

Lüttringhaus, Maria/Streich, Angelika (2006): Zielvereinbarungen sichern Qualität: Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg! In: Evangelische Jugendhilfe, 83. Jg., Heft 5, Dezember 2006, S.304-316, EREV.

Zielvereinbarungen sichern Qualität: Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg!

Maria Lüttringhaus, Essen; Angelika Streich, Bottrop

In der Gemeinwesenarbeit gehört die konsequente Orientierung an den Interessen und am Willen der Betroffenen zu den Kernstandards des Arbeitsfeldes. Zunehmend etablieren sich diese Leitlinien auch in anderen Bereichen – wie beispielsweise in der Jugendhilfe. Im folgenden Beitrag werden die Unterschiede zwischen Zielen, Wünschen, Aufträgen, Maßnahmen und Anweisungen beleuchtet, die Bedeutung der Orientierung am Willen der Adressaten/-innen betont und Kriterien für Zielformulierungen vor allem für die einzelfallorientierten Dienste aufgezeigt.

Menschen kommen häufig mit der Erwartung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sozialer Dienste, dass dort ExpertInnen sitzen, die ihr derzeitiges Problem beheben können. Etwa so, wie auch eine Autowerkstatt ein Problem mit dem Auto regelt. Schließlich sind dort die Fachleute. Wenn ich mein Auto später abhole, gehe ich davon aus, dass es wieder problemlos läuft. So werden die Sozialen Dienste nicht selten aufgefordert, Lösungswege aus der Tasche zu zaubern oder dafür zu sorgen, dass ein Problem beseitigt wird (beispielsweise, dass ein Kind wieder in der Schule klar kommt bzw. überhaupt wieder zur Schule geht). Im Alltagsleben sorgen schließlich immer wieder ExpertInnen dafür, dass Probleme behoben werden, ob nun beim Arzt, beim Masseur, beim Friseur, beim Schuster usw.. So ist es nicht verwunderlich, dass nun die AdressatInnen Sozialer Arbeit mit diesem Modell im Kopf erscheinen, gleichgültig ob in der GWA oder beim Allgemeinen Sozialdienst (und nicht nur die, sondern auch andere Institutionen). Aufgabe sozialer Dienste ist es entgegen dieser Erwartung gerade nicht, den Hilfesuchenden Ziele und Lösungen von sich aus anzubieten. Sie haben sich vielmehr im Freiwilligenbereich darauf zu beschränken, die eigenen Ziele der Betroffenen herauszuarbeiten und dem-

entsprechend gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Bei dem hier dargestellten Prozess der Zielerarbeitung beziehen wir uns schwerpunktmäßig auf die Arbeit mit Einzelnen im Freiwilligenbereich. Wichtig ist uns, darzustellen, dass während des gesamten Prozesses der Zielerarbeitung die Verantwortung für Inhalt und Prioritätensetzung bei den AdressatInnen Sozialer Arbeit verbleibt. Professionelle leisten hierbei Unterstützungsmanagement und tragen die Verantwortung für Gestaltung und Klarheit des Beratungsprozesses.

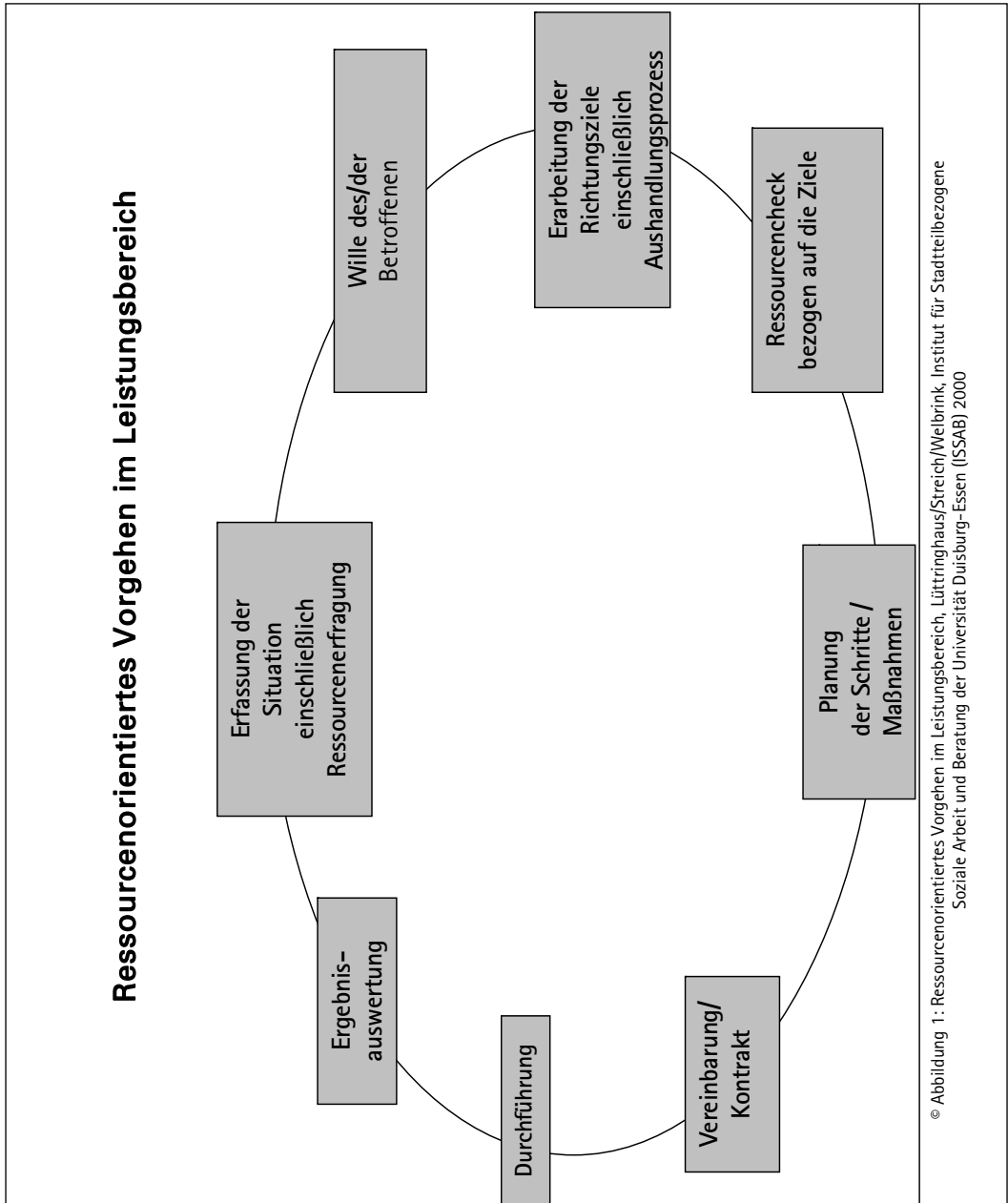
Der Prozess der Zielerarbeitung

Hauptaufgabe der Beratungsarbeit bei der Zielerarbeitung ist, differenziert deutlich zu machen, dass MitarbeiterInnen Sozialer Dienste zwar ExpertInnen für die Unterstützung bei der gemeinsamen Suche nach Zielen und Problemlösungen sind, letztlich jedoch die Mitarbeit der hilfesuchenden Menschen die Grundlage für das Gelingen eines jeden Schrittes darstellt (vgl. Herriger 1991). Menschen kommen in Krisen zu ExpertInnen, weil sie aus der Krise heraus wollen; es soll wieder »anders« werden. Häufig wissen Menschen relativ genau, was sie nicht mehr wollen, doch die Vorstellung, was sie stattdessen wollen, was sie zukünftig erreichen wollen, ist zu Beginn des Beratungsprozesses oft unklar.

Nach dem Erfassen der Situation, einschließlich der vorhandenen Probleme und Ressourcen, erfolgt die Festlegung der zu bearbeitenden Themen und Prioritäten durch die AdressatInnen (»Was liegt mir am meisten am Herzen? Was soll als Erstes vom Tisch?«). Dann wird der Veränderungswille geklärt. Wille wird hier verstanden als: »Ich will alles dafür tun, alle *meine* Möglichkeiten einsetzen und ausschöpfen, um eine Veränderung herbeizuführen«. Im Willen steckt die eigene Mo-

tivation und damit die Zugkraft zur Veränderung. Nur wenn dieser vorhanden ist, gilt es, die AdressatInnen weiter zu unterstützen und das zumeist verschwommene Bild des geäußerten Willens zu konturieren (»Ich will auch mal meine Ruhe haben!«). Sind diese Vorstellungen nach bestimmten

Standards klar erarbeitet (Richtungsziele), wird geklärt, welche Ressourcen für die Zielerreichung gestärkt, aktiviert und genutzt werden können. Erst dann können individuelle und maßgeschneiderte Lösungswege bzw. Maßnahmen geplant werden.



Der Weg vom Wille zum Ziel

Wenn Professionelle mit Menschen in einem Arbeitskontakt stehen, klären sie zunächst, ob diese etwas verändern wollen. Wie zuvor beschrieben, ist hier mit »Wille« die eigene Wichtigkeit und Einsatzbereitschaft zur Erreichung eines angestrebten Zustandes gemeint. Handlungsleitend sind hierbei die Vorstellungen der AdressatInnen und nicht der Professionellen. Professionelle suchen nicht heraus, was ihnen am wichtigsten ist, sondern ihre Aufgabe besteht darin herauszufinden, was zum jetzigen Zeitpunkt für die KlientInnen Priorität hat. Wenn nicht der Wille der Betroffenen sondern der Wille von Professionellen oder anderen – wie z.B. Institutionsvertretern – handlungsleitend für Zielerarbeitung und Lösungswege ist, wird dies häufig zu einem späteren Zeitpunkt ersichtlich, nämlich bei der praktischen Umsetzung. Es fehlen der eigene Antrieb und die Durchsetzungskraft. Sand ist im Getriebe. Die Zielerreichung rückt in weite Ferne. Wenn Betroffene einem Willen nachgehen, der eigentlich der Wille anderer Personen ist, dann verringert sich die Chance, dass später Ziele auch erreicht werden, sie versuchen z.B., die Wünsche anderer zu erfüllen, weil sie vielleicht die Professionellen ganz nett finden, ihre Ruhe von anderen haben wollen oder sich vermuteter Macht beugen. Ergebnis: Misserfolg für alle Beteiligten. Nicht umsonst heißt es im Volksmund: »Des Menschen Wille ist sein Himmelreich«. Die Konsequenz für professionelles Handeln heißt entsprechend: »Wir versuchen nicht, Menschen zu etwas zu motivieren, nach dem Motto: »Wo mein Wille ist, ist Dein Weg«, sondern gehen auf die Suche nach den eigenen Motivationen der Menschen und setzen dort an! Was ist für Betroffene wichtig und von Bedeutung? Professionelle sind darauf angewiesen, dass Betroffene ihnen ihre Sichtweisen und Deutungen, also ihre Lebenswelt eröffnen. Denn der *eigene* Wille der Betroffenen ist die wichtigste Ressource (französisch: Quelle) im Prozess der Zielerarbeitung.

Da die Zielerreichung nicht selten harte Arbeit und daher mit Anstrengung verbunden ist, bedeutet dies, dass ohne Willenskraft nichts geht. Willenskraft bedeutet Tatkraft, Tatendrang, Schaffenskraft. Mit diesem Schwung werden Reserven mobilisiert, um eventuelle Hürden bei der Zielerreichung zu überwinden, Stolpersteine aus dem Weg zu räumen und am Ball zu bleiben. Die Entscheidung darüber, ob ich etwas will oder nicht will, gibt die entsprechende Energie und den Antrieb zum Handeln in die eine oder andere Richtung. Solche Entscheidungen fallen leichter, je klarer das Bild dessen ist, was ich erreichen will. Methodisch ist besonders wichtig, in der Gesprächsführung bei der Zielerarbeitung keine eigenen Themen und Prioritäten vorzugeben, da diese meist nur der eigenen Lebenswelt der Professionellen entspringen und damit die KlientInnen lenken.

Aus den zunächst unscharfen und diffusen Willensäußerungen (»Ich will, dass das Chaos aufhört!«) versuchen Professionelle, mit entsprechender Unterstützung, zunächst den konkreteren oder auch den dahinterliegenden Willen zu erkunden. Sie ebnet durch offene Frageformen (»Wie stellen Sie sich das konkret vor? Können Sie mir das genauer beschreiben?«) den Weg zu den Zielvorstellungen der/der Betroffenen. Je konkreter und differenzierter der Wille der/der Betroffenen beschrieben wird, desto klarer zeigt er die Richtung der zukünftigen Veränderung an. Damit geht die Bewegung weg von dem Problem, hin zu einem Ziel, also einem positiv formulierten und konkreten, zukünftigen Zustand. Weil Soziale Arbeit Menschen darin unterstützt, ihren Alltag besser zu bewältigen, ist es wichtig, die Vorstellungen auf konkrete Bereiche und Situationen im Alltag der Betroffenen zu beziehen (»Sie wollen also wieder ein besseres Verhältnis zu ihrer Tochter. Um welche Bereiche und Situationen geht es Ihnen dabei vor allem?«). Sonst bleiben Zukunftsvorstellungen auf einer globalen und damit oft zu allgemeinen Ebene. Damit werden konkretere Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf die Zielerreichung verhindert.

Die Suche nach dem Willen von Betroffenen bedeutet nicht, dass Professionelle jeden Willen erfüllen! Wenn sie unterstützend tätig werden, muss die Voraussetzung gegeben sein, dass der Wille des Gegenübers mit Funktion und Auftrag des Professionellen vereinbar ist. Zudem sind Profis nicht der »Weihnachtsmann« oder der »Supermarkt« für soziale Leistungen! Aus einer Übereinstimmung von Wille und Auftrag können jedoch Lösungswege entwickelt werden, welche die Ziele der Betroffenen unterstützen. Lediglich im gesetzlich definierten Gefährdungsbereich oder im durch ein Regelwerk geklärten Sanktionsbereich (Jugendgerichtshilfe, Hausordnungen von Einrichtungen etc.) werden dem Willen der KlientInnen konkrete Anweisungen bzw. Auflagen der Institution vorgeschaltet. Hier können die MitarbeiterInnen der Sozialen Dienste den KlientInnen also Anweisungen erteilen.

In der Arbeit mit den AdressatInnen Sozialer Arbeit ist des Weiteren zu unterscheiden zwischen den geteilten Zielen der verschiedenen Betroffenen und ihren individuellen Zielen, die nicht übereinstimmen müssen. Im Zentrum der Zielfindung steht dann ein Aushandlungsprozess, der nicht in Konsensziele münden muss, aber von wechselseitiger Akzeptanz getragen sein sollte. Ohne diese Akzeptanz kann im jeweiligen System nicht erfolgreich gearbeitet werden, da die Zielerreichung innerhalb des Systems gestört wird. Die Frage ist dann, ob es nicht sinnvoller ist, die Systemebene (z.B. von der Arbeit mit einem Jugendlichen im Familiensystem hin zur Arbeit im System Sozialraum) zu wechseln.

Außerdem geben wir für den Prozess der Erkundung des Willens zu bedenken, dass allzu oft der Wille der Kinder und Jugendlichen übergangen wird (vgl. dazu Schwabe 2000). Man sucht allenfalls den »Willen der Familie«, der in dieser Form selten existiert. Es gibt immer nur den Willen der einzelnen Beteiligten, aus dem sich möglicherweise die soeben angesprochenen Kompromisse, Absprachen oder Vereinbarungen ergeben, auf die sich die beteiligten Akteure verständigen. Bei dem

jedoch häufig auftauchenden »Willen der Familie« ist in Wirklichkeit zumeist der Wille eines dominanten Elternteils gemeint. Das kann bei Kindern dazu führen, dass sie ein weiteres Lebensmuster bestätigt sehen: Nämlich in vielen Lebenssituationen nicht ernst genommen und erniedrigt, erleben sie nun auch noch einen institutionell geprägten Kontext, der diese Erfahrungen bestätigt und die erwachsenenzentrierte Sichtweise (sozialarbeiterisch abgesichert!) in den Vordergrund stellt.

Zusammenfassend heißt dies: Ist bei den KlientInnen kein Wille zur Veränderung vorhanden, gibt es auch keine Ziele. Die MitarbeiterInnen der Sozialen Dienste können dann zum einen versuchen, Möglichkeiten ihrer Unterstützung aufzuzeigen, um die Mitarbeit der KlientInnen zu fördern. Sie können zum anderen darüber hinaus ihre Funktion erklären, indem sie durch die Beseitigung eventuell vorhandener falscher Vorstellungen über die Arbeit der Sozialen Dienste den – vielleicht doch vorhandenen – Veränderungswillen bei den KlientInnen erkunden. Bis auf die Ausnahme im Fall von Kindeswohlgefährdung ist und bleibt die Leistung Sozialer Dienste eine freiwillige Leistung, auf die KlientInnen ebenso freiwillig zurückgreifen oder aber auch freiwillig verzichten dürfen. MitarbeiterInnen der sozialen Dienste haben lediglich die Möglichkeit, förderliche Bedingungen für die Willens- und Zielerkundung zu schaffen, indem sie ihre Funktion – d.h. ihre Unterstützungsmöglichkeiten – transparent und nachvollziehbar darstellen (um evtl. »falschen« Vorstellungen über die Arbeit sozialer Dienste entgegenzuwirken) und mit entsprechenden Methoden unklare Ausgangslagen in konkrete und realistisch handhabbare Bilder befördern. Die letztendliche Entscheidung, ob diese dann auch für KlientInnen handlungsleitend werden, treffen diese im Freiwilligenbereich selbst.

Standards von Zielen

Ziele sind positiv formulierte Zustände. Positiv ist hier nicht als eine Bewertungskategorie von gut

oder schlecht zu verstehen, sondern bedeutet, dass Zielformulierungen keine »Nicht«-Formulierungen enthalten (z.B.: Steffi klaut nicht mehr). Vielmehr beschreiben sie klar, was stattdessen sein wird. Ziele sind subjektiv wichtig für die Betroffenen. Sie sind verhaltensbezogen, realistisch, konkret, klar und in ihrer Sprache formuliert. Sie sind terminiert und die Zielerreichung liegt in der Hand der Betroffenen (vgl. auch von Spiegel 2004, S. 191ff.; Lotmar/Tondeur 1989, S. 53ff.).

Definition: Ziele sind positive zukünftige Zustände

Zentrale Standards wohlgestalteter Ziele:

- Sie sind wichtig und bedeutungsvoll für die Betroffenen
- Sie sind positiv formuliert
- Sie sind konkret und klar formuliert (bezogen auf konkrete Bereiche und/oder Situationen)
- Sie sind realistisch (erreichbar – ausgehend vom Stand der Person)
- Sie sind terminiert
- Die Zielerreichung liegt in der Hand der Betroffenen
- Die Ziele sind in der Sprache der Betroffenen formuliert

Ziele und Handlungen im plausiblen Zusammenhang

Zu den häufigsten Stolpersteinen bei Zielformulierungen zählen abstrakte, unklare Aussagen (z.B.: Steffi ist selbstständig. Der Alltag von Frau Müller ist strukturiert. Die Erziehungsfähigkeit von Herrn Meier ist gestärkt. Die soziale Kompetenz von Marcel ist erweitert). Nebulöse Zielformulierungen geben keinem der Beteiligten eine Handlungsorientierung. Sie sind nicht selten so allgemeingültig formuliert, dass vermutlich auch jede/r von uns in unterschiedlicher Form lebenslang an solchen Themen arbeitet. Ziele werden daher in zahlreichen theoretischen Konzepten in verschiedene Rubriken »heruntergebrochen«, z.B. Fernziele und Nahziele, Endziel und Prozessziele, Grobziele und Feinziele usw. (vgl. auch von Spiegel 2004, S. 179 ff.).

Wir nennen ein Ziel, das in eine bestimmte Richtung weist und in der Sozialen Arbeit in der Regel in einem Zeitraum von bis zu sechs Monaten erreicht werden kann, ein *Richtungsziel* (z.B. entsprechend dem zeitlichen Planungshorizont in der Jugendhilfe bei Wiedervorlagen von Fällender Hilfe zur Erziehung/HzE). Um diesen Zustand nicht in einer »Grundsätzlichkeit« zu belassen (z.B. »Frau xy kann in einem halben Jahr ihren Kindern Jan, sechs Jahre und Imke, vier Jahre Grenzen setzen«), regen wir an, ihn zu konkretisieren.

Damit Betroffene sich nicht »verzetteln«, kann geklärt werden, in welchen konkreten Bereichen und Situationen Frau xy ihren Kindern Grenzen setzen will (z.B. a. dass die Hausaufgaben bis zum Abend, spätestens 18.00 Uhr, gemacht sind und b. die Kinder um spätestens 20.30 Uhr im Bett sind.)

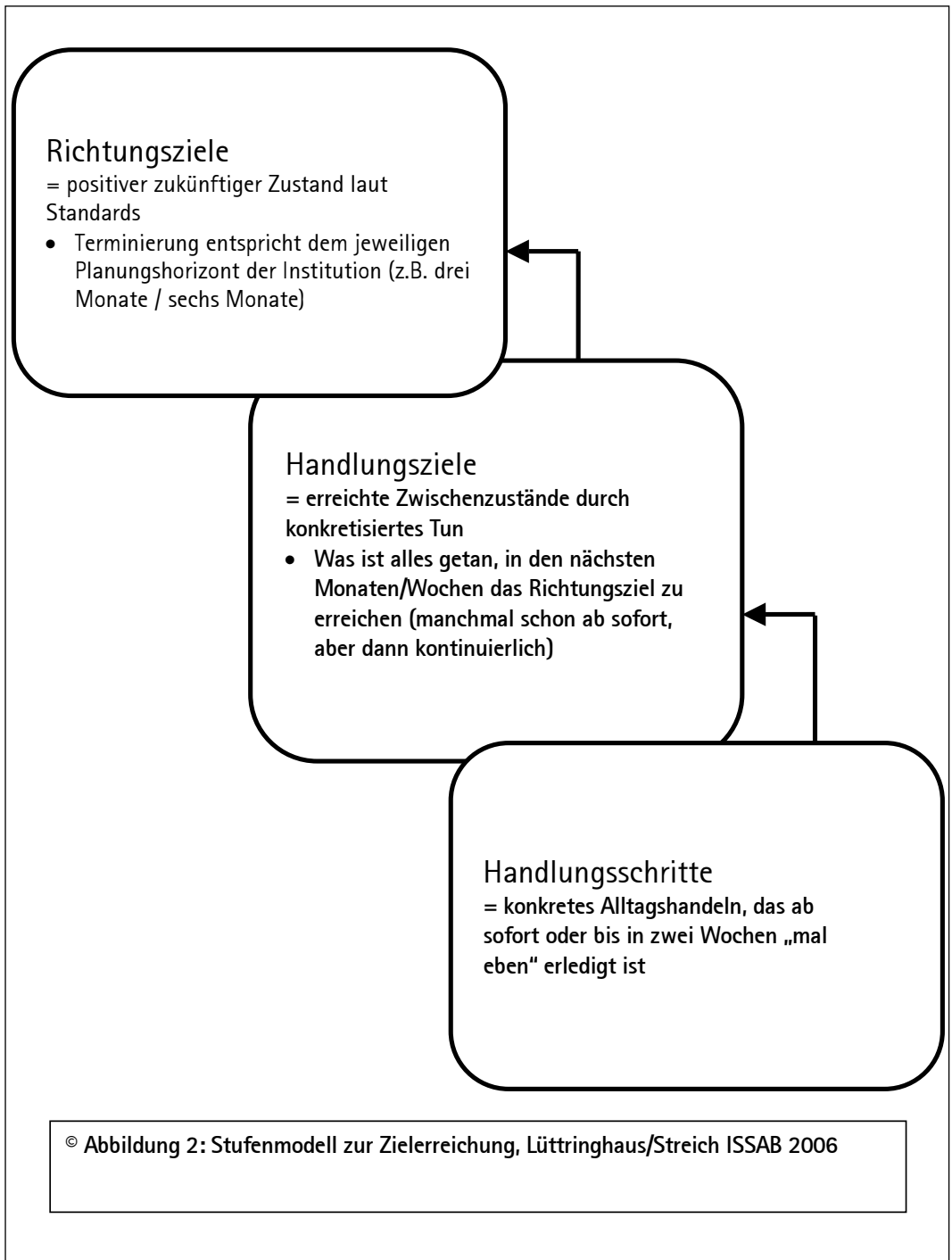
Beispiele für Richtungszielepraxis

- Sabine (16 Jahre): Ich kann in sechs Monaten Termine (im Bereich Arzt, ...) selbst ausmachen und einhalten.
- Tobias (17 Jahre): Ich habe bis ... (in sechs Monaten) mindestens sechs verschiedene Möglichkeiten in den Bereichen Bewerbungsschreiben und persönliche Vorstellung aktiv genutzt, um eine Arbeitsstelle als Schreiner im Umkreis von 40 km zu finden.
- Melanie (16 Jahre): Am 01. Juli ... stelle ich mich auf die Waage und wiege höchstens 70 Kilo. Ich habe mein Gewicht von 75 Kilo auf 70 Kilo reduziert.
- Frau Lehnert (28 Jahre): In sechs Monaten kann ich alleine (ohne Sozialpädagogische Familienhilfe) meine Tochter Sabrina (acht Jahre) bei den Hausaufgaben begleiten und ihr in Konfliktsituationen bei Tisch- und Fernsehzeiten klare Grenzen setzen.
- Thomas (13 Jahre): Ich kann in drei Monaten gesundheitlich auf mich achten, indem ich rechtzeitig Bescheid sagen kann, wenn ich nach Absetzen meines Medikamentes eine negative Veränderung an mir erkenne, d.h. wenn ich unruhiger werde oder mich im Unterricht schlechter konzentrieren kann.
- Jessica (14 Jahre): Ich will meine schulischen Lücken schließen (in Mathe, Englisch, Deutsch), so dass ich im Herbst 2005 in die achte Klasse der Hauptschule versetzt werde, d.h. ich habe in allen Hauptfächern mindestens eine vier.

Da Richtungsziele durch vorheriges Handeln erreicht werden, haben wir uns entschieden, die Zwischenzustände, *Handlungsziele* zu nennen, weil hier gehandelt und auch ausprobiert wird. Insbesondere Handlungsziele unterliegen häufig einem Veränderungsprozess. Den Handlungszielen ordnen wir *Handlungsschritte* unter, die sehr konkret helfen, die wichtigen Kleinigkeiten ernst zu

nehmen, an denen große Ziele scheitern können. Richtungsziel, Handlungsziele und Handlungsschritte stehen somit in einem plausiblen Zusammenhang. Sie werden immer konkreter und die Erreichung eines angestrebten (Zwischen-)Zustandes steht in einer zeitlichen Reihenfolge (s. nachfolgendes Praxisbeispiel).

Stufenmodell zur Zielerreichung



Ein Praxisbeispiel mit Richtungsziel, Handlungsziel und Handlungsschritten

Silke ist eine 16-jährige Punkerin, die bei ihrer Mutter wohnt. Die Familie ist schon länger dem Jugendamt bekannt, denn die Mutter ist seit Jahren Alkoholikerin und kümmert sich mittlerweile so gut wie überhaupt nicht mehr um Silke und gemeinsame Angelegenheiten. Silkes Vater wohnt in Norwegen. Seit Jahren hat Silke keinen Kontakt mehr zu ihm gehabt. Silke wünscht sich eine Ausbildungsstelle, denn sie merkt, dass mittlerweile fast alle ihre Freunde in irgendeiner Form einer Arbeit nachgehen. Vor allem, dass ihre Freundin Sandra nun auch in einer Bäckerei angefangen hat, hat sie dazu veranlasst, dass sie »die Kurve kriegen will«. Silke hat in den letzten anderthalb Jahren bereits drei Jobs bzw. angefangene Ausbildungen abgebrochen. Dabei war es immer wieder das Problem, dass sie laufend verschlafen hat. Sie hat derzeit überhaupt keine »Tagesstruktur«. Es ist für sie völlig ungewohnt, an bestimmte Zeiten gebunden zu sein, denn das ist bei ihr zu Hause seit Jahren nicht üblich gewesen. Sie hat – das würden Freunde von ihr sagen – »ein gutes Herz«, denn immer, wenn jemand krank ist oder Hilfe braucht, ist Silke zur Stelle. Sie mag Kinder sehr und erinnert sich gerne an ein Praktikum während der Schulzeit, als sie im Kindergarten einmal drei Tage lang in einem Projekt mitgearbeitet hat. Silke hat in der gemeinsamen Wohnung mit der Mutter ein eigenes Zimmer. Sie liest gerne und sie bastelt gerne. Da sie wenig Geld hat, wird sie zum Geburtstag ihrer Freundinnen immer kreativ, denn sie möchte immer eine Kleinigkeit verschenken. Freitag-, Samstag- und Sonntagabend geht sie immer in dieselbe Disco, weil sich da auch die Clique trifft. »Und da häng ich ab, bis morgens der erste Bus kommt – oder wir gehen noch irgendwo frühstücken«.¹

Richtungsziel (in sechs Monaten):

- a) Ich habe meinen Tag so eingeteilt, dass er einem normalen Arbeitsablauf von ca. 8.00 – 16.30 Uhr entspricht, um die Chance zu haben, einen Ausbildungsplatz zu erhalten.
- b) Ich weiß, in welchem Arbeitsbereich ich was gern erlernen will, welchen Ausbildungsplatz ich gerne hätte.

Handlungsziel (zu a):

- Der Praktikumsplatz in der Kindertagesstätte (Kita) Beerengrund wird in den ersten vier Wochen zu mindestens 80 Prozent pünktlich um 8.00 Uhr angetreten.
- Der Praktikumsplatz in der Kita Beerengrund ist ab Montag in zwei Wochen für zwei Monate genutzt, um das Einhalten der Arbeitszeiten von 8.00 bis 16.00 Uhr zu üben.
- Wenn ich verpenne und die Kita um 8.00 Uhr anruft, springe ich in meine Klamotten und bin bis halb neun da.«
- Ich benutze ab sofort für die nächsten sechs Monate auf dem Rückweg von der Disco spätestens den letzten Nachtbus.
- Ich stelle mir ab morgen den lauten Wecker meiner Oma auf den Fenstersims – »ganz weit weg vom Bett« auf 6.45 Uhr jeden Tag.
- Ich stelle ab morgen das Telefon jeden Abend direkt neben mein Bett.
- Ich bitte ab sofort jeden Sonntag meine Freundin Sandra (»auf die ist Verlass«), mich immer zum Nachtbus mitzunehmen.

¹ Anmerkung: In einem Gespräch wurde bereits eine erste Idee entwickelt. Die Sozialarbeiterin hatte die Ressource von Silke – Spaß an der Arbeit mit Kindern – aufgegriffen und Silke konnte mit einer bekannten Kindergartenleiterin im Stadtteil klären, dass sie dort ein Praktikum machen kann. Die Leiterin kennt die Ziele von Silke und ist bereit, Silke dabei zu unterstützen. Das kleine Praktikumsgehalt (um die Hilfe möglichst lebensweltnah einzuleiten) würde vom Jugendamt übernommen werden.

Handlungsziel (zu b):

- Ich habe mich bis in drei Wochen (Freitag) beim Arbeitsamt über mögliche aussichtsreiche Ausbildungsstellen erkundigt, kenne die Anforderungen und Arbeitsbereiche und habe mir dort Stellenbeschreibungen geholt. Ich habe meine Interessen in dem Gespräch dargelegt.
- Ich habe bis in zwei Monaten bei meinen vier Freundinnen und deren Geschwister genauer nachgefragt, wie ihre Arbeit ist

Handlungsschritte (zu a):

- Der „Hilfe-zur-Erziehung«-Antrag wird von mir und meiner Mutter unterschrieben bis ...
- Ich stelle mich bis zum ... in der Kita vor.
- Ich bitte nächste Woche zusammen mit meiner Patentante meine Nachbarin Frau Zimmer, morgens um 7.00 Uhr anzuschellen, wenn sie mit ihrem Hund Pedro Gassi geht (drei Mal lang schellen).

Handlungsschritte (zu b):

- Ich vereinbare zusammen mit Frau xy (Sozialarbeiterin) diese Woche noch einen Beratungstermin beim Arbeitsamt.
- Ich schreibe mir vor dem Besuch beim Arbeitsamt zusammen mit meiner Tante nächste Woche auf, »was ich so ganz gerne mache, weil ich immer sprachlos bin, wenn ich auf'm Amt sitze«.
- Ich schicke meinen Freundinnen eine SMS und frage, ob sie gemeinsam mit ihren Geschwistern mal Zeit für mich haben, über ihre Jobs zu reden.

Ziele im Unterschied zu Wünschen, Aufträgen, Anweisungen und Maßnahmen

Zu den weiteren »Fallen« bei der Zielerarbeitung zählt die Verwechslung von Zielen mit Wünschen, Aufträgen, Anweisungen und Maßnahmen.

Wünsche liegen dann vor, wenn es unrealistisch ist, den zukünftigen Zustand in einem Zeitraum von sechs Monaten mit all den zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu erreichen (sie können auf realistische Ziele heruntergebrochen werden). Es gilt dann, den Teil herauszuarbeiten, der realistisch erreichbar ist, damit Ziele formuliert werden können. Immer vorausgesetzt, eine Person *will* diesen Zustand auch erreichen. Von einem Wunsch sprechen wir auch, wenn die Person *nicht* all ihre Möglichkeiten zur Erreichung des angestrebten Zustandes einsetzen will, da dann zu diesem Zeitpunkt die subjektive Wichtigkeit nicht vorhanden ist. Aussagen wie: »Es wäre schön, wenn andere dafür sorgen können, dass ...« sollten Professionelle hellhörig machen und überprüfen lassen, ob zum jetzigen Zeitpunkt Wunsch oder

Wille die Ausgangslage ist. Wünsche sind auch dann vorhanden, wenn sie in Abhängigkeit von anderen Personen stehen (z.B.: »Ich möchte mit meinem 13-jährigen Sohn am Wochenende mehr unternehmen.« »Ich möchte, dass mein Mann mir im Haushalt hilft.« »Ich möchte eine Freundin«). Die Erreichung solcher Zustände liegt nicht allein in der Hand der Betroffenen. Wenn jedoch das, was in der Hand der Betroffenen liegt, herausgearbeitet wird, dann können Ziele mit den Betroffenen erarbeitet werden (z.B. Richtungsziel Daniela, 15 Jahre: »Daniela kennt und nutzt bis in sechs Monaten mindestens sechs Möglichkeiten, um Kontakte zu Gleichaltrigen aufzubauen«; oder: »In zwei Monaten habe ich mit meinem 13-jährigen Sohn geklärt, ob er mit mir etwas unternehmen will, und wenn ja, was wir machen können«). Ob der jeweilige Wunsch eventuell in Erfüllung geht, ist unklar. Aber es liegt zumindest auf der Hand, was der/die Betroffene selbst dafür tun kann, damit die Chance sich erhöht, dass der Wunsch in Erfüllung geht. Ein Wunschzettel allein hilft oft nicht weiter. Es geht um den eigenen Spielraum, den Menschen ausnutzen zu können!

Klar ersichtlich werden so die eigenen Möglichkeiten der Mitwirkung, aber auch Grenzen und damit der Bereich, für den jede/r selbst die Verantwortung übernehmen kann.

Aufträge sind an andere gerichtet. Jemand anderes soll etwas tun. Aber Aufträge können abgelehnt werden. Zum Beispiel: »Marc, 16 Jahre, soll sein Zimmer aufräumen«. Marc will aber nicht und es ist schon viel versucht worden. Aus Aufträgen wird nicht deutlich, was sich die Person, die sie formuliert, dadurch für sich selbst erhofft. Der Weg von einem formulierten Auftrag an eine andere Person, hin zu einem persönlichen Ziel, das für sie selbst bedeutsam ist, kann beispielsweise durch Fragen erkundet werden (Zum Beispiel: »Was ist dann für Sie anders, wenn Marc sein Zimmer aufgeräumt hat?«, »Was bringt es Ihnen, wenn Marcs Zimmer aufgeräumt ist?«). Antworten können beispielsweise sein: »Dann habe ich nicht mehr soviel Stress mit dem Aufräumen, Zeit für mich, um mal ein wenig Luft zu schnappen«. Solche konkret formulierten eigenen Interessen können Ausgangspunkte für Richtungsziele sein.

Anweisungen werden (auch gegen den Willen der AdressatInnen) von den MitarbeiterInnen der Sozialen Dienste oder vom Gericht in Form von Auflagen erteilt. Das geschieht in der Jugendhilfe im Gefährdungsbereich oder z.B. in der Jugendgerichtshilfe bzw. in der Sozialhilfe im Sanktionsbereich. Hier muss jemand konkrete Auflagen erfüllen, da aufgrund der gesetzlichen oder institutionellen Grundlagen ein Hierarchieverhältnis besteht. Werden diese nicht erfüllt, dann hat das Konsequenzen! Es liegt ein Hierarchieverhältnis vor, das der Fachkraft ermöglicht, konkrete Auflagen – bezogen auf die vorhandene Gefährdung oder die gesetzlichen Vorgaben – zu erteilen.

Maßnahmen sind konkrete Aktionen, Handlungen und Schritte, die eingeleitet werden, um ein Ziel zu erreichen. Häufig sind sie an der Endung »-ung« zu erkennen oder an Formulierungen wie »Steffi braucht z.B. Unterstützung bei ...; Hilfe bei ...; Begleitung bei ...«; »Steffi besucht die Hausaufgabenbetreuung«; »Sabine macht eine Therapie« usw.«. Wird eine Maßnahme genannt, stellt sich im Rahmen der Zielerarbeitung immer die Frage, welchen zukünftigen Zustand (Ziel) will jemand durch die Maßnahme erreichen? (Steuerungsfrage: »Wenn die Unterstützung erfolgreich abgeschlossen ist, was haben Sie dann erreicht?«; »Was ist dadurch für Sie anders?«).

Die Erarbeitung von klaren Zielen ist harte Arbeit für alle Beteiligten. Für die KlientInnen ist es oft befremdlich, die eigenen – oft diffusen – Vorstellungen zu konkreten Bildern zu entwickeln. Für die Professionellen ist es nicht selten schwierig, sich von dem Druck zu verabschieden, sofort Lösungswege einzuleiten, und stattdessen zunächst einmal zu klären, wohin die Reise überhaupt gehen soll. Dabei gilt es, die Beteiligten als ExpertInnen für ihre Vorstellungen und ihre individuelle Lösung zu sehen (Sie sind Kundige und nicht Kunden!). Natürlich braucht man Mut, die bislang so geschätzte und Ansehen verleihende Rolle einer/s FachexpertIn zu verlassen, die Lösungswege präsentiert. Auf einmal ist man nicht mehr ExpertIn für flächendeckend gelingendes Leben und hat somit auch nicht mehr die Aufgabe, auf ein ganz bestimmtes Verhalten zu drängen oder gar zu versuchen, selbst aufgestellte Ziele durchzusetzen (vgl. auch Herriger 2005). Professionelle stellen in einem solchen akzeptierenden Kontakt eigene Sichtweisen, Wissen und Erfahrungswerte zur Disposition, aber akzeptieren die freie Entscheidung des Gegenübers im Freiwilligenbereich (Ausnahmen: Gefährdungs- und Sanktionsbereich).

Hier einige unserer Lieblings(abwehr)sätze, gesammelt bei Fachkräften von Jugendämtern und freien Trägern quer durch Deutschland:

- »Wir als Amt müssen doch auch Ziele für KlientInnen benennen können!«
- »Das ist viel zu schwierig für unsere Klientel, das können die doch gar nicht.«
- »Kinder und Jugendliche wissen doch gar nicht, was sie wollen. Außerdem haben heute viele Jugendliche gar keinen Willen mehr.«
- »Immerhin haben wir einen gesellschaftlichen Auftrag und müssen deshalb Jugendliche nach bestimmten Normen und Werten erziehen!« (Die unter den Professionellen keineswegs einheitlich sind).
- »Ich muss doch den Aufträgen anderer Institutionen nachkommen.«
- »Wir müssen doch Menschen dazu motivieren, sich anders zu verhalten.«
- »Man muss erst mal in Ruhe Beziehungsarbeit leisten, bevor man mit den Leuten an ihren Zielen arbeiten kann.«
- »Zielerarbeitung ist mittelschichtorientiert!«
- »Ich kann doch nicht jeden Willen von Menschen erfüllen.«
- »Was heißt denn hier »Wille der Betroffenen?« Hier im Amt ist ja mein Wille auch nicht gefragt.

Zielerarbeitung erfordert Kreativität

Die Kreativität der Fachkräfte ist gefordert, um den Such- und Verhandlungsprozess mit den Beteiligten in Bewegung zu halten und sie darin zu unterstützen, ihre Vorstellungen von einer besseren Zukunft zu entwickeln. Theoretisches Wissen über die Grundlagen gelungener Zielgestaltung ist dabei erst der Anfang. Etwas zu »kennen«, heißt nicht automatisch es auch zu »können«. Es ist deshalb wichtig, dass wir auch praktische konzeptionelle, kommunikative und organisatorische Kompetenzen durch gezieltes Training auffrischen bzw. vertiefen und erwerben. Wichtig ist dabei

insbesondere methodisches Wissen zur lösungs- und ressourcenorientierten Gesprächsführung (vgl. Kim Berg 1995), zur respektvollen Erkundung von unterschiedlichen Lebenswelten und zur kreativen Gestaltung von Rahmenbedingungen bei der Zielerarbeitung. Vor allem in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, MigrantInnen und Menschen, die sich schwer tun, ihren Willen zu äußern. Für unsere Fortbildungen haben wir die notwendige Kreativität bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen und den Einsatz von vielfältigen Methoden immer wieder aus dem reichhaltigen Fundus der Gemeinwesenarbeit geschöpft.

Warum es sinnvoll ist, die subjektiv bedeutsamen Ziele der Betroffenen konkret, klar, terminiert und in der Sprache der Betroffenen zu erarbeiten:

- Ziele geben Orientierung im Veränderungsprozess.
- Durch konkrete (handliche) Formulierung werden sie handhabbar.
- Individuelle konkrete Ziele sind Voraussetzung für die Gestaltung individueller, maßgeschneiderter und sozialraumorientierter Lösungswege.
- Sie werden zum Arbeitsinstrument und zum roten Faden, weil aus ihnen konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.
- Die Zielerreichung ist überprüfbar, dadurch sind Erfolge messbar.
- Die Sichtbarkeit von Erfolgen kann bei den Adressaten Selbstbewusstsein und Kompetenzzuwachs und bei den Profis Steigerung der Arbeitszufriedenheit bewirken. Innerhalb der eigenen Institution führen sie zu Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Arbeit und bei anderen Institutionen zur Klarheit des Arbeitsauftrages und bewirken eine bessere Überprüfbarkeit der Arbeit.
- Kleinteilige Ziele haben einen Entlastungseffekt und vermindern den Druck, dass man den »großen Wurf« hinbekommen muss.

Die Identifikation der Betroffenen mit den Zielen wird erhöht. Das Verantwortungsbewusstsein der Betroffenen wird gestärkt. Die Motivation zum Handeln und eine positivere Grundstimmung werden bei allen Beteiligten befördert. Die Verbindlichkeit der Ziele für die Betroffenen wird gesteigert. Adressatengerechte Ziele verbessern den Dialog zwischen Profis und Adressaten (Weg vom Fachjargon – hin zu lebensweltorientierten Formulierungen).

Wer ressourcenorientiert und sozialraumorientiert arbeiten will, kommt an Zielen, die nach den zuvor beschriebenen Standards erarbeitet werden, nicht vorbei. Nur aus konkret formulierten Zielen, lassen sich flexible maßgeschneiderte Lösungswege entwickeln, die dann gezielt die Ressourcen der Person, der Familie und die Ressourcen des Sozialraumes einbinden können. Nur mit konkreten Zielen kann ein »Fall im Feld« (vgl. Hinte 2001) gelöst werden.

Literatur:

Hinte, Wolfgang (2001): Der Fall im Feld, in Sozialmanagement 6/2001, S. 10-13

Hinte, Wolfgang / Lüttringhaus, Maria / Streich, Angelika (2001): »Wissen ist noch nicht Können« – Fortbildung in flexiblen Jugendhilfe-Einheiten, in: Früchtel, Frank / Lude, Werner / Scheffer, Thomas / Weißenstein, Regina (Hrsg.): Umbau der Erziehungshilfe – Von den Anstrengungen, den Erfolgen und den Schwierigkeiten bei der Umsetzung fachlicher Ziele in Stuttgart, S. 89-102

Herriger, Norbert (1991): Empowerment – Annäherung an

ein neues Fortschrittsprogramm der sozialen Arbeit, in: Neue Praxis 3/1991, 20. Jg., S. 221-229

Herriger, Norbert (2005): Sozialräumliche Perspektive und Empowerment. Plädoyer für eine Ressourcenperspektive, in: Deinet, Ulrich / Gilles, Christoph / Knopp, Reinhold (Hrsg.) (2005): Neue Perspektiven der Sozialraumorientierung. Planung – Aneignung – Gestaltung, Berlin (s. unter www.empowerment.de/materialien)

Kim Berg, Insoo (1995): Familien-Zusammenhalt(en). Ein kurztherapeutisches und lösungsorientiertes Arbeitsbuch, Dortmund

Lüttringhaus, Maria (2004): Erfolgsgeschichte Gemeinwesenarbeit – die Saat geht auf? in: Gillich, Stefan (2004) (Hrsg.): Gemeinwesenarbeit: Die Saat geht auf. Grundlagen und neue sozialraumorientierte Handlungsfelder, Gelnhausen, S. 16-26

Löcherbach, Peter / Klug, Wolfgang / Rimmel-Fassbender, Ruth / Wendt, Wolf-Rainer (Hrsg.) (2003): Case-Management. Fall- und Systemsteuerung in der Sozialen Arbeit, Darmstadt

Lotmar, Paula/Tondeur, Edmond (1989): Führen in sozialen Organisationen, Bern

Schwabe, Matthias (2000): Das Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in Jugendhilfe 38 4/2000, S. 195-204

Spiegel, Hiltrud von (2004): *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis*, München

Spiegel, Hiltrud von (2000): *Methodische Hilfen für die Gestaltung und Evaluation des Prozesses der Zielfindung und Zielformulierung im Hilfeplanverfahren. Expertise zum Projekt Familiäre Bereitschaftsbetreuung, DJI-Arbeitspapier*, München

Springer, Werner / Welbrink, Andrea (1996): *Offene Kontaktformen im beruflichen Handeln in sozialen Diensten: Elemente einer Fortbildungskonzeption*, in: ÖTV (Hrsg.): *Soziale Dienste – Soziale Arbeit – Neuorganisation und Weiterentwicklung*, Stuttgart

Wendt, Wolf Rainer (2001): *Case-Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung*, Freiburg im Breisgau

Dr. Maria Lüttringhaus,
Institut LüttringHaus –
zertifiziertes Institut für Sozialraumorientierung,
Quartier- und Case Management
Gervinusstraße 6
45144 Essen
ml@luettringhaus.info

Angelika Streich
Diplompädagogin, Supervisorin, Trainerin
Wiggermannstraße 15
46236 Bottrop
angelika-streich@online.de

Der Beitrag wird im Dezember 2006 unter dem Titel *Zielvereinbarungen in der Sozialen Arbeit: Wo kein Wille ist, ist auch kein Weg!* auf den Seiten 135–149 der Publikation »Nachbarschaften und Stadtteile im Umbruch. Kreative Antworten der Gemeinwesenarbeit auf aktuelle Herausforderungen« veröffentlicht. Herausgeber des Buches ist Stefan Gillich.

Nähere Informationen finden Sie unter:
www.burckhardthaus.de



Aus dem Inhalt:

»Wo Staat und Wille zum Gemeinsamen geschwächt sind, nehmen die Teilsysteme der Gesellschaft, allen voran die Wirtschaft, nur noch die Menschen auf, die sie unbedingt benötigen, und behalten nur die, welche funktionieren. Die Zahl der Überflüssigen, der Ausgegrenzten, nur zeitweilig Benötigten steigt: Darauf müssen materielle und solidarische Antworten gefunden werden.«