man über weite Strecken (noch) nicht einschätzen kann, ob sie zum (Entwicklungs-)Prozess mit dazu gehören oder Hinweise auf unpassende Planungen darstellen. Allerdings hat die Menschheit im Laufe der Jahrhunderte angemessene Haltungen und zutreffende Bilder für das Steuern ›chaotischer Systeme‹ entwickelt. Ein sinnvoller Begriff von Steuern ist in dem Versprechen angelegt Ist-Soll-Differenzen zu minimieren d. h. die als Problem erlebte Spannung zwischen dem wie es (aktuell) ist bzw. erlebt wird und dem wie es (zukünftig) sein soll, verringern (Luhmann/Schorr 1982). Wenn das – nach dem Urteil der AdressatInnen – nicht zumindest bei einigen Themen gelingt, war die Hilfe umsonst. Freilich kann man bei diesem Prozess an vier unterschiedlichen Punkten ansetzen (Schwabe 2002 b):

- am Ist, d. h. der Beschreibung der Situation, diese neu und anderes betrachten lernen bzw. definieren. Damit ändern sich die Ziele und somit steuert man schon über die Definition der Ausgangslage die weitere Entwicklung der Hilfe.
- am Soll, d. h. am Ziel, indem man das erste spontan formulierte Ziel überprüft, beispielsweise um es erreichbarer zu gestalten (d. h. näher an das Ist heranrücken) oder um für unterschiedliche Ziele ein gemeinsames Ziele-Dach zu schaffen, unter dem mehrere Personen und auch Ziel-Konflikte aufgehoben sind.
- an den Handlungen und Aufgaben, die in der Lage sind, das Ist (die Situation wie sie betrachtet wird) in Richtung auf das Soll hin (das Ziel, über das man eine Übereinstimmung gewonnen hat) zu verschieben.
- am situativen Kontext des Falls: Ziele sind immer bezogen auf die Veränderung von Lebenssituationen. Wenn es gelingt Situationen zu verändern, hört bisweilen der Druck auf, dass sich die Personen verändern und können sich diese – weil sie entlastet sind – anders verhalten (vgl. Meinhold 1987).

Diese vier Ansatzpunkte für Steuerung sind nicht als Alternativen gedacht. Sie müssen in jedem Hilfe(planungs)prozess neu gesucht und kombiniert werden.

These 3: Steuerung 2

Beim Steuern kommt es darauf an, sich zu verständigen: Vier Hände am Lenk-
rad können zu Komplikationen führen, insbesondere wenn andere auch noch
bremsen oder sich in den Kurven auf die falsche Seite legen. Dieses Sich-Ver-
ständigen müssen die Fachkräfte des Öffentlichen und Freien Trägers unterein-
ander ebenso leisten wie mit den AdressatInnen und diese wiederum unterein-
ander. Verständigung muss stattfinden

- über Bereiche und Entwicklungen, die man stringent planen, nur ›anplanen‹
oder von Planungen vorläufig aussparen möchte;
- über die Ansatzpunkte beim Steuern, insbesondere also über Situationsbe-
schreibungen, Zielbestimmung, Festlegen von Aufgaben und Handlungen,
bzw. den Veränderungsfokus, der mehr auf Situationen oder Personen lie-
gen kann.

Die Steuerung einer Hilfe gelingt umso eher, je einiger sich die Steuermänner
und -frauen über diese Punkte sind oder je klarer sie den Dissens zwischen
ihren Positionen und Steuerungswünschen herausgearbeitet haben. Prinzipiell
stellt der Hilfeverlauf in seiner Richtung und Dynamik eine Koproduktion dar,
die von den Fachkräften des Öffentlichen ebenso mitbestimmt wird wie von
denen des Freien Trägers, von den Personensorgeberechtigten ebenso wie von
den Kindern/Jugendlichen. Prinzipiell ist der Hilfeverlauf nie von einer Partei
zu steuern und auch nicht von einer Koalition z. B. der der Fachkräfte (Schwabe
2002 a). Nicht berücksichtigter oder abgewiegener Eigensinn von Klient*innen
kann alle noch so sinnvolle Hilfe scheitern lassen.

These 4: Kommunikativer Prozess und bürokratisches Verfahren

Das Hilfeplanverfahren ist ein janusköpfiges Gebilde: Einerseits ein rechtsstaat-
liches Verfahren, das legitimieren soll, warum Eltern bei der Erziehung ihrer
Kinder Unterstützung erhalten und warum dafür finanzielle Mittel aus den
Steuerkassen an einen Freien Träger fließen sollen (Maas 1996). Andererseits
ein kommunikativer Prozess, in das sich Professionelle und AdressatInnen
unter Offenlegung ihrer, dem anderen jeweils unbekannten Informationen und
mit offenem Ausgang einlassen sollen, um möglichst für alle Parteien passende
Lösungen für schwierige Situationen zu entwickeln. Diese beiden Perspektiven
können sich immer wieder überschneiden: Da die Legitimation für Hilfe nicht
selbstverständlich erfolgt, sondern der Begründung bedarf, schwebt – völlig zu
Recht – über dem Verfahren die Möglichkeit der De-Legitimation oder des