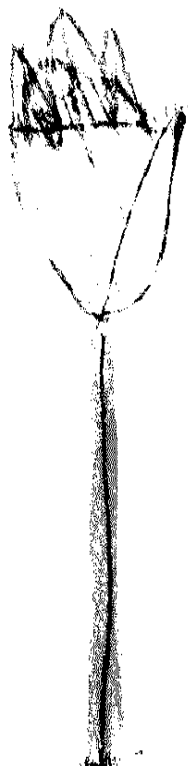


Peer Reviews als Instrument
der Qualitätsentwicklung

Peer-Review-Workshop zur Hilfeplanung 2014



Danielle Lellinger,
Ulla Peters, Julia A. Jäger
Universität Luxemburg 2014

Verfasserinnen

Danielle Lellinger, Ulla Peters, Julia A. Jäger

Redaktion

Universität du Luxembourg, Faculté de Lettres, des Sciences Humaines, des Arts et des Sciences de l'Éducation (FLSHASE), Unité de Recherche INSIDE, Institute for Research and Innovation in Social Work, Social Pedagogy, Social Welfare (IRISS)

Bezug

<http://www.enfancejeunesse.lu>

<http://www.men.public.lu>

Zitation

Lellinger, Danielle, Peters, Ulla. & Jäger, Julia. A. (2014). Peer Reviews als Instrument der Qualitätsentwicklung. Peer-Review-Workshop zur Hilfeplanung 2014. Luxemburg: Universität Luxemburg.

Peer-Review-Workshop 2014 zur Hilfeplanung

Im Februar 2014 fand an der Universität Luxemburg (Campus Walferdange, Prof. Dr. Ulla Peters - IRISS) ein zweiter Peer-Review-Workshop zur Heimerziehung¹ statt.

Die Form der Peer-Review-Workshops wurde durch die Universität Luxemburg als systematischer Ansatz in der Qualitätsentwicklung in den stationären Hilfen zur Erziehung konzipiert. Peer-Reviews haben thematische Schwerpunkte, um bestimmte Fragen vertiefen und Praxis systematisch reflektieren zu können. Die Idee der Workshops entstand auf dem Forum AEF 2012, woraufhin ein erster Review 2013 zum Thema „Arbeit mit der Herkunftsfamilie“ veranstaltet wurde (Peters, Jäger & Lellinger 2013). Der Peer-Review-Workshop 2014 knüpfte an das Thema des Forums 2013 (Hilfeplanung, Partizipation, Kooperation) an.

Professionelle aus sechs Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe reflektierten, geleitet durch wertschätzende Befragungen (Appreciative Inquiry, AI)², Entwicklungen, Zugänge und Schwierigkeiten in der Hilfeplanung und tauschten sich darüber aus. Vertreten waren CPIs (coordinateur/coordinatrice de projet d'intervention), deren zentrale Aufgabe die Ausarbeitung von Hilfeplänen (PI) ist, Fachkräfte aus Einrichtungen, die neben anderen Tätigkeiten auch Vorschläge für Hilfepläne (PPI – proposition de projet d'intervention) erarbeiten und erzieherisches Personal, das Hilfepläne im Betreuungsalltag umsetzt.

Der Workshop ermöglichte den Fachkräften in einem geschützten Kreis von Professionellen eigene methodische Herangehensweisen kritisch darzustellen, sich und ihre Praxis reflektierend zu befragen und Anregungen von anderen Professionellen zu erhalten, wie diese Anforderungen des Gesetzes AEF und die fachlichen Standards³ in der täglichen Arbeit umsetzen. Im Folgenden werden einige Ergebnisse der Befragungen und der Diskussion dargestellt.

Partizipation in der Hilfeplanung

Als zentral für eine gelingende Hilfeplanung wird die Partizipation, d. h. eine möglichst vielfältig und breit ausgestaltete Einbeziehung von Anliegen und Vorstellungen der Kinder und ihrer Familie, genannt. Diese Anforderung wird von allen Professionellen geteilt, sie erfährt große Zustimmung, sie wird als besonders wichtig angesehen, und gleichzeitig als oft sehr schwierig und nicht einfach zu realisieren. Da Eltern und auch Kinder und Jugendliche sich (v. a. in der ersten Phase) in vielen Fällen nicht mit Worten über ihre (oft unterschiedlichen) Standpunkte, Ambivalenzen und Vorstellungen auszudrücken wissen,

¹ Der erste Peer-Review-Workshop 2013 hatte das Thema „Elternarbeit in der Heimerziehung“ (Peters, Jäger & Lellinger 2013)

² Das Appreciative Inquiry (AI) ist ein Instrument, das aus der Organisationsentwicklung stammt und dazu dient, Praxisprozesse zu benennen und Fragen für die weitere Arbeit zu präzisieren. Es geht von den praktischen Erfahrungen und der darin enthaltenen Expertise über die Prozesse in Organisationen aus, um Ansatzpunkte für die Bearbeitung von Problemen und Entwicklung zu formulieren.

³ Peters & Jäger 2013 (auch als Anhang der Convention-Cadre „journalier“, <http://www.men.public.lu>)

erleben es die Fachkräfte vor Ort als sehr bereichernd für die Hilfeplanung, wenn Eltern im Betreuungsalldag aktiv teilnehmen. Kompetenzen, Schwächen und Beziehungsverhalten von Eltern können im Kontakt mit den Kindern so von Fachkräften wahrgenommen und in Hilfeplangesprächen gezielt und konkret angesprochen werden. Verwirklichungsschritte der in Hilfeplänen vereinbarten Ziele werden im Alltag der Betreuung direkt erlebbar und so können sich Hemmungen, Misstrauen und Vorurteile zwischen Fachkräften und Familienangehörigen in der Regel abbauen. Fachkräfte machen die Erfahrung, dass immer wieder Konsense in Alltagsstätigkeiten gefunden werden und strittige Punkte dann in Hilfeplangesprächen (réunion de concertation - HPG) leichter bearbeitet werden können.

Die anwesenden Fachkräfte bedauern, dass Eltern noch „viel zu wenig“⁴ in die Hilfeplanung vor Ort einbezogen werden. Viele ihrer ArbeitskollegInnen argumentieren, dass „es einfach an der Zeit“ fehle oder „an der Motivation und Verlässlichkeit der Eltern“ bzw. „an ihrer Unfähigkeit, eigene Ziele zu entwickeln“. Fachkräften vor Ort fällt es oft schwer, Partizipation von Familien als bedeutenden Teil ihrer Alltagsarbeit anzunehmen und in diese zu integrieren. Sie sind häufig stark auf die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen konzentriert. Es fehlen ihnen auch meistens methodische Kompetenzen, um mit „nicht präsenten“, „uneinsichtigen“ oder (noch) nicht „beteiligungstauglichen“ Eltern zu arbeiten, um notwendige Fähigkeiten im Dialog zu fördern⁵.

Beteiligung wird den Eltern oft als augenblicklich realisierbare Anforderung „abverlangt“ und weniger als „sozialpädagogisches Projekt“ begriffen. In diesem Kontext stellen sich Fragen danach „wie Fachkräfte mit Eltern weiterarbeiten, die sich nicht an Vereinbarungen halten und „wo Fachkräfte Informationen dokumentieren, die sie Eltern (noch) nicht mitteilen wollen“, weil sie davon ausgehen, dass es im gegebenen Moment Eltern eher hemmt oder abschreckt, sich damit auseinander zu setzen. Die vorfindbare Praxis einer „doppelten Buchführung“ (eine Akte für die Eltern und eine für die Professionellen und das ONE) wurde kritisch diskutiert.

Bei freiwilliger Aufnahme über das ONE ist der Auftrag oft unklar und diffus. Die anwesenden Fachkräfte erleben Eltern dann in einer ambivalenten Situation: sie fühlen sich „ratlos“, „unter Druck gesetzt“, „gezwungen“, freiwillig Hilfe zu beantragen. Sie erleben Widersprüchliches und besitzen oft auch keine Sprache, um die eigenen Perspektiven zu benennen. Im Hintergrund wirkt nicht selten verdeckt die Drohung, dass das Jugendgericht in ihre Lebensverhältnisse eingreifen wird, wenn Eltern nicht aktiv werden, um ihre aktuelle Situation zu verbessern.

Die Professionellen erleben Eltern, die schnell bereit sind, den ausgearbeiteten Hilfeplan zu akzeptieren und auch zu unterschreiben – in den meisten Fällen sehen sie diese als „wenig kritisch“. Diese Erfahrungen werden von den Fachkräften als hinderlich für eine wirkungsvolle Hilfeplanung eingeschätzt. Die Gefahr besteht, den Kindern und Eltern Zielformulierungen „nahe zu legen“, „überzustülpen“, indem die Fachkräfte stellvertretend für die Betroffenen Ziele formulieren und dazu tendieren, sich dabei ihrer Fachsprache zu bedienen und sich über diese „abzusichern“. Hervorgehoben wird auch, dass sich progressiv habitualisierte Fachjargons („Phrasen“) entwickeln, die man beliebig oft in unterschiedlichen

⁴ Es handelt sich um Originalzitate aus dem Workshop.

⁵ Siehe auch die Erkenntnisse aus den Evaluativen Gesprächen 2012 zur Arbeit mit der Herkunftsfamilie (Peters, Jäger & Lellinger 2013).

Hilfeplänen und Berichten an das ONE benutzen kann. Die Fachkräfte sprechen über das Risiko, dass Beteiligung sich durch dieses Vorgehen zu einem bloß formellen Verfahren entwickelt „ohne Ansehen der Person“ und auf diese Weise „abgehakt“ wird und „weitgehend wirkungslos bleibt“, im Sinne einer gelingenden Hilfe.

Auch die große Sprachenvielfalt in Luxemburg, sowie Kulturunterschiede werden als Faktoren genannt, die Kommunikation und Verständigung zwischen Fachkräften und Familien erheblich beeinträchtigen.

Fachliche Kooperation in der Hilfeplanung

Als ebenso zentral wie das Sich-Verständigen mit den Betroffenen wird das Sich-Verständigen unter den Fachkräften eingeschätzt.

Im deutschen Kinder- und Jugendhilfegesetz gilt das Prinzip des „Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte“ (§ 8a und § 36): Entscheidungen über geeignete Leistungen in der Hilfeplanung dürfen nicht den begrenzten Wahrnehmungsmöglichkeiten und Wertepreferenzen einer einzelnen Fachkraft unterliegen. Vielmehr bedarf fachliche Qualität des Entscheidungsprozesses der Teamberatung und der (interdisziplinären) Absprache unter mehreren Dienstleistern.

Das Aushalten der Spannungen zwischen den komplexen und oft auch widersprüchlichen Anforderungen der Mitglieder einer Familie, den unterschiedlichen fachlichen Interpretations- und Lösungsmöglichkeiten und nicht zuletzt den begrenzten verfügbaren Finanzressourcen ist schwer von einer Person allein (ohne Austausch) erfolgreich zu bewältigen. Damit die fallzuständige Fachkraft in diesem Spannungsfeld nicht untergeht, braucht sie Fallbesprechungen in doppelter Hinsicht: zur Unterstützung und auch als Korrektiv. Das bedeutet, dass das Team die fallzuständige Fachkraft in der Wahrnehmung ihrer Verantwortung fachlich und persönlich stärken kann.

Laut luxemburgischem Gesetz Aide à l'Enfance et à la Famille ist es nach Artikel 6 die Aufgabe des ONE, „séances de concertation familiale et institutionnelle“ zu organisieren, an dem (neben dem Kind/Jugendlichen und seinen Eltern) vergangene und künftige Dienstleister teilnehmen.

In diesem Zusammenhang wird wiederholt betont, dass es notwendig ist, die Zuständigkeiten zu klären und die wichtigsten Verfahrensschritte und Arbeitsmaterialien (Leitfäden, Checklisten, Einschätzungsinstrumente ...) zu standardisieren, um die Kooperation verbindlicher zu gestalten und eine gemeinsame Fachsprache unter den verschiedenen Akteuren zu entwickeln.

Ohne angemessene organisatorische Rahmenbedingungen und ohne Kenntnis von Methoden gruppenorientierten Beratens und Entscheidens besteht die Gefahr, dass das produktive Potenzial von Fallbesprechungen ersetzt wird durch „fachliche Plaudereien“, die wenig hilfreich sind und die Fachkräfte eher „frustrieren“. Damit positive Erfahrungen entstehen, dass gruppenorientierte Arbeitsweisen tatsächlich bessere Entscheidungen hervorbringen, müssen Rahmenbedingungen und Regeln installiert werden, die ein produktives Zusammenwirken und Kontinuität in der Gruppenarbeit ermöglichen. So kann die Qualität der kollegialen Beratungen von zufälligen Konstellationen (u. a. persönliche

Kontakte, „Tagesform“ der Gruppenmitglieder) unabhängiger werden. Diese Professionalisierung kollektiver Reflexion entwickelt sich aus Sicht der anwesenden Fachkräfte erst ansatzweise und unterschiedlich intensiv, je nach Einrichtung.

Zusammenarbeit mit dem Office Nationale de l'Enfance

Im Kontext des Entscheidungsprozesses spielt das Office National de l'Enfance (ONE) eine Schlüsselrolle. Die letztliche Entscheidung wird nicht zwischen den Betroffenen und der fallzuständigen Fachkraft getroffen, die den Hilfeplanungsprozess im Auftrag des ONE leitet, sondern durch das ONE. Ärger und Kritik werden bei diesem Thema geäußert. Das (nachträgliche - nicht in den Prozess der Hilfeplanung selbst eingebundene und damit auch nicht mit den Beteiligten abgestimmte) Letztentscheidungsrecht des ONE wird als nicht vereinbar gewertet mit den Grundsätzen einer kooperativ gestalteten Hilfeplanung, bei der die Erkenntnisse und Kompetenzen verschiedener Personen zu einem Kontroll- und Entscheidungsprozess zusammengeführt werden. Es sollen Lösungen gewählt werden, die im Sinne einer fachlichen Plausibilitätskontrolle nachvollzogen und von der fallzuständigen Fachkraft und der Familie mitgetragen werden können. Es findet jedoch kein „Fachgespräch“, keine „Entscheidungskonferenz“, keine „Hilfekonferenz“ mit dem ONE statt, sondern die Entscheidung des Amtes wird der fallzuständigen Fachkraft „von oben herab“ in ein paar Zeilen schriftlich mitgeteilt. In der Regel wird die letztliche Entscheidung kaum fachlich begründet und ist in den meisten Fällen bei Ablehnungen für die fallzuständige Fachkraft nicht nachvollziehbar.

Das ONE wird allgemein als eine Verwaltung wahrgenommen, gegenüber der die antragstellende Fachkraft sich schriftlich behaupten muss, um mit ihrem (gemeinsam mit den Eltern und Kindern erarbeiteten) Vorschlag zu bestehen. Dadurch wird die „cellule d'évaluation“ des ONE zu einer Art „intransparenten Prüfungskommission“ „die Gelder bewilligt oder auch nicht“ und nicht zu einem Ort der fachlichen und fallbezogenen Reflexion und Überprüfung eigener Wahrnehmung für die fallzuständige Fachkraft („Fachaufsicht“).

Die Fachkräfte empfinden die Vorgangsweise des ONE eher „als Infragestellung der eigenen Fachlichkeit“, „als unangemessene Kontrolle einer hierarchischen Instanz“, die oft „nicht nachvollziehbare Entscheidungen trifft“.

Hilfeplanung als Aushandlungsprozess zwischen der Familie und den fallzuständigen Fachkräften benötigt jedoch Transparenz und Verlässlichkeit, die nur begrenzt herzustellen sind, wenn Letztere ihren Status immer mit dem Hinweis auf mögliche andersartige Entscheidungen eines für die Betroffenen anonymen Amtes relativieren muss. Die Fachkraft wird zusätzlich in ihrer fachlichen Autorität in Frage gestellt und geschwächt, wenn sie die letztliche Entscheidung des ONE darüber hinaus nicht vor der Familie zu begründen vermag. Die aktuelle Verfahrensweise wird allgemein als (sehr) unbefriedigend und (auch persönlich) frustrierend erlebt.

Fazit: Hilfeplanung als fachlich gestalteter Aushandlungsprozess

Zusammenfassend wurde festgehalten, dass die Idee von Hilfeplanung als „Aushandlungsprozess“ in ihrer Ausrichtung und Dynamik prinzipiell eine Koproduktion darstellen sollte zwischen dem ONE, dem CPI, den Fachkräften vor Ort (Leistungsträgern, Schule), den Eltern und den Kindern/Jugendlichen. Grundsätzlich ist der Hilfeverlauf nie von einer Partei und auch nicht von einer Koalition (z. B. verschiedener Fachkräfte) allein zu lenken. Die Steuerung einer Hilfe gelingt umso eher, je näher die Einschätzungen der unterschiedlichen Fachkräfte und Betroffenen über die jeweiligen Veränderungsabsichten und -notwendigkeiten beieinander liegen und je klarer und nachvollziehbarer sie einen möglichen Dissens zwischen ihren Positionen herausgearbeitet haben.

Zu partizipativen und reflexiven Organisationskulturen gehören Formen kollegialer Beratung, die Irritationen und Differenzen nicht nur zulassen, sondern auch positiv würdigen, indem Spannungen und Divergenzen produktiv bewältigt werden können. Doch weder der organisatorische Rahmen noch eine produktive gruppenbezogene Organisationskultur stellen sich von selbst her. Sie müssen angeleitet, bewusst gestaltet und sorgfältig gepflegt werden. Dabei hat es sich gerade in Anfangssituationen von Teams als nützlich erwiesen, gruppenorientierte Arbeitsweisen durch die fachliche Begleitung von außerhalb stehenden Personen (Supervision) zu unterstützen. Als hilfreich werden ebenfalls Fachkonferenzen und Fortbildungen genannt. Als besonders wertvoll werden gemeinsame Fortbildungen gewertet, bei denen Akteure der unterschiedlichen Institutionen (Leistungsträger, CPI-Dienste, ONE, psychologische Dienste, Schule) sich austauschen und auseinander setzen können, die sich auch bei der Hilfeplanung mit den Familien wieder begegnen.

Literatur

Peters, Ulla & Jäger, Julia A. (2013). Qualität in der Heimerziehung. Standards für zentrale Prozesse. Luxembourg: Ministère de la Famille et de l'Intégration.

Peters, Ulla, Jäger, Julia A. & Lellinger, Danielle (2013). Evaluative Gespräche zur Arbeit mit der Herkunftsfamilie in der Heimerziehung und zur Umsetzung von Qualitätsstandards – Oktober 2012. Luxembourg: Universität Luxemburg.

Bezug der Literatur: <http://www.enfancejeunesse.lu> und <http://www.men.public.lu>

Eine erste Fassung des Textes durch Danielle Lellinger wurde im Bulletin arc 124 der Association Nationale des Communautés Éducatives et Sociales a.s.b.l. (ances) veröffentlicht.