

Hans Rübiger-Stratmann

ELTERNPRÄSENZ STATT SUCHTPRÄSENZ

Netzwerkarbeit

Für professionelle Helfer



2026

Über den Autor

Hans Rübiger-Stratmann, Dipl.- Sozialpädagoge/Psychotherapie, Systemischer Berater, Therapeut und Supervisor DGSF, Sozialtherapeut psychoanalytisch orientiert GVS, leitete bis 2016 nacheinander zwei Suchthilfeeinrichtungen. 35 Jahre lang arbeitete er in der Suchtberatung, der Suchtprävention, der ambulanten Rehabilitation und begleitete Eltern, deren Familienleben zunehmend vom Rauschmittelkonsum ihrer Kinder bestimmt wurde.

Aus dieser Arbeit entwickelte er über einen Zeitraum von 14 Jahren das Konzept „Elternpräsenz statt Suchtpräsenz“. Im Mittelpunkt stand dabei immer eine praktische Frage: Wie können Eltern so kommunizieren und handeln, daß sie wirksamen Einfluß auf die Entwicklung ihres konsumierenden Kindes nehmen können?

Urheberrecht und Nutzung

© 2026 Hans Rübiger-Stratmann, Solingen
hans@raebiger-stratmann.de

Dieses Buch ist urheberrechtlich geschützt.

Es darf für den persönlichen Gebrauch heruntergeladen und gespeichert werden. Die Weitergabe des vollständigen, unveränderten Buches ist unter Angabe des Autors und der Bezugsquelle gestattet.

Eine auszugsweise oder vollständige Veröffentlichung, Bearbeitung, Veränderung oder kommerzielle Nutzung bedarf der vorherigen Zustimmung des Autors.

Bitte geben Sie das Buch vorzugsweise über die Bezugsquelle weiter:
www.elternpraesenz-statt-suchtpraesenz.de

Der Titel „Elternpräsenz statt Suchtpräsenz“ ist als Werktitel gemäß § 5 Abs. 3 MarkenG geschützt.

Netzwerkarbeit war für mich nie lediglich die fallbezogene Kontaktaufnahme zu anderen Einrichtungen. Sie hatte mindestens drei Ebenen: die Arbeit mit dem sozialen und professionellen Netzwerk eines konkreten Falles, die kontinuierliche Kooperation mit anderen Institutionen und den Aufbau einer Versorgungsstruktur, in der Eltern früh erreicht, informiert, diagnostisch eingeschätzt und – wenn das Elterncoaching geeignet erschien – verlässlich weiterbegleitet werden konnten. Theoriegeleitet betrachtet verbindet diese Arbeitsweise systemisches Denken, Netzwerkorientierung, Auftragsklärung und die Reflexion unterschiedlicher institutioneller Handlungslogiken.

Von der Prävention zur frühen Erreichbarkeit von Eltern

Als mein Elterncoaching in seinen Grundzügen stand, nutzte ich den bestehenden Kontakt zu einem großen Schulzentrum und zum dortigen Lehrerarbeitskreis. In den fünften und sechsten Schuljahren wurde Suchtmittelkonsum im Unterricht thematisiert. Parallel dazu initiierten wir Elternabende zum Thema Sucht; mitunter kamen etwa 120 Eltern in der Aula zusammen.

Diese Abende waren psychoedukativ angelegt. Ich vermittelte Wissen über Probierkonsum, Konsummuster und Suchtentwicklung, verband dieses Wissen aber mit einer konkreten elterlichen Situation: Was geschieht, wenn Max zum ersten Mal erkennbar bekifft nach Hause kommt? Damit sollte Wissen nicht abstrakt bleiben. Eltern konnten eine mögliche zukünftige Situation vorwegnehmen und sich gedanklich mit ihrem eigenen Handeln beschäftigen. Später führte meine Kollegin aus der Suchtprävention diese Elternabende über viele Jahre fort.

Theoretisch lässt sich dies als präventive Netzwerkarbeit verstehen, die nicht erst beginnt, wenn ein Einzelfall zum Beratungsfall geworden ist. Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit umfasst auch die vom Einzelfall unabhängige Arbeit in institutionellen Netzwerken.¹ In unserem Fall wurde die Schule zu einem Ort, an dem Eltern erreicht werden konnten, bevor sich ein Konsumproblem verfestigt hatte oder die Familie bereits in eine ausgeprägte Suchtpräsenz geraten war.

Aus Kooperation wurde eine Versorgungsarchitektur

Mit zunehmender Nachfrage strukturierten die Kollegin und ich den Zugang für ratsuchende Eltern. Jeden Montag gab es eine offene Sprechstunde. Interessierte Eltern verwies ich zunächst auf die Elternabende. Dreimal im Jahr fanden jeweils drei Abende mit Psychoedukation zu Sucht und Informationen über das Elterncoaching statt. Wer sich anschließend für diesen Weg interessierte, erhielt bei mir drei bis fünf diagnostische Erstgespräche. Erst wenn das Verfahren für den Fall geeignet erschien, konnten sich die Eltern für das Coaching entscheiden.

Auch der Beginn des Coachings wurde bewusst organisiert. Ich startete möglichst mit mehreren Fällen parallel und in einem Zeitfenster, in dem meinerseits kein Urlaub bevorstand. Gerade während der Sendepause musste die Begleitung verlässlich sein. Nach der Sendepause prüfte ich, welche Eltern miteinander in einer Gruppe arbeiten konnten. Die Gruppen umfassten höchstens acht Personen: entweder nur Elternpaare oder nur Alleinerziehende; in gemischten Gruppen sollten mindestens zwei Alleinerziehende und zwei Elternpaare vertreten sein. Zeitweise liefen wöchentlich zwei Elterngruppen am Abend parallel.

Das war mehr als Terminorganisation. Es entstand eine Versorgungsarchitektur mit aufeinander bezogenen Zugängen und Entscheidungspunkten: niedrigschwelliger Erstkontakt, Psychoedukation, diagnostische Klärung, Indikationsentscheidung, intensive Begleitung der Sendepause und anschließend – wenn passend – die Arbeit in der Elterngruppe.

Die Elterngruppe als soziales Netzwerk

Mit der Gruppenarbeit kam eine weitere Netzwerkebene hinzu. Das hilfreiche Netzwerk bestand nicht mehr nur aus Fachkräften und Institutionen. Eltern wurden füreinander zu relevanten Bezugspersonen. Sie erlebten andere Eltern mit vergleichbaren Konflikten, konnten Unterschiede wahrnehmen, eigene Selbstverständlichkeiten überprüfen und voneinander lernen. Die bewusste Gruppenzusammensetzung war dabei selbst eine Intervention: Sie sollte Zugehörigkeit ermöglichen und verhindern, dass einzelne Teilnehmer aufgrund ihrer Lebensform eine dauerhafte Sonderposition erhielten.

Kooperation setzt Kenntnis der unterschiedlichen Systeme voraus

Die Zusammenarbeit mit Schule und Lehrern funktionierte besonders gut. Lehrer konnten mit Konsumfällen zunehmend sachkundig umgehen und verstanden zugleich, was es bedeutete, wenn Eltern sich auf den Weg des Elterncoachings machten. Auch wenn Max zeitweise die Schule schwänzte, musste daraus nicht automatisch zusätzlicher Druck auf die Eltern entstehen.

Parallel dazu bot die Kollegin dreimal jährlich Informationsveranstaltungen für unsere Kooperationspartner an: Jugendamt, Schuldnerberatung, andere soziale Dienste, Gericht, Bewährungshilfe und weitere Stellen. Die Partner sollten nicht nur unser Angebot kennen, sondern auch unser Suchtverständnis und die Grundzüge des Elterncoachings. Diese kontinuierliche Information war eine Voraussetzung dafür, dass Kooperation nicht erst in der Krise eines Einzelfalles beginnen musste.

Tom Levold beschreibt die Einbeziehung personaler, sozialer und institutioneller Kontexte als ein zentrales Merkmal systemischer Therapie und Beratung und weist zugleich auf die Schwierigkeiten multiprofessioneller Kooperation hin.¹¹ Unterschiedliche Professionen und Organisationen beobachten Fälle aus ihren jeweiligen fachlichen und institutionellen Logiken. Für unsere Praxis folgte daraus, dass Kooperation nicht erst im konkreten Krisenfall beginnen durfte. Die regelmäßigen Informationsveranstaltungen für Kooperationspartner schufen bereits vorher Wissen über Auftrag, Vorgehen und Grenzen des Elterncoachings.

Das verwandtschaftliche und soziale Netzwerk als Ressource

Netzwerkarbeit beschränkt sich nicht auf professionelle Helfersysteme. Für manche Familien und Fallkonstellationen kann es hilfreich sein, das verwandtschaftliche und weitere soziale Netzwerk ausdrücklich in die Arbeit einzubeziehen. Dabei geht es nicht darum, möglichst viele Menschen zu mobilisieren. Entscheidend ist vielmehr die Frage, welche Personen für die Familie und für Max tatsächlich Bedeutung haben, welche Beziehungen tragfähig sind und wer einen hilfreichen Beitrag leisten kann.

Ein besonders eindrückliches Beispiel waren Eltern mit einer konsumierenden Tochter. Ein Cousin des Vaters hatte einen Sohn fast im gleichen Alter, der ebenfalls konsumierte. Wir erstellten zunächst gemeinsam ein Genogramm. Dabei wurde sichtbar, dass 25 Verwandte der beiden Familien in derselben Stadt lebten. Alle wurden zu einem gemeinsamen Abend in unser Suchthilfe-Café eingeladen.

Die Einladung selbst war bereits Teil der Intervention. Mit beiden Elternpaaren erarbeiteten wir ein gemeinsames Schreiben an die Verwandten und jeweils ein gesondertes Schreiben an die beiden Jugendlichen. Darin machten die Eltern deutlich, dass sie sich für die Konsumfreiheit ihrer Kinder einsetzen wollten und deshalb eine Art Familienkonferenz einberiefen, um gemeinsam zu beraten, wie die Familie mit der Situation umgehen sollte. Damit wurde das Problem weder heimlich innerhalb der Kernfamilien gehalten noch an professionelle Helfer delegiert. Die Familien aktivierten ihr eigenes verwandtschaftliches Netzwerk.

Das Genogramm hatte dabei eine Funktion, die über die übliche Darstellung von Familienbeziehungen hinausging. Es wurde zu einem Instrument der Netzwerkdiagnostik: Wer gehört zum erweiterten Familiensystem? Wer lebt erreichbar in der Nähe? Welche Beziehungen bestehen? Wer könnte für Eltern oder Jugendliche eine bedeutsame Bezugsperson sein? Aus einer zunächst abstrakten Großfamilie wurde so ein sichtbares Netzwerk möglicher Ressourcen.

Systemisch lässt sich diese Erweiterung des Blickfeldes mit Janine Radice von Wogaus Netzwerkansatz verbinden. Sie richtet die Aufmerksamkeit ausdrücklich auf ein über die Familie hinausgehendes soziales Netz und auf dessen Mobilisierung.¹⁰ Für meine Arbeit bedeutete dies allerdings keine undifferenzierte Aktivierung möglichst vieler Personen. Das Genogramm half zunächst, das vorhandene Netzwerk sichtbar zu machen; erst danach stellte sich die fachliche Frage, wer daraus für die konkrete Situation tatsächlich hilfreich werden konnte.

Netzwerkarbeit muss nicht groß sein

Die Einbeziehung des sozialen Netzwerkes muss keineswegs immer die Form einer großen Familienkonferenz annehmen. Häufig genügt es, einzelne bedeutsame Personen einzubeziehen: Großeltern, Onkel oder

Tanten, Paten, ältere Geschwister, besondere Lehrer oder andere Menschen, zu denen Max oder seine Eltern eine tragfähige Beziehung haben.

Dabei ist die formale Rolle einer Person weniger wichtig als ihre tatsächliche Bedeutung im Beziehungssystem. Ein Lehrer kann für einen Jugendlichen eine größere Vertrauensperson sein als ein entfernter Verwandter; ein Pate kann eine besondere Stellung haben, ein Großelternteil für die Eltern eine wichtige Stütze sein. Theoriegeleitete Netzwerkarbeit fragt deshalb nicht nur: Welche professionellen Hilfen gibt es?, sondern ebenso: Wer ist in diesem konkreten sozialen System bereits vorhanden und könnte hilfreich aktiviert werden?

In einigen Familien aus einer muslimischen Community bezogen wir beispielsweise auch den Muezzin ein, wenn er für die Familie eine anerkannte und vertrauenswürdige Bezugsperson war. Entscheidend war dabei nicht seine religiöse Funktion als solche, sondern seine konkrete Stellung im sozialen Netzwerk der Familie. Das gleiche Prinzip gilt für andere kulturelle, religiöse oder soziale Gemeinschaften: Relevant ist, wem die Beteiligten Bedeutung und Vertrauen zuschreiben.

Aktivierung statt Delegation

Die Einbeziehung des natürlichen Netzwerkes unterscheidet sich in einem wesentlichen Punkt von der Erweiterung des professionellen Helfersystems. Wird eine weitere Fachstelle hinzugezogen, kommt eine zusätzliche professionelle Zuständigkeit hinzu. Wird dagegen eine bereits vorhandene Bezugsperson aktiviert, wird eine Ressource des bestehenden sozialen Systems nutzbar gemacht.

Das kann gerade bei ausgeprägter Suchtpräsenz bedeutsam sein. Suchtpräsenz kann dazu führen, dass sich eine Kernfamilie zunehmend isoliert, dass Eltern aus Scham oder aus Sorge vor Reaktionen anderer nicht mehr über die Situation sprechen und dass sich schließlich fast die gesamte familiäre Aufmerksamkeit auf den konsumierenden Jugendlichen konzentriert. Die vorsichtige Öffnung zum erweiterten Netzwerk kann diese Verengung unterbrechen.

Allerdings ist auch hier nicht jede Einbeziehung automatisch hilfreich. Verwandte können Konflikte verschärfen, Schuldzuweisungen verstär-

ken, Partei ergreifen oder eigene Vorstellungen darüber entwickeln, wie die Eltern oder Max sich verhalten müssten. Deshalb braucht auch die Aktivierung des natürlichen Netzwerkes eine Indikationsentscheidung und Vorbereitung. Zu klären ist: Wer soll beteiligt werden? Mit welchem Auftrag? Welche Informationen dürfen weitergegeben werden? Was soll die betreffende Person beitragen – und was gerade nicht?

Damit gilt auch für das verwandtschaftliche und soziale Netzwerk die bereits für professionelle Netzwerke entwickelte Regel: Netzwerkarbeit besteht nicht darin, möglichst viele Menschen zum Handeln zu bewegen. Sie besteht darin, Beziehungen und Ressourcen gezielt so zu aktivieren und zu koordinieren, dass sie den vereinbarten Prozess unterstützen.

Von Wogaus Netzwerkansatz liefert damit eine theoretische Rahmung für die Öffnung über die Kernfamilie hinaus.¹⁰ Die konkrete Auswahl, Vorbereitung und Begrenzung der Beteiligten bleibt jedoch eine fallbezogene Aufgabe. Gerade hier verbindet sich Netzwerkorientierung mit Auftragsklärung: Nicht die Größe des Netzes entscheidet, sondern die Funktion, die eine Person im vereinbarten Veränderungsprozess übernehmen kann.

Das Netzwerk in konzentrischen Kreisen denken

Rückblickend lässt sich meine Netzwerkarbeit deshalb in konzentrischen Kreisen beschreiben. Im Zentrum stehen Eltern und Max beziehungsweise die Kernfamilie. Darum liegt das natürliche soziale Netzwerk aus Verwandten und persönlich bedeutsamen Bezugspersonen. Ein weiterer Kreis besteht aus Schule, Jugendhilfe, Suchthilfe, Beratung, Justiz und anderen professionellen Systemen. Je nach Fall kann die Arbeit in einem dieser Kreise stattfinden oder mehrere miteinander verbinden.

Die fachliche Aufgabe besteht nicht darin, grundsätzlich alle Kreise zu aktivieren. Sie besteht darin, für den konkreten Fall zu entscheiden, welche Ebene gebraucht wird. Manchmal genügt ein Gespräch mit den Eltern. Manchmal ist eine Großmutter, ein Onkel oder ein besonderer Lehrer die entscheidende zusätzliche Ressource. In anderen Fällen braucht es eine Helferkonferenz – und gelegentlich kann eine große Familienkonferenz mit 25 Verwandten sinnvoll sein. Theoriegeleitete

Netzwerkarbeit bedeutet damit auch, die Größe und Zusammensetzung des Netzwerkes der jeweiligen Aufgabe anzupassen.

Zwei Settings praktischer Netzwerkarbeit

Für die konkrete Zusammenarbeit im Netzwerk nutzte ich zwei unterschiedliche Settings: Hilfeplankonferenzen und Helferkonferenzen. Beide bringen die beteiligten Hilfesysteme zusammen, unterscheiden sich jedoch in ihrer Funktion und in der Beteiligung der Familie.

Hilfeplankonferenzen finden gemeinsam mit der Familie statt. Die Familie und die beteiligten Hilfeagenturen verständigen sich darüber, welche Entwicklung in einem überschaubaren Zeitraum erreicht werden soll, wer dazu welchen Beitrag leisten kann und welche konkreten Vereinbarungen getroffen werden. Am Ende steht ein für die Beteiligten nachvollziehbarer Hilfeplan. Die Familie ist dabei nicht Gegenstand einer Beratung der Fachkräfte untereinander, sondern Beteiligte an der gemeinsamen Planung.



Helferkonferenzen haben eine andere Funktion. Mit Einverständnis der Familie treffen sich die beteiligten Helfer ohne die Familie, um ihre unterschiedlichen fachlichen Perspektiven und Zuständigkeiten miteinander abzugleichen. Vereinfacht formuliert geht es um die Frage: Wer

hat welchen Hut auf? Wer sieht welchen Ausschnitt der Situation, aufgrund welchen fachlichen Auftrags sieht er ihn so, und welche Konsequenzen leitet er daraus für sein eigenes Handeln und für die Familie ab?

Beiden Settings gemeinsam ist die Aufgabe, unterschiedliche Beobachtungen ausdrücklich nebeneinanderzustellen: Wer sieht was – und wie beschreibt er das, was er sieht? Welche Handlungsaufträge leitet er daraus für sich selbst und welche Erwartungen an die Familie ab? Die Unterschiede zwischen Professionen müssen nicht beseitigt werden. Abgestimmt werden müssen dagegen die daraus entstehenden Handlungen: nichts soll unnötig doppelt geschehen, wichtige Aufgaben dürfen nicht zwischen Zuständigkeiten verschwinden und die Familie soll nicht gleichzeitig kollidierende Botschaften oder Aufträge erhalten.

Fliedl und Winter beschreiben Helferkonferenzen entsprechend als Form einer Netzwerkorganisation, in der Ressourcen mehrerer Institutionen und multiprofessionelles Wissen zusammengeführt werden.¹² Sie betonen, dass solche Konferenzen nicht allein der Informationsweitergabe dienen, sondern der Klärung von Aufträgen und Problemkontexten sowie der Erstellung eines weiterführenden Hilfeplans. Für meine Praxis ist daran besonders anschlussfähig, dass die beteiligten Institutionen ihre jeweilige Funktion, ihre Zuständigkeit und ihre Erwartungen explizit machen müssen.

Hilfeplanung als Aushandlungs- und Verständigungsprozess

Die Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII ist fachlich mehr als die administrative Festlegung einer Hilfe. Merchel beschreibt sie als Aushandlung des Hilfebedarfs.³ Damit wird ein Grundproblem sichtbar, das ich in der praktischen Netzwerkarbeit immer wieder erlebt habe: Die Beteiligten bringen unterschiedliche Beobachtungen, Deutungen, Aufträge und Interessen mit. Aufgabe der Hilfeplanung ist nicht, diese Unterschiede vorschnell einzuebneten, sondern aus ihnen eine für einen überschaubaren Zeitraum tragfähige gemeinsame Arbeitsgrundlage zu entwickeln.

Diese Sichtweise passt zu meiner Erfahrung mit Hilfeplankonferenzen. Familie, Jugendamt, Schule, Suchthilfe und weitere Beteiligte verfügen nicht über identische Informationen und beobachten die Situation aus unterschiedlichen institutionellen Perspektiven. Das Hilfeplangespräch

braucht deshalb einen strukturierten Verständigungsprozess: Was sehen die Beteiligten? Wie erklären sie sich das Beobachtete? Was soll sich verändern? Wer kann dazu welchen Beitrag leisten? Und woran soll bei der nächsten Überprüfung erkennbar werden, ob die vereinbarte Richtung hilfreich war?

Klaassen unterscheidet entsprechend zwischen Hilfeplanverfahren, Hilfeplan, Hilfeplangespräch und Hilfekonferenz und hebt neben methodischen Fragen insbesondere die Beteiligung der Betroffenen hervor.⁴ Für meine Praxis ist diese Unterscheidung wichtig: Die Familie ist im Hilfeplangespräch Beteiligte der Planung und nicht Gegenstand eines fachlichen Gesprächs, das andere über sie führen.

Komplexität reduzieren, ohne unterschiedliche Perspektiven zu verlieren

Die Empfehlungen zur Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII des Landesjugendamtes Rheinland-Pfalz formulieren ausdrücklich die Aufgabe, den Hilfeplanungsprozess so zu strukturieren, dass Komplexität reduziert wird.⁵ Genau darin sehe ich eine Kernaufgabe der Gesprächsleitung. Je mehr Beteiligte an einem Tisch sitzen, desto größer ist die Gefahr, dass immer neue Problembeschreibungen und Veränderungswünsche hinzukommen und am Ende gerade nicht mehr erkennbar ist, was jetzt vorrangig bearbeitet werden soll.

Komplexitätsreduktion bedeutet dabei nicht, relevante Informationen auszublenden. Sie bedeutet, Beobachtungen zu sortieren, Themen voneinander zu unterscheiden, Prioritäten herzustellen und aus einer Vielzahl denkbarer Aktivitäten wenige nachvollziehbare nächste Schritte abzuleiten. Merchel und Schrapper haben Hilfeplanung deshalb bereits früh sowohl als fachliche als auch als organisatorische Herausforderung beschrieben.⁶ Merchel betont später erneut, dass die Qualität der Hilfeplanung wesentlich von der Qualität ihrer Prozessgestaltung abhängt.⁷

Peter Pantucek formuliert für Fallbesprechungen dasselbe Grundproblem aus methodischer Perspektive: Ein Fall kann wegen seiner hohen Komplexität niemals erschöpfend dargestellt werden; professionelle Fallbesprechung muss deshalb hinreichende Komplexität mit notwendiger Fokussierung verbinden.¹³ Er unterscheidet verschiedene Formen der Fallbesprechung nach Anlass und Funktion und bezeichnet für

Teamfallbesprechungen eine straffe Strukturierung als erforderlich. Für interdisziplinäre Fallbesprechungen steht die Abstimmung der Vorgehensweisen im Vordergrund, für Helferkonferenzen die Abstimmung des Hilfeplans.¹³

Auch Schwabe behandelt Hilfeplanung ausdrücklich unter den Gesichtspunkten Zielentwicklung, Moderation und Aushandlung und bezieht den Umgang mit Konflikten im Hilfeplangespräch sowie die Formulierung von Zielen im Hilfeplanprotokoll ein.⁸ Damit erhält etwas theoretische Kontur, das ich mir in der Praxis zunehmend zur Regel gemacht hatte: Eine Mehrpersonenkonferenz braucht eine erkennbare Leitung, einen roten Faden und eine verbindliche Ergebnissicherung.

Hilfeplangespräch und Helferkonferenz funktional unterscheiden

Für die praktische Netzwerkarbeit ist außerdem entscheidend, nicht alle notwendigen Gespräche in ein einziges Setting zu packen. Die rheinland-pfälzischen Empfehlungen zur Hilfeplanung sehen vor, Fragen, die ausschließlich die beteiligten öffentlichen und freien Träger betreffen, an anderen Orten zu bearbeiten; ausdrücklich werden hierfür auch Helferkonferenzen genannt.⁵ Das stützt die von mir praktizierte Unterscheidung.

Im Hilfeplangespräch steht die gemeinsame Planung mit der Familie im Vordergrund. In der Helferkonferenz kann – mit Einverständnis der Familie – das professionelle System seine eigenen Zuständigkeiten, Perspektiven und möglichen Widersprüche bearbeiten. Dort darf die Frage in den Mittelpunkt rücken: Wer hat welchen Hut auf? Wer übernimmt welchen Auftrag? Wo überschneiden sich Zuständigkeiten? Welche Intervention eines Helfers würde die eines anderen möglicherweise konterkarieren?

Diese Trennung schützt zugleich die Familie. Interne Zuständigkeitsprobleme der Helfer müssen nicht vor den Eltern und Max ausgehandelt werden. Das professionelle System hat eine eigene Verantwortung dafür, seine Kooperation so zu organisieren, dass die Familie nicht zum Austragungsort institutioneller Unklarheiten wird.

Moderation als eigenständige professionelle Aufgabe

Die Literatur bestätigt damit die Bedeutung von Moderation und Prozessgestaltung; meine praktische Erfahrung führte mich allerdings zu einer weitergehenden Konsequenz. Weil ich über Jahre nur selten Kollegen erlebte, die solche Gespräche hinreichend strukturiert leiteten, übernahm ich die Leitung häufig selbst. Das war für mich keine Frage persönlicher Vorliebe, sondern eine Voraussetzung dafür, dass aus der Vielzahl von Beiträgen tatsächlich ein arbeitsfähiger Plan entstehen konnte.

Fliedl und Winter gehen noch einen Schritt weiter: Für sie beginnt die Arbeit des Moderators bereits vor der Helferkonferenz.¹² Vorab sind Problemstellung und Ziel einzugrenzen, Teilnehmer und Rollen zu klären, mögliche Konflikte mitzudenken sowie Moderation und Dokumentation festzulegen. In der Konferenz selbst sollen Thema und Ziel sichtbar bleiben, die unterschiedlichen Sichtweisen Raum bekommen und Verantwortlichkeiten geklärt werden. Diese Beschreibung liegt sehr nahe an dem Vorgehen, das sich in meiner eigenen Arbeit über Jahre herausgebildet hatte.

Die Moderation hatte dabei mehrere Funktionen: Sie regelte Beteiligung, hielt die Fragestellung im Blick, unterschied Beobachtung von Bewertung, sorgte für Zusammenfassungen und führte die Beteiligten vom Austausch über den Fall zur Entscheidung über das weitere Vorgehen. Damit wird die Gesprächsleitung selbst zu einer Intervention im professionellen Netzwerk: Sie strukturiert nicht die Familie, sondern zunächst das Helfersystem.

Joachim Merchel weist auch in neueren Darstellungen darauf hin, dass Probleme in der Kooperation mit anderen Institutionen nicht vor-schnell personalisiert werden sollten. Divergenzen können Ausdruck unterschiedlicher Organisationszwecke und daraus folgender Wahrnehmungsmuster sein.⁹ Für die Leitung einer Helferkonferenz folgt daraus: Widerspruch zwischen Fachkräften ist nicht automatisch ein Störfall. Er kann eine notwendige Folge unterschiedlicher institutioneller Aufträge sein. Moderation muss diesen Unterschied zunächst verständlich machen und anschließend klären, welche praktischen Konsequenzen daraus entstehen.

Netzwerkarbeit braucht Leitung und Struktur

Über viele Jahre machte ich eine Erfahrung, die mein praktisches Verständnis von Netzwerkarbeit wesentlich geprägt hat: Das bloße Zusammenbringen der beteiligten Personen erzeugt noch keine Kooperation. Im Gegenteil kann eine schlecht strukturierte Hilfeplan- oder Helferkonferenz zusätzliche Unübersichtlichkeit erzeugen.

Ich erlebte nur selten Kollegen, die solche Mehrpersonengespräche so konsequent strukturieren konnten, dass unterschiedliche Perspektiven tatsächlich zu einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage wurden. Ohne klare Gesprächsleitung bestand die Gefahr, dass mehrere Themen gleichzeitig eröffnet wurden, einzelne Teilnehmer viel Raum einnahmen, andere kaum zu Wort kamen, Bewertungen und Beobachtungen vermischt wurden und schließlich zwar vieles besprochen, aber wenig verbindlich vereinbart war.

Deshalb gewöhnte ich mir an, Hilfeplan- und Helferkonferenzen, an denen ich beteiligt war, möglichst selbst zu leiten. Diese Leitung verstand ich nicht als inhaltliche Dominanz. Gesprächsleitung und inhaltliche Entscheidungsmacht sind voneinander zu unterscheiden. Meine Aufgabe bestand darin, einen Kommunikationsprozess herzustellen, in dem die unterschiedlichen fachlichen Perspektiven geordnet sichtbar und miteinander anschlussfähig werden konnten.

Dazu gehörte, Fragestellung und zeitlichen Rahmen zu klären, das Wort zu erteilen, darauf zu achten, dass die Beteiligten ihre Beobachtungen und Einschätzungen einbringen konnten, unterschiedliche Sichtweisen voneinander zu unterscheiden und Zwischenergebnisse immer wieder zusammenzufassen. Abschweifende Themen mussten gegebenenfalls zurückgestellt und offene Fragen kenntlich gemacht werden. Eine wesentliche Moderationsaufgabe bestand darin, den Übergang vom Austausch über den Fall zur Vereinbarung konkreten Handelns herzustellen.

Auch Pantuceks Ablaufmodelle für Fallbesprechungen sehen eine eigenständige Moderationsfunktion vor: Beiträge werden geordnet, gesichtet und zusammengefasst; die Fallbesprechung endet nicht im freien Austausch, sondern führt wieder zur fallverantwortlichen Person und zur weiteren Interventionsplanung zurück.¹³ Damit wird Modera-

tion zu einem Verfahren der Fokussierung: Sie verhindert, dass die Vielzahl fachlich möglicher Sichtweisen mit der Vielzahl gleichzeitig zu verfolgender Handlungen verwechselt wird.

Handlungsaufträge und Unterlassungsaufträge

Besonderes Augenmerk legten wir darauf, wer welchen Arbeitsauftrag zu erledigen hatte. Arbeitsaufträge mussten einer Person oder Institution eindeutig zugeordnet werden. Ein Auftrag, für den sich am Ende irgendwie alle zuständig fühlten, war erfahrungsgemäß häufig ein Auftrag, für den sich anschließend niemand verantwortlich fühlte.

Mindestens ebenso wichtig war eine zweite Kategorie: Wer hat was zu unterlassen? Gerade bei Familien, um die sich bereits mehrere Helfer bemühen, kann professionelle Aktivität selbst zum Problem werden. Jede einzelne Intervention kann fachlich nachvollziehbar sein; in ihrer Summe können sich Interventionen jedoch gegenseitig aufheben, widersprechen oder den Druck auf die Familie erhöhen.

Deshalb mussten Vereinbarungen nicht nur beantworten: Wer macht was bis wann? Ebenso musste geklärt werden: Wer macht was ausdrücklich nicht? Ein solcher Unterlassungsauftrag ist keine professionelle Passivität. Er kann eine ebenso gezielte Intervention sein wie ein Handlungsauftrag. Professionelle Kooperation besteht damit nicht nur in der Koordination dessen, was getan wird, sondern auch in der gemeinsam vereinbarten Reihenfolge und darin, was zunächst bewusst unterlassen wird.

Das Protokoll als Instrument der Netzwerkarbeit

Zur Struktur gehörte für mich zwingend eine schriftliche Ergebnissicherung. Ich fertigte zu den Konferenzen ein Protokoll an; dabei waren mir auch die jeweils mitarbeitenden Praktikanten eine große Hilfe. Innerhalb einer Woche erhielten alle Beteiligten das Protokoll.

Das Protokoll war nicht lediglich Dokumentation des Gesprächs, sondern ein Arbeitsinstrument des Netzwerks. Es hielt die gemeinsam entwickelte Sicht auf die Situation fest, dokumentierte Unterschiede, soweit sie nicht aufgelöst werden konnten, und machte die getroffenen Vereinbarungen überprüfbar. Schriftlich nachvollziehbar sein sollten insbesondere die maßgeblichen Beobachtungen und Ziele, die konkret

übernommenen Arbeitsaufträge, ihre Zuständigkeit und zeitliche Perspektive, ausdrücklich vereinbarte Unterlassungen sowie der Zeitpunkt einer erneuten Überprüfung.

Auch in der Literatur wird diese Ergebnissicherung ausdrücklich hervorgehoben. Fliedl und Winter sehen im Abschluss die gemeinsame Formulierung des Ergebnisses mit Aufgabenverteilung und Zeitrahmen vor und nennen die Erstellung und Versendung eines Protokolls als Teil der Nachbereitung.¹² Pantucek fordert zumindest einen kurzen Aktenvermerk zu Fallbesprechungen.¹³ Meine Praxis, das Protokoll innerhalb einer Woche allen Beteiligten zukommen zu lassen, ging damit über bloße Gedächtnisstütze hinaus: Es machte die getroffenen Vereinbarungen für das gesamte Netzwerk verbindlich überprüfbar.

Damit bekam die Konferenz eine zeitliche Fortsetzung. Ohne Protokoll bleiben leicht unterschiedliche Erinnerungen daran zurück, was angeblich vereinbart worden sei. Durch die zeitnahe schriftliche Rückmeldung entstand dagegen eine gemeinsame Referenz, auf die sich Familie und Helfer beziehen konnten.

Systemtheoretische Perspektive: unterschiedliche Beobachter sehen Unterschiedliches

Für das Verständnis solcher Kooperationen ist Luhmanns Systemtheorie hilfreich. Familie, Schule, Jugendhilfe, Justiz und Suchthilfe sind nicht einfach verschiedene Orte, an denen dieselbe Wirklichkeit betrachtet wird. Sie organisieren Wahrnehmung und Kommunikation nach unterschiedlichen Aufgaben, Rollen und Entscheidungsbedingungen. Luhmann unterscheidet unter anderem Gesellschaft, Organisation und Interaktion als unterschiedliche Ebenen sozialer Systembildung.²

Levold übersetzt diese systemische Perspektive unmittelbar in die Kooperation des Hilfesystems.¹¹ Professionen und Organisationen verfügen über unterschiedliche Zugänge und erhalten ihre jeweilige Identität durch eigene Regeln und Operationen. Damit bestimmen sie zugleich mit, was innerhalb ihres Systems überhaupt als Problem erscheint. Diese Sichtweise schützt davor, unterschiedliche Einschätzungen vorschnell als persönliche Unwilligkeit oder mangelnde Kooperationsbereitschaft zu interpretieren.

Für die Praxis bedeutet das: Ein Lehrer kann bei Max vor allem Fehlzeiten und Leistungsabfall sehen, die Bewährungshilfe die Einhaltung von Auflagen, das Jugendamt Fragen der familiären Versorgung, die Suchthilfe Konsummuster und Suchtentwicklung und die Eltern den täglichen Verlust an Verlässlichkeit im Zusammenleben. Keine dieser Beobachtungen ist deshalb schon die ganze Wirklichkeit.

Netzwerkarbeit verlangt nicht, diese Unterschiede zu beseitigen. Sie verlangt, sie zu kennen und übersetzbar zu machen. Kooperation gelingt nicht dadurch, dass alle Beteiligten dasselbe denken, sondern dadurch, dass sie verstehen, aus welcher Funktion heraus die jeweils anderen handeln und an welchen Punkten ihre unterschiedlichen Beiträge anschlussfähig werden können.

Auftragsklärung im Mehrpersonensystem

Sobald mehrere professionelle Systeme beteiligt sind, vervielfachen sich auch die Aufträge. Eltern möchten möglicherweise, dass Max seinen Konsum beendet. Die Schule möchte regelmäßigen Unterrichtsbesuch. Ein Gericht erwartet die Erfüllung von Auflagen. Ein Jugendamt hat gegebenenfalls einen Schutzauftrag. Max selbst möchte vielleicht vor allem, dass die Erwachsenen ihn in Ruhe lassen. Hinzu kommen explizite und implizite Erwartungen der Fachkräfte untereinander.

Theoriegeleitete Netzwerkarbeit heißt deshalb immer auch Auftragsklärung: Wer ist mein Auftraggeber? Was ist mein eigener fachlicher Auftrag? Welche Erwartungen kann und will ich übernehmen? Welche gehören zu einem anderen System? Und wo droht Kooperation dazu zu führen, dass Verantwortung unbemerkt von einem Beteiligten zum nächsten verschoben wird?

Gerade im Elterncoaching war diese Unterscheidung wesentlich. Mein primärer Arbeitsauftrag bestand nicht darin, Max stellvertretend für Eltern, Schule oder Jugendamt zu verändern. Ich arbeitete mit den Eltern an deren Möglichkeiten, ihre Elternpräsenz zu entwickeln. Die Kooperation mit anderen Stellen musste diesen Arbeitsauftrag kennen.

Eine besondere Priorisierungsregel bei Suchtpresenz

Für Familien mit ausgeprägter Suchtpresenz kommt eine weitere Besonderheit hinzu. In einem Netzwerk können zahlreiche Verände-

rungswünsche gleichzeitig entstehen: Max soll wieder regelmäßig zur Schule gehen, seine Ausbildung fortsetzen, Schulden regulieren, zuverlässiger werden, familiäre Aufgaben übernehmen, Termine einhalten oder sein Verhalten gegenüber Eltern und Geschwistern verändern.

Jeder einzelne dieser Wünsche kann nachvollziehbar und fachlich begründet sein. Ihre Gleichzeitigkeit kann jedoch dazu führen, dass das Helfersystem genau jene Dynamik verstärkt, die es verändern möchte: Wieder dreht sich nahezu die gesamte Kommunikation darum, was Max alles verändern soll.

Für die Netzwerkarbeit im Rahmen meines Konzeptes gilt deshalb eine besondere Priorisierungsregel: Bei ausgeprägter Suchtpräsenz muss zunächst die Suchtpräsenz zum Stillstand gebracht werden. Erst danach werden weitere Veränderungen angegangen.

Das bedeutet nicht, andere Probleme für unwichtig zu erklären. Es bedeutet, ihre Bearbeitung zeitlich zu ordnen. Ein Problem kann erkannt, benannt und dokumentiert werden, ohne dass daraus sofort ein weiterer Veränderungsauftrag entstehen muss. Gerade hier gewinnen Unterlassungsaufträge besondere Bedeutung. Die gemeinsame fachliche Entscheidung kann darin bestehen, dass Schule, Jugendhilfe und Eltern einen bestimmten Konflikt vorläufig nicht bearbeiten, damit nicht mehrere Veränderungsprozesse gleichzeitig angestoßen werden. Die Reihenfolge der Interventionen wird damit selbst zur Intervention.

Wenn das Helfersystem selbst Suchtpräsenz entwickelt

Ein großes Netzwerk ist nicht automatisch ein gutes Netzwerk. Mit jeder zusätzlichen beteiligten Stelle können Ressourcen hinzukommen; zugleich können sich widersprüchliche Erwartungen, Doppelzuständigkeiten und Verantwortungsdiffusion vermehren.

Nicht nur eine Familie kann Suchtpräsenz entwickeln. Auch ein Helfersystem kann seine Kommunikation zunehmend um Max und seinen Konsum organisieren. Fallkonferenzen, Telefonate, Berichte und Interventionen drehen sich dann immer stärker um die Frage, was Max getan hat und wie man ihn dazu bringen könnte, etwas anderes zu tun. Die professionellen Helfer können damit unbeabsichtigt dieselbe Zent-

rierung reproduzieren, die in der Familie bereits zum Problem geworden ist.

Theoriegeleitete Netzwerkarbeit muss deshalb auch das Helfersystem beobachten: Unterstützt unsere Kooperation die Eltern dabei, wieder eigene Aufgaben, Entscheidungen und Grenzen wahrzunehmen? Oder verstärken wir durch immer neue Interventionen die Botschaft, dass letztlich alles von Max und seinem Konsum abhängt?

Fliedl und Winter beschreiben diese Ebene ausdrücklich als Organisationsentwicklungsaufgabe: Nicht nur der einzelne Klient, sondern auch die Kooperation der beteiligten Institutionen wird zum Gegenstand professioneller Arbeit.¹² Helferkonferenzen können damit einen Wechsel vom Einzelkämpfer zum Teamplayer unterstützen. Dieser Gedanke entspricht meinem Verständnis, dass Netzwerkarbeit immer auch Arbeit am Helfersystem selbst ist.

Moderation als theoriegeleitete Intervention

Aus diesen Erfahrungen ergibt sich für mich ein weiterer Grundsatz theoriegeleiteter Netzwerkarbeit: Komplexität braucht Struktur. Je mehr Personen, Professionen und Institutionen beteiligt sind, desto mehr Beobachtungen, Aufträge, Interessen und Handlungslogiken treffen aufeinander.

Eine Konferenz reduziert diese Komplexität nicht dadurch, dass man alle Beteiligten in einen Raum setzt. Sie braucht eine Leitung, die Unterschiede sichtbar macht, ohne sie vorschnell aufzulösen, Kommunikation ordnet, Ergebnisse zusammenfasst und aus einer Vielzahl möglicher Handlungen wenige, eindeutig zugeordnete nächste Schritte entwickelt.

Die Leitung einer Hilfeplan- oder Helferkonferenz ist deshalb keine bloße Moderationstechnik. Sie ist selbst theoriegeleitete Arbeit am professionellen System. In Familien mit Suchtpräsenz kommt hinzu, dass die Leitung verhindern muss, dass die Konferenz selbst Suchtpräsenz reproduziert.

Drei Fragen gehören deshalb für mich an das Ende einer gut geleiteten Netzwerkkonferenz: Wer tut was? Wer unterlässt was? Was hat im gegenwärtigen Prozess Vorrang? Bei ausgeprägter Suchtpräsenz ist die

Antwort auf die dritte Frage eindeutig: Zunächst muss die Suchtpräsenz zum Stillstand kommen. Erst auf dieser Grundlage können weitere Entwicklungsaufgaben der Familie sinnvoll und geordnet bearbeitet werden.

Mit dem Netzwerk arbeiten – im Netzwerk arbeiten

Mit dem Netzwerk zu arbeiten bedeutet, relevante Personen und Institutionen einzubeziehen, Ressourcen zugänglich zu machen, Informationen weiterzugeben, Zuständigkeiten zu klären und Kooperation zu organisieren. Im Netzwerk zu arbeiten bedeutet dagegen, sich selbst als Beteiligten dieses Kommunikationssystems zu beobachten.

Jede fachliche Äußerung verändert die Konstellation. Deshalb gehören zur professionellen Reflexion Fragen wie: Wer erwartet gerade was von mir? Welche Beziehung verändert meine Intervention? Wessen Verantwortung stärke ich? Wessen Verantwortung übernehme ich möglicherweise? Welche Koalition entsteht durch mein Handeln? Und werde ich für die Beteiligten hilfreich – oder zunehmend unentbehrlich?

Theoriegeleitete Netzwerkarbeit als Teil des Elterncoachings

Rückblickend war die Netzwerkarbeit keine flankierende Zusatzaufgabe zum Elterncoaching. Sie bildete einen Teil seiner fachlichen Infrastruktur: von der frühen Psychoedukation in der Schule über offene Sprechstunde, diagnostische Erstgespräche und die zeitlich verlässliche Begleitung der Sendepause bis zur Elterngruppe, den regelmäßigen Informationen für Kooperationspartner sowie strukturierten Hilfeplan- und Helferkonferenzen.

Das theoretische Bindeglied zwischen diesen Aktivitäten ist der Blick auf Kommunikation und Kontext. Eine Intervention wirkt nie isoliert. Ihre Bedeutung entsteht auch daraus, wer sie ausspricht, in welchem institutionellen Zusammenhang sie erfolgt, welche Erwartungen bereits bestehen und welche Kommunikation sie anschließend ermöglicht. Theoriegeleitetes Arbeiten im Netzwerk heißt deshalb, nicht nur die Familie zu beobachten, sondern ebenso die professionellen Systeme, die sich um die Familie herum bilden – einschließlich des eigenen Handelns darin.

Anmerkungen

- ¹ Werner Schöning/Katharina Motzke: Netzwerkorientierung in der Sozialen Arbeit. Theorie, Forschung, Praxis. Stuttgart: Kohlhammer, 2016.
- ² Niklas Luhmann: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1984. Ergänzend: Niklas Luhmann: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1997.
- ³ Joachim Merchel: Hilfeplanung als Aushandlung des Hilfebedarfs. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 142 (1995), Heft 5, S. 110–114.
- ⁴ Sandra T. Klaassen: Hilfeplanung in der Jugendhilfe – Anwendung und Methoden. In: Evangelische Jugendhilfe 99 (2022), Heft 2, S. 59–63.
- ⁵ Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung Rheinland-Pfalz – Landesjugendamt: Empfehlungen zur Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII.
- ⁶ Joachim Merchel/Christian Schrappner: Hilfeplanung gem. § 36 KJHG als fachliche und organisatorische Herausforderung an das Jugendamt. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge (1995), Nr. 4, S. 151–156.
- ⁷ Joachim Merchel: Hilfeplanung § 36 SGB VIII. Ein Erfolgsmodell, das eine Herausforderung bleibt. In: Forum Erziehungshilfen 17 (2011), Heft 3, S. 147–151.
- ⁸ Mathias Schwabe: Methoden der Hilfeplanung. Zielentwicklung, Moderation und Aushandlung. 5. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, 2019.
- ⁹ Joachim Merchel: Hilfeplanung. In: Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD), 4., überarbeitete Auflage, 2023.
- ¹⁰ Janine Radice von Wogau: Der Netzwerkansatz – Ein über die Familie hinausgehendes Netz mobilisieren. In: KONTEXT 24 (1993), Heft 2, S. 47–56. Eine weitere Fassung erschien in: Maria Bitzan/Tilo Klöck (Hrsg.): Jahrbuch Gemeinwesenarbeit 5. Politikstrategien – Wendungen und Perspektiven. München: AG SPAK, 1994, S. 282–294.
- ¹¹ Tom Levold: Kooperation und multiprofessionelle Zusammenarbeit im Hilfesystem: Chancen und Hindernisse, S. 281–285; ders.: Helfer-

konferenzen, S. 285–287. In: Tom Levold/Michael Wirsching (Hrsg.): Systemische Therapie und Beratung. Das große Lehrbuch. Heidelberg: Carl-Auer, 2014.

¹² Rainer Fliedl/Brigitte Winter: Sozialarbeit vom Gruppenarbeiter zum Organisationsentwickler. Helferkonferenzen als Beispiel einer Netzwerkorganisation. In: SIO – Sozialarbeit in Österreich, 02/2013, S. 25–29.

¹³ Peter Pantucek: Fallbesprechungen. Kurzseminar Fallbesprechungen für die Jugendwohlfahrt Burgenland, 17.02.2004. Online-Manuskript, www.pantucek.com.