

Thomas Klatetzki

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen und die Kultivierung flexibler Hilfen

„It is good for a social worker to be an artist too“
Jane Addams

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie und bedanke mich für die Einladung zu diesem Fachtag. Ich habe mich über die Einladung besonders gefreut, weil ich auf diese Weise einmal wieder in die Organisation gekommen bin, in der ich zehn Jahre (sehr gern) gearbeitet habe: Das Rauhe Haus. Und ich habe mich über diese Einladung gefreut, weil sie mir die Gelegenheit gab, über die sozialpädagogische Konzeption nachzudenken, die ich in dieser Zeit geradezu missionarisch vertreten habe, nämlich die flexiblen Erziehungshilfen. Ich hoffe nun, dass ich mit dem, was ich vortragen möchte, Ihnen nicht lediglich altbekannte Geschichten erzähle (denn wer möchte schon als jemand gelten, dem nichts Neues mehr einfällt). Ich werde daher versuchen, die flexiblen Hilfen im Rahmen einer bisher nicht geläufigen sozialwissenschaftlichen Perspektive darzustellen, und zu diesem Zweck habe ich meinen Vortrag in fünf Abschnitte gegliedert. Zunächst werde ich kurz erläutern, was ich unter einer sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisation verstehe (1). Anschließend benutze ich den skizzierten Ansatz, um vier zeitliche Abschnitte der Gestaltung der Hilfen zu Erziehung zu unterscheiden und zu charakterisieren (2). Vor diesem Hintergrund beschäftigen sich der dritte und vierte Teil mit den Grundlagen (3) und gegenwärtigen Problemen (4) der flexiblen Hilfen. Zum Schluss mache ich dann einen Vorschlag zur Revitalisierung der Grundgedanken der flexiblen Hilfen (5). Damit komme ich zur Sache:

1

1. Was sind soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen?

Als Ausgangspunkt für meine Ausführungen nehme ich an, dass es die Aufgabe sozialer personenbezogene Dienstleistungsorganisationen ist, soziale Probleme zu bearbeiten. Soziale Probleme

- sind gesellschaftliche Verhältnisse, die als negativ/schlecht bewertet werden, weil sie Schädigungen verursachen.
- sind besorgniserregende gesellschaftliche Verhältnisse, von denen angenommen wird, dass sie eine große Anzahl von Personen betreffen.
- sind gesellschaftliche Verhältnisse, von denen wir annehmen, dass sie durch soziales Handeln geändert werden können.

- ist eine Bezeichnung für gesellschaftliche Verhältnisse, von denen angenommen wird, dass sie auch geändert werden sollten.

Wie aus dieser Definition ersichtlich wird, sind soziale Probleme moralische Probleme, denn es sind *negativ bewertete Sachverhalte*, die *zum Positiven* verändert werden sollen. Aus diesem Grund lässt sich die soziale Problembearbeitung als moralische Arbeit verstehen.

Die sozialen Probleme werden in personenbezogener Form bearbeitet, d.h. in Form von Fällen – oder genau gesagt in Form von Fallgeschichten. Diese Fallgeschichten sind Erzählungen über komplexe soziale Probleme, nicht über einfache Probleme. Die Tabelle 1 zeigt einige Unterschiede zwischen diesen zwei Problemarten.

Tabelle 1: Komplexe und einfache Probleme

Einfache Probleme	Komplexe Probleme
klar, statisch, passiv, zahm, gleichförmig, berechenbar, eindeutig	unklar, dynamisch, aktiv, verzwick, einzigartig, unberechenbar, mehrdeutig
Problembearbeitung durch Direktiven: Keine relevanten Entscheidungen des Personals	Problembearbeitung durch Delegation: Personal trifft die relevanten Entscheidungen

Dietrich Dörner beschreibt die aktiven, unbestimmten, dynamischen, verzwickten, mehrdeutigen, kurz gesagt: die komplexen Problemsituationen mit Hilfe der Metapher eines Schachspiels in die sozialpädagogische Fachkraft „einem Schachspieler gleicht, der mit einem Schachspiel spielen muss, welches sehr viele (etwa: einige Dutzend) Figuren aufweist, die mit Gummifäden aneinanderhängen, so dass es ihm unmöglich ist, nur eine Figur zu bewegen. Außerdem bewegen sich seine und die Figuren des Gegners auch allein, nach Regeln, die er nicht kennt oder über die er falsche Annahmen hat. Und oben drein befindet sich ein Teil der eigenen und fremden Figuren im Nebel und ist nicht oder nur ungenau zu erkennen“¹.

Für das Verständnis solcher komplexen Problemsituationen ist es hilfreich, sie von komplizierten Problemsituationen zu unterscheiden. Komplizierte Problemsituationen sind schwierige Konstellationen, für die sich eine vollständige Beschreibung und darauf basierend eine Erklärung finden lässt. Problemsituationen sind hier gewissermaßen anspruchsvolle Rätsel, für die es die eine richtige Lösung gibt. Bei

¹ Dörner, D.: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek 1989, S. 66
Prof. Dr. Thomas Klatetzki, Universität Siegen, Seminar für Sozialwissenschaften

mehrdeutigen Problemsituationen ist das nicht der Fall, weil nicht alle Komponenten und deren Verbindungen bekannt sind (Wie viele Figuren befinden sich im Nebel? Wie ist deren Stellung?), weil das Zusammenwirken der Komponenten nicht fixiert ist, sondern sich ändern kann (die Figuren bewegen sich auch allein), weil dadurch auch vorher nicht vorhandene, neue Problemkonstellationen entstehen, und weil nicht klar ist, welchen Sinn die Bewegungen der Figuren haben. Komplexe Problemsituationen entziehen sich prinzipiell einer vollständigen Beschreibbarkeit und einer eindeutigen Erklärung. Sie sind keine Rätsel, sondern Mysterien.

Die Bearbeitung komplexer sozialer Probleme in der Kinder- und Jugendhilfe erfolgt in zwei Phasen. Zunächst wird versucht, das Problem zu verstehen. Das professionelle Personal stellt sich die Frage: „Was ist hier los?“ und beantwortet diese Frage durch eine narrative Sinnstiftung, d.h. durch die Konstruktion einer Fallgeschichte, die die moralische Problematik beschreibt und erklärt. Auf dieser Basis erfolgen dann sozialpädagogische Interventionen, die darauf abzielen, moralische Ordnungen zu (re-)produzieren. Moralische Ordnungen sind interaktive Praktiken, die Werte kultivieren. Was dabei als wertvoll gehalten wird, ist zeitlich und örtlich variabel und unterschiedlich. Konkret besteht die moralische Arbeit darin, dass den Kindern, Jugendlichen und/oder Familien zum einen dabei geholfen wird, mit ihrem Handeln den Regeln moralischer Ordnungen Genüge zu tun und dass zum anderen kontrolliert wird, ob das auch geschehen ist. In den interaktiven Praktiken machen sich Personen wechselseitig dafür rechenschaftspflichtig, dass das, was als wertvoll gilt, anerkannt, respektiert und geachtet wird.

Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen bestehen nun aus einer Vielzahl interaktiver Praktiken, die als ein komplexes Handlungsnetz verstanden werden können. Um dieses Handlungsnetz zu erfassen, unterscheide ich drei Typen von interaktiven Praktiken, in denen jeweils unterschiedliche Werte kultiviert werden: Arbeitspraktiken, Reflexionspraktiken und Kontrollpraktiken.

1. Die Arbeitspraktiken bestehen aus den Interaktionen von Personal und Klienten, deren Rahmen die stationären und ambulanten Hilfeformen bilden.
2. Reflexionspraktiken sind die Teambesprechungen, kollegialen Beratungen und/oder Supervisionen des Personals.
3. Die Kontrollpraktiken bestehen aus den Interaktionen zwischen Personal und der Leitung bzw. dem Management sozialer Dienste und Einrichtungen. Zwei Varianten lassen sich grob unterscheiden: Erstens Dienstbesprechungen, die der Koordination der Arbeitspraktiken gelten. Hier wird über den Einsatz des Personal („Dienstpläne“) und die Ausstattung der Arbeit mit Ressourcen (Arbeitsmaterial, Geld) entschieden. Zweitens dienen Kontrollpraktiken der Überprüfung der Arbeitspraktiken in Bezug auf moralischen Richtigkeit, Effizienz und Wirksamkeit. Hierzu gehören z.B. die Praktiken, die häufig mit dem Begriff „Qualitätsmanagement“ bezeichnet werden.

Das durch diese drei Typen von interaktiven Praktiken gebildete Handlungsnetz ist komplex,

- weil kollektive Praktiken fortwährend vermehrt werden können: Personen schaffen immer wieder neue Interaktionssituationen.
- weil die kollektiven Interaktionspraktiken nicht einheitlich, sondern unterschiedlich und variabel sind: Sie kultivieren jeweils unterschiedliche moralische Ordnungen.
- weil die kollektiven Praktiken lose gekoppelt sind, d.h. dass die Wirkungen einer Praktik auf eine andere gelegentlich (statt dauernd), indirekt (statt direkt), möglicherweise (statt sicher), plötzlich (statt kontinuierlich) und in einer unwesentlichen (statt signifikanten) Form auftreten.
- weil kollektiver Praktiken offen sind, d.h. sie werden durch eine Vielzahl sozialer, kultureller, politischer, rechtlicher, ökonomischer, physikalischer und/oder biologischer Faktoren beeinflusst.
- weil die gegenwärtige Operationsweisen kollektiver Praktiken durch die sozial-historische Vergangenheit geprägt sind. Komplexe Handlungsnetze sind pfadabhängig

Diese Eigenschaften haben zwei wesentliche Implikation, nämlich erstens, dass komplexe Handlungsnetze grenzenlos sind, da sie nicht vollständig beschreibbar und damit abgrenzbar ist. Das Handlungsnetz setzt von sich aus keine Grenzen. Das tun nur Personen, die im Rahmen kollektiver Praktiken eine Beschreibung des Handlungsnetzes konstruieren. Und die zweite Implikation ist, dass die einzelnen kollektiven Praktiken notwendig ignorant in Bezug auf das Operieren des gesamten Handlungsnetzes, und zwar, weil eben eine vollständige Beschreibung und Erklärung des Netzes nicht möglich ist.

4

2. Vier Phasen der erzieherischen Hilfen

Um diese theoretischen Ausführungen am Beispiel der Hilfen zur Erziehung zu illustrieren, möchte ich, ausgehend von den Arbeitspraktiken der erzieherischen Hilfen, für die letzten 40 Jahre grob vier unterschiedliche Kultivierungsphasen unterscheiden, die das Handeln sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen in der Kinder- und Jugendhilfe charakterisiert haben.

Dezentralisierung: 1975-1985

Die erste Kultivierungsphase ist die Zeit der Dezentralisierung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass die Erziehungshilfen stationäre Hilfen sind und in Wohngruppen durchgeführt werden, die im Stadtgebiet angesiedelt sind, und deren pädagogische Praktiken sich an der Vorstellung eines guten, „normalen“ Familienlebens orientieren. Diese Phase setzt sich ab von der vorherigen, zentralisierten, möglichst örtlich abgelegenen Unterbringung von Kindern und Jugendlichen in Anstalten, die am Modell der Klinik, der Kaserne und/oder des Zuchthauses orientiert ist. Die moralische Ordnung, die durch die

interaktiven Praktiken (re-)produziert werden (sollen), ist die der Familie, in der Erwachsene mit fürsorglicher Autorität das Handeln der Kinder regulieren, im Rahmen eines Alltagskripts, das der Sequenz Aufstehen, Frühstück, Schule, Hausaufgaben, Freizeit, Abendessen und Schlafengehen folgt.

Die Reflexionspraktiken bestehen in dieser Phase vor allem in Team- und Dienstbesprechungen, die der Koordination der Arbeit und der Reflexion von Erziehungsproblemen dienen. Zudem wird der Wert der Selbsterkenntnis in Supervisionen kultiviert. Die Kontrollpraktiken dienen im Rahmen der kameralistischen Haushaltsführung dem Prinzip der Gesamtkostendeckung und greifen relativ wenig in die Arbeitspraktiken ein, typischerweise in Form der Notwendigkeit, Platzkapazitäten auszulasten und vorhandene jährliche Mittel auch tatsächlich auszugeben („Novemberfieber“).

Ambulantisierung: 1985-1995

Die zweite Kultivierungsphase der Arbeitspraktiken ist durch die Ausweitung des Angebots der Hilfenformen gekennzeichnet. Neben die stationäre Heimerziehung treten die ambulanten Hilfen, die mit dem Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes KJHG Anfang der 1990er Jahre verbindlich festgeschrieben werden. Nicht mehr allein der Familienalltag bildet den konzeptionellen Mittelpunkt der Arbeitspraktiken, sondern Gruppenaktivitäten mit Kinder und Jugendlichen und die Betreuung von Einzelpersonen in unterschiedlichen Settings. Kultiviert wird in den erzieherischen Hilfen nun die Individualisierung und Pluralisierung von Lebensweisen.

5

Die Reflexionspraktiken werden um die Werte der kollegialen Beratung und vor allem der Hilfeplanung erweitert, wobei letzteres den Versuch darstellt, einen direkteren Einfluss auf die Arbeitspraktiken zu nehmen.

In den Kontrollpraktiken kommt es durch das Aufkommen des New Public Management zu einem radikalen Umbruch. Es entsteht der Kult um den Wert der Steuerung, der sich zunächst in den sozialen Diensten und Einrichtungen in Form von Produktdefinitionen und einer Diskussion über Qualität niederschlägt. Gleichzeitig wandeln sich die finanziellen Instrumente. Die Fachleistungsstunde koppelt Geld enger an die Arbeitspraktiken. War sie zunächst als ein Instrument gedacht, um entsprechend der jeweiligen sozialen Problemlage passende Betreuungsformen finanzieren zu können, so wird sie schnell zu einem Mittel, um Sozialleistungen zu verbilligen, indem feste Stundensätze für ambulante Hilfen eingeführt werden.

Sozialraumorientierung: 1995-2005

Die dritte Phase in der Entwicklung der Hilfen zur Erziehung ist die Sozialraumorientierung. Kultiviert wird jetzt der soziale Kontext von Kindern und Jugendlichen, um dessen Ressourcen für die Arbeit nutzen zu können. Die griffige Formel heißt: Vom Fall zum Feld. Es geht um das Knüpfen von Netzwerken,

die Nutzung schwacher Bindungen, um Stadteitarbeit und Quartiersmanagement, kurz: um die Aktivierung des Beziehungsgefüges der Zivilgesellschaft für erzieherische Hilfen.

Während in den Reflexionspraktiken in dieser Phase wenig Veränderung auftreten, kommt es bei den Finanzierungsformen zu einer drastischen Alternative. Die aufwändige Finanzierung von Einzelfällen, soll durch ein jährliches Sozialraumbudget für Jugendhilfeeinrichtungen ersetzt werden, dessen sachgemäße Verwendung durch Qualitätskontrollen sicherzustellen ist.

Die Phasen der Dezentralisierung, Ambulantisierung und Sozialraumorientierung und die damit verbundenen unterschiedlichen Arbeitspraktiken sind nicht als sich ausschließende Alternativen zu verstehen – das Modellprojekt „Integra“ der IGfH bringt das deutlich zum Ausdruck -, sondern sie führen zu einer Ausdifferenzierung der Interventionsformen, die die Angebotsstruktur der Kinder- und Jugendhilfe vervielfältigen. Dabei kultivieren alle Arbeitspraktiken im wesentlichen Hilfsaktivitäten. Das ändert sich in der nächsten Phase.

Schutz- und Scholorientierung: 2005-?

Die vorläufig letzte Phase der Hilfen der Erziehung stellt gewissermaßen eine Abkehr von der bisherigen Ausrichtung der erzieherischen Hilfe dar. Denn zum einen wird nun in den Arbeitspraktiken die Orientierung an einer anderen Organisation, nämlich der Schule kultiviert. Vor dem Hintergrund des PISA-Schocks wird die Kinder- und Jugendhilfe zur Verbesserung der schulischen Ausbildung eingesetzt („Ganztag“). Zum anderen – und das hat viel weitreichendere Konsequenzen – wird durch eine neue gesetzliche Verpflichtung auf die Verhinderung von Kindeswohlgefährdungen die Kontrollseite der Sozialen Arbeit aktiviert. Soziale Probleme sind jetzt potentiell gefährliche Probleme. In den Arbeitspraktiken wird die Einschätzung von Gefahren und die Anwendung von Zwangsmaßnahmen kultiviert. Dabei schiebt sich die Kontrolle vor die Hilfe: Zunächst muss eine Gefährdungseinschätzung erfolgen, dann kann (möglicherweise) geholfen werden. Nicht von ungefähr heißen die zuständigen Abteilungen in den Jugendämtern jetzt z.B. „Kinderschutz und Hilfen zur Erziehung“

Das hat auch Auswirkungen auf die Reflexionspraktiken, denn deren Inhalte ändern sich: Es geht um die Identifikation von potentiellen Gefahren mittels Methoden wie dem „MindSet Achtsames Organisieren“. Und es führt bei den Kontrollpraktiken zu einem erhöhten managerialen Zugriff auf die Arbeitspraktiken durch eine vermehrte Formalisierung: Obligat wird z.B. die Verwendung von Instrumenten zum „risk assessment“ und die Protokollisierung der Arbeitshandlungen. Diese vermehrte Formalisierung lässt sich zudem praktisch mit dem Einsatz von Computern verbinden („Digitalisierung“), mit der Folge, dass es zu einer zunehmenden Quantifizierung des Sozialen kommt.

Generell hat die Konzentration auf Schutz vor Gefahr kulturell tiefgreifende Folgen, denn es ändert sich das Ethos sozialer personenbezogener Dienstleistung: an die Stelle von Fürsorglichkeit und Mitgefühl angesichts belasteter, hilfsbedürftiger Klienten und der damit verbundenen Motivation zur Hilfe, tritt die von Angst getriebene Einschätzung von Risiken in einer potentiell immer gefährlichen Wirklichkeit, die zu präventiven Kontrollmaßnahmen animiert.

3. Die flexiblen Hilfen: Zwei Grundgedanken

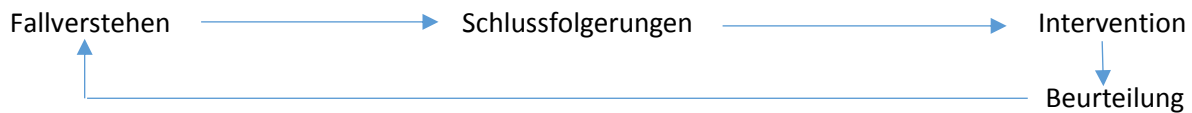
Ordnet man nun die flexiblen Hilfen in diese vier Phasen ein, so gehören sie in den Zeitraum der Ambulantisierung. Der Kerngedanke der flexiblen Hilfen bestand ursprünglich aus zwei Elementen, die auf Donald Schöns Konzept des „Reflective Practitioner“ zurückgehen. Angesicht der Komplexität sozialer Probleme sollte sich das sozialpädagogische Handeln auf zwei Aspekte konzentrieren: 1. die Problemsetzung und 2. die Reflexion im Handeln.

Der erste Punkt verweist darauf, dass angesichts aktiver, unbestimmter, dynamischer, verzwickter und mehrdeutiger Problemlagen in jedem Einzelfall eine reflektierte Sinnstiftung erfolgen sollte, die ein möglichst komplexes Problemverständnis erzeugt. Denn komplexe Probleme sind nicht einfach „da“, sondern sie werden konstruiert. Das meint der Begriff der Problemsetzung. Vor diesem Hintergrund wird dann eine passende Interventionsform abgeleitet. Damals wurde das auch so ausgedrückt, dass der Fokus der professionellen Arbeit auf der Problemsetzung, nicht auf der Problemlösung liegen sollte. Um das noch einmal etwas anders zu formulieren: Die Frage angesichts eines Falls sollte nicht lauten: „Welche Hilfe ist die richtige?“, sondern „Wie ist das Problem der Klienten zu verstehen?“ Der Grund für diese Umorientierung besteht darin, dass man – zumindest von einem professionellen Standpunkt aus -, die letzte Frage zuerst beantwortet werden muss, bevor man sich der zweiten Frage zuwenden kann. Dieses Vorgehen lässt sich vereinfacht folgendermaßen darstellen:

Fallverstehen → Schlussfolgerungen → Intervention

Der zweite Aspekt der flexiblen Hilfen besteht in einem Reflektieren im Handeln, das sich absetzt von einer planerischen Rationalität, die vorab und von außen Ziele und Mittel für das situative Handeln in der Kinder- und Jugendhilfe meint festlegen zu können. Reflektieren im Handeln bedeutet, dass eine fortlaufende Untersuchung des Geschehens im Betreuungsprozess vorgenommen wird, dass man die Interventionen z.B. im Hinblick auf folgende Fragen betrachtet: Bewirkt die Intervention eine Problemlösung? Bewirkt sie etwas Anderes? Gefällt mir, was bewirkt wird? Stimmt das, was bewirkt wird, mit meinen moralischen Werten überein? Halte ich den Reflexionsprozess tatsächlich am Laufen?

Kurzum, es geht um eine fortwährende Beurteilung des Fallverlaufs, so dass sich das obige Schema in folgender Weise ändert:



Die Problemsetzung und das Reflektieren im Handeln sind meines Erachtens die zwei Grundgedanken, die dem Konzept der flexiblen Betreuung zu Grunde lagen und deren Realisierung exemplarisch im Organisationsmodell der Jugendhilfestationen versucht wurde.

4. Die flexiblen Hilfen heute. Und ihre Probleme

Betrachtet man nun aber die flexiblen Hilfen, wie sie heute praktiziert werden, dann muss man wohl konzedieren, dass sich der Ansatz nicht durchgesetzt hat. Mein Eindruck ist, dass die flexiblen Hilfen nämlich als ein weiteres, zusätzliches Hilfsangebot verstanden werden, das neben den im SGB VIII aufgeführten Formen steht. Die flexiblen Hilfen werden heute als eine individualpädagogische Maßnahme verstanden, die dann zum Einsatz kommt, wenn die im SGB VIII genannten erzieherischen Hilfen nicht greifen. Diese Maßnahmen werden auf der Webseite der Arbeitsgemeinschaft Individualpädagogik E.V. folgendermaßen beschrieben:

„Individualpädagogik plant, organisiert und führt auf den Einzelfall zugeschnittene Betreuungssettings durch, die in der Regel ein Betreuungsverhältnis 1:1 oder 1:2 aufweisen. Diese gehen in besonderer Weise auf die persönliche Situation, die Erfahrungen und die Ressourcen der Kinder und Jugendlichen ein. Es sind flexible und differenzierte Angebote, um den psychosozialen Biographien von Jungen und Mädchen gerecht zu werden. Flexibel deshalb, weil

- sie im Verlauf der Hilfe evtl. notwendige Wechsel der Betreuungsform von aufsuchend, ambulant, stationär bis hin zur Verselbständigung vorsehen,
- die Bedingungen der Hilfen zu jedem Zeitpunkt neu aushandelbar sind, um eine Anpassung der Geschwindigkeit zur Erreichung der angestrebten Ziele zu realisieren,
- sie sich jederzeit am aktuellen Entwicklungsstand des jungen Menschen ausrichten.“

Und an anderer Stelle heißt es: „Individualpädagogik ist ein flexibles und differenziertes Angebot, um den psychosozialen Biographien von Jungen und Mädchen gerecht zu werden. Diese Kinder und Jugendlichen sind aufgrund ihrer Erfahrungen und Problemlagen im Rahmen klassischer „Heimangebotsformen“ nicht oder nicht mehr zu erreichen.“

Diese Formulierungen entsprechen sinngemäß ziemlich exakt dem, was vor ca. 25 Jahren im Rahmen der Entstehung der flexiblen Betreuung publiziert wurde². Die flexiblen Hilfen, jetzt bezeichnet als individualpädagogische Hilfen, sind gewissermaßen wieder dort angelangt, wo sie angefangen haben. Sie sind ein zusätzliches Angebot für schwierige Jugendliche, die neuerdings auch als „Systemsprenger“ bezeichnet werden und die daher „intensivpädagogisch“ betreut werden müssen.³ Auf der Strecke geblieben sind die Grundgedanken der flexiblen Hilfen, vor allem die Idee der Problemsetzung. Das hat m.E. wenigstens folgende Gründe:

1. Die Kinder- und Jugendhilfe funktioniert offenbar auch, ohne dass der Frage: Wie ist das Problem zu setzen/zu verstehen? die zentrale, entscheidende Position zukommt. Man kann sich auch ohne die Kultivierung des Fallverstehens auf die Suche nach einer Hilfeform machen und die Frage nach einem tiefergehenden Verstehen komplexer Problems hintenanstellen. Denn diese Frage wird anscheinend nur dann wirklich relevant, wenn die Hilfeform nicht funktioniert. Und das ist zum einen scheinbar (!) nur in einer Minderzahl von Fällen der Fall - eben bei den Kindern- und Jugendlichen, die das Hilfsangebot nicht annehmen und die früher als „schwer erziehbar“ galten und heute „Systemsprenger“ sind. Und für die hat man dann eben die individualpädagogischen Hilfen. Zum anderen kann man jetzt immer noch ein eingehenderes Problemverstehen praktizieren, wobei man sich das dafür nötige Know-how extern einkaufen kann. Jetzt kann man Gutachten und Diagnosen in Auftrag geben, um dann neue Interventionsmaßnahmen einleiten zu können. Exemplarisch habe ich den Ausdruck dieser organisatorischen Praxis vor einigen Jahren im Jugendamt einer deutschen Großstadt erlebt, in der die Leiterin der Hilfen zur Erziehung daran interessiert war, das hermeneutische Fallverstehen mit der Methode der objektiven Hermeneutik in einem Modellversuch zu erproben. Um die Methode dem die Leitungspersonal des Jugendamtes zu demonstrieren wurde ein bearbeiteter Fall exemplarisch vorgestellt. In dem Fall wurde auf der Basis des hermeneutischen Vorgehens empfohlen, den Jugendlichen in einer stationären Wohngruppe unterzubringen. Und dieses Ergebnis war das Aus für den anvisierten Modellversuch. Denn die Beteiligten, allen voran der Jugendhilfeplaner, waren der Ansicht, dass man eine solche Erkenntnis auch einfacher und billiger hätte haben können und dass daher ein aufwändiges Fallverstehen nicht nötig sei. Eine Einführung dieser Methode erübrige sich daher.

² Siehe Klatetzki, T., Winter, H. Zwischen Streetwork und Heimerziehung. Flexible Betreuung durch das Rauhe Haus in Hamburg, in: Neue Praxis Heft 1, 1990, S.1-16.

³Nebenbei bemerkt findet man in den heutigen Veröffentlichungen eine Bezugnahme auf die Literatur zur Flexibilisierung der erzieherischen Hilfen aus den 1980er und 1990er Jahren nicht mehr. Das wirft ein bezeichnendes Licht auf die Funktionsweise des fachlichen Gedächtnisses der Kinder- und Jugendhilfe. Das Vergessen hat offensichtlich den Vorteil, dass man immer wieder behaupten kann, man würde neue Konzepte vorschlagen. Ein exemplarisches Beispiel ist Plankenhauer, A., Schneider, W.: Flexible Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxis des „Augsburger Weges“ zur Modernisierung der Jugendhilfe, Weinheim 2013.

2. Lösungen sind auf der Suche nach Problemen. Dass erst das Problem da ist und dass dann die Lösung folgt, ist nämlich keine Selbstverständlichkeit. Vielmehr ist es in Organisationen oftmals so, dass Lösungen vorhanden sind, die nach Problemen suchen. Diese Situation dürfte in der Kinder- und Jugendhilfe weitverbreitet sein, und zwar aus drei Gründen: Erstens sind die Lösungen in Form von ambulanten und stationären Hilfsangeboten schon vorhanden und die Organisationen suchen daher nach Klienten, um ihre Angebote auslasten zu können. Zweitens ist es für das organisatorische Personal typisch, dass es im Rahmen einer begrenzten lokalen Rationalität handelt. Das heißt, dass bei Entscheidungen auf die nächstgelegene, verfügbare Lösung zurückgegriffen wird, weil die Suche nach weiteren, möglicherweise passenderen Lösungen als zu aufwändig und unnötig angesehen wird. Dafür hat man nicht das Geld oder Personal und die Mühe scheint nicht nötig zu sein, weil man ja schon eine lokale Lösung hat. Und drittens fehlt vielfach das Wissen darüber, wie man ein komplexeres Fallverstehen praktiziert. Jedenfalls werden die dafür vorhandenen methodischen Verfahren in der Kinder- und Jugendhilfe nicht kultiviert.

3. Dass die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe auch ohne ein aufwändigeres Fallverstehen funktioniert, ist auch im Sinne der beteiligten Organisationen. Deren Interesse ist nämlich nicht auf das Problemverständnis gerichtet, sondern auf die effiziente Problembearbeitung. Hält man die Problemanalyse knapp, dann ist es einfacher für das Jugendamt die Akten schnell vom Tisch zu bekommen, und die freien Träger bekommen ihre Plätze problemloser und zügiger belegt.

4. Eine Kultivierung des Fallverstehens findet in den Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe auch deswegen nicht statt, weil das Personal in der Anwendung entsprechender Verfahren nicht ausgebildet worden ist, und das Fallverstehen somit nicht im Zentrum der professionellen Identität steht. Diesen Platz belegt das Helfen. Auch das kommt den auf Effizienz getrimmten Organisationen zu Pass, denn sie werden nicht mit konträren professionellen Erkenntnissen konfrontiert.

5. Die Etablierung des Fallverstehens hat auch damit zu kämpfen, dass in der Kinder- und Jugendhilfe eine weit verbreitete Abneigung gegen und Ablehnung von „Diagnostik“ vorzufinden ist. Diagnostik wird mit Defizitorientierung, Psycho(patho-)logisierung, dem Modell „Klinik, der Produktion von Devianz („labeling“) und der Dominanz von Experten usw. usf. assoziiert. Dem gegenüber stehen die Ressourcenorientierung, die Idee der Lebenswelt, die Aushandlung der Hilfeform, die Orientierung am Willen der Betroffenen und die Teilhabe/Partizipation. Damit verbunden wird der Anspruch auf eine eigenständige Form der Professionalisierung.

6. Zu dieser eigenständigen Professionalisierungsform gehört auch, dass das Fallverstehen an das Zusammenwirken von Fachkräften, an kollegiale Beratungen geknüpft wird. Die professionelle Sinnstif-

tung wird auf diese Weise mit einem Gemeinschaftshandeln verbunden, und zwar, weil (fälschlicherweise) angenommen wird, dass die Gruppe stets ein besseres Fallverständnis produzieren kann als der Einzelne. Das hat zum einen zur Folge, dass Professionalität an die Leistung eines Kollektivs, nicht eines Individuums gebunden wird. Zum anderen resultiert daraus,

- dass das Fallverständnis in einer kleinen, geschlossenen Gruppe entsteht, die einen Zugang für Nicht-Kollegen in der Regel nicht vorsieht. Dabei führt die Zusammensetzung der Gruppe zu einer Einschränkung der Vielfalt der Sinnstiftungen, denn die Kollegen gehören der gleichen Berufsgruppe an: Es handelt sich um ein monoprofessionelles Team. Und zum anderen werden die beruflichen Kollegen zu Mitgliedern in einem Team und einer Organisation aufgrund der Ähnlichkeit ihrer Weltansichten und Wertorientierungen, nicht aufgrund divergierender Auffassungen und Fähigkeiten,
- dass das Fallverständnis der meisten Gruppenmitglieder ad hoc erzeugt wird, das heißt ohne vorherige Kenntnisse, Vorbereitungen und/oder Reflexionen der Problemlage,
- dass es in mündlicher Form produziert wird, und das heißt, dass Schwierigkeiten im Hinblick auf das organisatorische Erinnern und somit auch für ein späteres, erneutes kritisches Reflektieren bestehen,
- dass das Fallverständnis an der Erzeugung eines kollegialen Konsenses orientiert ist: Der Fall ist verstanden, wenn alle oder zumindest die Mehrheit dem produzierten Sinn zustimmen. Das heißt aber eben nicht, dass die Sinnstiftung eine dem komplexen Problem angemessene Konstruktion ist. Es zeigt nur, dass die kollegiale Zustimmung – d.h. die Kultivierung der wechselseitigen Anerkennung und Gemeinsamkeit – zum entscheidenden Faktor des Fallverstehens wird.

7. Schließlich ist das Ausschalten des Fallverstehens auch im Sinne der voranschreitenden Quantifizierung des Sozialen, die nicht nur durch die Ökonomisierung, sondern auch durch die Digitalisierung sozialer Dienste und Einrichtungen vorangetrieben wird. Im Kinderschutz wird das Fallverstehen ja bereits durch das Ankreuzen von Fragebogen-Items oder durch Klicks in den Masken von Computerprogrammen ersetzt.

An dieser Stelle könnte man nun sagen: So wie es, funktioniert es, die flexiblen sind eine Hilfeform unter anderen und damit ist die Debatte erledigt. Aber zufriedenstellend ist eine solche Einschätzung nicht, denn dass es funktioniert, heißt ja nicht, dass die Praxis gut funktioniert oder sie nicht auch besser funktionieren könnte. Immerhin könnte es ja sein, dass die Probleme aufgrund des vereinfachten, mangelnden Fallverstehens in den Hilfeformen nicht bearbeitet, sondern lediglich verwaltet werden. Und es könnte auch sein, dass trotz oder mittels der Hilfe Probleme verschlimmert werden.

5. Die Kultivierung narrativer Imagination

Eine Kinder- und Jugendhilfe, die den Anspruch hat, professionell zu arbeiten, kann auf die Grundgedanken der flexiblen Hilfen, die Kultivierung der Problemsetzung und des Reflektierens im Handeln, nicht verzichten, und zwar aus dem einfachen Grund, weil immer ein Fallverstehen stattfindet. Die Frage ist aber, ob dieses Fallverstehen ausreicht, um mit komplexen Problemen fertig zu werden, oder ob es sich nicht um unzulängliche Vereinfachungen handelt, die lediglich im Dienste einer effizienten Zuweisung der Klienten zu Hilfeformen stehen. Es gilt nämlich: Komplexe Probleme verlangen ein komplexes Fallverstehen. Ansonsten bleiben die Sinnstiftung und damit auch die Interventionsstrategien von vorneherein unzureichend. Ein komplexes Sinnverstehen ermöglicht vielschichtige stellvertretende Deutungen, die Ansatzpunkte für vielfältige Handlungsoptionen sichtbar machen.

Zudem wollen die Klienten von den sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen wenigstens eines: Sie wollen mit ihren Problemen angemessen verstanden werden – denn helfen können sie sich unter Umständen allein. Nur wenn sie verstanden werden, entwickelt sich ein Vertrauen in das Hilfesystem, und es entsteht die Hoffnung, dass sich die Dinge zum Besseren wenden. Und es gilt auch: Je besser das Fallverstehen ist, desto mehr Empathie kann sich beim Personal für die Klienten entwickeln. Und desto motivierter ist sein Handeln, desto länger kann es die Probleme mittragen. Umgekehrt heißt das: je dürftiger das Fallverstehen, desto geringer das Vertrauen und die Hoffnung. Ein unzureichendes Verstehen führt zur Entfremdung und dem Entzug von Legitimation. Und ein Personal, das die Klienten nicht versteht, bringt kein Mitgefühl auf, ist daher zur Hilfe entsprechend wenig motiviert und legt weniger Wert auf den Erhalt sozialer Beziehungen.

Mein Vorschlag zu Reaktivierung der Grundgedanken der flexiblen Hilfen besteht nun genauer gesagt darin, an den vorhanden narrativen Kompetenzen eines jeden Menschen anzusetzen, nämlich der Fähigkeit, eine Geschichte zu erzählen. Das Fallverstehen sollte in den sozialen personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen kultiviert werden, in dem die narrative Imagination des Personals entwickelt wird.

Der Begriff der narrativen Imagination stammt von der Philosophin Martha Nussbaum und meint in Bezug auf die professionelle Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ein Verstehen, das aus zwei Aspekten besteht: Es ist erstens Fähigkeit, sich in die Position und Rolle anderer Person zu versetzen und deren Weltansichten, Emotionen und Wünsche zu verstehen. Dazu gehört, diese psychische Innenwelt im Zusammenhang mit sozialen Beziehungen zu sehen. Und es ist zweitens die Fähigkeit, die Ereignisse einer Fallgeschichte mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Kenntnisse zu erklären.

Da für die Soziale Arbeit der Anlass für narrative Imagination das Leiden mindestens einer anderen Person ist, ist die Fallgeschichte eine Leidensgeschichte und das Verstehen dieser Erzählung erzeugt

die Emotion der Empathie und motiviert so zur Hilfe. Wenn man in diesem Sinn soziale Dienste und Einrichtungen als Kulturen der Empathie auffasst, dann bedeutet das, das narrative Fallverstehen, die Problemsetzung zum zentralen Wert professionellen Handelns zu machen.

Die Fähigkeit der narrativen Imagination ist eine individuelle Kompetenz einer Person, deren Entwicklung nicht allein durch das Erzählen, sondern auch durch das Lesen und Schreiben von Geschichten entwickelt wird. Wie man weiß, übt und fördert das Lesen von Literatur das Vorstellungsvermögen von Personen, sie können sich in andere besser hineinversetzen. Und wie man ebenfalls weiß, wird durch das Schreiben die Reflexionsfähigkeit gesteigert: etwas zu sagen, bringt einen Gedanken zu Ausdruck, diesen Gedanken aufzuschreiben führt dazu, über ihn nachzudenken. Die Kultur der narrativen Imagination ist mit anderen Worten nicht lediglich eine orale Kultur, sondern auch eine schriftliche. In Bezug auf das Medium der Schrift und in der Betonung des individuellen Könnens liegen wesentliche Differenzen zum Konzept der kollegialen Beratung bzw. dem Zusammenwirken der Fachkräfte, das auf mündliche Kommunikation und die vermeintliche Überlegenheit der Gruppe setzt.

Die Entfaltung narrativer Imagination folgt keiner Methodik, sondern verwendet ein intellektuelles Handwerkszeug, das im Stellen einer Reihe von Fragen besteht. Diese Fragen dienen dazu die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was mit der Konstruktion einer Fallgeschichte bewerkstelligt wird. Sie beschäftigen sich mit dem, was für die Klienten und das Personal als Teilnehmer kollektiver Praktiken auf dem Spiel steht. Diese Fragen sind z. B. folgende:

- Welche Motive, Absichten, Wünsche und/oder Überzeugungen werden den Personen in der Fallgeschichte zugeschrieben? Was wird durch diese Zuschreibung des inneren Erlebens über die Person und ihr Leben artikuliert? Und was wird dadurch ausgelassen und/oder verschwiegen? Diese Frage ist von grundlegender Notwendigkeit, weil sie den Kern der narrativen Imagination betrifft, nämlich die Fähigkeit die Welt aus der Perspektive einer anderen Person zu betrachten. Je umfangreicher diese Fähigkeit zur Rollenübernahme durch eine differenzierte Charakterisierung der Beweggründe anderer Personen in einer Erzählung zum Ausdruck kommt, desto vielschichtiger und tiefer wird das Fallverständnis. Die Frage nach der Innenwelt der Akteure weckt auch ein Bewusstsein dafür, dass durch Auslassungen die Gefahr besteht, Personen und ihr Handeln falsch oder unzureichend verstehen, sie zu verletzen und/oder zu entwerten.
- Welches literarische Genre (z.B. Tragödie, Kriminalroman, Komödie) wird in der narrativen Sinnstiftung verwendet? Oder anders gesagt: Welches Handlungsschema, welcher „Plot“ strukturiert die Erzählung? Gibt es in der Geschichte mehrere Schemata und Gattungen? Wodurch kommt deren Wechsel zustande? Solche Fragen sind notwendig, weil die den Personen zugeschrieben Absichten, Motive, Wünsche und/oder Überzeugungen nicht kontextfrei

existieren, sondern durch vorausgegangene Ereignisse bewirkt werden. Diese Ereignisse sind nicht zufällig, sondern Teile eines schematisch strukturierten Handlungszusammenhangs, dessen Erfassung für das Verständnis des Handelns der einzelnen Personen unerlässlich ist.

- Welche Person bewahrt in der Geschichte ihre Würde? Und für wen wird es durch die Erzählung schwieriger, seine Selbstachtung zu bewahren? Diese Fragen betreffen den Kern moralischer Ordnungen, nämlich den Respekt vor der Würde der Person. Geschichten können und sind vielfach Instrumente sozialer Degradierung und Exklusion, mit der Folge, dass die Bearbeitung sozialer Problemen durch Konflikte statt durch Kooperationen geprägt wird. Ein gutes Fallverstehen produziert Geschichten, in denen die Protagonisten Wertschätzung erfahren, in denen sich Personen anerkannt und respektiert fühlen. In schlechten Geschichten werden Personen degradiert; da solche Erzählungen Konflikte erzeugen, erschweren die die Bearbeitung sozialer Problemlagen.
- Was passiert, wenn unterschiedliche Geschichten und Interpretationen aufeinandertreffen und dabei unterschiedliches soziales Gewicht erlangen? Diese Frage ist notwendig, um Macht- und Herrschaftsverhältnisse in den Blick zu bekommen, denn „Tatsachen“ werden aus der Perspektive narrativer Sinnstiftung erzeugt, indem andere Interpretationen nicht gehört und letztlich zum Schweigen gebracht werden. Eine Sensibilität für diese Thematik ist nötig, weil Organisationen durch die für sie typischen narrativen Gattungen festlegen, welche Geschichten als sinnvoll und richtig gelten und so eine dialogische Sinnstiftung verhindert wird. Dass Geschichten nicht gehört oder erzählt werden können, bedeutet nicht, dass sie für Personen ihren Sinn verlieren. Sie werden dann vielmehr die Handlungsgrundlage für Widerstand, für das „Unterleben“ in Organisationen und die Inszenierung von Parallelwelten.
- Wie werden durch die Geschichten welche Emotionen erzeugt? Narrative Sinnstiftung geht mit positiven und negativen Emotionen einher, denn Geschichten machen Personen betroffen. Diese Betroffenheit kann zu einem besseren Fallverständnis beitragen, wenn durch die Geschichte z. B. Mitgefühl aktiviert wird. Emotionen können aber auch das Gegenteil bewirken, indem sie etwa Ärger, Angst oder Ekel bewirken. Um die soziale Intelligenz narrativer Sinnstiftungen zu steigern, ist es daher wichtig wahrzunehmen, wie der Geschichtenerzähler selbst und andere Personen emotional auf Erzählungen reagieren. Anders gesagt bedeutet das, dass zur narrativen Identität die Fähigkeit zur Selbsterkenntnis, zur Wahrhaftigkeit gehört.
- Schafft die Geschichte Hoffnung auf Verbesserung oder produziert sie Fatalismus und Verzweiflung? Diese Frage stellt sich, da das Fallverstehen ein Werkzeug zur Bewältigung von Problemen ist und zur Verbesserung des Lebens beitragen soll. Hoffnung ist folglich eine Dimension narrativer Imagination. Geschichten transportieren diese Dimension auf spezifische Weise dadurch, dass sie die Wirklichkeit nicht abbilden, sondern stets im Zwischenbereich von

Realität und Fiktion angesiedelt sind und eine Form der Möglichkeit darstellen. Diese Möglichkeitsform narrativer Sinnstiftung sollte in sozialen Diensten und Einrichtungen so genutzt werden, dass es die Personen ermutigt und motiviert werden, ihre Probleme in Angriff zu nehmen. Nur so kommt es zu der für die Arbeit der Organisationen notwendigen Ko-Produktion der Klienten. Und nicht zuletzt ist etwas anderes als die Vermittlung von Hoffnung moralisch schwer vertretbar.

Diese Fragen bilden keine erschöpfende Liste für die Steigerung des Vorstellungsvermögens und für einige Geschichten mögen bestimmte Frage sinnvoller sein als andere. Sie dienen lediglich als Beispiele dafür, wie kritische Praktiken narrativer Sinnstiftungen, wie Problemsetzungen initiiert werden können und wie das Denken in Bewegung gesetzt wird, wie es zu einem Reflektieren im Handeln kommen kann. Denn genau das war das ursprüngliche Anliegen der flexiblen Hilfen.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

Anschrift des Verfassers

Prof Dr. Thomas Klatetzki
Universität Siegen
Fakultät I, Seminar für Sozialwissenschaften
Adolf Reichwein Str. 2
57068 Siegen