

Prof. Dr. Regina Rätz

Landesweites Qualitätsforum in Güstrow am 13. Juli 2016

Hilfeplanung und Qualitätsentwicklung: Wissen – Können – Handeln

Dieser Input dient als Auftakt und als Anregung zur weiterführenden Diskussion und zum Austausch in dem Forum.

Der Fokus auf Wissen – Können – Handeln führt im Kontext der Themenstellung des Qualitätsforums zur Betrachtung des professionellen Handelns in Bezug auf Hilfeplanung und Qualitätsentwicklung. Dies insbesondere mit dem Blick auf die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Fachkräften öffentlicher und freier Träger. Die Annäherung an das Thema zum Auftakt im Diskussionsforum erfolgt aus drei Perspektiven:

1. Wissen um aktuelle Herausforderungen an Professionssysteme (und hier insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe),
2. Können: darauf basierende Antworten bzw. Lösungen,
3. Handeln: worauf es ankommt – methodisches Handeln.

1. Wissen um aktuelle Herausforderungen an Professionssysteme

„Ja, mach nur einen Plan!

Sei nur ein großes Licht!

Und mach dann noch'nen zweiten Plan

Gehn tun sie beide nicht.“ (Bertolt Brecht)

Die modernen Berufssysteme des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens haben in den letzten Jahrzehnten Etappen großer Expansion und arbeitsteiliger Differenzierung erlebt (vgl. bspw. BMFSFJ 2013). Dabei sind die Erwartungen an den Umfang und die Qualität professioneller Dienstleistungen gestiegen. Professionelles Handeln wird nicht mehr uneingeschränkt als ‚richtiges‘ Handeln hingenommen. Dies betrifft im Übrigen nicht nur die Kinder- und Jugendhilfe, sondern bspw. auch Medizin, Justiz, Psychiatrie ... Die Qualität professioneller Dienstleistungen wird durch eine kritische Öffentlichkeit begleitet und auch immer mal wieder in Frage gestellt, bspw. das Versagen von Jugendämtern beim Kinderschutz oder der Sinn und Zweck der ambulanten Familienhilfen. In der Kinder- und Jugendhilfe besteht eine Differenz zwischen gestiegenen Ansprüchen an das Professionssystem und der ausgeübten Fachpraxis (vgl. Wolff u.a. 2013). Oder anders gesagt: Die Bedingungen der Fachpraxis hielten mit den gestiegenen Ansprüchen nicht Schritt (bzw. konnten das auch nicht), was sich u.a. in der Organisation komplexer werdender Arbeitsabläufe in Jugendämtern, der personellen und materiellen Ausstattung öffentlicher Träger, dem technischen now how und nicht zuletzt der durch die Fachkräfte verbalisierten Arbeitsbelastung bis hin zur Überlastung zeigte. Häufige Umstrukturierungen ganzer Arbeitsabläufe und –prozesse behinderten eher eine fachlich fundierte Tätigkeit als dass sie

Organisationsstrukturen hervorbrachten, um die geschilderten Anforderungen zu bewältigen (vgl. Biesel/Wolff 2014). Bei den freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe sind teilweise Entwicklungen einer deutlichen Modernisierung der Arbeitsprozesse, der Weiterentwicklung und Ausstattung ihrer Angebote, einer aktiven Öffentlichkeitsarbeit und einer stärkeren Dienstleistungsorientierung zu beobachten, die allerdings durch Abhängigkeiten u.a. zum öffentlichen Träger gekennzeichnet sind.

Neue Qualitätsansprüche werden aber auch aus den Berufssystemen humaner Hilfepraxis heraus selbst angemahnt, d.h. es gibt eine Offenheit und einen Gestaltungswillen, Qualität der Dienstleistungen zu entwickeln und in der Praxis zu gewährleisten. Hinzu kommt die inzwischen gesetzliche Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung (auch der öffentlichen Träger gem. § 79a im SGB VIII) sowie zur Anwendung ausgewiesener Methoden bspw. der Gefährdungseinschätzung und der Risikoabklärung, der Dokumentation und des Zusammenwirkens mit den beteiligten Berufsgruppen und den betroffenen Familienmitgliedern, um die notwendigen Hilfeprozesse einzuleiten. Die gesellschaftliche und hilfesystemische Mitverantwortung für das gesunde Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen wahrzunehmen, ist unter den komplexen und häufig ambivalenten gesellschaftlichen, politischen und kulturellen Ausgangsbedingungen eine große Herausforderung. (vgl. Alice Salomon Hochschule Berlin 2014)

Die Bedingungen der (post)modernen Gesellschaft sind komplex. Das Leben von Familien ist hochgradig individualisiert, Familienformen sind vielfältig, Lebenslagen und –bedingungen auch, Bewältigungsbestrebungen gelingen oder scheitern. Familien leben heutzutage unter hoch riskanten Bedingungen, bspw.: verändert sich die Familie ein oder mehrmals, in die ein Kind/Kinder hineingeboren werden. Familie ist also nicht statisch, sondern dynamisch. Oder es werden als sicher erlebte äußere Bedingungen wie bspw. Wohnung, Arbeitsplatz, Unterstützungen durch Familie/in der Lebenswelt prekär – können also weg ‚brechen‘. Oder Unfälle sowie Erkrankungen von Eltern entziehen bis dahin stabilen Familiensystemen die Grundlage. Dadurch entstehende Krisen müssen bewältigt werden, manchmal zerbrechen Eltern und Kinder daran.

Für individuelle und soziale Problemlagen von Kindern, Jugendlichen und Familien gibt es in der Regel keine einfachen Lösungen! Diese müssen, bezogen auf den einzelnen Fall, immer wieder neu erfunden, in ihrer Komplexität verstanden und begründet werden. Und die dazugehörigen Lösungswege auch, da sie häufig vorab nicht bekannt sind. Konkrete Handlungsansätze müssen jeweils vor Ort mit der jeweiligen Familien im Zusammenwirken der beteiligten Akteure und unter Berücksichtigung der jeweiligen sozialräumlichen (kommunalen) Bedingungen immer wieder neu erarbeitet und weiterentwickelt werden.

Diese Bedingungen stehen dem Bestreben einer Planbarkeit und Steuerbarkeit von Hilfeprozessen, die immer wieder angemahnt wird – was im Grunde auch nachvollziehbar ist – entgegen. Es werden Sicherheiten im Hilfegeschehen angestrebt, die jedoch zumeist auch durch Planen und Steuern nicht erreicht werden. Dies verunsichert wiederum die

Fachkräfte. Hilfeprozesse sind eben nicht kausal planbar, sie gestalten sich prozesshaft. Natürlich ist es für alle Beteiligten sinnvoll, Ziele zu formulieren, zu vereinbaren und auf deren Erreichung hinzuwirken. Aber die Bedingungen zum Erreichen der Ziele verändern sich im Hilfeprozess häufig. Deshalb macht es Sinn, wie häufig in der Hilfeplanung praktiziert, Ziele als vorläufige zu betrachten, die bei Veränderung bspw. von Lebenssituationen angepasst werden können. Also statt einer statischen Zielfestlegung eine dynamische Anpassung der Ziele im Blick zu haben.

Zur Umsetzung von Qualitätsstandards, wie bspw. der zielorientierte Hilfeplanung, werden die persönlichen und fachlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der Fachkräfte vom Arbeitgeber abverlangt. Vor allem von Führungskräften und Fachkräften auf der mittleren Managementebene wird erwartet, Prozesse der Qualitätsentwicklung in den Dienstleistungsorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe anzuregen, durchzuführen und zu begleiten.

2. Können

Wenn du schnell gehen willst, dann gehe alleine. Wenn du weit gehen willst, dann musst du mit anderen zusammen gehen. (Afrikanisches Sprichwort)

Ich habe zum Thema ‚Können‘ zwei exemplarische Antworten auf die Frage: Wie kann professionelles Handeln unter den Bedingungen einer immer komplexer werdenden Welt gelingend realisiert werden? Diese heißen:

- Wahrnehmen und Reflektieren
- Bündnisse und Partnerschaftlichkeit bilden

Wahrnehmen und Reflektieren

Wie in keiner anderen Epoche zuvor wird den Menschen in der (Post)Moderne abverlangt, das Geschehen beständig zu reflektieren, d.h. darüber nachzudenken, was gerade geschieht, wie das verstanden werden kann und Entscheidungen über das jeweilige sinnvolle Handeln zu treffen. Der Praxisforscher Donald Schön (1983) hat den Ansatz der Reflektion zum grundlegenden für professionelles Handeln gemacht. Dabei unterscheidet er „reflection-in-action“ (das reflektierende Denken während der konkreten Handlung bzw. im Handlungsverlauf) und „reflection-on-action“ (das nachträgliche Denken und Reflektieren über das Handlungsgeschehen). Neben dem fachlichen Wissen, also dem theoretisch abrufbaren Wissen über das professionelle Handeln, geht es dabei um das Verstehen. Es geht um das Verstehen dessen, was situativ geschieht und was daraus resultierend fachlich begründete Handlungsschritte sein können. Dies ist ein beständiges unvoreingenommenes Wahrnehmen, darüber Nachdenken und Erkennen. Das eigene Handeln wird vor diesem Hintergrund mit Blick auf die Intention des professionellen Handelns daraufhin ausgerichtet. Das ‚Können‘ (heutzutage auch häufig ‚Kompetenzen‘ genannt) realisiert sich schließlich im praktischen Handeln.

Handlungssituationen sind in der Sozialen Arbeit zumeist soziale Interaktionen mit anderen Menschen, ob es Kolleg_innen, Vorgesetzte oder Adressat_innen sind – selbst beim Berichten schreiben und protokollieren ist der Adressat jeweils ein anderer.

Für professionelles Handeln bedeutet das: Es geht darum, sich selbst und andere in den jeweiligen Handlungen wahrzunehmen und zu beobachten, eigene Gefühle zu ergründen, die der anderen nachvollziehen zu können, weniger zu werten und zu beurteilen, sondern zunächst das Geschehen in den Blick zu nehmen, Perspektiven anderer nachvollziehen zu können, eigene Ziele zu haben, aber diese auch im Dialog verändern zu können, unterschiedliche Sichtweisen aushalten zu können und beständig in Kommunikation zu bleiben. Und dennoch eindeutig in der eigenen professionellen Rolle zu bleiben, diese zu kennen und den anderen gegenüber wertschätzend zu vertreten.

Zu bedenken gilt dabei: Hilfen können geplant werden, sie realisieren sich jedoch in einem Prozess und die Gestaltung dieses Prozesses trägt schließlich zum Gelingen oder zum Scheitern bei.

Bündnisse und Partnerschaftlichkeit bilden

Wirklich komplizierte Aufgaben sind nicht allein lösbar. Es bedarf dafür Partner und Verbündete. Jona Rosenfeld (langjähriger Professor für Soziale Arbeit an der Jerusalemer Universität) berichtet im Ergebnis seiner Forschungen und Qualitätsentwicklungsprojekte, dass es auch in ausweglos erscheinenden Situationen von Elend und Not dann gelang, Sackgassen zu öffnen, wenn Bündnisse unter den Beteiligten geschlossen werden konnten (vgl. Rosenfeld 2015; Rosenfeld u.a. 1995). Gerade wenn Arbeitsbedingungen mit wenig Ressourcenausstattung strukturimmanent sind, geht es darum, Partnerschaften mit denjenigen einzugehen, die potenziell an denselben Aufgaben und Zielen arbeiten.

In der Hilfeplanung sind das – wie bekannt – in jedem Fall öffentliche und freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe sowie die Adressat_innen: die Kinder, Jugendlichen und in der Regel die Eltern

Die Partnerschaftlichkeit zwischen öffentlichen und freien Trägern ist schwer gestaltbar, da es unterschiedliche historische Entwicklungen, gesellschaftliche Aufträge und jeweilige Rahmenbedingungen gibt (bspw. freie Träger agieren im eigenen weltanschaulichen, konfessionellen etc. Auftrag; öffentliche Träger mit staatlichem Auftrag und hoheitlichem Mandat ausgestattet). Nicht umsonst wird vom Gesetzgeber die ‚partnerschaftliche Zusammenarbeit‘ gefordert.

Partnerschaft der Fachkräfte mit den Familien bedeutet nicht, den Vorstellungen von Kindern, Jugendlichen und Eltern uneingeschränkt und unkritisch zu entsprechen und sich in deren Lebenswelten zu verstricken.

Partnerschaftlichkeit der Fachkräfte gegenüber den Familien bedeutet eine wertschätzende Grundhaltung zu vertreten. Dies u.a. bezüglich der Sicht der Adressat_innen der Kinder- und Jugendhilfe als mündige Bürger mit subjektiven Rechtsansprüchen, mit eigenem Beharrungsvermögen und mit die Gegenwart prägenden Vorerfahrungen. Es bedarf einer

Eindeutigkeit von Seiten der Fachkräfte, bspw. bezüglich der eigenen professionellen Rolle, der Aufgabe als Fachkraft und der damit verbundenen Tätigkeiten.

Partnerschaftlichkeit bedeutet des Weiteren Interesse an den Lebens- und Familiengeschichten, an den subjektiven Sichtweisen der Beteiligten, an den Problemsichten und Lösungsansätzen zu haben und die sich daraus ergebenden Gestaltungsmöglichkeiten beteiligungs- und veränderungsorientiert in gemeinsames Handeln umzusetzen.

Bündnisse und Partnerschaftlichkeit bilden bedeutet also ein demokratisch orientiertes Hilfeplanverfahren, welches dialogisch ausgestaltet wird.

Weitere Partnerschaften u.a. zu anderen Professionen werden heute an dieser Stelle nicht ausgeführt, wären aber weiter zu denken.

3. Handeln - Worauf es ankommt!

„Tue Gutes und rede darüber“ (unklarer Ursprung)

An dieser Stelle werden keine konkreten Methoden präsentiert. Davon gibt es für die Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens zahlreiche, die auch zum Einsatz kommen. Stattdessen sollen Fragen formuliert werden, welche für die Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung je nach Bedarf fallbezogen und kooperativ beantwortet und handlungsleitend sein können. Die darin angesprochenen Aspekte haben eine Arbeitsgruppe aus Praktiker_innen und Wissenschaftler_innen, der ich u.a. angehöre, kürzlich zusammengetragen.

Es gilt bezüglich der Qualitätsentwicklung in der Hilfeplanung bspw. zu fragen:

- bezüglich der eigenen professionellen Rolle:

- Welche Grundhaltung habe ich? Was ist mein persönliches Anliegen, meine Motivation?
- Welche Erwartung haben andere an mich? Worin bestehen äußere Anforderungen?
- Worin zeigen sich Widersprüche und Ambivalenzen? Verstehe ich Hilfe und Kontrolle als zwei Seiten einer Medaille?
- Wie erlebe ich andere Fachkräfte mit denen ich fallbezogen zusammen arbeite? Was erschwert die Zusammenarbeit? Was erlebe ich als unterstützend?

- bezüglich der direkten Interaktion zu Familien:

- Wie finde ich Kontakt zu Familien? Was kann ich dabei besonders gut? Was fällt mir schwer?
- Wie führe ich Gespräche mit Kindern, Jugendlichen, Eltern, mit anderen Beteiligten? Kann ich gut zuhören?
- Wie gelingt es Kinder, Jugendliche, Eltern zu beteiligen? Welche Methoden kenne ich und wende ich an?

- bezüglich der fachlichen Einschätzung von Lebenssituationen und Lebenslagen:

- Wie analysiere ich komplexe Familiensituationen? Kann ich diese verstehen (im Sinne von: nachvollziehen)?
- Wie bewältigen Familien ihren Alltag? Was läuft dabei gut? Was schief?
- Wie entstehen Krisen? Werden diese bewältigt?
- Was sind die Themen der Kinder, der Jugendlichen, der Eltern? Welchen Blick haben sie auf ihr Leben, auf Problem und auf das, was gut gelingt?
- Worin besten Motivationen zur Veränderung?
- Welche Ressourcen, Netzwerke und Unterstützungen im Sozialraum sind erreichbar?

- bezüglich sozialpädagogischer Methoden:

- Wie können sozialpädagogische Lernsituationen im Alltag geschaffen werden?
- Welchen Methodenkoffer trage ich bei mir? Ist dieser gut ausgestattet?
- Wie werden Hilfen beendet, wie der Abschied gestaltet?

- bezüglich der Bedingungen der Institution/Organisation:

- Worin bestehen administrative Anforderungen? (bspw. Systematisierung und Management, Kostendruck, Messen von Zielen, rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen)
- Was erlebe ich als unterstützend? Was nicht?
- Was macht die Institution/Organisation aus, in der ich tätig bin (Organisationskultur)?

- bezüglich öffentlicher Kommunikation:

- Wie kann ich gut und klug meine Arbeit ‚nach außen‘ darstellen?
- Wie gehe ich mit öffentlichen Anfragen/Berichterstattungen um?
- Gibt es einen Umgang der Institution/Organisation mit öffentlichen Anfragen? (bspw. Pressesprecher_in)
- Wann sollte ich mich selbst an die Öffentlichkeit mit Fachthemen wenden?

Bei der Hilfeplanung und im Hilfeprozesse geht es darum, ‚Passungen‘ zwischen sozialpädagogischen Hilfeangeboten, Interventionen und Kontextgestaltungen auf der einen Seite und den spezifischen Problemkonstellationen, Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten von Familien auf der anderen Seite herzustellen. Diesen Prozess des Findens von ‚Passungen‘ dialogisch zu gestalten meint nicht, dass es durchweg harmonisch abläuft. Es handelt sich stattdessen um eine anspruchsvolle Tätigkeit, die von den Fachkräften und den Adressat_innen ein hohes Reflexionsvermögen sowie das Eingehen von Bündnisse und Partnerschaftlichkeit unter strukturell unsicheren und sich verändernden Bedingungen einfordert.

Eine solcherart gestaltete „Dialogische Qualitätsentwicklung“ macht das Arbeitsleben sicherlich nicht einfacher, aber spannender und bunter!

Literatur

Biesel, Kai/Wolff, Reinhart (2014): Aus Kinderschutzfehlern lernen. Eine dialogisch-systemische Rekonstruktion des Falles Lea-Sophie. Bielefeld: transcript verlag.

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Paderborn: Bonifatius GmbH.

Alice Salomon Hochschule Berlin (2014): Modulhandbuch des weiterbildenden Masterstudiengangs „Dialogische Qualitätsentwicklung in den Frühen Hilfen und im Kinderschutz“. Eigendruck: <http://www.ash-berlin.eu/studienangebot/weiterbildende-masterstudiengaenge/qeks/ma-kinderschutz/> downloads.

Rosenfeld, Jona (2015): Bündnisse bilden – eine Aufgabe der Sozialen Arbeit. In: In: Krause, Hans-Ullrich/Rätz, Regina (Hrsg.): Soziale Arbeit im Dialog gestalten. Theoretische Grundlagen und methodische Zugänge einer dialogischen Sozialen Arbeit. 2., überarbeitete Auflage. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich, S. 83-91

Rosenfeld, Jona M./Schön, Donald A./Sykes, Israel J. (1995): Out from Under. Lessons from projects for inaptly served children and families. Jerusalem.

Schön Donald A. (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals think in Action. New York: Basic Books.

Wolff, Reinhart u.a. (2013): Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement in Kinderschutz: Opladen u.a.: Verlag Barbara Budrich.

Prof. Dr. Regina Rätz, Jahrgang 1970, Diplom Sozialarbeiterin und Sozialpädagogin, Soziologin, Professorin für Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Kinder- und Jugendhilfe an der Alice Salomon Hochschule Berlin.