

Hilfen zur Erziehung als Aushandlungsprozess¹

JOHANNES HERWIG-LEMPPE

Wenn SozialarbeiterInnen eine Hilfe zur Erziehung vorbereiten, planen, einrichten, in Gang setzen, durchführen, begleiten, weiterführen, beenden, evaluieren und überprüfen, dann *verhandeln* sie. Sie verhandeln die unterschiedlichen Interessen, Wünsche und Ziele der Beteiligten (der Jugendlichen, der Eltern, der SozialarbeiterInnen). Diese Verhandlungen lassen sich mit dem Handeln und Feilschen auf einem orientalischen Basar vergleichen. Wenn wir die Hilfen zur Erziehung als einen fortwährenden Aushandlungsprozess begreifen, können wir neue Handlungsmöglichkeiten für die professionellen Moderatoren dieses Prozesses ableiten.

Die Hilfen zur Erziehung weiter verbessern?

Eine Fachtagung, die dabei helfen soll, die Hilfen zur Erziehung zu verbessern und zu optimieren, wird am besten von denen veranstaltet, die als Profis für die Gestaltung dieser Hilfen verantwortlich sind: den MitarbeiterInnen in den Jugendämtern und den MitarbeiterInnen in den Einrichtungen, die diese Leistungen vorhalten und die meistens von freien Trägern angeboten werden. Wer an einer Fachtagung teilnimmt, ist motiviert und engagiert, möchte schnell mit den Verbesserungen beginnen. Es lohnt sich zu bedenken, dass man nicht unbedingt nur die Schwachstellen entdecken und neue, bessere Werkzeuge einzuführen braucht.

Der ressourcenorientierte Blick

Es kann sinnvoll sein, sich zunächst einmal zu fragen, was bereits alles gut läuft und schon wie gewünscht funktioniert – und wie man mit früheren Verbesserungsinitiativen umgegangen ist, was man da wie erfolgreich umgesetzt hat.

Dadurch wird der Blick auf die eigenen Erfolge, auf das in gemeinsamer Anstrengung be-

reits Geleistete und Erreichte zu einer Würdigung und dient der Selbstachtung. Die MitarbeiterInnen in der Jugendhilfe tragen große Verantwortung und leisten Außerordentliches, ihre Tätigkeit verlangt von Ihnen tagtäglich hohe Konzentration und eine Vielzahl von folgenreichen Entscheidungen. Diese Leistung wird (auch von ihnen selbst) nur selten ausreichend gewürdigt. Fortbildungsveranstaltungen könnten diese Aufgabe mit übernehmen.

Aus dem, was gelingt, und aus dem erfolgreichen Umgang mit Schwierigkeiten, lässt sich lernen (vgl. *Herwig-Lempp*, 2000).

Verbesserung durch Vereinfachung

Verbesserung scheint meist Mehrarbeit zu bedeuten: Was könnten wir noch einführen? Welche weiteren Instrumente könnten wir noch entwickeln und verwenden? Qualitätssicherungsprozesse bringen häufig mit sich, dass etwas Neues eingeführt wird – ein wei-

¹ Überarbeitung eines Vortrags, gehalten am 21. September 2005 auf der Fachtagung »Hilfen zur Erziehung«, veranstaltet vom »Fachbereich Kinder, Jugend und Familie« und den Trägern der freien Jugendhilfe der Stadt Halle

terer Verwaltungsakt, eine genauere Dokumentation, noch eine zusätzliche Kontrolle, weitere statistische Erhebungen, eine Konkretisierung der Fachstandards. Und alles erscheint sinnvoll, notwendig und – ist man erstmal auf die Idee gekommen – »eigentlich« unverzichtbar.

Sie kennen das vermutlich vom Hilfeplanverfahren. Es ist 1990 mit dem KJHG verpflichtend eingeführt worden, als ein überaus nützliches und sinnvolles Instrument. Es wurde seitdem vermutlich in fast allen Jugendämtern immer wieder verbessert – und dadurch zugleich immer aufwändiger, indem immer ausführlichere Dokumentationen, zusätzliche Gespräche, ergänzende Berichte und die Verarbeitung per Computer eingeführt wurden (vgl. auch Sozialpäd. Institut, 2005).

Diese Erweiterungen haben als Verbesserung durchaus ihre Berechtigung. Doch muss Verbesserung nicht zwangsläufig in einer Ausweitung bestehen. Verbesserung kann auch darin bestehen, zu vereinfachen und zu entrümpeln, Abläufe und Entscheidungswege wieder schneller und übersichtlicher, unbürokratischer und flexibler zu machen – schon um für Neues Platz zu schaffen.

Verbesserung durch Vereinfachung kann also auch erreicht werden, indem man gemeinsam Ideen dazu sammelt, welche Regeln, Abläufe und Verfahren – vielleicht zunächst nur für einen bestimmten Zeitraum – abgeschafft werden. Dabei braucht man sicherlich häufig eine gute Portion Mut und Entschlossenheit.

Verschiedene Maßstäbe

Die Hilfen zur Erziehung zu verbessern, sie wirkungsvoller, effizienter und effektiver zu gestalten, klingt einfach, weil das Ziel eindeutig zu sein scheint: die Verbesserung der Lebens- und Entwicklungsbedingungen für Kinder und Jugendliche und die Stärkung der Eltern, so dass sie die Erziehung ihrer Kinder wieder alleine in die Hand nehmen können.

Wenn man jedoch etwas genauer hinsieht, ist gar nicht so eindeutig, was mit Verbesserung gemeint ist. Denn die Beteiligten haben darüber mitunter mehr oder weniger stark abweichende Vorstellungen:

Bereits unter den **SozialarbeiterInnen** gibt es im Einzelfall die unterschiedlichsten Ideen dazu, was richtig und wünschenswert ist (auch wenn sich häufig Übereinstimmungen finden lassen). Diese Unterschiede entstehen aufgrund der jeweiligen Aus- und Fortbildung ebenso wie durch unterschiedliche Lebens- und Berufserfahrung. Einfluss hat dabei auch die Rolle, in der man handelt – als MitarbeiterIn des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) des Jugendamts oder eines Freien Trägers, z. B. einer Wohngruppe oder einer Sozialpädagogischen Familienhilfe. Die Interessen der Institution bestimmen die Sicht der Wirklichkeit des jeweiligen Profis mit und haben Einfluss auf seine Vorstellungen, was »gut« und »richtig« ist. Schließlich fließen auch die Erwartungen und Aufträge der Vorgesetzten und TeamkollegInnen mit ein.

Hinzu kommen noch weitere, durchaus berechtigte Interessen: die Eingrenzung der eigenen Arbeitsbelastung und ein angemessenes Verhältnis von Aufwand und Nutzen, der Wunsch, möglichst wenig Ärger, Widerstand und Beschwerden bei KlientInnen und KollegInnen hervorzurufen, sowie das Interesse, den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten.

Die Antwort auf die Frage »Was macht eine **gute** Hilfe zur Erziehung aus?« wird somit jeder Profi mehr oder weniger anders beantworten.

Neben den professionellen Perspektiven kann aber bei dieser Frage noch eine weitere Gruppe von Menschen einbezogen werden, die ebenfalls Vorstellungen über eine gute und wirksame Hilfe zur Erziehung hat: die **Eltern, Kinder und Jugendlichen**. Sie tragen als Betroffene und Nutznießer nicht unerheblich zum Gelingen und zum Erfolg der Hilfen zur Erziehung bei.

Insofern kann es durchaus folgerichtig sein, wenn sie von den Profis befragt (vgl. *Geske-Skubski/Kühling*, 2000, und *Rotthaus*, 2005, S. 246 f) und zu den entsprechenden Fachveranstaltungen eingeladen werden: Eltern, Kinder und Jugendliche haben sicherlich noch einmal ganz andere Ideen und Anregungen, wie sich die Hilfen zur Erziehung verbessern ließen.

Menschen haben ihre jeweils eigenen Vorstellungen davon, was gut und richtig ist. Genau um diese Vielfalt von Interessen von Beteiligten und beteiligten Fachleuten geht es bei der Aushandlung von Hilfeprozessen – sie macht sie so interessant, spannend und natürlich auch kompliziert.

Wechsel des Menschenbilds

Nicht immer hat man diese Vielfalt der Interessen wahrgenommen – insbesondere die Interessen der KlientInnen spielten noch vor wenigen Jahrzehnten kaum eine Rolle. Sie wurden als Objekte der Sozialen Arbeit begriffen und nicht als Partner. Ein kurzer Blick in die Geschichte erinnert daran, dass die Wurzeln der Sozialarbeit und der Jugendhilfe nicht nur in der Nächstenliebe und in der Wohltätigkeit zu finden sind, sondern auch im Zucht- und Arbeitshaus, auch »Korrekptionsanstalt« genannt. Dorthin kamen diejenigen, die am wenigsten gut funktionierten.

Neben der »Gruppe der sog. ehrbaren Armen, die aufgrund eines Gebrechens oder unglücklicher Umstände freiwillig um die Aufnahme in die Anstalt baten« nennt *Marzahn* (1984, S. 23 f) als zweite Gruppe »ungeratene Personen«, die von ihren Eltern oder Verwandten zum Zwecke der »Correction« eingeliefert wurden.« Eine weitere Gruppe bestand aus den »geringeren Kriminalverbrechern«, die wegen eines geringeren Delikts verurteilt waren«, in der Regel wegen »Aneignung fremden Eigentums . . . Die weitestaus größte Gruppe von Insassen waren aber jene »Bettler und Müßiggänger«, um derentwillen das Zucht- und Arbeitshaus überhaupt

erst errichtet worden war« – und die wir heute auch als das Klientel der Sozialen Arbeit sehen: »Abgebrannte, Krüppel, Kranke – auch darunter eben Irre, Kriegsverletzte, Alte, Witwen, Waisen, abgedankte Soldaten und Offiziere sowie durch die Justiz am Körper Bestrafte« (*Dörner*, zit. nach *Marzahn*, 1984, S. 24).

Mit dem Beginn der Industrialisierung war das Ziel Sozialer Arbeit (selbst wenn sie damals noch nicht so hieß), neben dem Sichern des Überlebens für den Einzelnen immer auch seine Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess. Die Wissenschaft sollte dieses Vorhaben unterstützen, insbesondere von Medizin und Pädagogik, aber auch von Psychologie und heute der Sozialarbeitswissenschaft, erhoffte man sich Hinweise darauf, wie Heilungen und Korrekturen der Betroffenen einfach und zuverlässig erreicht werden können.

Letztendlich sah man es (und sieht man es zuweilen heute noch) als eine Frage der Technik: Wie müssen wir Menschen behandeln, damit sie sich wieder normal benehmen und zumindest die gesellschaftlichen Minimalstandards und -anforderungen erfüllen. Man betrachtet den Menschen wie eine Maschine. Maschinen zeichnen sich durch hohe Leistung und große Zuverlässigkeit aus. Sie haben keine Launen und keinen eigenen Willen, sie »funktionieren« einfach: sie beschränken sich auf die Funktionen, für die sie erfunden und gebaut wurden. Für den Fall, dass sie an Leistung und Funktionsfähigkeit nachlassen, muss man sie lediglich reparieren. Ähnlich sah man den Menschen und erhoffte sich, ihn besser verstehen und handhaben zu können. Über viele Jahrzehnte und Jahrhunderte hinweg war man damit beschäftigt, die geeigneten »Maßnahmen« zu finden, um Menschen wieder »funktions-tüchtig« zu machen. Dieser Anspruch wurde einerseits bis heute nicht befriedigend gelöst – und andererseits haben wir manchmal die Hoffnung noch nicht völlig aufgegeben, ihn eines Tages doch noch einzulösen.

Dabei haben sich unsere Bilder vom Menschen durchaus gewandelt. Wir sehen Menschen heute in der Regel als eigensinnige und autonome Wesen, die selbst Sinn herstellen und selbstständig über sich bestimmen können, wollen und dürfen. Wir gehen davon aus (und erleben uns selbst auch so), dass wir über »menschliche Freiheit« (Nida-Rümelin, 2005, vgl. auch Bieri, 2001) verfügen, d. h. die Freiheit, selbst zu entscheiden – auch und gerade obwohl neuerdings einige Ergebnisse der Hirnforschung das Gegenteil zu belegen scheinen. Diese Sicht und Unterstellung, dass wir autonom und eigensinnig sind, beziehen wir zunächst jeweils auf uns selbst, dann aber auch auf unsere Mitmenschen – z. B. unsere Klienten.

Nicht zuletzt ist diese Auffassung als eigensinniges, selbst bestimmtes Wesen im Grundgesetz gemeint, wenn es dort in Art. 1 heißt »Die Würde des Menschen ist unantastbar.« Wir gestehen uns und jedem einzelnen Menschen in unserer Gesellschaft das Recht zu, »eigen« zu sein und (im Rahmen der Gesetze) selbst über sich zu bestimmen. Wir alle haben ganz unterschiedliche Vorstellungen davon, was für uns gut und richtig ist, was wir wollen, welche Interessen wir verfolgen.

Entsprechend haben sich auch die Konzepte in der Sozialen Arbeit und in der Jugendhilfe geändert. Dies zeigt sich z. B. im KJHG/SGB VIII, wenn dort zunächst die Eltern als handelnde, selbst bestimmende Subjekte definiert werden. Ihnen zuerst wird Hilfe und Unterstützung angeboten, damit sie ihren Erziehungsauftrag annehmen können. Sie entscheiden, ob sie Hilfe erhalten wollen, ihnen wird das Wunsch- und Wahlrecht zugestanden, und sie haben ein Recht darauf, beim Hilfeprozess einbezogen zu werden und ihn mit zu bestimmen. Aber auch die Kinder und Jugendlichen werden als Persönlichkeiten, als eigene Personen wahrgenommen und nicht mehr als Verfügungsmasse betrachtet, sie sind »an allen sie betreffenden Entscheidungen der öffentlichen Jugendhilfe« entsprechend ihrem Entwicklungsstand zu beteiligen (§ 8 KJHG/SGB VIII).

Diese Veränderung im Bild vom Menschen wird u. a. an Begriffen nachvollziehbar – etwa in der Beschreibung dessen, was wir heute als Klient bezeichnen: je nachdem, ob wir von »Zögling«, »Insasse«, »Heimbewohner«, »Hilfeadressat«, »Hilfeempfänger«, »Klient«, »Kunde«, »Leistungsempfänger« sprechen, haben wir unterschiedliche Vorstellungen davon, mit wem wir es zu tun haben – und wie wir ihm begegnen können.

Sehr deutlich wird das auch an dem veralteten Begriff der »Maßnahme«, der im KJHG/SGB VIII aus gutem Grund nicht mehr verwendet wird. Dennoch ist der Begriff immer noch weit verbreitet, er stammt aus dem Obrigkeitsstaat: jemand (die Amtsperson, ein Fachmann) nimmt Maß und ergreift bzw. gewährt dann die Maßnahme, gewissermaßen »von oben herab«, kraft seines Amtes. Als Betroffener wird man nicht groß gefragt.

Der Wandel unseres Menschenbildes ist die Grundlage für ein verändertes Konzept in der Jugendhilfe und erlaubt es, Hilfe zur Erziehung als einen Aushandlungsprozess zu begreifen, der von allen Beteiligten gemeinsam vorangetrieben wird. Statt von »Maßnahmen« sprechen wir besser von »Leistungen« und »Angeboten«, die zur Verfügung stehen. Diese Begriffe drücken aus, dass die Empfänger selbst auswählen und entscheiden dürfen: es wird nicht mehr »ergriffen, verfügt, einbestellt und verhängt«, sondern »angeboten, eingeladen, verhandelt, ausgehandelt«.

Das Bild vom Aushandeln

Nun ist uns das Handeln und Aushandeln hier in Mitteleuropa nicht so vertraut. Wir sagen, wenn andere mit uns zu handeln versuchen, schon mal abfällig: »Ich feilsche nicht. Wir sind doch hier nicht auf einem Basar!« Und denken vielleicht an Basare und Suks, die wir im Urlaub in der Türkei, in Marokko oder Tunesien kennen gelernt haben.

Dort wird ganz selbstverständlich verhandelt, mit Freude und Vergnügen, was wir manchmal

einfach nicht zu verstehen scheinen. Es geht beim Handeln nicht nur um einen guten Preis und um die Ware, sondern auch um die Zeit, die man miteinander verbringt, um die Ehre und die Würde. Keiner soll bei diesem Handel sein Gesicht verlieren. Man greift an und man gibt nach, man ist freundlich miteinander und angriffslustig, man hat sein Ziel im Auge, ist aber auch bereit, Umwege zu gehen und sich Zeit zu lassen: man spielt miteinander – und die Handelnden haben, wenn sie gut darin sind, ihren Spaß dabei – was für sie nicht unwichtig ist. Die Texte der beiden Schriftsteller *Elias Canetti*, der 1968 seine Erlebnisse in den Suks von Marrakesch beschrieb, und *Rafik Schami*, der den Handel auf dem Basar aus der Perspektive eines Kindes erzählt, können dies verdeutlichen.

Sozialpädagogisch ausgedrückt würde man davon sprechen, dass die Handelspartner nicht nur an ihr Ziel, sondern immer zugleich auch ans »Joining«, an die Beziehungsarbeit denken, die sie leisten, um zu einem guten Ergebnis zu kommen. Insofern sind Handelnde auf einem Basar in diesem Punkt SozialarbeiterInnen nicht ganz unähnlich.

Hilfen zur Erziehung als Aushandlungsprozess

Die Verhandlungen bei den Hilfen zur Erziehung sind häufig komplizierter als ein Handel auf dem Basar, nicht nur, weil es um mehr geht als um ein Stück Fleisch, eine Ledertasche oder einen Teppich:

- Wir haben es mit mehreren Beteiligten zu tun und damit mit mehr Interessen,
- die Verhandlungsergebnisse haben weit reichende Folgen und sind meistens wesentlich teurer (man könnte auch sagen: wertvoller),
- die Verhandlungen erstrecken sich über einen längeren Zeitraum.

Als Beispiel können wir von einem 13-jährigen Jugendlichen ausgehen, der in der Schule der Lehrerin durch eine rapide Verschlechterung der Schulleistungen sowie

durch Übergriffe gegenüber jüngeren Schülern aufgefallen ist. Sie spricht die Eltern an und rät ihnen dringend, sich um Hilfe zu kümmern. Gleichzeitig ruft sie den ASD an und bittet ihn, Kontakt zu der Familie aufzunehmen und sie zu unterstützen: Möglicherweise sei die Entwicklung des Jungen gefährdet und die Eltern bei der Erziehung überfordert.

Die Familie meldet sich von selbst bei der Kollegin im ASD, schildert ihre Situation und hat die Idee, dass ihr Sohn in eine Tagesgruppe könne – die Tochter der Nachbarn sei auch in einer Tagesgruppe. Die Sozialarbeiterin selbst denkt eher an Sozialpädagogische Familienhilfe (SpFh). Sie bespricht den Fall mit ihren KollegInnen und mit der Koordinatorin eines freien Trägers, der sowohl SpFh als auch Tagesgruppen anbietet.

Es kommt zu einem »Erstgespräch« mit den Eltern, dem Jungen, der Koordinatorin des freien Trägers und der Kollegin aus dem ASD. Dieses Gespräch kann möglicherweise den Beginn einer Hilfe zur Erziehung darstellen.

Vorlauf

Doch noch bevor es zu diesem Gespräch kommt, gab es bereits eine Reihe von Verhandlungen:

- In der Familie wurde vermutlich ausgehandelt, ob man dem Vorschlag der Lehrerin folgen und sich an das Jugendamt wenden soll; ob es überhaupt ein Problem gibt, und was eigentlich das genau Problem ist; ob man Hilfe in Anspruch nehmen will: über all das sind sich Mutter, Vater und Jugendlicher sicher nicht von vorneherein einig.
- Im Jugendamt wurde nach den ersten Informationen darüber beraten und verhandelt, ob hier eine Hilfe zur Erziehung sinnvoll und notwendig ist – und wenn ja, in welcher Form und bei welchem Träger. Dies geschah in Teamsitzungen und in Absprache mit Vorgesetzten. Anschließend kam es zu ersten Verhandlungen mit den in Frage kommenden Trägern.

Die Suks

Es ist würzig in den Suks, es ist kühl und farbig. Ein Geruch, der angenehm ist, ändert sich allmählich, je nach der Natur der Waren.

Der Passant, der außen vorübergeht, ist durch nichts, weder Türen noch Scheiben von den Waren getrennt. Der Händler, der mitten unter ihnen sitzt, trägt keine Namen zur Schau und es ist ihm, wie ich schon sagte, ein leichtes, überall hinzulangen. Dem Passanten wird jeder Gegenstand bereitwillig gereicht. Er kann ihn lang in der Hand halten, er kann lang darüber sprechen, er kann Fragen stellen, Zweifel äußern, und wenn er Lust hat, seine Geschichte, die Geschichte seines Stammes, die Geschichte der ganzen Welt vorbringen, ohne etwas zu kaufen. Der Mann unter seinen Waren ist vor allem eins: Er ist ruhig.

Es stört und beengt ihn nicht, dass er ihren Wert genau kennt. Denn er hält ihn geheim und man wird ihn nie erfahren. Das gibt der Prozedur des Handelns etwas Feurig-Mysteriöses. Nur er kann wissen, wie nah man seinem Geheimnis kommt und er versteht sich darauf, mit Elan alle Stöße zu parieren, so dass die schützende Distanz zum Wert nie gefährdet wird. Für den Käufer gilt es als ehrenvoll, sich nicht betrügen zu lassen, aber ein leichtes Unternehmen ist das nicht, da er immer im Dunkeln tappt. In Ländern der Preismoral, dort wo die festen Preise herrschen, ist es überhaupt keine Kunst, etwas einzukaufen. Jeder Dummkopf, der Zahlen lesen kann, bringt es fertig, nicht angeschwindelt zu werden.

In den Suks hingegen ist der Preis, der zuerst genannt wird, ein unbegreifliches Rätsel. Niemand weiß ihn vorher, auch der Kaufmann nicht, denn es gibt auf alle Fälle viele Preise. Jeder von ihnen bezieht sich auf eine andere Situation, einen anderen Käufer, eine andere Tageszeit, einen anderen Tag der Woche. Es gibt Preise für einzelne Gegenstände und solche für zwei oder mehrere zusammen. Es gibt Preise für Fremde, die hier schon drei Wochen leben. Es gibt Preise für Arme und Preise für Reiche, wobei die für die Armen natürlich die höchsten sind. Man möchte meinen, dass es mehr verschiedene Arten von Preisen gibt als verschiedene Menschen auf der Welt. Aber das ist erst der Anfang der komplizierten Affäre, über deren Ausgang nichts bekannt ist. Es wird behauptet, dass man ungefähr auf ein Drittel des ursprünglichen Preises herunterkommen soll, doch das ist nichts als eine rohe Schätzung und eine jener schalen Allgemeinheiten, mit denen Leute abgefertigt werden, die nicht willens oder außerstande sind, auf die Feinheiten dieser uralten Prozedur einzugehen. Es ist erwünscht, dass das Hin und Her der Unterhandlungen eine kleine, gehaltreiche Ewigkeit dau-

ert. Den Händler freut die Zeit, die man sich zum Kaufe nimmt. Argumente, die auf Nachgiebigkeit des anderen zielen, seien weit hergeholt, verwickelt, nachdrücklich und erregend. Man kann würdevoll oder beredt sein, am besten ist man beides. Durch Würde zeigt man auf beiden Seiten, dass einem nicht zu sehr an Kauf oder Verkauf gelegen ist. Durch Beredsamkeit erweicht man die Entschlossenheit des Gegners. Es gibt Argumente, die bloß Hohn erwecken, aber andere treffen ins Herz. Man muss alles ausprobieren, bevor man nachgibt. Aber selbst wenn der Augenblick gekommen ist nachzugeben, muss es unerwartet und plötzlich geschehen, damit der Gegner in Unordnung gerät und einem Gelegenheit bietet, in ihn hineinzusehen. Manche entwaffnen einen durch Hochmut, andere durch Charme. Jeder Zauber ist erlaubt, ein Nachlassen der Aufmerksamkeit ist unvorstellbar [..].

(aus: Canetti, 2004, S. 17 ff.)

■ Bei den angefragten Trägern wurde vermutlich darüber verhandelt, ob und wo man ein geeignetes Angebot für den Jungen hat; wer für die weiteren Absprachen zuständig ist; wer sich für den Jugendlichen (zumindest bis zu einem Beginn einer Hilfe) verantwortlich fühlt; ob er in die Tagesgruppe mit dem freien Platz passt bzw. ob ein Familienhelfer zur Verfügung stehen könnte; welche Folgen eine evtl. Ablehnung für die weitere Zusammenarbeit mit dem Jugendamt hätte etc.

Diese drei Gruppen entsprechen dem, was man als die drei Parteien im »jugendhilfe-rechtlichen Dreiecksverhältnis« (vgl. *Münder u. a.*, 2003, S. 589) bezeichnen kann: die Mitglieder der Familie als die Leistungsberechtigten, die MitarbeiterInnen des ASD als die Vertreter des Leistungserbringers (Kostenträger) und die MitarbeiterInnen des freien Trägers als Leistungserbringer.

Bereits aus der Skizze der »Vor-Verhandlungen« wird deutlich, dass es sinnvoll sein kann, bei diesen drei Parteien oder Gruppen weitere Untergruppen (mit jeweils unterschiedlichen Interessen) zu differenzieren. Jede dieser Gruppen hat bereits intern verhandelt, bevor jetzt die Beteiligten zum Erstgespräch zusammen kommen.

Erstgespräch

Die Verhandlungen werden auf der nächsten Ebene fortgesetzt. Zunächst wird vermutlich der Anlass des Zusammenkommens benannt, dann aber auch die Erwartungen, Wünsche, Vorstellungen, die jeder Beteiligte hat. Die möglichen Perspektiven, aber auch die vorgegebenen Bedingungen, Regeln und Beschränkungen werden erörtert.

Die ASD-Mitarbeiterin wird benennen, worum es geht: »Heute wollen wir uns darüber verständigen, ob eine Hilfe in Frage kommt, und wenn ja, ob es eher SpFh oder Tagesgruppe sein wird« – und evtl. bereits auf Widerspruch stoßen, wenn einerseits der Jugendliche einwirft, »In eine Tagesgruppe geh' ich sowieso nicht.« und auf der anderen Seite die Mutter protestiert »Wir haben doch gesagt: Wir wollen nichts anderes als die Tagesgruppe!«

Auf dem Basar

Ich wundere mich immer darüber, wie die Händler meine Mutter unter Tausenden von Kunden, die im Basar Monat für Monat einkaufen, wieder erkennen. Sie fragen sie nach meinem Vater, und sie fragt nach ihren Frauen und Kindern. Manchmal setzt sie sich zu einem hin, läßt sich Stoffe und Kleider zeigen, trinkt Kaffee, erzählt und hört seinen Geschichten zu, dann steht sie auf und geht, ohne etwas zu kaufen, und der Händler ist nicht einmal sauer. Fängt sie aber erst einmal an zu handeln, muß ich Hiobs Geduld aufbringen. Heute war es wieder mal so.

Meine Mutter fand einen guten Stoff und fragte, was der laufende Meter davon koste. Der Händler nannte einen Preis und betonte, er sei nur deshalb so billig, weil meine Mutter eine Stammkundin sei. Statt sich zu freuen, wurde sie zornig und bot die Hälfte der Summe. Der Händler räumte den Stoff weg und schimpfte, er sei doch kein Dummkopf, der seinen besten Stoff mit Verlust verkauft. Für diesen niedrigen Preis zeigte er ihr einen schlechteren Stoff. Meine Mutter prüft ihn mit einer kurzen Handbewegung und sagte, so schlecht sei dieser Stoff zwar nicht, aber sie wolle den ersten. Sie bot dem Händler aber ein paar Groschen mehr. Der schrie entsetzt auf und warf meiner Mutter Unbarmherzigkeit gegenüber seinen Kindern vor, ging aber mit dem Preis etwas runter. Der Vorwurf der Unbarmherzigkeit hätte meine sensible Mutter zu Tränen rühren sollen, aber sie lachte, wünschte den Kindern Gesundheit und Glück und bot ein paar Gro-

schen mehr. Diesmal reagierte der Händler milde und lustig. Er erinnerte meine Mutter an den ersten Einkauf bei ihm. Das war vor dreißig Jahren gewesen, aber er wußte noch genau, daß sie damals ein blaues Kleid angehabt hatte und sehr schön aussah. (Sie sieht noch heute wunderschön aus!) Und er erinnerte sie daran, daß sie seinen Stoff jahrelang getragen hatte, und dann ging er mit dem Preis etwas runter. Statt aber nach so viel Lob glasige Augen zu bekommen, reagierte meine Mutter trocken. Er sei damals sehr liebenswürdig gewesen, weil er ein armer Händler gewesen sei. Heute sei er reich und unnachgiebig gegenüber einer Kundin, die alle Händler stehenläßt und nur zu ihm kommt. (Das stimmte nicht. Sie hatte denselben Stoff bei den anderen Händlern schon geprüft und sich nach dem Preis erkundigt!). Sie bot aber eine paar Groschen mehr.

»Was? So wenig?« zeterte der Händler empört.

»Wenn meine Frau hört, daß ich diesen Stoff für so wenig Geld verkauft habe, dann läßt sie sich scheiden!«

»Das wäre nicht schlecht«, lachte meine Mutter.

»Vielleicht findet sie einen jüngeren, schöneren Händler. Du bist zu alt und knausrig geworden«, fügte sie hinzu und bot ein paar Groschen mehr.

Der Händler lachte, lobte meinen Vater, der eine gute, sparsame Frau geheiratet habe, und ging mit dem Preis etwas herunter, schwor aber bei seiner Pilgerreise nach Mekka, daß dies sein letztes Wort sei.

Meine Mutter tat so, als wüßte sie nicht, daß er je in Mekka gewesen war. »Was? Du bist ein Pilger? Das wußte ich noch gar nicht. Wann war das?«

Und der Händler erzählte von der anstrengenden Reise nach Saudi Arabien und von dem erhabenen Augenblick, am heiligen Ort mit vielen Gläubigen zusammenzusein. Er redete sich geschickt heraus, da er weiß, daß wir Christen sind, und fügte hinzu, daß er bei nächster Gelegenheit nach Jerusalem pilgern wolle. Diese Stadt ist für die Muslime die zweite Heilige Stadt nach Mekka.

Meine Mutter stand auf und sagte beim Hinausgehen: »Du willst wohl nicht verkaufen. Ich hätte eine große Menge genommen,« und sie bot ihm einen neuen Preis, der ein paar Groschen höher lag als der letzte. Verzweifelt – so tat er wenigstens – stöhnte der Händler auf und gab meiner Mutter den Stoff, vergaß seinen letzten Schwur und versäumte es nicht, sie darum zu bitten, niemandem zu erzählen, daß sie den Stoff so billig gekauft habe. Er wolle sich ja nicht ruinieren.

Sehr erfreut über den Abschluß, nahm ich die Stoffrolle und eilte mit meiner Mutter nach Hause. Sie lobte den Händler und seine Ehrlichkeit, und ich blickte endgültig nicht mehr durch.

(aus: Schami, 2005, S. 126 ff.)

Spätestens in diesem Moment hat man begonnen zu verhandeln – zunächst noch um die Frage, worum es bei diesem Gespräch überhaupt geht. Bereits hier ist von den Profis Verhandlungsgeschick gefragt, wenn die Verhandlungen nicht schon zu Beginn platzen sollen. Vermutlich werden die Erwartungen noch einmal abgefragt, die Befürchtungen – auch die Gedanken und Ideen werden geäußert, die die Profis zu ihren Vorschlägen brachten. Wobei sich die Vorstellungen vielleicht auch bei den Profis unterscheiden – die ASD-Mitarbeiterin hätte aus fachlichen Gründen, aber auch aus Kostengründen lieber die Tagesgruppe, der Vertreter des freien Trägers hat gerade freie Plätze bei der SpFh und sieht die Möglichkeiten in der Tagesgruppe beschränkt.

Die Eltern erfahren, dass sie bei der Tagesgruppe einen finanziellen Beitrag leisten müssen – und lehnen sie daraufhin ab: auch scheinbar unverhandelbare Bedingungen werden so plötzlich »Verhandlungssache« und müssen besprochen, erläutert, abgewogen werden (wie z. B. der Kostensatz, die Heimfahrtregelung oder die Teilnahme an Elternkursen).

Es gibt Punkte, die möglicherweise leichter zu verhandeln sind, etwa wenn es darum geht, was bereits gut läuft, womit alle zufrieden sind, was die Familie und der Jugendliche bislang schon geleistet haben und wo sie erste Erfolge verbuchen können. An diesen Verhandlungspunkten haben alle vermutlich sogar ein wenig Vergnügen.

In anderen Bereichen werden die Verhandlungen schwieriger, etwa wenn es darum geht, Ziele zu formulieren – denn die sollten so gestaltet werden, dass sie von allen vertreten werden können: einfach, eindeutig, klar und überprüfbar. Es genügt beispielsweise nicht, wenn sich nur Profis und Eltern über die Ziele verständigen und der Jugendliche dazu schweigt: es hat wenig Sinn, diese ohne ihn zu verhandeln, er muss einbezogen werden (und solange er dazu nicht bereit ist, wird man mit ihm darüber verhandeln, unter

welchen Bedingungen er sich an den weiteren Verhandlungen beteiligt). Bereits für die Formulierung der Ziele, die mit der Hilfe erreicht werden sollen, benötigt man Zeit und Verhandlungsgeschick.

Vom Verhandlungsgeschick der Profis hängt es ab, ob alle einbezogen werden und ob die verschiedenen Beteiligten und ihre Interessen ausreichend Berücksichtigung finden – da sonst jeder von ihnen die Verhandlungen platzen lassen kann. Die SozialarbeiterInnen und ErzieherInnen als Profis vertreten somit nicht nur ihre eigenen Interessen und Ziele und verfolgen nicht nur die Aufträge ihrer Teams und Vorgesetzten – sondern achten im besten Fall auch darauf, dass alle Verhandlungspartner sich bestmöglich einbringen können. Sie fühlen sich verantwortlich dafür, dass die Klienten ihre unterschiedlichen Interessen vertreten. Sie **stärken** ihre Verhandlungspartner, denn merkwürdigerweise brauchen sie für gute, dauerhafte Ergebnisse sowohl starke Kinder und Jugendliche als auch starke Eltern.

Nicht immer kann alles sofort geklärt werden – häufig sind zu dem einen oder anderen Punkt noch Rückfragen oder Rückversicherungen im eigenen Team oder bei Vorgesetzten notwendig. Manchmal ist es hilfreich, eine Pause zum Nachdenken einzulegen – vor allem Eltern und Jugendliche, für die die Situation meistens viel unübersichtlicher ist als für die Profis, sind dankbar dafür, wenn sie vor einer Entscheidung »noch einmal drüber schlafen« können. Dies kann die Nachhaltigkeit des Verhandlungsergebnisses verbessern.

Später

Wenn man sich auf eine Hilfe, bspw. die Tagesgruppe, geeinigt hat und sich auch über die Ziele, den Zeitpunkt des Beginns, die Gestaltung der ersten Tage, die Beteiligung der Eltern sowie den Zeitpunkt des nächsten Hilfeplangesprächs verständigt hat – enden die Verhandlungen noch lange nicht.

Sofern der Junge nicht einfach angepasst und unauffällig ist (und sogar genau auch dann), werden die Mitarbeiter der Tagesgruppe mit ihm weiterhin unablässig in Verhandlungen stehen – welche Regeln gelten, wie er sich daran hält, wie er zur Erreichung der Ziele beiträgt etc. Und der Junge wird mit den Erziehern und Betreuern verhandeln – um Regeln, um Grenzen, um die Einschätzung dessen, was er geleistet hat oder inwieweit bereits Veränderungen erreicht wurden. (Kaum eine Einrichtung kann es sich heute noch leisten, nicht zu verhandeln, also dem Jungen alles vorzuschreiben und ihm jeden Widerspruch zu verbieten.)

Im nächsten Hilfeplangespräch wird darüber verhandelt, ob und welche Ziele erreicht wurden, wie der Nutzen der Hilfe von jedem eingeschätzt wird, ob sie verlängert wird oder verändert werden sollte (indem z. B. die Stundenzahl reduziert oder erhöht, von den Eltern mehr Mitarbeit erwartet oder der Abstand zum nächsten Hilfeplangespräch verkürzt wird).

Oder die Profis handeln untereinander (in den jeweiligen Teams oder zwischen ASD und Träger) aus, ob eine Weiterführung der Hilfe angesichts der erkennbaren Verbesserung noch zu rechtfertigen ist, ob sich der Aufwand lohnt, ob man eher mit Druck oder mit Freiwilligkeit arbeiten soll, ob ein Antrag bei Gericht Erfolg haben könnte, ob eine Kindeswohlgefährdung vorliegt etc.

Schließlich wird über das Ende der Hilfe verhandelt werden – und darüber, wie die Hilfe bewertet und eingeschätzt wird: wer sie als Erfolg und Unterstützung sieht oder inwiefern sie eher ohne messbare Folgen geblieben ist.

Parallel

Währenddessen finden weitere Verhandlungen statt, die sich zwar nicht ausdrücklich auf den Einzelfall beziehen, aber dennoch Auswirkungen auf ihn haben: dort geht es auf Team-, Abteilungs- oder Amts- und Einrich-

tungsebene sowie zwischen verschiedenen Institutionen u. a. um Fachstandards, Kostenätze, Budgets und Rahmenbedingungen. Auch eine Fachtagung für die MitarbeiterInnen des ASD und der freien Träger kann als Teil des Aushandlungsprozesses gesehen werden. Nicht vergessen werden darf, dass um die Bedingungen der Hilfen zu Erziehung auch in den politischen Gremien und in der Öffentlichkeit verhandelt wird.

Entscheidungen als Ergebnis von Verhandlungen

Aus dieser Perspektive lassen sich die Hilfen zur Erziehung als ein unablässiger Aushandlungsprozess verstehen. Möglicherweise kommt Ihnen das jetzt alles sehr komplex und kompliziert vor. Doch wird damit nur deutlich, welche Verantwortung SozialarbeiterInnen an ihren jeweiligen Arbeitsplätzen haben.

Verhandeln bedeutet, die bestehenden Interessen zu äußern und zu vertreten, die unterschiedlichen Möglichkeiten und Bedingungen abzuwägen und schließlich ein Verhandlungsergebnis zu finden, das von allen getragen werden kann (und auch Bestand hat). Die Ergebnisse von Verhandlungen führen zu Entscheidungen, die sowohl für die Entwicklung des Jugendlichen als auch für die zukünftigen Verhandlungen von Bedeutung sind.

Je genauer man hinsieht, desto besser kann man erkennen, wie viele Entscheidungen während eines solchen Aushandlungsprozesses getroffen werden, an wie vielen Punkten die verschiedenen Interessen und Wünsche miteinander vereinbart werden müssen. Damit tragen die Profis eine erhebliche Verantwortung für das Gelingen des Prozesses. Von ihren Fähigkeiten hängt es somit entscheidend ab, wie die Verhandlungen verlaufen.

Wie Verhandlungen gelingen

Um zu erfolgreichen Aushandlungsergebnissen zu kommen, gibt es Konzepte, Methoden und Haltungen, an denen man sich orientieren kann. Allerdings lernt man als SozialarbeiterIn in der Ausbildung hierzu wenig.

Aus Wirtschaft und Politik kennen wir eine Reihe von Verhandlungen (Koalitionsverhandlungen, Tarifverhandlungen, Friedensverhandlungen), über die auch öffentlich berichtet wird. In der Regel finden wir allerdings kaum Informationen über die Konzepte der Verhandlungsführer.

Nachfolgend stelle ich vier Leitideen vor, die zum einen aus einem bekannten Verhandlungsmodell, dem sog. Harvard-Konzept (vgl. *Fisher/Ury*, 1991), zum anderen aus systemischen Überlegungen und schließlich aus Erfahrungen des Feilschens (»feilschen« heißt nichts anderes als »handeln«) abgeleitet sind und Anregungen geben können, die eigene Verhandlungsführung methodisch zu gestalten.

1. Leitidee: Unsere Verhandlungspartner sind uns ebenbürtig

Wir können alle Beteiligten als (Verhandlungs-) Partner betrachten, als Menschen, die uns gleichwertig und »auf Augenhöhe« mit uns sind.

Methodisch, d. h. für unser konkretes Handeln lässt sich daraus ableiten:

■ Wir können ihnen **gute Gründe** für ihre Interessen und für ihr Verhalten unterstellen – auch und gerade dann, wenn sie ganz andere Interessen haben als wir. (Diese guten Gründe bestehen immer darin, dass sie das wollen, was aus ihrer Sicht für sie selbst das Beste zu sein scheint – im Rahmen der ihnen erkennbaren und erreichbaren Möglichkeiten.) Und wir können ihnen die **Berechtigung** für ihre Interessen – unabhängig von ihrem Inhalt – von vorneherein einfach zubilligen.

■ Wir können unterstellen, dass auch die anderen ein gutes Ergebnis zu erreichen wünschen – wie auch immer das aussehen könnte.

■ Wir können darauf achten, dass im Laufe der Verhandlungen niemand »sein Gesicht verliert«, d. h., dass er als Person geachtet und respektiert wird und seine Interessen grundsätzlich berechtigt sind (selbst wenn wir sie nicht teilen). Wir können darauf verzichten, zu drohen, zu schimpfen, zu rügen oder ihm Vorhaltungen machen und ihn tadelnd auf Fehler und Versäumnisse hinzuweisen.

■ Wir können dazu beitragen dass unsere Verhandlungspartner mit uns »auf Augenhöhe« sind, indem wir unsere KlientInnen auf diese Verhandlungen gründlich vorbereiten und ihnen Regeln und Ablauf erklären und sie mit ihnen absprechen. Wir können KlientInnen wie KollegInnen dabei immer Mitgestaltungsrechte und Vetomöglichkeiten einräumen und ihnen aufzeigen, wie sie diese Rechte wahrnehmen können. Wir können sowohl Eltern als auch Kinder für diese Verhandlungen stärken, d. h. sie dabei unterstützen, jeweils ihre eigenen Interessen wirkungsvoll wahrzunehmen. Und wir können schließlich darauf achten, unseren Verhandlungspartnern möglichst oft die Wahl zwischen mehreren Alternativen zu lassen – auch und gerade dann, wenn sie andere Interessen haben als wir!

■ Wenn wir uns hieran orientieren, erwachsen daraus fast von selbst Freundlichkeit, Höflichkeit und Offenheit – wobei wir als Profis in der Lage sein sollten, diese auch bewusst und aktiv einzusetzen – indem wir gezielt z. B. mit einem Lächeln, mit Komplimenten, mit Humor und Komik arbeiten.

2. Leitidee: Wir verhandeln Interessen, nicht Positionen

Jeder an Verhandlungen Beteiligte hat nicht nur ein Ziel, sondern verfolgt eine ganze Reihe von unterschiedlichen Interessen. Diese Interessen können sich sogar widerspre-

chen (»Ich will für diesen Jungen die bestmögliche Hilfe und zugleich die Vorgaben meiner Vorgesetzten in Bezug auf Einhaltung des Budgets auf jeden Fall einhalten«). Ambivalenz und Widersprüchlichkeit sind etwas völlig Normales. Wir Menschen sind meistens ambivalent (etwa wenn wir morgens nach dem Weckerklingeln »einerseits weiterschlafen und andererseits zur Arbeit gehen« wollen).

Methodisch kann dies u. a. bedeuten:

- Wir können auf Zuschreibungen und Kategorisierungen wie »die vom Jugendamt«, »die von der Caritas«, »typisch Eltern« oder »die Schuleschwänzer« weitgehend verzichten und stattdessen Individuen wahrnehmen – mit ihren jeweils speziellen, persönlichen Interessen. Wir können neugierig sein auf die Personen hinter den Positionen und Rollen (»Jugendamt«, »Freier Träger«, »Eltern«, »Jugendlicher«, »Kind«), wir brauchen nicht davon auszugehen, Bescheid zu wissen, was die anderen wollen.

- Wir können neugierig sein auf die unterschiedlichen Interessen einer Person (einschließlich ihrer Widersprüche) und sie ausführlich erfragen. Andere ernst zu nehmen bedeutet auch, sorgfältig nachzufragen.

- Wir können daran denken, den anderen unsere eigenen Interessen mitzuteilen sowie die Bedingungen, innerhalb derer wir handeln. Davon haben u. U. nicht nur die anderen etwas, manchmal werden wir uns selbst dabei klarer darüber, was wir eigentlich wollen.

- Wir können anschließend gemeinsam nach den gemeinsamen Interessen suchen, nach Zielen, die alle gemeinsam haben – auch wenn wir (noch) nicht wissen, wie sie erreicht werden könnten. Wir können danach suchen – und werden fast immer das uns allen gemeinsame Ziel entdecken, dass es den Kindern oder Jugendlichen gut gehen soll – wobei natürlich alle (ein weiteres gemeinsames Interesse!) dies mit möglichst wenig Aufwand an Zeit, Geld und Kraft erreichen wollen. Diese Suche nach Gemeinsamkeiten klingt banal, dient aber unmittelbar der Kompromissfindung.

3. Leitidee: Zu Beginn der Verhandlungen ist das Ergebnis offen

Der Unterschied zwischen Verhandlungen und einer »Maßnahme« ist, dass bei Verhandlungen das Ergebnis nicht im Voraus feststeht. Absehbar ist lediglich (bei unterschiedlichen Interessen), dass sich wohl alle bewegen werden, bevor ein einvernehmliches Ergebnis gefunden werden kann.

Dies kann direkt methodisch umgesetzt werden:

- Wir können davon ausgehen, dass das Ergebnis offen ist: es wird erst gefunden – oder genauer: gemeinsam **erfunden** werden. Das Ergebnis gelungener Verhandlungen ist ein kreatives Produkt, eine kollektive Konstruktion (auch wenn es im Nachhinein manchmal so erscheint, als hätte genau dieses Ergebnis bereits vorher festgestanden).

- Wir können nach mehr als einem möglichen Ergebnis suchen, selbst wenn uns das unnötig erscheint: »Obwohl es nützlich ist, wenn verschiedene Wahlmöglichkeiten bestehen, sehen nur wenige Menschen in Verhandlungen die Notwendigkeit dazu ein« (Fisher/Ury, 1991, S. 87). Systemiker gehen davon aus, dass es immer »mindestens sieben Möglichkeiten« gibt (vgl. Herwig-Lempp, 2004, S. 56) und es hilfreich ist, nach diesen sieben Möglichkeiten zu suchen – wir erhöhen dadurch nicht nur die Zahl der Möglichkeiten, unter denen wir auswählen können, sondern werden auch kreativer und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, neue und evtl. geeignete Kompromissideen zu finden, zudem haben wir Spaß dabei und entspannen uns. Fisher/Ury (1991, S. 141) schlagen vor, jeweils nach der »besten Alternative zur Verhandlungsübereinkunft« zu suchen: Wenn jeder Beteiligte diese für sich formuliert, kommen wir schon auf mehr als sieben Varianten.

- Dabei können wir ernsthaft nach absurden Varianten fahnden. Wir können zu der Frage »welchen ungewöhnlichen und bisher undenkbaren Ergebnisse für unsere Verhandlungen fallen uns noch ein?« brainstormen –

und uns nicht zu früh von der scheinbar unveränderbaren Realität einschränken lassen.

■ Wir können absurde und eher unwahrscheinliche Möglichkeiten ernsthaft durchspielen – wir können z. B. mit einem Jugendlichen ausführlich die Details eines »Lebens auf der Straße« besprechen oder bei einem anderen Klienten neugierig sein auf die Konsequenzen, die sich aus einer radikalen Änderung des Erziehungs- oder Lebensstils ergeben würden. Wenn wir spielerisch mit einer Vielzahl von denkbaren Kompromissen und Verhandlungsergebnissen umgehen, bleiben wir auch geistig und emotional beweglich. Denn selbstverständlich werden sich alle, auch wir, in den Verhandlungen »bewegen« – eben das ist ja das Ziel von Verhandlungen. Die Bedingungen, die solche Bewegungen ermöglichen, können wir als Profis gezielt fördern.

Das Verhandlungsergebnis (z. B. bei einem Hilfeplangespräch, in dem es um die Fortführung der Hilfe, um den Einsatz des Jugendlichen, die weitere Beteiligung der Mutter, das Entgegenkommen der Mitarbeiter der Einrichtung oder die Erwartungen der ASD-Mitarbeiterin geht) wird immer in einem **Kompromiss** bestehen. In jedem Fall wird das Ergebnis für jeden der Beteiligten »nur das zweitbeste Ergebnis« sein. Am Ende wird jeder nachgegeben haben, das ist keine Niederlage, sondern völlig normal: in ausgewogenen Verhandlungen bekommt man am Ende nie das, was man zu Beginn wollte. Und: Wer um jeden Preis am Ende gewinnen will, hat meist schon zu Beginn verloren.

Positiv ausgedrückt bedeutet das: Am Ende wird sich jeder ein bisschen durchgesetzt haben – und jeder wird den anderen ein bisschen entgegengekommen sein.

4. Leitidee: Verhandeln macht Spaß

Wir SozialarbeiterInnen klagen häufig über unsere Arbeit. Einerseits natürlich zu Recht, denn sie ist schwierig und verantwortungsvoll, sie verlangt von uns Konzentration, Ent-

scheidungsfähigkeit und Risikobereitschaft, Geschick und Können. All dies wird – auch von uns selbst – viel zu selten gewürdigt.

Verhandeln kann durchaus vergnüglich sein. Wenn wir die Hilfen zur Erziehung als Aushandlungsprozess begreifen, könnte es sein, dass wir (noch mehr) Spaß an unserer Arbeit haben. Wenn wir unsere Gegenüber als gleichberechtigte VerhandlungspartnerInnen verstehen, sie ernst nehmen und würdigen, werden wir vermutlich lieber mit ihnen arbeiten – ein einfacher Rückkopplungseffekt.

Methodisch kann dies bedeuten, dass wir ganz bewusst und reflektiert Freundlichkeit, Offenheit und Humor einsetzen um zu bewirken, dass wir – meine Verhandlungspartner und ich – lockerer und beweglicher werden, mehr Spaß haben und dadurch dann bessere Ergebnisse erzielen können. Denn auch wenn der Spaß nicht das Ziel ist (immerhin sind wir bei der Arbeit!), so kann er doch Mittel zum Zweck sein: wir werden beweglicher für gelingende Kompromisse.

Eine gute Portion Optimismus

Wenn Sie Hilfen zur Erziehung als Aushandlungsprozess verstehen, erscheinen Ihnen Ihre Aufgaben vielleicht zunächst komplizierter und vielfältiger, als wenn Sie sie als Maßnahmen verstehen (die sich aber eben häufig auch nicht einfach so verhängen oder ergreifen lassen – so unser aller Erfahrung). Aber

■ Sie können dann erkennen und staunen über das, was Sie als SozialarbeiterInnen alles leisten, wie komplex Ihre Tätigkeiten sind, wie viele Entscheidungen sie von Ihnen verlangen und wie viel Verantwortung Sie dadurch tragen.

■ Sie können sich an Konzepten für gelingende Verhandlungen orientieren, indem Sie die am Tisch Versammelten als ebenbürtige Partner mit jeweils eigenen Interessen sehen, mit ihnen **gemeinsam** Lösungen suchen und wissen, dass diese immer in Kompromissen bestehen werden.

■ Und Sie können Freude haben an diesen Verhandlungen und aktiv zu deren Gelingen beitragen, indem Sie diese Verhandlungen auch für Ihre Verhandlungspartner angenehm gestalten.

Zum Schluss zitiere ich *Shimon Peres*, der als israelischer Politiker (u. a. als Vorsitzender der Arbeitspartei und als Außenminister) sehr viel Erfahrung mit Verhandlungen hat:

Einen Friedensprozess voranzutreiben verlangt schöpferische Arbeit. [...] Während der Verhandlungen selber ist es sinnlos, über das zu sprechen, was man bereits weiß.
Es [...] wird versucht, neue, vielleicht überraschende Möglichkeiten zu eröffnen, die einen Weg weisen können zu einem Kompromiss, auch zu einem symbolischen Kompromiss.
Wenn man einen neuen Vorschlag unterbreitet, muss man darauf achten, sich genügend Verhandlungsspielraum zu bewahren, den man ausschöpfen können muss, um zu einer endgültigen beiderseitigen Festlegung zu gelangen. Denn keine der Verhandlungsparteien beugt sich einem Ultimatum, noch akzeptiert sie, was ihr als definitiv und unverrückbar vorgelegt wird. [...]
Es gilt, gleichzeitig großzügig und unbeirrt zu sein und darauf zu achten, nicht zu offensichtlich zu gewinnen. Man muss vermeiden, dass der Gegner, der ja gleichzeitig Verhandlungspartner ist, den Eindruck erhält, besiegt zu sein und das Gesicht verloren zu haben.
[...] Und vor allem braucht man eine gute Portion Optimismus, um sich von auftauchenden Schwierigkeiten nicht entmutigen zu lassen.

(*Shimon Peres*, 1999, S. 62)

Vielleicht lassen Sie sich auch nicht entmutigen, wenn Sie in einer schwierigen Situation sind – in einem Hilfeplangespräch, bei einem Hausbesuch oder beim Gespräch mit einer Kollegin, sondern denken sich dann: »Schön, wir sind auf einem Basar. Jetzt wird **gehandelt!**«

Literatur

Bieri, Das Handwerk der Freiheit, 2001.

Canetti, Die Stimmen von Marrakesch, 2004.

Fisher/Ury (mit Patton), Das Harvard-Konzept, 10. Aufl., 1991.

Geske-Skubski/Kühling, Mit ExpertInnen arbeiten: SystemikerInnen lernen von Familien, in: *Hargens* (Hrsg.), Gastgeber hilfreicher Gespräche, 2000, S. 13–52.

Herwig-Lempp, Ressourcenorientierte Teamarbeit, Systemische Praxis der kollegialen Beratung, 2004.

Herwig-Lempp, Aus Erfolgen lernen: Ein Instrument der Selbstevaluation, in: *Systema* 2/2000, Jg. 14, S. 185–195.

Marzahn, Das Zucht- und Arbeitshaus, in: *Marzahn/Ritz* (Hg.), Zähmen und Bewahren. Die Anfänge bürgerlicher Sozialpolitik, 1984, S. 7–68.

Münder u. a., Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe, 2003.

Nida-Rümelin, Über menschliche Freiheit, 2005.

Peres, Man steigt nicht zweimal in denselben Fluß, 1999.

Sozialpäd. Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.), Hilfeplanung – reine Formsache? 2005.

Rotthaus, Psychiatrie und Familie – ihre Koexistenz in der Entwicklung der systemischen Perspektive, in: *Kontext* Bd. 36, Heft 4/2005, S. 238–248.

Shami, Eine Handvoll Sterne, 2005, S. 135 f.

▶ **Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp, Dipl.-Soz.päd.**
Hochschule Merseburg (FH)
Fachbereich Soziale Arbeit, Medien, Kultur
Geusaer Straße
06217 Merseburg
Fon: 0 34 61/46-22 31
E-Mail: johannes@herwig-lempp.de
www.herwig-lempp.de
www.systemische-sozialarbeit.de