



ISA - gemn. Gesellschaft für soziale Arbeit mbH Oranienburg
Gesellschafter: Start gGmbH Bernburg

Hilfeplanung als Kontraktmanagement

Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg an der Havel
Moderation, Durchführung und Dokumentation: Hans Leitner, Barbara Mutke



**Modellprogramm
Fortentwicklung des
Hilfeplanverfahrens**

Die Veranstaltung wurde gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Die Zukunftswerkstatt fand im Rahmen des
Forschungs- und Entwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“
statt und wurde gefördert aus Mitteln des
Modellprogramms „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“
des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

Besonderer Dank für die Unterstützung bei der Veröffentlichung geht an:
Herrn Appel (Start gGmbH Bernburg) und
Frau Mamier (DJI München).

Idee und Realisierung:

Hans Leitner (ISA gGmbH Oranienburg / Start gGmbH Bernburg)

Redaktion:

Hans Leitner (ISA gGmbH Oranienburg / Start gGmbH Bernburg)
Barbara Mutke (ISA gGmbH Oranienburg)

Gestaltung:

Hans Leitner (ISA gGmbH Oranienburg / Start gGmbH Bernburg)
Katrin Möckel (Berlin)
Barbara Mutke (ISA gGmbH Oranienburg)

Druck:

Medienwerkstatt
Stiftung Evangelische
Jugendhilfe St. Johannis
Bernburg

02/2004

Inhalt

1. Die Zukunftswerkstatt.....	3
1.1. Mit Zukunftswerkstätten Zukunftsvisionen entdecken	3
1.2. Die Ursprünge und -ziele	18
1.3. Die Werkstattphasen	20
 2. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg an der Havel	27
2.1. Der Modellstandort	27
2.2. Die Werkstattvorbereitung	30
2.3. Die Kritikphase	33
2.4. Die Phantasiephase	43
2.5. Die Konzeptphase	51
2.6. Der Ausblick	57
2.7. Der Rückblick	60
 3. Literatur	61
 4. Anlagen	61
Anlage 1 - Programmablauf.....	62
Anlage 2 - Zusammenfassung der Ergebnisse der Kritikphase	63
Anlage 3 - TeilnehmerInnenliste	69

Vorweg

Seit Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes ist vielerorts die Umsetzung der zentralen Verfahrensvorschriften zur Hilfeplanung gemäß § 36 diskutiert, entwickelt, erprobt, empfohlen und geregelt worden. Auch in den einschlägigen Wissenschaften hat neben eher programmatischen Arbeiten vor allem aus der Feder von Juristen/innen, Psychologen/innen und Sozialpädagogen/innen inzwischen auch die empirische Forschung die Praxis der Hilfeplanung als ertragreichen Forschungsgegenstand entdeckt. Im Rahmen der aktuellen Bildungsdebatte wird von der Hilfeplanung darüber hinaus erwartet, individuelle Prozesse der Bildungsplanung und Biographieentwicklung zu integrieren.¹

All diese Bemühungen haben unter anderem gezeigt, dass sich die unmittelbare Ausgestaltung der Hilfeplanung und damit deren Qualität insbesondere an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und freien Träger der Jugendhilfe vollzieht. Und auch unter diesem speziellen Fokus geht es neben den eher „technischen“ Aspekten der Verfahrensregelung und -gestaltung, der Finanzierung oder der Qualitätssicherung und -entwicklung vordergründig um die Gestaltung der Interaktion zwischen beiden Seiten. Ebenso wie in Bezug auf die Beteiligung von Personensorgeberechtigten und Kindern und Jugendlichen² ist das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte³

als gesetzliches Normativ durch die Qualität der erreichten Beziehungen im Rahmen der Planung und Ausgestaltung der Hilfe (zur Erziehung) gekennzeichnet. Dabei wurde aus der Beobachtung und Bewertung der bisherigen Praxis der Hilfeplanung deutlich, dass die Qualität der Beziehungsgestaltung zwischen öffentlichen und freien Trägern sich unmittelbar auf die Zusammenarbeit mit den Leistungsberechtigten und Leistungsempfänger/innen „auswirkt“.

Aus diesen Beobachtungen und Erkenntnissen heraus ist es ein Ziel der Fortentwicklung der Hilfeplanung der Ausgestaltung der Schnittstelle zwischen den öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Neben allen positiven wird die Schnittstelle immer wieder mit (Vor-)Urteilen belegt, die von ihrem Inhalt her gekennzeichnet werden durch mangelhafte Transparenz, ein machtungleiches Abhängigkeitsverhältnis, unzureichenden Informationsaustausch, schlechte Erreichbarkeit, Begrenzungen des Daten- und Vertrauensschutz oder die Vertretung von Eigeninteressen. Bei genauerer Betrachtung stellt sich bei Auftreten dieser „Symptome“ in der Praxis rasch heraus, dass diese (Vor-)Urteile zum Einen in der Regel zwischen den beteiligten Fachkräften selbst nicht kommuniziert werden und zum Anderen oft genug damit auch die Qualität der Interaktion der Fachkräfte zu den Leistungsberechtigten und Leistungsempfänger/innen geprägt ist.

¹ vgl. Bundesjugendkuratorium: Streitschrift Zukunftsfähigkeit sichern! Für ein neues Verhältnis von Bildung und Jugendhilfe“, Bonn 2002, S. 33

² SGB VIII, § 36 Abs. 1

³ SGB VIII, § 36 Abs. 2

Ein möglicher Schritt dieses Dilemma aufzulösen scheint also folgerichtig in der Entwicklung der Kommunikation und Kooperation, sprich in der Interaktion zwischen öffentlichen und freien Trägern zu liegen.

Im Rahmen des Modellprogramms „Fortentwicklung der Hilfeplanung“ und diesbezüglich im engeren Sinne des Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“ wird diesem Aspekt des Prozesses der Hilfeplanung besondere Aufmerksamkeit zuteil.

Um öffentliche und freie Träger darüber „ins Gespräch zu bringen“, um die Ausgestaltung der „Politik“ dort zu beeinflussen, wo sie gelebt wird – in den Büros der Sozialarbeiter/innen, in den Dienstberatungen, in den Hilfeplangesprächen bei Trägern vor Ort, in den Angeboten der Hilfen zur Erziehung, bei Hausbesuchen in den Familien - ist die Beteiligung einer möglichst großen Anzahl von Mitarbeitern/innen im Sinne der Durchsetzung einer offensiven Beteiligungsstrategie zu gewährleisten.

Im Hintergrund solcher Überlegungen steht konzeptionell die Gestattung eines Demokratisierungsprozesses, der den Beteiligten (Fachkräften sowie Familien) helfen soll, über ihr Leben besser selbst bestimmen zu können und damit größere Zufriedenheit zu erreichen.

Die Methode der Zukunftswerkstatt die im Weiteren vorgestellt und an einem praktischen Beispiel illustriert wird bietet beste Möglichkeiten einen solchen Prozess an der

Schnittstelle zwischen öffentlichen und freien Trägern zu initiieren. In diesem Sinne werden die beteiligten Fachkräften zum Einen unter Einsatz dieser Methode das Thema Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens bearbeiten und zum Anderen die Zukunftswerkstatt selbst als methodisches Handwerkszeug für die Arbeit mit den Leistungsberechtigten und Leistungsempfänger/innen erlernen. Robert JUNGK⁴, der diese Methode in den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts entwickelte geht davon aus, dass jeder Einzelne seine eigenen Lebens- und Arbeitsbedingungen am besten selbst beschreiben kann und zudem eigene Wünsche und Träume von einer seiner Meinung nach idealen Lebenssituation⁵ hat.

Mit der Einführung und Anwendung dieser Methode an der Schnittstelle zwischen öffentlichen und freien Trägern wird unmittelbar und mittelbar Einfluss genommen auf die Fortentwicklung wesentlicher Funktionen, die im Arbeitsprozess der Hilfeplanung wahrgenommen und gestaltet werden:

- die fachliche Entwicklung, Beratung und Reflexion,
- die transparente Beteiligung und Mitwirkung von Eltern und Kindern,
- die finanzielle Kalkulation und Steuerung,
- die administrative und sozialrechtliche Kontrolle und Überprüfung.

⁴ Jungk, Robert: 1913 - 1994, Salzburg, Zukunftsforscher und Schriftsteller

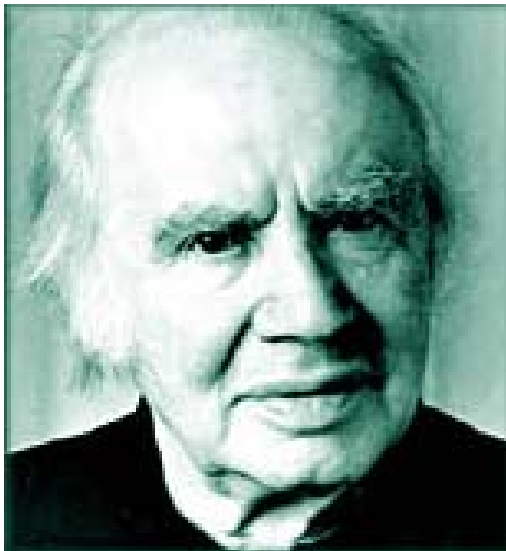
⁵ vgl. JUNGK, Robert / MÜLLERT, Norbert: Zukunftswerkstätten. München 1989

1. Die Zukunftswerkstatt

1.1. Mit Zukunftswerkstätten Zukunftsvisionen entdecken

**„In jedem Menschen steckt
vielmehr, als er selber weiß“⁶**

Interview von
Olaf-Axel BUROW⁷
mit Robert JUNGK 1992
geführt in der Internationalen Bibliothek
für Zukunftsfragen in Salzburg



BUROW: Herr Jungk, wir sitzen hier ja in der von Ihnen gegründeten Internationalen Bibliothek für Zukunftsfragen in Salzburg. Wie kam es zu dieser Bibliothek und was sind ihre Ziele?

***Ich habe immer stärker gemerkt,
dass eigentlich die meisten
Menschen bei der Kritik
stehen bleiben.***

JUNGK: Schon seit langen Jahren war es meine Sehnsucht, eine öffentliche Bibliothek zu beginnen, die sich hauptsächlich mit Zukunftsfragen beschäftigt. Ich selber hatte eine sehr große private Bibliothek zu diesen Fragen und ich habe mich immer gefragt, was geschieht damit, wenn ich mal alt werde und sie nicht mehr für mich benutzen kann. Ich wollte nicht, dass das dann alles in alle Winde zerstreut wird. Und da hat man mich zu meinem 70. Geburtstag gefragt: Was wäre Ihr größter Wunsch? Und da habe ich gesagt, ich möchte gerne meine private Bibliothek in eine öffentliche Bibliothek umwandeln, damit eben mehr Menschen dazu Zutritt haben, dass sie weiterentwickelt wird und auf diese Art und Weise eine erste Bibliothek dieser Ausrichtung gegründet wird. Ich träume ja von einem Netz von Bibliotheken, die sich mit Zukunftsfragen beschäftigen, und es ist eben eine interdisziplinäre Bibliothek, wo viele verschiedene Dinge nicht so stark voneinander getrennt werden, sondern wo bewusst die Dingen zusammenstehen. Und es ist mein Bestreben, dass man ähnliche Bibliotheken in anderen Ländern, in anderen Städten beginnt und das dann vernetzt, so dass ein Netzwerk entsteht. Denn ich diskutiere ja seit langem, dass das Zukunftswissen, mit dem man ausge-

⁶ In: APPEL, RUGE, WENDENKAMPF
Zukunftswerkstätten. Ein Handbuch.
Bernburg 2003, S. 17 bis 26

⁷ Prof. Dr. Olaf-Axel BUROW,
Universität Kassel,
www.uni-kassel.de/fb1/burow

rüstet sein müsste, um der Zukunft begegnen zu können, dass das bisher nur den Spezialisten, Experten, Akademikern gehört und die Öffentlichkeit wenig Möglichkeiten hat, da hineinzuschauen.

BUROW: Sie wollen also eine Demokratisierung von Zukunftswissen.

JUNGK: Ja. Es kommen ja eine Menge Leute aus verschiedenen Ländern hierher und viele Korrespondenten fragen uns nach Titeln und manchmal auch Fotokopien. Außerdem machen wir ja eine Zeitschrift über Zukunft⁸, die viermal im Jahr erscheint. Das ist eine rein bibliographische Zeitschrift, in der die Neuerscheinungen auf dem Buchmarkt, die sich in dieser Richtung mit den Dingen beschäftigen, kurz besprochen werden in Form von Abstracts. Darüber hinaus werden auch Zeitschriftenartikel angezeigt und wird auf zwei Seiten über ausländische Zukunftsliteratur berichtet.

BUROW: Wie kamen Sie auf die Idee der Zukunftswerkstatt?

Wie könnte man die Zukunft erfinden?

JUNGK: Ich war in den 50er Jahren bereits sehr stark engagiert in

der Anti-Atomkriegsbewegung und habe immer stärker gemerkt, dass eigentlich die meisten Menschen bei der Kritik stehen bleiben. Dass sie die gegenwärtigen Zustände mit Recht kritisieren, aber dann eigentlich gar keine Vorstellung, gar kein Instrument haben, um Vorschläge zu machen, wie wir es anders machen könnten. Sie sind sozusagen auf halbem Weg stehen geblieben. Ich habe es immer verglichen mit einem Arzt, der nur die Anamnese und Diagnose macht und sich nicht so sehr um eine Therapie bemüht. Aus diesem Grund habe ich Ende der 50er Jahre in der Zeitschrift KULTUR einen Artikel geschrieben „Richtung 2000“, in dem ich mich sehr stark auf Dennis GABOR gestützt habe. Er war ja ein Physiker und Mitbegründer des CLUB OF ROME und hatte sich sehr viel mit sozialen und politischen Fragen bewusster Zukunftsgestaltung beschäftigt. Und anknüpfend an ihn habe ich mich dann gefragt: Wie könnte man die Zukunft erfinden? Und da habe ich angefangen, mich mit Kreativitätstechniken zu beschäftigen. In Deutschland und Europa war ja die Kreativitätsforschung ganz unterentwickelt, während in Amerika da sehr viel im Schwang war. Und so bin ich fast jedes Jahr nach Amerika gekommen und habe mir gesagt, jetzt schaue ich mir mal alle Institute an,

⁸ Pro Zukunft.
Informationsdienst der Internationalen
Bibliothek für Zukunftsfragen
Robert-Jungk-Stiftung Salzburg
Imbergstraße 2, A-5020 Salzburg

die sich mit Kreativitätsforschung beschäftigen. Ich war in New York, war in Buffalo, war in Michigan und habe mir überall dort diese Kreativitätstechniken zeigen lassen und habe dabei auch die Forscher persönlich kennen gelernt. Dabei ist mir besonders als einfachste Form, die Form des Brainstorming von OSBORNE aufgefallen. Nur wurde dieses Brainstorming fast ausschließlich für die Erfindung neuer Produkte angewendet. Da war man sehr stark motiviert damals nach dem Kalten Krieg; man hatte das Gefühl in Amerika, wir bleiben hinter den Russen zurück. Und das ist einer der Gründe für diese Popularität der Kreativitätsforschung. Das hat der Sache einen riesigen Schub gegeben. Ich bin dann nach Wien zurückgekommen und habe dort das erste Institut für Zukunftsfragen gegründet und habe dort 1965 begonnen, mit diesen Kreativitätsmethoden in Richtung Zukunft zu experimentieren.

BUROW: Das war aber damals noch eine andere Form als die Zukunftswerkstatt, die wir heute kennen oder...?

Wo können wir Bundesgenossen finden, wo können wir etwas von diesen Ideen, die hier entwickelt wurden, in die Praxis umsetzen?

JUNGK: Nein, das war eigentlich schon diese dialektische Form, die ich von OSBORNE gelernt habe. Die ist nicht von mir. Ich habe sie einfach übertragen auf soziale Fragen, während er nur an Produkte gedacht hat. Also, es gibt auch bei OSBORNE diese verschiedenen Stadien, dass man erst eine kritische Bestandsaufnahme macht und dann ausgehend von der Kritik des Ist-Zustandes in einem Brainstorming, das heißt ja „Gehirnsturm“, ohne Vorbehalte, ohne Kritik, ohne Selbstkritik, ohne Bewertung einfach mal frei in der Gruppe phantasiert. Das war das Entscheidende. Bei OSBORNE kommen dann immer sofort Produkte heraus, während ich überlegt habe, wie man die dritte Phase für soziale Veränderungsprozesse nutzen kann. Wo können wir Bundesgenossen finden, wo können wir etwas von diesen Ideen, die hier entwickelt wurden, in die Praxis umsetzen? Also bei der dritten Phase hat sich einer Veränderung ergeben und wir haben immer stärker gemerkt, dass noch eine vierte Phase hinzukommen müsste. Nämlich am Ende der Vorschläge konkrete soziale Experimente. Bei der Entwicklung der Zukunftswerkstatt hat mir ein Schlüsselerlebnis, dass ich 1954 in Sizilien hatte, entscheidend geholfen. Und zwar bin ich damals nach Palermo gefahren, um den Sozial-

reformer Danilo DOLCI zu interviewen. Der machte damals einen Hungerstreik, um auf die Unterdrückung der Bauern durch die Mafia in Sizilien hinzuweisen. Er hat also fast drei Wochen lang Hungerstreik gemacht, und die Leute kamen zu ihm, weil sie ihn verehrt haben und wollten mit ihm sprechen. Und da habe ich zum ersten Mal erlebt, dass er diesen ganz einfachen Menschen gesagt hat: Jetzt sagt doch mal, wie ihr es eigentlich anders haben wollt! Wie müsste es eigentlich sein, wenn die Mafia euch nicht unterdrücken würde? Und da habe ich zum ersten Mal erlebt, nur dadurch habe ich Vertrauen gewonnen, dass Menschen in einem so schnellen Prozess überhaupt zum Reden kommen, dass sie es wagen zu reden, dass sie es wagen, etwas zu erfinden. Da habe ich gesehen, wenn das diese ganz einfachen sizilianischen Landarbeiter und Tagelöhner können, dann müssten es ja auch andere können. Ich dachte damals noch, dass sei mit anderen Menschen einfacher. Dann habe ich aber herausgefunden, dass der kulturell belastete Mensch es viel schwerer hat, zu seiner Phantasie zu kommen, als jemand, der nicht so viel Wissen besitzt.

BUROW: Bei uns ist schon viel mehr vorprogrammiert.

***Der kulturell belastete Mensch
hat es viel schwerer, zu
seiner Phantasie zu
kommen.***

JUNGK: Ich habe das immer verglichen, dieses Wissen, das wir alle akkumulieren, besonders eben Akademiker, mit den Schichten, die sich auftürmen über den Erdschätzen. Also, um zu den Schätzen zu kommen, muss man durch alle diese Schichten des akkumulierten Wissens hindurch, ehe man an die eigentlichen Quellen kommt. Und so denken wir auch immer bei allem, was wir sagen: hat das nicht schon jemand besser gesagt? In diesem Vorwissen, in diesen Standards besteht eine große Belastung. Man sieht immer die großen Namen vor sich und traut sich nicht, seine eigenen Gedanken zu formulieren. Es besteht ein Minderwertigkeitskomplex der meisten Bürger gegenüber den Gelernten, Gelehrten, Belesenen.

BUROW: Nach unserer Erfahrung besteht ja gerade in der Überwindung dieses Minderwertigkeitskomplexes und der Ermutigung zum Ausdruck der eigenen Ideen eine zentrale Leistung der Zukunftswerkstatt.

Es besteht ein Minderwertigkeitskomplex der meisten Bürger gegenüber den Gelernten, Gelehrten, Belesenen.

JUNGK: Genau, genau!

BUROW: Gab es denn eine besondere Zukunftswerkstatt, in der sie das erlebt haben, was ihnen vorschwebt, in der Bürger ihre Zukunft selbst gestaltet haben?

JUNGK: Ich weiß, dass bei vielen Zukunftswerkstätten sehr viel herausgekommen ist, aber ich erinnere das nicht im Detail. Zum Beispiel das Projekt Ökostadt Basel, in dem es darum ging, die Stadt Basel ökologisch zu verändern, oder meine Arbeit mit den Angestellten der Schweizer MIGROS. Ich habe noch sehr viel mehr gemacht und weiß es oft gar nicht mehr. Und ich werde Ihnen auch sagen, warum. Weil ich immer versucht habe, mich nicht so stark mit Gedächtnis zu belasten; also nicht zu sagen: In der anderen Zukunftswerkstatt ist das schon gesagt worden. Ich wollte es mir nicht merken, weil ich dachte, das führt dann eben genau zu diesen ständigen Vergleichen. Aber vor allem Norbert MÜLLERT, der ja lange mit mir zusammengearbeitet hat, der hat Protokolle gesammelt. Es gibt natürlich längst nicht genug,

denn wir haben zu spät angefangen zu sammeln. Ich bin daran schuld, weil ich mir gesagt hab, wir müssen weg von dem akademisch Geschriebenen, Lehren, Lernen, Weiterverbreiten, weil wir damit wieder weggehen von dem Appell an die Spontaneität, an das unmittelbar schöpferische Produzieren.

BUROW: Was ja ein zentrales Prinzip der Zukunftswerkstatt eben ist, sozusagen offen zu sein und die Schablonen mal zur Seite zu stellen, sozusagen das scheinbar Udenkbare zu denken. Könnte man vielleicht auch sagen, dass Zukunftswerkstätten auch so etwas sind wie Einübungsforen für sozialer Phantasie und eine neue Form demokratischer Kultur?

Ich bin der Ansicht, dass die Zukunftswerkstatt richtig verstanden einen ähnlichen Stellenwert haben könnte wie die Erfindung der Parlamente.

JUNGK: Ja, ich gehe sogar weiter. Ich bin der Ansicht, dass die Zukunftswerkstatt richtig verstanden einen ähnlichen Stellenwert haben könnte wie die Erfindung der Parlamente. Bei der repräsentativen Demokratie geben die Bürger ihre Kritik und ihre Wünsche weiter an Vertreter, die dann in ihrem Namen

agieren. Sie selber aber sind von diesem Augenblick an ausgeschaltet, d. h. man verlangt ihnen nicht mehr ab als dieses Kreuz auf dem Stimmzettel und ich nenne es ja deshalb auch Analphabetendemokratie; d. h. eine Weiterentwicklung der Demokratie würde bedeuten, dass jeder Stimmbürger die Möglichkeit haben sollte, eben nicht nur ein Kreuz auf einen Zettel zu machen, sondern eigene Ideen, eigene Wünsche, eigene Vorstellungen einzubringen. Ich stelle mir deshalb auch völlig veränderte Formen der Stimmabgabe vor, z. B. ein Radio, einen Videorecorder, ein Medium, in dem der Betreffende seine Vorstellungen frei äußern kann und das dann in einem speziellen Verfahren aggregiert wird. Ich meine, die Demokratisierung hat zu früh Halt gemacht. Die gewählten Vertreter sind gar nicht mehr in der Lage, die Vielfalt der Wünsche und Ideen zu vertreten. Und deshalb ist es mein Traum, dass man Zukunftswerkstätten als Instrument zur kreativen Weiterentwicklung der Demokratie einsetzt.

BUROW: An diesem Punkt haben ja auch große Teile der 68er Bewegung mit ihren Stereotypen „Weg - mit“ - Forderungen versagt.

JUNGK: Ja, genau! Nur, und da kommen wir zum Pädagogischen:

Ich habe immer wieder gefunden, dass die meisten Menschen von ihrer Erziehung her bereits so anti-kreativ vorprogrammiert sind, dass sie diese notwendige Fähigkeit des Selberentwerfens, des Selbermachens zu wenig gelernt haben. Das liegt auch an unserer preußisch-perfekten Bildungstradition.

BUROW: Müsste man nicht schon in der Schule damit beginnen, dass Schüler nicht einfach nur diesem passiven Belehrungsunterricht und dieser Wissensanhäufung ausgesetzt sind, sondern, dass sie eine gewisse Verantwortlichkeit lernen, indem sie zu Bereichen, die in ihrem Einfluss liegen, Zukunftswerkstätten durchführen?

Man müsste in den Schulen Problemlösung lernen und nicht immerzu alte Problemlösungen nachlernen.

JUNGK: Ja, das halte ich sogar für essentiell. In dieser Zeit sind so viele Krisen aufgebrochen, wir haben diesen enormen wissenschaftlich-technischen Fortschritt und jeder ist sich klar, dass wir den nicht gemeistert haben und die Zahl der Krisenerscheinungen, die sich aus ihm ergeben, wächst. Da braucht jeder Mensch, wenn er eingreifen will, nicht nur Wissen, sondern er braucht auch Kreativität; er muss lernen, eigene Einfälle zu haben,

Dinge zu tun, die man ihm nicht beigebracht hat. Man muss ihm eine Haltung vermitteln, selbst Lösungen zu finden. Das ist ein Wissen, das in einer Übergangszeit wie der unseren besonders wichtig ist. Und dafür werden die jungen Menschen nicht ausgebildet. Schon vor Jahren habe ich in einem Buch über Vorschulerziehung an einen fiktiven Schüler geschrieben: Hör mal zu, wir können dir nicht alles beibringen, was du morgen vielleicht einmal brauchst. Was wir dir beibringen können ist eine bestimmte Haltung, dass du offen bist und darauf vertrauen kannst, dass dir zu dem, was du siehst, etwas einfallen wird. Dazu musst du beobachten lernen, aber auch zu fragen: Was ist die Lösung? Wie könnte man eine Lösung finden? Man müsste in den Schulen Problemlösung lernen und nicht immerzu alte Problemlösungen nachlernen.

BUROW: Also ist die Zukunftswerkstatt auch ein stückweit Persönlichkeitsentwicklung?

Die meisten Menschen sind von ihrer Erziehung her bereits anti-kreativ vorprogrammiert.

JUNGK: Ja, ich würde sogar sagen: Schicksalsvorbereitung, denn wir können in große Schwierigkeiten kommen, etwa der Zusam-

menbruch unseres Energiesystems, oder unserer Infrastruktur und Hungersnöte. Wir brauchen Fähigkeiten, mit so etwas umzugehen. Und die Zukunftswerkstatt hat da vor allem zwei Stellenwerte: Zum einen ein Beitrag zu einer umfassenderen Persönlichkeitsentwicklung und zum anderen zu einer Erhöhung des Selbstbewusstseins. Wenn ich weiß, dass ich selber auch etwas beitragen kann, dass man auf mich hört, dass man mir nicht nur sagt, du musst zuhören und du musst lernen, was andere gesagt haben, dann entwickelt sich in dem Menschen, dem man das zutraut, ein höheres Gefühl für seinen Eigenwert. Das ist ein ganz wichtiger Faktor.

BUROW: Das finde ich sehr interessant, denn in der Gestaltpädagogik sieht man als ein zentrales Ziel die Förderung der selbstunterstützenden Kräfte an.

***Wenn ich weiß, dass ich selber auch etwas beitragen kann, ...
dann entwickelt sich in dem Menschen, dem man das zutraut,
ein höheres Gefühl für seinen Eigenwert.***

JUNGK: Ja, genau!

BUROW: Und ansetzen an dem Punkt, dass jede Person ihre eigene Qualität hat...

JUNGK: Genau! Unverwechselbare Qualität. Ich versuche immer wieder zu sagen: Schaut euch einmal um, jedes Gesicht ist anders. Es ist doch eigentlich unglaublich, dass es Millionen Gesichter gibt und ganz genau stimmt keines zum anderen. Genauso gibt es ein inneres Gesicht, etwas Eigenes, Unverwechselbares, und darum, darauf hinzuführen, halte ich für unglaublich wichtig. Ein weiterer wichtiger Punkt ist, dass man in Zukunftswerkstätten lernt zu kooperieren und da kommen wir auf eine Frage: Bringen die Leute nicht immer nur ihre eigenen Interessen ins Spiel? Wiederholen sie nicht nur, was sie sowieso schon gedacht haben? Das ist in der Tat eine große Hemmschwelle und da spielt der Moderator eine ganz wichtige Rolle. Wenn ich als Moderator so etwas höre, dann sage ich dem Betreffenden: Das habe ich schon öfter von dir gehört. Jetzt dreh es doch einmal um. Jetzt versuch doch einmal das Gegenteil zu machen. Ich habe ja diese ganzen Kreativitätstechniken gelernt, wo man die Sache auf den Kopf stellt, wo man es paradox ausdrückt. Das sind zum Teil ganz mechanische Sachen, aber trotzdem merken die Leute mit einmal, es gibt ja nicht das, was ich denke, sondern es gibt noch andere Möglichkeiten. Durch den spielerischen Charakter

der Zukunftswerkstatt können sie fixierte Denkstrukturen verlassen.

BUROW: Schüler können so kreativer werden?

Trotzdem merken die Leute mit einmal, es gibt ja nicht das, was ich denke sondern es gibt noch andere Möglichkeiten.

JUNGK: Es kommt ja noch etwas anderes hinzu. Was ich gemerkt habe, gerade wenn ich das mit Schülern mache, dass sie sich auf eine andere Weise den Wissensstoff aneignen als sonst. Ich habe das einmal phantastisch erlebt. Da war so ein Musikfest und da habe ich eine Zukunftswerkstatt gemacht über andere Formen von Musik. Was man mit Musik alles machen kann. Vieles was die Plattenindustrie bietet ist eigentlich schrecklich. Da kam die Idee, wir machen unsere eigene Firma. Und jetzt musste entwickelt werden, wie man so eine Firma organisiert. Da haben sich die Schüler mit einem Mal ums Firmenrecht gekümmert, um ökonomische Fragen. Die haben wirklich ihre Firma gemacht. Hätte ich denen einen Vortrag über Ökonomie und Konkurrenz gehalten, das hätte die nicht interessiert, das wäre Fremdwissen. Aber dadurch, dass es ihre Sache war, haben sie sich selbst das Wissen

besorgt. Ich habe gesagt, ihr habt jetzt ein Projekt und jetzt schaut mal zu, was es dazu an Wissen gibt. Aber das genügt nicht, sondern es muss noch etwas Neues dazukommen; verstehen Sie, d. h. die Motivation zum Lernen wird durch ein Eigeninteresse, das man ja sonst nicht hat, verstärkt.

BUROW: Das ist witzig. In der Gestaltpädagogik geht es ja ganz ähnlich immer darum, den persönlichen Bezug zum Thema, d. h. persönlich bedeutsames Lernen zu fördern.

Die Motivation zum Lernen wird durch ein Eigeninteresse, das man ja sonst nicht hat, verstärkt.

JUNGK: Obwohl ich das mir nicht irgendwie ausgedacht habe. Das habe ich einfach aus Erfahrung. Wie unglaublich engagiert die Teilnehmer plötzlich sind; Leute, die sich normaler Weise für Wissen kaum interessieren, weil man sie ständig mit Wissen bombardiert, das sie gar nicht haben wollen. Plötzlich reißen sie sich selbst darum, etwas Neues zu erfahren.

BUROW: Sie sprachen ja den Punkt der Kooperation an. Liegt nicht auch darin eine besondere Stärke der Zukunftswerkstatt, dass sie der Konkurrenzorientierung

entgegenarbeitet und durch die gleichberechtigte Vielfalt der Sichten vermittelt, dass es befriedigend ist, miteinander zu Lösungen zu kommen?

Wenn ich also offen bin und die Anregungen des anderen aufnehme, dann wird, was ich machen will, besser.

JUNGK: Ich versuche das immer so zu formulieren: Wenn man den anderen nicht als Konkurrenten sieht, sondern als Verstärkung. Der hat eine Idee, die ich zu meiner dazu bauen kann und meine kann ich zu seiner dazu bauen oder der weiß etwas, was ich nicht weiß. Wenn ich also offen bin und die Anregungen des anderen aufnehme, dann wird, was ich machen will, besser. Und das ist das Tolle, was kaum benutzt wird: Wir leben in einer Austauschgesellschaft. Und Ideen und Wissen sind etwas, was man weiter geben kann und trotzdem besitzt. Das ist der einzige Besitz, den man verschenken kann und trotzdem weiter hat.

BUROW: Braucht man eine besondere Ausbildung, um Zukunftswerkstätten zu leiten?

Und Ideen und Wissen sind etwas, was man weitergeben kann und trotz-

dem besitzt.

JUNGK: Ursprünglich habe ich gedacht, das kann jeder. Aber der Norbert MÜLLERT hat zu mir gesagt, das kann nicht jeder. Einmal gehört dazu diese Offenheit und es gehört dazu, was ich sehr schlecht kann, diese Zurückhaltung. Ich werde ungeduldig und sage, na, da kann man doch weiter machen, anstatt die Leute selber darauf kommen zu lassen. Man muss die sokratische Methode beherrschen, Geburtshelfer sein und nicht gleich die Kinder verbessern. Andererseits habe ich aber auch gefunden, dass diese rein abwartende Methode nicht genügt. Man muss manchmal auch motivieren, anschieben. Und ich bin der Ansicht, dass man in unserer Leistungsgesellschaft ein gewisses Charisma haben muss. Nicht dieses Charisma „Führer wir folgen dir“, sondern der Moderator macht mir klar, dass es sich lohnt und dass es Spaß macht. Ich versuche nicht zu ernst zu sein, fröhlich und es muss etwas Spielerisches dabei sein. Aber dahinter muss die ernste Absicht sichtbar werden.

BUROW: Bräuchte man nicht auch gruppendynamische Fähigkeiten?

JUNGK: Ganz sicher. Da haben wir uns viel zu wenig mit beschäftigt, z. B. mit der Gruppenpsycho-

logie. Außerdem gibt es viele Kreativitätstechniken, die wir noch nicht einbezogen haben. Z. B.: Scene-tics. Man versucht sich in das, worüber man spricht, hineinzusetzen. Also jemand versucht sich nicht nur vorzustellen, wie würde ich reagieren, wenn ich ein Tier wäre oder eine Katze wäre, sondern versucht sie zu sein und so aus seiner menschlichen Befangenheit herauszuspringen. Und das habe ich dann ja erweitert. Wir sind nicht nur personell gebunden, in unserem Personengefängnis drin, sondern wir sind außerdem noch in einem Zeitgefängnis drin, weil wir gewisse Ideen unserer Zeit als selbstverständlich und als die einzigen wirklichen und richtigen betrachten. Z. B. ist ja die Chaos-Theorie ein Versuch, aus der Logik unserer wissenschaftlich-technischen Revolution herauszuspringen. Wir sind sowohl in einem individuellen Gefängnis, als auch in einem Zeitgefängnis, aus dem wir herauszukommen versuchen müssen. Ich hatte da einen Schüler in Berlin, den Klaus Dette, der hat soundso viele Gegenstände auf ein drehbares Rundtablett gelegt und jeder sollte sich einen Gegenstand nehmen und an das Thema als dieser Gegenstand herangehen.

BUROW: Mit der Methode der Identifikation.

Man muss manchmal auch motivieren, anschieben.

JUNGK: Identifikation und da kam es zu sehr interessanten, sehr originellen Vorschlägen und das lag an der Methode. Denn das Wort ist ja eine semantische Begrenzung: Was kann ich im Wort eigentlich ausdrücken? Selbst bei genialsten Wortschöpfern werden gewisse Frequenzen nicht gebracht. Kann man neue Ideen besser in Musik ausdrücken, im Zeichnen? Wie können wir unser Gefangensein in Schablonen überwinden?

BUROW: So dass sich die Zukunftswerkstätten in Richtung auf eine größere methodische Vielfalt differenzieren?

Wir sind sowohl in einem individuellen Gefängnis, als auch in einem Zeitgefängnis, aus dem wir herauszukommen versuchen müssen.

JUNGK: Ja, nicht differenzieren, sondern erweitern. Überall, wo wir an Grenzen gestoßen sind, haben wir versucht zu erweitern, aber noch nicht theoretisch, systematisch und da bin ich schuld, weil ich immer Angst habe vor dem zu frühen Einfrieren eines Vorganges, dann ist alles festgelegt. Ich bin im Grunde immer dafür eingetreten,

dass nicht eine Methode Zukunftswerkstatt da sein soll, sondern Zukunftswerkstatt beinhaltet eine Haltung, die eben viele Methoden möglich macht, sonst widerspricht sie sich selbst. Zum Beispiel denke ich zur Zeit auch über Zukunftswerkstätten nach, die ohne Resultate arbeiten, weil ich gefunden habe, dass dieses Hinsteuern auf ein Projekt...

BUROW:...unsere Leistungsorientierung verstärkt.

Zukunftswerkstatt beinhaltet eine Haltung, die eben viele Methoden möglich macht, sonst widerspricht sie sich selbst.

JUNGK: Ja, Leistungsorientierung und da werden dann wieder viele Dinge ausgeblendet. Vielleicht brauchen wir auch Zukunftswerkstätten, wo man mal einfach so frei phantasieren kann.

BUROW: Die Zukunftswerkstatt ist ja vielleicht auch ein Stück Selbstbefreiung aus dieser Einengung, gegen diese ganze Instanzengesellschaft. Die Schüler werden ja sehr früh damit konfrontiert, dass man sagt: Du sollst nicht! Das darfst du nicht! Da bist du schlecht! Das passt nicht ins Curriculum!

Man müsste diesen Freiheitsraum vielmehr nützen. Man muss beides machen: Zu Leistungen motivieren, aber auch einen Freiheitsraum bereitstellen.

JUNGK: Gut, und damit wird eine Situation, wo der Mensch noch nicht sein Brot verdienen muss, wo er noch nicht beruflich gebunden ist, da wird dieser Freiheitsraum vertan. Man müsste diesen Freiheitsraum vielmehr nützen. Man muss beides machen: Zu Leistungen motivieren, aber auch einen Freiheitsraum bereitstellen, indem ich sagen kann, das ist ja nur vorläufig, das ist ja noch Spiel, das ist ja noch nicht der Ernst des Lebens. Dieses „Das ist ja noch nicht der Ernst des Lebens“, das wird meiner Meinung nach in der Schule nicht Ernst genommen.

BUROW: Und damit verschenkt die Schule auch eine wesentliche Chance, dass sie den Schülern nämlich zu einer Art „Freiheitskapital“ verhelfen kann, von dem jemand sein Leben lang zehren kann, denn die Einschränkungen kommen sowieso. Gibt es denn aus Ihrer Sicht spezifische Themen für Zukunftswerkstätten in der Schule, die ihnen ganz besonders dringlich erscheinen?

Also das Wesentliche ist, dass man in den Zukunftswerkstätten Veränderung als etwas Notwendiges schätzen lernt und vor Veränderungen keine Angst mehr hat.

JUNGK: Ja, für mich ist die Veränderung der Gesellschaft immer wieder ein Generalthema: Was können wir aus den momentanen Krisensituationen lernen? Wie weit müssen wir die Wirklichkeit verändern, nicht nur der Gesellschaft, auch der Technik, auch der Wirtschaft? Also das Wesentliche ist, dass man in den Zukunftswerkstätten Veränderung als etwas Notwendiges schätzen lernt und vor Veränderungen keine Angst mehr hat. Veränderung bietet Chancen und ist der wirklichkeitsangepasste Umgang, weil sich die Wirklichkeit ja dramatisch verändert. Die Auseinandersetzung mit der Entwicklung von Wissenschaft und Technik und vor allem auch den Entwicklungen in der Dritten Welt. Im Angesicht der globalen Weltgesellschaft brauchen wir multikulturelle Zukunftswerkstätten, denn ein In-der-welt-wird gewisse Dinge, die wir für selbstverständlich halten, völlig anders sehen; ein Schwarzer wird ganz andere Dinge für wichtig halten. Man kann in Zukunftswerkstätten lernen, das nicht nur als Fremdes zu sehen, sondern als Eigenes

draufzupflanzen, etwa wie man Pflanzen kreuzt. Wir müssen unsere Kultur der anthropologisch-zivilisatorischen Verengung überwinden und dazu taugt alles, was zu einem Ausbruch aus diesen als selbstverständlich angenommen Mustern führt.

BUROW: Was heißt das konkret für Zukunftswerkstätten in der Schule?

Im Angesicht der globalen Weltgesellschaft brauchen wir multikulturelle Zukunftswerkstätten, denn ein Inder wird gewisse Dinge, die wir für selbstverständlich halten, völlig anders sehen; ein Schwarzer wird ganz andere Dinge für wichtig halten.

JUNGK: Ja, man könnte zum Beispiel den besonderen Charakter unserer Zeitgenossenschaft thematisieren. Ich habe da ein Buch gelesen, das heißt „Centurys End“ und da beschreibt der Autor, was in den jeweils letzten zehn Jahren an Besonderheiten passiert ist, so eine Art Weltkalender bedeutender Ereignisse. Und ich könnte mir vorstellen, dass das für Schüler ein enorm wichtiges Thema ist. Dass man den Schülern sagt: Ihr seid am Ende eines Jahrtausends. Wie

sollte das nächste Jahrtausend werden? Wie stellt ihr euch das vor? Ihr steht in einer außergewöhnlichen kalendarischen Zeitwende drin, die besonders potent ist an neuen Ideen. Also z. B. beginnend bei Kolumbus 1492, französische Revolution 1789, Freud, Einstein Ende des 19. Jahrhunderts usw. Verstehen Sie, sich immer

hineinversetzen in diese jeweils letzten zehn Jahre und was das für Auswirkungen hatte, um zu erkennen dass diese Zeitgenossenschaft nicht nur Bedrängnisse, sondern kreative Chancen hat. Man muss den Schülern die Besonderheit ihrer Lebenssituation vermitteln. Nicht nur: „Ich lebe in dieser Zeit“, sondern „Ich lebe in einer besonderen Zeit“. Dass man sozusagen die Krisensituation, unter der ja gerade Schüler leiden dass man die positiv wendet und sagt: „Toll! Alles ist ins Wanken geraten, nichts ist sicher. Eure Zukunft ist nicht sicher, aber gerade deswegen habt ihr Gestaltungschancen.“ Also ich würde ein Projekt „Jahrtausendwende“ machen. Jetzt sagt doch mal, was ihr am Ende dieses Jahrhunderts, dem künftigen Jahrtausend gerne vorschlagen würdet, was man da alles machen kann und besser machen sollte? Stellen Sie sich mal einen Geschichtslehrer vor, phantastisch!

BUROW: Zum Abschluss würde mich interessieren, woran sie zur Zeit arbeiten.

Toll! Alles ist ins Wanken geraten, nichts ist sicher. Eure Zukunft ist nicht sicher, aber gerade deswegen habt ihr Gestaltungschancen.

JUNGK: Ich wollte genau in diesem Sinne eine Geschichte des 20. Jahrhunderts schreiben, eine persönliche Geschichte. Ich habe auch einen Buchtitel, der heißt „Das rasende Jahrhundert“, aber ich habe eben jetzt doch gemerkt, dass das wohl ein fünfbändiges Werk wäre. Wenn ich mir wirklich vornehme, die Geschichte des 20. Jahrhunderts zu schreiben, kann es nicht nur meine persönliche Geschichte sein. Und jetzt schreibe ich doch die persönliche Geschichte, wobei ein Schwerpunkt auf dem Umgang mit der Zeit liegt. Wie überlebt man in dieser Zeit? Ich habe als Kind ein Spielzeug gehabt, das war ein Stehaufmännchen, und ich habe immer bewundert, wie der umfiel und er steht wieder auf. Das ist meine Existenz gewesen, dieses sozusagen „Nicht-unterkriegenlassen“ und immer wieder aufstehen und das möchte ich gern durch dieses Buch an meiner Person exemplifizieren, durch das Erlebnis dieses Krisen-

jahrhunderts, der Vertreibung, der Emigration, der Not, der enttäuschten Erwartungen, der neuen Erwartungen.

BUROW: Gibt es denn einen Traum, der Ihnen in ihrer verbleibenden Lebensspanne noch besonders am Herzen liegt?

Ich habe als Kind ein Spielzeug gehabt, das war ein Stehaufmännchen, und ich habe immer bewundert, wie der umfiel und er steht wieder auf.

JUNGK: Ich habe einmal im Jahre 73 ein Buch geschrieben, „Der Jahrtausendmensch“, das nicht so erfolgreich war, wie meine anderen Bücher, das aber für mich das wichtigste Buch war, weil ich in diesem Buch versucht habe zu zeigen oder wenigsten die Sehnsucht auszusprechen, dass in jedem Menschen vielmehr drinsteckt, als er selber weiß. Für mich ist das wichtigste gesellschaftliche Ziel die Erweiterung, Vertiefung der Persönlichkeit, das Zuwachsen von Kräften und nicht sozusagen das Fertigsein. Ich glaube, dass ich auch heute im 78. Lebensjahr noch unfertig bin und ich wäre traurig, wenn ich pensioniert wäre oder keinen freien Beruf hätte. So meine ich, dass auch die Gesell-

schaft keineswegs fertig ist, sondern dass eben die Gesellschaft, das ist meine größte Sehnsucht, dass diese vielen unterdrückten, nie ins Spiel gekommenen Kräfte der vielen Menschen, die an viel zu frühen Momenten abschalten, ausschalten, nur noch mitmachen, mitlaufen, dass dieser enorme Schatz, der in Milliarden Menschen steckt, dass der gehoben wird. Das ist meine große Sehnsucht und ich glaube, dass das möglich ist.

BUROW: Ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

1.2. Die Ursprünge und Ziele

Die Ursprünge der Zukunftswerkstatt liegen in den frühen 60er Jahren, in denen sie, begründet durch die Kritik sozial engagierter Zukunftsforscher an der damaligen Futurologie, entstand. Experten der Futurologie entwarfen in diesen Jahren „wünschenswerte“ Zukunftsszenarien und Interessensgruppen aus Wirtschaft, Politik und Militär versuchten, diese Pläne langfristig in die Realität umzusetzen.⁹ In diese Planungs- und Gestaltungsprozesse, in denen technische Gesichtspunkte sehr viel zentraler waren als soziale, wurden die Bürger nicht mit einbezogen.

Der Zukunftsforscher und Schriftsteller Robert JUNGK richtete sich gegen diese Tendenz und entwickelte als Gegenentwurf über mehrere Jahre hinweg die Zukunftswerkstatt. Für JUNGK stand damals insbesondere das Ziel im Vordergrund, dass die Bürger über ihr Leben selbst bestimmen können und weder durch mächtige Interessengruppen noch durch wohlmeinende Verwaltungen fremdbestimmt werden sollten. Insofern wollte er eine möglichst umfassende Bürgerbeteiligung errei-

chen, was im Effekt einer zunehmenden Demokratisierung der Gesellschaft dienen sollte. Die Idee war, dass Gemeinden dauerhaft Räume bereithalten sollten, in denen solche Werkstätten stattfinden könnten, damit eine lebendige Demokratie entwickelt werden könne. Beabsichtigt war dabei nicht, dass innerhalb der Zukunftswerkstätten Entscheidungen getroffen werden, jedoch sollten sie Mitbestimmung und Einmischung ermöglichen. Dabei könnten Zukunftswerkstätten, so JUNGK, „sofort und überall eingerichtet werden, wo Menschen zusammenkommen: auf der Straße, unter einem Baum, in Wohnungen, Kneipen, Dachböden, Zelten, Scheunen, zur Not sogar in korrekten Jugendheimen, sterilen Versammlungssälen oder leeren Büros; man kann sie, besetzt und umfunktioniert, zu Freiräumen der unterdrückten sozialen Phantasie machen.“¹⁰

Thematisch befassten sich die Werkstätten mit politischen Themen ebenso wie mit beruflichen, sozialen oder sogar privaten Fragen. Robert JUNGK entwickelte die Methode der Zukunftswerkstatt über einen Zeitraum von mehreren Jahren, bis in den 70er Jahren der

⁹ vgl. DAUSCHER, Ulrich: Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt. Neuwied Kriftel Berlin 1996, S. 97

¹⁰ JUNGK, Robert: Statt auf den großen Tag zu warten... Über das Pläneschmieden von unten. Ein Bericht aus „Zukunftswerkstätten“, S. 1-10

typische Ablauf nach Kritik-, Phantasie- und Verwirklichungsphase entstand, der bis heute vielerorts eingesetzt wird.

So bieten Zukunftswerkstätten ein breites Spektrum, mit dem Problem- und Themenfelder beschrieben, erkannt und verstanden werden können und eröffnen die Möglichkeit in kreativer Gruppenarbeit nach neuen Lösungswegen zu suchen, an denen alle Teilnehmer beteiligt sind. In diesen Werkstätten können

- Projekte entwickelt werden, die auf die beteiligten Menschen und die jeweilige Situation bezogen sind;
- Menschen an Planungs- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden;
- Problemfelder und aktuelle Themen gemeinsam bearbeitet und nach Lösungen gesucht werden und
- Menschen für ein Thema sensibilisiert und Veränderungsvorschläge erarbeitet werden.

Zukunftswerkstätten orientieren sich an der Lebens- und Arbeitssituation und an den Interessen der Teilnehmer/innen. Ziel ist nicht die Vermittlung von Inhalten, sondern die Auseinandersetzung mit Inhalten oder Situationen. Mit Hilfe der

Methode soll die Kommunikation der Teilnehmer/innen gefördert, Vorurteile und Ängste abgebaut und individuelle Gaben und Fähigkeiten für ein gemeinsames Ziel oder Thema nutzbar gemacht werden.¹¹ Nach KOCH¹² bietet die Methode der Zukunftswerkstatt mindestens dreierlei Vorteile:

1. „Sie ist eine gruppenorientierte Methode;
2. Sie ist eine an Kreativität und Phantasie anschließende Methode bzw. sie arbeitet an der Entwicklung solcher Qualifikationen;
3. Sie ist eine Methode der Planung, eine Durchsetzungsstrategie und ein gesellschaftlicher Eingriff.“

¹¹ APPEL, Klaus: Die Methode Zukunftswerkstatt. In: Zukunftswerkstatt. Ein Handbuch. Magdeburg 2003

¹² vgl. KOCH, Gerd: Die Methode „Zukunftswerkstatt“ in der Sozialpädagogik. Berlin 1999, S. 7

1.3. Die Werkstattphasen

Typisch in Bezug auf die Methode der Zukunftswerkstatt ist bei deren Durchführung eine Aufteilung in drei inhaltlich klar voneinander abgegrenzte Phasen, die:

- Kritikphase,
- Phantasiephase,
- Konzeptphase.



a) Die Kritikphase

In dieser ersten Phase, in der die eigentliche Arbeit für die Teilnehmer/innen einer Zukunftswerkstatt beginnt, sollen Schwierigkeiten benannt werden, die beispielsweise den eigenen Arbeitsalltag erschweren. Dies kann auf verschiedene Weisen geschehen, wichtig ist hier allerdings, dass alle Teilnehmer/innen gleichermaßen die Möglichkeit haben, Ihre Kritik auszudrücken. In dieser Phase soll aufgestauter Ärger zum Ausdruck gebracht werden können, was die Grundlage für späteres phantasie-

volles und konstruktives Arbeiten legen soll.¹³ Zugleich wird in dieser Phase die Basis für eine gemeinsame Themenauswahl gelegt, die im weiteren Verlauf bearbeitet werden soll. Empfohlen wird für die praktische Umsetzung, dass der Moderator mit den Teilnehmern verbindliche Regeln für die Kritiksammlung vereinbart:

- Auf Diskussionen zwischen den Teilnehmern/innen soll zugunsten eines zügigen Kritikflusses verzichtet werden. Falls Diskussionsbedarf entsteht, wird dieser in den folgenden Gruppenarbeiten bearbeitet.
- Die Kritiken sollten lediglich in Stichworten verfasst werden, die Teilnehmer werden aufgefordert, sich möglichst kurz und präzise zu fassen.
- Es sollte stets der Themenbezug gewahrt werden, bei Abschweifungen wird auf das thematische Anliegen der Kritikphase verwiesen.
- Sämtliche Äußerungen werden für die Teilnehmer/innen visualisiert.¹⁴

Methodisch bieten sich für die Kritiksammlung verschiedene Mög-

¹³ vgl. auch DAUSCHER, Ulrich: Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt. Neuwied Krieffel Berlin 1996, S. 108

¹⁴ vgl. JUNGK, Robert/MÜLLERT, Norbert, R.: Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München 1989, S.89

lichkeiten. Es kann in einer Gruppe das Zurufen von Kritikpunkten sein, welche von dem Moderator an eine große Wandzeitung aufgenommen werden. Sinnvoll kann auch sein, an die Teilnehmer/innen kleine Kärtchen zu verteilen, auf die sie ihre Kritikpunkte notieren und anschließend an einer Pinnwand befestigen. Möglich sind auch ca. 10-minütige Partner/inneninterviews, in deren Anschluss die Teilnehmer jeweils die Kritikpunkte vorstellen, die ihr/e Partner/in benannt hat.¹⁵

Sobald sämtliche Kritikpunkte benannt wurden, werden durch die Gruppe die einzelnen Nennungen zu übergeordneten Themenfeldern geordnet, so dass eine erste thematische Schwerpunktsetzung deutlich wird. Im Anschluss daran haben die Teilnehmer/innen die Möglichkeit, die einzelnen Themenfelder mit dem Verteilen von Punkten dahingehend nach Schwerpunkten zu gewichten, wie relevant sich das jeweilige Themenfeld aus ihrer Sicht für die weitere Arbeit in der Zukunftswerkstatt für sie darstellt. Dieser Arbeitsschritt der Gewichtung wirkt gewissermaßen als Korrektiv für eine einseitige Schwerpunktsetzung. So ist es beispielsweise möglich, dass Themenfelder, denen quantitativ viele Kritikpunkte zugeordnet wur-

den, in der anschließenden Schwerpunktsetzung für die weitere Bearbeitung kaum Berücksichtigung finden. Es ist durchaus denkbar, dass selbstgenannte Kritikpunkte gar nicht gewichtet werden, weil entweder andere – wichtiger erscheinende - Punkte während der Berichterstattung benannt wurden oder die eigenen Kritikpunkte für eine Bearbeitung in der Zukunftswerkstatt, aus welchen Gründen auch immer, nicht geeignet erscheinen.

Im Ergebnis der Kritikphase entstehen damit Themenfelder, die durch die Teilnehmer auf ihre Relevanz hin bewertet wurden und die Basis für die Weiterarbeit bilden. Ferner soll - nachdem jeder Teilnehmer die Möglichkeit hatte seine Kritik zu benennen - bewirkt werden, dass nunmehr eine positive Umdeutung der Kritik stattfinden kann. Es soll der Weg eröffnet werden, positiv und phantasievoll nach Lösungswegen zu suchen.

b) Die Phantasiephase

Die Phantasiephase beginnt mit dem Umwandeln der Kritikergebnisse zum Positiven hin. Sinn dieser Phase ist es, die Teilnehmer von den benannten Kritikpunkten zu entlasten und zu einer produktiven nach vorne gewandten Sichtweise zu führen. Die – nun positiv umgedeuteten - Themenfelder, die

¹⁵ vgl. KOCH, Gerd: Die Methode „Zukunftswerkstatt“ in der Sozialpädagogik. Berlin 1999

als zentrale Kritikpunkte benannt wurden, bilden dabei die Grundlage der Phantasiephase. Gemeinsam werden ein bis zwei dieser Themenfelder ausgewählt, die in diesem Arbeitsschritt bearbeitet werden sollen.

Die Gruppe ist nun aufgefordert, darüber nachzudenken, wie der kritisierte Zustand verändert, verbessert, vielleicht sogar aus der Welt geräumt werden kann. Dabei geht es in dieser Phase dezidiert nicht um realistische Lösungsmöglichkeiten, sondern um Utopien, Wünsche, Träume, Idealzustände. Sämtliche phantasievollen Lösungen und Utopien sind denkbar, so dass ein umfassendes Panorama entstehen kann, das von der breiten Ideensammlung von utopischen Entwürfen bis hin zu Idealmodellen reichen kann.¹⁶ Der Moderator motiviert die Gruppe, zum gewählten Themenfeld vielfältigste Ausdrucksmöglichkeiten in Erwägung zu ziehen, z.B. Rollenspiele, künstlerische Objekte, Märchen u.a. und bietet entsprechendes kreatives Material an. Die Gruppe soll auf der Grundlage dieser Phantasien zu einem späteren Zeitpunkt Lösungen für Probleme entwickeln, die auf ein konkretes Ziel hinführen. Wichtig ist in dieser Phase, dass der Gruppe genügend Raum und Zeit, eine geschützte

Atmosphäre und anregendes Material zur Verfügung gestellt wird, dass sich ein phantasievolles Miteinander entwickeln kann.

c) Die Konzeptphase

War die Grundlage der Kritikphase die kognitive Dimension, so berührte die Phantasiephase die emotional-kreative Seite des menschlichen Handelns. Die Konzept- oder auch Verwirklichungs- bzw. Praxisphase verlangt dagegen strategisches und planerisches Tun. Alle drei Phasen aktivieren damit verschiedene Möglichkeiten und Kompetenzen der Teilnehmer/innen.

In dieser letzten Phase geht es nun darum, eine Verwirklichung von Veränderungswünschen umsetzbar zu machen. Dabei sollen möglichst viele Inhalte aus der Phantasiephase gerettet und wirklichkeitstauglich gemacht werden.¹⁷ Inhalte, Aufgaben und Absichten, die auch in Handlungen umgesetzt werden können, werden bestimmt und Praxisvorschläge sollen in einer Weise entwickelt werden, dass eine Verwirklichung in der Praxis tatsächlich möglich ist.

Dieselben Themenschwerpunkte, die bereits in der Phantasiephase bearbeitet wurden, werden nun in der Gruppe konzeptionell bearbei-

¹⁶ vgl. JUNGK, Robert/MÜLLERT, Norbert, R., S. 104

¹⁷ vgl. KOCH, Gerd, S. 22

tet, mit dem Ziel, eine Ausgangsbasis für Lösungsansätze zu diesem spezifischen Themenfeld zu schaffen. Verwirklichung heißt in diesem Zusammenhang nicht notwendigerweise, dass ein fertiges „Produkt“ mit nach Hause genommen werden kann, wenigstens aber eine Annäherung an eine Weiterentwicklung.

Auf der Basis der Kritik- und der Phantasiephase wird in der Konzeptphase das Gesamtergebnis der Werkstatt erarbeitet. Das Ergebnis hängt dabei vor allem von der Absicht der Teilnehmer/innen und der Aufgabenstellung ab. Diese können im Verlauf der Werkstatt erst entwickelt werden, bzw. sich im Verlauf verändern. Hauptsächlich gibt es drei Ergebnisformen:

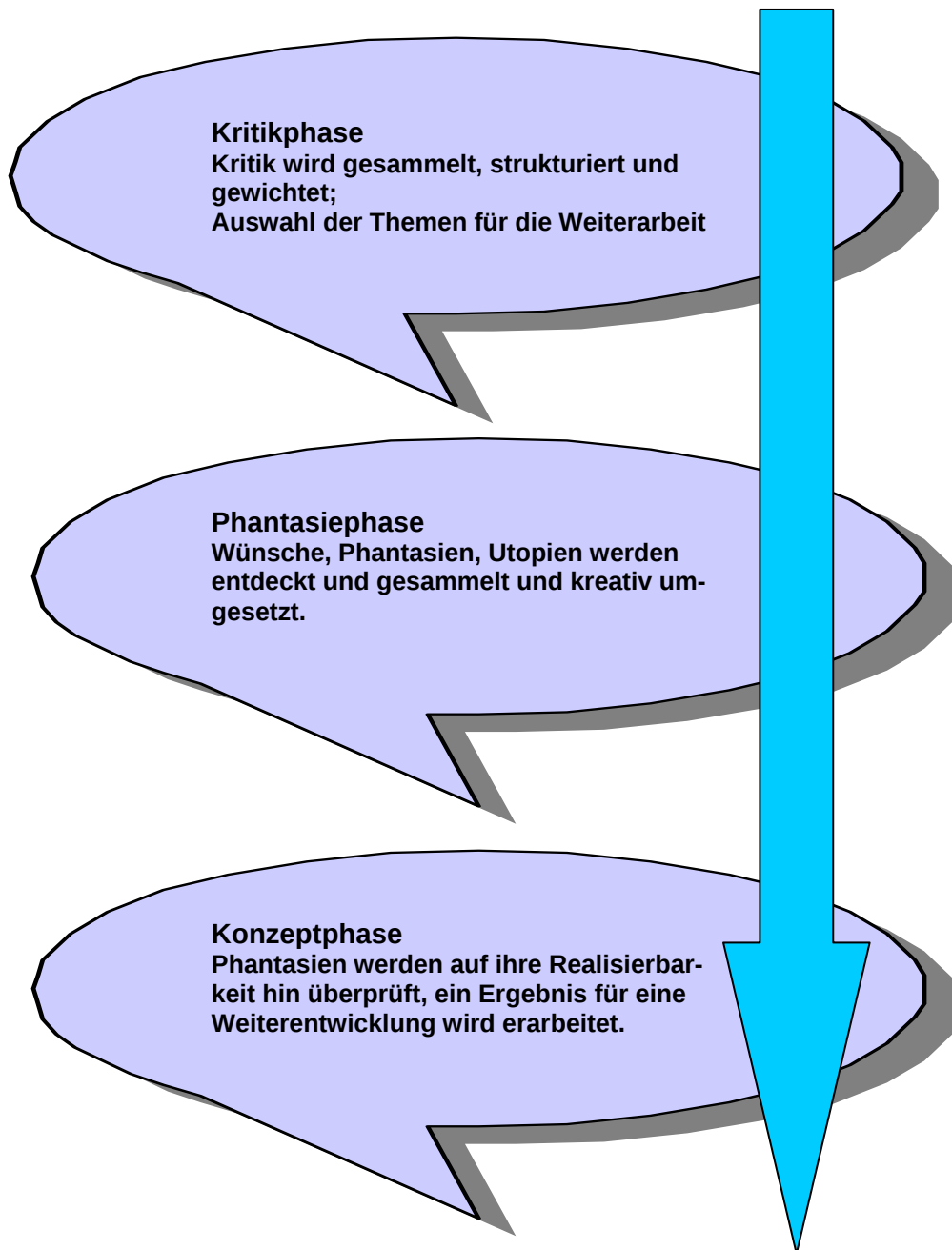
- Es werden Erkenntnisse und ihre Folgen herausgearbeitet. Dies wäre ein typisches Ergebnis für Werkstätten, die sich der Durchdringung eines Themas ohne unmittelbaren Handlungsbezug widmen.
- Es werden Forderungen und Verhaltenserwartungen an andere formuliert und begründet.
- Es werden Projekte erarbeitet und ihre Umsetzung genauer oder weniger genau geplant. Dabei setzt sich die Gruppe ein

Ziel, welches sie durch eigene Arbeit erreichen möchte.¹⁸

Die Konzeptphase ist entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg einer Zukunftswerkstatt. Gelingt dieser Abschnitt, so wird hier ein Zukunftsentwurf – oder zumindest eine Annäherung daran – erarbeitet, scheitert er, so besteht die Gefahr, dass die Zukunftswerkstatt im Nachhinein eher als unnötige Spielerei oder vertane Zeit in Erinnerung bleibt. Damit wären auch für zukünftige Entwicklungen eher Türen verstellt als geöffnet. In diesem Sinne kommt der Ergebnisorientierung eine besondere Bedeutung zu.

¹⁸ vgl. auch DAUSCHER, Ulrich, S. 163

**d) Ablaufschema einer Zukunfts-
werkstatt¹⁹**



¹⁹ Darstellung nach DAUSCHER, Ulrich: Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt., S. 109

1.4. Die Möglichkeiten

Die vorliegende Dokumentation gibt zum einen eine Einführung in eine Methode, die bei der Entwicklung konzeptioneller Vorstellungen unter dem Aspekt der Partizipation hilfreich ist und illustriert dies im Folgenden an einem praktischen Beispiel. In diesem Sinne wird deutlich gemacht, dass diese Methode insbesondere auf die Beteiligung unmittelbar Betroffener abzielt – im Falle des dargestellten Beispiels auf die Beteiligung von Fachkräften bezogen auf die Qualifizierung des Prozesses der Qualifizierung der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII unter dem besonderen Focus der Kooperation öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe.

Die Methode der *Zukunftswerkstatt* bietet die Möglichkeit je nach Ausgangssituation Betroffene und Interessenten in die reflektierte Gestaltung von Entwicklungsprozessen einzubeziehen. Gerade weil die Methode der *Zukunftswerkstatt* allen Teilnehmenden gleichberechtigt die Chance zur Beteiligung einräumt und gleiche Möglichkeiten für Darstellung und Gestaltung bietet, können Ideen und Interessen ganz unterschiedlicher Professionen zusammengebracht, veröffentlicht und in der Folge nutzbar gemacht werden.

Durch die Ergebnisorientierung wird gerade in der Konzeptphase deutlich wie ernsthaft die Teilnehmenden an Weiterentwicklungen wirklich interessiert sind, in dem sie entsprechende Vereinbarungen für das zukünftige Vorgehen treffen. Solche Vereinbarungen sind für die gemeinsame Arbeit notwendig und müssen, um erfolgreich arbeiten zu können sowieso getroffen werden. Hier bietet die *Zukunftswerkstatt* die Chance kompakt in einem begrenzten Zeitraum mit allen Beteiligten zu solchen Vereinbarungen zugelingen, die sonst in zahllosen Einzelgesprächen bzw. Gruppengesprächen beim jeweiligen Träger und in der Folge trägerübergreifend immer wieder rückgekoppelt werden müssten.

In diesem Sinne erfordert der Einsatz dieser Methode zwar die zeitlichen und personellen Ressourcen auf die Durchführung zu konzentrieren, jedoch zusammenfassend:

- eine „Ersparnis“ bezogen auf den (zeitlichen, personellen und finanziellen) Gesamtaufwand,
- eine höhere Effizienz bezogen auf den Informationsfluss und die Verbindlichkeit getroffener Vereinbarungen,
- ein besseres Ergebnis bezogen auf die Motivation und Bereitschaft aller Beteiligten.

Modellhaft bedeutet dies im Weiteren, dass die Methode der *Zukunftswerkstatt* im sozialen Bereich gute Möglichkeiten bietet:

- möglichst umfassenden die Beteiligung für Fachkräfte aber auch für die Nutzer/innen von Angeboten zu ermöglichen bzw. zu sichern,
- neben den unmittelbar Betroffenen auch andere am zu bearbeitenden Thema bzw. Gegenstand interessierte „Experten/innen“ im Sinne externen Sachverständigen beratend einzubeziehen,
- die Ressourcen und das vorhandene Wissen der handelnden Fachkräfte oder Nutzer/innen zu erschließen und für konzeptionelle Weiterentwicklungen nutzbar zu machen,
- in einem begrenzten zeitlichen und organisatorischen Rahmen bestimmte Sachverhalte strukturiert reflektierend zu erschließen (*Kritikphase*), kooperativ zu entwickeln (*Phantasiephase*) und konzeptionell zu vereinbaren (*Konzeptphase*),
- unter Beteiligung externer Moderation fallunabhängig Themen im Sinne sachbezogener Kritik ergebnisorientiert zu bearbeiten

- durch die externe Moderation absichtsvoll vorhandene (Leistungs-)Hierarchien in der Interaktion zeitweilig „auf- bzw. abzulösen“.

Unter diesen Aspekten kann die Durchführung einer *Zukunftswerkstatt* ein gemeinsamer Aufbruch für zukünftige Unternehmungen sein. In der Zusammenführung aller an einem Thema bzw. Gegenstand Arbeitender bzw. Interessierter können Schlüssel für bisher unsichtbare Türen gefunden werden, Motivationen erzeugt werden diese Türen zu öffnen und konsensfähige Vereinbarungen getroffen werden, wie die sich auftunenden Räume unter Beteiligung aller ausgestaltet werden können. In diesem Sinne würden sich die Phasen der *Zukunftswerkstatt* um eine ergänzen lassen: die *Umsetzungsphase*.

2. Zukunfts(werk)stadt(t) Brandenburg an der Havel

Im Rahmen des bundesweiten Forschungs- und Praxisentwicklungsprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“, welches seit November 2002 unter Federführung der Universität Koblenz, und Leitung von Prof. Dr. Christian Schrapper, in Kooperation mit den Instituten ISA-Oranienburg, SPI des SOS Kinderdorfes München und ism Mainz durchgeführt wird, vollzieht sich die Projektdurchführung an vier Standorten der Bundesrepublik.

Einer dieser Standorte ist die Stadt Brandenburg an der Havel im Land Brandenburg. Die Projektdurchführung ist hier geprägt durch die Kooperation des Jugendamtes mit einem freien Träger der Jugendhilfe, dem VHS Bildungswerk.

2.1. Der Modellstandort

a) Die Werkstatt

Brandenburg an der Havel hat aktuell eine rückläufige Einwohner/innenzahl von 74.937²⁰, davon geschlechtsdifferenziert annähernd ausgeglichen 38.624 weibliche und 37.054 männliche. Mit Blick auf die

Quote der Minderjährigen (0 bis 18) von 14,3 % sind dies 10.822 Einwohner/innen, auf die Quote der jungen Menschen (0 bis 27) insgesamt von 28,6 % der Gesamtbevölkerung 21.644. Die Quote der nichtdeutschen Bevölkerung beträgt 2,6 %, wobei davon 0,44 % unter 18 Jahre alt sind.

Bei einer Fläche von 208 km² ergibt sich eine derzeitige Bevölkerungsdichte von 373 Einwohner/innen/km².



Brandenburg an der Havel

b) Das VHS Bildungswerk

Parallel mit der verstärkten Hinwendung zur Ausbildung und beruflichen Integration besonders benachteiligter Jugendlicher, ist seit Anfang der 90iger Jahre, organisch ein differenziertes Spektrum von stationären und teilstationären Angeboten des Trägers im Kinder- und Jugendhilfereich sowie der Jugendsozialarbeit in der Stadt Brandenburg a.d.H. entwickelt worden. Verschiedenen ambulante Angebote fungieren dabei vor allem als Ergänzung und Komplettierung im Rahmen flexib-

²⁰ Quelle: homepage der Stadtverwaltung Brandenburg an der Havel

ler Hilfestellung und bedarfsge-
rechter Hilfestellungen.

Das VHS-Bildungswerk betreibt an
7 Standorten in der Stadt Bran-
denburg stationäre und ambulante
Kinder- und Jugendhilfeangebote
mit 68 Mitarbeitern/innen. Entspre-
chend den Inhalten wird an diesen
Standorten integriert oder in Ko-
operation mit der Abteilung Be-
rufsausbildung und Berufsvorberei-
tung der VHS-Bildungswerk GmbH
gearbeitet. Angebote werden in der
Regel dort entwickelt, wo der Be-
darf entsteht (KITA z.B. in der Nä-
he eines neu entstandenen Wohn-
gebietes) bzw. dort, wo sich Syn-
ergieeffekte ergeben oder auf
Grund der Anforderungen an die
Tätigkeit nur bestimmte Sozial-
räume der Stadt in Frage kommen.

stationäre Angebote:

Kapazität 48 Plätze, davon:

- Innewohnende Erzieher/innen: 13

- Wohngruppen:

19

- Betreutes Einzelwohnen:

10

- Notdienst:

6

ambulante Angebote:

20 Mitarbeiter/innen (flexibel über
Arbeitszeitkonten) im Rahmen:

- Betreuungshelfer

- Erziehungsbeistand

- Sozialpädagogische Familienhilfe
- Intensive Sozialpädagogische
Einzelbetreuung

- Nachbetreuung und Hilfe für
junge Volljährige

Durch die Angebotsstruktur (u.a.
Kinder- und Jugendnotdienst) er-
gibt sich die Zusammenarbeit mit
Jugendämtern deutschlandweit.

Über das Jugendamt der Stadt
Brandenburg a.d.H. hinaus besteht
eine engere Zusammenarbeit mit
dem Jugendamt des Landkreises
Potsdam-Mittelmark. Für die Am-
bulanten Hilfen erbringt die VHS-
Bildungswerk GmbH abgesichert
über einen Vertrag für eine s.g.
Planungsregion in diesem Land-
kreis Leistungen.

Weiterhin ergeben sich mit den
Jugendämtern der Landkreise Ha-
velland und Potsdam-Mittelmark
häufiger Kontakte bezüglich der
Nutzung von Angeboten im statio-
nären Bereich.

VHS-Bildungswerk ist gewähltes
Mitglied im Jugendhilfeausschuss
der Stadt Brandenburg mit dem
Mandat eines Freien Trägers und
wirkt mit über ein stimmberechtig-
tes Mitglied mit entsprechender
Vertretung und im Unterausschuss
Jugendhilfeplanung.

Gemäß § 78 SGB VIII arbeiten in
der Stadt mehrere Arbeitsgemein-

schaften. In folgenden AGen ist der Träger vertreten:

- AG Hilfen zur Erziehung,
- AG KITA,
- AG Jugendsozialarbeit (Vorsitz).

Darüber hinaus ist der Träger vertreten im:

- Arbeitskreis Gewalt und sexueller Missbrauch.



c) Das Jugendamt

Das Jugendamt ist Teil der Stadtverwaltung Brandenburg an der Havel. Der Soziale Dienst des Jugendamtes arbeitet nach einer regionalisierten Struktur mit zwei Stadtteilteams an drei Standorten. Dies jedoch derzeit mit dem Ziel der Konzentration auf einen Standort bei weiterer Beibehaltung der regionalisierten Arbeitsweise. Das Jugendamt, im engeren Sinne der Soziale Dienst, hat sich in der Vergangenheit an verschiedenen Praxisentwicklungs- und Forschungsprojekten beteiligt:

- Hilfeplanung als Prozessgestaltung (1996 bis 1998),
- Hilfe für Jugendliche in schwierigen Lebenslagen (1999 bis 2001),

- Qualitätsentwicklung im ASD (2002 bis 2004).
- Jugendliche im Übergang Schule - Beruf in Zusammenarbeit mit dem DJI München - Entwicklung des integrativen Modellprojektes „Arbeiten - Wohnen - Freizeit“ (1993 – 1994)
- Erarbeitung abgestimmter Verfahren sowie Kommunikations- und Dokumentationsstrukturen in Verbindung mit der Arbeitsaufnahme des Kinder- und Jugendnotdienstes in der Stadt Brandenburg (Musterakte, Evaluierung, statistische Auswertung) im Rahmen des Modellprojektes „Hilfeplanung als Prozessgestaltung“ des Jugendamtes (1998)
- Erarbeitung des Standardverfahrens bei Fällen von Kindeswohlgefährdung in der Stadt Brandenburg in Kooperation von ASD und Kinder- und Jugendnotdienst (2002)
- Qualitätsstandards und Zielvereinbarungen zur Sozialarbeit an Schulen (2002)
- Qualitätssicherung und Controllingverfahren. Ein gemeinsames Projekt von Freien und Öffentlichem Jugendhilfeträger im Rahmen des Modellprojektes „Qualitätsentwicklung im ASD“ (2003 – 2004)



JUGENDAMT

2.2. Die Werkstattvorbereitung

a) Die Vorarbeiten

Die Beteiligung der Stadt Brandenburg a.d.H. wurde Ende vergangenen Jahres auf der Grundlage der eingereichten Bewerbung verabredet.

In diesem Zusammenhang war es der Wunsch auf Leitungsebene beider Träger, die Mitarbeiter/innen von Beginn an an der Projektentwicklung und -durchführung zu beteiligen.

Am 6. und 7. November 2003 wurde im Rahmen der offiziellen „Projekteröffnung“ in den Räumen des VHS Bildungswerks in Brandenburg an der Havel eine Zukunftswerkstatt durchgeführt (vgl. Anlage 2). Daran beteiligt waren:

- 10 sozialpädagogische Fachkräfte des Jugendamtes der Stadt Brandenburg,
- 1 Fachkraft des Sozialamtes der Stadt Brandenburg und
- 28 Fachkräfte des Freien Trägers der Jugendhilfe VHS Bildungswerk (vgl. Anlage 4).

In entsprechenden Vorabsprachen auf Leitungsebene wurden die gemeinsam interessierenden Themen und Interessen benannt, die den Ausgangspunkt für diese Zukunftswerkstatt unter dem Fokus der Schnittstelle öffentlicher Träger und freier Träger bzgl. § 36 KJHG darstellten.

Diesbezüglich wurde folgende zentrale Entwicklungsthemen benannt:

- Entwicklung einer „Clearingphase“ für Familien (Kinder und Eltern), die weder dem Jugendamt noch einem freien Träger durch vorherige Kontakte bekannt waren und für die eine Hilfe gemäß SGB VIII angeboten werden soll ohne dass der Bedarf durch eine der beiden Träger vordefiniert ist,
- unterstützend Entwicklung eines „offenen“ Diagnoseverfahrens unter Beteiligung der Betroffenen.

b) Die Zielstellung

Im Rahmen der Zukunftswerkstatt sollte an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und freien Trägern der Jugendhilfe der Prozess der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII kritisch und sachbezogen analysiert und gemeinsam weiterentwickelnd konzipiert werden. Dieser Prozess sollte modellhaft an der Kooperation des Jugendamtes mit einem

freien Träger der Jugendhilfe abgebildet werden. Dabei ging es in erster Linie darum, die handelnden Fachkräfte des Jugendamtes und des freien Trägers bezogen auf einen bestimmten Sozialraum der Stadt Brandenburg a.d.H. mit ihren konkreten Erfahrungen und Ideen in diesen Prozess unmittelbar einzubeziehen. In der zweitägigen Veranstaltung sollte dementsprechend modellhaft ein Analyse- und Entwicklungsprozess bezüglich der Gestaltung des Hilfeplanprozesses in der Stadt vollzogen werden, der sich auf der Grundlage mehrerer Phasen, so der Kritikphase, der Phantasiephase und der Konzeptionsphase (vgl. dazu 2. Phasen der Zukunftswerkstatt) gestaltete.

Der Einsatz der Methode der Zukunftswerkstatt wurde bewusst gewählt, um ein Handlungsmodell zu vermitteln, dass auch im späteren Hilfeplanungsprozess modifiziert eingesetzt werden kann. Desweiteren bot sich diese Methode an, um eine Vermischung von Kritik aus den Begrenzungen des Alltagserlebens heraus und konstruktiver Konzeptentwicklung zu vermeiden. Den Teilnehmern/innen wurde so die Möglichkeit gegeben, sich auf einzelne Arbeitsschritte zu konzentrieren.



Die Teilnehmer/innen wollten sich in der Werkstatt Gedanken über die künftige Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (z.B. fachlicher Anspruch, Kommunikation, Rahmenbedingungen) in der Stadt Brandenburg a.d.H. machen, darüber hinaus aber dazu angeregt werden, sich auch über die Werkstatt hinaus für Veränderungen und Entwicklungen zu motivieren und zu aktivieren. Im Dialog zwischen Jugendamt und einem freien Träger der Jugendhilfe sollten damit Impulse für die Weiterentwicklung in der gesamten Stadt gegeben werden.

Mit besonderem Augenmerk auf die Schnittstelle zwischen öffentlichem und freiem Träger der Jugendhilfe im Hilfeplanverfahren sollte die Zukunftswerkstatt u.a. dazu beitragen:

- im Sinne einer optimaleren Ressourcennutzung die absichtsvolle Zusammenführung unterschiedlicher Erfahrungs-, Handlungs-, Kompetenz- und Verantwortungs- sowie Ideen-

bereiche in eine gemeinsame Kommunikation und Interaktion zu fördern,

- das gegenseitige Verstehen gerade in Bezug auf unterschiedliche Interessen und Positionen fallunabhängig und sachbezogen zu unterstützen,
- mehr Bewusstheit und Bewusstsein für die eigene Situation und Position zu schaffen,
- nach gemeinsamen Interessen und Positionen zu suchen und diese zu finden, statt der gegenseitigen „Pflege“ von Vorurteilen zu unterliegen,
- bisher nicht genutzte oder nicht bekannte Ressourcen zu erkennen, freizulegen und zu aktivieren,
- den Mut zum Engagement und Aktivwerden mit dem Wissen um die Gemeinschaft und den gemeinsamen „Arbeitsgegenstand“ zu fördern (vgl. Anlage 1).

Die Teilnehmer/innen wurden zu Beginn in die Methode der Zukunftswerkstatt und die geplante Arbeitsweise für die Veranstaltung eingeführt.



In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls über den aktuellen Stand und den geplanten Projektverlauf des Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement“ in einem zusammenfassenden Überblick informiert.

Die damit verbundenen ersten Vorstellungen und Ideen sowie Abstimmungsverfahren für die Projektteilnahme der Stadt Brandenburg a.d.H. wurden entsprechend umrissen.

2.3. Die Kritikphase

2.3.1. Der Arbeitsauftrag

In dieser ersten Arbeitsphase ging es zunächst darum, aus der Sicht der einzelnen Teilnehmer/innen Kritik zu benennen, Unmut über die aktuelle Arbeitssituation in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der jeweils anderen Institution im Hilfeplanungsprozess zu äußern. In der Kritikphase wurden die Gruppen so aufgeteilt, dass die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes und eine Mitarbeiterin des Sozialamtes (11 Teilnehmerinnen) eine separate Gruppe bildeten. Die Mitarbeiter/innen des freien Trägers teilten sich in zwei etwa gleich große Gruppen (jeweils 15 Teilnehmer/innen), die bezogen auf die Arbeitsfelder, möglichst durchmischt waren.

Der Arbeitsauftrag an die einzelnen Gruppen lautete, möglichst konkret ihre Kritik an die Mitarbeiter/innen der jeweils anderen Institution zur Zusammenarbeit im Hilfeverfahren zu benennen. Dabei war die Anzahl der einzubringenden Einzelkritiken nicht begrenzt. Die durch die Teilnehmer/innen beschrifteten Kritik-Kärtchen wurden anschließend gesammelt und in einem ersten Zwischenschritt grob zu einzelnen Themenbereichen geordnet. Um eine spätere Zuordnung zu einer Gruppe zu ermöglichen, wurden die Teilnehmer gebeten, die Kärtchen mit entspre-

chenden Vermerken (freier Träger/öffentlicher Träger; Mitarbeiter/in Gruppen- und Teamleitung; Leitung Jugendamt/Träger) zu versehen. Dadurch war es möglich, die Themenbereiche differenziert nach den unterschiedlichen Zuständigkeitsebenen auszuwerten.



Die in den jeweiligen Arbeitsgruppen entwickelten Themenbereiche wurden zum Abschluss der Kritikphase durch die einzelnen Teilnehmer in ihrer Bedeutung gewichtet. Mittels dreier Punkte konnte jede/r Teilnehmer/in die Themenbereiche priorisieren, die für ihn bzw. sie von besonderer Bedeutung waren. Die Punkte mussten einzeln bezogen auf die Themen vergeben werden, um dominierende Sichtweisen zu vermeiden und ein ausgewogenes Meinungsbild zu erhalten. Auf diese Weise sollte herausgearbeitet werden, welche Themen schwerpunktmäßig von Interesse sind.

2.3.2. Die Zusammenfassung der Ergebnisse der Gruppenarbeit

a) Arbeitsgruppe der Mitarbeiter/-innen des Jugendamtes

Im Zentrum der Kritik an der Zusammenarbeit mit den freien Trägern standen für die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes Defizite in der Fachlichkeit (13 Nennungen). Diese wurden auch in der abschließenden Bewertung mit 8 Punkten am dringlichsten eingestuft (zu den Einzelergebnissen vgl. Anlage 2). Benannt wurde hier insbesondere, dass:

- die freien Träger die Hilfeplangespräche mit den Klienten/innen nicht ausreichend vor- bzw. nachbereiten,
- die freien Träger vereinbarte Zielstellungen nicht verfolgen und die Qualität der Berichte nicht den Anforderungen entsprechen
- das Gesprächsverhalten der Mitarbeiter/innen der freien Träger im Hilfeplangespräch teilweise nicht angemessen sei,
- die Mitarbeiter/innen der freien Träger zum Teil anstelle der Leistungsempfänger Bedarfe formulieren oder den Sozialarbeiter/innen des Jugendamtes ins Wort gefallen wird.
- durch die Trägervertreter/innen Bedürfnisse bei den Leistungsberechtigten geweckt würden,

die oftmals aus Sicht der Jugendamtsmitarbeiter/innen nicht dem realen Bedarf entsprächen.

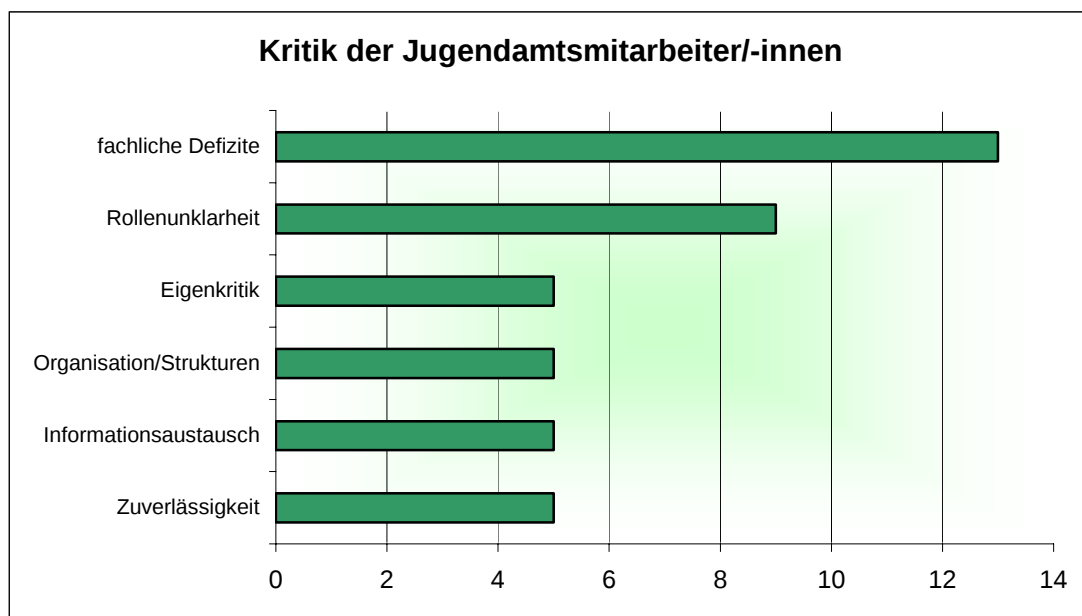
An zweiter Stelle wurde die Unklarheit der Rollenverteilung zwischen öffentlichem und freiem Träger benannt (9 Nennungen). Dieser Themenschwerpunkt erhielt – ebenso wie der Schwerpunkt „Informationsaustausch“ 7 Bewertungen in der anschließenden Priorisierung. Was die Problematik der Rollenverteilung betrifft, wurde insbesondere angesprochen, dass zuweilen eine mangelnde Abgrenzung zu den Leistungsempfängern/innen zu bemerken waren und dass Kompetenzen und Aufgabenverteilung zwischen freiem und öffentlichem Träger zum Teil nicht klar geregelt seien.



Kritik wurde auch bezüglich eines mangelnden Informationsaustausches (5 Nennungen) geübt. In einer deutlich Ambivalenz wurde benannt, dass einerseits zuweilen die Schweigepflicht nicht eingehalten werde. Andererseits wurde aber

auch geäußert, dass unter Berufung auf die Schweigepflicht dem öffentlichen Träger notwendige Informationen vorenthalten werden. In diesem Zusammenhang wurden Flexibilität und Vertrauen bei Be-

achtung des Vertrauensschutzes der Leistungsberechtigten beim Austausch von Informationen zwischen den Trägern als notwendig erachtet.



Mit 5 Nennungen und 4 Bewertungen wurde darüber hinaus auch Kritik an der Zuverlässigkeit der freien Träger geübt. Es wurde geäußert, dass Berichte zu spät oder überhaupt nicht erstellt werden, Termine kurzfristig abgesagt werden bzw. Vertreter/innen des freien Trägers regelmäßig zu spät kommen.

Unter der Rubrik Organisation / Strukturen (5 Nennungen, 2 Bewertungen) äußerten die Fachkräfte, dass die Mitarbeiter/innen des freien Trägers unter finanziellem Druck arbeiten müssen, in der

Fallarbeit häufig auf sich allein gestellt sind und die Kommunikation innerhalb des Trägers oftmals nicht funktioniert.

In einem weiteren Punkt benannten die Fachkräfte schließlich Kritikpunkte, die ihren eigenen Tätigkeitsbereich (5 Nennungen, 4 Bewertungen) betrafen. So wurde benannt, dass sie sich selbst unter Zeitdruck setzen ließen, dass eine engere Einbeziehung der Spezialdienste in die Hilfeplanung nötig sei, die Perspektivklärung für Kleinkinder frühzeitig erfolgen und in diesem Zusammenhang der

Pflegekinderdienst des Jugendamtes miteinbezogen werden müsse. Zwischen den Mitarbeitern/innen und der Teamleitung besteht zum Teil ein Informationsdefizit was die Vermittlungen von Hilfen zur Erziehung betrifft.

b) Arbeitsgruppe 1 der Mitarbeiter/innen des freien Trägers

Am quantitativ häufigsten wurde von den Vertretern/innen des freien Trägers Kritik an einem mangelnden Informationsaustausch (16 Nennungen) geübt, welcher in der Priorisierungsrunde mit 7 Bewertungen bedacht wurde. Hier wurde insbesondere bemängelt, dass notwendige Informationen nicht, nicht rechtzeitig oder nicht vollständig an den Träger weitergegeben werden. Ferner wurde kritisiert, dass Berichte, die vom Träger erstellt wurden, zum Teil nicht gelesen werden und dass die Mitarbeiter/innen des Jugendamts zuweilen nicht ausreichende Kenntnis über die spezifischen Hilfeformen des Trägers verfügen.



Als weiterer wichtiger Punkt wurde in dieser Gruppe Kritik an den Rahmenbedingungen geübt (13 Nennungen, 7 Bewertungen). Inhaltlich ging es hier insbesondere darum, dass die Mitarbeiter/innen am Jugendamt schwer erreichbar sind und Termine teilweise nicht eingehalten werden. Benannt wurden auch die mangelnden räumlichen Voraussetzungen (z.B. Spieldecken für Kinder), unter denen Hilfeplangespräche durchgeführt werden und häufige Störungen (v.a. durch Telefonate) der Gespräche. Angeführt wurde darüber hinaus, dass fiskalische Voraussetzungen aus ihrer Sicht notwendige Hilfeleistungen dominieren.

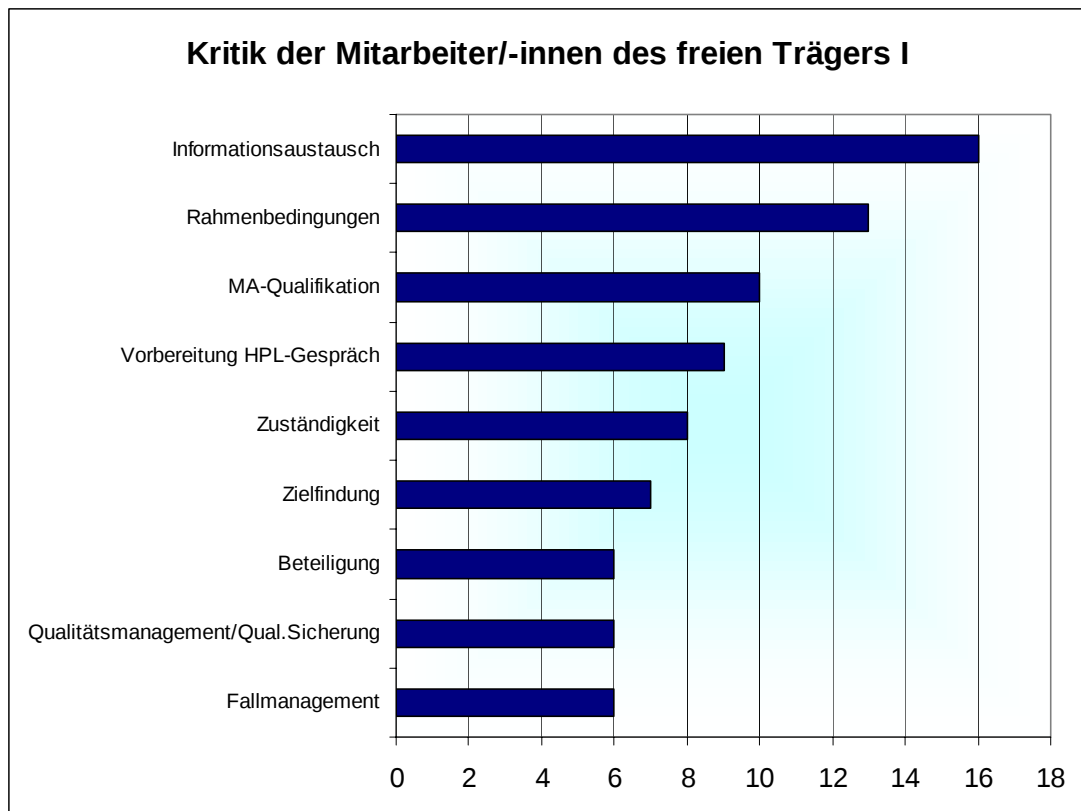
Unter dem Themenschwerpunkt „Mitarbeiter/innenqualifikation“ (10 Nennungen, 4 Bewertungen) wurde überwiegend – insbesondere auch von den Personen in Leitungspositionen – moniert, dass zu wenig Supervision durchgeführt werden könne. Angesprochen wurde auch, dass aufgrund mangelnder Qualifikation der Mitarbeiter/innen des Jugendamtes zum Teil Problemlagen nicht bzw. nicht frühzeitig erkannt werden und unterschiedliche Verständnisse über Sinn und Zweck des Hilfeplangesprächs bestünden.

Die Mitarbeiter/innen des freien Trägers äußerten, dass in der Vorbereitung der Hilfeplanungsge-

sprache (9 Nennungen, 5 Bewertungen), Hilfeplanprotokolle zum Teil schon im Vorfeld vorgeschrieben seien und sie selbst nicht in die Vorbereitungen des Hilfeplangesprächs einbezogen werden. Sie wünschten sich jedoch Gespräche mit dem öffentlichen Träger in Vorbereitung des eigentlichen Hilfeplangesprächs.

Darüber hinaus wurde die Zielfindung im Hilfeplangespräch (7 Nennungen, 5 Bewertungen) als Schwierigkeit benannt: Die Zielformulierungen seien häufig zu langfristig, zuweilen subjektiv, zu wenig konkret und überprüfbar.

8 Nennungen betrafen Fragen und Unklarheiten in der Zuständigkeit (4 Bewertungen).



Dies betraf einerseits die klare Anforderung an die Jugendamtsmitarbeiter/-innen, dass sie diejenigen seien, die für die Einladung zum Hilfeplangespräch zuständig seien. Es betraf aber auch die Rollenkonflikte der Mitarbeiter/-innen der frei-

en Träger, die gegenüber den Familien nicht zum „Sprachrohr“ des Jugendamtes gemacht werden möchten.

Im Themenschwerpunkt Qualitätsmanagement – Qualitätssicherung (6 Nennungen, 4 Bewertungen)

gen) wurde benannt, dass zum Teil der Umfang der Hilfen durch das Jugendamt sehr subjektiv festgelegt werde, dass wenig Feedback (auch für abgeschlossene Fälle) durch den öffentlichen Träger erfolge und es an der qualitativen Umsetzung des in der Vergangenheit entwickelten Qualitätshandbuchs noch mangle.

Weitere 6 Kritikpunkte betrafen das Fallmanagement (1 Bewertung), was insbesondere die mangelnde Entscheidungsfähigkeit der Jugendamtsmitarbeiter/innen betraf. Gefordert wurde, dass die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes Hausbesuche in den Familien durchführen sollten und mehr Flexibilität in der Veränderung von Hilfeplaninhalten zeigen sollten. Ferner sollten sie ihrer Rolle als „Fallmanager“ eindeutiger gerecht werden.

c) Arbeitsgruppe 2 der Mitarbeiter/innen des freien Trägers

Inhaltlich – wenn auch von den Akzentuierungen etwas anders ausgerichtet – gleicht die angeführte Kritik der zweiten Gruppe des freien Trägers der Gruppe eins. Die meisten Nennungen (8 Nennungen, 5 Bewertungen) entfielen hier auf den Punkt „Ausgangsinformationen“. Unter diesem Punkt wurde angeführt, dass die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes dem freien Träger vermeintlich zu we-

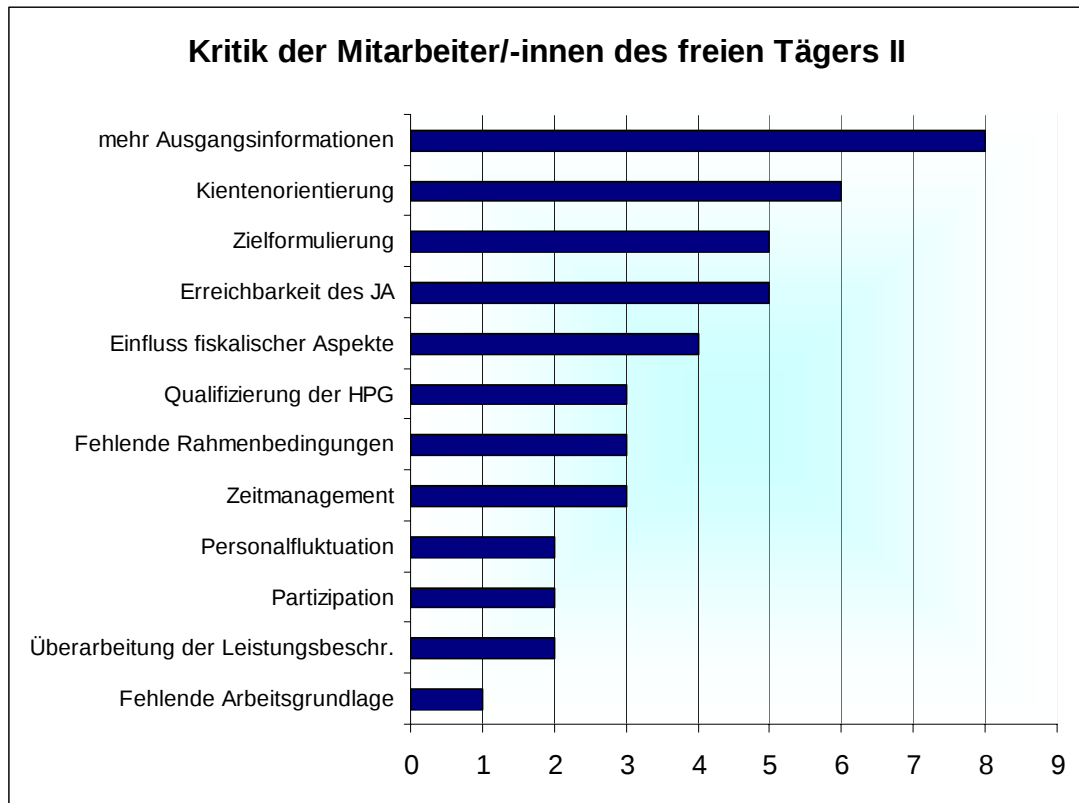
nig und zu kurzfristig Informationen über die zu betreuenden Kinder, Jugendlichen und deren Familien geben. In diesem Zusammenhang wurde auch bemängelt, dass die Anamnesen der Mitarbeiter/innen des Jugendamtes nicht selten so unzureichend seien, dass eine qualitativ gute Bearbeitung der vereinbarten Zielsetzungen des Hilfeplanes kaum bzw. überhaupt nicht möglich sei.



Aus der Sicht des freien Trägers wurde weiterhin die mangelnde Klientenorientierung (6 Nennungen, 7 Bewertungen) angeführt. Hier wurde mehr Transparenz gegenüber den Personensorgeberechtigten bzw. Eltern gefordert. Diesbezüglich sollten Eltern durch das Jugendamt mehr in die Verantwortung, um ihre Kinder genommen werden bzw. mehr in dieser belassen werden. Außerdem soll aus Sicht des freien Trägers durch das Jugendamt genauer abgeklärt werden, ob die Familie die Hilfe tatsächlich bereit ist anzu-

nehmen und sich bei der Ausgestaltung der Hilfe deutlicher an de-

ren Mitwirkungspflicht orientieren.



Auch in dieser Gruppe wurde in 5 Nennungen (3 Bewertungen) das Problem benannt, dass die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes sowohl persönlich als auch telefonisch schwer erreichbar seien.

Ebenso wie in der ersten Gruppe wurde Kritik an der Zielformulierung im Hilfeplan (5 Nennungen, 6 Bewertungen) geübt. Diese Kritik wurde untersetzt mit Forderungen, dass die fixierten Ziele kleinschrittiger, überprüfbarer und klienten-

orientierter vereinbart und formuliert werden müssten.

Kritisiert wurde darüber hinaus das Zeitmanagement (3 Nennungen, 4 Bewertungen), insbesondere in dem Zusammenhang, dass:

- zu wenig Zeit für das Verfassen von Berichten eingeräumt werde,
- notwendige Rahmenbedingungen fehlen (3 Nennungen, 4 Bewertungen),

- Arbeitsgrundlagen (1 Nennung, 3 Bewertungen) nicht gegeben seien (Protokolle werden nicht rechtzeitig zur Verfügung gestellt, Hilfepläne werden nicht zugesandt),
- die Leistungsbeschreibung überarbeitet werden müssten (2 Nennungen, 0 Bewertungen),
- grundsätzlich zu wenig Partizipation stattfinde (2 Nennungen, 1 Bewertung).

2.3.3. Zusammenschau der Ergebnisse in der Kritikphase

Im Folgenden sind die Ergebnisse der Kritikphase aus den einzelnen Arbeitsgruppen in einer Übersicht zusammengefasst dargestellt.

Diese Zusammenfassung bezieht sich auf die in den einzelnen Gruppen:

- formulierten Inhalte bzw. benannten Themen – diese wur-

den zusammengefasst zu Themenkreisen,

- die Häufigkeit ihrer Nennungen und
- die Bewertung der Wichtigkeit in Form einer abschließenden Priorisierung der Themen.



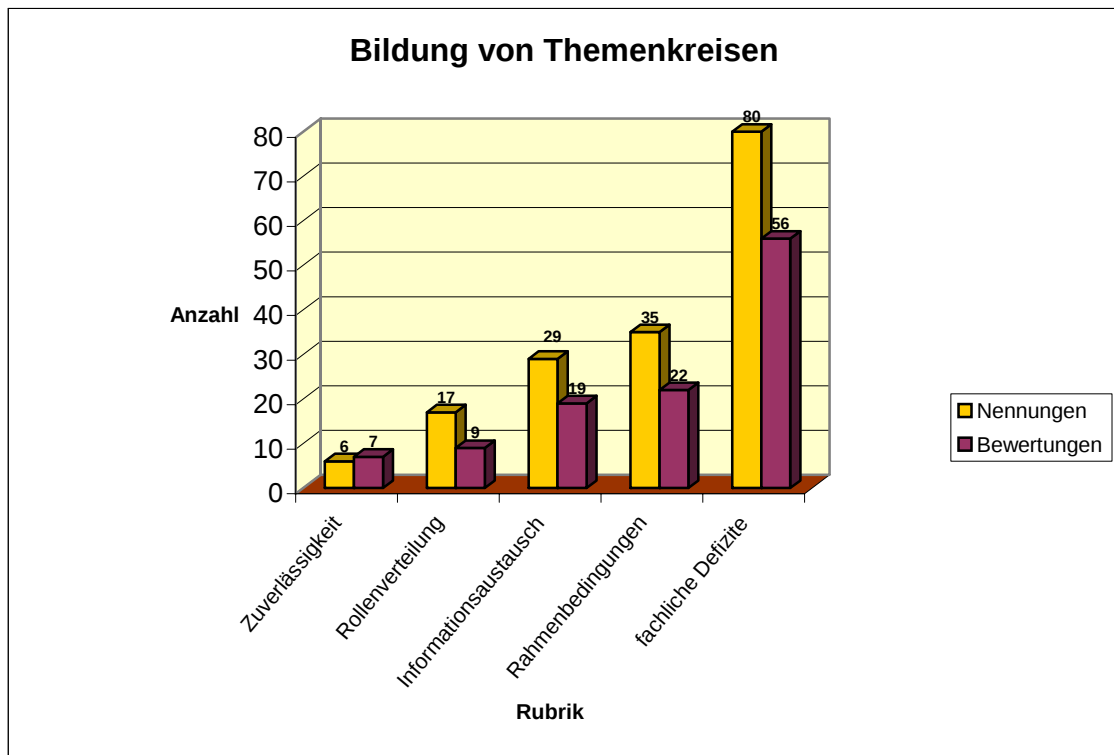
Kritik der Mitarbeiter/innen des Jugendamtes	Nennungen	Bewertungen
Rollenunklarheit	9	7
Informationsaustausch	5	7
Zuverlässigkeit	5	4
Organisation/Strukturen	5	2
Eigenkritik	5	4
Fachliche Defizite	13	8

Kritik der Mitarbeiter/innen der freien Träger I	Nennungen	Bewertungen
Fallmanagement	6	1
Qualitätsmanagement – Qualitätssicherung	6	4
Zuständigkeit	8	2
MA-Qualifikation	10	4
Vorbereitung Hilfeplangespräch	9	5
Zielfindung	7	5
Informationsaustausch	16	7
Rahmenbedingungen	13	7
Beteiligung	6	7

Kritik der Mitarbeiter/innen der freien Träger II	Nennungen	Bewertungen
Zeitmanagement	3	4
Fehlen von Rahmenbedingungen	3	3
Fehlende Arbeitsgrundlage	1	3
Überarbeitung der Leistungsbeschreibung	2	0
Partizipation	2	1
Einfluss fiskalischer Aspekte	4	3
Personalfluktuations	2	0
JA Erreichbarkeit	5	3
Klientenorientierung	6	7
Qualifizierung der HP-Gespräche	3	4
Mehr Ausgangsinformationen	8	5
Zielformulierung	5	6

In einem nächsten Arbeitsschritt wurden durch die Teilnehmer/innen die einzelnen Kritikpunkte der drei Arbeitsgruppen zu 5 Themen-

kreisen „verdichtet“. In der Zusammenschau dieses Arbeitsschrittes lässt sich folgendes Ergebnis darstellen:



Deutlich wurde, dass in der Zusammenfassung der benannten Kritikpunkte die fachlichen Defizite in allen drei Gruppe die quantitativ (Nennung) aber auch die qualitativ (Bewertung) größte Rolle spielten. Sowohl von der Anzahl der Nennungen (90), als auch in der Bewertung (56), war dies die Rubrik, die durch die Teilnehmer/innen mit der höchsten Priorität eingestuft wurde. An zweiter Stelle wurde die Kritik an Rahmenbedingungen (35 Nennungen, 22 Bewertungen) be-

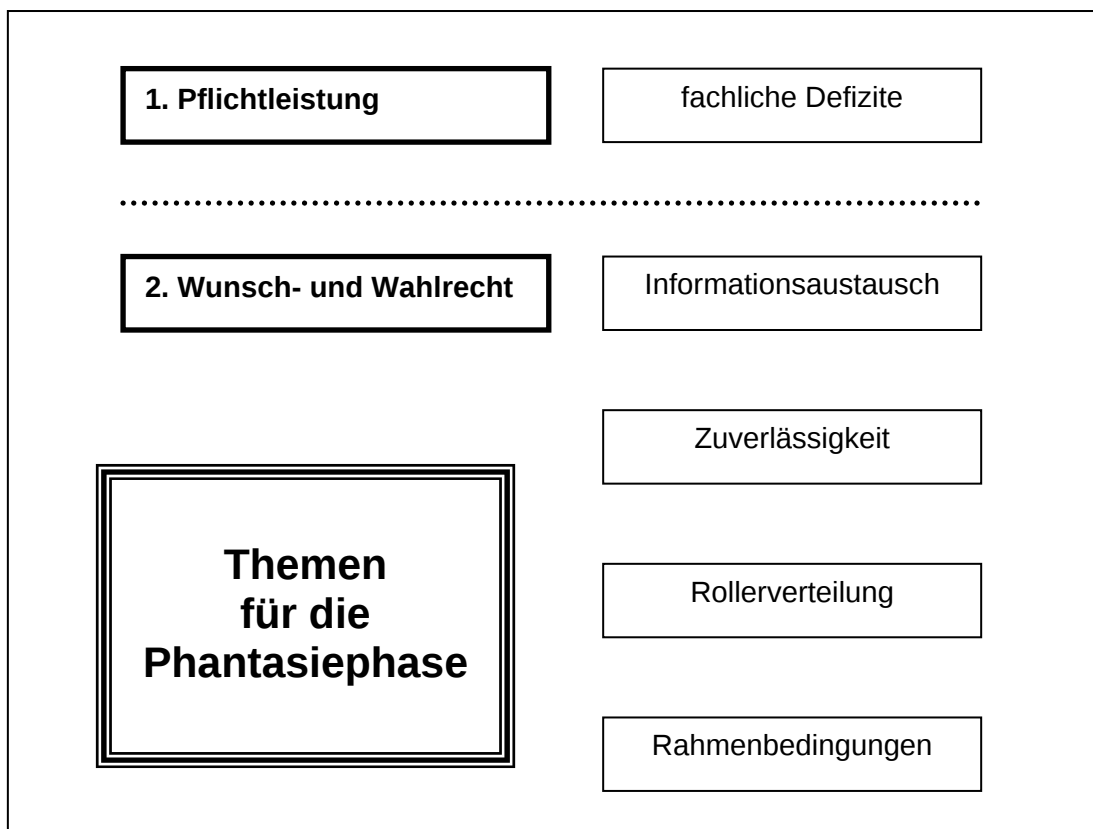
nannt. Den Themenkreisen Informationsaustausch, Rollenverteilung und Zuverlässigkeit kam im Vergleich – sowohl was die Anzahl der Nennungen, als auch was die anschließende Bewertung betrifft – weniger Gewicht zu. Die detaillierte Auflistung der einzelnen Kritiken zu den Themenbereichen – aufgeschlüsselt nach öffentlichem und freiem Träger und Stellung der Fachkraft in der Institution (Mitarbeiter/in, Teamleiter/in, Bereichsleiter/in) findet sich in der Anlage 3.

2.4. Die Phantasiephase

2.4.1. Arbeitsauftrag

In der Phantasiephase wurden die Teilnehmer/innen aufgefordert, phantasievoll Szenarien für Hilfeplanungsprozesse zu entwerfen. Aufgeteilt in drei Gruppen, gemischt nach Mitarbeitern/innen von freien Trägern und Mitarbeitern/innen des Jugendamtes, sollten die Themenkreise bearbeitet werden, die im Ergebnis der Kritikphase mit der höchsten Priorität herausgearbeitet wurden:

Die konkrete Arbeitsanweisung lautete das Thema „Fachliche Defizite“ verbindlich zu bearbeiten und aus den anderen Themen (vgl. folgende Übersicht) bedarfs- und interessenorientiert auszuwählen.



2.4.2. Arbeitsergebnisse

a) Gruppe I

Diese Gruppe entwickelte einen Verfahrensweg zur Hilfestellung anhand eines Hilfeverlaufs unter optimalsten Rahmenbedingungen. Die verschiedenen Teilschritte eines solchen Verlaufs stellte die Gruppe plastisch als kreative Installation dar und illustrierte diesen zugleich mit einer begleitenden „Erzählung“.



Ein Weg durch die Hilfen zur Erziehung in der Stadt Brandenburg a.d.H.

Eines Tages konnte die Sozialarbeiterin Frau Müller ihre neue Büroausstattung (runder Tisch aus Echtholz) für eine Fallberatung nutzen. Träger C wurde nach Prüfung seines Konzepts durch Bezirkssozialarbeiter/in als Leistungserbringer benannt. Die Sozialarbeiterin hat Kaffee und Tee vorbereitet und auch einen Keks auf eigene Kosten zur Verfügung gestellt. Die Fallberatung ist durch den Träger eingefordert worden. Dem kam Frau Müller gerne nach. Während der Fallberatung, an der - selbstverständlich nur ein kompetenter – Trägervorteiler, die Kinderärztin und die fallzuständige Sozialarbeiterin teilnahmen, wurden die Ressourcen der Familie besprochen. Die Familie wurde über diesen Termin frühzeitig informiert und es wurde ihr freigestellt, daran teilzunehmen. Sie machte gemeinsam mit ihrem Baby davon Gebrauch. Mit der Familie wurde im Vorfeld durch die Sozialarbeiterin abgestimmt, dass Unterstützung erforderlich ist und man

hat sich auf folgende Maßnahmen geeinigt:

- Es ist notwendig, die Schulden abzubauen.
- Die Familie benötigt Unterstützung für den strukturierten Tagesablauf.
- Sie braucht eine Anleitung zur Ernährungsberatung.
- Notwendige Arzttermine müssen überwacht werden.
- Die Familie benötigt eine Anleitung für die altersgerechte Förderung des Kindes.

Im Rahmen der Fallberatung gelten für die Sozialarbeiter/innen des Jugendamtes, die Fachkräfte des freien Trägers und die Familien folgende verbindliche Regeln:

- Die Familie hört zu.
- Der freie Träger darf alle Fragen stellen, die er hat.
- Der Zeitrahmen wird vorher festgelegt und eingehalten.

Das fachliche Vorgehen besteht zunächst darin, auszuloten, welche Personen für die Familie wichtig sind, ein familiäres Netzwerk soll aufgebaut werden. Die Höhe der Schulden wird beziffert und ein entsprechendes Konzept zum Abbau derselben entwickelt. Gemeinsam wird die erforderliche Hil-

fe ausgewählt: SPFH, bis zum nächsten Hilfeplangespräch max. 30 Stunden. Die Familie wird auf die Hilfe vorbereitet, die Familienhelferin beauftragt, einen Hausbesuch durchzuführen. Geld spielt für die Hilfgewährung überhaupt keine Rolle.

Zu gegebener Zeit - jedoch spätestens nach 4 Wochen - verschickt die Sozialarbeiterin eine Einladung zum Hilfeplangespräch, für dessen Durchführung bereits umfangreiche und fachlich ausgefeilte Formulare (Hilfeplan, diverse Evaluationsbögen) entwickelt worden sind. Eine Woche vor dem Termin hat der Träger die Familie bei der Zusammenstellung der Unterlagen unterstützt. Diese Unterlagen wurden für alle Beteiligten durch die Sozialarbeiterin kopiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt.

Ziele:

- Schuldenregulierung
- Arbeit für Papa
- Regelmäßige Arztbesuche
- Organisation des Lebensalltages
- Mutter-Kind Kur
- Schwangerschaftsverhütung

Ziele werden unter den Prämissen:

- Freundliche Atmosphäre
- Aufmerksamkeit
- Erreichbarkeit
- Gute Vorbereitung (Kriterien dafür, was ein gutes Hilfeplangespräch ausmacht)

wie folgt vereinbart:

Der Träger führt die Familie eigenverantwortlich zum Ziel, dabei soll die Familie die vereinbarten Ziele erreichen. Folgender Plan wird im Konsens vereinbart:

- Ziel – Wie – Wann - Wer

Bearbeitung der Schuldenfrage
Aufsuchen einer Schuldnerberatung
bis 30.11.

Herr/Frau Schmidt

Aufstellen eines Tagesablaufs

Zeitplan aufstellen

Beim nächsten Kontakt

Herr/Frau Schmidt unter Anleitung von Frau Meier

Altersgerechte Ernährung des Kindes absichern

Beratung mit der Kinderärztin und schriftliche Formulierung

Beim nächsten Besuch

Herr/Frau Schmidt in Begleitung der Familienhelferin

Ärztliche Versorgung absichern

Ärztin ruft Familienhelferin an, wenn

- Familie nicht erschienen ist
- Mangelhafte Versorgung festgestellt wird beim nächsten Besuch

Frau Dr. Pille

Das Ergebnis der Hilfe:

Die Familie verabschiedet sich und Frau Müller vereinbart, dass Fam. Schmidt wieder zur Beratung kommen kann. Frau Schmidt arbeitet wieder, die Schulden sind getilgt, Mutter und Kind fahren zur Kur.



b) Gruppe II

Diese Arbeitsgruppe entwickelte ihre Ideen und Vorstellungen über ein Rol-

Der Arztbesuch

Der Arzt und Schwester Manuela sitzen in der Praxis und überlegen gemeinsam, welche Medikamente im Augenblick noch vorrätig sind: Heim, SPFH, Intensive Sozialpädagogische Einzelhilfe gibt es noch im Angebot. Die Jugendliche Claudia und ihre Mutter kommen in die Sprechstunde und Frau Müller trägt dem Arzt die Beschwerden ihrer Tochter vor: sie hört nicht mehr auf sie, schläft nicht ausreichend und geht nicht zur Schule, weil sie dauernd ausgeht und viel Zeit auf Partys verbringt. Sie fordert den Arzt auf, der Tochter ein Medikament zu verordnen, das sie wieder zu der macht, die sie früher einmal war.

Während Claudia mit der Schwester zur Standarduntersuchung geht, bleiben die Mutter und der Arzt alleine zurück. Der Arzt beginnt der Reihe nach mit dem Gynäkologen, dem Psychologen und dem Schulpsychologen zu telefonieren. Diese Gespräche geben darüber Aufschluss, dass Claudia organisch gesund, aber konzentrations-schwach, trotzig und widerwillig ist, außerdem eine Neigung zu Drogen und zum Schuleschwänzen hat und deshalb dringend behandelt werden

Diese Gruppe hat noch eine zweite Phantasiesequenz bezüglich optimaler Rahmenbedingungen für ein Hilfeplangespräch entworfen. Diese machen in ihrer Illustration deutlich, dass die Fachkräfte schon konkrete Vorstellungen zur Ver-

lenspiel: Frau Müller und ihre Tochter Claudia sind notgedrungen beim Arzt. Diesem assistiert Schwester Manuela.

muss. Die Patientin sieht das nicht so, aus ihrer Sicht hat sie einfach „Stress mit den Alten“.

Der Arzt macht dennoch verschiedene Vorschläge für die

Medikation:

- Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung (verträgliches Medikament)
- Unterbringung in einer Wohngemeinschaft (gutes Medikament, allerdings mit leichten Nebenwirkungen, z.B. das Einhalten von Regeln)
- Heimerziehung (fast ohne Nebenwirkungen)
- SPFH (leichte, aber erträgliche Nebenwirkungen) oder
- eine Reise für zwei Jahre mit einem Sozialpädagogen nach Brasilien.

Schließlich empfiehlt der Arzt die Unterbringung in einer Wohngemeinschaft, was die Mutter aber entschieden ablehnt, weil sie ihre Tochter nicht weggeben möchte. So einigt man sich schließlich auf ein Rezept für eine SPFH für die Dauer von 2 Monaten. Nach diesem Zeitraum wird überprüft, ob das Medikament greift.

besserung von Rahmenbedingungen haben.

Ein Erzähler sitzt gemütlich auf dem Liegestuhl unter einer Palme und trägt seine Utopie mit getragener Stimme vor:

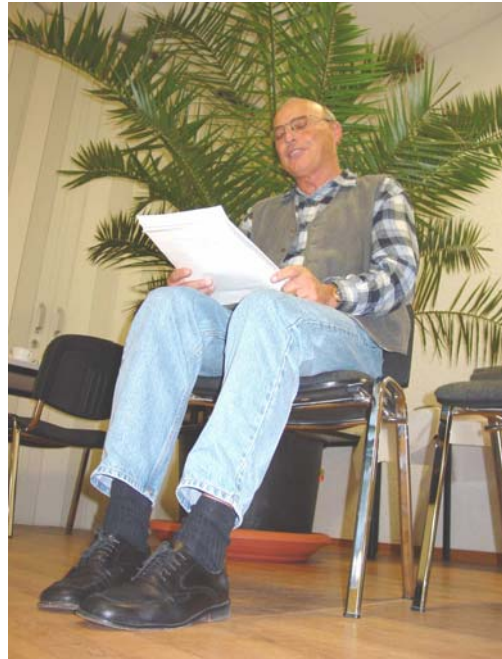
Willkommen bei

„Klinik unter Palmen“

„Ja, ja, Sie haben richtig gehört, hier geht es um optimale Bedingungen für ein garantiert erfolgreiches Hilfeplangespräch.“

Und dazu gehört nicht zuletzt:

- eine angemessene Wohlfühlatmosphäre zu schaffen (entsprechende Raumausstattung mit Pflanzen, bequeme Sitzgelegenheiten und passende andere Möbel),
- ein ausreichend großer Raum mit schalldichten Wänden (zwecks Datenschutz),
- eine gläserne Spielecke mit ausreichend Spielzeug samt Betreuer für mitgebrachte Kleinkinder,
- und nicht zuletzt modernste Technik (z.B. Hifi-Anlage zur musikalischen Auflockerung der Pausen, Videotechnik zur Aufzeichnung des Hilfeplangesprächs (Einverständnis aller Beteiligten vorausgesetzt) für die anschließende Analyse; PC Technik vom Feinsten für den Protokollanten, damit alle wichtigen Daten, Hinweise Vereinbarungen (gleich) eine schnelle Auswertung erfahren können bzw. sich in entsprechenden Formblättern wiederfinden.



Dank der verlässlichen Vorbereitung des speziell hierfür verantwortlichen Koordinators sind alle möglichen Störungen des Hilfeplangesprächs (Handys, Telefone) von vornherein ausgeschlossen, denn ein Telefonunterdrücksystem fängt alle Anrufe sofort ab und speichert diese bis zum Ende des Hilfeplangesprächs.

Für Ortsunkundige gibt es ein Navigationssystem, ansonsten sorgt der Koordinator dafür, dass alle Beteiligten auch auf jeden Fall zum Hilfeplangespräch erscheinen. Zu diesem Zwecke gibt es im Falle von Pannen ein Bereitschaftstaxi. Kaffee und Kuchen gibt es selbstverständlich nach Belieben.“

c) Gruppe III

Die Teilnehmer/innen dieser Gruppe entwickelten ein „Suchspiel“, bei dem anhand von zwei Sequenzen eines Hilfeplangesprächs vergleichend zu analysieren war, welche Vision den Spielern/innen jeweils vorschwebte.



Suchspiel Hilfeplangespräch

Sequenz I

(Anwesende:
ASD-Mitarbeiterin, Erziehungsbeistand, Mutter (hochschwanger), Elke (jugendliche Tochter)

In der ersten Sequenz sitzen die Beteiligten am Tisch, es wird versucht ein Gespräch zu führen.

Die Situation ist sehr unruhig, die Mutter beklagt sich unentwegt über ihre Tochter, dass diese das Familienleben stört.

Der Sozialarbeiter ist abgelenkt, mehrmals klingelt während des Gesprächs das Telefon. In den Telefonpausen startet der Sozialarbeiter mehrere Versuche, das Mädchen nach ihrer Problemlage zu befragen. Das Mädchen kommt jedoch nicht zu Wort, weil dauernd die Mutter für sie antwortet.

Schließlich äußert Elke, dass ihre Geschwister sie stören und sie ein eigenes Zimmer möchte. Die Mutter wiederholt monoton, dass Elke diejenige ist, die stört.

Schließlich stellt der Sozialarbeiter fest, dass die Jugendliche ein eigenes Zimmer braucht. Die Mutter verneint dies, weil „der Alte“ sein eigenes Zimmer braucht, da ihn das Babygeschrei stört.

Während dieses Gesprächs wird keine Lösung für das Problem gefunden.

Sequenz II

(Anwesende:
ASD-Mitarbeiterin, Erziehungsbeistand, Mutter, Vater, Elke (jugendliche Tochter), Moderatorin)

Zu Beginn dieses Gesprächs fordert die Fachkraft in der Rolle der Moderation die Jugendliche auf, ihre aktuelle häusliche Situation zu schildern. Elke erzählt, dass ihre Eltern sie gefragt hätten, was sie bezüglich der beengten Verhältnisse für Wünsche habe und dass sie ihnen erwidert habe, dass sie sich ein eigenes Zimmer wünsche. Ein kleines Zimmer, so groß wie eine Besenkammer, würde allerdings aus ihrer Sicht schon ausreichen. Die Mutter ergänzt, dass sich die Familie zu einem Familiengespräch zusammengesetzt habe, in dem gemeinsam beschlossen wurde, weiterhin zu verhüten und auf weiteren Nachwuchs zu verzichten. Außerdem kam man in diesem Gespräch überein, dass die Jugendliche ein eigenes Zimmer bekommen werde.

Die „Moderation“ fordert daraufhin den Erziehungsbeistand auf, seine Sicht auf die familiäre Situation darzulegen. Dieser beschreibt sein überaus positives Verhältnis zur Familie und dass seine Anregung, einen Fensterdurchbruch vorzunehmen, durch den ein weiteres Zimmer geschaffen werden könne, von allen Familienmitgliedern positiv angenommen wurde und demnächst durchgeführt werde.

Das Hilfeplangespräch endet mit einer Auflistung sämtlicher Anforderungen an die einzelnen Familienmitglieder für den kommenden Zeitraum. Diese wurden verbindlich im Hilfeplan festgehalten.

Im Anschluss an die Darbietung der beiden Sequenzen des „Suchspiels“ wurden die Zuschauer/innen im Plenum gebeten, die qualitativen Unterschiede in der Durchführung herauszuarbeiten.

Dabei ging es darum, die beiden grundlegenden Visionen / Leitgedanken der Spieler/innen zu erkennen und mögliche Wirkungen zu benennen und zu kommentieren.



Diese waren in der ersten Sequenz bestimmt durch die notwendige Abarbeitung eines Gespräches, welches im Wesentlichen wert-, norm- und interessengeleitet durch die Mutter war. Diesem Umstand wollte oder konnte die Fachkraft offensichtlich nichts entgegensetzen. Weder Rolle noch Handlungsstrategie der Fachkraft waren zu erkennen.

Die zweite Sequenz war deutlich getragen von der Orientierung an den Möglichkeiten und Interessen der Leistungsberechtigten und dem Bemühen der Fachkraft, zu einem besonders durch die Familie miterarbeiteten und anerkannten tragfähigen Kompromiss zu erzielen. Die Fachkräfte stellten sich durch die Moderation bewusst außerhalb des Familiensystems auf und waren darauf bedacht, der Familie bei der Suche nach einer Lösung behilflich zu sein.

2.4.3. Zusammenfassung

Alle drei Gruppen befassten sich in der Phantasiephase mit Idealvorstellungen für die Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens.



Thematisiert wurden insbesondere die Gewährleistung wünschenswerter räumlicher, zeitlicher und finanzieller Voraussetzungen. Zentral waren dabei allerdings in sämtlichen Phantasien auch die Vorstellungen bezüglich eines optimalen fachlichen Handelns, das im Rahmen der Präsentationen eng mit den benannten Voraussetzungen verknüpft wurde.

Die Schaffung optimaler Bedingungen für das Hilfeplansetting, in dem (z.T. unter Hinzuziehung von „fallneutralen“ Moderatoren/innen) die beiden Träger gleichberechtigt und nach zuvor gemeinsam vereinbarten Regeln Lösungen erarbeitet und vereinbart standen ebenso im Mittelpunkt dieses Arbeitsschrittes, wie die gemeinsame

Suche nach Lösungen mit den Leistungsberechtigten.

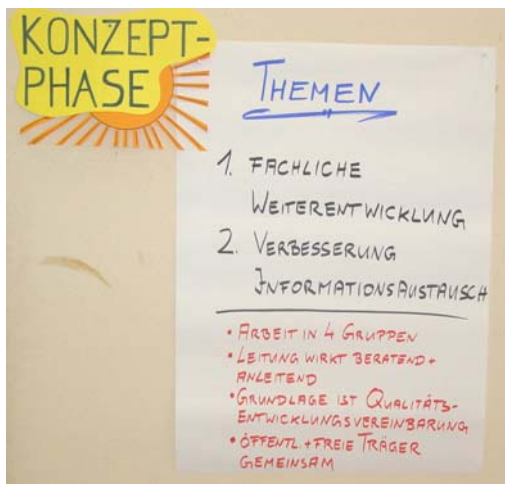
Präsentiert wurde in allen Darbietungen ein außerordentlich hohes Maß an Bereitschaft und Fähigkeit zum Führen von Aushandlungsprozessen. Dies machte in der Häufigkeit der Thematisierung eindrucksvoll deutlich, wie zentral offenbar für die Fachkräfte der Wunsch nach einer einvernehmlichen Lösung untereinander und mit den Leistungsberechtigten ist.

So phantasievoll die Darbietungen auch scheinen mögen, so wurden dennoch erlebte Mängel bzw. Wünsche und Forderungen deutlich, die für eine Weiterentwicklung der fachlichen Tätigkeit aus Sicht der Fachkräfte für notwendig erachtet werden.



2.5. Konzeptphase

In dieser Phase sollte nun aufbauend auf die Ergebnisse der Kritikphase und der Phantasiephase an der konkreten Umsetzung einer konzeptionellen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von freien Trägern und Jugendamt gearbeitet werden.



Thematisch wurde vereinbart, Vorarbeiten für ein Konzept zu entwickeln zu den Themen:

1. fachliche Weiterentwicklung,
2. Verbesserung des Informationsaustausches.

Gearbeitet wurde in 3 Gruppen, wobei sich die Vertreter/innen der freien Träger und des Jugendamtes durchmischten. Die Mitarbeiter/innen der Leitungsebene ordneten sich nicht den Gruppen zu, sondern zirkulierten zum einen zwischen den Gruppen und wirkten dort beratend und anleitend. Zum

Anderen bildeten sie anschließend eine eigene Gruppe (Gruppe 4) und befassten sich ebenfalls mit Fragen der konzeptioneller Weiterentwicklung aus ihrer Leitungsposition heraus.

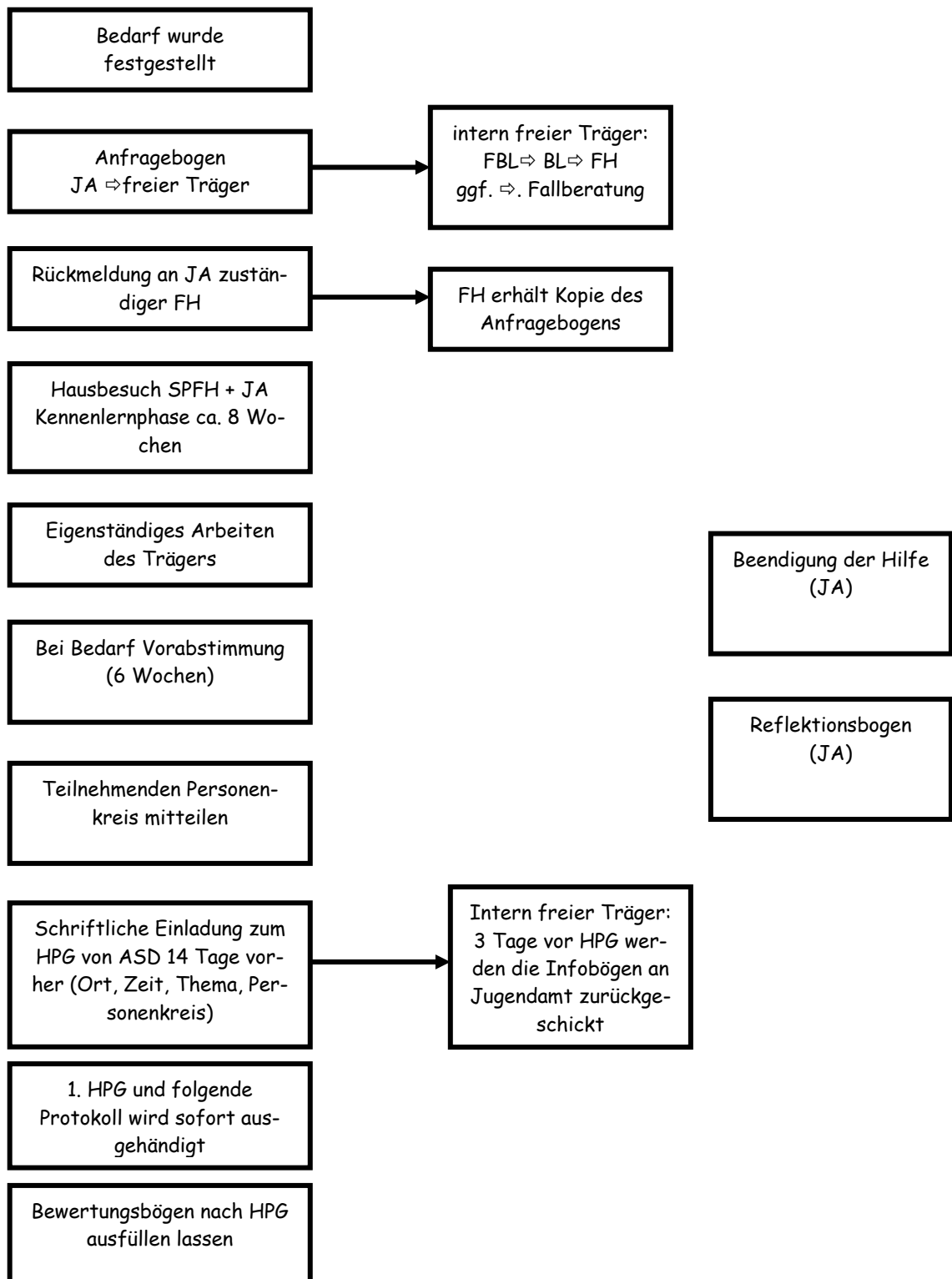
a) Ergebnis Arbeitsgruppe I

Die Arbeitsgruppe 1 erstellte das Modell eines Hilfeplanungsprozesses (siehe Übersicht auf der folgenden Seite).

In dieser Darstellung wurde versucht, regelhafte Abläufe mit verbindlichen Informations- und Mitteilungspflichten von beiden Seiten – des freien Trägers und auch des Jugendamtes – festzuschreiben. Dabei ging es nicht vordergründig darum möglichst maximalistische Idealabläufe zu beschreiben, sondern eher Vorgehensweisen zu erarbeiten und zu vereinbaren, die konsensfähig von beiden Seiten getragen werden können.



Ablaufplan eines Hilfeplanungsprozesses:



b) Ergebnis Arbeitsgruppe II

Auch in der Arbeitsgruppe 2 entstand ein modellhafter Hilfeplanungsprozess.



In diesem wurden unter der besonderen Perspektive des Schutzes der Rechte von Leistungsberechtigten verbindliche Anforderungen für den Ablauf von Hilfeplanungsprozessen in Bezug auf bestimmte Handlungssituationen aufgelistet. Diese Situationen wurden beschrieben mit:

- vor Beginn der Hilfe,
- konkret in Vorbereitung des Hilfeplangesprächs,
- insgesamt prozessbegleitend.

DATENSCHUTZ & VERTRAUENSSCHUTZ für Leistungsberechtigte				
vor Beginn der Hilfe		Vorbereitung des Hilfeplangesprächs		prozessbegleitend
Anfrage anhand des Anfragebogens	An-	Anhand der Vorbereitungsbögen	Vor-	„Randgespräche“ nicht erwünscht
Klar ⇒		Gleicher Wissensstand aller Beteiligten ⇒ nur im Vorfeld am Tisch des Jugendamtes		Keine Vorgespräche oder nur in Absprache mit den Familien
Offen ⇒				
Transparent ⇒				
Kein Stigma ? (Vorinformation aus Altfällen)		Vollständigkeit der Unterlagen		
Informationen durch den Kinder- und Jugendnotdienst als Ressource nutzen				
Kindeswohlgefährdung bricht DATENSCHUTZ & VERTRAUENSSCHUTZ				

c) Ergebnis Arbeitsgruppe III

Die Teilnehmer/innen der Arbeitsgruppe 3 erarbeitete eine Vereinbarung, in der sich sowohl der öffentliche, als auch der freie Träger im Sinne einer verlässlichen, qualitätsorientierten und qualitätssichernden Zusammenarbeit zu konkreten Inhalten verpflichten.



Verpflichtungen des öffentlichen Trägers:	• Der öffentliche Träger verpflichtet sich, im Hilfeplangespräch den nächsten Hilfeplantermin festzulegen und • alle am Fall Beteiligten 14 Tage vor Termin schriftlich einzuladen.
Verpflichtungen des freien Trägers:	• Der Freie Träger verpflichtet sich, 7 Arbeitstage vor dem Hilfeplangespräch die Einschätzung des Kindes/des Jugendlichen dem öffentlichen Träger zukommen zu lassen und • seine Berichte in der vereinbarten, standardgerechten Qualität einzureichen.
Vereinbarungen, die sowohl den öffentlichen als auch den freien Träger betreffen:	• Es soll die Möglichkeit eingeräumt werden, dass bei entsprechenden Interessen ein fachlicher Austausch zwischen öffentlichem und freiem Träger bereits vor dem Hilfeplangespräch stattfinden kann. • Bei zu erwartenden schwierigen Hilfeplangesprächen besteht sowohl für den freien Träger als auch für den öffentlichen Träger die Möglichkeit, einen Moderator einzusetzen. • Der öffentliche und der freie Träger verpflichten sich, eng an den im Hilfeplan festgelegten Zielen zu arbeiten. • Der öffentliche und der freie Träger verpflichten sich, für den Ablauf des Hilfeplangesprächs Gesprächskulturen festzulegen und einzuhalten. • Der öffentliche und der freie Träger verpflichten sich zu gegenseitiger Akzeptanz und Eigenverantwortung, jeder Teilnehmer spricht für sich selbst (in klientenorientierter, verständlicher Sprache)

	• Sämtliche Zielstellungen und Aufgaben sollen kurz, klar, verständlich, abrechenbar, ressourcenorientiert und realisierbar im Hilfeplan formuliert werden.
	• Alle Zielstellungen und Aufgaben müssen positiv und motivierend formuliert werden.
	• Die verschiedenen Verantwortlichkeiten müssen klar benannt werden.
	• Die Hilfeplanprotokolle werden vor Ort an alle Beteiligten übergeben.
	• Da Hilfeplanungsprozesse stets dynamisch sind, muss – wenn die Erreichung der Ziele infrage gestellt ist – unabhängig von der Planung ein neues Hilfeplangespräch anberaumt werden.
	• Für schwierige Fälle sollte die Möglichkeit der Supervision bestehen.

d) Ergebnis Arbeitsgruppe IV

Die Arbeitsgruppe 4 befasste sich mit der Erarbeitung eines standardisierten Verfahrens zur Qualitätssicherung und Entwicklung im Hilfeplanungsprozess:



Als erster Schritt wurde eine *aktuelle Bestandsaufnahme/Analyse* auf allen Ebenen und für alle Bereiche gefordert; als Basis für diese Bestandsaufnahme könnten die

bereits entwickelten Bewertungsbögen (ASD, Trägerangebote, Leitung) zugrundegelegt werden. Bezüglich einer kontinuierlichen Qualitätssicherung wurde inhaltlich eine Weiterentwicklung folgender Bereiche für notwendig erachtet

- Weiterreichende Qualifizierung der Fachkräfte
- Qualifizierte Anleitung durch die Leitungsebene
- Regelmäßiger Informations- und Erfahrungsaustausch (auf verschiedenen Ebenen: innerhalb der Leitungsebene, der Mitarbeiterebene und übergreifend)
- Verbesserung der Rahmenbedingungen,

- in Entwicklung von Standards sollen bereits vorhandene (Handlungs-)Konzepte einbezogen, gesichert und weiterentwickelt werden (u.U. Abstimmung! ⇒ Skelettstruktur),
- Neueinsteiger sollen Mentoren/innen (im Sinne eines Praxisanleiters/in) zur Seite gestellt bekommen
- Entgelte (Beachtung der materiellen Sicherheit),
- Modifizierung des Abrechnungsmodus ,
- Vereinbarungen zum Umgang mit und zum Schutz der Leitungsberechtigten sollen erarbeitet werden,
- Erarbeitung von Standards zur Datenerhebung, Datenweitergabe und Datenschutz,
- Festlegung, dass die Mitarbeiter/innen des ASD generelle Verantwortung und Entscheidungsfreiheit für „ihre“ Fälle haben.



- Für den Fall, dass die vereinbarten Verfahren nicht eingehalten werden müssen verbindliche Konsequenzen erarbeitet werden.

2.6. Der Ausblick

2.6.1. Angebot für eine Projektbegleitung

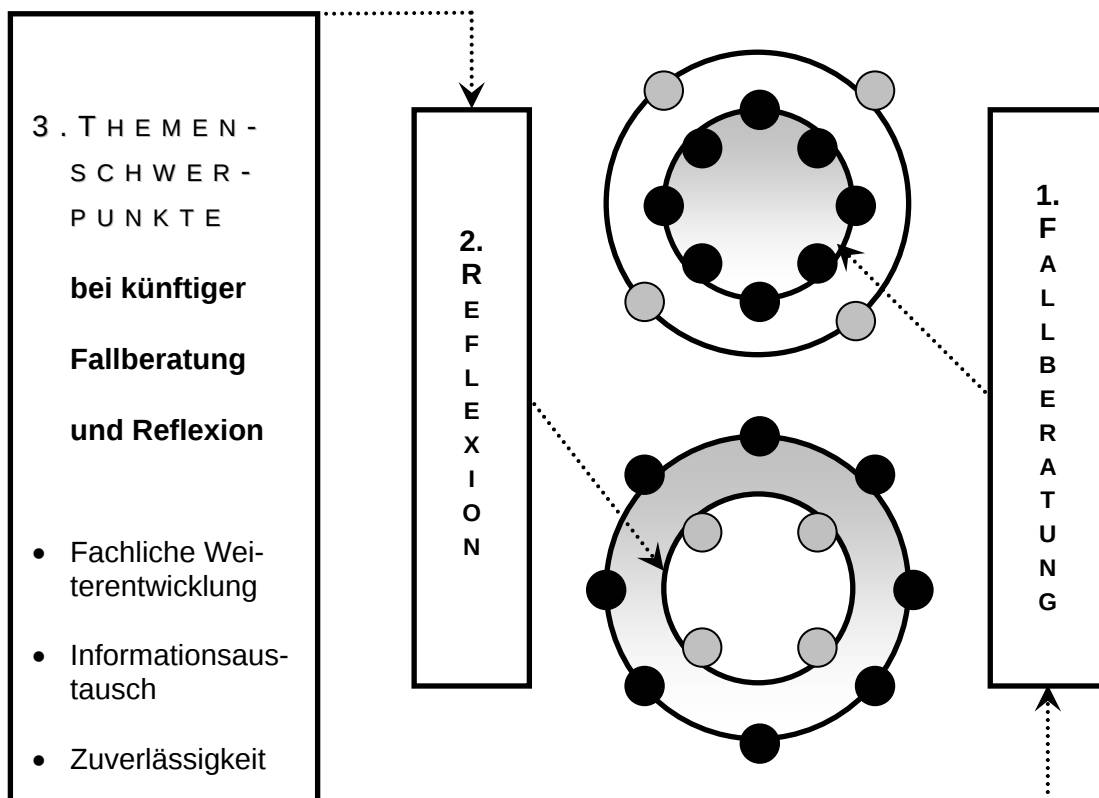
Im letzten Teil der Zukunftswerkstatt wurde durch die ISA gGmbH vorgestellt, in welcher Weise eine Prozessbegleitung zur Qualifizierung der Zusammenarbeit im Hilfeplanverfahren zwischen freiem Träger und Jugendamt gestaltet werden könnte.

In diesem Zusammenhang wurde die Methode der reflektierenden kollegialen Beratung vorgestellt, mit der Teambesprechungen anhand von aktuell zu bearbeitenden Einzelfällen oder Themen reflexiv beraten und weiterentwickelt werden sollen. Bei dieser Methode wären insgesamt bis zu 15 Fachkräfte aus dem Jugendamt und Vertreter/innen des freien Trägers zu beteiligen, die sich in zwei Gruppen – Beratungsgruppe im Innenkreis und Beobachtungsgruppe im Aussenkreis – aufteilen. Eine Fachkraft der Beratungsgruppe im Innenkreis (vgl. 1. in nachfolgender Übersicht) würde einen vorbereiteten aktuell zu bearbeitenden Fall vorstellen und eine kollegiale Fallberatung mit den weiteren Fachkräften im Innenkreis zu einer benannten Zielsetzung bzw. Aufmerksamkeitsrichtung durchführen. Die Kollegen/innen im Aussenkreis

sitzen als “stille Beobachter“ dabei. Diese verfolgen das Geschehen nach vorher vereinbarten Beobachtungsaufgaben, die sich u.a. an den gemeinsam in dieser Zukunftswerkstatt erarbeiteten Entwicklungsaufgaben (vgl. 3. in folgender Übersicht) orientieren können. Im weiteren Verlauf werden die Rollen getauscht: Die Teilnehmer/innen im Aussenkreis (vgl. 2. in folgender Übersicht) rücken nach innen und reflektieren im gemeinsamen Austausch aus ihrer Sicht die Fallbesprechung.

Denkbar wäre dieses Vorgehen sowohl im Hinblick auf die konkrete Fallarbeit, als auch direkt in Bezug auf gemeinsam zu bearbeitende Themenfelder (vgl. 3. in nachfolgender Übersicht), die im Verlauf der Zukunftswerkstatt als gemeinsame Entwicklungsaufgaben herausgearbeitet wurden.

Die Teilnehmer/innen wurden mit diesem Vorschlag nochmals zu einer kurzen Reflektion in drei Gruppen – getrennt nach Mitarbeitern/innen des Jugendamtes und Mitarbeitern/innen der freien Träger - aufgefordert, sich abzustimmen. Dabei sollten sie sich austauschen sowohl zu Erwartungen als auch zu Wünschen oder Ängsten, die aus ihrer Sicht mit diesem Angebot verbunden sind oder sich ergeben könnten.



2.6.2. Erwartungen des Jugendamtes an die Projektbegleitung

a) Arbeitsgruppe I - Jugendamt

Im Ergebnis dieser Arbeitsgruppe einigten sich die Vertreter/innen des öffentlichen Trägers darauf, dass sie grundsätzlich an einer solchen Begleitung interessiert wären. Im Vorfeld müssten aus ihrer Sicht noch geklärt werden, ob eine kollegiale Fallberatung in Form einer Teamberatung grundsätzlich sinnvoll und notwendig ist und welche Kriterien und Rahmenbedingungen dafür zu sichern wären. Im Vorfeld muss noch geklärt werden:

- wie sich der Teilnehmer/innenkreis zusammensetzen soll,
- in welcher Hinsicht sich die Zusammensetzung hilfreich oder hemmend auf den Arbeitsprozess auswirken könnte und
- wann und ob eine Beteiligung der Leitungsebene erforderlich ist.

Ferner sind aus Sicht dieser Gruppe folgende Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung dieser Methode notwendig:

- Es müßte vorab eine Definition erfolgen.
- Was ist im Alltag zu leisten? Diesbezüglich ist die Realisierung sicherzustellen!

- Bestandsaufnahme und –sicherung sowie praktische Verwertung der Ergebnisse der Begleitung sind sicherzustellen!
- Möglichkeiten einer angemessenen Dokumentation müssen geklärt werden.
- Es sollte eine begleitende Evaluation erfolgen.
- Es sollte auch Spaß machen.

b) Arbeitsgruppe II – VHS

Auch diese Gruppe der Vertreter/innen der freien Träger erklärte sich grundsätzlich zu einer Mitarbeit im Projekt bereit und verständigte sich darauf, dass unabhängig von der vorgeschlagenen Methode auf jeden Fall 2 bis 3 Fallbegleitungen durch das ISA in besonders schwierigen Fällen erfolgen sollten. Geklärt werden müsse im Vorfeld aber in jedem Fall die Frage, inwiefern der Teilnehmerkreis sichergestellt werden könne. Abgestimmt werden müsse ferner, mit welchem Zeitaufwand eine mögliche Beteiligung für die einzelnen Mitarbeiter/innen verbunden ist.

Als notwendige Bedingung wurde benannt, dass die Fallbegleitungen möglichst an einem neutralen Ort stattfinden sollten, also weder in den Räumen des Jugendamtes, noch in denen des Trägers. Au-

ßerdem wurde als wichtig erachtet, dass diese Räume möglichst störungsfrei sein sollten.

c) Arbeitsgruppe III – VHS

Diese Arbeitsgruppe ist ebenfalls an einer Prozessbegleitung durch die ISA zur Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens in der Stadt Brandenburg a.d.H. interessiert. Hier wurde angeführt, dass insbesondere Fälle begleitet werden sollten, in denen schon mehrfach verschiedene Hilfen durchgeführt wurden. Es sollten darüber hinaus sowohl Fallbesprechungen begleitet werden, in denen stationäre Hilfen, als auch solche, in denen ambulante Hilfen gewährt zur Auswahl stehen. Wichtig war den Teilnehmern/innen eine Prozessbegleitung in der Einstiegsphase, also der Beginn des Hilfeprozesses. Ebenso wichtig wurde eine Begleitung bei der Beendigung einer Hilfe unter besonderer Berücksichtigung der Zielgenauigkeit betrachtet.

Gewünscht wurde ferner eine begleitende Evaluation, eventuell mit Videounterstützung.

2.7. Rückblick

Die Zukunftswerkstatt hat sich schwerpunktmäßig mit den Themenschwerpunkten fachliche Defizite / fachliche Weiterentwicklung befasst, die sich aus der Kritikphase heraus in die Phantasiephase bis hin zur Konkretisierungsphase spannten. Deutlich wurde, dass bei beiden Trägern in der Vergangenheit bereits recht umfassend im Bereich der Qualitätsentwicklung gearbeitet wurde. Zahlreiche Materialien zur Fall- und Hilfeplandokumentation und Evaluierung wurden entwickelt und werden in der Praxis verwandt. Dennoch wurde an verschiedenen Stellen bemängelt, dass was die konkrete Umsetzung der Qualitätsentwicklungsvereinbarung betrifft, durchaus Weiterentwicklungsbedarf besteht. Dies betrifft insbesondere die Klärung der jeweiligen Kompetenzen und Rollen der Beteiligten, betrifft aber auch fachliche Standards in der Diagnosearbeit, bei der Erstellung von Berichten und das zuverlässige rechtzeitige und vollständige zur Verfügung stellen von notwendigen Informationen für den jeweils anderen Träger.

Bemerkenswert war, dass zwar sowohl öffentlicher als auch freier Träger unter einer bestehenden und bekannten Finanznot „leiden“, dabei aber das Thema Finanzen im Verlauf der Zukunftswerkstatt

nicht als „Denkblockade“ im Vordergrund stand. Möglicherweise haben sich die Beteiligten im Laufe der Jahre an die bestehende Finanznot gewöhnt und entsprechend Handlungsstrategien entwickelt, um diesem Thema im Alltag angemessen begegnen zu können. Dies bedeutet jedoch im Umkehrschluss nicht, dass eine mangelnde finanzielle Ausstattung der Träger die Wirkung sozialer Arbeit nicht begrenzend beeinflussen würde.

Der Wunsch nach fachlicher Veränderung und Weiterentwicklung ist im Verlauf dieser Werkstatt deutlich geworden und kann als Ressource für weitere Entwicklungsschritte gesehen werden. Im Verlauf des Tages fand die Methode zunehmend Akzeptanz und die Teilnehmer/innen widmeten sich mit Freude der Lösung der gestellten Aufgaben. Dabei verließen sie durchaus bekannte „Denkbahnen“ und Handlungsalgorithmen, ohne deshalb ihre eigenen fachlichen Erfahrungen zu negieren. Die Teilnehmer/innen haben während dieser zwei Tage konstruktive Ideen zur Verbesserung ihrer Zusammenarbeit im Hilfeplanverfahren entwickelt und mit teilweise sehr konkreten weiteren Handlungsschritten untersetzt.

3. Literatur

ALBERS, Olaf / BROUX, Arno:
Zukunftswerkstätten und Szenario-
technik.
Weinheim und Basel 1999

APPEL, Klaus / RUGE, Silvia /
WENDENKAMPF, Oliver:
Zukunftswerkstatt. Ein Handbuch.
Magdeburg Juli 2003, 80 Seiten

DAUSCHER, Ulrich:
Moderationsmethode und
Zukunftswerkstatt.
Neuwied Krieffel Berlin 1996

JUNGK, Robert
MÜLLERT Norbert:
Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie
gegen Routine und Resignation.
München 1994

KOCH, Gerd:
Die Methode „Zukunftswerkstatt“ in
der Sozialpädagogik.
Berlin 1999

4. Anlagen

Anlage 1 – PROGRAMMABLAUF

**Anlage 2 - Zusammenfassung
der Ergebnisse der
Kritikphase**

Anlage 3 - Teilnehmer/innenliste

Anlage 1 - PROGRAMMABLAUF

1. Tag, 6.11.2003

10.00 bis 10.45 Uhr	Begrüßung der Teilnehmer/innen Inhalt, Ziel und Ablauf der Veranstaltung
10.45 bis 12.30 Uhr	Phase I: Kritikphase Gruppenarbeit (öffentliche und freie Träger getrennt) Themenkreise bilden Themenkreise bewerten
12.30 bis 13.30 Uhr	Mittagspause
13.30 bis 14.15 Uhr	Vorstellung der Ergebnisse im Plenum
14.15 bis 15.45 Uhr	Phase II: Phantasiephase Gruppenarbeit (öffentliche und freie Träger gemischt) Ideen, Modelle entwickeln
15.45 bis 16.00 Uhr	Kaffeepause
16.00 bis 17.00 Uhr	Phantasiephase II Fortführen der Gruppenarbeit
17.00 bis 18.00 Uhr	Plenum, Vorstellen der Ergebnisse Ende des ersten Tages

2. Tag – 7.11.2003

9.00 bis 10.00 Uhr	Der Tag danach – Zwischenbilanz im Plenum
10.00 bis 11.30 Uhr	Phase III Realisierungsphase Entwicklung von Konzepten zur konkreten Umsetzung der in den vorherigen Phasen entwickelten Ideen
11.30 bis 12.30 Uhr	Vorstellung der Ergebnisse im Plenum
12.30 bis 13.30 Uhr	Mittagspause
13.30 bis 15.00 Uhr	Anforderungen an das Projekt bzw. an sich selbst Erarbeitung konkreter Anforderungen für die weitere Zusammenarbeit; welche Bedeutung haben die Themen für die einzelnen Beteiligten und der Angebote sowie deren weitere Entwicklung?
15.00 bis 15.30 Uhr	Abschlussrunde Feedback der Teilnehmer/innen Verabschiedung

Anlage 2 - Zusammenfassung der Ergebnisse der Kritikphase

Legende

Aussage öffentlicher Träger		Aussage freier Träger
MA (Mitarbeiter/in)	TL (Teamleiter/in)	BL (Bereichsleiter/in)

zu I - Fachliche Defizite

A 5.1	Mitteilung ASD an Pflegekinderdienst, wenn kleine Kinder nach § 34 SGB VIII untergebracht wurden,	MA
A 5.2	rechtzeitige Perspektivklärung für Kinder von 0 – 4 Konkrete Aufträge im Hilfeplan an Eltern	MA
A 5.3	unter Zeitdruck setzen lassen	MA
A 5.4	Engere Einbeziehung der Spezialdienste in Hilfeplanung und HzE sowohl durch JA als auch FT	MA
A 5.5	konkrete Aussagen über Vermittlungen durch Sozialarbeiter an JA. (... in HzE...) kommen nicht (bei mir) an.	TL
A 6.1	Berichte sind in Qualität sehr unterschiedlich	MA
A 6.2	Träger hat Hilfeplangespräch mit Klient nicht nachbereitet	MA
A 6.3	Träger hat Hilfeplangespräch mit Klient nicht vorbereitet	MA
A 6.4	Träger (MA) spricht für den Klienten	MA
A 6.5	Hilfeplan ignoriert	MA
A 6.6	unterschiedliche Herangehensweise bei gleichen Anlässen	BL
A 6.7	macht mehr als beauftragt und aktiviert Bedürfnisse, die eventuell nicht Bedarf sind	BL
A 6.8	Entscheidungsdruck im Einzelfall	BL
A 6.9	Mut zur Verantwortung	MA
A 6.10	Vorstellungen der Sozialarbeiter zum Hilfeplangespräch (etc.) scheinen unklar. (Infos zeigen dies an)	TL
A 6.11	Träger fällt im Gespräch ins Wort	MA
A 6.12	Im Hilfeplangespräch werden durch Träger andere Fälle angesprochen (Datenschutz)	MA
A 6.13	Arbeit am Ziel	MA
B 1.1	Umsteuerung Zeitpunkt und Umgang der Beteil.	BL
B 1.2	„Fallmanager“ – Rolle sollte klarer herausgestellt werden	TL
B 1.3	Zeiträume zu lang – wenig Spielraum zwecks kurzfristiger Termine	TL
B 1.4	Entscheidungsfähigkeit	TL
B 1.5	in Konfliktsituationen in bestimmten Zeitabständen Hausbesuche	MA
B 1.6	spontane Veränderungen des Hilfeplaninhaltes ohne Abstimmung	TL
B 2.1	Umfang amb. Hilfe zu subjektiv	BL

B 2.2	Qualitätshandbuch sehr gute Grundlage für Zusammenarbeit. Umsetzung !	TL
B 2.3	fehlende oder ungenaue Kennzahlen	BL
B 2.4	Rückmeldungen über „abgeschlossene „ Fälle	TL
B 2.5	Hilfeplangespräch – Auswertung durch Träger	MA
B 2.6	wenig Feedback, Rückendeckung (fr. Träger)	MA
B 4.1	Supervision	TL
B 4.2	Supervision der MA	MA
B 4.3	Supervision	TL
B 4.4	Supervision	MA
B 4.5	Supervision	MA
B 4.6	Qualifikationsbedarf vs. Dienstplanung	BL
B 4.7	Beteiligte d. Hilfeplangespräch haben unterschiedliches Verständnis über Sinn und Zweck v. Hilfeplangespräch	TL
B 4.8	aufgrund fehlender Kompetenz der MA öff. Träger werden Problemlagen nicht erkannt (somit am Ziel vorbei gearbeitet)	TL
B 4.9	Supervision	TL
B 4.10	Supervision	BL
B 5.1	Einführendes Gespräch bzw. vorbereitendes Gespräch vor eigentlichem Hilfeplan hilft dem Familienhelfer bei der Stundenplanung bzw. Verteilung	MA
B 5.2	während Hilfeplangespräch bietet Leitung oft Lösung oder eine Leistung an, mit der MA nicht mitgehen kann (im Gespräch aber kein Widerspruch möglich)	BL
B 5.3	im Vorfeld zu wenig Informationen - Genogramm	MA
B 5.4	teilweise sind Hilfepläne schon vor dem Hilfeplangespräch fertig von JA-MA ausformuliert, Konsensfindung muss währen des Gespräches stattfinden	MA, TL, BL
B 5.5	vorgeschriebene Hilfeplanprotokolle	TL
B 5.6	Vorbereitung Hilfeplangespräch, Punkt für sich ergebene Veränderungen fehlt	MA
B 5.7	1. Runde ohne Eltern	MA
B 5.8	ungenügende Einbeziehung in Hilfeplanvorbereitung	TL
B 5.9	uneinheitliches Auftreten im Hilfeplan	TL
B 6.1	Vermeidung von „Sprungprozessionen“ bei dauerhafter stationärer Unterbringung	TL
B 6.2	Ziel in der Regel subjektiv – nicht alle Faktoren berücksichtigend erarbeitet	TL
B 6.3	langfristige Planung bis nächsten Hilfeplan (1 Jahr), treten Probleme auf	MA
B 6.4	Ziel nicht deutlich erkennbar	TL
B 6.5	Problemerkennung im Hilfeplangespräch und Eingehen des JA darauf	MA
B 6.6	konkrete und abrechenbare Ziele	MA
B 6.7	ungenauere Ziele - insbesondere Teilzielformulierung im Hilfeplan	BL
B 9.1	Möglichkeit der Teilnahme der Kinder am Hilfeplangespräch schaffen	TL

B 9.2	Eltern wichtiger Gesprächspartner bei Hilfeplan	MA
B 9.3	Eltern mehr zu Wort kommen lassen	TL
B 9.4	z. T. Stigmatisierung von Klienten auf Grund vergangener Kontakte	TL
B 9.5	Kinder bei Hilfeplänen einbeziehen	MA
B 9.6	mehr Mitwirkung der Kinder und Jugendlichen bei Hilfeplan	MA
C 4.1	veraltete bzw. nicht modern aktuelle Konzeptionen in stationären Bereichen	MA
C 4.2	Überarbeitung der Konzeption	MA
C 5.1	Einbeziehung aller Fachkräfte	BL
C 5.2	koordinierte Zusammenarbeit	MA
C 9.1	Will die Familie wirklich „diese“ Hilfe?	TL
C 9.2	Was möchte die Familie an Hilfe	MA
C 9.3	Eltern mehr in die Verantwortung nehmen - Elternabende !	MA
C 9.4	Mitwirkungspflicht Klient und Familie transparenter in Hilfeplangespräch und Protokoll	MA
C 9.5	Zeitdruck in der Familie	MA
C 9.6	Auftrag an Eltern in Krise transparenter für Kinder- und Jugendnotdienst um Hilfe für sich zu generieren	MA
C 10.1	unterschiedliche Herangehensweisen durch einzelne Mitarbeiter	BL
C 10.2	Art der Gesprächsführung durch MA-JA im Hilfeplan?	MA
C 10.3	zeitliche Begrenzung des Hilfeplans im Hilfeplangespräch ersichtlich	TL
C 12.1	überschaubare, erreichbare Ziele formulieren	MA
C 12.2	Zielformulierung muss genauer erfolgen, häufig zu oberflächlich	MA
C 12.3	Ziele sollten kleiner sein (kleinere Schritte)	MA
C 12.4	Formulierung von Zielen im Hilfeplan individueller und klientenorientierter vornehmen	BL
C 12.5	Kenntnisstand der MA – JA über Familie? daraus folgende Zielstellung?	MA

Zu II – Rollenverteilung

A 1.1	mangelnde Abgrenzung	MA
A 1.2	Koordination anderer Hilfen, fehlender Überblick	BL
A 1.3	Vermischung von Aufgaben z.B. § 33, § 35, (Auftragserteilung beachten)	MA
A 1.4	für die Familien handeln – nicht miteinander	MA
A 1.5	Aufgabenverteilung oft unklar	MA
A 1.6	Grenzen kennen und benennen	MA
A 1.7	Rollenverteilung	MA
A 1.8	Kompetenzen des freien Trägers?	MA
A 1.9	Datenschutz / Mitteilungspflicht, Zwischendurch Gespräche	MA
B 3.1	zum Teil durch viele Hierarchieebenen entstandener Zielkonflikt	TL

B 3.2	Wo enden Kompetenzen der Familienhilfe? Warum überlässt JA dem Familienhelfer seine Arbeit? (nehmen, abgeben von oben, überwachen)	MA
B 3.3	Interessenausgleich zwischen JA und Familie	MA
B 3.4	schriftliche Einladungen	TL
B 3.5	Familienhelfer im Rollenkonflikt „Berichterstatter“ für JA	MA TL BL
B 3.6	Einladungen zu Hilfeplangespräch	TL
B 3.7	Einladungen der Familien muss vom JA kommen	BL
B 3.8	Aufgaben des JA nicht über MA des fr. Träger an Familien weiterleiten lassen: „Sie können Frau N. von mir bestellen, dass, wenn nicht...“	BL

Zu III – Informationsaustausch

A 2.1	keine Einhaltung der Schweigepflicht	MA
A 2.2	Schweigepflicht ?	MA
A 2.3	Flexibel beim Austausch von Info-Material spezieller Dienste JA FT im EF	MA
A 2.4	unklare Aussagen	MA
A 2.5	Jugendamt muss notwendige Infos an Freie Träger geben	MA
B 7.1	Informationsfluss bei Veränderungen	MA
B 7.2	Übergabe von Unterlagen für Arbeit mit den Jugendlichen	MA
B 7.3	Zusammenarbeit – Infoaustausch (im Vorfeld)	MA
B 7.4	Termin für Fallübernahme oft zu kurzfristig	MA
B 7.5	Kenntnis – Einbeziehung und Respektierung des spezifischen Angebotes der Hilfeform	TL
B 7.6	Informationen zum Fall werden nicht immer sofort übermittelt	TL
B 7.7	informelle Kontakte befördern – aber behindern auch den Hilfeplanprozess	TL
B 7.8	Sind schon vorher Hilfen in der Familie gewesen und wenn welche?	MA
B 7.9	Unterlagen nach Hilfeplan fehlen	MA
B 7.10	Dokumentation der fr. Träger an alle Beteiligten sofort aushändigen	TL
B 7.11	gewünschte Berichte lesen / bearbeiten (JA)	MA
B 7.12	Entwicklungsbericht - JA – gelesen?	MA
B 7.13	Informationsfluss	TL
B 7.14	Info-Verlust intern	BL
B 7.15	bei JA vorliegendes Material, dass für Arbeit am Hilfeplan-Ziel wichtig ist, sollte MA des fr. Trägers zugänglich gemacht werden	MA
B 7.16	Alles zum Kind und Familie	TL
B 11.1	zu wenig Info über Familie	MA
B 11.2	mehr Vorinformationen	MA
B 11.3	mehr Vorinformationen	TL

B 11.4	Unzureichende Anamnese	MA
B 11.5	fehlende Informationen über die Familie im JA	MA
B 11.6	Informationsfluss	BL
B 11.7	Unzureichende Anamnese vom Jugendamt	MA
B 11.8	Informations-Mitteilung zu kurzfristig	MA

Zu IV - Zuverlässigkeit

A 3.1	unpünktliche Zuarbeiten zum Hilfeplangespräch	MA
A 3.2	Unpünktlichkeit beim Erscheinen	MA
A 3.3	Bericht gar nicht erstellt	MA
A 3.4	Bericht erst im Hilfeplangespräch übergeben	MA
A 3.5	Termine 4 x abgesagt	MA
C 3.1	anfängliches Arbeiten ohne Hilfeplan, dann erst Hilfeplangespräch mit Hilfeplan – Festlegungen „Man soll erstmal schauen!“	TL

Zu V - Rahmenbedingungen

A 4.1	Fallbesprechung wird vom Träger nicht einberufen	MA
A 4.2	MA des Feien Trägers wirkt allein gelassen in Fallarbeit	MA
A 4.3	Unsicherheit	MA
A 4.4	finanzieller Druck	MA
A 4.5	Kommunikation innerhalb des Trägers (Abstimmungen)	BL
B 8.1	Bei Nichterscheinen keine Rückmeldung	TL
B 8.2	Spatzwänge	TL
B 8.3	Stundenumfang von Finanzen abhängig machen vor der betreuenden Familie	MA
B 8.4	Vorbereitete Einladung unvollständig	MA
B 8.5	Termintreue	MA
B 8.6	schlechte telefonische Erreichbarkeit	MA
B 8.7	Einhaltung von Terminen	MA
B 8.8	oft keine Ansprechpartner vor Ort (Krise) Nichterreichbarkeit	TL
B 8.9	Beschäftigungsmöglichkeiten für Kinder	MA
B 8.10	Störungen durch Telefonate	MA
B 8.11	geeignete Räume für Hilfeplangespräch – Spielecke -	MA
B 8.12	Telefon klingelt während Hilfeplangespräch	MA
B 8.13	Störungen – Telefon	TL
C 1.1	Zeit für Berichte zu wenig	MA
C 1.2	intern – zu wenig Zeitanrechnung für Hilfeplan-Berichte	MA

C 1.3	intern – Berichte schreiben	MA
C 2.1	Protokolle Hilfeplangespräche nicht immer zur Verfügung - Arbeitsgrundlage ?!	BL
C 2.2	Auf Grundlage des Hilfeplan arbeiten, dann müsste Hilfeplan vorhanden sein	TL
C 2.3	kurzfristige Erstellung der Hilfeplangespräch – Protokolle	MA
C 6.1	schnelleres Handeln	BL
C 6.2	schnelleres Handeln in akuten Situationen JA und Träger	MA
C 6.3	Entscheidungen zu schnell, leider oft abhängig von Angebotslandschaft	BL
C 6.4	Wirtschaftlichkeit vor Pädagogik	BL
C 7.1	Häufiger Personalwechsel innerhalb des Bereiches, des Teams	MA
C 7.2	Häufiger Personalwechsel in bestehenden WG-Klientengruppen	MA
C 8.1	Erreichbarkeit MA im JA telefonisch	MA
C 8.2	Terminchaos	BL
C 8.3	Zeitdruck (im Hilfeplan)	MA
C 8.4	telefonische und persönliche Erreichbarkeit	MA
C 8.5	Erreichbarkeit	MA

Anlage 3 - Teilnehmer/innenliste

Teilnehmer/innenliste Zukunftswerkstatt 6. und 7. November 2003, Brandenburg an der Havel			
Nr.	Name	Träger	Tätigkeit
1	Herr Silbermann	VHS	Stellvertretender Örtlicher Leiter
2	Frau Kreutzer	VHS	Fachbereichsleiterin Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen
3	Frau Große	VHS	Bereichsleiterin Stationäre Einrichtungen
4	Frau Schulz	VHS	Bereichsleiterin Ambulant
5	Frau Pantke	VHS	Bereichsleiterin Jugendsozialarbeit
6	Herr Schröder	VHS	Teamleiter Kindernester
7	Frau Marx	VHS	Teamleiterin Tagesgruppe
8	Herr Geithner	VHS	Teamleiter KJND
9	Frau Krebs	VHS	Teamleiterin Ambulante Hilfe
10	Frau Naser	VHS	Teamleiterin Ambulante Hilfe
11	Frau Thieme	VHS	MA Kinderneest
12	Frau Dauer	VHS	MA Betreutes Wohnen
13	Frau Petig	VHS	MA Betreutes Wohnen
14	Frau Grothe	VHS	MA Kinder- und Jugendnotdienst
15	Frau Meyer	VHS	MA Ambulante Hilfe
16	Frau Schlicht	VHS	MA Ambulante Hilfe
17	Frau Matalewski	VHS	MA Ambulante Hilfe
18	Frau Keil	VHS	MA Ambulante Hilfe
19	Frau Rheineck	VHS	MA Ambulante Hilfe
20	Frau Stübing	VHS	MA Ambulante Hilfe
21	Frau Köhrich	VHS	MA Ambulante Hilfe
22	Frau Tomczak	VHS	MA Ambulante Hilfe
23	Frau Brosig	VHS	MA Ambulante Hilfe
24	Frau Heiduck	VHS	MA Ambulante Hilfe
25	Frau Jungbluth	VHS	MA Ambulante Hilfe
26	Frau Koppe	VHS	MA Ambulante Hilfe
27	Frau Schulik	VHS	MA Ambulante Hilfe
28	Frau Kreis	VHS	MA Ambulante Hilfe
30	Frau Lübke	Jugendamt	Sachgebietsleiterin (SGL) Jugendsozialdienst
31	Herr Stricker	Jugendamt	stellv. SGL Jugendschutz / Koordinator Sozialarbeit an Schulen
32	Frau Fels	Jugendamt	ASD des Jugendamtes
33	Frau Hanft	Jugendamt	ASD des Jugendamtes
34	Frau Bialloblotzki	Jugendamt	ASD des Jugendamtes
35	Frau Sirowatky	Jugendamt	ASD des Jugendamtes
36	Frau Gafke	Jugendamt	ASD des Jugendamtes
37	Frau Wolff	Jugendamt	ASD des Jugendamtes
38	Frau Pflug	Jugendamt	SGL ASD des Amtes für Soziales und Wohnen
39	Herr Witte	Jugendamt	Streetworker
40	Frau Blanke	Jugendamt	Streetworkerin