

Abschlussbericht des Projekts:

Implementation und Evaluation von „Family Group Conference (FGC)“-Konzepten in Deutschland – Soziale Netzwerke als Ansatzpunkt zur Förderung von mehr Partizipation und Gemeinwesenarbeit bei der Planung von Hilfen?

Gefördert: Stiftung Deutsche Jugendmarke e.V.

Im Folgenden handelt es sich um leicht veränderte Auszüge des Abschlussberichts. Der Gesamtbericht erscheint im März 2009 in Buchform:

Hansbauer, Peter/ Hensen, Gregor/ Müller, Katja/ von Spiegel, Hiltrud (2009): Familiengruppenkonferenz. Eine Einführung. Weinheim und München: Juventa Verlag

Familiengruppenkonferenz – Die Darstellung des Verfahrens

Seit mehr als zwei Jahrzehnten wird in verschiedenen OECD-Ländern im Kontext von Jugendhilfe vermehrt mit einem Konzept experimentiert und gearbeitet, bei denen die Adressaten von Jugendhilfeleistungen nicht nur an Hilfeentscheidungen beteiligt werden, sondern diese mehr oder minder autonom über angemessene Hilfen entscheiden, um so deren Problemkenntnis und Lösungskompetenz effektiver als gemeinhin üblich zu nutzen. Meist firmiert dieses Konzept im angelsächsischen Sprachraum unter dem Terminus „*Family group conference*“ (FGC). Daneben finden sich gelegentlich aber auch Begriffe wie „*Community conference*“, „*Family group decision-making*“ oder „*Restorative group conferencing*“ (vgl. Nixon/Burford/Quinn 2005, S. 20). Hingegen hat sich in Schweden der Begriff „*Familjerrådslag*“ eingebürgert (vgl. Sundell 2002), während die Niederländer von „*Eigen Kracht Conferentie*“ sprechen (vgl. Eigen Kracht Centrale 2007). Auch in Deutschland firmiert das Verfahren unter unterschiedlichen Namen: Neben dem englischen Begriff „*Family Group Conference*“ und der darauf fußenden Rückübersetzung „Familiengruppenkonferenz“ (Müller/Kriener 2008) finden sich gleichermaßen die Begriffe „Familienrat“ (Früchtel/Budde 2003) oder „Verwandschaftsrat“ (Budde/Früchtel 2008). Anders als die begriffliche Vielfalt dies zunächst suggeriert, sind die methodischen und den Ablauf betreffenden Unterschiede zwischen den damit bezeichneten Verfahren im Grundsatz gering, aber durchaus beachtlich im Detail.¹

Das Konzept der Familiengruppenkonferenz (FGK) wurde in den frühen 1980er Jahren ursprünglich vor allem aus der Kritik der Maori an der neuseeländischen Kinder- und Jugendhilfegesetzgebung heraus entwickelt (vgl. Pakura 2004). Diese machte sich vor allem an der fehlenden kulturellen Sensibilität der angelsächsisch geprägten Kinder- und Jugendhilfegesetzgebung fest, deren primäre Fokussierung auf das Kind und dessen Belange dem Familienverständnis der Maori entgegenstand. Dieses Familienverständnis ging in erster Linie davon aus, dass Kinder eingebunden sind in einen ausgedehnten Familien- und Verwandtschaftsverband („whanau“), so dass deren Wohlergehen nicht – ebenso wenig wie das ihrer Eltern – abgekoppelt werden kann vom Wohlergehen des Familienverbandes. Eine Folge der starken Fokussierung auf die Belange des Kindes war, dass viele Maori-Kinder unabhängig von ihrer sozialen und kulturellen Herkunft bei Pflegeeltern und in Heimen untergebracht wurden, so dass ein Kontakt zum Familienverband verhindert oder zumindest erschwert wurde und die Möglichkeiten des Verwandtschaftsverbands, Familienmitglieder in Krisensituationen zu unterstützen, ungenutzt blieben. Parallel dazu wuchs in Neuseeland – ebenso wie auch in anderen Ländern – die Kritik an einer bevormundenden, sowohl die Verantwortung der Eltern als auch die artikulierten Kindesinteressen unzureichend berücksichtigenden Kinder- und Jugendhilfe. Sie wurde weiter angeheizt durch medial aufbereitete Missbrauchsfälle, in denen Kinder und Jugendliche in staatlicher Obhut zu Schaden kamen (vgl. Marsh/Crow 1998, S.35 ff.). Dieses Konglomerat aus Gründen trug mit dazu bei, dass bei der Neufassung des neuseeländischen *Children, Young Persons, and Their Families Act* (1989), in dem wesentliche Aspekte der neuseeländischen Kinder- und Jugendhilfe geregelt sind, das Konzept der Familiengruppenkonferenz im Rahmen von Verfahren zum Wohl und Schutz von Kindern sowie in jugendgerichtlichen Verfahren verbindlich vorgeschrieben wurde.

Obwohl es etwa zeitgleich ähnliche Entwicklungen in den Vereinigten Staaten gab (vgl. Marsh/Crow 1998, S.40 f.), verbreitete sich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre im angloamerikanischen Raum zunächst insbesondere das neuseeländische Modell (vgl. dazu Burford/Hudson 2000; Nixon/Burford/Quinn 2005). Später folgten die skandinavischen Länder, und um die Jahrtausendwende wurde das Konzept auch in den Niederlanden etabliert, wo seither mehr als 1000 Familiengruppenkonferenzen durchgeführt wurden (Eigenkracht 2007). Sieht man von den Beiträgen von Früchtel (2002) und Früchtel und Budde (2003), einem verschriftlichten Vortrag von MacRae (2004) sowie einer Auseinandersetzung mit den holländischen Evaluationsergebnissen zu „Eigenkracht“ (vgl. Straub 2005, van Beek 2004a; 2004b) einmal ab, fanden diese europäischen und außereuropäischen Entwicklungen in Deutschland zunächst wenig Beachtung. Auch erste Realisierungen z.B. im Main-Taunus-Kreis oder Nordfriesland, blieben Ausnahmeerscheinungen. Erst Mitte dieses Jahrzehnts begann sich, u.a. durch das Wirken von Frank Früchtel und Wolfgang Budde, die Idee allmählich auch in Deutschland zu verbreiten. Neben Berlin-Mitte kam so im Rahmen des bundesweiten – vom BMFSFJ geförderten – Modellprojekts „Wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfen zur Er-

¹ Im Folgenden wird vor allem von „Familiengruppenkonferenzen“ die Rede sein, obwohl sich momentan der Begriff „Familienrat“ in Deutschland durchzusetzen scheint. Wir betrachten beide Begriffe als synonym und damit austauschbar, greifen aber vor allem deshalb auf den ersten der beiden Begriffe bzw. dessen Rückübersetzung ins Deutsche zurück, weil der Terminus „Family Group Conference“ mittlerweile international als Überbegriff für die unterschiedlichen nationalen Varianten dieses Konzepts etabliert und allgemein anerkannt ist.

ziehung“ der Standort Braunschweig hinzu. Etwa zeitgleich begann die Stiftung Jugendmarke e.V., das in Kooperation von IGfH und Fachhochschule Münster durchgeführte Projekt „Implementation und Evaluation von ‚Family Group Conference (FGC)‘-Konzepten“, auf dem dieser Band in weiten Teilen basiert, zu fördern. Im Oktober 2007 kam es dann – analog zu den seit 2002 auf europäischer Ebene stattfindenden Vernetzungstreffen – zu einem ersten nationalen Netzwerktreffen in Münster, auf dem sich Vertreter aus rund zehn Städten und Landkreisen trafen, die inzwischen erste Erfahrungen mit dem Konzept gesammelt haben.

Grundprinzipien der Familiengruppenkonferenz

Das Konzept der Familiengruppenkonferenz folgt damit im Kern der Logik einer dienstleistungstheoretischen Konzeptualisierung von Jugendhilfe, die vor allem darauf rekurriert, dass soziale Hilfen, sollen sie ihr Ziel erreichen, sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Adressaten orientieren müssen und insofern „klientengesteuert“ seien (vgl. Gross/Badura 1977). Die Berücksichtigung des Eigensinns der Adressaten, der in sozialen Situationen zum Tragen kommt, und die daraus resultierende Möglichkeit der inneren Verweigerung gegenüber staatlich „verordneten“ Hilfen, bedingt die Einbindung der Adressaten in den Entscheidungs- und Erbringungskontext sozialer Hilfen, so dass sie daran als „aktive Konsumenten“ bzw. „Ko-Produzenten“ (vgl. Gartner/Riessmann 1978) oder sogar als „Produzenten“ (vgl. Schaarschuch 1999) mitwirken können. Weil es in letzter Instanz immer die Adressaten der Hilfe sind, die darüber entscheiden, ob sie sich auf ein bestimmtes Hilfearrangement tatsächlich einlassen wollen, wird gleichzeitig das Passungsverhältnis zwischen der angebotenen Hilfe (bzw. dem beabsichtigten Hilfesetting) und den dort vorhandenen Erwartungen und Bedarfen zum Gradmesser für die Effektivität personenbezogener Hilfen (vgl. Engel/Flösser/Gensink 1998). Ausgehend von diesem Grundverständnis sozialer Hilfen lassen sich, trotz erkennbarer Unterschiede im Detail, eine Reihe gemeinsamer Perspektiven und Angehensweisen aufzeigen, die allen praktizierten FGK-Verfahren gemeinsam sind:

Zunächst berücksichtigen FGK-Konzepte, wesentlich stärker als andere Verfahren zur Entscheidungsfindung in der Kinder- und Jugendhilfe, den Umstand, dass die meisten Menschen in soziale Netzwerke (Familienmitglieder, Verwandte, Freunde, Nachbarn, Arbeitskollegen usw.) eingebunden sind. Solche Netzwerke können nicht nur Artikulationsmöglichkeiten für und Zugänge zu Bedarfslagen von potentiellen Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe eröffnen, vielmehr verfügen sie oft selbst über Möglichkeiten, auf Hilfe- und Unterstützungsbedarfe einzugehen und so den Lösungsprozess voranzubringen: Die Nachbarin, die den Jugendlichen morgens in die Schule schickt, die Großmutter, die die Mutter bei der Versorgung ihrer Kinder unterstützt, die pensionierte Lehrerin, die bei den Schulaufgaben hilft. All dies sind Beispiele für alltägliche Unterstützungsleistungen, die üblicherweise in Kontexten von Kinder- und Jugendhilfe nicht berücksichtigt und nicht in die Gestaltung eines Hilfesettings einbezogen werden. Dabei fokussieren FGK-Konzepte – selbst wenn die Begriffe „Familiengruppenkonferenz“ oder „Familienrat“ zunächst anderes suggerieren – nicht in erster Linie den engen Bereich der Kernfamilie, sondern, ausgehend von der Familie im Kern, die Gesamtheit der sozialen Bezüge, und zwar sowohl solcher, die real bestehen und gelebt werden, als auch solcher, die potentiell aktivierbar sind (vgl. Granovetter 1973), wie z.B. der Kontakt zu den Großeltern, der wegen eines lange zurückliegenden Konflikts seit Jahren nicht mehr zustande kam. Erst die Fokussierung solcher Netzwerk-Strukturen, in denen sich Menschen üblicherweise bewegen, und deren Einbindung in Prozesse, die zur Bearbeitung von Problemen und Schwierigkeiten der Familie beitragen, eröffnet die Chance, durch eine mehrdimensionale Sichtweise zu einer veränderten Situationswahrnehmung zu gelangen und einen sozialen Raum zu gestalten, der unter Bedingungen des Alltags dazu beitragen kann, die Situation der Familie positiv zu gestalten. Diese Einbeziehung der sozialen Umwelt, sowohl in die Problemanalyse als auch in die Problembearbeitung, ist ein zentrales Prinzip, das alle FGK-Konzepte gleichermaßen kennzeichnet.

Gewissermaßen komplementär zu dieser „Aufwertung“ des sozialen Netzwerks, erfährt die Rolle der sozialpädagogisch ausgebildeten Fachkraft im Jugendamt, die für sich einen Expertenstatus bei der Problemlösung beanspruchen kann, eine deutliche „Abwertung“. Ihre Funktion und Expertise reduziert sich bei FGK-Konzepten im Wesentlichen auf die Information der Beteiligten und – falls sie die Rolle des Koordinators übernimmt – auf das Vermögen, die notwendigen Verfahrens- und Moderationskompetenzen vorzuhalten, um das Verfahren durchzuführen. Da es sich beim FGK-Konzept in Deutschland – wie auch in den meisten anderen europäischen Ländern – nicht um ein gesetzlich vorgeschriebenes Verfahren handelt, kommt ihr darüber hinaus die Aufgabe zu, Familien auszuwählen, ihnen das Verfahren vorzuschlagen und ein Niveau zu definieren, dem die vom Netzwerk erarbeiteten Vorschläge und Lösungen genügen müssen, so dass z.B.

dem Schutzauftrag des Jugendamts bei einer möglichen Kindeswohlgefährdung entsprochen wird. All dies sind durchaus anspruchsvolle professionelle Aufgaben, doch sind sie, verglichen mit den üblicherweise bei Verfahren zur Entscheidungsfindung im Kontext Jugendhilfe abgeforderten Kompetenzen, deutlich reduziert. Weder muss der Professionelle bei FGK-Konzepten vor dem Hintergrund seiner Wissens- und Erfahrungsbestände selbst eine fachlich angemessene Entscheidung treffen, noch muss er eine soziale Situation gestalten, wie in Deutschland bei der Hilfeplanung, bei der komplexe Interessen und divergierende Bedarfslagen bei gleichzeitig bestehenden Partizipationserwartungen zu berücksichtigen und auszutarieren sind. Diese Rücknahme professioneller sozialpädagogischer Kompetenzen wird noch verstärkt, wenn, wie in verschiedenen Ländern der Fall, ein externer – d.h. nicht aus der Institution stammender – Koordinator eingesetzt wird.

Ferner basieren FGK-Konzepte im Kern auf einer verfahrenstechnischen Separierung von Interessenlagen mit dem Ziel, womöglich daraus resultierende Interessenkonflikte zu minimieren. Entscheidend sind dabei zwei Elemente im Verfahrensablauf: Zum einen werden bei FGK-Konzepten die Ausübung der Rolle der sozialpädagogischen Fachkraft im Jugendamt und der des Koordinators, der die Familie bzw. das soziale Netzwerk durch das Verfahren führt, in der Regel personal getrennt. Während bei der üblicherweise in Deutschland praktizierten Hilfeplanung die sozialpädagogische Fachkraft in mindestens vier – häufig divergenten – Erwartungskontexten operiert und sich in der sozialen Situation Hilfeplanung zwischen den Erwartungen der Gesellschaft (z.B. das Kind zu fördern, zumindest aber vor Schaden zu bewahren), denen der Organisation (z.B. dies möglichst schnell und vielleicht auch kostengünstig zu tun), denen der Familie (z.B. Ausmaß und Umfang von Interventionen möglichst gering zu halten) und den eigenen (z.B. ethisch und fachlich angemessen zu entscheiden) hin und her bewegt, ist sie beim FGK-Konzept eines Gutteils dieser Erwartungen enthoben, weil er die direkte Durchführung des Verfahrens an einen Koordinator delegiert. Die personale Trennung entlang klar umrissener Aufgabenbereiche bei der Verfahrensdurchführung vermindert deshalb zugleich die ansonsten vielfach bestehende Diffusion von Interessen.

Zum anderen sieht der Ablauf einer Familiengruppenkonferenz eine – mehr oder minder ausgedehnte – Phase im Entscheidungsprozess vor, in der die Familie bzw. das soziale Netzwerk alleine und unbeeinflusst von der fallzuständigen Fachkraft über mögliche Konsequenzen diskutiert. Wie oben bereits angedeutet, ist das bestehende Machtungleichgewicht, das sich aus unterschiedlichen Quellen speist, ein konstitutives Merkmal der Hilfeplanung in Deutschland. Nun lässt sich zwar berechtigt argumentieren, dass der zeitweise „Ausschluss“ der Fachkraft – die in der Regel über ein Mehr an erfahrungsgestütztem Orientierungswissen sowie an Prozessmanagement-Kompetenzen als die Familie verfügt – von der Konferenz zu Effizienzverlusten im Verfahrensablauf führt, gleichzeitig besteht aber die Vermutung, dass damit ein Effektivitätsgewinn einhergeht. Im Beispiel: Wie weiter oben angedeutet, scheitern Hilfen gelegentlich daran, dass die Fachkraft die ihr zur Verfügung stehenden Machtmittel im Hilfeplanverfahren nutzt und auf die Umsetzung einer spezifischen, aus ihrer Sicht geeigneten, Hilfe drängt, der die Familie nur widerwillig oder halbherzig zustimmt. Verfahrensökonomisch mag dies zunächst effizient sein, doch weil die Familie in Teilen aus ihrer Verantwortung für die Situation in der Familie entlassen wird, wächst das Risiko, dass die Familie die Hilfe als fremdbestimmt – gleichsam als einen „feindlichen Akt“ – erlebt und die getroffenen Vereinbarungen mehr oder minder offen konterkariert. Umgekehrt erschwert die Rückverweisung der Familie auf ihre eigenen Kompetenzen zur Problembearbeitung ihr die Möglichkeit, sich der Verantwortung für Entscheidungen, die sie selbst getroffen hat, zu entziehen.

Allerdings darf man dabei nicht übersehen, dass FGK-Konzepte, so sie in einem Jugendamt realisiert werden, eingebunden sind in einen umfassenderen Kontext der Hilfestellung, und zwar in mehrerlei Hinsicht: So sind zum Beispiel Erfolg und Misserfolg bei der Implementation des Verfahrens auch davon abhängig, in welchem Duktus und mit welcher Intention das Verfahren von der fallzuständigen Fachkraft der Familie vorgeschlagen wird, d.h. auf welche Zustimmung und Umsetzungsbereitschaft das Verfahren innerhalb des Jugendamts trifft. Dies gilt umso mehr, als die Familiengruppenkonferenz im Ergebnis oftmals Hilfen zur Erziehung nach § 27 ff. SGB VIII als integralen Bestandteil des gesamten Hilfesettings vorsieht oder es der Unterstützung und Motivation bei der Umsetzung von Hilfeleistungen bedarf. Leistungen des Netzwerks und Hilfen der öffentlichen Hand sind also oftmals eng miteinander verzahnt und bedürfen der fachlichen und inhaltlichen Verschränkung, um die gewünschten Effekte zu erzielen. Vor diesem Hintergrund können FGK-Konzepte nicht allein auf eine methodische Forderung und deren detailgetreue Umsetzung reduziert werden, auch wenn methodisch-instrumentelle Aspekte den Kern des Verfahrens bilden. Vielmehr muss deren Einführung eingebunden und gestützt werden durch eine diesem Verständnis sozialer Hilfen förderliche Organisationskultur. Einer Organisationskultur, die geprägt ist vom Respekt vor der Lebenssituation anderer, von Fairness, Vertrauen, Einfühlungsvermögen, der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, von Transparenz und dem Willen zu einer wohlwollenden Unterstützung der Adressaten. Eine erfolgreiche Implementation des Verfahrens ist damit eng verkoppelt mit einer bestimmten professionellen

Haltung, die sich kulturell und strukturell in der Organisation des Jugendamtes abbildet: Einer sozialpädagogischen Professionalität, die versucht, gerade nicht bevormundend zu sein, sondern die Interessen und Bedarfe der Adressaten in den Vordergrund rückt, sie wahrnimmt und sich darauf einlässt (vgl. Hansbauer/Kriener 2006).

Ablauf der Familiengruppenkonferenz

Wie sehen nun die Aufgaben- und Ablaufregelungen bei einer Familienkonferenz konkret aus? Wie schon angedeutet, differieren die in verschiedenen Ländern praktizierten Ansätze geringfügig, so dass im folgenden der konkrete Ablauf einer Familiengruppenkonferenz geschildert wird, wie er – angelehnt vor allem an das neuseeländische Modell – in Deutschland überwiegend praktiziert wird (vgl. auch Marsh/Crow 1998; Früchtel 2002; Pakura 2004; Straub 2005). Dabei lassen sich bei der eigentlichen Konferenz drei bzw. – wenn man Vor- und Nachbereitung hinzurechnet – fünf Prozessphasen unterscheiden, die durch unterschiedliche Aufgaben und Teilnehmer voneinander abgegrenzt werden können (vgl. Abb. 1):

- 1) Zunächst wird in der *Vorbereitungsphase* durch die fallverantwortliche Fachkraft und die Adressaten geprüft, ob und in welchem Umfang (noch) soziale Netzwerke bestehen, die zur Lösungs- und Entscheidungsfindung herangezogen und – mit Zustimmung der (potentiellen) Adressaten – in das Verfahren eingebunden werden können. Anschließend, sofern die Familie der Familiengruppenkonferenz zustimmt, informiert die fallverantwortliche Fachkraft den Koordinator und überträgt diesem die weitere Koordination der Familiengruppenkonferenz – d.h. die Festlegung von Zeit, Ort und Teilnehmerkreis – in Abstimmung mit der Familie. Diese Phase liegt vor dem eigentlichen Entscheidungsprozess.
- 2) In der *Informationsphase* wird das zusammengekommene Netzwerk über die rechtliche Situation, die Situation der Familie, die Möglichkeiten professioneller Unterstützung sowie das zu bearbeitende „Problem“ bzw. die Ziele der Konferenz informiert. Zugleich werden in dieser Phase die Diskussionsregeln (jeder hat ein Rederecht, keine persönlichen Beleidigungen usw.) für die nächste, unmittelbar daran anschließende Phase festgelegt. Dieser Schritt wird durch den Koordinator angeleitet und zusammen mit der fallverantwortlichen Fachkraft durchgeführt. Gegebenenfalls können weitere Fachkräfte hinzugezogen werden, wenn dies einer besseren Information der Beteiligten dient.
- 3) Während der *Familienphase* („*family only*“-Phase) verständigen sich die Beteiligten über denkbare „Entscheidungsausgänge“ und prüfen, ob eigene Anteile des Netzwerks an der Lösung sinnvoll und möglich sind. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten (bei Hilfen aus dem Netzwerk mit Festlegung von Verantwortlichkeiten für einzelne Handlungsschritte und Möglichkeiten zu ihrer Überprüfung). Eine Beteiligung des Koordinators in dieser Phase ist nicht vorgesehen, er kann aber auf Wunsch der Beteiligten als „neutrale“ Person hinzugezogen werden, um den Ablauf der Diskussionsphase zu strukturieren.
- 4) In der *Entscheidungsphase* schließlich präsentiert das Netzwerk (unter Beteiligung des Koordinators) der fallverantwortlichen Fachkraft seinen Vorschlag für eine angemessene Vorgehensweise. Die Fachkraft wird anschließend nach ihrer Zustimmung gefragt. Sollte die Fachkraft die vorgeschlagene Lösung ablehnen, weil sie das Kindeswohl nicht gesichert sieht – nicht aber wenn Lösungen unkonventionell oder unrealistisch erscheinen – findet ggf. ein erneuter Aushandlungsprozess statt. Die Entscheidung wird schriftlich dokumentiert.
- 5) In der *Überprüfungsphase*, die ungefähr drei Monate nach der eigentlichen Konferenz stattfindet, erfolgt unter Beteiligung der Familie bzw. des Netzwerks, des Koordinators und der Fall führenden Fachkraft eine Überprüfung der getroffenen Entscheidung und ihrer Realisierung. Bei Bedarf können ggf. Veränderungen der Vereinbarung vorgenommen werden, auch eine „Überführung“ des Verfahrens in das „übliche“ Hilfeplanverfahren ist möglich.

Abb. 1: Phasen der Familiengruppenkonferenz

Tätigkeit	Familiengruppenkonferenz	Beteiligte
Information über FGK Teilnahmeentscheidung/Einladung Festlegung von Ort/ Termin	Vorbereitungsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie
Situationsschilderung Rechtliche Situation Ziele der Familiengruppenkonferenz Anforderungen an Entscheidung Unterstützungsangebote Diskussionsregeln	Informationsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie Soziales Netzwerk Ggf. weitere Fachkräfte
Diskussion über mögliche Lösungen Erarbeitung eines Plans Dokumentation des Plans	Familienphase	Familie Soziales Netzwerk Ggf. Koordinator
Präsentation der Entscheidung Zustimmung der Fachkraft Ggf. erneute Verhandlung Dokumentation der Entscheidung	Entscheidungsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie Soziales Netzwerk
Überprüfung der Umsetzung Überprüfung der Vereinbarungen Veränderung der Vereinbarungen Ggf. Überführung ins Hilfeplanverfahren	Überprüfungsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie Soziales Netzwerk

Quelle: Alt (2008), mit geringfügigen Veränderungen

Das Modellprojekt

Vor dem Hintergrund der bisherigen Erörterungen beantragte die Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH) in Kooperation mit der Fachhochschule Münster die Durchführung des Modellprojekts „Implementation und Evaluation von ‚Family Group Conference (FGC)‘-Konzepten – Ein Instrument zur Förderung von mehr Partizipation und Gemeinwesenorientierung bei der Planung von Hilfen?“ bei der Stiftung Deutsche Jugendmarke e.V. Im Kern des Modellprojekts stand – wie der Titel des Projekts deutlich macht – die Implementation und Evaluation von Familiengruppenkonferenzen in mehreren Jugendämtern in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Hessen. Das Projekt wurde im Zeitraum vom 1. Mai 2006 bis 30. September 2008 durchgeführt. Folgende Akteure waren an der Durchführung des Modellprojekts beteiligt:

- *Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH)*: Die IGfH beantragte das Modellprojekt mit der Fachhochschule Münster und war gemeinsam mit dieser für dessen Durchführung verantwortlich. Darüber hinaus bestimmte sie in Abstimmung mit der Fachhochschule den Projektbeirat und war somit mittelbar für die Qualitätssicherung im Projekt zuständig.

- *Fachhochschule Münster (FH Münster)*: Die FH Münster war im Wesentlichen für die Realisierung des Modellprojekts verantwortlich. Intern waren dabei die Bereiche Implementation (unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Hansbauer) und Evaluation (unter der Leitung von Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel) organisatorisch getrennt. Im Rahmen der Implementation und wissenschaftlichen Begleitung unterstützte die Fachhochschule die beteiligten Jugendämter beim Aufbau einer Projektstruktur vor Ort sowie bei der Umsetzung der Familiengruppenkonferenzen. Hierzu fanden u.a. in regelmäßigen Abständen beratende Sitzungen mit den beteiligten Jugendämtern statt, bei denen das Konzept an die jeweiligen lokalen Bedingungen angepasst und das Gesamtkonzept weiterentwickelt wurde. Weitgehend unabhängig davon analysierte die Evaluation im Rahmen ihres Auftrags die Auswirkungen des Konzepts auf die beteiligten Akteure (Adressaten, Fachkräfte, Koordinatoren) und untersuchte die feststellbaren Implementationsfolgen.
- *Projektstandorte*: Die Jugendämter des Kreises Herford (NRW), der Landkreise Kassel (Hessen) und Waldeck-Frankenberg (Hessen) sowie die Jugendämter der Städte Mülheim an der Ruhr (NRW) und Viersen (NRW) waren bereit, im Rahmen des Modellprojekts Familiengruppenkonferenzen zu implementieren und sich an der Evaluation zu beteiligen. Sie rekrutierten aus ihren Reihen Mitarbeiter, die nach entsprechender Schulung durch die FH Münster als *Koordinatoren* für die Durchführung von Familiengruppenkonferenzen zur Verfügung standen. Sie stellten ferner je einen *Projektkoordinator*, der als Ansprechpartner für die „externen“ Projektakteure (IGfH; wissenschaftliche Begleitung; Evaluation; Beirat) fungierte und die Projektaufgaben innerhalb der einzelnen Jugendämter koordinierte. Darüber hinaus wurde für die Dauer des Modellprojektes in jedem Jugendamt ein so genanntes *Projektteam* gebildet, dem neben Mitgliedern der Fachteams der Projektkoordinator, die Koordinatoren für die Familiengruppenkonferenzen sowie die wissenschaftliche Begleitung (FH Münster) angehörten. Die Leitung der Jugendämter sowie die dort tätigen Projektkoordinatoren gehörten dem Projektbeirat an.
- *Kooperationspartner*: Das hessische Sozialministerium sowie die beiden Landesjugendämter Rheinland und Westfalen-Lippe berieten und unterstützten die IGfH und die FH Münster bei der Gewinnung von kommunalen Jugendämtern, die bereit waren, sich am Modellprojekt zu beteiligen. Sie gehörten dem Projektbeirat an.
- *Projektbeirat*: Der Projektbeirat setzte sich zusammen aus den eben genannten Projektakteuren (IGfH, FH Münster, Standorte und Kooperationspartnern) sowie externen Wissenschaftlern. Der Projektbeirat traf sich zweimal jährlich und hatte neben Transferfunktionen in die Praxis vor allem die Funktion, den Prozessverlauf zu begleiten und fachlich zu reflektieren.

Perspektiven und Empfehlungen aus dem Modellprojekt

Im Folgenden geht es um eine zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse des Modellprojekts. Lässt sich bestätigen, was das Konzept verspricht? Ist die Familiengruppenkonferenz ein geeignetes Verfahren für mehr Partizipation und Sozialraumbezug? Wo sind Abstriche zu machen und wo werden anfängliche Erwartungen auch übertroffen? Die Darstellung orientiert sich an den Untersuchungsfragen, die sich auf diese Ziele beziehen. Sie erfolgt an dieser Stelle in Thesenform. Wo es sich anbietet, schließen sich Empfehlungen an.

Ergebnisse mit Blick auf die Familiengruppe

Untersuchungsfrage 1: *Inwieweit gelingt es den Familien und ihrem Netzwerk, sich im Zusammenspiel von öffentlicher und privater Hilfe als maßgebliche Entscheidungsinstanz durchzusetzen?*

Dieser Untersuchungsfrage lagen Annahmen über verschiedene Faktoren zugrunde, die es der Familiengruppe ermöglichen würden, sich selbst als maßgebliche Entscheidungsinstanz zu verstehen. Die Annahmen bezogen sich auf dienstleistungstheoretische Erkenntnisse und Ergebnisse der Nutzerforschung, die hervorheben, dass wirkungsvolle soziale Hilfen adressatengesteuert und aushandlungsorientiert erfolgen müssen. Darüber hinaus waren die Erörterungen zum sozialen Charakter der Hilfeplanung (vgl. Urban 2004) maßgeblich für die Erwartungen an dieses Modellprojekt. Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Thesen formulieren:

1. Familiengruppen begreifen die Konferenzen als ihre Veranstaltung

Diese Annahme hat sich voll bestätigt: die Gestaltung des äußeren Rahmens ist sehr bedeutsam für die Atmosphäre während der Konferenzen. Die Kernfamilien begreifen sich als Einladende und Ausrichter des Gesprächs. Sie wählten mehrheitlich die eigene Wohnung für das Treffen, und sie organisierten die Versorgung der Teilnehmer, teilweise mit selbst gebackenem Kuchen oder gar vollständigen Mahlzeiten. Die Koordinatorinnen konnten in Absprache mit der Familie die weiteren Strukturelemente der Familiengruppenkonferenz organisch in die gewählten Rahmenbedingungen einbetten (wobei sie teilweise bemängelten, dass die Räume nicht immer ideal für die Moderations-Tätigkeiten waren). Die Interviews zeugen davon, dass sich die Familienmitglieder insgesamt „freier“ und vertrauter in diesem Setting fühlten, als es in einer für sie befremdlichen Umgebung eines Verwaltungsgebäudes möglich wäre. Die Bedeutung der räumlichen Atmosphäre, wie Raumgröße, Störungsfreiheit, Getränke und Spielzeug für Kinder heben auch Krause/Steinbacher (2006, S. 64) für die gängigen Hilfeplangespräche hervor.

Es scheint also bedeutsam, dem Setting einer Familiengruppenkonferenz eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Da die Teilnehmer – besonders auch Kinder/ Jugendliche – der Konferenz teilweise mit erheblichen Unsicherheiten und Ängsten entgegen sahen, sollte eine den Familiengruppen möglichst vertraute oder angenehme Umgebung gewählt werden, die ihnen einen sicheren Rahmen vermittelt. Nicht immer ist die Familienwohnung der geeignete Ort, da dieser z.B. bei strittigen oder getrennten Elternpaaren auch negative Emotionen hervorrufen kann.

2. Das strukturell gegebene Machtgefälle verschiebt sich zugunsten der Familiengruppe

Schon die Struktur des Verfahrens fördert eine stärkere Symmetrie in der Kommunikation. Der größtenteils für Fachkräfte „fremde“ Ort, das zahlenmäßige Verhältnis von Mitgliedern der Familiengruppe und Fachkräften, die verfahrenstechnische Separierung der Rollen und auch die zeitweilige Abwesenheit der Fall verantwortlichen Fachkraft, ggf. auch der Koordination setzen deren Dominanz zumindest während der Konferenz außer Kraft. Davon zeugen die hohen Redeanteile der Mitglieder und die Beobachtung, dass die Position der Fachkräfte als eine unter vielen gilt, die in der Prozessdynamik berücksichtigt wird – oder auch nicht. Die Familiengruppe erlebt sich als deutlich aufgewertet, während die Position der Fachkräfte abgewertet wird.

Die Beziehung zwischen Fachkräften und Familien konnte nicht über den Überprüfungstermin hinaus verfolgt werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass diese tendenzielle Symmetrie fortbestehen kann, wenn sich durch diese „Initialzündung“ dauerhafte Änderungen in den Haltungen und somit auch den Handlungen auf beiden Seiten ergeben (stärkeres Selbstbewusstsein der Teilnehmer; stärkere Diskursivität der Fachkräfte), die dann die förderlichen Strukturmerkmale der Familiengruppenkonferenz ersetzen.

3. In der Familiengruppenkonferenz wird der Aushandlungsprozess de facto vollzogen

Es ist beobachtbar, dass die fachlich vielfach geforderte Aushandlung (vgl. Urban 2004, S. 36; Schwabe 2005, S. 357ff.; v. Spiegel 2008, S. 43ff.) in der Konferenz tatsächlich stattfindet, wenn auch meist nicht explizit und durchaus nicht immer im Sinne der Fachkräfte. Bereits die Konferenzfrage ist ein Aushandlungsthema wie auch die Einschätzung des Problems und seiner Ursachen und die Lösungswege. Die Prozessdynamik führt bisweilen dazu, dass die nach Sicht der Fall verantwortlichen Fachkraft wichtigsten Probleme völlig in den Hintergrund geraten. Hierbei spielen auch kulturelle Faktoren eine Rolle. So waren z.B. in einer türkischen Familiengruppe der Umgang der Frauen mit ihren Männern und die Stellung der Schwestern gegenüber ihrer Mutter Themen mit absoluter Priorität, die alle Gespräche über die vom ASD thematisierten Probleme überlagerten.

Die Teilnehmer wählen in der Konferenz *selbst* ihren Schwerpunkt und *ihre* Dynamik steht im Vordergrund. Dabei kann man einiges über die Themen und Prioritäten der Familiengruppe erfahren, die gegenüber Vertretern des Jugendamts so nicht zur Sprache kommen würden, die aber besagte Probleme in einem anderen Kontext erscheinen lassen. Es bedarf hier eines professionellen Vertrauens in die Ressourcen der Familiengruppe, um den Lösungsweg der Familiengruppe zu unterstützen und nicht darauf zu beharren, dass die Konferenzfrage zuerst bearbeitet wird - vorausgesetzt, das Kindeswohl ist nicht gefährdet. Zudem sollten evtl. kulturelle Faktoren bereits in der Vorbereitungsphase bedacht werden; so kann es wichtig sein, eine Koordination mit einem ähnlichen kulturellen Hintergrund einzusetzen.

4. Familiengruppenkonferenzen können einen Teil der paradoxen Handlungsanforderungen relativieren

Weiter oben wurde auf paradoxe Handlungsanforderungen hingewiesen, die aus dem Aushandlungspostulat erwachsen: neuere Sozialisationstheorien fokussieren die Adressaten als Subjekte und Expertinnen ihres Alltags, die immer schon selbst eine Deutung ihrer Probleme entwickeln und auch an der Lösung ihrer Probleme arbeiten, vgl. z.B. Rolff/Zimmermann 1985 (Aneignungstheorie), Böhnisch/Münchmeier 1992 (Subjektorientierung), Bommers/Scherr 1996 (Sozialisation als Selbstsozialisation). Gleichzeitig müssen Fachkräfte dafür sorgen, dass sie „sich so entwickeln, wie die Gesellschaft dies toleriert“ (Pluto 2007, S. 417). Ein Vergleich der Problemsichten zeigt exemplarisch, dass Fachkräfte offenbar schneller die Frage nach dem (verlässlichen) Lebensort der Kinder stellen als die Familiengruppe. Diese Frage ist nachvollziehbar zu Zeiten, in den die (Fach-) Öffentlichkeit besonders sensibel auf eine mögliche Kindeswohlgefährdung reagiert. Im Modellprojekt lehnte die Fall verantwortliche Fachkraft die Lösungsansätze und Vereinbarungen der Familiengruppe jedoch in keinem Fall ab. Befürchtungen, Familien könnten „aus dem Ruder laufen“, wenn sie selbstständig über ihre Hilfe beraten und entscheiden dürfen, können somit relativiert werden.

In der Familiengruppenkonferenz können und müssen die Fall verantwortlichen Fachkräfte ihre Sorge, die ihrer Meinung wichtigste Konferenzfrage und ihre Anforderungen an die Lösung klar und prägnant platzieren, damit sich die Familiengruppe damit auseinandersetzen kann, vgl. auch Schwabe (2005, S. 359), der „unverhandelbare Anforderungen“ an eine Aushandlung zwischen Adressaten benennt, die mit „verhandelbaren“ eng verschränkt sind. Dieses ist besonders wichtig bei der Sorge um das Kindeswohl; dennoch sollten Familien nicht unter Generalverdacht gestellt werden.

5. Die Position der Familie gibt es nicht

In der Fachliteratur wird vorrangig von zwei Positionen (Betroffene und Experten) gesprochen, die sich gegenüberstehen (vgl. z.B. Urban 2004, S. 167 oder Früchtel/Budde/Cyprian 2007). Die Aushandlungssituation *innerhalb* der Familiengruppe kann jedoch ebenfalls asymmetrisch strukturiert sein: in der Konferenz treffen sich mitunter Menschen, die sich jahrelang nicht gesehen haben oder bisher nicht kennen; manche sehen sich als Unterstützung einer Konfliktpartei; andere sorgen sich hauptsächlich um die Kinder; einzelne Personen verhindern Aushandlungen durch dominante Kommunikationsstrategien; alte Konflikte überlagern die Diskussion usw. *Die* Familiengruppe ist eben keine Einheit; Familie kann auch als „Zumutung“ erlebt werden (vgl. Kriener/Hartwig 2007) bzw. auch Verwandte können eine sog. fürsorgliche Belagerung (vgl. Wolf 2001) ausüben.

Die Koordination muss ein Gespür dafür entwickeln, ob sich eine Familiengruppe aufgrund ihrer Zusammensetzung und ihrer Dynamik für eine Familiengruppenkonferenz eignet. Es sollte gewährleistet sein, dass die Sorge um die betroffenen Kinder/Jugendlichen die Anwesenden verbindet. Auch wenn sich keine Ausschlusskriterien ergeben haben, scheint es doch geboten, eine sorgfältige Abschätzung möglicher psychosozialer Folgen für einzelne oder die ganze Familiengruppe vorzunehmen. Dies empfiehlt sich insbesondere, wenn Misshandlung, Missbrauch, psychische Erkrankungen oder massive Konflikte im Spiel sind. In solchen Fällen sollte die Koordination die Beteiligten besonders ausführlich vorbereiten und sich ggf. auf eine ausgleichende, übersetzende Moderation im Sinne einer Mediation einstellen. Die Anwesenheit der Koordination in der Familienphase könnte dann hilfreich sein (vgl. These 9). Einladungen Einzelner gegen den Willen Anderer führen zu Widerständen und beeinflussen den Konferenzverlauf aus Sicht der Beteiligten negativ. Ein besonderes Augenmerk muss daher auf die angemessene Vorbereitung der Eingeladenen gewidmet werden, die nicht zur Kernfamilie gehören. Sie benötigen eine ausreichende Beratung im Vorfeld, damit sie sicher in die Konferenz gehen können.

6. Das Verfahren allein sichert nicht die Beteiligung der Kinder/Jugendlichen

Das Aushandlungsmodell birgt u.U. auch Nachteile, zumindest für Kinder/ Jugendliche. Die Meinungen, Wünsche und Interessen derselben wurden von den in der Regel redegewandteren und durchsetzungsfähigeren Erwachsenen, die zudem die Mehrheit bildeten, nicht immer ausreichend berücksichtigt. So konnte es auch zu Vereinbarungen kommen, die ohne die Kinder/ Jugendlichen geschlossen wurden. Druck, Vorwürfe und mangelnde Aufmerksamkeit der Erwachsenen lösen bei ihnen Gefühle der Hilf- und Machtlosigkeit und auch der Verweigerung aus, während Wertschätzung und Akzeptanz ihre Motivation sehr beflügeln („Alle kommen wegen mir“). In solchen Fällen können sie überraschende Kompetenzen und eine große Mitwirkungsbereitschaft zeigen. Die konzeptionell im Verfahren verankerte partnerschaftliche Aushandlung (vgl. auch Kriener/Petersen 1999, S. 33) ergibt sich also nicht von selbst. Teilweise nahmen Beteiligte aus dem sozialen Netzwerk spontan eine Unterstützungs- und Ausgleichsfunktion für die jungen

Menschen wahr; teilweise waren auch im Vorfeld schon Unterstützungspersonen für deren Belange benannt worden.

Ein ernsthaftes Interesse, Zuwendung und Wertschätzung sind somit wichtige Voraussetzungen dafür dass sich Kinder/ Jugendliche gut aufgehoben fühlen. Eine Haltung der Allparteilichkeit (Montada/Kals 2007, S. 44) anstatt einer Neutralität ermöglicht es der Koordination, die Kinder/ Jugendlichen immer wieder einzubeziehen und sie zu ermutigen, sich zu artikulieren. In Finnland z.B. werden aus diesem Grunde zwei Koordinatorinnen eingesetzt, von denen eine nur für die Kinder/Jugendlichen verantwortlich ist (vgl. Mirsky 2003b). Neben der direkten Zuwendung sollten – besonders wenn jüngere Kinder betroffen sind – die Rahmenbedingungen eine entspannte und zeitlich angemessene Beteiligung der Kinder ermöglichen. Bei zu langen Konferenzen kann es sinnvoll sein, Entscheidungen zu vertagen. Ein in Form einer unterstützenden Person strukturell verankerter Beistand für die Kinder und Jugendlichen hat sich als hilfreich erwiesen, sofern diese Rolle gut vorbereitet und transparent umgesetzt wurde.

7. Aspekte der Beteiligung und Klärung erscheinen wichtiger als die Entscheidung

Das Konzept der Familiengruppenkonferenz mit seinen Verfahrensmerkmalen ermöglicht es den Teilnehmern, weitgehend selbst bestimmt Entscheidungen zu treffen. Allerdings heben diese selbst die Entscheidungsfunktion nicht besonders hervor. Entscheidungen finden oft en passant bzw. implizit statt. Mitglieder der Kernfamilie sehen den Nutzen der Konferenz vorrangig in einer Entlastung und einem (neu entstandenen) Gemeinschaftsgefühl. Sie erleben, dass ihre Sorgen und Hoffnungen geteilt werden und dass sie nicht allein sind. Sie legen in einer wertschätzenden Atmosphäre teilweise erstmalig ihre Sichtweisen dar und veröffentlichen auch bisher nicht Bekanntes oder Erklärtes (Beispiele waren väterliche Gewalt gegenüber den Kindern oder eine erneute Schwangerschaft der Mutter). Der veränderte Kontext ermöglicht, dass bekannte Informationen neu gehört und anders gedeutet werden, was auch den Blick auf neue Lösungswege öffnen kann. Ein vertrauensvoller Blick in die Zukunft erfordert eine Klärung und/ oder Bereinigung schwelender Konflikte aus der Vergangenheit. Dies erklärt, warum es auch Rückblenden geben muss (vgl. Montada/Kals 2007, S. 67). Eine Familiengruppenkonferenz beschleunigt solche Prozesse. Auf diese Weise klärt sich auch für die Familie, ob das soziale Netzwerk tragfähig ist und welche Unterstützung aus dem Umfeld (nicht) zu erwarten ist; ggf. steigt damit auch die Akzeptanz professioneller Hilfen. Eine verbesserte Kommunikation und intensivere Familienkontakte zählen (unabhängig vom „Problem“) zu den positiven Nebeneffekten.

Eine genügend große Familiengruppe mit möglichst heterogener Zusammensetzung bietet gute Voraussetzungen für entsprechende Klärungsprozesse und Lösungsstrategien (vgl. auch Früchtel 2002, S. 15). Wenn die Kernfamilie unter sich bleibt, werden schwerlich neuen Ressourcen erkennbar. Die Koordination kann selbst anregen, bestimmte „Informantinnen“ einzuladen und/ oder Faktenwissen einzuführen, um zu verhindern, dass Probleme unterkomplex verhandelt werden.

8. Das Konferenzereignis wird positiv beurteilt – unabhängig von den Folgen

Die Beteiligten resümieren ganz überwiegend, dass für sie die Konferenz eine große Relevanz besaß und vielleicht sogar ein Meilenstein im Lebensalltag war. Ganz unabhängig von der Problematik, den erzielten Vereinbarungen und ihrer Umsetzung wird sie als gelungenes Ereignis beurteilt. Die Gründe für diese Einschätzung sind wahrscheinlich vielfältig: Zum einen kann schon allein durch die Aufmerksamkeit, die der Familiengruppe, dem Kind oder Jugendlichen gewidmet wird, etwas in Bewegung geraten. Dieser sog. Placebo-Effekt ist vielfach belegt. Systemisch gesprochen wurde das (Familien-)System angestoßen bzw. irritiert und erhält somit die Chance, sich neu zu kalibrieren, Lösungen zweiter Ordnung zu entwickeln (vgl. Watzlawik et al. 1969). Das eröffnet Möglichkeiten für neue Kontakte und die Umgestaltung von Beziehungen. Das Ritual der Einladung und die Vorbereitung führen zu einer Dynamik, die bereits im Vorfeld zu Reflexionen und Lösungsideen führen kann, die dann in die Konferenz eingebracht und erörtert werden. Allerdings scheint es den Familien im Nachhinein relativ unwichtig zu sein, was genau besprochen wurde; wichtig ist, dass es eine Einigung gibt, dass andere Sichtweisen verstanden und akzeptiert werden können („Kommunikation ist das allerwichtigste“). Die Ergebnisse einer Meta-Auswertung neuerer Studien zum Erfolg von Psychotherapie weisen in die gleiche Richtung (vgl. Asay/Lambert 2001). Demnach sind allein 30% der Effekte auf die therapeutische Beziehung zurückzuführen, 40% auf extratherapeutische Veränderungen, 15% auf die Erwartung, dass die auf diese Weise erhaltene therapeutische Unterstützung hilft und lediglich 15 % auf ausgewiesene therapeutische Methoden. Bei der Familiengruppenkonferenz kommt die der Familiengruppe entgegengebrachte Erwartung hinzu, dass diesen als Expertinnen ihrer eigenen Lebenswelt zugetraut wird, selbst konstruktive Lösungen für ihre Probleme zu finden und umzusetzen, vgl. hierzu auch die vielfältigen Veröffentlichungen zum Theorem der Anerkennung mit Bezug auf Hon-

neth (1997); so benennt z.B. Pluto (2007, S. 139), die „positive emotionale Anerkennung durch die Fachkräfte“ als entscheidendes Kriterium für die Mitwirkungschancen der Betroffenen.

Übertragen auf die Familiengruppenkonferenz bedeutet das, dass die gestaltete Atmosphäre, vor allem auch in Form der symmetrischen, wertschätzenden Kommunikation (hier übersetzt als „therapeutische Beziehung“) zusammengenommen mit der Erwartung einer positiven Veränderung der Familiengruppe einen kräftigen Schub versetzen kann. Dieses gilt es, im weiteren Verlauf der Arbeit mit der Familie zu nutzen.

9. Familienanliegen kollidieren zuweilen mit Verfahrensstandards

Ein entscheidendes und auch international bestätigtes Prinzip der Familiengruppenkonferenz ist die Familienphase, in der die Familiengruppe exklusiv – ohne Fachkräfte und ohne Koordination – berät und entscheidet. Im Modellprojekt moderierte die Koordinatorin in der Hälfte der Konferenzen auch die Familienphase. Teilweise waren auch Fachkräfte (jedoch nicht die Fall verantwortliche Fachkraft) während dieser Zeit zugegen. Es ließ sich kein gravierender Unterschied bzgl. der Qualität der Vereinbarungen und der Zufriedenheit der Beteiligten ausmachen. Weder scheinen anwesende Koordinatoren negativ Einfluss genommen haben, noch gab es „bessere“ Entscheidungen/ Vereinbarungen, wenn die Familiengruppe allein beraten hatte. Während einige Familienmitglieder die Beratung ohne Fachleute besonders würdigten, klagten allerdings andere Befragte, man habe sie mit ihren Problemen allein gelassen (vgl. hierzu auch Lupton/Nixon 1999). Eine weitere Unsicherheit ergab sich bzgl. der Anwesenheit anderer professionell Tätiger (z.B. Lehrerinnen, ehemalige Betreuer oder Pfarrer) in der Familienphase. Sie wurden oft von den Familien als Teil ihres persönlichen Netzwerks und „selbstverständlicher Teil ihrer Biografie“ (Uhlendorff/Cinkl/Marthaler 2006, S. 45) betrachtet und haben daher auch teilweise an der Familienphase teilgenommen. Die Koordinatorinnen reagierten unterschiedlich: Einige überließen der Familiengruppe die Entscheidung, andere bestanden darauf, dass diese allein berät.

Hier ergibt sich ein gewisses Spannungsfeld: der Familie wird einerseits vermittelt, sie sei Gastgeberin und Veranstalterin der Konferenz und treffe Entscheidungen selbst (auch über Teilnehmer); andererseits scheinen manche Verfahrensmerkmale unverhandelbar. Im Sinne einer konsequenten Partizipation sollte bzgl. beider Standards eine den Familien angemessene Flexibilität möglich sein, die jedoch dem Anliegen des Verfahrens noch gerecht wird. Unerlässlich scheint, die Transparenz für die jeweilige Regelung und deren Konsequenzen für alle Beteiligten zu erhöhen. Dies betrifft zum einen die – durchaus umstrittene – Anwesenheit der Koordinatoren in der Familienphase. Wenn Professionelle eingeladen werden, muss zum anderen deren Rolle für alle (vor allem auch für sie selbst) geklärt sein: sind sie nur Informationsgeber oder auch bereit Ressourcen einzubringen und die Familie zu unterstützen? „Neugierige“ und „Ersatz-Koordinatoren“ haben in der Familienphase nichts zu suchen.

Untersuchungsfrage 2: Inwieweit fördert das Verfahren die Aktivierung von Ressourcen aus dem sozialen Netzwerk der Familie?

Diese Untersuchungsfrage fußte auf den Zielen einer sozialräumlich ausgerichteten Jugendhilfe und sollte klären, ob Familiengruppenkonferenzen dazu beitragen können, verschüttete Ressourcen im sozialen Netz der Familien und in ihrem unmittelbaren Sozialraum zu aktivieren. Eine Annahme war z.B., dass „der Einbezug personaler Netzwerke in Entscheidungsvorgänge der Familiengruppenkonferenz ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Gemeinschaft schaffen könne, das nachhaltig ein kollektives Bewusstsein für den Sozialraum und das Gemeinwesen generiert“. Einschränkend muss hier festgehalten werden, dass die Rahmenbedingungen des Modellprojekts und auch das Untersuchungsdesign es nicht zuließen, die Beziehungen zwischen den Familien und dem Sozialraum systematisch zu erfassen. Im Modellprojekt lag der Fokus vorrangig auf der Partizipation der Familie und ihres sozialen Netzwerks und weniger in der Aktivierung des Gemeinwesens. Mit diesen Einschränkungen lassen sich folgende Thesen formulieren:

10. Familien verfügen in der Regel über ein aktivierbares soziales Netzwerk

Die zu Beginn des Projekts teilweise offen gestellte Frage, ob denn überhaupt „die Jugendhilfe-Familien“ über ein aktivierbares soziales Netzwerk verfügen, kann – gemessen an der Bereitschaft, zur Konferenz zu erscheinen – für fast alle Familien des Modellprojekts positiv beantwortet werden; vgl. auch Uhlendorff, Cinkl und Marthaler (2006), die bestätigen, dass Familien mehrheitlich, wenn auch in unterschiedlicher Intensität in informelle Hilfesysteme eingebunden sind. Im Vergleich nahmen mehr Verwandte als Freunde oder Bekannte an den Konferenzen teil. Die verwandtschaftliche Bindung assoziiert offenbar einen Vertrauensvorschuss und ist leitend bei der Entscheidung für den Teilnehmerkreis.

Dementsprechend sollte die Koordination durchaus Zeit investieren, um verschüttete (verwandschaftliche) Beziehungen zu aktivieren. Sie trägt somit auch dazu bei, den Blick der Familien auf ihr soziales Netzwerk zu lenken und ein Bewusstsein für die Ressourcen ihres Lebensalltags zu wecken. Dabei sollte bedacht werden, dass die Hinwendung zur Verwandtschaft auch mit Befürchtungen verbunden sein kann, mit Ängsten, sich zu öffnen, gut gehütete Geheimnisse zu lüften oder den Ruf zu verlieren (vgl. Kriener/Hartwig 2007). Da scheinen manchmal professionelle Helfer verlässlicher zu sein.

11. Familiengruppenkonferenzen beleben Ressourcen des sozialen Netzwerks

Auch wenn neun von dreißig Familiengruppen nach der Konferenz keine Jugendhilfe-Leistungen in Anspruch nahmen, ist nicht zu belegen, dass verwandschaftliche und nachbarschaftliche Hilfen professionelle Unterstützungsleistungen ersetzen. Anders gesehen wurden aber neben der Entscheidung für professionelle Hilfen *immer* flankierende Unterstützungen für die Familie vereinbart. In *allen* Konferenzen beteiligten sich Mitglieder des sozialen und teilweise auch des professionellen Netzwerks an der Übernahme von Verantwortung und Aufgaben. Dies relativiert zwar nicht den Stellenwert der professionellen Hilfen, dokumentiert aber die Entschlusskraft der Anwesenden, einen großen eigenen Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation der betroffenen Familie zu leisten. Neben dem von Mitgliedern der Kernfamilie beschriebenen Solidaritätsgefühl ist festzustellen, dass auch Verwandte sich ernst genommen und einbezogen fühlen, was sie wiederum zur Übernahme von Verantwortung motiviert. Bspw. tragen entfernt wohnende Großeltern, die nur bedingt auf die Lebenssituation der Kernfamilie Einfluss nehmen können, auf diese Weise etwas zur Zukunftsgestaltung ihrer Enkel bei. Nimmt man den durch eine geringere Anzahl von Teilnehmern gekennzeichneten Überprüfungstermin als Indikator für die Nachhaltigkeit der Aktivierung von Mitgliedern des sozialen Netzwerks, scheint es aber, als würde sich das Engagement nicht in dieser Intensität fortsetzen. Diese Annahme wurde jedoch im Modellprojekt nicht überprüft; es ist auch möglich, dass ihre Einladung durch die Koordination nicht offensiv angegangen wurde oder dass sie es nicht mehr für nötig hielten, an einem „Überprüfungstermin“ teilzunehmen.

Es kann also nicht um die Alternative: professionelle Hilfe vs. soziales Netzwerk gehen. Beide Hilfen werden nach wie vor notwendig sein. Das soziale Netzwerk ist vor allem in solchen Situationen nicht zu unterschätzen, in denen in Obhut genommene Kinder zurückgeführt werden sollen, oder wo weitere Kinder zu Hause leben. Eine Unterstützung der Familien bei der Bewältigung des Alltags ist für Fachkräfte des ASD kaum möglich; hier haben die flankierenden Hilfen einen hohen Stellenwert. Es könnte aber wichtig sein, dass auch diese Menschen gesehen, geschätzt und „gepflegt“ werden müssen, wenn sie sich dauerhaft engagieren sollen (vgl. Erkenntnisse zum ehrenamtlichen Engagement, z.B. Sturzenhecker 1999 für die Kinder- und Jugendarbeit).

12. Die Familiengruppenkonferenz lenkt den Blick vom Individuum auf das Familiensystem und den sozialen Kontext

Als positiver Effekt der Familiengruppenkonferenzen erscheint, dass die Fachkräfte die gesamte, „leibhaftig“ versammelte Familiengruppe des Kindes/ Jugendlichen erleben und so auch die Dynamik erfahren, die sich innerhalb dieses Systems entfaltet. Die Entwicklungen der letzten 15 Jahre – wie z.B. das Neue Steuerungsmodell und weiterführend das System der zielorientierten Hilfeplanung und ergebnisorientierte Finanzierungsmodalitäten – setzen auf Fortschritte beim Individuum. Die Entwicklung zeigt sich auch in den Diskussionen über die Aufgaben der (vor)schulischen Bildung (vgl. z.B. die individuellen Sprachstandserhebungen). Erfolge bzw. die Zielerreichung werden an den Maßstäben des einzelnen Kindes sowie des (Jugendhilfe-)Systems gemessen und nicht an denen der Familie. Entsprechend muss auch der Aufwand (etwa in Form von Fachleistungsstunden) individuell zurechenbar sein. Und weitergehend sind alle elektronischen Datenerfassungs- und Dokumentationssysteme für den Bereich der Hilfen zur Erziehung auf den Einzelfall ausgerichtet, ein Umstand, der auch Teams der Sozialpädagogischen Familienhilfe und andere systemisch arbeitende Fachkräfte vor größere Schwierigkeiten stellt (vgl. v. Spiegel/Middendorf 2007). Auf diese Weise gerät der familiäre und soziale Kontext der Kinder/ Jugendlichen immer weiter aus dem Blick.

Es kann daher zunächst einmal schwierig, ungewohnt und auch aufwändig sein, sich (wieder) auf ein soziales System einzustellen. Die im Modellprojekt erfahrenen Vorteile können dazu ermutigen, diese Perspektive weiter zu verfolgen. Da Probleme und Entwicklungen generell kontextbezogen zu deuten sind und auch Interventionen wesentlich wirksamer sind, wenn sie auf die lebensweltlichen Zusammenhänge der Adressaten abgestimmt sind, wäre dieses ein großer Schritt in die richtige Richtung.

Untersuchungsfrage 3: Inwieweit zielen die in den Konferenzen geschlossenen Vereinbarungen auf angemessene und am Kindeswohl orientierte Lösungen für die Probleme der Familie?

Eine Erfassung der Wirkungen des Modellprojekts im Sinne eines „Outcome“ ist für ein singuläres Ereignis nicht sehr Erfolg versprechend. Daher bezieht sich diese Untersuchungsfrage zunächst auf die „Produkte“ (den Output) der Familiengruppenkonferenzen. Diese sind die getroffenen Vereinbarungen und deren Qualität. Es war zu beobachten, dass sich der evaluative Blick der Fachkräfte in den Jugendämtern eher kritisch auf diese Vereinbarungen und ihre Umsetzung bezog. Je nach Sichtweise galten sie als Erfolgsindikatoren und nicht die Gesamtentwicklung der Familien. Nach Auffassung des Projektteams folgte daraus teilweise vorschnell eine größere Zurückhaltung gegenüber dem Konzept. Mit den folgenden Thesen soll das Thema differenzierter betrachtet werden.

13. Die Umsetzung der Vereinbarungen ist nur ein Erfolgskriterium neben anderen

Die Auswertung der Vereinbarungslisten ergab, dass diese in aller Regel am Kindeswohl orientiert sind bzw. diesem nicht widersprechen. Die Frage der Angemessenheit lässt sich damit noch nicht eindeutig beantworten. Unbeteiligte neigen dazu, die Vereinbarungen wörtlich zu verstehen. Dabei stellt sich zuweilen der Eindruck ein, diese seien angesichts der anstehenden Probleme nicht ausreichend oder zumindest nicht hilfreich. Hinzu kommt, dass teilweise die Hälfte dieser Vereinbarungen nicht umgesetzt wurde. Wie ist dieses Ergebnis zu bewerten? Für die verantwortlichen Fachkräfte ist die Realisierung offenbar der entscheidende Erfolgsindikator, daher stellten sie zuweilen den Aufwand für eine Familiengruppenkonferenz in Frage. Für die Familienmitglieder schien die Umsetzung nicht immer so wesentlich zu sein; wichtig war für sie eher die „Botschaft“, also das was zwischen den Zeilen stand. In den Videoaufnahmen ist erkennbar, dass die Vereinbarungen im Zusammenspiel der Familiengruppe eine spezifische Bedeutung erhalten: sie stehen u.a. für Vertrauen, Solidarität und Verantwortungsbereitschaft. Die Einhaltung der Verabredungen war dann für die Adressaten nur ein Bewertungskriterium von mehreren. Sie haben diese durchaus selbstkritisch im Blick, sehen sich dennoch durch den Konferenzprozess gestärkt. Es sollte auch nicht übersehen werden, dass in vielen Konferenzen wesentliche Lebensentscheidungen *und* scheinbar kleinere Alltagsüberlegungen problemlos realisiert wurden.

Der Blick auf die real zu verzeichnenden Erfolge und Ressourcen der Familiengruppe kann somit durch eine übermäßig kritische Grundhaltung verstellt sein. Das könnte dazu führen, dass Familienmitglieder übereilt die skeptische Haltung der Fachkräfte übernehmen, zumal wenn sie durch andauernde Erfahrungen des Scheiterns daraufhin disponiert sind. Wer dem Konzept von vornherein „wenig“ zutraut, wird eher auf die nicht realisierten Vereinbarungen schauen. Man sollte daher mit Blick auf den Kontext und die weiteren Entwicklung zunächst einmal „verstehen“, welche Aussagekraft diese enthalten. Zudem ist das Konzept der Familiengruppenkonferenz in Deutschland noch weitgehend unbekannt. Es herrschen noch auf beiden Seiten Unsicherheiten im Aushandeln und bei der Umsetzung, ein Umstand, der sich durch wachsende Erfolge und eine Bestärkung von Fachkräften *und* Familien verändern kann. So lange ähnlich kritische Fragen nicht auch an die gängigen Hilfeplanungsprozesse angelegt werden, ist auch zu überlegen, an welchen Standards der „Erfolg“ von Familiengruppenkonferenzen überhaupt gemessen werden soll.

14. Vereinbarungen sind Absichtserklärungen, die „nachreifen“ müssen

Es ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass alle Vereinbarungen so umgesetzt werden, wie sie am Tag der Familiengruppenkonferenz beschlossen wurden. Manche – besonders die folgenreichen – Entscheidungen wollen überdacht sein und manche in der Situationsdynamik gefassten Entschlüsse müssen „nachreifen“, um in allen Konsequenzen bestätigt zu werden. Das gilt generell für Entscheidungen; die Konferenzen bilden hier keine Ausnahme. So kam es in manchen Fällen zur Einsicht, dass die gefundene Konstruktion doch nicht tragfähig genug für ein vertrauensvolles Zusammenwirken der Beteiligten erschien (ein Beispiel bildet die Zurücknahme des Angebots einer Verwandtenpflege). Teilweise trugen die getroffenen Vereinbarungen auch nicht ausreichend zur Entlastung der Familie bei; hier blieb die engere Familie mit ihren Alltagsorgen weiterhin allein. Manchmal wurden Entscheidungen auch neu überdacht und verändert, ohne dass Schwierigkeiten im Beziehungsnetzwerk erkennbar waren. Und ein großer Teil der nicht umgesetzten Vereinbarungen betraf eher sog. Alltagsvereinbarungen und „gute Vorsätze“ innerhalb der Kernfamilie. Hier scheint es, als hätten sich die Beteiligten damit übernommen. Dennoch waren ebenso viele „positive“ Ergebnisse zu verzeichnen: Es gab während der Familiengruppenkonferenz entscheidende „Durchbrüche“, die im weiteren Fallverlauf durch die Aktivitäten der beteiligten Personen bestätigt und unterstützt wurden.

Ein einmaliges Konferenzerlebnis trägt offenbar dazu bei, Änderungen anzustoßen. Ob diese nachhaltig sind, zeigt sich erst in der weiteren Entwicklung. Es ist wichtig, dass die Fall verantwortliche Fachkraft alle Selbstverpflichtungen und Vereinbarungen fördern, da von außen gesetzte Vorgaben von den Subjekten eher zurückgewiesen werden. Sie können aber – wie auch in anderen Hilfezusammenhängen – misslingen und müssen daher flankiert werden. Man sollte es vermeiden, die Betroffenen in ihrem Selbstbild des

Scheiterns erneut zu verstärken, in dem dies als „Fehler“ ausgelegt wird (vgl. Schwabe 2005, S. 351). Besser ist, die Erfahrungen konstruktiv zu wenden, in dem man Hindernisse bespricht und prozessorientiert neue Überlegungen als selbstverständlich ansieht; auch Hilfeplangespräche setzen immer wieder am erreichten Entwicklungsstand an.

15. Vereinbarungen können wie alle Pläne auf Hindernisse stoßen

Nicht realisierte Vereinbarungen können darüber hinaus auch als Hinweise auf Hindernisse gelesen werden. Hindernisse erwachsen z.B. aus Konflikten innerhalb des familiären Netzwerks, die oftmals schon vor der Konferenz erkennbar waren oder innerhalb dieser aufbrachen. Eine unvollkommene oder nur scheinbare Aushandlung rächt sich da, wo wichtige Personen nicht „mitgenommen“ wurden. Vor allem Kinder/Jugendliche, deren Zustimmung zu den Lösungen nicht eingeholt worden waren, unterliefen diese im Nachhinein mit der Folge, dass auch andere Konflikte, z.B. zwischen Eltern wieder aufflammten. Ebenso wirkte es sich negativ aus, wenn Vereinbarungen selbst und die Verantwortung für die Umsetzung nicht genügend konkretisiert worden waren. Zudem stellte sich beim Überprüfungstermin öfter einmal heraus, dass sich die familiäre Situation derartig verändert hatte, dass die ursprünglich angemessenen Vereinbarungen nicht mehr „passten“. In solchen Fällen mussten kurzfristig andere und neue Entscheidungen getroffen werden. Nicht beeinflussbare „Widerfahrnisse“ wie akute psychische Erkrankungen von Elternteilen oder Kindern, Trennungen, der Verlust des Ausbildungsplatzes etc. erforderten neue Regelungen. In diesen Fällen stellten die Familien ihre früheren Entscheidungen nicht in Frage, teilweise blieben diese sogar weiter in Planung.

Somit ist zu unterscheiden zwischen vermeidbarem Scheitern (z.B. durch die mangelnde Partizipation der Kinder/Jugendlichen) und solchem das nicht vorhersehbar ist: „Das Ergebnis einer guten Planung erlaubt es, das Planbare vom nicht Planbaren zu unterscheiden“ (Martin 1986, S. 95). Beides kann jedoch nicht als Argument gegen Familiengruppenkonferenzen genutzt werden. Der Umgang mit gravierenden Veränderungen in Familien gehört auch in den üblichen Hilfeplanverfahren zum Alltagsgeschäft der Fall verantwortlichen Fachkräfte und erfordert ebenso Anpassungen und Veränderungen im Hilfesystem. Veränderungen sind ein Resultat der vielfältigen Einflussfaktoren in komplexen Lebensbezügen (vgl. Krause/Wolff 2005, S. 46). Das daraus folgende strukturelle Technologiedefizit gehört zu den Charakteristika der beruflichen Handlungsstruktur kann auch mit noch so ausgeklügelten Strategien nicht überwunden werden (v. Spiegel 2008, S. 42).

16. Die Umsetzung von Vereinbarungen scheitert manchmal an einer mangelnden professionellen Unterstützung

Hinweise aus den Ex-Post-Interviews lassen erkennen, dass sich Familien manchmal bei der Realisierung ihrer Vereinbarungen zu wenig unterstützt fühlten. Teilweise beziehen sich die Klagen auf das soziale Netzwerk, teilweise aber auch auf die Professionellen. Im letzteren Fall wurden Hilfen zwar nicht explizit verweigert, aber sie waren nicht verlässlich, wurden zu lange hinausgezögert oder die professionelle Begleitung war nicht eng genug (vgl. auch ähnliche niederländische Erfahrungen, van Beek 2004b). Das Zeiterleben der Familien und der Fachkräfte ist anscheinend sehr verschieden. Wenn die zugesagte Unterstützung nicht zeitnah erfolgt, können Initiativen schnell wieder versanden. Erwachsene, die sich große Sorgen um einzelne Kinder und Jugendliche machten, vermissten manchmal auch einen „hilfreichen Druck“ des Jugendamts, um die aus ihrer Sicht notwendigen Veränderungen durchzusetzen. Es ist zu vermuten, dass eine Unterstützung nicht so gut gelang, wenn die Fachkräfte nicht von den durch die Familiengruppe gefundenen Lösungen überzeugt waren. Auch eine mangelnde Abstimmung zwischen Familiengruppenkonferenzen und dem „Standardverfahren“ der Hilfeplanung kann zu solchen Resultaten führen. Sehen es bspw. die Fachkräfte als ihre Aufgabe an, die Familien auch über die Bereitstellung professioneller Hilfen hinaus bei der Umsetzung ihrer Vereinbarungen zu unterstützen? Den Jahresinterviews ist ebenfalls zu entnehmen, dass eine Veränderung des Lebensortes, die in der Folge zu einem Wechsel des zuständigen Jugendamts führt, ein großes Risiko für den weiteren Prozess birgt: zugesagte Hilfen, die für die Familiengruppe eine wichtige Entscheidungsgrundlage gewesen waren, können auf diese Weise „verloren gehen“. Hierbei, und auch beim Wechsel der Fall verantwortlichen Fachkraft innerhalb des Jugendamts, werden (verlässliche) Beziehungen abgebrochen.

Die Begleitung der Familien muss somit auch nach der Konferenz im Sinne der Mitwirkungsprämisse erfolgen. Darum sollte eine Familiengruppenkonferenz in ein umfassenderes Konzept der Familienunterstützung eingebettet werden. Dieses sollte die Bedeutung des Kontextes für Veränderungen besonders betonen. Eine Abstimmung von Familiengruppenkonferenz und dem Standard-Hilfeplanverfahren ist unerlässlich.

17. Der „Erfolg“ des Konzepts lässt sich nicht in Ursache-Wirkungs-Beziehungen übersetzen

Somit hat sich die Annahme, dass zum Überprüfungstermin schon sicht- und spürbare Folgen der Familiengruppenkonferenz auszumachen wären, nicht für alle Fälle überzeugend bestätigt. Es lässt sich festhalten, dass in der Zwischenzeit viel passiert war, das dieses aber kaum mit dem Umsetzungsgrad der Vereinbarungen in Beziehung zu setzen war. Die Mitglieder schätzen die Konferenz selbst nach wie vor als sehr positiv ein (vgl. These 8), führen dieses aber nicht unbedingt auf die Vereinbarungen und ihre Tragfähigkeit zurück. Dieses Phänomen lässt sich hauptsächlich mit der subjektiven Einschätzung der Selbstwirksamkeit der Beteiligten erklären. Die Familienmitglieder fühlen sich selbst als Experten ihrer Lebensführung und sie legen Wert darauf, dass sie selbst aus eigenem Antrieb aktiv geworden sind und etwas verändert haben. Die von den Fachkräften erhoffte Verbindung – etwa zwischen dem Konzept der Familiengruppenkonferenz und den getroffenen Vereinbarungen und Veränderungen im Alltag – stellen sie so nicht her.

In der Sozialen Arbeit ist es aufgrund des strukturellen Technologiedefizits ohnehin schwer, stabile Beziehungen zwischen Intervention und Wirkung herzustellen; angesichts der beschriebenen Beobachtungen und Einschränkungen ist festzuhalten, dass die Umsetzung von ca. 50 % der Vereinbarungen ein erstaunliches und erfreuliches Ergebnis darstellt. Die Familiengruppenkonferenz kann im besten Falle eine Initialzündung hervorrufen, eine positive Motivation für Veränderung, eine Verbesserung des Selbstwertgefühls und der Solidarität, die ermutigen, eröffnete Wege weiter zu beschreiten. Und manchmal (aber eben nicht immer) werden auch folgenreiche Lebensentscheidungen getroffen.

Ergebnisse mit Blick auf Fachkräfte und Organisation

Weiter oben wurde bereits ausgeführt, dass die erfolgreiche Implementation des Verfahrens in einem Jugendamt eine spezifische Haltung der Fachkräfte voraussetzt, die sich in deren Handlungsweisen manifestiert. Bilden solche Handlungsweisen kollektive Muster, spricht man in der Organisationstheorie vielfach von einer bestimmten „Organisationskultur“. Gemeint ist damit, dass das Verhalten einer Gruppe nicht allein durch formale Strukturen (in der Regel schriftlich fixierte Reglements bzgl. Aufbau-, Aufgaben- und Ablauforganisation) geprägt, beeinflusst und oftmals wesentlich geleitet wird, sondern ebenso durch implizite, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster. Kultur ist also ein allgemein getragenes Set an Vorstellungen, das handlungsleitende Funktionen auch dort übernimmt, wo z.B. Beteiligung über Dienstverpflichtungen und hierarchische Vorgaben nicht mehr eingefordert werden kann (vgl. Lang/Winkler/Weik 2005, S. 209ff.). Solche kollektiven Vorstellungs- und Orientierungsmuster lassen sich über die Beobachtung von Handeln sowie entsprechendes Nachfragen bedingt in ihren Konturen erschließen. Dieses Handeln der Fachkräfte bildete einen weiteren Schwerpunkt der Evaluation. Das Projektteam erhoffte sich Aufschluss über den Einfluss der Koordination und der Fall verantwortlichen Fachkräfte auf den Verlauf der Familiengruppenkonferenzen. Eine ausführliche Würdigung der Bedingungen für eine Implementation des Konzepts der Familiengruppenkonferenz in die Organisationskultur eines Jugendamts erfolgt im Zusammenhang des 9. Kapitels.

Untersuchungsfrage 4: Wie gelingt es den beteiligten Koordinator/innen und Fachkräften, die Familiengruppen in ihrem Beratungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozess angemessen zu unterstützen?

18. Das berufliche Selbstkonzept der Koordinatorinnen ist wichtiger als ihr berufliches Arbeitsfeld

Schon bei der Vorbereitung des Modellprojekts zeichnete sich ab, dass die Arbeit mit Familiengruppenkonferenzen eine besondere berufliche Haltung der Fachkräfte erfordert, die sich im Handeln niederschlagen muss. Diese Einschätzung hat sich durchgängig bestätigt. Familiengruppen, die Akzeptanz und Wertschätzung erfahren, entwickeln Offenheit und Motivation für Veränderungen (vgl. These 8; vgl. auch Montada/Kals 2007, S. 191). Dieses erfahren auch die Koordinatorinnen selbst, die solche Haltungen in die Kommunikation eingebracht haben. Daher ist zu fragen, welche Personen sich besonders für die Koordinationsaufgaben eignen. Im Modellprojekt wurden nur solche aus den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Jugendämter eingesetzt; international wird auch mit Ehrenamtlichen aus anderen Berufsfeldern gearbeitet. Im Projekt hatten Fachkräfte des ASD keine größeren Schwierigkeiten mit der Rollendistanzierung als solche aus anderen Arbeitsfeldern (z.B. der Offenen Jugendarbeit). Die Übernahme der neuen Rolle gelang vielen gut, auch wenn sie dies nach eigenen Bekunden anfänglich reflektieren und kontrollieren mussten. Sie zogen aus der bewussten Einübung der geforderten professionellen Haltung auch einen Gewinn für ihre

alltägliche Tätigkeit, indem sie auch künftig mit ihren Adressaten wertschätzender und ressourcenorientierter umgehen möchten.

Ausschlaggebend scheint somit eher ein diskursorientiertes berufliches Selbstkonzept (vgl. Urban 2004, S. 169) als ein „methodisch sauberes“ Abarbeiten der konzeptionell vorgesehenen Schritte. Führende Vertreter des FGC-Gedankens behaupteten auf der internationalen Fachtagung in Frankfurt (im April 2008) sogar, FGC bedeute eine „Einstellung“ und sei keine „Methode“. Man brauche enthusiastische Menschen, die sich diesem Konzept verschrieben hätten. Selbst wenn man nicht so weit gehen möchte, ist evident, dass ein expertenorientiertes Selbstkonzept eher hinderlich für diese Aufgabe ist.

19. Förderlichen Haltungen sind bis zu einem gewissen Grade erlernbar

Die Koordinatoren wurden vor ihren ersten Einsätzen entsprechend ausgebildet. Es gelang ihnen jedoch sehr unterschiedlich, die vom Projektteam für erforderlich gehaltenen Haltungen zu realisieren. Die Auswertung der Videoaufzeichnungen zeigte auch, dass die beobachtbaren Handlungen der Koordinatorinnen nicht unbedingt mit deren Selbsteinschätzungen in den Evaluationsbögen übereinstimmten. Interaktionsleistungen können zwar nicht allein einzelnen Personen zugeordnet werden, sondern sie dokumentieren aus systemischer Sicht „Antwortverhalten“, sind also durch die jeweilige Situationsdynamik beeinflusst (vgl. Watzlawik et al. 1969). Dennoch sind Fachkräfte für ihren Part an der Koproduktion (vgl. v. Spiegel 2008, S. 43ff.), also den von ihnen beeinflussbaren Teil der Interaktion verantwortlich.

Es hat den Anschein, als könne man durch Ausbildung (der „Person als Werkzeug“, v. Spiegel 2008, S. 84) und durch Reflexion (Supervision) eine Grundlage schaffen. Diese muss aber auf ein entsprechendes diskursives Selbstkonzept aufsatteln, das in einer langen beruflichen Sozialisation gewachsen ist. Wo dieses fehlt, besteht die Gefahr, dass die Haltungen unzureichend oder mechanisch umgesetzt werden, was Glaubwürdigkeitsprobleme aufwirft und schwer gelingen kann.

20. Die Koordination muss zwischen Aktivierung und Steuerung balancieren

„Moderation ist abhängig von dem, was die jeweilige Familie ‚zu bieten‘ hat. Diese Familie redet gern und viel. Ich hätte stärker steuernd eingreifen können, hätte dann aber gegen die ‚Art der Familie‘ gesteuert“ (3 Koordinatorin, Frage 32). Die mitunter schwierige Balance, der Familiengruppe (die sich in dieser Zusammensetzung auch zum ersten Male trifft) eine klare, aktivierende Struktur anzubieten und sie durch die Konferenz zu führen, sich dabei aber vor inhaltlicher Einflussnahme zu hüten, wurde bei den Treffen der Koordinatoren immer wieder als Herausforderung diskutiert. Eine souveräne Verfahrensverantwortung scheint ein maßgeblicher Einflussfaktor und in den meisten Familiengruppen eine notwendige Voraussetzung für den Konferenzserfolg zu sein. Es gelang den Koordinatorinnen im Modellprojekt nicht immer, diesen Anforderungen zu entsprechen. Es waren sowohl eher passive Strategien zu beobachten, die sich teilweise durch die Situationsdynamik selbst außer Kraft setzten (Untersteuerung) wie auch recht machtvolle, die Familiengruppe dominierten (Übersteuerung). Allerdings zeigten die Videoaufnahmen, dass sich die Familienmitglieder keineswegs als Spielball der Koordinationstrategien gebärdeten, sondern sich z.B. gegen die Dominanz und die Deutungsversuche der Koordination solidarisierten bzw. diese negierten. In einem Fall war zu beobachten, dass die Gruppe mit ihrer expressiven Dynamik eine passive Koordination schlichtweg ignorierte. Diese Beobachtungen lassen den Schluss zu, dass starke Familiengruppen sich nicht durch eine ungünstige Koordination irritieren lassen. Gruppen, die sich schwer tun mit ihrer eigenen Organisation, können jedoch hierdurch ihre Chancen verpassen. Dies zeigen auch Vergleiche des Koordinationsstils mit den weiteren Fallverläufen. Hier korrespondierte eine „schlecht gelungene“ Koordination in jedem Fall mit einem negativen Fallverlauf.

Selbst wenn also *die* Koordination nicht *die* entscheidende Rolle für das Gelingen einer Familiengruppenkonferenz spielt, ist ihr Stellenwert doch so hoch, dass der Auswahl geeigneter Personen und ihrer sorgfältigen Ausbildung große Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

21. Fall verantwortliche Fachkräfte benötigen eine sorgfältige Einführung

Unterschätzt wurde im Modellprojekt die Rolle der Fall verantwortlichen Fachkräfte und deren Auswirkungen auf den gesamten Konferenzprozess. Die Vorbereitung der Fachkräfte beschränkte sich auf eine allgemeine Einführung im jeweiligen Jugendamt; ihre konkrete Vorbereitung auf eine Konferenz wurde dann den Koordinatorinnen übertragen. Die Fachkräfte stellen aber an verschiedenen Stellen Weichen und entscheidend daran beteiligt, dass die auf den Weg gebrachten Veränderungen einen guten Verlauf nehmen. Aber auch schon während des Konferenzgeschehens bildet ihr Beitrag in der Informationsphase einen atmosphärisch wichtigen Auftakt für den weiteren Beratungsprozess. Daher ist ihr Einsatz nach der Konferenz ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den weiteren Fallverlauf. Aus den Interviews geht hervor, dass die

Familien von den Fall verantwortlichen Fachkräften die Gewährung von Hilfen nach dem SGB VIII (wenn diese denn zu den Vereinbarungen zählen) und eine Unterstützung bei der Realisierung ihrer Pläne erwarten; sie setzen die Person der Fachkraft mit der Institution des Jugendamts gleich. Ein Verzicht auf die institutionelle Machtposition, die Transparenz der Vorgehensweise, das Offenlegen von Informationen, die Formulierung von eindeutigen Anforderungen: all dieses fördert das Bewusstsein, dass die Veranstaltung von Amtsseite ernst genommen wird und dass man auf einem guten Weg ist.

Somit kristallisierte sich beim Projektteam die Überzeugung heraus, dass auch die Fall verantwortlichen Fachkräfte eine gewisse Ausbildung und die Möglichkeit zur kollegialen Reflexion erhalten sollten. Ohne diese „flankierenden Maßnahmen“ bleiben die Familiengruppenkonferenzen singuläre Ereignisse ohne Tiefenwirkung.

22. Die zentrale Position der Fachkräfte zeigt sich beim Zugang von Familien zur Konferenz

Die Frage nach Einschränkungen oder Bedingungen für den Zugang von Familien zu den Konferenzen wurden in den Projektgruppen vielfach diskutiert, ohne dass sich objektivierbare Kriterien abzeichneten. Die Fachkräfte können im Nachhinein zwar einige Strukturmerkmale der Familien als Zugangs- und Ausschlusskriterien benennen, allerdings wird aus dem Evaluationsmaterial nicht deutlich, ob sie diese schon bei der Auswahl der Familien angelegt haben. Sie scheinen eher subjektiv entschieden zu haben, welche Familie sie ansprechen und welche auch nicht. Auch Berichte aus anderen Ländern deuten darauf hin, dass die Einstellung der Fachkräfte zum Konzept und zu den Ressourcen der Familien das Nadelöhr für den Vorschlag einer Familiengruppenkonferenz ist (vgl. Lupton/ Nixon 1999). Aus Familiensicht ist jedenfalls die Art und Weise, in der sie auf diese Möglichkeit aufmerksam gemacht und motiviert werden ausschlaggebend. Eine Fachkraft, die wenig vom Verfahren hält oder die Selbsthilfekräfte von Familien generell skeptisch beurteilt wirkt wenig überzeugend. Ist für sie selbst das Verfahren noch neu, ist fällt es ihr zudem schwer, das Vorgehen werbend und verständlich zu erläutern, zumal sie den Benefit für Familien selbst noch nicht erfahren hat.

Es ist also zunächst daran zu arbeiten, die Fachkräfte für das Konzept der Familiengruppenkonferenz zu gewinnen. Darüber hinaus kommt die bisherige Beziehung zwischen den Fachkräften des Jugendamts und den Familien in den Blick. Ein bereits bestehendes vertrauensvolles Verhältnis zum Jugendamt bietet offensichtlich eine gute Grundlage für die Einschätzung der Familie, dass ihnen mit dieser Option eine geeignete Unterstützung angeboten wird.

23. Wenn die Fachkräfte vom Verfahren profitieren, empfehlen sie es auch den Familien

Während des Modellprojekts existierten in den Teams der Jugendämter geteilte Meinungen zum Konzept der Familiengruppenkonferenz. Einer größeren Zahl von eher zurückhaltenden und skeptischen Fachkräften stand zumindest in zwei Ämtern eine wachsende Zahl von engagierten bis „enthusiastischen“ Fachkräften gegenüber. Die Befragung der Fachkräfte mit Konferenzerfahrung ergab einen deutlichen Überhang an positiven Aspekten. Sie verzeichneten z.B. einen Gewinn von Zutrauen in die Kompetenz und die Aktivierungsmöglichkeiten der Familien, eine Veränderung ihrer Haltung gegenüber Familien bei „eigenen“ ASDFällen, Erlebnisse, dass Motivation und Eigeninitiative der Familien erkennbar gestiegen waren. Sie erhielten vertiefte Einblicke in die Familiendynamik, Hilfe bei der Situationsklärung und Entscheidungsfindung, konnten die Lösungskompetenz der Familie besser einschätzen und waren sich auch sicherer darüber, welche Lösungswege bei welcher Familie offenbar keine Chance auf Erfolg haben. Nicht zu unterschätzen ist auch der Aspekt der Entlastung, den sie über das Konzept für ihre oftmals belastende Verantwortung für Lösungen erfahren. Auch atmosphärisch hatte sich einiges geklärt. Die Familien beurteilten ihren Kontakt zum Jugendamt in der Regel besser; sie erlebten die Fachkräfte als Unterstützer und Berater und legten ihrerseits eine größere Offenheit und Kooperationsbereitschaft an den Tag. Dennoch: trotz dieser interessanten Erlebnisse und einer geäußerten großen Akzeptanz des Konzepts blieb eine gewisse Zurückhaltung; auch diese Fachkräfte schlugen weiterhin nur zögerlich weitere Familien vor. Die Evaluationsergebnisse helfen nicht zu klären, woran diese Zögerlichkeit letztlich liegt. Anscheinend ist die für eine Veränderungsmotivation (der Fachkräfte) wichtige „win-win-Situation“ nicht immer zustande gekommen. Einzelne Rückmeldungen lassen auf einen „gefühlten“ höheren zeitlichen Aufwand (den man sich angesichts der Fallzahlen nicht leisten könne) und die Arbeit zu ungewöhnlichen Zeiten (abends oder an Wochenenden) schließen. Die Konferenzdauer, die im Vergleich zu üblichen Gesprächen sicher deutlicher ins Gewicht fällt, ist für sie von besonderer Bedeutung. Der gemessene tatsächliche Aufwand (der Fall verantwortlichen Fachkräfte) erscheint jedoch mit durchschnittlich 9,5 Std. pro Konferenz im Verhältnis zum Aufwand für die Vorbereitung eines Hilfeplangesprächs nicht ausschlaggebend. Insgesamt deuten mehr Anzeichen auf

die schon mehrfach erwähnten diskursiven Selbstkonzepte: trotz gesetzlicher Vorschrift und „theoretischer“ Einsicht ist das Thema der Partizipation eines, das in der Praxis immer noch äußerst widerständig behandelt wird (vgl. etwa Hansbauer/Kriener 2006). Das zeitliche Zusammenfallen der Projektphase mit öffentlichkeitswirksamen Fällen von Kindesvernachlässigungen, die auch in den beteiligten Jugendämtern zu absichernden Handlungsanweisungen und Verfahrensänderungen im ASD führten, zog außerdem eine besondere (zeitlichen) Belastung der Fachkräfte. All dieses hat sicherlich die Bereitschaft eingeschränkt, sich auf dieses partizipationsorientierte Konzept einzulassen.

Die große Herausforderung für die Organisationsentwicklung in den Jugendämtern besteht somit in der Herstellung der o.g. „win-win-Situation“, die Fachkräfte zu einer stärkeren Ansprache von Familien veranlassen könnte.

Untersuchungsfrage 5: Inwieweit befördern Familiengruppenkonferenzen die Qualität der Hilfeplanung im „Regelbetrieb“ des Jugendamtes?

Da ein großer Teil dieser Untersuchungsfrage ausführlich im folgenden Kapitel behandelt wird, soll an dieser Stelle lediglich eine abschließende These formuliert werden:

24. Das Konzept Familiengruppenkonferenz muss in eine Organisationskultur der Partizipation eingebunden sein

Die Ausführungen in These 23 legen nahe, Gründe für die Zurückhaltung von Fall verantwortlichen Fachkräften in der Organisationskultur der Jugendämter zu suchen, die neue Entwicklungen befördern oder eben auch bremsen kann. Die am Modellprojekt beteiligten Ämter boten ihren Fachkräften sehr unterschiedliche Unterstützungsarrangements. Das bezog sich sowohl auf die Überzeugung der jeweiligen Amtsleitung (die von einem „Sendungsbewusstsein“ über eine gewisse Gleichgültigkeit bis hin zur impliziten Ablehnung des Konzepts variierte) als auch auf organisatorische Rahmenbedingungen. Ein positives Beispiel ist ein gewährter Freiraum, der es den Fachkräften innerhalb eines festgelegten Rahmens erlaubte, in der Entscheidungsphase der Familiengruppenkonferenz Zusagen für gewünschte Hilfen zur Erziehung zu geben, ohne die übliche Abstimmung in der kollegialen Fallkonferenz abwarten zu müssen. Es war zu beobachten, dass die Unterstützung der Amtsleitung zwar förderlich aber nicht hinreichend für die Etablierung des Konzepts innerhalb eines Jugendamtes war. So kam es in einem Landkreis dazu, dass die Leitung den Prozess der Implementation mit einem Rundschreiben „beförderte“. Dieses scheint auch ein Indikator dafür zu sein, dass sie sich noch nicht auf eine diskursiv und partizipativ ausgerichtete Organisationskultur stützen konnte. Hinzu kamen durchaus kontraindizierte Ereignisse, wie z.B. die gesetzliche Novellierung des SGB VIII, hier besonders die Einführung des § 8a. In dessen Zusammenhang gerieten die Diskussion um die Kindeswohlgefährdung und das Wächteramt der Fall verantwortlichen Fachkräfte wieder in den Vordergrund. Es ist anzunehmen, dass auch die Sorge um das Kindeswohl einige Fachkräfte (und Leitungskräfte) dazu veranlasste, sich mit Vorschlägen für Familiengruppenkonferenzen zurückzuhalten.

Familiengruppenkonferenzen wirken also nicht als solche und „von selbst“ – weder auf die Fall verantwortlichen Fachkräfte noch auf die Adressaten. Die Hoffnung, dass sich die Fachkräfte allein aufgrund einiger positiven Erlebnisse mit diesem Konzept auf den Weg begeben und ihn ohne weitere Unterstützung durchhalten können, ist trügerisch. Daher sollten sich idealer Weise ein struktureller Umbau der organisatorischen Rahmenbedingungen im Amt und ein innerer „Umbau“ bzgl. der beruflichen Haltung der Fachkräfte ergänzen. Dieses könnte mittelfristig zu einem organisationskulturellen Wandel führen, der dann die Basis dafür bietet, dass sich das Konzept umfassender etablieren kann.

Abschlussbericht des Projekts:

Implementation und Evaluation von „Family Group Conference (FGC)“-Konzepten in Deutschland – Soziale Netzwerke als Ansatzpunkt zur Förderung von mehr Partizipation und Gemeinwesenarbeit bei der Planung von Hilfen?

Gefördert: Stiftung Deutsche Jugendmarke e.V.

Im Folgenden handelt es sich um leicht veränderte Auszüge des Abschlussberichts. Der Gesamtbericht erscheint im März 2009 in Buchform:

Hansbauer, Peter/ Hensen, Gregor/ Müller, Katja/ von Spiegel, Hiltrud (2009): Familiengruppenkonferenz. Eine Einführung. Weinheim und München: Juventa Verlag

Familiengruppenkonferenz – Die Darstellung des Verfahrens

Seit mehr als zwei Jahrzehnten wird in verschiedenen OECD-Ländern im Kontext von Jugendhilfe vermehrt mit einem Konzept experimentiert und gearbeitet, bei denen die Adressaten von Jugendhilfeleistungen nicht nur an Hilfeentscheidungen beteiligt werden, sondern diese mehr oder minder autonom über angemessene Hilfen entscheiden, um so deren Problemkenntnis und Lösungskompetenz effektiver als gemeinhin üblich zu nutzen. Meist firmiert dieses Konzept im angelsächsischen Sprachraum unter dem Terminus „*Family group conference*“ (FGC). Daneben finden sich gelegentlich aber auch Begriffe wie „*Community conference*“, „*Family group decision-making*“ oder „*Restorative group conferencing*“ (vgl. Nixon/Burford/Quinn 2005, S. 20). Hingegen hat sich in Schweden der Begriff „*Familjerrådslag*“ eingebürgert (vgl. Sundell 2002), während die Niederländer von „*Eigen Kracht Conferentie*“ sprechen (vgl. Eigen Kracht Centrale 2007). Auch in Deutschland firmiert das Verfahren unter unterschiedlichen Namen: Neben dem englischen Begriff „*Family Group Conference*“ und der darauf fußenden Rückübersetzung „Familiengruppenkonferenz“ (Müller/Kriener 2008) finden sich gleichermaßen die Begriffe „Familienrat“ (Früchtel/Budde 2003) oder „Verwandschaftsrat“ (Budde/Früchtel 2008). Anders als die begriffliche Vielfalt dies zunächst suggeriert, sind die methodischen und den Ablauf betreffenden Unterschiede zwischen den damit bezeichneten Verfahren im Grundsatz gering, aber durchaus beachtlich im Detail.¹

Das Konzept der Familiengruppenkonferenz (FGK) wurde in den frühen 1980er Jahren ursprünglich vor allem aus der Kritik der Maori an der neuseeländischen Kinder- und Jugendhilfegesetzgebung heraus entwickelt (vgl. Pakura 2004). Diese machte sich vor allem an der fehlenden kulturellen Sensibilität der angelsächsisch geprägten Kinder- und Jugendhilfegesetzgebung fest, deren primäre Fokussierung auf das Kind und dessen Belange dem Familienverständnis der Maori entgegenstand. Dieses Familienverständnis ging in erster Linie davon aus, dass Kinder eingebunden sind in einen ausgedehnten Familien- und Verwandtschaftsverband („whanau“), so dass deren Wohlergehen nicht – ebenso wenig wie das ihrer Eltern – abgekoppelt werden kann vom Wohlergehen des Familienverbandes. Eine Folge der starken Fokussierung auf die Belange des Kindes war, dass viele Maori-Kinder unabhängig von ihrer sozialen und kulturellen Herkunft bei Pflegeeltern und in Heimen untergebracht wurden, so dass ein Kontakt zum Familienverband verhindert oder zumindest erschwert wurde und die Möglichkeiten des Verwandtschaftsverbands, Familienmitglieder in Krisensituationen zu unterstützen, ungenutzt blieben. Parallel dazu wuchs in Neuseeland – ebenso wie auch in anderen Ländern – die Kritik an einer bevormundenden, sowohl die Verantwortung der Eltern als auch die artikulierten Kindesinteressen unzureichend berücksichtigenden Kinder- und Jugendhilfe. Sie wurde weiter angeheizt durch medial aufbereitete Missbrauchsfälle, in denen Kinder und Jugendliche in staatlicher Obhut zu Schaden kamen (vgl. Marsh/Crow 1998, S.35 ff.). Dieses Konglomerat aus Gründen trug mit dazu bei, dass bei der Neufassung des neuseeländischen *Children, Young Persons, and Their Families Act* (1989), in dem wesentliche Aspekte der neuseeländischen Kinder- und Jugendhilfe geregelt sind, das Konzept der Familiengruppenkonferenz im Rahmen von Verfahren zum Wohl und Schutz von Kindern sowie in jugendgerichtlichen Verfahren verbindlich vorgeschrieben wurde.

Obwohl es etwa zeitgleich ähnliche Entwicklungen in den Vereinigten Staaten gab (vgl. Marsh/Crow 1998, S.40 f.), verbreitete sich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre im angloamerikanischen Raum zunächst insbesondere das neuseeländische Modell (vgl. dazu Burford/Hudson 2000; Nixon/Burford/Quinn 2005). Später folgten die skandinavischen Länder, und um die Jahrtausendwende wurde das Konzept auch in den Niederlanden etabliert, wo seither mehr als 1000 Familiengruppenkonferenzen durchgeführt wurden (Eigenkracht 2007). Sieht man von den Beiträgen von Früchtel (2002) und Früchtel und Budde (2003), einem verschriftlichten Vortrag von MacRae (2004) sowie einer Auseinandersetzung mit den holländischen Evaluationsergebnissen zu „Eigenkracht“ (vgl. Straub 2005, van Beek 2004a; 2004b) einmal ab, fanden diese europäischen und außereuropäischen Entwicklungen in Deutschland zunächst wenig Beachtung. Auch erste Realisierungen z.B. im Main-Taunus-Kreis oder Nordfriesland, blieben Ausnahmeerscheinungen. Erst Mitte dieses Jahrzehnts begann sich, u.a. durch das Wirken von Frank Früchtel und Wolfgang Budde, die Idee allmählich auch in Deutschland zu verbreiten. Neben Berlin-Mitte kam so im Rahmen des bundesweiten – vom BMFSFJ geförderten – Modellprojekts „Wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfen zur Er-

¹ Im Folgenden wird vor allem von „Familiengruppenkonferenzen“ die Rede sein, obwohl sich momentan der Begriff „Familienrat“ in Deutschland durchzusetzen scheint. Wir betrachten beide Begriffe als synonym und damit austauschbar, greifen aber vor allem deshalb auf den ersten der beiden Begriffe bzw. dessen Rückübersetzung ins Deutsche zurück, weil der Terminus „Family Group Conference“ mittlerweile international als Überbegriff für die unterschiedlichen nationalen Varianten dieses Konzepts etabliert und allgemein anerkannt ist.

ziehung“ der Standort Braunschweig hinzu. Etwa zeitgleich begann die Stiftung Jugendmarke e.V., das in Kooperation von IGfH und Fachhochschule Münster durchgeführte Projekt „Implementation und Evaluation von ‚Family Group Conference (FGC)‘-Konzepten“, auf dem dieser Band in weiten Teilen basiert, zu fördern. Im Oktober 2007 kam es dann – analog zu den seit 2002 auf europäischer Ebene stattfindenden Vernetzungstreffen – zu einem ersten nationalen Netzwerktreffen in Münster, auf dem sich Vertreter aus rund zehn Städten und Landkreisen trafen, die inzwischen erste Erfahrungen mit dem Konzept gesammelt haben.

Grundprinzipien der Familiengruppenkonferenz

Das Konzept der Familiengruppenkonferenz folgt damit im Kern der Logik einer dienstleistungstheoretischen Konzeptualisierung von Jugendhilfe, die vor allem darauf rekurriert, dass soziale Hilfen, sollen sie ihr Ziel erreichen, sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Adressaten orientieren müssen und insofern „klientengesteuert“ seien (vgl. Gross/Badura 1977). Die Berücksichtigung des Eigensinns der Adressaten, der in sozialen Situationen zum Tragen kommt, und die daraus resultierende Möglichkeit der inneren Verweigerung gegenüber staatlich „verordneten“ Hilfen, bedingt die Einbindung der Adressaten in den Entscheidungs- und Erbringungskontext sozialer Hilfen, so dass sie daran als „aktive Konsumenten“ bzw. „Ko-Produzenten“ (vgl. Gartner/Riessmann 1978) oder sogar als „Produzenten“ (vgl. Schaarschuch 1999) mitwirken können. Weil es in letzter Instanz immer die Adressaten der Hilfe sind, die darüber entscheiden, ob sie sich auf ein bestimmtes Hilfearrangement tatsächlich einlassen wollen, wird gleichzeitig das Passungsverhältnis zwischen der angebotenen Hilfe (bzw. dem beabsichtigten Hilfesetting) und den dort vorhandenen Erwartungen und Bedarfen zum Gradmesser für die Effektivität personenbezogener Hilfen (vgl. Engel/Flösser/Gensink 1998). Ausgehend von diesem Grundverständnis sozialer Hilfen lassen sich, trotz erkennbarer Unterschiede im Detail, eine Reihe gemeinsamer Perspektiven und Angehensweisen aufzeigen, die allen praktizierten FGK-Verfahren gemeinsam sind:

Zunächst berücksichtigen FGK-Konzepte, wesentlich stärker als andere Verfahren zur Entscheidungsfindung in der Kinder- und Jugendhilfe, den Umstand, dass die meisten Menschen in soziale Netzwerke (Familienmitglieder, Verwandte, Freunde, Nachbarn, Arbeitskollegen usw.) eingebunden sind. Solche Netzwerke können nicht nur Artikulationsmöglichkeiten für und Zugänge zu Bedarfslagen von potentiellen Adressaten der Kinder- und Jugendhilfe eröffnen, vielmehr verfügen sie oft selbst über Möglichkeiten, auf Hilfe- und Unterstützungsbedarfe einzugehen und so den Lösungsprozess voranzubringen: Die Nachbarin, die den Jugendlichen morgens in die Schule schickt, die Großmutter, die die Mutter bei der Versorgung ihrer Kinder unterstützt, die pensionierte Lehrerin, die bei den Schulaufgaben hilft. All dies sind Beispiele für alltägliche Unterstützungsleistungen, die üblicherweise in Kontexten von Kinder- und Jugendhilfe nicht berücksichtigt und nicht in die Gestaltung eines Hilfesettings einbezogen werden. Dabei fokussieren FGK-Konzepte – selbst wenn die Begriffe „Familiengruppenkonferenz“ oder „Familienrat“ zunächst anderes suggerieren – nicht in erster Linie den engen Bereich der Kernfamilie, sondern, ausgehend von der Familie im Kern, die Gesamtheit der sozialen Bezüge, und zwar sowohl solcher, die real bestehen und gelebt werden, als auch solcher, die potentiell aktivierbar sind (vgl. Granovetter 1973), wie z.B. der Kontakt zu den Großeltern, der wegen eines lange zurückliegenden Konflikts seit Jahren nicht mehr zustande kam. Erst die Fokussierung solcher Netzwerk-Strukturen, in denen sich Menschen üblicherweise bewegen, und deren Einbindung in Prozesse, die zur Bearbeitung von Problemen und Schwierigkeiten der Familie beitragen, eröffnet die Chance, durch eine mehrdimensionale Sichtweise zu einer veränderten Situationswahrnehmung zu gelangen und einen sozialen Raum zu gestalten, der unter Bedingungen des Alltags dazu beitragen kann, die Situation der Familie positiv zu gestalten. Diese Einbeziehung der sozialen Umwelt, sowohl in die Problemanalyse als auch in die Problembearbeitung, ist ein zentrales Prinzip, das alle FGK-Konzepte gleichermaßen kennzeichnet.

Gewissermaßen komplementär zu dieser „Aufwertung“ des sozialen Netzwerks, erfährt die Rolle der sozialpädagogisch ausgebildeten Fachkraft im Jugendamt, die für sich einen Expertenstatus bei der Problemlösung beanspruchen kann, eine deutliche „Abwertung“. Ihre Funktion und Expertise reduziert sich bei FGK-Konzepten im Wesentlichen auf die Information der Beteiligten und – falls sie die Rolle des Koordinators übernimmt – auf das Vermögen, die notwendigen Verfahrens- und Moderationskompetenzen vorzuhalten, um das Verfahren durchzuführen. Da es sich beim FGK-Konzept in Deutschland – wie auch in den meisten anderen europäischen Ländern – nicht um ein gesetzlich vorgeschriebenes Verfahren handelt, kommt ihr darüber hinaus die Aufgabe zu, Familien auszuwählen, ihnen das Verfahren vorzuschlagen und ein Niveau zu definieren, dem die vom Netzwerk erarbeiteten Vorschläge und Lösungen genügen müssen, so dass z.B.

dem Schutzauftrag des Jugendamts bei einer möglichen Kindeswohlgefährdung entsprochen wird. All dies sind durchaus anspruchsvolle professionelle Aufgaben, doch sind sie, verglichen mit den üblicherweise bei Verfahren zur Entscheidungsfindung im Kontext Jugendhilfe abgeforderten Kompetenzen, deutlich reduziert. Weder muss der Professionelle bei FGK-Konzepten vor dem Hintergrund seiner Wissens- und Erfahrungsbestände selbst eine fachlich angemessene Entscheidung treffen, noch muss er eine soziale Situation gestalten, wie in Deutschland bei der Hilfeplanung, bei der komplexe Interessen und divergierende Bedarfslagen bei gleichzeitig bestehenden Partizipationserwartungen zu berücksichtigen und auszutarieren sind. Diese Rücknahme professioneller sozialpädagogischer Kompetenzen wird noch verstärkt, wenn, wie in verschiedenen Ländern der Fall, ein externer – d.h. nicht aus der Institution stammender – Koordinator eingesetzt wird.

Ferner basieren FGK-Konzepte im Kern auf einer verfahrenstechnischen Separierung von Interessenlagen mit dem Ziel, womöglich daraus resultierende Interessenkonflikte zu minimieren. Entscheidend sind dabei zwei Elemente im Verfahrensablauf: Zum einen werden bei FGK-Konzepten die Ausübung der Rolle der sozialpädagogischen Fachkraft im Jugendamt und der des Koordinators, der die Familie bzw. das soziale Netzwerk durch das Verfahren führt, in der Regel personal getrennt. Während bei der üblicherweise in Deutschland praktizierten Hilfeplanung die sozialpädagogische Fachkraft in mindestens vier – häufig divergenten – Erwartungskontexten operiert und sich in der sozialen Situation Hilfeplanung zwischen den Erwartungen der Gesellschaft (z.B. das Kind zu fördern, zumindest aber vor Schaden zu bewahren), denen der Organisation (z.B. dies möglichst schnell und vielleicht auch kostengünstig zu tun), denen der Familie (z.B. Ausmaß und Umfang von Interventionen möglichst gering zu halten) und den eigenen (z.B. ethisch und fachlich angemessen zu entscheiden) hin und her bewegt, ist sie beim FGK-Konzept eines Gutteils dieser Erwartungen enthoben, weil er die direkte Durchführung des Verfahrens an einen Koordinator delegiert. Die personale Trennung entlang klar umrissener Aufgabenbereiche bei der Verfahrensdurchführung vermindert deshalb zugleich die ansonsten vielfach bestehende Diffusion von Interessen.

Zum anderen sieht der Ablauf einer Familiengruppenkonferenz eine – mehr oder minder ausgedehnte – Phase im Entscheidungsprozess vor, in der die Familie bzw. das soziale Netzwerk alleine und unbeeinflusst von der fallzuständigen Fachkraft über mögliche Konsequenzen diskutiert. Wie oben bereits angedeutet, ist das bestehende Machtungleichgewicht, das sich aus unterschiedlichen Quellen speist, ein konstitutives Merkmal der Hilfeplanung in Deutschland. Nun lässt sich zwar berechtigt argumentieren, dass der zeitweise „Ausschluss“ der Fachkraft – die in der Regel über ein Mehr an erfahrungsgestütztem Orientierungswissen sowie an Prozessmanagement-Kompetenzen als die Familie verfügt – von der Konferenz zu Effizienzverlusten im Verfahrensablauf führt, gleichzeitig besteht aber die Vermutung, dass damit ein Effektivitätsgewinn einhergeht. Im Beispiel: Wie weiter oben angedeutet, scheitern Hilfen gelegentlich daran, dass die Fachkraft die ihr zur Verfügung stehenden Machtmittel im Hilfeplanverfahren nutzt und auf die Umsetzung einer spezifischen, aus ihrer Sicht geeigneten, Hilfe drängt, der die Familie nur widerwillig oder halbherzig zustimmt. Verfahrensökonomisch mag dies zunächst effizient sein, doch weil die Familie in Teilen aus ihrer Verantwortung für die Situation in der Familie entlassen wird, wächst das Risiko, dass die Familie die Hilfe als fremdbestimmt – gleichsam als einen „feindlichen Akt“ – erlebt und die getroffenen Vereinbarungen mehr oder minder offen konterkariert. Umgekehrt erschwert die Rückverweisung der Familie auf ihre eigenen Kompetenzen zur Problembearbeitung ihr die Möglichkeit, sich der Verantwortung für Entscheidungen, die sie selbst getroffen hat, zu entziehen.

Allerdings darf man dabei nicht übersehen, dass FGK-Konzepte, so sie in einem Jugendamt realisiert werden, eingebunden sind in einen umfassenderen Kontext der Hilfestellung, und zwar in mehrerlei Hinsicht: So sind zum Beispiel Erfolg und Misserfolg bei der Implementation des Verfahrens auch davon abhängig, in welchem Duktus und mit welcher Intention das Verfahren von der fallzuständigen Fachkraft der Familie vorgeschlagen wird, d.h. auf welche Zustimmung und Umsetzungsbereitschaft das Verfahren innerhalb des Jugendamts trifft. Dies gilt umso mehr, als die Familiengruppenkonferenz im Ergebnis oftmals Hilfen zur Erziehung nach § 27 ff. SGB VIII als integralen Bestandteil des gesamten Hilfesettings vorsieht oder es der Unterstützung und Motivation bei der Umsetzung von Hilfeleistungen bedarf. Leistungen des Netzwerks und Hilfen der öffentlichen Hand sind also oftmals eng miteinander verzahnt und bedürfen der fachlichen und inhaltlichen Verschränkung, um die gewünschten Effekte zu erzielen. Vor diesem Hintergrund können FGK-Konzepte nicht allein auf eine methodische Forderung und deren detailgetreue Umsetzung reduziert werden, auch wenn methodisch-instrumentelle Aspekte den Kern des Verfahrens bilden. Vielmehr muss deren Einführung eingebunden und gestützt werden durch eine diesem Verständnis sozialer Hilfen förderliche Organisationskultur. Einer Organisationskultur, die geprägt ist vom Respekt vor der Lebenssituation anderer, von Fairness, Vertrauen, Einfühlungsvermögen, der Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, von Transparenz und dem Willen zu einer wohlwollenden Unterstützung der Adressaten. Eine erfolgreiche Implementation des Verfahrens ist damit eng verkoppelt mit einer bestimmten professionellen

Haltung, die sich kulturell und strukturell in der Organisation des Jugendamtes abbildet: Einer sozialpädagogischen Professionalität, die versucht, gerade nicht bevormundend zu sein, sondern die Interessen und Bedarfe der Adressaten in den Vordergrund rückt, sie wahrnimmt und sich darauf einlässt (vgl. Hansbauer/Kriener 2006).

Ablauf der Familiengruppenkonferenz

Wie sehen nun die Aufgaben- und Ablaufregelungen bei einer Familienkonferenz konkret aus? Wie schon angedeutet, differieren die in verschiedenen Ländern praktizierten Ansätze geringfügig, so dass im folgenden der konkrete Ablauf einer Familiengruppenkonferenz geschildert wird, wie er – angelehnt vor allem an das neuseeländische Modell – in Deutschland überwiegend praktiziert wird (vgl. auch Marsh/Crow 1998; Früchtel 2002; Pakura 2004; Straub 2005). Dabei lassen sich bei der eigentlichen Konferenz drei bzw. – wenn man Vor- und Nachbereitung hinzurechnet – fünf Prozessphasen unterscheiden, die durch unterschiedliche Aufgaben und Teilnehmer voneinander abgegrenzt werden können (vgl. Abb. 1):

- 1) Zunächst wird in der *Vorbereitungsphase* durch die fallverantwortliche Fachkraft und die Adressaten geprüft, ob und in welchem Umfang (noch) soziale Netzwerke bestehen, die zur Lösungs- und Entscheidungsfindung herangezogen und – mit Zustimmung der (potentiellen) Adressaten – in das Verfahren eingebunden werden können. Anschließend, sofern die Familie der Familiengruppenkonferenz zustimmt, informiert die fallverantwortliche Fachkraft den Koordinator und überträgt diesem die weitere Koordination der Familiengruppenkonferenz – d.h. die Festlegung von Zeit, Ort und Teilnehmerkreis – in Abstimmung mit der Familie. Diese Phase liegt vor dem eigentlichen Entscheidungsprozess.
- 2) In der *Informationsphase* wird das zusammengekommenes Netzwerk über die rechtliche Situation, die Situation der Familie, die Möglichkeiten professioneller Unterstützung sowie das zu bearbeitende „Problem“ bzw. die Ziele der Konferenz informiert. Zugleich werden in dieser Phase die Diskussionsregeln (jeder hat ein Rederecht, keine persönlichen Beleidigungen usw.) für die nächste, unmittelbar daran anschließende Phase festgelegt. Dieser Schritt wird durch den Koordinator angeleitet und zusammen mit der fallverantwortlichen Fachkraft durchgeführt. Gegebenenfalls können weitere Fachkräfte hinzugezogen werden, wenn dies einer besseren Information der Beteiligten dient.
- 3) Während der *Familienphase* („*family only*“-Phase) verständigen sich die Beteiligten über denkbare „Entscheidungsausgänge“ und prüfen, ob eigene Anteile des Netzwerks an der Lösung sinnvoll und möglich sind. Die Ergebnisse werden schriftlich festgehalten (bei Hilfen aus dem Netzwerk mit Festlegung von Verantwortlichkeiten für einzelne Handlungsschritte und Möglichkeiten zu ihrer Überprüfung). Eine Beteiligung des Koordinators in dieser Phase ist nicht vorgesehen, er kann aber auf Wunsch der Beteiligten als „neutrale“ Person hinzugezogen werden, um den Ablauf der Diskussionsphase zu strukturieren.
- 4) In der *Entscheidungsphase* schließlich präsentiert das Netzwerk (unter Beteiligung des Koordinators) der fallverantwortlichen Fachkraft seinen Vorschlag für eine angemessene Vorgehensweise. Die Fachkraft wird anschließend nach ihrer Zustimmung gefragt. Sollte die Fachkraft die vorgeschlagene Lösung ablehnen, weil sie das Kindeswohl nicht gesichert sieht – nicht aber wenn Lösungen unkonventionell oder unrealistisch erscheinen – findet ggf. ein erneuter Aushandlungsprozess statt. Die Entscheidung wird schriftlich dokumentiert.
- 5) In der *Überprüfungsphase*, die ungefähr drei Monate nach der eigentlichen Konferenz stattfindet, erfolgt unter Beteiligung der Familie bzw. des Netzwerks, des Koordinators und der Fall führenden Fachkraft eine Überprüfung der getroffenen Entscheidung und ihrer Realisierung. Bei Bedarf können ggf. Veränderungen der Vereinbarung vorgenommen werden, auch eine „Überführung“ des Verfahrens in das „übliche“ Hilfeplanverfahren ist möglich.

Abb. 1: Phasen der Familiengruppenkonferenz

Tätigkeit	Familiengruppenkonferenz	Beteiligte
Information über FGK Teilnahmeentscheidung/Einladung Festlegung von Ort/ Termin	Vorbereitungsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie
Situationsschilderung Rechtliche Situation Ziele der Familiengruppenkonferenz Anforderungen an Entscheidung Unterstützungsangebote Diskussionsregeln	Informationsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie Soziales Netzwerk Ggf. weitere Fachkräfte
Diskussion über mögliche Lösungen Erarbeitung eines Plans Dokumentation des Plans	Familienphase	Familie Soziales Netzwerk Ggf. Koordinator
Präsentation der Entscheidung Zustimmung der Fachkraft Ggf. erneute Verhandlung Dokumentation der Entscheidung	Entscheidungsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie Soziales Netzwerk
Überprüfung der Umsetzung Überprüfung der Vereinbarungen Veränderung der Vereinbarungen Ggf. Überführung ins Hilfeplanverfahren	Überprüfungsphase	Fall führende Fachkraft Koordinator Familie Soziales Netzwerk

Quelle: Alt (2008), mit geringfügigen Veränderungen

Das Modellprojekt

Vor dem Hintergrund der bisherigen Erörterungen beantragte die Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH) in Kooperation mit der Fachhochschule Münster die Durchführung des Modellprojekts „Implementation und Evaluation von ‚Family Group Conference (FGC)‘-Konzepten – Ein Instrument zur Förderung von mehr Partizipation und Gemeinwesenorientierung bei der Planung von Hilfen?“ bei der Stiftung Deutsche Jugendmarke e.V. Im Kern des Modellprojekts stand – wie der Titel des Projekts deutlich macht – die Implementation und Evaluation von Familiengruppenkonferenzen in mehreren Jugendämtern in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Hessen. Das Projekt wurde im Zeitraum vom 1. Mai 2006 bis 30. September 2008 durchgeführt. Folgende Akteure waren an der Durchführung des Modellprojekts beteiligt:

- *Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH)*: Die IGfH beantragte das Modellprojekt mit der Fachhochschule Münster und war gemeinsam mit dieser für dessen Durchführung verantwortlich. Darüber hinaus bestimmte sie in Abstimmung mit der Fachhochschule den Projektbeirat und war somit mittelbar für die Qualitätssicherung im Projekt zuständig.

- *Fachhochschule Münster (FH Münster)*: Die FH Münster war im Wesentlichen für die Realisierung des Modellprojekts verantwortlich. Intern waren dabei die Bereiche Implementation (unter der Leitung von Prof. Dr. Peter Hansbauer) und Evaluation (unter der Leitung von Prof. Dr. Hiltrud von Spiegel) organisatorisch getrennt. Im Rahmen der Implementation und wissenschaftlichen Begleitung unterstützte die Fachhochschule die beteiligten Jugendämter beim Aufbau einer Projektstruktur vor Ort sowie bei der Umsetzung der Familiengruppenkonferenzen. Hierzu fanden u.a. in regelmäßigen Abständen beratende Sitzungen mit den beteiligten Jugendämtern statt, bei denen das Konzept an die jeweiligen lokalen Bedingungen angepasst und das Gesamtkonzept weiterentwickelt wurde. Weitgehend unabhängig davon analysierte die Evaluation im Rahmen ihres Auftrags die Auswirkungen des Konzepts auf die beteiligten Akteure (Adressaten, Fachkräfte, Koordinatoren) und untersuchte die feststellbaren Implementationsfolgen.
- *Projektstandorte*: Die Jugendämter des Kreises Herford (NRW), der Landkreise Kassel (Hessen) und Waldeck-Frankenberg (Hessen) sowie die Jugendämter der Städte Mülheim an der Ruhr (NRW) und Viersen (NRW) waren bereit, im Rahmen des Modellprojekts Familiengruppenkonferenzen zu implementieren und sich an der Evaluation zu beteiligen. Sie rekrutierten aus ihren Reihen Mitarbeiter, die nach entsprechender Schulung durch die FH Münster als *Koordinatoren* für die Durchführung von Familiengruppenkonferenzen zur Verfügung standen. Sie stellten ferner je einen *Projektkoordinator*, der als Ansprechpartner für die „externen“ Projektakteure (IGfH; wissenschaftliche Begleitung; Evaluation; Beirat) fungierte und die Projektaufgaben innerhalb der einzelnen Jugendämter koordinierte. Darüber hinaus wurde für die Dauer des Modellprojektes in jedem Jugendamt ein so genanntes *Projektteam* gebildet, dem neben Mitgliedern der Fachteams der Projektkoordinator, die Koordinatoren für die Familiengruppenkonferenzen sowie die wissenschaftliche Begleitung (FH Münster) angehörten. Die Leitung der Jugendämter sowie die dort tätigen Projektkoordinatoren gehörten dem Projektbeirat an.
- *Kooperationspartner*: Das hessische Sozialministerium sowie die beiden Landesjugendämter Rheinland und Westfalen-Lippe berieten und unterstützten die IGfH und die FH Münster bei der Gewinnung von kommunalen Jugendämtern, die bereit waren, sich am Modellprojekt zu beteiligen. Sie gehörten dem Projektbeirat an.
- *Projektbeirat*: Der Projektbeirat setzte sich zusammen aus den eben genannten Projektakteuren (IGfH, FH Münster, Standorte und Kooperationspartnern) sowie externen Wissenschaftlern. Der Projektbeirat traf sich zweimal jährlich und hatte neben Transferfunktionen in die Praxis vor allem die Funktion, den Prozessverlauf zu begleiten und fachlich zu reflektieren.

Perspektiven und Empfehlungen aus dem Modellprojekt

Im Folgenden geht es um eine zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse des Modellprojekts. Lässt sich bestätigen, was das Konzept verspricht? Ist die Familiengruppenkonferenz ein geeignetes Verfahren für mehr Partizipation und Sozialraumbezug? Wo sind Abstriche zu machen und wo werden anfängliche Erwartungen auch übertroffen? Die Darstellung orientiert sich an den Untersuchungsfragen, die sich auf diese Ziele beziehen. Sie erfolgt an dieser Stelle in Thesenform. Wo es sich anbietet, schließen sich Empfehlungen an.

Ergebnisse mit Blick auf die Familiengruppe

Untersuchungsfrage 1: *Inwieweit gelingt es den Familien und ihrem Netzwerk, sich im Zusammenspiel von öffentlicher und privater Hilfe als maßgebliche Entscheidungsinstanz durchzusetzen?*

Dieser Untersuchungsfrage lagen Annahmen über verschiedene Faktoren zugrunde, die es der Familiengruppe ermöglichen würden, sich selbst als maßgebliche Entscheidungsinstanz zu verstehen. Die Annahmen bezogen sich auf dienstleistungstheoretische Erkenntnisse und Ergebnisse der Nutzerforschung, die hervorheben, dass wirkungsvolle soziale Hilfen adressatengesteuert und aushandlungsorientiert erfolgen müssen. Darüber hinaus waren die Erörterungen zum sozialen Charakter der Hilfeplanung (vgl. Urban 2004) maßgeblich für die Erwartungen an dieses Modellprojekt. Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende Thesen formulieren:

1. Familiengruppen begreifen die Konferenzen als ihre Veranstaltung

Diese Annahme hat sich voll bestätigt: die Gestaltung des äußeren Rahmens ist sehr bedeutsam für die Atmosphäre während der Konferenzen. Die Kernfamilien begreifen sich als Einladende und Ausrichter des Gesprächs. Sie wählten mehrheitlich die eigene Wohnung für das Treffen, und sie organisierten die Versorgung der Teilnehmer, teilweise mit selbst gebackenem Kuchen oder gar vollständigen Mahlzeiten. Die Koordinatorinnen konnten in Absprache mit der Familie die weiteren Strukturelemente der Familiengruppenkonferenz organisch in die gewählten Rahmenbedingungen einbetten (wobei sie teilweise bemängelten, dass die Räume nicht immer ideal für die Moderations-Tätigkeiten waren). Die Interviews zeugen davon, dass sich die Familienmitglieder insgesamt „freier“ und vertrauter in diesem Setting fühlten, als es in einer für sie befremdlichen Umgebung eines Verwaltungsgebäudes möglich wäre. Die Bedeutung der räumlichen Atmosphäre, wie Raumgröße, Störungsfreiheit, Getränke und Spielzeug für Kinder heben auch Krause/Steinbacher (2006, S. 64) für die gängigen Hilfeplangespräche hervor.

Es scheint also bedeutsam, dem Setting einer Familiengruppenkonferenz eine besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Da die Teilnehmer – besonders auch Kinder/ Jugendliche – der Konferenz teilweise mit erheblichen Unsicherheiten und Ängsten entgegen sahen, sollte eine den Familiengruppen möglichst vertraute oder angenehme Umgebung gewählt werden, die ihnen einen sicheren Rahmen vermittelt. Nicht immer ist die Familienwohnung der geeignete Ort, da dieser z.B. bei strittigen oder getrennten Elternpaaren auch negative Emotionen hervorrufen kann.

2. Das strukturell gegebene Machtgefälle verschiebt sich zugunsten der Familiengruppe

Schon die Struktur des Verfahrens fördert eine stärkere Symmetrie in der Kommunikation. Der größtenteils für Fachkräfte „fremde“ Ort, das zahlenmäßige Verhältnis von Mitgliedern der Familiengruppe und Fachkräften, die verfahrenstechnische Separierung der Rollen und auch die zeitweilige Abwesenheit der Fall verantwortlichen Fachkraft, ggf. auch der Koordination setzen deren Dominanz zumindest während der Konferenz außer Kraft. Davon zeugen die hohen Redeanteile der Mitglieder und die Beobachtung, dass die Position der Fachkräfte als eine unter vielen gilt, die in der Prozessdynamik berücksichtigt wird – oder auch nicht. Die Familiengruppe erlebt sich als deutlich aufgewertet, während die Position der Fachkräfte abgewertet wird.

Die Beziehung zwischen Fachkräften und Familien konnte nicht über den Überprüfungstermin hinaus verfolgt werden. Es ist jedoch anzunehmen, dass diese tendenzielle Symmetrie fortbestehen kann, wenn sich durch diese „Initialzündung“ dauerhafte Änderungen in den Haltungen und somit auch den Handlungen auf beiden Seiten ergeben (stärkeres Selbstbewusstsein der Teilnehmer; stärkere Diskursivität der Fachkräfte), die dann die förderlichen Strukturmerkmale der Familiengruppenkonferenz ersetzen.

3. In der Familiengruppenkonferenz wird der Aushandlungsprozess de facto vollzogen

Es ist beobachtbar, dass die fachlich vielfach geforderte Aushandlung (vgl. Urban 2004, S. 36; Schwabe 2005, S. 357ff.; v. Spiegel 2008, S. 43ff.) in der Konferenz tatsächlich stattfindet, wenn auch meist nicht explizit und durchaus nicht immer im Sinne der Fachkräfte. Bereits die Konferenzfrage ist ein Aushandlungsthema wie auch die Einschätzung des Problems und seiner Ursachen und die Lösungswege. Die Prozessdynamik führt bisweilen dazu, dass die nach Sicht der Fall verantwortlichen Fachkraft wichtigsten Probleme völlig in den Hintergrund geraten. Hierbei spielen auch kulturelle Faktoren eine Rolle. So waren z.B. in einer türkischen Familiengruppe der Umgang der Frauen mit ihren Männern und die Stellung der Schwestern gegenüber ihrer Mutter Themen mit absoluter Priorität, die alle Gespräche über die vom ASD thematisierten Probleme überlagerten.

Die Teilnehmer wählen in der Konferenz *selbst* ihren Schwerpunkt und *ihre* Dynamik steht im Vordergrund. Dabei kann man einiges über die Themen und Prioritäten der Familiengruppe erfahren, die gegenüber Vertretern des Jugendamts so nicht zur Sprache kommen würden, die aber besagte Probleme in einem anderen Kontext erscheinen lassen. Es bedarf hier eines professionellen Vertrauens in die Ressourcen der Familiengruppe, um den Lösungsweg der Familiengruppe zu unterstützen und nicht darauf zu beharren, dass die Konferenzfrage zuerst bearbeitet wird - vorausgesetzt, das Kindeswohl ist nicht gefährdet. Zudem sollten evtl. kulturelle Faktoren bereits in der Vorbereitungsphase bedacht werden; so kann es wichtig sein, eine Koordination mit einem ähnlichen kulturellen Hintergrund einzusetzen.

4. Familiengruppenkonferenzen können einen Teil der paradoxen Handlungsanforderungen relativieren

Weiter oben wurde auf paradoxe Handlungsanforderungen hingewiesen, die aus dem Aushandlungspostulat erwachsen: neuere Sozialisationstheorien fokussieren die Adressaten als Subjekte und Expertinnen ihres Alltags, die immer schon selbst eine Deutung ihrer Probleme entwickeln und auch an der Lösung ihrer Probleme arbeiten, vgl. z.B. Rolff/Zimmermann 1985 (Aneignungstheorie), Böhnisch/Münchmeier 1992 (Subjektorientierung), Bommers/Scherr 1996 (Sozialisation als Selbstsozialisation). Gleichzeitig müssen Fachkräfte dafür sorgen, dass sie „sich so entwickeln, wie die Gesellschaft dies toleriert“ (Pluto 2007, S. 417). Ein Vergleich der Problemsichten zeigt exemplarisch, dass Fachkräfte offenbar schneller die Frage nach dem (verlässlichen) Lebensort der Kinder stellen als die Familiengruppe. Diese Frage ist nachvollziehbar zu Zeiten, in den die (Fach-) Öffentlichkeit besonders sensibel auf eine mögliche Kindeswohlgefährdung reagiert. Im Modellprojekt lehnte die Fall verantwortliche Fachkraft die Lösungsansätze und Vereinbarungen der Familiengruppe jedoch in keinem Fall ab. Befürchtungen, Familien könnten „aus dem Ruder laufen“, wenn sie selbstständig über ihre Hilfe beraten und entscheiden dürfen, können somit relativiert werden.

In der Familiengruppenkonferenz können und müssen die Fall verantwortlichen Fachkräfte ihre Sorge, die ihrer Meinung wichtigste Konferenzfrage und ihre Anforderungen an die Lösung klar und prägnant platzieren, damit sich die Familiengruppe damit auseinandersetzen kann, vgl. auch Schwabe (2005, S. 359), der „unverhandelbare Anforderungen“ an eine Aushandlung zwischen Adressaten benennt, die mit „verhandelbaren“ eng verschränkt sind. Dieses ist besonders wichtig bei der Sorge um das Kindeswohl; dennoch sollten Familien nicht unter Generalverdacht gestellt werden.

5. Die Position der Familie gibt es nicht

In der Fachliteratur wird vorrangig von zwei Positionen (Betroffene und Experten) gesprochen, die sich gegenüberstehen (vgl. z.B. Urban 2004, S. 167 oder Früchtel/Budde/Cyprian 2007). Die Aushandlungssituation *innerhalb* der Familiengruppe kann jedoch ebenfalls asymmetrisch strukturiert sein: in der Konferenz treffen sich mitunter Menschen, die sich jahrelang nicht gesehen haben oder bisher nicht kennen; manche sehen sich als Unterstützung einer Konfliktpartei; andere sorgen sich hauptsächlich um die Kinder; einzelne Personen verhindern Aushandlungen durch dominante Kommunikationsstrategien; alte Konflikte überlagern die Diskussion usw. *Die* Familiengruppe ist eben keine Einheit; Familie kann auch als „Zumutung“ erlebt werden (vgl. Kriener/Hartwig 2007) bzw. auch Verwandte können eine sog. fürsorgliche Belagerung (vgl. Wolf 2001) ausüben.

Die Koordination muss ein Gespür dafür entwickeln, ob sich eine Familiengruppe aufgrund ihrer Zusammensetzung und ihrer Dynamik für eine Familiengruppenkonferenz eignet. Es sollte gewährleistet sein, dass die Sorge um die betroffenen Kinder/Jugendlichen die Anwesenden verbindet. Auch wenn sich keine Ausschlusskriterien ergeben haben, scheint es doch geboten, eine sorgfältige Abschätzung möglicher psychosozialer Folgen für einzelne oder die ganze Familiengruppe vorzunehmen. Dies empfiehlt sich insbesondere, wenn Misshandlung, Missbrauch, psychische Erkrankungen oder massive Konflikte im Spiel sind. In solchen Fällen sollte die Koordination die Beteiligten besonders ausführlich vorbereiten und sich ggf. auf eine ausgleichende, übersetzende Moderation im Sinne einer Mediation einstellen. Die Anwesenheit der Koordination in der Familienphase könnte dann hilfreich sein (vgl. These 9). Einladungen Einzelner gegen den Willen Anderer führen zu Widerständen und beeinflussen den Konferenzverlauf aus Sicht der Beteiligten negativ. Ein besonderes Augenmerk muss daher auf die angemessene Vorbereitung der Eingeladenen gewidmet werden, die nicht zur Kernfamilie gehören. Sie benötigen eine ausreichende Beratung im Vorfeld, damit sie sicher in die Konferenz gehen können.

6. Das Verfahren allein sichert nicht die Beteiligung der Kinder/Jugendlichen

Das Aushandlungsmodell birgt u.U. auch Nachteile, zumindest für Kinder/ Jugendliche. Die Meinungen, Wünsche und Interessen derselben wurden von den in der Regel redegewandteren und durchsetzungsfähigeren Erwachsenen, die zudem die Mehrheit bildeten, nicht immer ausreichend berücksichtigt. So konnte es auch zu Vereinbarungen kommen, die ohne die Kinder/ Jugendlichen geschlossen wurden. Druck, Vorwürfe und mangelnde Aufmerksamkeit der Erwachsenen lösen bei ihnen Gefühle der Hilf- und Machtlosigkeit und auch der Verweigerung aus, während Wertschätzung und Akzeptanz ihre Motivation sehr beflügeln („Alle kommen wegen mir“). In solchen Fällen können sie überraschende Kompetenzen und eine große Mitwirkungsbereitschaft zeigen. Die konzeptionell im Verfahren verankerte partnerschaftliche Aushandlung (vgl. auch Kriener/Petersen 1999, S. 33) ergibt sich also nicht von selbst. Teilweise nahmen Beteiligte aus dem sozialen Netzwerk spontan eine Unterstützungs- und Ausgleichsfunktion für die jungen

Menschen wahr; teilweise waren auch im Vorfeld schon Unterstützungspersonen für deren Belange benannt worden.

Ein ernsthaftes Interesse, Zuwendung und Wertschätzung sind somit wichtige Voraussetzungen dafür dass sich Kinder/ Jugendliche gut aufgehoben fühlen. Eine Haltung der Allparteilichkeit (Montada/Kals 2007, S. 44) anstatt einer Neutralität ermöglicht es der Koordination, die Kinder/ Jugendlichen immer wieder einzubeziehen und sie zu ermutigen, sich zu artikulieren. In Finnland z.B. werden aus diesem Grunde zwei Koordinatorinnen eingesetzt, von denen eine nur für die Kinder/Jugendlichen verantwortlich ist (vgl. Mirsky 2003b). Neben der direkten Zuwendung sollten – besonders wenn jüngere Kinder betroffen sind – die Rahmenbedingungen eine entspannte und zeitlich angemessene Beteiligung der Kinder ermöglichen. Bei zu langen Konferenzen kann es sinnvoll sein, Entscheidungen zu vertagen. Ein in Form einer unterstützenden Person strukturell verankerter Beistand für die Kinder und Jugendlichen hat sich als hilfreich erwiesen, sofern diese Rolle gut vorbereitet und transparent umgesetzt wurde.

7. Aspekte der Beteiligung und Klärung erscheinen wichtiger als die Entscheidung

Das Konzept der Familiengruppenkonferenz mit seinen Verfahrensmerkmalen ermöglicht es den Teilnehmern, weitgehend selbst bestimmt Entscheidungen zu treffen. Allerdings heben diese selbst die Entscheidungsfunktion nicht besonders hervor. Entscheidungen finden oft en passant bzw. implizit statt. Mitglieder der Kernfamilie sehen den Nutzen der Konferenz vorrangig in einer Entlastung und einem (neu entstandenen) Gemeinschaftsgefühl. Sie erleben, dass ihre Sorgen und Hoffnungen geteilt werden und dass sie nicht allein sind. Sie legen in einer wertschätzenden Atmosphäre teilweise erstmalig ihre Sichtweisen dar und veröffentlichen auch bisher nicht Bekanntes oder Erklärtes (Beispiele waren väterliche Gewalt gegenüber den Kindern oder eine erneute Schwangerschaft der Mutter). Der veränderte Kontext ermöglicht, dass bekannte Informationen neu gehört und anders gedeutet werden, was auch den Blick auf neue Lösungswege öffnen kann. Ein vertrauensvoller Blick in die Zukunft erfordert eine Klärung und/ oder Bereinigung schwelender Konflikte aus der Vergangenheit. Dies erklärt, warum es auch Rückblenden geben muss (vgl. Montada/Kals 2007, S. 67). Eine Familiengruppenkonferenz beschleunigt solche Prozesse. Auf diese Weise klärt sich auch für die Familie, ob das soziale Netzwerk tragfähig ist und welche Unterstützung aus dem Umfeld (nicht) zu erwarten ist; ggf. steigt damit auch die Akzeptanz professioneller Hilfen. Eine verbesserte Kommunikation und intensivere Familienkontakte zählen (unabhängig vom „Problem“) zu den positiven Nebeneffekten.

Eine genügend große Familiengruppe mit möglichst heterogener Zusammensetzung bietet gute Voraussetzungen für entsprechende Klärungsprozesse und Lösungsstrategien (vgl. auch Früchtel 2002, S. 15). Wenn die Kernfamilie unter sich bleibt, werden schwerlich neuen Ressourcen erkennbar. Die Koordination kann selbst anregen, bestimmte „Informantinnen“ einzuladen und/ oder Faktenwissen einzuführen, um zu verhindern, dass Probleme unterkomplex verhandelt werden.

8. Das Konferenzereignis wird positiv beurteilt – unabhängig von den Folgen

Die Beteiligten resümieren ganz überwiegend, dass für sie die Konferenz eine große Relevanz besaß und vielleicht sogar ein Meilenstein im Lebensalltag war. Ganz unabhängig von der Problematik, den erzielten Vereinbarungen und ihrer Umsetzung wird sie als gelungenes Ereignis beurteilt. Die Gründe für diese Einschätzung sind wahrscheinlich vielfältig: Zum einen kann schon allein durch die Aufmerksamkeit, die der Familiengruppe, dem Kind oder Jugendlichen gewidmet wird, etwas in Bewegung geraten. Dieser sog. Placebo-Effekt ist vielfach belegt. Systemisch gesprochen wurde das (Familien-)System angestoßen bzw. irritiert und erhält somit die Chance, sich neu zu kalibrieren, Lösungen zweiter Ordnung zu entwickeln (vgl. Watzlawik et al. 1969). Das eröffnet Möglichkeiten für neue Kontakte und die Umgestaltung von Beziehungen. Das Ritual der Einladung und die Vorbereitung führen zu einer Dynamik, die bereits im Vorfeld zu Reflexionen und Lösungsideen führen kann, die dann in die Konferenz eingebracht und erörtert werden. Allerdings scheint es den Familien im Nachhinein relativ unwichtig zu sein, was genau besprochen wurde; wichtig ist, dass es eine Einigung gibt, dass andere Sichtweisen verstanden und akzeptiert werden können („Kommunikation ist das allerwichtigste“). Die Ergebnisse einer Meta-Auswertung neuerer Studien zum Erfolg von Psychotherapie weisen in die gleiche Richtung (vgl. Asay/Lambert 2001). Demnach sind allein 30% der Effekte auf die therapeutische Beziehung zurückzuführen, 40% auf extratherapeutische Veränderungen, 15% auf die Erwartung, dass die auf diese Weise erhaltene therapeutische Unterstützung hilft und lediglich 15 % auf ausgewiesene therapeutische Methoden. Bei der Familiengruppenkonferenz kommt die der Familiengruppe entgegengebrachte Erwartung hinzu, dass diesen als Expertinnen ihrer eigenen Lebenswelt zugetraut wird, selbst konstruktive Lösungen für ihre Probleme zu finden und umzusetzen, vgl. hierzu auch die vielfältigen Veröffentlichungen zum Theorem der Anerkennung mit Bezug auf Hon-

neth (1997); so benennt z.B. Pluto (2007, S. 139), die „positive emotionale Anerkennung durch die Fachkräfte“ als entscheidendes Kriterium für die Mitwirkungschancen der Betroffenen.

Übertragen auf die Familiengruppenkonferenz bedeutet das, dass die gestaltete Atmosphäre, vor allem auch in Form der symmetrischen, wertschätzenden Kommunikation (hier übersetzt als „therapeutische Beziehung“) zusammengenommen mit der Erwartung einer positiven Veränderung der Familiengruppe einen kräftigen Schub versetzen kann. Dieses gilt es, im weiteren Verlauf der Arbeit mit der Familie zu nutzen.

9. Familienanliegen kollidieren zuweilen mit Verfahrensstandards

Ein entscheidendes und auch international bestätigtes Prinzip der Familiengruppenkonferenz ist die Familienphase, in der die Familiengruppe exklusiv – ohne Fachkräfte und ohne Koordination – berät und entscheidet. Im Modellprojekt moderierte die Koordinatorin in der Hälfte der Konferenzen auch die Familienphase. Teilweise waren auch Fachkräfte (jedoch nicht die Fall verantwortliche Fachkraft) während dieser Zeit zugegen. Es ließ sich kein gravierender Unterschied bzgl. der Qualität der Vereinbarungen und der Zufriedenheit der Beteiligten ausmachen. Weder scheinen anwesende Koordinatoren negativ Einfluss genommen haben, noch gab es „bessere“ Entscheidungen/ Vereinbarungen, wenn die Familiengruppe allein beraten hatte. Während einige Familienmitglieder die Beratung ohne Fachleute besonders würdigten, klagten allerdings andere Befragte, man habe sie mit ihren Problemen allein gelassen (vgl. hierzu auch Lupton/Nixon 1999). Eine weitere Unsicherheit ergab sich bzgl. der Anwesenheit anderer professionell Tätiger (z.B. Lehrerinnen, ehemalige Betreuer oder Pfarrer) in der Familienphase. Sie wurden oft von den Familien als Teil ihres persönlichen Netzwerks und „selbstverständlicher Teil ihrer Biografie“ (Uhlendorff/Cinkl/Marthaler 2006, S. 45) betrachtet und haben daher auch teilweise an der Familienphase teilgenommen. Die Koordinatorinnen reagierten unterschiedlich: Einige überließen der Familiengruppe die Entscheidung, andere bestanden darauf, dass diese allein berät.

Hier ergibt sich ein gewisses Spannungsfeld: der Familie wird einerseits vermittelt, sie sei Gastgeberin und Veranstalterin der Konferenz und treffe Entscheidungen selbst (auch über Teilnehmer); andererseits scheinen manche Verfahrensmerkmale unverhandelbar. Im Sinne einer konsequenten Partizipation sollte bzgl. beider Standards eine den Familien angemessene Flexibilität möglich sein, die jedoch dem Anliegen des Verfahrens noch gerecht wird. Unerlässlich scheint, die Transparenz für die jeweilige Regelung und deren Konsequenzen für alle Beteiligten zu erhöhen. Dies betrifft zum einen die – durchaus umstrittene – Anwesenheit der Koordinatoren in der Familienphase. Wenn Professionelle eingeladen werden, muss zum anderen deren Rolle für alle (vor allem auch für sie selbst) geklärt sein: sind sie nur Informationsgeber oder auch bereit Ressourcen einzubringen und die Familie zu unterstützen? „Neugierige“ und „Ersatz-Koordinatoren“ haben in der Familienphase nichts zu suchen.

Untersuchungsfrage 2: Inwieweit fördert das Verfahren die Aktivierung von Ressourcen aus dem sozialen Netzwerk der Familie?

Diese Untersuchungsfrage fußte auf den Zielen einer sozialräumlich ausgerichteten Jugendhilfe und sollte klären, ob Familiengruppenkonferenzen dazu beitragen können, verschüttete Ressourcen im sozialen Netz der Familien und in ihrem unmittelbaren Sozialraum zu aktivieren. Eine Annahme war z.B., dass „der Einbezug personaler Netzwerke in Entscheidungsvorgänge der Familiengruppenkonferenz ein Gefühl der Zugehörigkeit und der Gemeinschaft schaffen könne, das nachhaltig ein kollektives Bewusstsein für den Sozialraum und das Gemeinwesen generiert“. Einschränkend muss hier festgehalten werden, dass die Rahmenbedingungen des Modellprojekts und auch das Untersuchungsdesign es nicht zuließen, die Beziehungen zwischen den Familien und dem Sozialraum systematisch zu erfassen. Im Modellprojekt lag der Fokus vorrangig auf der Partizipation der Familie und ihres sozialen Netzwerks und weniger in der Aktivierung des Gemeinwesens. Mit diesen Einschränkungen lassen sich folgende Thesen formulieren:

10. Familien verfügen in der Regel über ein aktivierbares soziales Netzwerk

Die zu Beginn des Projekts teilweise offen gestellte Frage, ob denn überhaupt „die Jugendhilfe-Familien“ über ein aktivierbares soziales Netzwerk verfügen, kann – gemessen an der Bereitschaft, zur Konferenz zu erscheinen – für fast alle Familien des Modellprojekts positiv beantwortet werden; vgl. auch Uhlendorff, Cinkl und Marthaler (2006), die bestätigen, dass Familien mehrheitlich, wenn auch in unterschiedlicher Intensität in informelle Hilfesysteme eingebunden sind. Im Vergleich nahmen mehr Verwandte als Freunde oder Bekannte an den Konferenzen teil. Die verwandtschaftliche Bindung assoziiert offenbar einen Vertrauensvorschuss und ist leitend bei der Entscheidung für den Teilnehmerkreis.

Dementsprechend sollte die Koordination durchaus Zeit investieren, um verschüttete (verwandschaftliche) Beziehungen zu aktivieren. Sie trägt somit auch dazu bei, den Blick der Familien auf ihr soziales Netzwerk zu lenken und ein Bewusstsein für die Ressourcen ihres Lebensalltags zu wecken. Dabei sollte bedacht werden, dass die Hinwendung zur Verwandtschaft auch mit Befürchtungen verbunden sein kann, mit Ängsten, sich zu öffnen, gut gehütete Geheimnisse zu lüften oder den Ruf zu verlieren (vgl. Kriener/Hartwig 2007). Da scheinen manchmal professionelle Helfer verlässlicher zu sein.

11. Familiengruppenkonferenzen beleben Ressourcen des sozialen Netzwerks

Auch wenn neun von dreißig Familiengruppen nach der Konferenz keine Jugendhilfe-Leistungen in Anspruch nahmen, ist nicht zu belegen, dass verwandschaftliche und nachbarschaftliche Hilfen professionelle Unterstützungsleistungen ersetzen. Anders gesehen wurden aber neben der Entscheidung für professionelle Hilfen *immer* flankierende Unterstützungen für die Familie vereinbart. In *allen* Konferenzen beteiligten sich Mitglieder des sozialen und teilweise auch des professionellen Netzwerks an der Übernahme von Verantwortung und Aufgaben. Dies relativiert zwar nicht den Stellenwert der professionellen Hilfen, dokumentiert aber die Entschlusskraft der Anwesenden, einen großen eigenen Beitrag zur Verbesserung der Lebenssituation der betroffenen Familie zu leisten. Neben dem von Mitgliedern der Kernfamilie beschriebenen Solidaritätsgefühl ist festzustellen, dass auch Verwandte sich ernst genommen und einbezogen fühlen, was sie wiederum zur Übernahme von Verantwortung motiviert. Bspw. tragen entfernt wohnende Großeltern, die nur bedingt auf die Lebenssituation der Kernfamilie Einfluss nehmen können, auf diese Weise etwas zur Zukunftsgestaltung ihrer Enkel bei. Nimmt man den durch eine geringere Anzahl von Teilnehmern gekennzeichneten Überprüfungstermin als Indikator für die Nachhaltigkeit der Aktivierung von Mitgliedern des sozialen Netzwerks, scheint es aber, als würde sich das Engagement nicht in dieser Intensität fortsetzen. Diese Annahme wurde jedoch im Modellprojekt nicht überprüft; es ist auch möglich, dass ihre Einladung durch die Koordination nicht offensiv angegangen wurde oder dass sie es nicht mehr für nötig hielten, an einem „Überprüfungstermin“ teilzunehmen.

Es kann also nicht um die Alternative: professionelle Hilfe vs. soziales Netzwerk gehen. Beide Hilfen werden nach wie vor notwendig sein. Das soziale Netzwerk ist vor allem in solchen Situationen nicht zu unterschätzen, in denen in Obhut genommene Kinder zurückgeführt werden sollen, oder wo weitere Kinder zu Hause leben. Eine Unterstützung der Familien bei der Bewältigung des Alltags ist für Fachkräfte des ASD kaum möglich; hier haben die flankierenden Hilfen einen hohen Stellenwert. Es könnte aber wichtig sein, dass auch diese Menschen gesehen, geschätzt und „gepflegt“ werden müssen, wenn sie sich dauerhaft engagieren sollen (vgl. Erkenntnisse zum ehrenamtlichen Engagement, z.B. Sturzenhecker 1999 für die Kinder- und Jugendarbeit).

12. Die Familiengruppenkonferenz lenkt den Blick vom Individuum auf das Familiensystem und den sozialen Kontext

Als positiver Effekt der Familiengruppenkonferenzen erscheint, dass die Fachkräfte die gesamte, „leibhaftig“ versammelte Familiengruppe des Kindes/ Jugendlichen erleben und so auch die Dynamik erfahren, die sich innerhalb dieses Systems entfaltet. Die Entwicklungen der letzten 15 Jahre – wie z.B. das Neue Steuerungsmodell und weiterführend das System der zielorientierten Hilfeplanung und ergebnisorientierte Finanzierungsmodalitäten – setzen auf Fortschritte beim Individuum. Die Entwicklung zeigt sich auch in den Diskussionen über die Aufgaben der (vor)schulischen Bildung (vgl. z.B. die individuellen Sprachstandserhebungen). Erfolge bzw. die Zielerreichung werden an den Maßstäben des einzelnen Kindes sowie des (Jugendhilfe-)Systems gemessen und nicht an denen der Familie. Entsprechend muss auch der Aufwand (etwa in Form von Fachleistungsstunden) individuell zurechenbar sein. Und weitergehend sind alle elektronischen Datenerfassungs- und Dokumentationssysteme für den Bereich der Hilfen zur Erziehung auf den Einzelfall ausgerichtet, ein Umstand, der auch Teams der Sozialpädagogischen Familienhilfe und andere systemisch arbeitende Fachkräfte vor größere Schwierigkeiten stellt (vgl. v. Spiegel/Middendorf 2007). Auf diese Weise gerät der familiäre und soziale Kontext der Kinder/ Jugendlichen immer weiter aus dem Blick.

Es kann daher zunächst einmal schwierig, ungewohnt und auch aufwändig sein, sich (wieder) auf ein soziales System einzustellen. Die im Modellprojekt erfahrenen Vorteile können dazu ermutigen, diese Perspektive weiter zu verfolgen. Da Probleme und Entwicklungen generell kontextbezogen zu deuten sind und auch Interventionen wesentlich wirksamer sind, wenn sie auf die lebensweltlichen Zusammenhänge der Adressaten abgestimmt sind, wäre dieses ein großer Schritt in die richtige Richtung.

Untersuchungsfrage 3: Inwieweit zielen die in den Konferenzen geschlossenen Vereinbarungen auf angemessene und am Kindeswohl orientierte Lösungen für die Probleme der Familie?

Eine Erfassung der Wirkungen des Modellprojekts im Sinne eines „Outcome“ ist für ein singuläres Ereignis nicht sehr Erfolg versprechend. Daher bezieht sich diese Untersuchungsfrage zunächst auf die „Produkte“ (den Output) der Familiengruppenkonferenzen. Diese sind die getroffenen Vereinbarungen und deren Qualität. Es war zu beobachten, dass sich der evaluative Blick der Fachkräfte in den Jugendämtern eher kritisch auf diese Vereinbarungen und ihre Umsetzung bezog. Je nach Sichtweise galten sie als Erfolgsindikatoren und nicht die Gesamtentwicklung der Familien. Nach Auffassung des Projektteams folgte daraus teilweise vorschnell eine größere Zurückhaltung gegenüber dem Konzept. Mit den folgenden Thesen soll das Thema differenzierter betrachtet werden.

13. Die Umsetzung der Vereinbarungen ist nur ein Erfolgskriterium neben anderen

Die Auswertung der Vereinbarungslisten ergab, dass diese in aller Regel am Kindeswohl orientiert sind bzw. diesem nicht widersprechen. Die Frage der Angemessenheit lässt sich damit noch nicht eindeutig beantworten. Unbeteiligte neigen dazu, die Vereinbarungen wörtlich zu verstehen. Dabei stellt sich zuweilen der Eindruck ein, diese seien angesichts der anstehenden Probleme nicht ausreichend oder zumindest nicht hilfreich. Hinzu kommt, dass teilweise die Hälfte dieser Vereinbarungen nicht umgesetzt wurde. Wie ist dieses Ergebnis zu bewerten? Für die verantwortlichen Fachkräfte ist die Realisierung offenbar der entscheidende Erfolgsindikator, daher stellten sie zuweilen den Aufwand für eine Familiengruppenkonferenz in Frage. Für die Familienmitglieder schien die Umsetzung nicht immer so wesentlich zu sein; wichtig war für sie eher die „Botschaft“, also das was zwischen den Zeilen stand. In den Videoaufnahmen ist erkennbar, dass die Vereinbarungen im Zusammenspiel der Familiengruppe eine spezifische Bedeutung erhalten: sie stehen u.a. für Vertrauen, Solidarität und Verantwortungsbereitschaft. Die Einhaltung der Verabredungen war dann für die Adressaten nur ein Bewertungskriterium von mehreren. Sie haben diese durchaus selbstkritisch im Blick, sehen sich dennoch durch den Konferenzprozess gestärkt. Es sollte auch nicht übersehen werden, dass in vielen Konferenzen wesentliche Lebensentscheidungen *und* scheinbar kleinere Alltagsüberlegungen problemlos realisiert wurden.

Der Blick auf die real zu verzeichnenden Erfolge und Ressourcen der Familiengruppe kann somit durch eine übermäßig kritische Grundhaltung verstellt sein. Das könnte dazu führen, dass Familienmitglieder übereilt die skeptische Haltung der Fachkräfte übernehmen, zumal wenn sie durch andauernde Erfahrungen des Scheiterns daraufhin disponiert sind. Wer dem Konzept von vornherein „wenig“ zutraut, wird eher auf die nicht realisierten Vereinbarungen schauen. Man sollte daher mit Blick auf den Kontext und die weiteren Entwicklung zunächst einmal „verstehen“, welche Aussagekraft diese enthalten. Zudem ist das Konzept der Familiengruppenkonferenz in Deutschland noch weitgehend unbekannt. Es herrschen noch auf beiden Seiten Unsicherheiten im Aushandeln und bei der Umsetzung, ein Umstand, der sich durch wachsende Erfolge und eine Bestärkung von Fachkräften *und* Familien verändern kann. So lange ähnlich kritische Fragen nicht auch an die gängigen Hilfeplanungsprozesse angelegt werden, ist auch zu überlegen, an welchen Standards der „Erfolg“ von Familiengruppenkonferenzen überhaupt gemessen werden soll.

14. Vereinbarungen sind Absichtserklärungen, die „nachreifen“ müssen

Es ist nicht unbedingt davon auszugehen, dass alle Vereinbarungen so umgesetzt werden, wie sie am Tag der Familiengruppenkonferenz beschlossen wurden. Manche – besonders die folgenreichen – Entscheidungen wollen überdacht sein und manche in der Situationsdynamik gefassten Entschlüsse müssen „nachreifen“, um in allen Konsequenzen bestätigt zu werden. Das gilt generell für Entscheidungen; die Konferenzen bilden hier keine Ausnahme. So kam es in manchen Fällen zur Einsicht, dass die gefundene Konstruktion doch nicht tragfähig genug für ein vertrauensvolles Zusammenwirken der Beteiligten erschien (ein Beispiel bildet die Zurücknahme des Angebots einer Verwandtenpflege). Teilweise trugen die getroffenen Vereinbarungen auch nicht ausreichend zur Entlastung der Familie bei; hier blieb die engere Familie mit ihren Alltagsorgen weiterhin allein. Manchmal wurden Entscheidungen auch neu überdacht und verändert, ohne dass Schwierigkeiten im Beziehungsnetzwerk erkennbar waren. Und ein großer Teil der nicht umgesetzten Vereinbarungen betraf eher sog. Alltagsvereinbarungen und „gute Vorsätze“ innerhalb der Kernfamilie. Hier scheint es, als hätten sich die Beteiligten damit übernommen. Dennoch waren ebenso viele „positive“ Ergebnisse zu verzeichnen: Es gab während der Familiengruppenkonferenz entscheidende „Durchbrüche“, die im weiteren Fallverlauf durch die Aktivitäten der beteiligten Personen bestätigt und unterstützt wurden.

Ein einmaliges Konferenzerlebnis trägt offenbar dazu bei, Änderungen anzustoßen. Ob diese nachhaltig sind, zeigt sich erst in der weiteren Entwicklung. Es ist wichtig, dass die Fall verantwortliche Fachkraft alle Selbstverpflichtungen und Vereinbarungen fördern, da von außen gesetzte Vorgaben von den Subjekten eher zurückgewiesen werden. Sie können aber – wie auch in anderen Hilfezusammenhängen – misslingen und müssen daher flankiert werden. Man sollte es vermeiden, die Betroffenen in ihrem Selbstbild des

Scheiterns erneut zu verstärken, in dem dies als „Fehler“ ausgelegt wird (vgl. Schwabe 2005, S. 351). Besser ist, die Erfahrungen konstruktiv zu wenden, in dem man Hindernisse bespricht und prozessorientiert neue Überlegungen als selbstverständlich ansieht; auch Hilfeplangespräche setzen immer wieder am erreichten Entwicklungsstand an.

15. Vereinbarungen können wie alle Pläne auf Hindernisse stoßen

Nicht realisierte Vereinbarungen können darüber hinaus auch als Hinweise auf Hindernisse gelesen werden. Hindernisse erwachsen z.B. aus Konflikten innerhalb des familiären Netzwerks, die oftmals schon vor der Konferenz erkennbar waren oder innerhalb dieser aufbrachen. Eine unvollkommene oder nur scheinbare Aushandlung rächt sich da, wo wichtige Personen nicht „mitgenommen“ wurden. Vor allem Kinder/Jugendliche, deren Zustimmung zu den Lösungen nicht eingeholt worden waren, unterliefen diese im Nachhinein mit der Folge, dass auch andere Konflikte, z.B. zwischen Eltern wieder aufflammten. Ebenso wirkte es sich negativ aus, wenn Vereinbarungen selbst und die Verantwortung für die Umsetzung nicht genügend konkretisiert worden waren. Zudem stellte sich beim Überprüfungstermin öfter einmal heraus, dass sich die familiäre Situation derartig verändert hatte, dass die ursprünglich angemessenen Vereinbarungen nicht mehr „passten“. In solchen Fällen mussten kurzfristig andere und neue Entscheidungen getroffen werden. Nicht beeinflussbare „Widerfahrnisse“ wie akute psychische Erkrankungen von Elternteilen oder Kindern, Trennungen, der Verlust des Ausbildungsplatzes etc. erforderten neue Regelungen. In diesen Fällen stellten die Familien ihre früheren Entscheidungen nicht in Frage, teilweise blieben diese sogar weiter in Planung.

Somit ist zu unterscheiden zwischen vermeidbarem Scheitern (z.B. durch die mangelnde Partizipation der Kinder/Jugendlichen) und solchem das nicht vorhersehbar ist: „Das Ergebnis einer guten Planung erlaubt es, das Planbare vom nicht Planbaren zu unterscheiden“ (Martin 1986, S. 95). Beides kann jedoch nicht als Argument gegen Familiengruppenkonferenzen genutzt werden. Der Umgang mit gravierenden Veränderungen in Familien gehört auch in den üblichen Hilfeplanverfahren zum Alltagsgeschäft der Fall verantwortlichen Fachkräfte und erfordert ebenso Anpassungen und Veränderungen im Hilfesystem. Veränderungen sind ein Resultat der vielfältigen Einflussfaktoren in komplexen Lebensbezügen (vgl. Krause/Wolff 2005, S. 46). Das daraus folgende strukturelle Technologiedefizit gehört zu den Charakteristika der beruflichen Handlungsstruktur kann auch mit noch so ausgeklügelten Strategien nicht überwunden werden (v. Spiegel 2008, S. 42).

16. Die Umsetzung von Vereinbarungen scheitert manchmal an einer mangelnden professionellen Unterstützung

Hinweise aus den Ex-Post-Interviews lassen erkennen, dass sich Familien manchmal bei der Realisierung ihrer Vereinbarungen zu wenig unterstützt fühlten. Teilweise beziehen sich die Klagen auf das soziale Netzwerk, teilweise aber auch auf die Professionellen. Im letzteren Fall wurden Hilfen zwar nicht explizit verweigert, aber sie waren nicht verlässlich, wurden zu lange hinausgezögert oder die professionelle Begleitung war nicht eng genug (vgl. auch ähnliche niederländische Erfahrungen, van Beek 2004b). Das Zeiterleben der Familien und der Fachkräfte ist anscheinend sehr verschieden. Wenn die zugesagte Unterstützung nicht zeitnah erfolgt, können Initiativen schnell wieder versanden. Erwachsene, die sich große Sorgen um einzelne Kinder und Jugendliche machten, vermissten manchmal auch einen „hilfreichen Druck“ des Jugendamts, um die aus ihrer Sicht notwendigen Veränderungen durchzusetzen. Es ist zu vermuten, dass eine Unterstützung nicht so gut gelang, wenn die Fachkräfte nicht von den durch die Familiengruppe gefundenen Lösungen überzeugt waren. Auch eine mangelnde Abstimmung zwischen Familiengruppenkonferenzen und dem „Standardverfahren“ der Hilfeplanung kann zu solchen Resultaten führen. Sehen es bspw. die Fachkräfte als ihre Aufgabe an, die Familien auch über die Bereitstellung professioneller Hilfen hinaus bei der Umsetzung ihrer Vereinbarungen zu unterstützen? Den Jahresinterviews ist ebenfalls zu entnehmen, dass eine Veränderung des Lebensortes, die in der Folge zu einem Wechsel des zuständigen Jugendamts führt, ein großes Risiko für den weiteren Prozess birgt: zugesagte Hilfen, die für die Familiengruppe eine wichtige Entscheidungsgrundlage gewesen waren, können auf diese Weise „verloren gehen“. Hierbei, und auch beim Wechsel der Fall verantwortlichen Fachkraft innerhalb des Jugendamts, werden (verlässliche) Beziehungen abgebrochen.

Die Begleitung der Familien muss somit auch nach der Konferenz im Sinne der Mitwirkungsprämisse erfolgen. Darum sollte eine Familiengruppenkonferenz in ein umfassenderes Konzept der Familienunterstützung eingebettet werden. Dieses sollte die Bedeutung des Kontextes für Veränderungen besonders betonen. Eine Abstimmung von Familiengruppenkonferenz und dem Standard-Hilfeplanverfahren ist unerlässlich.

17. Der „Erfolg“ des Konzepts lässt sich nicht in Ursache-Wirkungs-Beziehungen übersetzen

Somit hat sich die Annahme, dass zum Überprüfungstermin schon sicht- und spürbare Folgen der Familiengruppenkonferenz auszumachen wären, nicht für alle Fälle überzeugend bestätigt. Es lässt sich festhalten, dass in der Zwischenzeit viel passiert war, das dieses aber kaum mit dem Umsetzungsgrad der Vereinbarungen in Beziehung zu setzen war. Die Mitglieder schätzen die Konferenz selbst nach wie vor als sehr positiv ein (vgl. These 8), führen dieses aber nicht unbedingt auf die Vereinbarungen und ihre Tragfähigkeit zurück. Dieses Phänomen lässt sich hauptsächlich mit der subjektiven Einschätzung der Selbstwirksamkeit der Beteiligten erklären. Die Familienmitglieder fühlen sich selbst als Experten ihrer Lebensführung und sie legen Wert darauf, dass sie selbst aus eigenem Antrieb aktiv geworden sind und etwas verändert haben. Die von den Fachkräften erhoffte Verbindung – etwa zwischen dem Konzept der Familiengruppenkonferenz und den getroffenen Vereinbarungen und Veränderungen im Alltag – stellen sie so nicht her.

In der Sozialen Arbeit ist es aufgrund des strukturellen Technologiedefizits ohnehin schwer, stabile Beziehungen zwischen Intervention und Wirkung herzustellen; angesichts der beschriebenen Beobachtungen und Einschränkungen ist festzuhalten, dass die Umsetzung von ca. 50 % der Vereinbarungen ein erstaunliches und erfreuliches Ergebnis darstellt. Die Familiengruppenkonferenz kann im besten Falle eine Initialzündung hervorrufen, eine positive Motivation für Veränderung, eine Verbesserung des Selbstwertgefühls und der Solidarität, die ermutigen, eröffnete Wege weiter zu beschreiten. Und manchmal (aber eben nicht immer) werden auch folgenreiche Lebensentscheidungen getroffen.

Ergebnisse mit Blick auf Fachkräfte und Organisation

Weiter oben wurde bereits ausgeführt, dass die erfolgreiche Implementation des Verfahrens in einem Jugendamt eine spezifische Haltung der Fachkräfte voraussetzt, die sich in deren Handlungsweisen manifestiert. Bilden solche Handlungsweisen kollektive Muster, spricht man in der Organisationstheorie vielfach von einer bestimmten „Organisationskultur“. Gemeint ist damit, dass das Verhalten einer Gruppe nicht allein durch formale Strukturen (in der Regel schriftlich fixierte Reglements bzgl. Aufbau-, Aufgaben- und Ablauforganisation) geprägt, beeinflusst und oftmals wesentlich geleitet wird, sondern ebenso durch implizite, unverwechselbare Vorstellungs- und Orientierungsmuster. Kultur ist also ein allgemein getragenes Set an Vorstellungen, das handlungsleitende Funktionen auch dort übernimmt, wo z.B. Beteiligung über Dienstverpflichtungen und hierarchische Vorgaben nicht mehr eingefordert werden kann (vgl. Lang/Winkler/Weik 2005, S. 209ff.). Solche kollektiven Vorstellungs- und Orientierungsmuster lassen sich über die Beobachtung von Handeln sowie entsprechendes Nachfragen bedingt in ihren Konturen erschließen. Dieses Handeln der Fachkräfte bildete einen weiteren Schwerpunkt der Evaluation. Das Projektteam erhoffte sich Aufschluss über den Einfluss der Koordination und der Fall verantwortlichen Fachkräfte auf den Verlauf der Familiengruppenkonferenzen. Eine ausführliche Würdigung der Bedingungen für eine Implementation des Konzepts der Familiengruppenkonferenz in die Organisationskultur eines Jugendamts erfolgt im Zusammenhang des 9. Kapitels.

Untersuchungsfrage 4: Wie gelingt es den beteiligten Koordinator/innen und Fachkräften, die Familiengruppen in ihrem Beratungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozess angemessen zu unterstützen?

18. Das berufliche Selbstkonzept der Koordinatorinnen ist wichtiger als ihr berufliches Arbeitsfeld

Schon bei der Vorbereitung des Modellprojekts zeichnete sich ab, dass die Arbeit mit Familiengruppenkonferenzen eine besondere berufliche Haltung der Fachkräfte erfordert, die sich im Handeln niederschlagen muss. Diese Einschätzung hat sich durchgängig bestätigt. Familiengruppen, die Akzeptanz und Wertschätzung erfahren, entwickeln Offenheit und Motivation für Veränderungen (vgl. These 8; vgl. auch Montada/Kals 2007, S. 191). Dieses erfahren auch die Koordinatorinnen selbst, die solche Haltungen in die Kommunikation eingebracht haben. Daher ist zu fragen, welche Personen sich besonders für die Koordinationsaufgaben eignen. Im Modellprojekt wurden nur solche aus den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Jugendämter eingesetzt; international wird auch mit Ehrenamtlichen aus anderen Berufsfeldern gearbeitet. Im Projekt hatten Fachkräfte des ASD keine größeren Schwierigkeiten mit der Rollendistanzierung als solche aus anderen Arbeitsfeldern (z.B. der Offenen Jugendarbeit). Die Übernahme der neuen Rolle gelang vielen gut, auch wenn sie dies nach eigenen Bekunden anfänglich reflektieren und kontrollieren mussten. Sie zogen aus der bewussten Einübung der geforderten professionellen Haltung auch einen Gewinn für ihre

alltägliche Tätigkeit, indem sie auch künftig mit ihren Adressaten wertschätzender und ressourcenorientierter umgehen möchten.

Ausschlaggebend scheint somit eher ein diskursorientiertes berufliches Selbstkonzept (vgl. Urban 2004, S. 169) als ein „methodisch sauberes“ Abarbeiten der konzeptionell vorgesehenen Schritte. Führende Vertreter des FGC-Gedankens behaupteten auf der internationalen Fachtagung in Frankfurt (im April 2008) sogar, FGC bedeute eine „Einstellung“ und sei keine „Methode“. Man brauche enthusiastische Menschen, die sich diesem Konzept verschrieben hätten. Selbst wenn man nicht so weit gehen möchte, ist evident, dass ein expertenorientiertes Selbstkonzept eher hinderlich für diese Aufgabe ist.

19. Förderlichen Haltungen sind bis zu einem gewissen Grade erlernbar

Die Koordinatoren wurden vor ihren ersten Einsätzen entsprechend ausgebildet. Es gelang ihnen jedoch sehr unterschiedlich, die vom Projektteam für erforderlich gehaltenen Haltungen zu realisieren. Die Auswertung der Videoaufzeichnungen zeigte auch, dass die beobachtbaren Handlungen der Koordinatorinnen nicht unbedingt mit deren Selbsteinschätzungen in den Evaluationsbögen übereinstimmten. Interaktionsleistungen können zwar nicht allein einzelnen Personen zugeordnet werden, sondern sie dokumentieren aus systemischer Sicht „Antwortverhalten“, sind also durch die jeweilige Situationsdynamik beeinflusst (vgl. Watzlawik et al. 1969). Dennoch sind Fachkräfte für ihren Part an der Koproduktion (vgl. v. Spiegel 2008, S. 43ff.), also den von ihnen beeinflussbaren Teil der Interaktion verantwortlich.

Es hat den Anschein, als könne man durch Ausbildung (der „Person als Werkzeug“, v. Spiegel 2008, S. 84) und durch Reflexion (Supervision) eine Grundlage schaffen. Diese muss aber auf ein entsprechendes diskursives Selbstkonzept aufsatteln, das in einer langen beruflichen Sozialisation gewachsen ist. Wo dieses fehlt, besteht die Gefahr, dass die Haltungen unzureichend oder mechanisch umgesetzt werden, was Glaubwürdigkeitsprobleme aufwirft und schwer gelingen kann.

20. Die Koordination muss zwischen Aktivierung und Steuerung balancieren

„Moderation ist abhängig von dem, was die jeweilige Familie ‚zu bieten‘ hat. Diese Familie redet gern und viel. Ich hätte stärker steuernd eingreifen können, hätte dann aber gegen die ‚Art der Familie‘ gesteuert“ (3 Koordinatorin, Frage 32). Die mitunter schwierige Balance, der Familiengruppe (die sich in dieser Zusammensetzung auch zum ersten Male trifft) eine klare, aktivierende Struktur anzubieten und sie durch die Konferenz zu führen, sich dabei aber vor inhaltlicher Einflussnahme zu hüten, wurde bei den Treffen der Koordinatoren immer wieder als Herausforderung diskutiert. Eine souveräne Verfahrensverantwortung scheint ein maßgeblicher Einflussfaktor und in den meisten Familiengruppen eine notwendige Voraussetzung für den Konferenzserfolg zu sein. Es gelang den Koordinatorinnen im Modellprojekt nicht immer, diesen Anforderungen zu entsprechen. Es waren sowohl eher passive Strategien zu beobachten, die sich teilweise durch die Situationsdynamik selbst außer Kraft setzten (Untersteuerung) wie auch recht machtvoll, die Familiengruppe dominierten (Übersteuerung). Allerdings zeigten die Videoaufnahmen, dass sich die Familienmitglieder keineswegs als Spielball der Koordinationstrategien gebärdeten, sondern sich z.B. gegen die Dominanz und die Deutungsversuche der Koordination solidarisierten bzw. diese negierten. In einem Fall war zu beobachten, dass die Gruppe mit ihrer expressiven Dynamik eine passive Koordination schlichtweg ignorierte. Diese Beobachtungen lassen den Schluss zu, dass starke Familiengruppen sich nicht durch eine ungünstige Koordination irritieren lassen. Gruppen, die sich schwer tun mit ihrer eigenen Organisation, können jedoch hierdurch ihre Chancen verpassen. Dies zeigen auch Vergleiche des Koordinationsstils mit den weiteren Fallverläufen. Hier korrespondierte eine „schlecht gelungene“ Koordination in jedem Fall mit einem negativen Fallverlauf.

Selbst wenn also *die* Koordination nicht *die* entscheidende Rolle für das Gelingen einer Familiengruppenkonferenz spielt, ist ihr Stellenwert doch so hoch, dass der Auswahl geeigneter Personen und ihrer sorgfältigen Ausbildung große Aufmerksamkeit gewidmet werden muss.

21. Fall verantwortliche Fachkräfte benötigen eine sorgfältige Einführung

Unterschätzt wurde im Modellprojekt die Rolle der Fall verantwortlichen Fachkräfte und deren Auswirkungen auf den gesamten Konferenzprozess. Die Vorbereitung der Fachkräfte beschränkte sich auf eine allgemeine Einführung im jeweiligen Jugendamt; ihre konkrete Vorbereitung auf eine Konferenz wurde dann den Koordinatorinnen übertragen. Die Fachkräfte stellen aber an verschiedenen Stellen Weichen und entscheidend daran beteiligt, dass die auf den Weg gebrachten Veränderungen einen guten Verlauf nehmen. Aber auch schon während des Konferenzgeschehens bildet ihr Beitrag in der Informationsphase einen atmosphärisch wichtigen Auftakt für den weiteren Beratungsprozess. Daher ist ihr Einsatz nach der Konferenz ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den weiteren Fallverlauf. Aus den Interviews geht hervor, dass die

Familien von den Fall verantwortlichen Fachkräften die Gewährung von Hilfen nach dem SGB VIII (wenn diese denn zu den Vereinbarungen zählen) und eine Unterstützung bei der Realisierung ihrer Pläne erwarten; sie setzen die Person der Fachkraft mit der Institution des Jugendamts gleich. Ein Verzicht auf die institutionelle Machtposition, die Transparenz der Vorgehensweise, das Offenlegen von Informationen, die Formulierung von eindeutigen Anforderungen: all dieses fördert das Bewusstsein, dass die Veranstaltung von Amtsseite ernst genommen wird und dass man auf einem guten Weg ist.

Somit kristallisierte sich beim Projektteam die Überzeugung heraus, dass auch die Fall verantwortlichen Fachkräfte eine gewisse Ausbildung und die Möglichkeit zur kollegialen Reflexion erhalten sollten. Ohne diese „flankierenden Maßnahmen“ bleiben die Familiengruppenkonferenzen singuläre Ereignisse ohne Tiefenwirkung.

22. Die zentrale Position der Fachkräfte zeigt sich beim Zugang von Familien zur Konferenz

Die Frage nach Einschränkungen oder Bedingungen für den Zugang von Familien zu den Konferenzen wurden in den Projektgruppen vielfach diskutiert, ohne dass sich objektivierbare Kriterien abzeichneten. Die Fachkräfte können im Nachhinein zwar einige Strukturmerkmale der Familien als Zugangs- und Ausschlusskriterien benennen, allerdings wird aus dem Evaluationsmaterial nicht deutlich, ob sie diese schon bei der Auswahl der Familien angelegt haben. Sie scheinen eher subjektiv entschieden zu haben, welche Familie sie ansprechen und welche auch nicht. Auch Berichte aus anderen Ländern deuten darauf hin, dass die Einstellung der Fachkräfte zum Konzept und zu den Ressourcen der Familien das Nadelöhr für den Vorschlag einer Familiengruppenkonferenz ist (vgl. Lupton/ Nixon 1999). Aus Familiensicht ist jedenfalls die Art und Weise, in der sie auf diese Möglichkeit aufmerksam gemacht und motiviert werden ausschlaggebend. Eine Fachkraft, die wenig vom Verfahren hält oder die Selbsthilfekräfte von Familien generell skeptisch beurteilt wirkt wenig überzeugend. Ist für sie selbst das Verfahren noch neu, ist fällt es ihr zudem schwer, das Vorgehen werbend und verständlich zu erläutern, zumal sie den Benefit für Familien selbst noch nicht erfahren hat.

Es ist also zunächst daran zu arbeiten, die Fachkräfte für das Konzept der Familiengruppenkonferenz zu gewinnen. Darüber hinaus kommt die bisherige Beziehung zwischen den Fachkräften des Jugendamts und den Familien in den Blick. Ein bereits bestehendes vertrauensvolles Verhältnis zum Jugendamt bietet offensichtlich eine gute Grundlage für die Einschätzung der Familie, dass ihnen mit dieser Option eine geeignete Unterstützung angeboten wird.

23. Wenn die Fachkräfte vom Verfahren profitieren, empfehlen sie es auch den Familien

Während des Modellprojekts existierten in den Teams der Jugendämter geteilte Meinungen zum Konzept der Familiengruppenkonferenz. Einer größeren Zahl von eher zurückhaltenden und skeptischen Fachkräften stand zumindest in zwei Ämtern eine wachsende Zahl von engagierten bis „enthusiastischen“ Fachkräften gegenüber. Die Befragung der Fachkräfte mit Konferenzerfahrung ergab einen deutlichen Überhang an positiven Aspekten. Sie verzeichneten z.B. einen Gewinn von Zutrauen in die Kompetenz und die Aktivierungsmöglichkeiten der Familien, eine Veränderung ihrer Haltung gegenüber Familien bei „eigenen“ ASDFällen, Erlebnisse, dass Motivation und Eigeninitiative der Familien erkennbar gestiegen waren. Sie erhielten vertiefte Einblicke in die Familiendynamik, Hilfe bei der Situationsklärung und Entscheidungsfindung, konnten die Lösungskompetenz der Familie besser einschätzen und waren sich auch sicherer darüber, welche Lösungswege bei welcher Familie offenbar keine Chance auf Erfolg haben. Nicht zu unterschätzen ist auch der Aspekt der Entlastung, den sie über das Konzept für ihre oftmals belastende Verantwortung für Lösungen erfahren. Auch atmosphärisch hatte sich einiges geklärt. Die Familien beurteilten ihren Kontakt zum Jugendamt in der Regel besser; sie erlebten die Fachkräfte als Unterstützer und Berater und legten ihrerseits eine größere Offenheit und Kooperationsbereitschaft an den Tag. Dennoch: trotz dieser interessanten Erlebnisse und einer geäußerten großen Akzeptanz des Konzepts blieb eine gewisse Zurückhaltung; auch diese Fachkräfte schlugen weiterhin nur zögerlich weitere Familien vor. Die Evaluationsergebnisse helfen nicht zu klären, woran diese Zögerlichkeit letztlich liegt. Anscheinend ist die für eine Veränderungsmotivation (der Fachkräfte) wichtige „win-win-Situation“ nicht immer zustande gekommen. Einzelne Rückmeldungen lassen auf einen „gefühlten“ höheren zeitlichen Aufwand (den man sich angesichts der Fallzahlen nicht leisten könne) und die Arbeit zu ungewöhnlichen Zeiten (abends oder an Wochenenden) schließen. Die Konferenzdauer, die im Vergleich zu üblichen Gesprächen sicher deutlicher ins Gewicht fällt, ist für sie von besonderer Bedeutung. Der gemessene tatsächliche Aufwand (der Fall verantwortlichen Fachkräfte) erscheint jedoch mit durchschnittlich 9,5 Std. pro Konferenz im Verhältnis zum Aufwand für die Vorbereitung eines Hilfeplangesprächs nicht ausschlaggebend. Insgesamt deuten mehr Anzeichen auf

die schon mehrfach erwähnten diskursiven Selbstkonzepte: trotz gesetzlicher Vorschrift und „theoretischer“ Einsicht ist das Thema der Partizipation eines, das in der Praxis immer noch äußerst widerständig behandelt wird (vgl. etwa Hansbauer/Kriener 2006). Das zeitliche Zusammenfallen der Projektphase mit öffentlichkeitswirksamen Fällen von Kindesvernachlässigungen, die auch in den beteiligten Jugendämtern zu absichernden Handlungsanweisungen und Verfahrensänderungen im ASD führten, zog außerdem eine besondere (zeitlichen) Belastung der Fachkräfte. All dieses hat sicherlich die Bereitschaft eingeschränkt, sich auf dieses partizipationsorientierte Konzept einzulassen.

Die große Herausforderung für die Organisationsentwicklung in den Jugendämtern besteht somit in der Herstellung der o.g. „win-win-Situation“, die Fachkräfte zu einer stärkeren Ansprache von Familien veranlassen könnte.

Untersuchungsfrage 5: Inwieweit befördern Familiengruppenkonferenzen die Qualität der Hilfeplanung im „Regelbetrieb“ des Jugendamtes?

Da ein großer Teil dieser Untersuchungsfrage ausführlich im folgenden Kapitel behandelt wird, soll an dieser Stelle lediglich eine abschließende These formuliert werden:

24. Das Konzept Familiengruppenkonferenz muss in eine Organisationskultur der Partizipation eingebunden sein

Die Ausführungen in These 23 legen nahe, Gründe für die Zurückhaltung von Fall verantwortlichen Fachkräften in der Organisationskultur der Jugendämter zu suchen, die neue Entwicklungen befördern oder eben auch bremsen kann. Die am Modellprojekt beteiligten Ämter boten ihren Fachkräften sehr unterschiedliche Unterstützungsarrangements. Das bezog sich sowohl auf die Überzeugung der jeweiligen Amtsleitung (die von einem „Sendungsbewusstsein“ über eine gewisse Gleichgültigkeit bis hin zur impliziten Ablehnung des Konzepts variierte) als auch auf organisatorische Rahmenbedingungen. Ein positives Beispiel ist ein gewährter Freiraum, der es den Fachkräften innerhalb eines festgelegten Rahmens erlaubte, in der Entscheidungsphase der Familiengruppenkonferenz Zusagen für gewünschte Hilfen zur Erziehung zu geben, ohne die übliche Abstimmung in der kollegialen Fallkonferenz abwarten zu müssen. Es war zu beobachten, dass die Unterstützung der Amtsleitung zwar förderlich aber nicht hinreichend für die Etablierung des Konzepts innerhalb eines Jugendamtes war. So kam es in einem Landkreis dazu, dass die Leitung den Prozess der Implementation mit einem Rundschreiben „beförderte“. Dieses scheint auch ein Indikator dafür zu sein, dass sie sich noch nicht auf eine diskursiv und partizipativ ausgerichtete Organisationskultur stützen konnte. Hinzu kamen durchaus kontraindizierte Ereignisse, wie z.B. die gesetzliche Novellierung des SGB VIII, hier besonders die Einführung des § 8a. In dessen Zusammenhang gerieten die Diskussion um die Kindeswohlgefährdung und das Wächteramt der Fall verantwortlichen Fachkräfte wieder in den Vordergrund. Es ist anzunehmen, dass auch die Sorge um das Kindeswohl einige Fachkräfte (und Leitungskräfte) dazu veranlasste, sich mit Vorschlägen für Familiengruppenkonferenzen zurückzuhalten.

Familiengruppenkonferenzen wirken also nicht als solche und „von selbst“ – weder auf die Fall verantwortlichen Fachkräfte noch auf die Adressaten. Die Hoffnung, dass sich die Fachkräfte allein aufgrund einiger positiven Erlebnisse mit diesem Konzept auf den Weg begeben und ihn ohne weitere Unterstützung durchhalten können, ist trügerisch. Daher sollten sich idealer Weise ein struktureller Umbau der organisatorischen Rahmenbedingungen im Amt und ein innerer „Umbau“ bzgl. der beruflichen Haltung der Fachkräfte ergänzen. Dieses könnte mittelfristig zu einem organisationskulturellen Wandel führen, der dann die Basis dafür bietet, dass sich das Konzept umfassender etablieren kann.