



Fragen oder Sagen? Die Kommunikation als Spiegel der Haltung von Helfern

*Vortrag beim Netzwerkfachtag „Mit Familien im Dialog“ am 06.11.2013 und 11.04.2014
Landeshauptstadt Dresden, Jugendamt, Netzwerk für Kinderschutz und Frühe Hilfen*

Guten Tag! Haben Sie sich heute früh schon gefragt, ob sich Ihre Teilnahme an diesem Fachtag wohl lohnen wird? Haben Sie andere Anwesende gefragt, was sie dazu bewogen hat, ihre Arbeitszeit in diesen Fachtag zu investieren? Welche konkreten Hoffnungen, Wünsche, Erwartungen sind mit Ihrem Kommen verbunden? Was bewirken meine Fragen gerade bei Ihnen? Worüber denken Sie jetzt in diesem Moment nach?

„Fragen können wie Küsse schmecken“, meint Carmen Kindl Beilfuß, die Autorin des gleichnamigen Buches. Und sie sagt weiter:

Fragen sind wie „seelische Leberwurstbrote“ (Die gibt es inzwischen ja auch als vegetarische Variante). Sie sind der Schlüssel zu den Toren der Welten anderer Menschen. Sie bedeuten Lust auf die Schnörkel in der Seele dieser Menschen. Fragen sind eine erfolgreiche Methode, den Gefragten in eine Denkart zu bringen, bei der er am meisten über sich selbst lernen kann. Wer fragt, der lässt sich darauf ein, sich selbst und die eigenen Anschauungen durcheinander zu bringen.¹

Ich bedanke mich für die Einladung zu Ihrem heutigen Fachtag und freue mich auf den Dialog mit Ihnen. Wer sich gern intensiver mit diesen „seelischen Leberwurstbrotchen“ beschäftigen möchte, der ist herzlich eingeladen in den Workshop am Nachmittag. Dort möchte ich mich gemeinsam mit Ihnen mit hilfreichen Frage- und Sage-Techniken auseinandersetzen. Denn, ja, Fragen können wie Küsse schmecken und sicher, Küssen kann jeder, nur die Unterschiede..., die Unterschiede...

Wenn wir unser Kommunikationsverhalten reflektieren, dann erkennen wir, wie deutlich das, WAS wir fragen oder sagen und WIE wir fragen oder sagen, unsere Einstellungen und Vorstellungen zum Ausdruck bringt, ob wir das wollen oder nicht. Oder anders gesagt, wir erkennen, wie die Kommunikation unserer Haltung uns selbst und anderen gegenüber den Spiegel vorhält.

¹ Vgl. Kindl-Beilfuß, 2011



Fragen oder Sagen? Wenn ich diesen Titel für meinen heutigen Beitrag gewählt habe, dann soll dieser kein Entweder - Oder ausdrücken, kein Richtig oder Falsch! Mit geht es vielmehr darum, mit Ihnen gemeinsam herauszuarbeiten, was unsere Haltung damit zu tun hat, dass und wann wir dem Einen oder Anderen den Vorrang geben. Zunächst einmal kann festgestellt werden: Es gibt keine gedankenlose Sprache! Manchmal spielt uns die Zunge einen Streich und ist schneller als wir wollen. Das bringt uns vielleicht in Verlegenheit, weil uns unbewusste Gedanken über die Lippen gekommen sind, die doch erst durch unser Bewusstsein hätten zensiert werden sollen. Oder unsere Körpersprache zeigt etwas, das wir sagen wollen, aber nicht sagen dürfen. In jedem Fall aber ist es unsere Haltung und unsere eigene momentane Befindlichkeit, die wir mit unserer verbalen und nonverbalen Sprache zum Ausdruck bringen. Dabei stehen unsere Gedanken und unsere Sprache in einem Wechselspiel, denn sie beeinflussen sich gegenseitig. Jemand, der pausenlos über sein schweres Schicksal klagt, der wird sicher keine innere Aufbauarbeit leisten, um sich diesem entgegenzustellen.

Ich spreche hier heute zu Ihnen als Kollegin. In meinen etwa 20 Berufsjahren habe ich mit verschiedensten Fachkräften der Jugendhilfe eng zusammen gearbeitet und meist mit den gleichen oder ähnlichen Adressaten der Hilfe wie Sie. Ich weiß von den schwierigen Rahmenbedingungen in Ihrer Arbeit, von dem Zeit- und Kostendruck, den hohen Fallzahlen, der enormen psychischen Belastung. Sie haben meinen großen Respekt für Ihr Engagement und Ihr Bemühen um jede einzelne Familie, jedes Kind, jeden Jugendlichen. Wenn wir hier über Haltung und Kommunikation gegenüber unseren Klienten sprechen, dann ist mir bewusst, dass Sie zumeist eine professionelle und damit entsprechend förderliche Haltung haben. Ich möchte Sie dennoch dazu anregen, Ihre Haltung zu reflektieren, zu sehen, was klappt gut, wo gelingt mir Kommunikation, wie war in diesen erfolgreichen Gesprächen meine Haltung gegenüber den Hilfesuchenden, wo habe ich Reserven und wie könnte ich es in schwierigen Situationen künftig anders machen. Ich möchte Sie zu dieser Selbstreflexion gern ermutigen.

Damit wäre ich bei einem ganz wichtigen Schlüsselbegriff: ERMUTIGUNG

Mögen Sie diese Lebensweisheiten im Zitat oder in Sprüchen, auf Kalendern, Postkarten? Ich arbeite gern mit ihnen – in meinen Seminaren, im Coaching und in der Supervision. Ich finde, sie bringen meine Gedanken und damit meine Haltung oftmals genau auf den Punkt.



Sie helfen mir so, meine Ideen, meine Gefühle, meine Wünsche zu formulieren. Denn das ist nicht immer leicht, für manche Dinge fehlen einem schlichtweg die Worte.

Sieben Jahre habe ich in einem Jobcenter das Fallmanagement U25 geleitet. In meinem Büro war ringsherum ein Kabelschacht und darauf hatte ich „Spruchkarten“ stehen –ausgewählte, solche mit Bezug zu meiner Arbeit / zu meiner Arbeitsphilosophie. Oft passierte es, dass Jugendliche oder meine Mitarbeiter mich auf die eine oder andere Karte ansprachen, weil da etwas stand, was ihre eigene Befindlichkeit zum Ausdruck brachte. Und an eine Begebenheit erinnere ich mich ganz besonders gern.

Ein junger Mann, bei dem lange Zeit sehr vieles schief lief und dem es nach einigem Misslingen mit meiner Unterstützung gelang, eine Ausbildung zu absolvieren, der saß schließlich zu einem letzten Gespräch bei mir am Schreibtisch, zeigte auf eine meiner Karten und meinte: Er hätte hier so oft gelesen und immer diese Karte im Blick gehabt und irgendwann habe er diesen Spruch verinnerlicht. Dieser Spruch habe ihm sehr geholfen, wenn es wieder einmal einen Rückfall gab. Auf der Karte stand: „Und wenn Du sechsmal hinfällst, dann steh siebenmal wieder auf!“ Ich habe ihm die Karte geschenkt und ganz nebenbei, er ist in seinem Ausbildungsberuf „Sachsens Bester Lehrling“ geworden, hat noch das weiterführende dritte Lehrjahr zur Fachkraft Lagerlogistik absolviert und wurde von seinem Ausbildungsbetrieb übernommen. Erst vor kurzem las ich in der Zeitung, dass er in seinem Sportverein in den Vorstand gewählt wurde.

Glauben Sie mir, als er anfangs als obdach- und mittelloser Jugendlicher bei mir aufkreuzte, mit einem Rucksack voller unübersichtlicher Schwierigkeiten, da war mir nicht gleich klar, dass er so einen Weg nehmen wird. Dass ich mich dennoch zuversichtlich mit ihm daran machte, seine Probleme zu sichten, zu sortieren und eines nach dem anderen anzugehen, lässt sich vielleicht am treffendsten mit einem bekannten Zitat von Goethe erklären:

„Wenn man die Menschen so behandelt, als seien sie das was sie sein sollten, dann hilft man ihnen, zu dem zu werden, dessen sie fähig sind.“

Was meine ich damit? Viele unsere Klienten scheinen uns im Gespräch entmutigt. Sie haben sich mit ihren Lebensumständen abgefunden, sie glauben nicht mehr daran, es selbst positiv beeinflussen zu können, fühlen sich fremdbestimmt, geben dem Staat oder der Schule, dem Arbeitgeber oder ihrer Herkunft die Schuld für ihre Situation. Selbst wenn sie ihre eigenen Anteile an ihren Schwierigkeiten erkennen und anerkennen, so erleben wir doch häufig wenig Veränderungsbereitschaft.



Wer es schafft, einem solchen Menschen Mut zu machen, eröffnet ihm neue Perspektiven, hilft ihm, über seine bisherigen Grenzen hinauszuwachsen. Dabei verstehen wir unter Ermutigung mehr als Lob und Anerkennung. Auch diese lenken die Aufmerksamkeit auf die positiven Aspekte einer Person oder eines Verhaltens – jedoch geht es hier immer um vollbrachte Leistungen - Lob und Anerkennung sind also vergangenheitsorientiert. Ermutigung hingegen richtet den Blick auf die Erfolge in der Zukunft. Ermutigung ist handlungsorientiert, sie kann die künftige Überwindung von Hemmschwellen, den konstruktiven Umgang mit Krisen und Konflikten fördern und so Veränderung und Wachstum unterstützen. Ermutigung ist fokussiert auf ein Ziel und die nächsten Schritte, die Anstrengungen und das Bemühen, um dieses zu erreichen.²

Wann braucht es Ermutigung? Genau dann, wenn sich bei unseren Klienten Zweifel zeigen, wenn sie meinen, etwas nicht zu schaffen. Dann hilft Ermutigung, nicht aufzugeben, wieder aufzustehen und sich den zuvor vereinbarten Aufgaben neu zu stellen. Hier entscheidet Ermutigung oft darüber, ob jemand eine Krise als Wachstumsschub erlebt oder sich am Ende als Versager fühlt. Erinnern Sie sich an den ermutigenden Effekt des Kartenspruches: „Wenn Du sechsmal hinfallst, dann stehe siebenmal wieder auf“ – will heißen: „Ich glaube daran, dass Du das schaffst!“

Lassen Sie mich zur Ermutigung Folgendes anmerken.

1. Ermutigung ist weniger eine Technik als eine Haltung – eine Haltung, deren Basis die Akzeptanz ist. Ich zitiere aus einem Aufsatz Winfried Berners: „Jemanden, den wir nicht akzeptieren, über den wir verärgert, enttäuscht oder zutiefst unzufrieden sind, den können wir auch nicht ermutigen – nicht, solange diese negativen Gefühle in uns vorherrschen. Ermutigung beginnt also damit, wie wir unser Gegenüber wahrnehmen. Dabei geht es nicht darum, problematische oder negative Aspekte auszublenden, sondern nur darum, sie nicht so sehr in den Mittelpunkt zu stellen.“³
2. Nur der kann andere ermutigen, der sich selbst zu ermutigen versteht! Winfried Berner, der sich mit Ermutigung vorrangig im unternehmerischen Kontext beschäftigt, versteht darunter „den Mut zur eigenen Unvollkommenheit“ zu finden, weil uns dieser einen besseren, konstruktiveren, ermutigenden Umgang mit uns selbst erlaubt. Wenn wir uns demzufolge selbst auch Fehler zugestehen und uns auf die Sache statt auf überzogene Selbstbeobachtung und Selbstkritik konzentrieren, dann machen wir es auch unserem Gegenüber leichter, seine Unzulänglichkeiten nicht so wichtig zu nehmen, dass sie als Argument für ein „Ich schaffe das sowieso nicht“ herhalten.

² Vgl. Berner, 2013

³ ebenda



3. Ermutigung ist ein Prozess. „Wer die Aufgabe und das Ziel hat, Menschen zu entwickeln, sollte daher nicht in einmaligen Impulsen denken, sondern in einem Prozess, der einfühlsam auf die jeweilige Person und ihren aktuellen Entwicklungsstand zugeschnitten sein muss.“⁴

Wenn wir im Zusammenhang mit unserer Arbeit von Prozessen reden, dann kommen wir zu einem weiteren Schlüsselbegriff: der **BETEILIGUNGSBEFÄHIGUNG**

Was meine ich damit? Natürlich sorgen wir dafür, dass unsere Adressaten der Hilfe an der Hilfeplanung beteiligt werden. Das machen wir schon, weil es gesetzlich so verlangt wird. Und wir haben uns viel den Kopf darüber zerbrochen, wie genau wir diese Beteiligung praktisch umsetzen können. Ich weiß nicht, wie das konkret in Ihrem Bereich ist, von anderer Stelle kenne ich zum Beispiel Fragebögen des ASDs für die Klienten, in denen sie nach Abschluss der Hilfe unter anderem dazu befragt werden, wie sie sich selbst beteiligt gefühlt haben. Leider ist es mir in meinem Landkreis verwehrt geblieben, Einsicht in ausgefüllte Fragebögen zu erhalten, die Ergebnisse hätten mich sehr interessiert. Andererseits frage ich mich, wie wertvoll die Aussagen der Betroffenen in Bezug auf unsere fachlichen Ansprüche an Beteiligung sind. Es kommt doch darauf an, was die Familien, der Jugendliche oder das Kind unter Beteiligung verstehen. Wie gut waren sie informiert über ihre Möglichkeiten der Einbeziehung ihrer eigenen Vorstellungen von der Hilfe? Und – wie gut waren sie in der Lage, Ihre eigenen Befindlichkeiten, Wünsche und Bedürfnisse einzubringen und deren Berücksichtigung zu verhandeln?

Ullrich Gintzel definiert die Beteiligung in der Kinder- und Jugendhilfe folgendermaßen:

Beteiligung ist

- die konsequente, zu Beginn von Hilfeprozessen einsetzende,
- die Kompetenzen der AdressatInnen wertschätzende,
- die Schwächen kompensierende,

INFORMATION, AUFKLÄRUNG und BERATUNG (ggf. unter Einbeziehung von Vertrauenspersonen)

Beteiligung ist

die FÖRDERUNG

- der Auseinandersetzungsbereitschaft
- der Kommunikationsbereitschaft
- der Artikulationsfähigkeit
- der Entscheidungsfähigkeit

⁴ Berner, 2013



und Beteiligung ist

die ERMUTIGUNG zum Dialog⁵

Wenn wir uns diese Definition etwas genauer ansehen, dann fällt auf, dass wir zunächst die Elemente Information, Aufklärung und Beratung haben. Meine Erfahrung ist, dass diese Elemente von den Fachkräften der Jugendhilfe sehr ernst genommen und zumeist konsequent umgesetzt werden. Mit dem zweiten Teil der Definition, nämlich den zu fördernden und damit zu entwickelnden Aspekten, beschreibt Gintzel, was ich unter Beteiligungsbefähigung verstehe und hier habe ich oftmals erlebt, dass diese Aspekte in der Zusammenarbeit mit den Adressaten zu kurz kommen.

Beteiligungsbefähigung klingt zunächst einmal anstrengend und zeitaufwendig. Doch vielleicht kennen Sie das Sprichwort:

Wenn Du es eilig hast, dann mache einen Umweg!

Fragen wir eine Familie „Wollt Ihr diese Hilfe?“ und wir geben uns mit einem „Ja“ zufrieden, dann passiert es nicht selten, dass wir dennoch im Hilfeprozess mit fehlender Motivation und Abwehrverhalten zu kämpfen haben. Gerade unter Zeit- und Lösungsdruck sind wir schnell geneigt, solche Aussagen als Zustimmung zu bewerten und diese nicht weiter zu hinterfragen. Dabei vergessen wir unter Umständen, dass wir es in unserer Arbeit oft mit Menschen zu tun haben, die es nicht gelernt und erfahren haben, dass sie gehört werden. Was also brauchen Eltern, Kinder und Jugendliche, um ihre Anliegen zu formulieren? Wie müssen wir unsererseits die Information und Beratung zur Beteiligung gestalten, damit die Adressaten unserer Hilfe es verstehen?⁶

Im Jahr 2009 initiierten wir als Jobcenter zusammen mit einer Arbeitsgruppe von Fachkräften aus verschiedenen Bereichen der Kinder- und Jugendhilfe die erste Jugendkonferenz des Landkreises Bautzen. Was uns damals vor allem umtrieb, war die Tatsache, dass uns zwischen den Ämtern und trotz der vielfältigen Angebote immer wieder Jugendliche „verloren gingen“. So setzten wir mit der Diskussion um Beteiligung und Beteiligungsbefähigung einen Schwerpunkt auf dieser Konferenz. Ich möchte einige

Gedanken der damaligen Referenten hier noch einmal aufgreifen, die mir für unsere heutige Thematik wichtig erscheinen.

⁵ Gintzel, 2010

⁶ ebenda



Prof. Andreas Markert von der HS Zittau / Görlitz sprach damals in seinem Redebeitrag über die Möglichkeiten und Grenzen der Mitwirkung jugendlicher Hilfeempfänger. Ausgangspunkt war für ihn die sichere Erkenntnis, dass Kinder und Jugendliche an der Gestaltung der Hilfe beteiligt werden wollen. Es stehen dem jedoch eine Reihe von Schwierigkeiten entgegen, die 1. in der Person selbst, 2. in deren Erfahrungen mit Beteiligung oder 3. in den Strukturen des Beteiligungsprozesses begründet sein können. So machte auch Markert deutlich, dass Beteiligung als umfassender Lernprozess konzipiert werden muss und sich nur in der Kommunikation und Interaktion entwickeln kann. In der Diskussion mit jugendlichen Teilnehmern der Konferenz bestätigte sich, dass nur alters-, entwicklungs- und situationsgerecht gestaltete Beteiligungsprozesse die Effektivität und Effizienz sozialpädagogischer Unterstützungssysteme verbessern können. Als Grundvoraussetzung für die wirksame Partizipation sieht Markert eine gelebte Beteiligungskultur auf allen Ebenen der Kinder- und Jugendhilfe, angefangen auf der Ebene der Organisationen über die Ebene der Fachkräfte und bis hin zur Ebene der Adressaten. Wenn beispielsweise Fachkräfte der Jugendhilfe selbst das Gefühl haben, fremdbestimmt zu arbeiten, zu wenige Ressourcen und Gestaltungsspielräume zur Verfügung zu haben, dann wird es ihnen schwer fallen, die Selbstbestimmung und Mitgestaltung bei den Adressaten bewusst zu fördern.

Einen sehr lebendigen Beitrag zur Konferenz leistete der Leiter des Stellwerk e.V. Andreas Kunert. Er nahm einen Blumenstrauß als Metapher für den Hilfe-Mix und berichtete darauf bezogen von seinen praktischen Erfahrungen aus seiner Arbeit in den Hilfen zur Erziehung. So zeigte er zunächst einen roten Blumenstrauß – den eine Fachkraft für einen Jugendlichen nach bestem fachlichen Wissen und Gewissen gebunden hatte. Aus diesem wurde einer in rot und grün, weil die Fachkraft einer anderen Institution, die auch mit diesem Jugendlichen arbeitete, beteiligt werden wollte. Dann wiederum wurde er grau, weil die Kosten für einen farbigen viel zu hoch waren. Der graue Strauß kam beim Jugendlichen gar nicht gut an und so reagierte dieser mit buntem und für uns eher stressigem Verhalten. Doch auch, wenn es ein Strauß mit viel Farbe sein würde, ist es nicht sicher, dass der Jugendliche ihn annehmen kann. Was, wenn der Jugendliche keine Nelke haben will und die Fachkräfte sagen, aber die Nelke muss rein. Dann dürften wir uns nicht wundern, wenn er den Strauß nimmt und hinter der nächsten Straßenecke in den Müll schmeißt. Und schließlich stellte Kunert noch die Frage nach dem Blumenbinder. Wer übernimmt diesen Job? Darf der Jugendliche mitbinden? Wird es ihm gezeigt, wie das geht, damit er es beim nächsten Mal selbst hinkommt? Sicher kostet das zunächst Zeit und Geduld, doch auf lange Sicht kann es uns erheblich Zeit, Kraft und Kosten sparen. Wenn Du es eilig hast, dann mache einen Umweg!



In ihrem Beitrag zur Kinder- und Jugendhilfeforschung, herausgegeben von Thomas Rauschenbach 2013 räumen die Autoren der Analyse von Partizipationsprozessen zwei ausführliche Kapitel ein. Es geht darin unter anderem um die Herstellung von Transparenz. Ich zitiere: „So können beispielsweise AdressatInnen nicht verstehen, wie in einer Institution Entscheidungen getroffen werden, wenn ihnen der Ablauf einer Entscheidungsfindung nicht auf nachvollziehbare Weise erklärt wird. Die Nicht-Durchschaubarkeit von Entscheidungsprozessen führt dazu, dass sich AdressatInnen nicht einbringen und eine Beteiligung nicht einfordern. Sie sehen vielfach keinen Ansatzpunkt, ihre Wünsche und Befürchtungen einzubringen. Von Fachkräften wird dieses Verhalten jedoch oft nicht als Hilflosigkeit, sondern als Desinteresse gedeutet.“⁷

Diese Hilflosigkeit habe ich bei unseren Kunden im SGB II – Bereich sehr häufig erlebt. Die eben angesprochene Transparenz musste dort erst sehr zeitaufwendig und mühsam immer wieder auf's Neue für jeden Kunden hergestellt werden. Einen wesentlichen Grund dafür sehe ich in den fehlenden „Fremdsprachenkenntnissen“ der Kunden, denn die meisten von ihnen verstehen weder Fachchinesisch noch Verwaltungsdeutsch. Was man auch nicht von ihnen erwarten kann. Und so möchte ich schließlich noch ein drittes Schlüsselwort in meinem Vortrag benennen: die ADRESSATENSPRACHE

Sehen wir uns die Grundlagen menschlicher Kommunikation an, Sie kennen sie ja gewiss. Entscheidend ist nicht, was A sagt, sondern was bei B ankommt. Das bedeutet, dass A die Verantwortung dafür trägt, sich so auszudrücken, dass es der Aufnahmefähigkeit und dem Verstehen von B angemessen ist. Ich selbst habe erlebt, dass eine Familie einen Bescheid mit mehr als fünfzig Seiten erhielt und ich muss Ihnen sagen, auch ich fühlte mich komplett überfordert, diesen zu interpretieren. Nun wird das in Ihrem Bereich nicht ganz so extrem sein, aber die Gefahr, dass Fachkräfte und Adressaten sich aufgrund amtsverklammerter Formulierungen nicht verstehen, ist sicher ebenso vorhanden.

Dabei gehört eine „leichte Sprache“ zu den Grundprinzipien der Barrierefreiheit“, wie es Caritasdirektor Johannes Böcker aus Stuttgart auf den Punkt brachte. Und er fügte hinzu, dass internationale Regeln eindeutig definieren, was unter leichter Sprache zu verstehen ist: So darf etwa pro Satz nur eine Aussage gemacht werden. Fremdwörter müssen vermieden oder erklärt werden. Inhalte sind zusätzlich durch Bilder oder Piktogramme zu verdeutlichen.⁸

⁷ Rauschenbach (Hrsg.), 2013

⁸ Böcker, 2013



Werte Teilnehmer und Gäste dieses Fachtages, gerade weil die Ressourcen in Ihrer Arbeit so knapp sind, lohnt es sich noch einmal genau hinzuschauen, mit welchen Strategien, mit welchen Mitteln und allem voran, mit welcher Haltung wir unserem Gegenüber begegnen. Wenn es uns gelingt, mit den Adressaten unserer Hilfe eine verständliche Sprache zu sprechen, wenn wir die Familien, Jugendlichen, Kinder dazu befähigen, mit unserer Hilfe ihren Blumenstrauß zu binden und wir sie dabei ermutigen, sich darin zu üben, weil wir daran glauben, dass sie es schließlich ohne unsere Hilfe schaffen werden, dann haben unsere Bemühungen gute Chancen, nachhaltig erfolgreich zu sein.

Ich wünsche Ihnen für den weiteren Verlauf Ihres Fachtages dafür interessante Impulse und im Ergebnis neue Motivation für die Herausforderungen, die schon ab morgen wieder auf Sie warten.

Herzlichen Dank!

Literatur und Quellen

- ❖ **Berner, Winfried:**
<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/ermutigung.php> 24.10.2013
- ❖ **Böcker, Johannes**
in: Jennert, Ingrid; „Das Geheimnis der leichten Sprache“; Neues Deutschland;
07.07.2011, S.13
- ❖ **Gintzel, Ullrich:**
Vortrag „Partizipation in der Erziehungshilfe?“, Fachtagung anlässlich des 175jährigen Bestehens der Louisenstift gGmbH Königsbrück; 10.07.2010
- ❖ **Kindl-Beilfuß, Carmen:**
Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene; Carl-Auer-Verlag 2011
- ❖ **Rauschenbach, Thomas (Hrsg):**
Wie geht´s der Kinder- und Jugendhilfe? Empirische Befunde und Analysen; Beltz Juventa 2013; S.259