

**Leitfragen für Stakeholder-Interviews**

1. Welches ist Ihr wichtigstes Ziel und wie kann ich Ihnen dabei helfen? (Wozu brauchen Sie mich?)
2. Mit welchen Kriterien beurteilen Sie, ob ich zu Ihrer Arbeit erfolgreich beigetragen habe?
3. Wenn ich in meinem Verantwortungsbereich in den nächsten Monaten zwei Dinge verändern könnte, welche zwei Veränderungen wären von größtem Wert und größter Bedeutung für Sie?
4. Welche alten Spannungen und/oder Begrenzungen des gegenwärtigen Systems haben Menschen in meiner Position oder Funktion erschwert, Ihre Forderungen und Erwartungen zu erfüllen? Was ist es, was sich uns in den Weg stellt?

Diese Leitfragen sollte die Interviewerin in Vorbereitung des Interviews in „ihre passende Sprache“ für die Situation und den spezifischen Kontext übersetzen und ergänzende und differenzierende Fragen entwickeln. Im besten Fall werden sie als „Folie im Hinterkopf“ genutzt, um die Aufmerksamkeit im Gesprächsfluss darauf zu lenken.

**Literatur**

- Germer, C., Siegel, R. (2014). *Weisheit und Mitgefühl in der Psychotherapie: Achtsame Wege zur Vertiefung der therapeutischen Praxis*. Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.
- Omer, H., Schlippe, A.v. (2004). *Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Scharmer, O. C. (2011). *Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Singer, T., Bolz, M. (2013). „Mitgefühl – In Alltag und Forschung“. Kostenloses e-book. Download unter <http://www.compassion-training.org>.

**Cornelia Hennecke** (Berlin), *Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin, Systemische Therapeutin/SG, Systemische Supervisorin/SG und Organisationsberaterin. Lehrtherapeutin/SG, Lehrende Supervisorin/SG und Lehrende Coach/SG. Freiberuflich seit 1997 in Berlin. Aktuelle Tätigkeit als Psychotherapeutin und in der Paarberatung, Supervisorin und Coach sowie in der Aus- und Weiterbildung.*  
[cornelia.hennecke@if-weinheim.de](mailto:cornelia.hennecke@if-weinheim.de)

## Kooperation und Ambivalenz in Pflichtkontexten in der ambulanten Jugendhilfe

**Andreas Klink**

**Zusammenfassung**

*Der Artikel beschreibt Haltungen und methodische Ansatzpunkte für Beratungskontexte in der ambulanten Jugendhilfe, die nicht immer durch ein hohes Maß an freiwilliger Kooperation gekennzeichnet sind – sogenannte Zwangs- oder Pflichtkontexte. Eingegangen wird u. a. auf die besondere Auftragskonstellation in Dreieckskontrakten zwischen professionellen HelferInnen, Familien und Institutionen wie das Jugendamt sowie auf Ambivalenzen zwischen Bewahren und Verändern.*

Bestimmte Beratungskontexte in der ambulanten Jugendhilfe sind nicht immer durch ein hohes Maß an freiwilliger Kooperation gekennzeichnet. Die Kooperationsbereitschaft der Akteure in der ambulanten Jugendhilfe hängt dabei u. a. davon ab, wie sie den jeweiligen Beratungskontext einschätzen. Kühling, Schweyer, Herwig-Lempp (2000) unterscheiden beispielsweise Kontexte in der Jugendhilfe danach, inwieweit KlientInnen sich im Beratungskontext als Opfer ihrer Schwierigkeiten oder als Akteure einer möglichen Lösung sehen und inwieweit das Jugendamt den Einsatzkontext in einer Familie als Kontrolle oder als Service versteht. Diese beiden Dimensionen – die familiäre Wahrnehmung des Kontextes im Sinne einer Opfer- oder Akteurrolle und die Kontextbeschreibung des Jugendamtes als Kontroll- oder Servicekontext – lassen sich in einem 4-Felder-Schema darstellen, in dessen Quadranten jeweils unterschiedliche Ausmaße an Kooperation oder Ambivalenz vermutet werden können (vgl. Abbildung 1).

Insbesondere dann, wenn Familien sich im Beratungskontext als Akteure einer möglichen eigenständigen Lösung für ihre Schwierigkeiten sehen, lässt sich ein vergleichsweise hohes Maß an Kooperation erwarten – selbst wenn das Jugendamt vorab tendenziell eher mit einer Kontrollorientierung auf die Familie schaut, weil Schwierigkeiten bekannt geworden sind. Umgekehrt lässt sich in jenen Arbeitskontexten, in denen Familien sich zunächst eher als Opfer ihrer Schwierigkeiten definieren und in denen das Jugendamt für sich einen eindeutigen Kontrollauftrag sieht, zumindest zu Beginn einer Zusammenarbeit eine wenig kooperative Haltung der Akteure vermuten. Die mehr oder weniger kooperative Haltung der Akteure gilt dabei sowohl für den familiären Kontext als auch für jenen des Jugendamtes. Von JugendamtsmitarbeiterInnen, die den Einsatzkontext in einer Familie als Service verstehen, lässt sich – allein kontextbedingt – eine kooperativere Haltung erwarten als von jenen, die

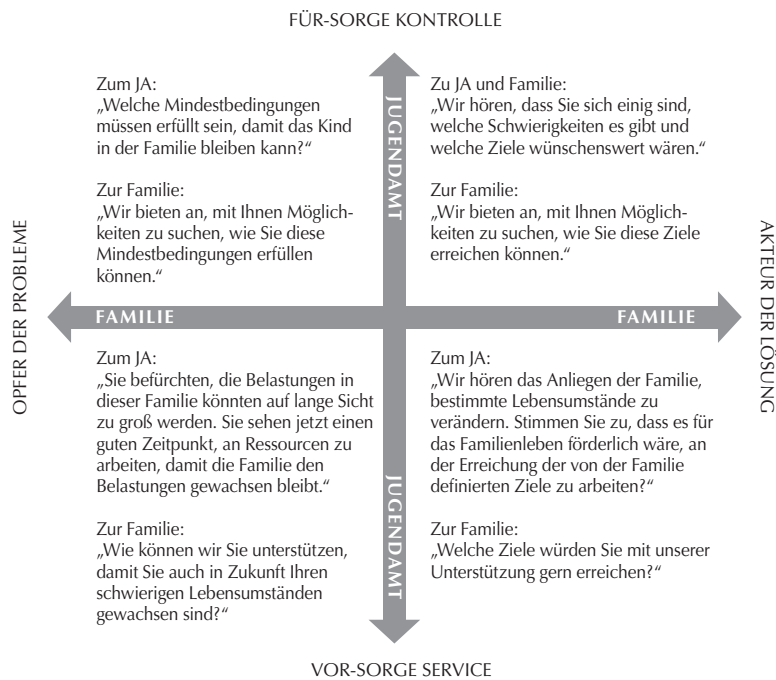


Abbildung 1: Unterschiedliche Kontexte zwischen Jugendamt und Familie (nach Kühling, Schweyer, Herwig-Lempp, 2000)

den Einsatzkontext als Kontrolle verstehen. In der alltäglichen Praxis wird allerdings zumeist die Kooperationsbereitschaft der Familie betrachtet – und auch häufig beurteilt.

### Dreieckskontrakt im Pflichtkontext

Die unterschiedlichen Arbeitskontexte zwischen Jugendamt und Familie implizieren auch unterschiedliche Arbeitsaufträge an professionelle HelferInnen, die beauftragt werden, um für das Jugendamt oder die Familie tätig zu werden. Grundsätzlich wird dabei vorausgesetzt, dass letztlich nicht das Jugendamt die professionellen HelferInnen beauftragt. In einer aktuellen Arbeitshilfe der Landschaftsverbände Westfalen-Lippe und Rheinland findet sich beispielsweise der Hinweis: „...die Inanspruchnahme der Leistungen der freien Träger erfolgt nicht durch das Jugendamt (Leistungssträger) etwa in einem Verhältnis von Auftraggeber und Auftragnehmer, sondern der Bürger bzw. Leistungsberechtigte nimmt das Angebot in An-

spruch und der öffentliche Träger übernimmt die Kosten dafür ...“ (vgl. Landschaftsverband Westfalen-Lippe und Landschaftsverband Rheinland, 2013, S. 20). In der alltäglichen Praxis erscheint es oft anders. Insbesondere in jenen Arbeitskontexten, in denen Familien sich zunächst eher als Opfer ihrer Schwierigkeiten definieren und in denen das Jugendamt für sich einen eindeutigen Kontrollauftrag sieht, entstehen komplexe Auftragskonstellationen. In der Praxis spricht man in solchen Kontexten häufig von Zwangs- oder Pflichtkontexten.

Komplexe Auftragskonstellationen entstehen u. a. dort, wo das Jugendamt feststellt, dass das Verhalten einer Familie (sozial/legal) nicht angemessen ist bzw. das Kindeswohl gefährdet. Als Konsequenz entscheidet das Jugendamt, dass Hilfe notwendig ist. Häufig wird die Familie vor die scheinbare Wahl gestellt, entweder Hilfe anzunehmen oder spezifische Auflagen zu akzeptieren, bzw. das Jugendamt stellt in Aussicht, Fragen der elterlichen Sorge gerichtlich klären zu lassen. Zudem wird vom Jugendamt häufig eine spezifische Institution vorgeschlagen, mit der die Familie zusammenarbeiten soll. Selbst wenn die betroffene Familie ihr Verhalten bislang überhaupt nicht als problematisch empfunden hatte, dementsprechend auch keinen Grund sah/sieht, das Verhalten zu verändern, und keine Unterstützung annehmen möchte, wird sie nun unter einen spezifischen Veränderungsdruck gesetzt. Insofern wird tendenziell das Recht auf Wahlfreiheit außer Kraft gesetzt. Das geschieht selten, ohne dass es gravierende Vorfälle gegeben hat, die das Wohl von Kindern gefährden. Der Gesetzgeber sieht vor, dass so ein massiver Eingriff in das familiäre Selbstbestimmungsrecht nur dann geschehen kann, wenn es gravierende Vorfälle gegeben hat, die das Kindeswohl gefährden – allerdings ist dann das Jugendamt seinerseits wiederum zum Handeln verpflichtet (vgl. Marburger, 2013).

Für die professionellen HelferInnen besteht nun die komplexe Auftragslage zunächst einmal darin, dass sie sich mit mindestens zwei Auftraggebern mit sich auf den ersten Blick einander widersprechenden Aufträgen konfrontiert sehen. Das Jugendamt erwartet die Umsetzung des Veränderungsauftrages, während die Familie einer Zusammenarbeit äußerst ablehnend gegenübersteht. Gegenüber dem Jugendamt sehen sich professionelle HelferInnen in der Pflicht, Informationen über den Stand der Dinge zu berichten. Der Familie können sie Unterstützung anbieten, sich künftig so zu verhalten, dass das Jugendamt ihr Verhalten in Zukunft nicht mehr beanstandet. Diese Haltung gegenüber der Familie lässt sich nach Conen und Cecchin (2009) mit der Frage „Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?“ zusammenfassen. Abbildung 2 veranschaulicht den hier beschriebenen Dreieckskontrakt zwischen Jugendamt, professionellen HelferInnen und Familie. In der Gesamtkonstellation entsteht letztlich ein dreifacher Pflichtkontext: das Jugendamt wird zum Handeln aus Gründen des Kinderschutzes verpflichtet, die Familie wird zur Mitwirkung/Kooperation verpflichtet und die professionellen HelferInnen werden zumindest zur Rückmeldung an das Jugendamt verpflichtet.

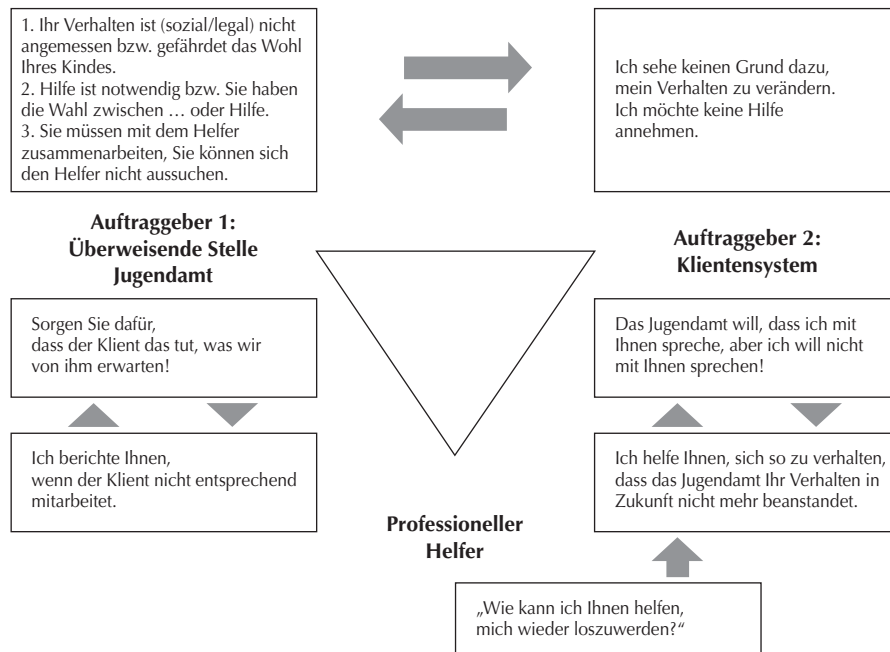


Abbildung 2: Dreiecksvertrag zwischen Jugendamt, professionellen HelferInnen und Familie (nach Conen, Cecchin, 2009)

Wie sehr Zwang zur Kooperation ein Miteinander verändern kann, veranschaulichen wir in unseren Weinheimer Seminaren z. B. anhand einer Übung zum Thema „Freiwilligkeit ist relativ“. Dabei sitzen sich zwei Personen A und B gegenüber, A macht eine Faust und B versucht diese Faust unter unterschiedlichen Instruktionen zu öffnen.

### Unterschiede, die einen Unterschied machen

Aus der beschriebenen besonderen Auftragsituation ergeben sich Konsequenzen für die alltägliche Arbeit, die einen Zwangs- oder Pflichtkontext von anderen Arbeitskontexten in der Jugendhilfe unterscheiden. An anderer Stelle ist hier insbesondere auf fünf Aspekte eingegangen worden (vgl. Klink, 2013). Danach liegt es in einem Pflichtkontext näher, ablehnendes Verhalten der Familien eher als Ausdruck einer fehlenden Motivation zur Kooperation zu verstehen. Einen Unterschied könnte es machen, ablehnendes Verhalten als Ausdruck von Autonomie zu verstehen und dieses in der alltäglichen Arbeit zu nutzen.

Weiterhin legt es die Auftragskonstellation in einem Pflichtkontext eher nahe, weniger klientenzentriertes Arbeiten in den Vordergrund zu stellen (z. B. Biografiearbeit, persönliche Weiterentwicklung) und eher zielorientiert zu arbeiten. Ziel der gemeinsamen Arbeit ist es, dass die Familie möglichst schnell wieder ohne Anwesenheit von Jugendamt und professionellen HelferInnen miteinander leben kann. Die gemeinsame Arbeit an diesem Ziel trägt dazu bei, kooperative Arbeitsmuster miteinander zu entwickeln.

Zum Dritten erscheint es in Zwangs- oder Pflichtkontexten wesentlich, dass es um ein spezifisches Verhalten einer Familie geht. Weil es sich bei den der Intervention des Jugendamtes zugrunde liegenden Anlässen meist um Verhaltensweisen handelt, die nicht selten unsere Wertmaßstäbe berühren oder sogar infrage stellen – manchmal auch über individuelle Grenzen des Verständnisses hinausgehen –, liegt es manchmal näher, dieses Verhalten als unveränderbare Eigenschaften der Familien zu beschreiben. Hier könnte der konsequente Verzicht auf solche Eigenschaftszuschreibungen in der alltäglichen Arbeit einen bedeutsamen Unterschied machen, der die Kooperation zwischen professionellen HelferInnen und Familie positiv beeinflusst.

Zum Vierten liegt es angesichts der oftmals gravierenden familiären Situationen, die das Eingreifen des Jugendamtes erforderlich machen, nahe, sich mit der Analyse der Ursachen für dieses Verhalten zu beschäftigen. Hier könnte es einen wesentlichen Unterschied für die Kooperation machen, sich in der alltäglichen Arbeit stärker auf die Analyse der Ressourcen zu konzentrieren, welche es der Familie ermöglicht, ihr Ziel möglichst schnell zu erreichen – das Ziel, ohne Anwesenheit von Jugendamt und professionellen HelferInnen miteinander zu leben.

Schließlich erscheint es in der beschriebenen Auftragskonstellation wichtig, dass professionelle HelferInnen ihre Rolle und ihr Angebot an die Familie transparent gestalten. Für zwei Auftraggeber zu arbeiten, deren Interessen sich möglicherweise deutlich unterscheiden, macht es erforderlich, stets deutlich zu machen, für welchen Auftraggeber ich in einem gegebenen Moment der Beratung gerade arbeite – mit welchem Ohr ich gerade zuhöre: jenem der Rückmeldung an das Jugendamt oder jenem der Unterstützung der Familie. Dies stellt m. E. eine wesentliche Grundlage für die gemeinsame Kooperation von professionellen HelferInnen und Familie dar.

### Zur Ambivalenz zwischen Bewahren und Verändern

Bereits in Kontexten, in denen Familien freiwillig Unterstützung suchen, spielen Gefühle der Ambivalenz zwischen Verändern und Bewahren eine große Rolle. Mit dem Bild einer Wippe lässt sich beschreiben, dass Menschen letztlich gleichzeitig auf dem Sitz der Veränderung

und auf dem Sitz des Bewahrens sitzen und die guten Gründe für beide Aspekte miteinander austarieren (vgl. Nöcker, Molter, 2013). Angesichts der gravierenden familiären Situationen, die das Eingreifen des Jugendamtes erforderlich machen, verlieren professionelle HelferInnen in Zwangs- oder Pflichtkontexten möglicherweise jene guten Gründe aus den Augen, weshalb eine Familie das nun zu verändernde Verhalten bislang nicht als veränderungswürdig angesehen hat. Aus der Perspektive der Familie behalten diese Gründe auch dann ihre Bedeutung, wenn das Jugendamt sich deutlich auf den Sitz der Veränderung setzt. Nicht selten entstehen insbesondere in Zwangs- oder Pflichtkontexten Arbeitssituationen, in denen professionelle HelferInnen und die Familie auf die beiden Sitze der Wippe setzen. HelferInnen legen ihr Gewicht auf die Veränderung – mit der guten Absicht, damit der Familie eine schnelle Umsetzung des Ziels zu ermöglichen, wieder ohne Jugendamt auskommen zu können. Je mehr Gewicht auf der einen Seite der Wippe Platz findet, desto mehr Gewicht muss auch auf die andere Seite gelegt werden, um einen Ausgleich zu ermöglichen. In der alltäglichen Arbeit finden wir daher immer wieder Beispiele, in denen Familien sich umso deutlicher auf dem Sitz des Bewahrens positionieren, je mehr professionelle HelferInnen auf Veränderung hinarbeiten.

El Hachimi und Stephan (2002) beschreiben eine Übung zum Thema „Ich will doch aber nicht“, mit der sich die Dynamik von Ambivalenzprozessen selbst erfahren lässt. Dabei sitzen sich zwei Personen A und B gegenüber und A erzählt von einer Situation, in der sie/er etwas verändern möchte. B unterstützt sie/ihn mit vielen Lösungsvorschlägen. Erfahrungen mit TeilnehmerInnen unserer Seminare zeigen, dass je mehr B auf die Seite der Veränderung geht, desto mehr benennt A Dinge, die sie/er bewahren möchte. In einer Erweiterung der Übung übernimmt B dann die Rolle des Bewahrens und „warnt“ A vor zu viel Veränderung. Erfahrungen mit TeilnehmerInnen unserer Seminare zeigen jetzt, dass je mehr B auf die Seite des Bewahrens geht, desto mehr benennt A Dinge, die sie/er verändern könnte oder möchte.

Nöcker und Molter (2013) benennen drei Schritte zum Umgang mit Ambivalenzen: 1. Erhöhung der Freiheitsgrade, 2. Verändern und Bewahren in den Blick zu nehmen und 3. eine Position der Entscheidungsfreiheit zu unterstützen. Danach ergibt sich eine Erhöhung der Freiheitsgrade, „... wenn die ‚Entscheidung, nicht verändern zu wollen‘ als ein aktiver Entscheidungsprozess gewürdigt wird und nicht als ein ‚nicht wollen‘ angesehen wird.“ (S. 220). Weiterhin gilt, dass die angenommene Gleichberechtigung von Verändern und Bewahren noch einer zusätzlichen Position bedarf, um aus dem Dilemma zwischen beiden Polen herauszukommen. Diese Position bezeichnen Nöcker und Molter (2013) als „Position der Entscheidungsfreiheit“, bei der die Entscheidung zwischen Bewahren und Verändern und die sich daraus ergebenden Konsequenzen auf der Basis einer wertfreien Haltung von beiden Seiten akzeptiert werden kann. Um im Bild der Wippe zu bleiben, entspricht diese

Position einer beobachtenden Position, die von außen auf die beiden Sitze und ihre möglichen Gewichte schaut.

Methodisch lassen sich die beiden Positionen Verändern und Bewahren durch Karteikarten oder Stühle im Beratungsraum veranschaulichen. Konsequenzen beider Positionen lassen sich benennen und ihnen jeweils zuordnen – ebenfalls auf Karteikarten. Eine dritte Position im Raum ermöglicht die Außenperspektive auf das Ambivalenzgeschehen und das Finden einer eigenen Position (Entscheidung).

### In fünf Schritten zum ersten Veränderungsschritt

Aus der Praxis der sogenannten „Multifamilientherapie“ (vgl. Asen, Scholz 2012) lässt sich eine der dortigen systemischen Basistechniken nutzen, um in Veränderungsdiskursen ein kooperatives Miteinander zu unterstützen. Asen und Scholz bezeichnen den Ansatz als 5-Schritte-Modell mit den Positionen Beobachtung, Wahrnehmungsvergleich, Bewertung, Veränderungswunsch, Aktion („BWBVA“). Dabei werden in einem ersten Schritt der Familie (wertfreie) Beobachtungen über spezifische Interaktionen oder Verhaltensweisen mitgeteilt („ich habe beobachtet, dass ...“). Der zweite Schritt besteht in einem „Wahrnehmungsvergleich“, bei dem erfragt wird, ob die Familie die kommunizierten Beobachtungen und Wahrnehmungen teilt („sehen Sie das genauso oder ähnlich?“). In einem dritten Schritt wird erfragt, ob die beschriebene Interaktion oder das beschriebene Verhalten von der Familie gewünscht oder nicht erwünscht ist (die sogenannte „Bewertung“). Ist das Verhalten nicht erwünscht, ergibt sich daraus möglicherweise ein Veränderungswunsch. Ist das Verhalten von der Familie gewünscht, kann weiter exploriert werden, in welchen Kontexten und unter welchen Bedingungen das Verhalten eher positive und eher weniger positive Konsequenzen hat. Möglicherweise entsteht in diesem Diskurs ein Veränderungswunsch, der bestimmte Aspekte des Verhaltens betrifft. Der vierte Schritt des Ansatzes sieht vor, die Familie noch einmal explizit zur Formulierung ihres Veränderungswunsches einzuladen. Der 5. Schritt besteht in der Exploration von Ideen, Visionen, Ressourcen und Unterstützern für erste mögliche Aktionen, die dazu hilfreich sind, den Veränderungswunsch in konkrete Handlungen umzusetzen.

Das Modell lässt sich m. E. gut in Zwangs- oder Pflichtkontexten einsetzen, weil es in der praktischen Umsetzung die Familie dabei unterstützen kann, eine Position der Entscheidungsfreiheit einzunehmen. Nach Asen und Scholz trägt die Technik (hier angewandt im Kontext von mehreren anwesenden Familien) zudem dazu bei, Familien in eine Expertenrolle für ihre eigenen Lösungen zu bringen.

### Entscheidungsfreiheit durch die Exploration von Zielvorstellungen fördern

Die alltägliche Arbeit im Bereich ambulanter Jugendhilfe beruht auf einem Hilfeplanverfahren, in dem das Jugendamt als öffentlicher Träger den sogenannten „erzieherischen Bedarf“ feststellt und gemeinsam mit allen Beteiligten im Rahmen von Zielvereinbarungen konkretisiert (vgl. Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landschaftsverband Rheinland, 2013). In der Regel werden dabei Hilfeplanziele formuliert, in denen die erwarteten Veränderungen – und manchmal auch Verstetigungen („das, was zu bewahren wäre“) – benannt sind. Eine Position der Entscheidungsfreiheit zwischen bewahren und verändern zu finden, kann beispielsweise dadurch gefördert werden, dass die jeweiligen Ziele oder Zielvorstellungen – von Veränderung oder vom Bewahren – genauer exploriert werden. Dabei lässt sich eine Position der Entscheidungsfreiheit möglicherweise dann einfacher finden, wenn Ziele nach einer leicht modifizierten SMART-Regel spezifisch, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert formuliert und in prozesshafter Sprache sowie in der Sprache der KlientInnen verfasst sind (vgl. Schwing, Fryszer, 2009, S. 148ff.). Unter dieser Perspektive erscheint es hilfreich, wenn in Zielformulierungen berücksichtigt wird, 1. was im Einzelnen zu tun ist, 2. woran die Zielerreichung erkennbar ist, 3. welche konkreten Handlungen zur Zielerreichung erforderlich sind, 4. dass die Zielerreichung im eigenen Kompetenz- und Verantwortungsbereich liegt und 5. dass über einen festgelegten Zeitrahmen für die Zielerreichung Handlungsorientierung und Erfolgserwartungen verstärkt werden können.

### Ein Fazit

In Situationen, in denen Ambivalenzen zwischen bewahren und verändern eine Rolle spielen, wird u. a. gerne auf folgenden Satz des dritten Bundespräsident Gustav Heinemann zurückgegriffen: „Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte“ (z. B. Paß, 2010). In den hier beschriebenen Arbeitskontexten erscheint dieses Zitat unter bestimmten Perspektiven anwendbar, weil eine Veränderung als erforderlich erachtet wird und das Beibehalten des als veränderungswürdig identifizierten Verhaltens mit erheblichen Konsequenzen verbunden ist. Gleichzeitig erscheint mir in Zwangs- oder Pflichtkontexten eine Einschätzung beachtenswert, die Peter Senge (u. a. Autor des Buches „Die fünfte Disziplin“) zugesprochen wird: „Menschen wehren sich nicht gegen Veränderung, sondern dagegen, verändert zu werden“ (vgl. Breuer, Frot, 2012, S. 55).

### Literatur

- Asen, E. & Scholz, M. (2012). Praxis der Multifamilientherapie. Heidelberg: Carl-Auer.  
 Breuer, J. P., Frot, P. (2012). Das emotionale Unternehmen: Mental starke Organisationen entwickeln. Emotionale Viren aufspüren und behandeln. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Conen, M. L., Cecchin, G. (2009). Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten. Heidelberg: Carl-Auer.  
 El Hachimi, M. & Stephan, L. (2002). SpielArt. Konzepte systemischer Supervision und Organisationsberatung. Instrumente für Trainer und Berater: SpielArt, Mappe 8, Gruppendynamik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.  
 Klink, A. (2013). Müssen, dürfen, sollen, wollen, können – systemische Perspektiven auf sogenannte „Zwangskontexte“ in der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe. *Systema* 27 (3), S. 223-238.  
 Kühling, L., Schweyer, E., Herwig-Lempp, J. (2000). Warum kurz, wenn's auch lang geht? Kurzzeittherapeutische Konzepte in der Sozialpädagogischen Familienhilfe. In: Hargens, J. (Hrsg.), Klar helfen wir Ihnen! Wann sollen wir kommen? Systemische Ansätze in der Sozialpädagogischen Familienhilfe (2. Auflage). Dortmund: borgmann publishing, S. 13-41.  
 Landschaftsverband Westfalen-Lippe und Landschaftsverband Rheinland (2013). Aushandlung ambulanter Erziehungshilfen mit freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe. Eine Arbeitshilfe für Jugendämter.  
 Marburger, H. (2013). SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe: Vorschriften und Verordnungen. Mit praxisorientierter Einführung. 9. Aktualisierte Auflage. Regensburg: Walhalla.  
 Nöcker, K., Molter, H. (2013). Die Kunst, von der Wippe zu steigen – wie HelferInnen Ambivalenzen nutzbar machen können. *Systema* 27 (3), S. 214-222.  
 Paß, R. (2010). „Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.“ Rede des Oberbürgermeisters Reinhard Paß anlässlich der Einbringung des Haushaltes 2010/2011 [http://media.essen.de/media/www/wessende/bilder/gbv/oberbuergemeister/reden/Haushaltsrede\\_28\\_04\\_2010.pdf](http://media.essen.de/media/www/wessende/bilder/gbv/oberbuergemeister/reden/Haushaltsrede_28_04_2010.pdf) [zugriff 13.10.2014]  
 Schwing, R., Fryszer, A. (2009). Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.  
 Senge, P. (2011). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Andreas Klink**, Diplom-Psychologe, Forschung und Promotion zu den Themen Vorurteile und Diskriminierung, Systemischer Therapeut und Berater (SG), systemischer Supervisor (IFW), langjährige freiberufliche Tätigkeit u. a. in der Familien- und Jugendhilfe, pädagogischer Leiter in einer Jugendhilfeeinrichtung im Essener Norden und Lehrtherapeut im IFW. [andreas.klink@if-weinheim.de](mailto:andreas.klink@if-weinheim.de)