

Das Modell der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung in der Jugendhilfe

MARIA LÜTTRINGHAUS & ANGELIKA STREICH

1. Grundlegende Aspekte zur kollegialen Fallberatung

Als kollegiale Beratung wird allgemein eine strukturierte Beratung bezeichnet, die in einer überschaubaren Gruppe von Kolleginnen und Kollegen nach einem klar vorgegebenen Ablauf mit einem zeitlichen Rahmen und einer Moderation stattfindet (s. dazu *Fallner, Grässlin* 1990, S. 54). Strukturierte Fallberatungen im Team ermöglichen den Teilnehmern, die eigene Wahrnehmung von Situationen und Personen zu erweitern, das weitere Vorgehen für den Hilfeverlauf zu planen, die eigene Funktion im Hilfeprozess zu beleuchten, unklare oder konflikthafte Arbeitssituationen zu klären – und vieles mehr. Die Qualität der Hilfeplanung kann verbessert werden, Fachlichkeit und Berufserfahrung anderer fördern Sicherheit im Handeln, neue Mitarbeiter/innen können von berufserfahrenen Kolleg/innen profitieren und rascher eingearbeitet werden (vgl. *Urban* 2005, S. 174).

Das Spektrum möglicher Themen für eine strukturierte kollegiale Fallberatung kann sich auf das Handeln des Professionellen im Hilfeverlauf, auf die Möglichkeiten und Grenzen unterstützender und / oder schützender Interventionen, auf Fragen zur Gestaltung externer Kontakte im Arbeitsprozess, auf die Sortierung innerhalb des Fallverlaufes, auf die Absicherung bei Entscheidungen im Kindeschutzbereich und vieles mehr beziehen. Damit ist es sehr breit gefächert. Es gibt für unterschiedliche berufliche Kontexte und un-

terschiedliche Zwecke entsprechend eine Vielzahl von verschiedenen Beratungsmodellen. Im medizinisch-therapeutischen Kontext gründen viele Verfahren auf dem Modell der Balint-Gruppen (s. *Roth* 1984), für den Bereich Supervision fanden wir in der Praxis oftmals das Modell von *Fallner* und *Grässlin* (1990) und im Kontext Sozialer Arbeit das Modell des »Sozialpädagogischen Fallverstehens« (*Schattenhofer, Thiesmeier* 2001; *Schrappner, Thiesmeier* 2004).

2. Die ressourcenorientierte kollegiale Fallberatung

Warum dann noch ein weiteres Modell? In unseren Fortbildungen im Rahmen von Umorganisationen – z. B. im Bereich der Arbeit der Sozialen Dienste – nach dem Fachkonzept Sozialraumorientierung (*Hinte* 2009; *Hinte/Treeß* 2006) stießen wir immer wieder auf das Phänomen, dass im Rahmen der Hilfeplanung das Ideenspektrum für die weiteren Vorgehensweisen gelinde gesagt sehr überschaubar und bei den Lösungswegen vielfach auf die professionelle Fachebene der Jugendhilfe ausgerichtet war. In der Regel stand im Mittelpunkt der Beratung die Frage: »Welche Hilfe ist die richtige?« In Folge dessen bezogen sich die Ideen auf professionelle Hilfen, entsprechend dem Spektrum der Hilfen nach §27 ff. SGB VIII: Sozialpädagogische Familienhilfe, Tagesgruppe, Erziehungsbeistandschaft, etc. Andere durchaus auch kleinteiligere Ideen, die auf den Fragen basieren: »Was kann bei

den Personen bzw. Betroffenen selbst ange-regt werden? Wie kann das soziale Umfeld mit einbezogen werden? Welche Unterstützungs-angebote im Sozialraum könnten genutzt werden?« – all das blieb weitgehend unbe-rücksichtigt. Im Vordergrund standen Lö-sungsansätze, die auf der standardisierten professionellen Hilfe fußten, ggf. noch unter Einbeziehung, was Klienten selbst oder enge Familienmitglieder anders machen könnten.

Gleichzeitig stand im Vordergrund der Fallbe-sprechungen der Defizitblickwinkel, mit der Fragestellung: »Was braucht Familie XY?«.

Der »Fall« (zu den Irrungen dieses Begriffs s. *Lüttringhaus* 2010) wurde oftmals diagnos-tisch erfasst, tendenziell mit Ausrichtung an den defizitären Aspekten (z. B. Frau XY braucht eine Tagesstruktur, da sie mit den Kindern überfordert ist. Frau XY braucht eine Entlastung im häuslichen Bereich, da sie we-gen ihrer psychischen Erkrankung ihre Kinder nicht genügend versorgen kann. Herr XY be-nötigt Anleitung, wie er mit seinen Kindern anders umgehen kann, da er sie nicht kindge-recht behandelt etc.).

Dieser defizitäre Blick und die entsprechende Vorgehensweise ermöglichen es der fallfüh-renden Fachkraft, den Fall schnell der hilfe-durchführenden Fachkraft (Leistungserbrin-ger) zu übergeben. Ein Vorteil besteht also da-rin, dass die Fachkraft des Jugendamtes den Fall erst einmal »los« ist, indem ein Leistungs-erbringer durch eine bestimmte Form der Hil-fe zur Erziehung tätig wird. Bei zunehmen-dem Fallaufkommen und vermehrten Multi-problemsituationen in Familien erst einmal eine nachvollziehbare Vorgehensweise.

Ist der Fall »versorgt«, dann kann die Fachkraft auch schneller die weiteren Fälle bearbeiten. Die Folge ist, dass in den entsprechenden insti-tutionsinternen Strukturen und Gremien der Blick auf die Defizite und die weiterführende Hilfe gerichtet sein muss, um den Fall als Hilfe zur Erziehung »durchzukriegen«.

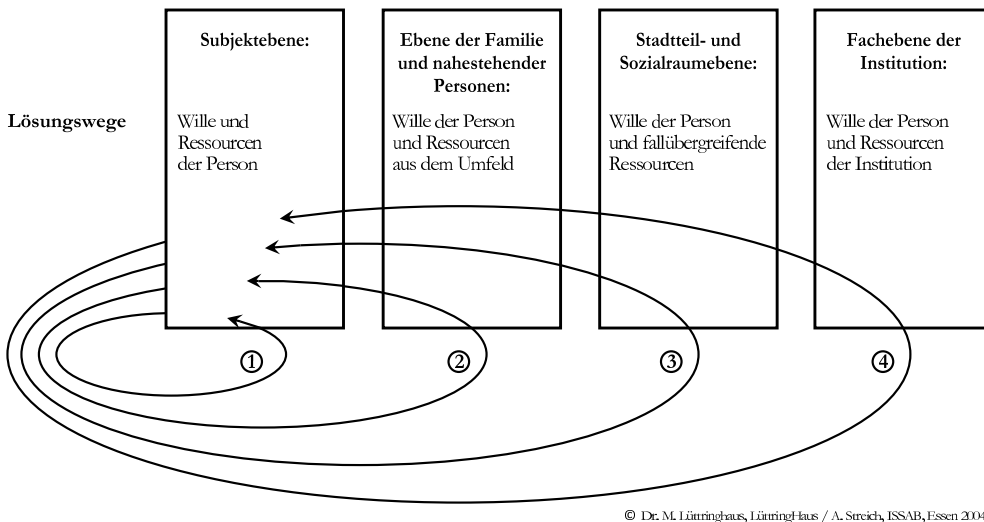
Der Grundsatz: »Hilfe zur Selbsthilfe« wird da-mit nicht befördert, gerade auch im Vorfeld

der Hilfen zur Erziehung. »Sozialräumliches Denken in der Jugendhilfe ist . . . ein an Men-schen-Stärken orientiertes Denken, ein Den-ken in vernetzten Strukturen, interessiert an ganzheitlichen Lösungen, an Unterstützung statt an aufoktroyierter Hilfe.« (*Blandow* 2002, S. 61)

Ressourcenorientierung, und dies so frühzeit-ig wie möglich mit Blick auf das gesamte Spektrum der Ressourcen (persönliche, sozia-le, materielle und infrastrukturelle Ressour-cen) fehlte häufig in der Hilfeplanung. Auch dies hat oftmals strukturelle Gründe: Wenn man einen Fall bei einer übergeordneten Ins-tanz »durchbringen« muss, lässt man gern auch mal die Ressourcen weg. Wenn zudem kein Instrument vorhanden ist, das die Mitar-beiter/innen etwa in Form eines Dokuments auffordert, die Ressourcen zu benennen (z. B. durch eine Ressourcenkarte, s. u.), fallen diese eben auch leicht unter den Tisch. Der Blick richtet sich auf das Defizit und nicht auf die Ressourcen. Folge: Lebensweltnahe Hilfeset-tings rücken eher in weite Ferne. Nur wenn das gesamte Ressourcenspektrum auf den Tisch kommt, d. h. die Ressourcen der Person/en, des sozialen Umfeldes und des Sozial-raums und dazu die materiellen Ressourcen, können maßgeschneiderte und lebenswelt-nahe Lösungswege gestaltet werden.

Das Modell der ressourcenorientierten Fall-beratung baut auf den Grundlagen und den Vorgehensweisen des sozialräumlichen Fach-konzeptes in der Jugendhilfe auf (vgl. *Hinte, Lüttringhaus*). Kerngedanke dabei ist: Wie können in einem Beratungssystem die Sicht-weisen der Betroffenen strukturell verankert werden, bezogen auf die aktuelle Situation, den Willen und die Ziele der Klienten im Frei-willigenbereich, den Kooperationswillen der Personensorgeberechtigten im Kindesschutz-bereich und die Ressourcen der Klienten und ihres Umfeldes? Dahinter steht die Frage, wie Klienten begleitet und unterstützt werden können, sodass sie so schnell wie möglich un-ter Einbeziehung aller Ressourcen ihren Alltag wieder ohne professionelle Hilfe bewältigen. Professionelle der Jugendhilfe beschränken

Ressourcenorientierung



ihre Tätigkeit auf das, was niemand sonst leisten kann, weder der Klient selbst noch das Umfeld oder Angebote des Sozialraumes. Erst wenn die unterschiedlichen oben skizzierten Ressourcenebenen in der Fallberatung berücksichtigt werden, können entsprechend vielfältige und lebensweltnahe Lösungen in allen Bereichen (d. h. auch im Sozialraum) entwickelt werden. Auf der Grundlage des dann vorhandenen (breiten) Spektrums der Lösungsideen kann abschließend geklärt werden, ob eine Hilfe zur Erziehung notwendig ist oder nicht und wie eine passgenaue Hilfe aussehen kann. Dies ist im gesamten Hilfeplanverfahren stets ein Abwägungs- und Entscheidungsprozess. Kommt es zu einer Hilfe zur Erziehung, so gilt es, parallel zur professionellen Hilfe all die zur Verfügung stehenden Ressourcen aus der Lebenswelt der Klienten einzubauen. Leistungen und Angebote sollen so viel wie nötig Ressourcen der Jugendhilfe und so wenig wie möglich beinhalten. Institutionelle Ressourcen entfalten ihre Wirkung in der Regel erst dann, wenn sie anschlussfähig sind an die Ressourcen der leistungsberechtigten Menschen. (vgl. *Hinte/Treeß* 2006).

So rückt immer mehr die zentrale Steuerungsdimension von Hilfestellung, -durchführung

und -beendigung in den Fokus. In vielen Kommunen und Kreisen (wie z. B. Berlin, Augsburg, Köln, Münster, Stuttgart, Nordfriesland, Saarbrücken, Eckernförde/Rendsburg, Rosenheim, etc.) wurde entsprechend § 36 KJHG (Entscheidung über die im Einzelfall angezeigte Hilfeart im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte) durch Verfahrensanordnungen bzw. Geschäftsordnungen eine strukturierte Fallbesprechung in einem Team (mit oder ohne Vorgesetzte) angeordnet. In Fachteams wird dort beraten, ob eine Hilfe zur Erziehung zu diesem Zeitpunkt notwendig ist, welche Ideen es für Handlungsansätze und Lösungswege gibt und wie die Gestaltung einer Hilfe zur Erziehung aussehen kann. Kurz gesagt: Kommt die fallführende Fachkraft zu der Einschätzung, dass in dem ihr vorliegenden Fall eine Hilfe zur Erziehung eingesetzt werden sollte, wird dieser Fall in das entsprechende Fachteam eingebracht. An diesem Punkt der Fallbearbeitung ist das »Fallverstehen« in der Regel abgeschlossen: die Falleinordnung in den Freiwilligenbereich oder Kinderschutzbereich (Grau- oder Gefährdungsbereich) ist erfolgt, die Situation der Familie oder des Jugendlichen ist erfasst (mancherorts auch durch die sozialpädagogische Diagnose), Wille und Ziele (bzw. Auflagen und

Aufträge) und die dementsprechenden Ressourcen sind geklärt. Nach Einschätzung der fallführenden Fachkraft genügen die bisher erkundeten Ressourcen des Klienten und dessen Umfeldes nicht, um die Ziele im Freiwilligenbereich oder die Aufträge und Auflagen im Kindesschutzbereich zu erreichen. Die eigenen zeitlichen Ressourcen der Fachkraft reichen nicht aus, um die Klienten zu begleiten und zu unterstützen. Es »riecht« nach Hilfe zur Erziehung. Entsprechend diesem Bedarf entwickelten wir (ISSAB/LüttringHaus) das Modell der *ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung*.

3. Haltungen und Grundlagen in der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung

3.1 Das Team als Ressource

»Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile« (Aristoteles). »Vier Augen sehen mehr als zwei.« All diese Sprüche drücken aus, was in der ressourcenorientierten Fallberatung angestrebt wird. Alle Fachkräfte, die an den Fallberatungen teilnehmen, bringen ihr Fach-, Experten-, Erfahrungs- und Sozialraumwissen in den Beratungsprozess ein und erhöhen damit die Chance, »maßgeschneiderte« und notwendige Lösungen für den Hilfeprozess zu entwickeln. Hierzu bedarf es jedoch einer offenen Haltung gegenüber den Aussagen und Ideen sowie den Begründungen der Kolleginnen und Kollegen. Ressourcenorientierung fängt schon da an, ob man das Team der Fallberatung als Ressource oder als möglichen Kritiker oder sogar als Konkurrenten betrachtet. In Fortbildungen begegnet uns manchmal die Haltung: »Ich hab eine Idee für eine konkrete Maßnahme entwickelt, und ich gehe davon aus, dass Ihr es genauso und nicht anders seht!«. Klar entwickelt die fallführende Fachkraft während ihrer Arbeit mit Klienten schon Ideen zu Lösungswegen. Wichtig ist jedoch, dass diese Idee/n weder im Kopf der Fachkraft noch mit den Klienten festge-

zurrt werden. (»Frau Meier, mal sehen, ob ich unsere Idee im Team und bei meinem Vorgesetzten durchsetze. Die müssen nur noch zustimmen.«) Äußerungen, die den Prozess offenhalten, sind z. B.: »Frau Meier, wir haben ja schon die ein oder andere Idee zur Zielerreichung angedacht. Diese werde ich meinem Beratungsteam vorstellen. Die Teammitglieder bringen all ihr Wissen und Können in die Beratung ein, und so können noch weitere Ideen entwickelt werden. Wir klären dann dort, in welchem Rahmen eine Hilfe genehmigt werden kann und stellen Ihnen diese Vorschläge dann vor. Mit Ihnen gemeinsam wird dann entschieden, welche Hilfeform für alle Beteiligten verbindlich wird« – §36 SGB VIII). Diese offene Haltung gegenüber weiteren oder anderen Ideen oder Entscheidungen ermöglicht es, dass in einem Team eine Atmosphäre für eine »Kreativwerkstatt« gegeben ist. Andernfalls werden Ideenbörsen oder Entscheidungsprozesse zu Scheinveranstaltungen und führen eher zu Konkurrenz als zu Teamgeist.

Das **gesamte Team** ist also dabei gefordert, wie methodisch die Ressourcen der betroffenen Klienten und des sozialen Umfeldes aktiviert und ggf. mit der professionellen Hilfe kombiniert werden können. Nicht jedes einzelne Teammitglied kann alle Angebote im Sozialraum kennen – und schon gar nicht wissen, wer für welches Klientel ein »besonderes Händchen« hat (s. Lüttringhaus 2010, S. 80ff.). Nur das Gesamtteam bietet die Chance, dass so die Palette der Lebensweltressourcen ihren Platz in der Gestaltung von lebensweltnahen Hilfesettings findet. Neben dem Effekt kreativer Lösungswege bietet das Team bei Entscheidungsfragen durch den Prozess der Entscheidungsfindung dem Fall-einbringer zusätzliche Sicherheit und Klarheit. Die Konkretisierung von fachlichen Einschätzungen und die Benennung der entsprechenden Vorgehensweisen wird von Fachkräften häufig als Ressourcenbereicherung erlebt. Zur besseren Abwägung und Vergewisserung für das Unterstützungssetting wird zum Schluss bei den Teammitgliedern eine Ein-

schätzung über die Dauer und evtl. Stundenkontingente der Gewährung einer Maßnahme eingeholt: All das unterscheidet die ressourcenorientierte Fallberatung von einer Verkaufsveranstaltung für vorher festgelegte Hilfemaßnahmen.

3.2 Fakten statt Interpretationen

In dem vorgestellten Modell wird weitgehend auf Interpretationen verzichtet. Fragen statt sagen ist die Devise. Es gilt, sich Interpretationen oder Hypothesen fragend zu nähern. Nicht in dem Sinne: »Wir haben da eine Hypothese und die wird schon stimmen.« »Wir sind die Experten und wissen, was hinter offensichtlichem Verhalten liegt oder worin konkretes Verhalten von Klienten begründet ist.« Expertokratisches Auftreten (»Wir wissen, womit das Verhalten der Klienten zu tun hat und dementsprechend auch, was sie brauchen!«) birgt die Gefahr, dass über die Klienten hinweg entschieden und geplant wird. Hypothesen können, müssen aber nicht stimmen! Interpretationen sind immer subjektiv und einseitig. Fachkräfte gehen zwangsläufig dabei das Risiko ein, »aufgrund ihrer eigenen emotionalen Disposition biographischer und beruflicher Erfahrungen angesprochen und verwickelt zu werden.« (Schrapper/Thiesmeier 2004, S. 127). Je mehr Professionelle eine Vermutung teilen, um so schneller besteht die Gefahr, dass aus Vermutungen Realitäten werden. In Fortbildungen haben wir die Erfahrung gemacht, dass in manchen Beratungen Hypothesen zu Vorurteilen (Vorverurteilungen) werden, anstatt diese als Ausgangspunkt zur Überprüfung und Vergewisserung zu nehmen. Solche Vorurteile verengen oder verfälschen den Blick der Fachkräfte. Lösungswege, die auf solchen Vermutungen aufbauen, verlassen den Weg, mit Klienten auf gleicher Augenhöhe zu arbeiten. Um dem entgegen zu wirken, sind fragende und überprüfende Vorgehensweisen in dem Modell ressourcenorientierter Fallberatung vorgesehen. Bei Vermutungen wie z. B. »Ich denke, die Mutter will gar nicht mitarbei-

ten!« gilt es sofort nachzufragen: »Woran macht Du fest, dass die Mutter nicht mitarbeiten will? Was hat die Mutter konkret gesagt oder getan? Was ist ihre eigene Aussage?« etc. Diese Sachverhalte sind dann Ausgangspunkt für weitere Handlungsvorschläge im Fallverlauf. Äußerungen oder Verhaltenweisen von Klienten werden ernst genommen, indem sie direkt im Kontakt mit den Klienten geklärt werden.

In einigen Modellen der kollegialen Beratung (wie z. B. Schrapper/Thiesmeier, 2004; Urban 2004) werden nach der Phase des Nachfragens bewusst Hypothesen gebildet. Wir hingegen trainieren, dass es wichtig ist, bereits in der Fragerunde aus den genannten Hypothesen Fragen zu bilden (z. B.: »Wie und bei wem können die im Raum stehenden Hypothesen abgeklärt werden?«). Nur so kann vermieden werden, dass interpretierende Sichtweisen der Professionellen sich über die Sichtweisen, Fakten und vor allem über den Willen der Betroffenen, insbesondere der Kinder, legen und ist ein Schutz vor individueller Willkür und institutioneller Macht gegeben.

3.3 Konsequente Orientierung am Veränderungswillen der Klienten

»Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg«! Die Frage ist: Um wessen Willen geht es im Fallverlauf und infolgedessen auch in der Fallberatung? Die Orientierung am Willen der Klienten als Kernprinzip des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung (vgl. Hinte 2009, S. 21 f.) findet sich in dem angewandten Modell der ressourcenorientierten Fallberatung wieder.

Lösungswege, die angedockt sind an dem Veränderungswillen der Klienten und deren eigenen Ressourcen sowie der ihres Umfelds, haben die höchste Chance, dass sie bis zum Endpunkt begehbar sind. Im Freiwilligenbereich ist der Wille der Betroffenen Ausgangspunkt zur Erreichung ihrer eigenen Ziele. Im Kindesschutzbereich ist der Kooperationswille der Personensorgeberechtigten zur Abwen-

dung der (drohenden) Kindeswohlgefährdung ausschlaggebend für außergerichtliche Vorgehensweisen. Im Gefährdungsbereich ist bei fehlendem Veränderungs- oder Kooperationswillen jedoch von Seiten der Fachkräfte sofort weiter entsprechend den gesetzlichen und institutionellen Vorgaben zu verfahren. Im Gegensatz zum Freiwilligenbereich werden im Kindeschutzbereich die Themen von den Fachkräften gesetzt, indem sie unklare oder (drohende) Kindeswohlgefährdung benennen und zum Ausgangspunkt ihres Handelns werden lassen (siehe hierzu: *Lüttringhaus/Streich* 2010). Im Freiwilligenbereich sind die Klienten die Experten ihrer Lebenswelt und wissen, was sie gewillt sind, anzupacken und was nicht. Da kann der Fachexperte sich noch so sehr wünschen, dass Klienten das in Angriff nehmen, was er selbst für das wichtigste Thema hält. Themen, die nicht auf den Boden der eigenen Motivation von Klienten treffen, die nicht wichtig und bedeutungsvoll für sie selbst sind, werden selten von ihnen auf lange Sicht verfolgt. Wie häufig entstehen auf Seiten der Fachkräfte Ent-Täuschungen, da Klienten die Wege nicht mitgehen, die nicht auf Ihrem Willen, sondern auf Vermutungen und Hypothesen aufgebaut sind. Fachkräfte haben sich dann halt getäuscht. Dementsprechend wird in der ressourcenorientierten Fallberatung Wert darauf gelegt, dass der Veränderungswille der betroffenen Personen benannt und Ausgangspunkt für Lösungswege wird. Nicht zu vergessen ist hierbei auch der Wille von Kindern und Jugendlichen. Eine Studie von *Urban* aus dem Jahre 2004 zeigte ernüchternd: »Hinsichtlich der Einflussmöglichkeiten kommt dem Willen der Kinder . . . eine sehr geringe bis gar keine Bedeutung zu (ebd., S. 213). Diese Haltung und Vorgehensweise darf sich nicht auch noch in der Kollegialen Fallberatung widerspiegeln. Unbeantwortete Fragen zum Willen der Klienten (»Ich weiß nicht, was die Kinder bzw. die Eltern wollen? Die sagen das nicht so klar. Heute sagen sie das, morgen wieder was ganz anderes.«) sollten stattdessen sofort in Handlungsideen münden, die die betroffenen Personen ernst nehmen und nicht über-

gehen. (»Dann würde ich an Deiner Stelle mit folgenden Methoden und Mitteln den Willen bei xy erkunden.«). »Ein Wille ist potenziell subversiv, er ist nicht berechenbar, gelegentlich lästig und störrisch, nicht domestizierbar und folgt keinem pädagogischen Plan.

Prononciert gesagt steht Sozialraumorientierung als Chiffre für die im Sinne der GWA fortentwickelte Soziale Arbeit unter dem Motto: Weg von der auf den Klienten bezogenen Haltung des »Ich weiß, was für Dich gut ist, und das tun wir jetzt über das »Eigentlich weiß ich schon, was für Dich gut ist, aber ich höre dir erst mal zu« hin zum konsequenten »Dein Wille wird ernst genommen – es ist mir nicht Befehl, aber ich will mich mit meinen fachlichen Kompetenzen und den leistungsgesetzlichen Möglichkeiten stellen« (*Hinte* 2009, S. 22f.)

3.4 Ressourcenkarte als Basis konkreter und auch kleinteiliger Ideen

Im Rahmen der Fallberatung entwickeln die Teams – wie oben beschrieben – eine Vielzahl auch durchaus kleinschrittiger, konkreter Ideen auf Grundlage der ausgefüllten Ressourcenkarte. Damit solche Ressourcenkarten auch handhabbar werden, gilt es, diese so konkret wie möglich bezogen auf Ziele, Aufträge oder Auflagen auszufüllen. Greifbare Ideen entwickeln sich nicht dadurch, dass in der Ressourcenkarte abstrakte, nicht zuzuordnende Ressourcen stehen (z. B. xy ist freundlich, es gibt einen Schulfreund, er hat 30€ Taschengeld, er geht in den Fußballverein und kennt seine nähere Umgebung.) Ideen werden dadurch befördert, dass es Ressourcenkarten gibt, die sich stringent auf ein Ziel, einen Auftrag oder eine Auflage beziehen. (z. B. xy ist freundlich und hat dadurch einen großen Bekanntenkreis, sein Schulfreund hat Erfahrungen mit Bewerbungsmappen, er hat 20€ übrig für eine Stellenanzeige, der Fußballtrainer kennt viele Geschäftsleute, bei Edeka gibt es ein schwarzes Brett mit Stellenanzeigen). Wie unschwer zu erkennen ist, ist die-

se Ressourcenkarte auf ein Ziel ausgerichtet zum Thema: »Stellensuche«. Fachkräfte können mit solchen handhabbaren Ressourcenkarten schnell und vielseitig Kombinationen von Handlungsschritten und Lösungswegen entwickeln. Stehen diese erst einmal in der Ideenbörse, kennen wir auch Reaktionen von fallführenden Fachkräften wie z. B.: »Was soll ich denn noch alles machen?« Wird jedoch am Ende der Beratung eine Hilfe zur Erziehung gewährt, so steht auch das Spektrum der (kleinen) »handfesten« Ideen zur Klärung im Grundbereich oder zur Umsetzung im Freiwilligen-/Kindesschutzbereich dem Leistungserbringer zur Verfügung. Die fallführende Fachkraft kann nun im Sinne einer »guten« Fallübergabe den Fall »passgenau« übergeben. Der Leistungserbringer kann von der Beratung profitieren und muss nicht selbst wieder im Fall von vorn anfangen, indem er die Ressourcen der Personen und des Lebensumfeldes in Gänze erkundet. All das heißt jedoch nicht, dass für den Leistungserbringer keine Spielräume mehr zur Gestaltung der Hilfedurchführung bestehen. Ideen dürfen nicht kleinteilig für den gesamten Hilfeverlauf mit einzelnen Handlungsschritten festgezurrert werden. Solch ein enges Korsett würde die Hilfedurchführung behindern, da es die Prozesshaftigkeit und die damit erforderliche Beweglichkeit im Hilfeprozess nicht berücksichtigt.

3.5 Die fallzuständige Fachkraft führt weiter Regie

Es wäre eine Illusion zu glauben, dass im Rahmen der Fallpräsentation und in der Nachfragerunde der Fall mit all seinen Facetten und Fallstricken abgebildet werden kann. Deshalb ist es wichtig, in Geschäftsordnungen (s. u.) vorzusehen, dass die Entscheidung nicht über die fallzuständige Fachkraft hinweg gefällt werden kann. Wir kennen kein Modell, das auf eine Mehrheitsentscheidung zurückgreift. Ideen werden meist als Empfehlungen an die fallzuständige Fachkraft weitergereicht und die letztendliche Entscheidung der Ausgestal-

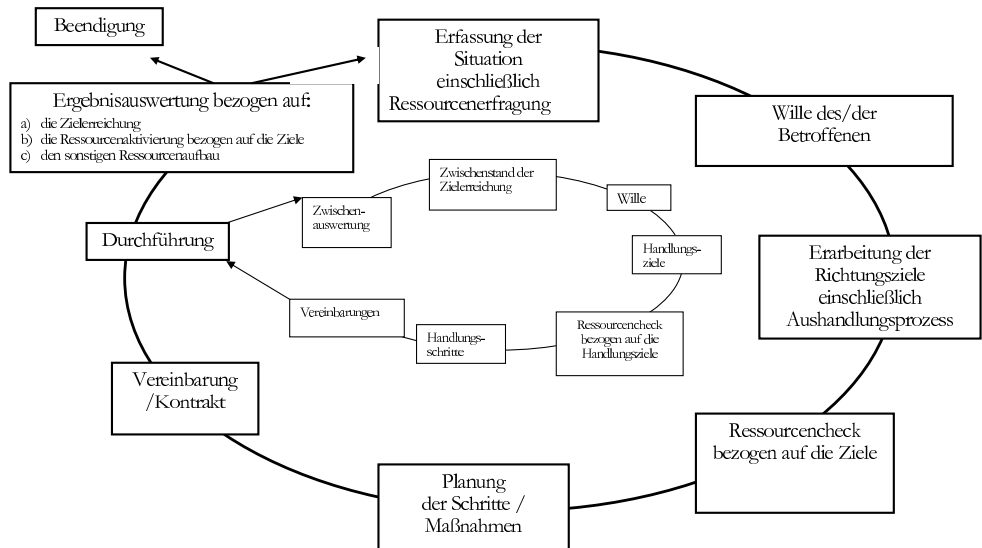
tung der Hilfe bleibt bei ihr oder einem weiteren Gremium. Mancherorts gilt auch ein Konsensprinzip im Team – d. h. inklusive dem zustimmenden Votum der falleinbringenden Fachkraft. Die Fallverantwortung bleibt nach wie vor bei der fallzuständigen Fachkraft.

4. Ablauf der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung

4.1 Die Fragestellung: »Aufmerksamkeitsrichtung«

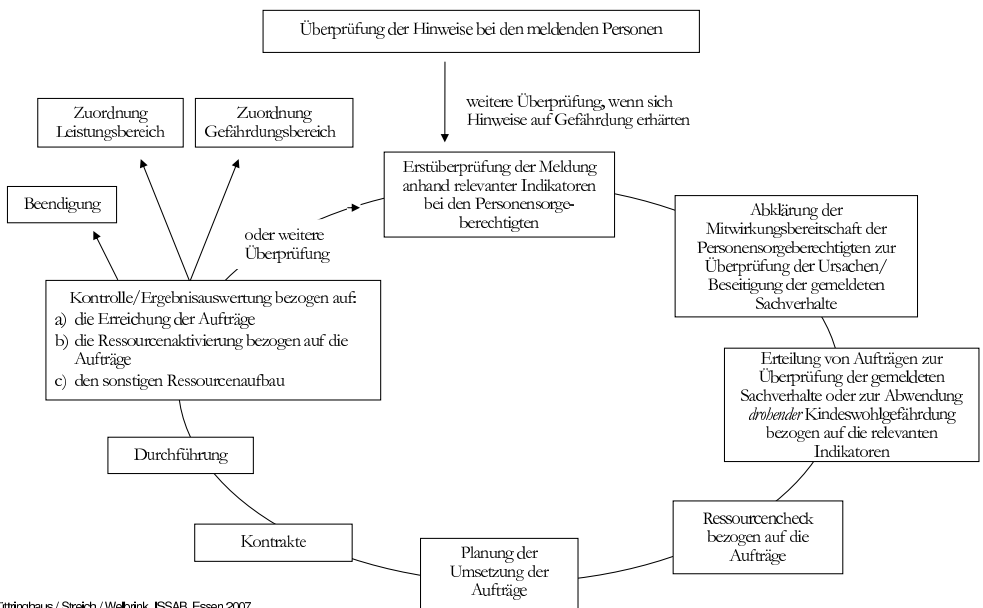
Alle uns bekannten Modelle kollegialer Beratung (s. o.) betonen die Notwendigkeit einer zielgerichteten Beratungsfrage (z. B. *Schatthofer, Thiesmeier* 2001, S. 68). Da wir jedoch festgestellt haben, dass das Team diese Frage gerne mal aus den Augen verliert und sich in andere Aspekte vertieft (um die es der/dem Fragenden gar nicht geht), haben wir die Fragestellung der Falleinbringerin umbenannt in *Aufmerksamkeitsrichtung* (AMR): eben den Aspekt, in dessen Richtung die *Aufmerksamkeit des Teams* gehen – und bleiben – soll. Eine Beratungsfrage bzw. die daraus resultierende Aufmerksamkeitsrichtung des Teams kann an allen Punkten in einer Fallbearbeitung auftreten. In der Regel hat ein Team leider (!!!) wenig Zeit für kollegiale Beratungen – dies gilt vor allem für Beratungen in der Falleingangsphase. Dagegen besteht oftmals eine Geschäftsordnung, die das Team spätestens vor der Planung von HzE-Maßnahmen (Hilfe zur Erziehung) zu einer Beratung verpflichtet. Fallbearbeitung bzw. Case Management in der Jugendhilfe erfolgt systematisch nach klaren Standards (s. *Lüttringhaus* 2007; *Löcherbach, Mennemann, Hermsen* 2009). In unserem Modell unterscheiden wir unterschiedliche Vorgehensweisen des ressourcenorientierten Vorgehens im Freiwilligenbereich oder im Bereich Kindesschutz, der sich bei uns differenziert in den Grau- und Gefährdungsbereich. Wir wollen die Verortung der unterschiedlichen Kollegialen Beratungen anhand der Kreisläufe skizzieren. Zur besseren Nach-

Kreislauf: Ressourcenorientiertes Vorgehen (im Freiwilligenbereich)



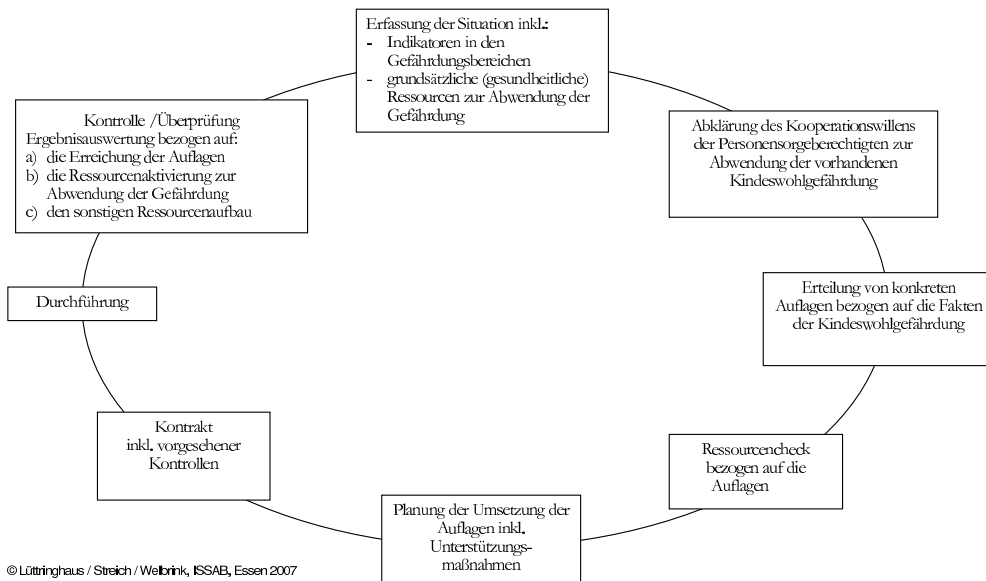
© Lüttringhaus / Streich / Welbrink, ISSAB, Essen 2007

Kinderschutz: Ressourcenorientiertes Vorgehen im Graubereich in Kooperation mit den Personensorgeberechtigten



© Lüttringhaus / Streich / Welbrink, ISSAB, Essen 2007

Kinderschutz: Ressourcenorientiertes Vorgehen im Gefährdungsbereich in Kooperation mit den Personensorgeberechtigten



vollziehbarkeit v. a. für Leser/innen, denen das systematische Vorgehen nach dem Fachkonzept Sozialraumorientierung (bzw. dem Ansatz eines Case Managements, das die Standards der Sozialraumorientierung integriert) neu ist, stellen wir hier die drei unterschiedlichen Vorgehensweisen für den Freiwilligenbereich, den Graubereich und den Gefährdungsbereich dar.

Würden wir die drei Kreisläufe wie eine Uhr betrachten, dann liegt dieser (wie oben benannt verpflichtende) Punkt einer kollegialen Fallberatung auf 18 Uhr. Und zur Vereinfachung nennen wir die hier übliche Frage der Fachkraft bzw. Aufmerksamkeitsrichtung der Gruppe die »18-Uhr-Frage«. Sie lautet entsprechend der Intention, die die Beratung an diesem Punkt hat:

»18-Uhr-Frage«: Welche Ideen habt ihr, wie XY (Namen/ Alter der betroffenen Personen einfügen) ihre Ziele (bzw. Aufträge oder Anweisungen/Auflagen) erreichen können?

(Hinweis: in den Fallpräsentationsbögen werden die Ziele / Aufträge / Auflagen konkret aufgeführt.)

Anderslautende Fragen, die an diesem Punkt in der bisherigen Praxis häufig gestellt werden, wie z. B.: »Welche Hilfe braucht Familie XY?, Ist für Familie xy eine Sozialpädagogische Familienhilfe richtig und geeignet? Welche Unterstützung können wir Familie xy anbieten?« dürfen ausdrücklich in dieser Form *nicht* mehr gestellt werden, da sie den Blick des Beratungsteams ausschließlich auf das professionelle Unterstützungssetting der vierten Säule (Fachebene der Jugendhilfe) richten. Der mehrdimensionale Blick auf die ersten drei Säulen (Person selbst, Familie, nahe Personen, Sozialraum) wird regelrecht verhindert und differenzierte lebensweltnahe Lösungsmöglichkeiten werden ausgeschaltet.

Die Frage steht im Raum: »Wird der »Fall« zu einem »HzE-Fall«? Die falleinbringende Fachkraft würde sich die Vorbereitungsarbeit für

diese verpflichtende Beratung im Team gar nicht machen, wenn sie nicht davon ausginge, dass es am Ende des Beratungsprozesses auf eine Maßnahme im Bereich der Hilfe zur Erziehung hinauslaufen wird. Das Beratungsteam hat also das Signal, dass die falleinbringende Fachkraft bis zu diesem Zeitpunkt *ihre* Möglichkeiten und die einer niederschweligen Unterstützung ausgeschöpft sieht und daher eine Hilfe zur Erziehung einsetzen will. Im Laufe der Beratung kann sie dann eventuell doch einige weitere Möglichkeiten entdecken, aber nur dadurch, dass das Beratungsteam den Blick auf *alle* Ressourcenbereiche richtet und entsprechende Handlungsempfehlungen aussprechen kann. Damit ist es schon von ausschlaggebender Bedeutung, wie die Aufmerksamkeitsrichtung formuliert wird.

Muss jetzt für jede andere Fragestellung (AMR) auch eine andere Beratungsform angewandt werden? Selbstverständlich nicht: Wie oben benannt, kann das Modell im Rahmen aller anderen anstehenden Fragen (AMR) kollegialer Beratung angewandt werden (z. B. bei Fragen zur Rollenklarheit, zur Sortierung bei der Situationserfassung, zur Abwägung von Zuständigkeiten, zur Willenserkundung, zur Überwindung von Hindernissen bei der Falldurchführung, u. v. m.). Es geht immer um den inhaltlichen Ausschnitt, an dem die falleinbringende Fachkraft aktuell steht. Der *nächste* Schritt im Fallvorgehen ist Ausgangspunkt für die Formulierung der Aufmerksamkeitsrichtung, wie z. B. »Wie würdet Ihr mit dem Druck seitens der Schule wegen der Fehlzeiten des Jugendlichen xy im Fall (Name) umgehen? Wie würdet Ihr den Willen von xy erkunden? Wie würdet Ihr mit Familie xy die Ressourcen bezogen auf die Auflagen (Ausführung) erkunden? Wie würdet Ihr damit umgehen, dass xy sich bei der Falldurchführung nicht an die im Kontrakt festgelegten Vereinbarungen hält? Soll die aktuelle Hilfe zur Erziehung beendet werden? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum nicht und wie ist das entsprechende Vorgehen?« etc.

Je nachdem, an welchem Punkt im Ablaufverfahren des ressourcenorientierten Vorgehens

der Hilfeplanung die fallzuständige Fachkraft steht, unterscheidet sich die entsprechende AMR. Der Inhalt der kollegialen Fallberatung ist demzufolge punktgenau ausgerichtet. Stellt ein Team jedoch fest, dass sich die AMR auf einen zukünftigen Schritt im Ablaufverfahren bezieht und die notwendigen Voraussetzungen (wie z. B. Wille, Ziele, Ressourcen) noch nicht vorhanden sind, steht es vor der Entscheidung: entweder wird die AMR nach dem Stand im Ablaufverfahren geändert oder die fallzuständige Fachkraft erarbeitet mit den Klienten noch die fehlenden Komponenten (Elemente). Ohne Wille, Ziele und Ressourcen können im Freiwilligenbereich keine Lösungswege kreiert werden.

Einzig für die Falleinordnung regen wir im Rahmen unserer Beratungstätigkeiten an, auf das klar strukturierte Modell der kollegialen Kurzberatung zur Risikoeinschätzung zurückzugreifen, das ähnlich strukturiert ist, jedoch die Risikoaspekte im Bereich Kinderschutz sehr fokussiert beleuchtet (s. dazu *Lüttringhaus/Streich* 2010).

Im Gegensatz zu anderen kollegialen Beratungssystemen (s. *Fallner* 1990) wird in unserem Modell die AMR schon vor der Falldarstellung benannt, ggf. geklärt. Nur wenn Beratungsteilnehmer/innen schon vor Beginn der Fallpräsentation wissen, welche Frage sie im Beratungsprozess beantworten sollen, können sie mit den »entsprechenden Ohren« die Falldarstellung verfolgen, Unklarheiten oder fehlende Informationen wahrnehmen und die erforderlichen Informationsfragen in der nächsten Phase stellen.

Wie kann demgegenüber eine Sortierung aussehen, wenn die Fachkraft von Beginn an nicht weiss, worum es im nachfolgenden Prozess geht? Spekulationen sind Tür und Tor geöffnet. Jedes Teammitglied kann bei der Falldarstellung seine Wahrnehmung auf einen anderen für *ihn* wichtigen Aspekt richten. Effektives ergebnisorientiertes Arbeiten wird behindert.

Der Stellenwert der AMR bezieht sich daher auf die Strukturierung des Beratungsprozesses.

ses und die konzeptgemäße Einhaltung der Verfahrensschritte im Hilfeplanprozess.

4.2 Überwindung von »Stolpersteinen«

Manche Aufmerksamkeitsrichtungen werden noch mit der Benennung eines so genannten »Stolpersteines« oder mehrerer »Stolpersteine« angereichert. Stolpersteine sind Aspekte in der Fallbearbeitung, die das »Weiterkommen«, z. B. bei der Situationserfassung, der Willenserkundung, der Zielerarbeitung, der Ressourcenerkundung, der Planung der Handlungsschritte erschweren oder sogar behindern. Stolpersteine können wie folgt aussehen: Klienten kommen mit konkreten Vorstellungen einer bestimmten Maßnahme (z. B. Heimunterbringung) und wollen davon nicht mehr weg. Die Verständigung mit den Klienten ist erschwert, da sie eine andere Sprache sprechen. Klienten haben eine psychische Erkrankung. Einflusspersonen außerhalb des Familiensystems torpedieren die Vereinbarungen. Diagnosen anderer Institutionen stehen im Raum. Und vieles mehr. Solche Stolpersteine sind sofort mit der Aufmerksamkeitsrichtung zu benennen. (Beispiel: Aufmerksamkeitsrichtung: »Wie würdet Ihr den Willen bei Herrn XY erkunden? Stolperstein: Herr XY spricht wenig deutsch.«)

Die Teammitglieder der Fallberatung haben die Möglichkeit, die Wahrnehmung bei der Falldarstellung, bei den Informationsfragen sowie bei der Ideenbörse direkt auch auf den Stolperstein zu richten. Sind Stolpersteine visualisiert, geraten sie nicht so schnell aus dem Blick. Lösungsideen, die solche Stolpersteine nicht berücksichtigen, sind häufig für die Falleinbringer nicht nutzbringend und damit verschenkte Ideen. Häufige Rückmeldungen von Seiten der Falleinbringer sind dann: »Die Ideen sind ja ganz gut, aber mit meinen Klienten ist das alles nicht möglich!« Frust auf allen Seiten. Die Ideeneinbringer denken: »Warum habe ich mir denn dann überhaupt einen Kopf gemacht, wenn doch alles nicht geht? Warum ist der wichtige Aspekt nicht zuvor mit seiner Wichtigkeit benannt worden?«

Wenn stattdessen der Stolperstein von Anfang an bekannt ist und als Herausforderung für die Ideenbörse genommen wird, dann kann der Beratungsprozess für alle Beteiligten zum Erfolg führen. Zudem werden die sich häufig wiederholenden Aufmerksamkeitsrichtungen (wie z. B. die »18-Uhr-Frage) zu einer immer wieder *neuen* Herausforderung für ein Team. Die spezifischen Stolpersteine eines Falles aufzunehmen und entsprechende Ideen zu entwickeln, verlangt von einem Team nicht nur hohe Fachlichkeit, sondern auch manchmal Sportsgeist und Kreativität. Eine hilfreiche Haltung: »Wir stellen uns den Herausforderungen des Alltags!«

Gelegentlich gibt es bei der Vorgehensweise mit dem Stolperstein eine Gefahr. Falleinbringer suchen verzweifelt nach einem Stolperstein, um ihn zu benennen. Da können wir nur sagen: »Wenn es in der Fallbearbeitung keine Stolpersteine gibt, dann müssen auch keine gesucht und benannt werden!«

4.3 Der/die Perspektivwechsler/in

Klienten sitzen nicht mit am Tisch der kollegialen Fallbesprechung und können damit nicht ihre Sicht auf die Situation, ihren Willen, ihre Ziele und ihre Ressourcen einbringen. Die Frage ist, wie trotzdem gewährleistet werden kann, dass die Sichtweisen der hauptbetroffenen Personen (Klienten) im Fall so weit wie möglich ihren Platz in der Fallbesprechung erhalten und bei der Lösungs- und Entscheidungsfindung berücksichtigt werden?

Um konsequent die Sichtweisen und die Ressourcen der Klienten in den Beratungsprozess einzubauen, ist in dem nachfolgend dargestellten System der ressourcenorientierten kollegialen Fallbesprechung die Rolle des Perspektivwechslers eingebaut worden.

Wie funktioniert das? Zu Beginn des Beratungsprozesses entscheidet die »falleinbringende« Fachkraft, von welchen Klienten im Fall die Sichtweisen in den Prozess einfließen sollen. Geht es in der Fallbesprechung z. B.

um eine Ideenbörse zu der Aufmerksamkeitsrichtung: »Welche Ideen habt Ihr, wie Frau XY ihre Ziele erreichen kann?«, wird es notwendig sein, dass ein Teammitglied die Rolle von Frau XY als Perspektivwechslerin übernimmt. Frau XY wird von der Falleinbringerin vor der Falleinbringung kurz skizziert (mit höchstens 3 Sätzen) und ein Teammitglied übernimmt dann im gesamten Beratungsprozess diese Rolle. Die Fachkraft wechselt die Perspektive, da es nun ihre Aufgabe ist, die bis zu diesem Zeitpunkt bekannten Sichtweisen der Klientin (Frau XY) zu wahren und kontinuierlich in den Beratungsprozess einzugeben. Daher könnte diese Rolle auch »Perspektivwahrer« genannt werden. Grundlage für diese Rollenaufgabe ist, dass der/die Perspektivwechsler/in keine Spekulationen oder Interpretationen über Klienten (Frau XY) anstellt und diese im Beratungsprozess äußert. Er hält sich konsequent an bekannte Fakten. Ausgangspunkt dafür sind in der Falldarstellung die benannten Sachverhalte aus dem »Munde der betroffenen Person« (z. B. Frau XY). Bei den Informationsfragen ist es die Aufgabe des Perspektivwechslers, so viel wie möglich unverfälschte Formulierungen und Erklärungen der betroffenen Kinder/ Jugendlichen, Eltern oder anderen betroffenen Personen zu erkunden. Geht es um Frau xy, so ist es z. B. hilfreich zu wissen, was Frau XY konkret gesagt oder getan hat, bezogen auf die eigene Problemsicht, ihr derzeit wichtigstes Thema, ihren Willen, ihre Ziele, ihre Ressourcen, ihre bevorzugten Handlungsmöglichkeiten, etc. Dieses Vorgehen ermöglicht es, »das »soziale Sein des Menschen auf der Ebene seiner Normen, Wertevorstellungen und Wissensbestände, auf der Ebene seiner Handlungsspielräume sowie auf den Ebenen seiner motivationalen und kognitiven Dispositionen« zu erfassen (Nauerth, 2006, S. 21). Hilfreich ist, wenn der/die Perspektivwechsler/in in der »Ich-Form« spricht, jedoch ist dies nicht unbedingt notwendig.

In der Phase der Bearbeitung der Handlungsebene kann der/die Perspektivwechsler/in diese Informationen einbringen. Er/sie wird dann aktiv, wenn z. B. die Ideen *nicht* an den Sicht-

weisen, dem Willen, den Zielen der betroffenen Person im Freiwilligenbereich angebunden sind, die persönlichen Ressourcen und die des Umfeldes nicht berücksichtigt werden oder Vorlieben und Abneigungen des Klienten ignoriert werden. Im Kindesschutzbereich wird der/die Perspektivwechsler/in dann tätig, wenn die Ideen z. B. zur Auftrags- oder Aufлагengestaltung mehr fordern als der gesetzliche Rahmen es hergibt. Er/sie greift auch ein, wenn der Eindruck entsteht, dass er/sie alles selbst machen soll und somit das soziale Umfeld und die Ressourcen des Sozialraums nicht genügend berücksichtigt werden.

Das Motto heißt dementsprechend auch für den Perspektivwechsler: »Fakten statt Interpretationen!« Hier unterscheidet sich das System der kollegialen Fallbesprechungen von anderen Systemen, die den Schwerpunkt auf die Übernahme von Rollen sowie auf Deutungen und Interpretationen legen (vgl. *Schraper/Thiesmeier* 2004).

In unserem System sollen für das Team die Sichtweisen der »hauptbetroffenen« Personen im Fall während des Beratungsprozesses höchst präsent und auch handlungsleitend für weitere Ideen- oder Entscheidungsentwicklungen sein. Der/die Perspektivwechsler/in erhält in der Phase der Bearbeitung der Handlungsebene eine Sonderrolle. Er/sie kann jederzeit die Sichtweisen in den Prozess einfließen lassen und braucht sich an keine Rednerliste zu halten. Somit kann das Beratungsteam in der Ideenbörse oder bei der Entscheidungsfindung sofort auf die Statements des Perspektivwechslers reagieren, indem es z. B. seine Ideen oder Entscheidungen verändern, erweitern, revidieren, oder neue hinzufügen kann, etc. Ideen stehen sofort im Dialog mit den Sichtweisen und den Ressourcen des hauptbetroffenen Klienten. Der/die Perspektivwechsler/in wird somit nicht nur Anwalt/Anwältin für die Sichtweisen der Betroffenen, sondern auch für die Ressourcen der betroffenen Person und ihres Umfeldes. Häufig erhalten wir in den Fortbildungen entsprechende Rückmeldungen: »Genau das hätte Frau XY gesagt! Es ist hilfreich immer wieder

zu hören, was Frau XY will bzw. was sie nicht will! Einige Ressourcen wären bei der Lösungsfindung unter dem Tisch gefallen, wenn sie nicht immer wieder von dem Perspektivwechsler benannt worden wären.« Fachkräften bietet sich so die Möglichkeit, sich in den Alltag von jungen Menschen und deren Familien hineinzusetzen und die Perspektive der »anderen« Seite einzunehmen. Häufige Äußerungen von Fachkräften hierzu: »Jetzt kann ich mir viel deutlicher vorstellen, wie es xy in der Situation gehen muss!«

Es gibt aber auch Gruppen, die den Perspektivwechsler schon mal außen vor lassen. Als Grund wird oft genannt, es würde immer mehr ein Rollenspiel und die Eingabe des Perspektivwechslers hätte wenig mit der Person im Fall zu tun. Für uns ein Grund mehr, bei dem Motto zu bleiben: »Fakten statt Interpretationen oder Hypothesen!« Diese Rolle auszufüllen, bedeutet für viele Fachkräfte jedoch eine Herausforderung, da sie oft geübt sind, Sachverhalte zu interpretieren und Hypothesen über dahinter liegende Probleme aufzustellen. Der Blick auf Sachverhalte – ausschließlich aus dem Munde der Betroffenen – ist häufig ungeübt. Das erfolgreiche Ausüben dieser Perspektivwechsler-Rolle erfordert Übung im Beratungsprozess. Wird stattdessen schon bei der Eingangsphase der Falldarstellung gefragt: »Brauchst Du heute einen Perspektivwechsler?« und diese Frage verneint, dann liegt das Übungsfeld brach. Die Chance, so viel wie möglich mit den Perspektiven der betroffenen Klienten im Beratungsprozess zu arbeiten, wird geschmälert. Man entfernt damit das »Herzstück« des Beratungsprozesses, denn es sind immer die Klienten, die begleitet und unterstützt werden bei ihrem Willen und ihren Zielen im Freiwilligenbereich oder bei ihrem Kooperationswillen im Kinderschutzbereich.

4.4 Die Moderation

Eine wichtige Funktion in der kollegialen Beratung nimmt die Moderation ein. Sie hat die Aufgabe, den Prozess zu strukturieren, in-

dem sie auf die Einhaltung der vorgegebenen Phasen achtet, die Aufmerksamkeitsrichtung während des gesamten Prozesses im Blick behält, auf Regelwerke achtet, Zeitvorgaben (möglichst) einhält, das Team zu einer fachlichen Auseinandersetzung oder Einschätzung aktiviert und eine ziel- und ergebnisorientierte Fallbearbeitung befördert. Gelebte Grundhaltungen wie: respektvolles Miteinander, Offenheit, Allparteilichkeit, Fairness, aber auch Diszipliniertheit sind auf Seiten der Moderation notwendig, um ein konstruktives professionelles Klima zu begünstigen. In solch einer Arbeitsatmosphäre haben auch unterschiedliche fachliche Einschätzungen ihren Platz, können Grundlage fachlicher Diskussion sein und zu Ergebnissen zusammengeführt werden. Sie befördern ein produktives Miteinander statt Gegeneinander und den professionellen Austausch mit fachlicher Auseinandersetzung statt häufig falsch verstandener »Team-Sceinhomogenität«. Anforderungen derartiger Moderation gehen weit über die Aufgabe einer »lediglichen« Einhaltung einer Rednerliste hinaus. Moderation kann sich so in einem hohen Maße unterschiedlich bewegen zwischen einer »leeren Worthülse« und einer »Moderation nach allen Regeln der Kunst«. »Eine Moderatorin bzw. ein Moderator ist demnach eine Art Gesprächsmanagerin oder Gesprächsmanager, eine »Hüterin« oder »Hüter« von Kommunikationsstrukturen und –regeln.« (Wilk/Pothmann, 2009, S. 35) Moderation, die zudem auch die Elemente des ressourcenorientierten Vorgehens im Blick hat, wirkt der Gefahr entgegen, dass sich Teams im Kreis drehen, verschiedene Diskussions Ebenen nicht mehr unterscheiden oder gar vermischen.

Wer übernimmt im Team eine derart komplexe und anspruchsvolle Aufgabe? Hier gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen in den Teams. Einige setzen auf rotierende Verfahren von Fachkräften, andere setzen stets auf die gleiche Fachkraft mit entsprechenden Erfahrungen und Ressourcen. Ersteres Vorgehen ermöglicht, dass durch den Einbezug aller Teammitglieder die Verantwortung auf alle

Schultern verteilt wird, die Vorgehensweise rascher ins Bewusstsein kommt und sich so zum Standard eines Teams entwickelt. Letzteres Vorgehen gewährleistet, dass die Qualität der Teamberatungen von Anfang an vorhanden, jedoch an eine Fachkraft gebunden ist. Für ungeübte Moderatoren ist es daher sinnvoll, Raum zu haben, diese Aufgabe zu trainieren oder gar zu erlernen.

Befinden sich Leitungskräfte in einem Team, so tragen sie ihrerseits eine hohe Verantwortung für das Gelingen von ressourcenorientierten Fallberatungen, indem sie Hüter/Hüterin der fachlichen Standards sind. Diese Aufgabenteilung von Moderation und Leitung muss daher von Anfang an geklärt sein. Leitungsaufgabe ist es, Prozesse und Abläufe nach institutionsinternen Leitlinien zu beeinflussen.

4.5 Der Ablauf

Entsprechend der Tabelle auf der folgenden Seite.

(Hinweis: In vielen Fallberatungen können die Zeiteinheiten im Sinne einer Kurzberatung gekürzt werden: z. B. je 8 Minuten Fallpräsentation und Nachfragen; 10 Minuten Ideenbörse; 5 Minuten für die Konkretisierungsphase)

5. Hilfsmittel für die Ressourcenorientierung und das Ablaufverfahren

5.1 Eckpunkte für die Ressourcenorientierung

Damit die Ressourcenorientierung nicht aus den Augen verloren wird, haben wir einige strukturelle Hilfsmittel entwickelt:

a) Die Ressourcenkarte muss von der falleinbringenden Fachkraft vorgelegt werden (hilfreich ist es, die im Beratungsvorgang auftauchenden Ressourcen auf einem Flipchart zu

ergänzen, um in der Ideenbörse die ganze Fülle an Lösungsoptionen vor sich zu sehen.

b) Spickzettel mit Anregungen für ressourcenorientiertes Nachfragen helfen vor allem in der Anfangszeit dabei, gezielt ressourcenorientiert nachzufragen. In der Regel sind Teammitglieder eher geübt im diagnostischen Fragen. Das hilft sehr im Sinne des Fallverstehens. Ressourcenorientierte Fragen befördern dagegen, dass auch vielfältige Ideen entwickelt werden, die auf Ressourcen aufbauen.

c) Perspektivwechsler sind, wie oben beschrieben, auch Anwälte für die Ressourcen des Klienten. Entsprechend erhalten die Perspektivwechsler zu Beginn der kollegialen Fallberatung laminierte Folien, die mögliche Fragestellungen auch zum Erkunden von Ressourcen aus dem Blickwinkel der betroffenen Person enthalten.

5.2 Ablaufverfahren

Um die Fallberatungen zu effektivieren (auch um den zeitlichen Rahmen einzuhalten) hat sich der Einsatz von Hilfsmitteln bewährt:

Der Falleingabebogen sollte sich an den Eckpunkten der oben skizzierten Kreisläufe orientieren (inkl. Ressourcenkarte und Genogramm). Ein an den Standards orientierter Vordruck für die Fallpräsentation ist für die Gruppe auch die Rückversicherung, dass die falleinbringende Fachkraft alle Schritte bis zum Punkt Planung der Schritte/Maßnahmen (»18-Uhr«) berücksichtigt hat. Dies gilt insbesondere für den Aspekt der Zielerarbeitung (bzw. der Erteilung von Auflagen/Anweisungen und Aufträgen). Wer das Ziel nicht kennt, kommt niemals an – da helfen auch die besten Ideen nichts (s. auch *Schattenhofer, Thiesmeier* 2001, S. 66). Das Protokoll braucht Platz für die breite Ideenbörse.

Plakate mit den Kreisläufen in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen helfen, das systematische Vorgehen konsequent vor Augen zu haben.

Kollegiale Beratung

Inhalt

Rolle der Moderation

Zeit

Rollenverteilung	Moderation, Falldarsteller/in, Perspektivenwechsler/in, Team	Moderation klärt, wer und auf welche Weise visualisiert. Ca.3 Sätze zum Perspektivenwechsler	5 Min
Benennung der Aufmerksamkeitsrichtung	Die Falldarstellerin visualisiert die Aufmerksamkeitsrichtung. Die Gruppe fragt solange nach, bis allen die AMR plausibel ist und sie damit arbeiten können.	Team danach fragen, ob es mit der genannten AMR arbeiten kann – ansonsten zur Konkretisierung der AMR auffordern.	2 Min
Falldarstellung / Visualisierung	<ul style="list-style-type: none"> Falldarstellung bezogen auf Aufmerksamkeitsrichtung ohne Zwischenfragen <p>↳ Nach der Falldarstellung kann die AMR ggf. erneut präzisiert / umformuliert werden.</p>	Moderation achtet darauf, dass sich die Falldarstellung tatsächlich auf die AMR bezieht. Moderation erinnert das Team daran, offene Fragen zu notieren.	10 Min
Informationsfragen	<p>Was braucht das Team, um die AMR beantworten zu können?</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Gruppe stellt Verständnisfragen bezogen auf die Falldarstellung. Die Gruppe erfragt weitere Informationen, um in der Lage zu sein, die AMR zu bearbeiten. <p>Der/die Perspektivenwechsler/in stellt Fragen, um die Rolle füllen zu können.</p> <p>↳ Die Phase ist beendet, wenn das Team in der Lage ist, die AMR zu bearbeiten.</p>	<p>Moderation lässt ausschließlich Fragen zu, die sich auf die Aufmerksamkeitsrichtung beziehen.</p> <p>Moderation achtet darauf, dass Aufgabe, Wille, Ziele und Ressourcen (falls vorhanden) benannt werden.</p>	10 Min
Bearbeitung der Handlungsebene	<p>Das Team beantwortet die AMR / Falldarsteller/in macht sich Notizen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ideenbörse, mögliche Vorgehensweisen, Entscheidungen + Kriterien. Hier geht es um Sammlung ohne Diskussion: Es werden keine Aufgabe oder Anweisungen gegeben (soll, muss), sondern: wenn ich in der Situation wäre, würde ich Perspektivenwechsler/in nimmt aus ihrer/seiner Rolle Stellung zu den Ideen und Vorschlägen. 	<p>Moderation öffnet, regt zur assoziativen Bearbeitung an, lässt hier keine Diskussion zu.</p> <p>Bei sehr abstrakten Vorschlägen fordert sie zur Konkretisierung auf.</p> <p>Einsatz des Perspektivenwechslers beachten! Bei Entscheidungen achtet sie darauf, dass Begründungen benannt + konkretisiert werden.</p>	20 Min
Konkretisieren möglicher Vorgehensweisen	<p>Falldarsteller/in schaltet sich wieder ein:</p> <ul style="list-style-type: none"> Falldarsteller/in benennt Konkretisierungsbedarf. Was wird zur konkreten Weiterarbeit noch benötigt? Benennung offener Punkte. Schwerpunkt: „Wie kann das <i>konkrete</i> weitere Vorgehen aussehen?“ Dabei kann die Gruppe Gedanken/Standpunkte benennen (mit Begründungen). konkrete Planungen / Entscheidungen Was wird wie, wann, wo, mit wem gemacht? 	<p>Moderation sorgt für Konkretheit bei Ideen, Situationsentschätzungen, Benennung von Kriterien, Begründungen, Vereinbarungen.</p>	10 Min
Reflexion der Fallbesprechung	s. Arbeitsblatt: Orientierungshilfen für die Prozessreflexion		5-15 Min

© Dr. M. Lümminghaus / Lümminghaus / A. Srelich, ISSAB 2004

Laminierte Folien geben Anregungen und Hinweise für die Moderation und die unterschiedlichen zu besetzenden Rollen.

Flipchart für die Visualisierung der im Laufe der Beratung ergänzend aufgetauchten Ressourcen und für die Ideenbörse.

6. Herausforderungen in der kollegialen Fallbearbeitung

6.1 Moderations- und / oder Leitungsaufgaben?

Leitungen, die an der ressourcenorientierten kollegialen Fallbearbeitung teilnehmen, stehen häufig vor der Situation, dass ihnen schnell die Moderationsaufgabe vom Team oder auch von der Hierarchie zugeteilt wird oder sie übernehmen diese von sich aus. Übernimmt Leitung die Moderation, so ist sie auf mehreren Ebenen gleichzeitig tätig, indem sie die Gesprächsführung übernimmt, fachlich inhaltlich mitdiskutiert und ihrer Leitungsrolle als Hüter des Verfahrens nachkommt (evtl. auch mit ihren Machtpotentialen, z. B. auf der Entscheidungsebene). Leitung und auch das Team sind gefordert, diese verschiedenen Ebenen zu unterscheiden. Dies gelingt nicht immer! »Eine moderierende Leitung birgt Gefahren, sich in Rollenkonflikte zu verwickeln, die sich negativ auf das Team und die Fallberatungen auswirken können. Die Bedeutung dieser Aufgabe kann gar nicht überschätzt werden. Dies setzt ein hohes Selbstreflexionspotential von Führungskräften – und unserer Meinung nach auch von den Teammitgliedern – voraus.« (Wilk/Pothmann, 2009, S. 36)

6.2 Klarheit von Anfang an

Die Konzentrationsrichtung zu Beginn der kollegialen Fallbesprechung so punktgenau, klar und eindeutig wie möglich zu benennen, ist für viele Fachkräfte eine Herausforderung.

In Fortbildungen wird häufig gefragt und gesagt: »Muss man denn wirklich schon von Beginn an die AMR so konkret stellen?« oder »Das ist aber schwer!« Nachvollziehbar, denn wer in einen »Fall« involviert ist, der weiß, was mit seinen unklaren Formulierungen gemeint ist. Für den Beratungsprozess besteht jedoch die Gefahr, aneinander vorbei zu reden oder sich im Kreis zu drehen. Teammitglieder diskutieren auf unterschiedlichen Ebenen und verlieren den Überblick. Als Folge macht sich Unzufriedenheit auf allen Seiten breit. Die fallzuständige Fachkraft hat sich mehr von der kollegialen Fallbesprechung versprochen. Das Beratungsteam bleibt mit dem Gefühl zurück, Zeit unnötig und ineffektiv »vertan« zu haben. Hier regen wir auch aus Effektivitätsgesichtspunkten an, dass vor der kollegialen Fallberatung eine zweite Fachkraft mit auf die AMR schaut, um evtl. Tipps und Veränderungsvorschläge zu geben. Insgesamt kostet es weniger Zeit, wenn zwei Personen sich die AMR genau anschauen als eine Gruppe von 6 bis 10 Personen.

6.3 Zuwenig oder zuviel

Das richtige Verhältnis von Qualität und Quantität der Informationsweitergabe bei der Falldarstellung im Beratungsprozess zu finden, ist eine hohe Kunst. Unangemessene Vereinfachungen wie auch eine unangemessene Vielfalt von Informationen verstellen den Blick auf das Wesentliche, hier jeweils bezogen auf die Konzentrationsrichtung. Dies gilt ebenso für die Phase der Informationsfragen. Werden ausschließlich Informationsfragen gestellt, die sich auf die AMR beziehen und tragen diese zur Arbeitsfähigkeit auf der Handlungsebene bei? Fragen gibt es viele, aber müssen sie alle gestellt werden? Hier ist immer wieder die Moderation gefordert, den Blick auf die inhaltliche Ausrichtung und die Zeiteinheiten zu richten.

6.4 Defizit und Ressource

Es geht nicht darum, den Defizitblickwinkel auszublenden, indem Problemsichten verein-

facht werden, aber auch nicht, dass sie vervielfacht werden. Wer definiert und entscheidet, was ein Problem ist oder nicht? Die Herausforderung besteht darin, zu entscheiden wie viel Defizitbeschreibung und wie viel Ressourcenbeschreibung notwendig sind, um entsprechend der AMR aktiv zu werden. Unabdingbar hierfür ist die Klarheit über die Einordnung, in welchen Arbeitsbereich der Fall gehört, ob in den Freiwilligen-/Grau- oder Gefährdungsbereich. Bei Unklarheit gilt es, durch eine Risikoeinschätzung dies als erstes zu klären. In der kollegialen Fallbesprechung empfehlen wir, noch vor der Benennung der AMR und der Falldarstellung den Fall in die oben benannten Arbeitsbereiche einzuordnen.

6.5 Ressourcenorientierung als Stolperstein

»Ja, wenn die Klienten so viele Ressourcen haben, da würde ich ja gar keine Hilfe zur Erziehung einsetzen, da würde ich an Deiner Stelle. . .«. Natürlich dient der Blick auf die Ressourcen immer auch dazu, genau zu überprüfen, ob eine Hilfe zur Erziehung notwendig und geeignet ist. Die Ressourcenorientierung darf aber nicht im Umkehrschluss zum Bumerang werden für die falleinbringende Fachkraft. »Der Klient hat noch ein paar Ressourcen, also bleibt die Arbeit bei der fallzuständigen Fachkraft hängen.« Folge: »Ich habe einen vollen Schreibtisch – also lass ich die Ressourcen weg, damit eine Hilfe zur Erziehung eingesetzt wird!«. Es besteht die Gefahr, dass »das Ressourcenpostulat dafür erhalten muss, materielle wie auch kommunikative Leistungen gar nicht erst anzubieten, weil ja noch persönliche oder sozialstrukturelle Ressourcen vorhanden seien, die ja auch perspektivisch von höherem Wert seien als professionell erbrachte Fremdleistungen. Das Aktivierungsprinzip wird umgedeutet als fachlich begründete Leitlinie, die Betroffenen sich selbst zu überlassen und ihnen eine gesetzlich zustehende, professionelle Leistung zu verweigern bzw. sie zumindest nicht anzubieten.« (Hinte 2009, S. 29)

7. Resümee

Die Umsetzung der ressourcenorientierten Fallberatung ist nicht zu reduzieren auf einen schematischen Ablauf, sondern abhängig von den oben beschriebenen Haltungen und der Berücksichtigung der fachlichen Standards sozialraumorientierter Vorgehensweisen. Unser Modell hat damit die Funktion, Prinzipien ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierter Arbeit im Arbeitsalltag abzusichern.

Sicherlich gibt es nicht die Patentlösung für Rahmenbedingungen und Strukturen für alle Teams in der Jugendhilfe. Strukturell erforderlich ist die Klarheit über ein geregeltes Verfahren im Hilfeplanprozess und über die Entscheidungskompetenzen der Teammitglieder und der Leitungskräfte. Wer welche Entscheidungskompetenz erhält, entscheidet die jeweilige Kommune oder der Kreis in den jeweiligen Geschäftsordnungen. Hilfreich für kollegiale Fallberatungen sind feste Teamzusammensetzungen, Zeitkorridore und Orte. Bei sehr hoher Arbeitsbelastung gilt es auch nach Lösungen zu suchen, die schneller »hoheitliche« Entscheidungen herbeiführen, wie z. B. kollegiale Kurzberatungen in Kleinteams. Die Erfordernisse der Lage sind ausschlaggebend. Fachkräfte müssen handlungsfähig bleiben!

Die Durchführung der kollegialen Fallbesprechung bietet darüber hinaus häufig einen Ausgangspunkt für Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozesse, mittels derer auch eine grundsätzliche Verständigung über das fachliche Selbstverständnis erfolgen kann (vgl. *Darius* u. a. 2004). Gerade neue Teammitglieder sowie junge unerfahrene Fachkräfte erhalten über die kollegiale Fallberatung die Möglichkeit der fachlichen Sicherheit bzw. Weiterentwicklung. Die Qualität der Hilfeplanung steigt und fachliche Standards sind nicht ausschließlich an Personen, sondern an Teams und weiterreichend an Institutionen gebunden.

Der § 1 SGB VIII hat die Gestaltung von Lebenswelten junger Menschen und ihrer Fami-

lien zur Aufgabe der Jugendhilfe gemacht. Auch hier kann die ressourcenorientierte kollegiale Fallberatung ihren Teil dazu beitragen. Wird in den Fallbesprechungen das Fehlen von Angeboten im Sozialraum für die Bedarfe der Klienten deutlich, die die Bewältigung ihres Lebensalltages erleichtern könnten, so können diese mit dokumentiert und an anderer Stelle wieder aufgegriffen werden. Der Blick auf die Mitgestaltung des Sozialraumes und damit auf die Verbesserung der Lebenssituation von Betroffenen geht nicht verloren, sondern wird Ausgangspunkt unter anderem für fallunspezifische Arbeit.

Das Dokumentationswesen der Institution sollte kompatibel mit dem ressourcen- und sozialraumorientierten Ansatz sein, damit Falldarstellungen, Protokolle der kollegialen Fallbesprechungen nicht eine zusätzliche Arbeit, sondern integrierter Bestandteil der Hilfeplandokumentation sind.

Herausforderung der Jugendhilfe ist es, Lösungswege so zu gestalten, dass sie der Komplexität familiärer Situationen bis hin zu Krisen angemessen und wirkungsvoll sind und sie dabei das gesamte Ressourcenspektrum berücksichtigen. Sind diese angedockt an dem Veränderungswillen und den Ressourcen der Klienten und des Umfeldes unter Einbeziehung der professionellen Ebene, dann haben sie die höchste Chance zu wirken. Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg und wenn der Weg so weit wie möglich noch auf vertrautem Terrain stattfindet, dann ist die Chance hoch, dass er auch bis zum Endpunkt (Ziel) begehbar ist. Erfolge tragen mit zu einer guten Atmosphäre bei und beugen nicht zuletzt auch einem Burnout-Syndrom auf allen Seiten vor. In diesem Sinne wünschen wir: Gute Beratungen.

Literatur

Blandow, J. (2002): Sozialraum und Milieuorientierung in der Pflegekinderarbeit. In: Institut für soziale Arbeit (Hrsg.): Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2002, Münster, 59–76

Darius, S./Müller, H./Teupe, U. (2004): Qualitätsentwicklung in den Sozialen Diensten des Jugendamtes. Schriftreihe Erziehungshilfen in Rheinland Pfalz, Mainz

Fallner, H./Grässlin, M.: Kollegiale Beratung – Eine Systematik zur Reflexion des beruflichen Alltags. Ursel Busch Verlag Minden 1990

ISS (Hg.) (2010): Der Allgemeine Soziale Dienst. Aufgaben, Zielgruppen Standards. Ernst-Reinhardt, München/Basel

Hinte, W. (2009): Eigensinn und Lebensraum – zum Stand der Diskussion um das Fachkonzept »Sozialraumorientierung«. In: Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN), 1/2009, 78.Jg., München, 20–33

Hinte, W./Treeß, H. (2006): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Juventa, Weinheim/München

Löcherbach, P./Mennemann, H./Hermesen, T. (Hg.) (2009): Case Management in der Jugendhilfe. Ernst-Reinhardt Verlag, München/Basel

Lüttringhaus, M. (2010): Die Fallen bei der Defintion Fall. Oder: Mit den Fällen in die Fallen? In: Unsere Jugend 7/8, Ernst Rheinhardt München/ Basel, 318–324

Lüttringhaus, M. (2007): Qualitätssicherung in der Jugendhilfe – trotz knapper Kassen: Grundlagen des Konzepts sozialraumorientierter Jugendhilfe, In: Evangelische Jugendhilfe, 84 Jg., Heft 2 April, S. 74–86

Lüttringhaus, M. (2010): Handeln im Gemeinwesen oder »Der Fall im Feld«. In: ISS (Hg.): Der Allgemeine Soziale Dienst. Aufgaben, Zielgruppen Standards, Ernst-Reinhardt, München/Basel, S. 80–91

Lüttringhaus, M./Streich, A. (2010): Das Modell der Kurzberatung zur Risikoeinschätzung. In: ISS (Hg.): Der Allgemeine Soziale Dienst. Aufgaben, Zielgruppen Standards, Ernst-Reinhardt, München/Basel, S. 123–138

Lüttringhaus, M./Streich, A. (2007): Zielvereinbarungen in der Sozialen Arbeit: Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg. In: Gillich, S. (Hrsg.): Nachbarschaften und Stadtteile im Umbruch. Triga, Gelnhausen, 135–149

Nauerth, M.: Fallverstehen mit Modell? Handlungstheoretische Verstehenshilfen für die sozialpädagogische Praxis. In: TUP, Nr. 06/2006, 57.Jg., Weinheim, 20–28

Roth, J.: Hilfe für Helfer: Balint-Gruppen, München 1984

Urban, M. (2005): Kollegiale Beratung in der Sozialhilfe. In NDV, Heft 5/2005, 173–175

Urban, U. (2004): Professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle. Sozialpädagogische Entscheidungsfindung in der Hilfeplanung. Weinheim und München

Schattenhofer, K./Thiesmeier, M.: Kollegiale Beratung und Entscheidung – Die Inszenierung einer Diagnose. In: Adler, S./Schrappner, Ch./Thiesmeier, M. (Hg.): Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis. Münster 2000, 62–69

Schrappner, Ch./Thiesmeier, M.: Wie in Gruppen Fälle gut verstanden werden können. Teamorientierte Diagnose- und Beratungsprozesse am Beispiel sozialpädagogischer Fallarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Velmerig, C./Schattenhofer, K./Schrappner, Ch. (Hg.): Teamarbeit. Weinheim und München 2004, 118–132

Wendt, W. (2001): Case-Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. Lambertus, Freiburg im Breisgau

Wilk, A./Pothmann, J.: Wie sollen Teams im ASD über Hilfebedarf entscheiden? Vorschläge zur Qualifizierung von Teamberatungen auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung. In: Forum Jugendhilfe, Heft 4/2009, Berlin, 34–38

- **Dr. Maria Lüttringhaus**
Sozial- und Diplompädagogin
LüttringHaus: Institut für Sozialraumorientierung, Quartier- und Case Management (DGCC)
Gervinusstraße 6
45144 Essen
ml@luettringhaus.info
- **Angelika Streich**
Sozial- und Diplompädagogin, Supervisorin, Mitarbeiterin beim Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB – Uni Duisburg-Essen), Tätigkeit in der Personalqualifizierung für den Bereich der Jugend- und Sozialhilfe
angelika-streich@online.de

Kinderschutz: Debatte zeigt strukturelle Schwächen der Jugendhilfe!

ARMIN SCHNEIDER

Die Diskussion um den Kinderschutz ist angesichts der Zahlen von Kindesmisshandlungen¹ notwendig und die hohe öffentliche Wahrnehmung dieses Themas der Jugendhilfe ist zu begrüßen. Sie sollte über die lobenswerte Forderung nach einem wirksamen Kinderschutz hinaus einen Blick auf die Realitäten werfen und aufzeigen, dass die Jugendämter in ihrer jetzigen Konstitution dem Auftrag des achten Sozialgesetzbuches (SGB VIII), des

Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) nicht nur im Bereich des Kinderschutzes nur unzulänglich gerecht werden können. Wenn Forderungen an die Politik laut werden nach mehr Geld und härteren Strafen, so können

¹ Laut polizeilicher Kriminalstatistik starben im Jahre 2009 152 Kinder unter 14 Jahren an häuslicher Gewalt, davon 123 im Alter von unter 6 Jahren, 4.081 Kinder wurden misshandelt.