

# Familienaktivierungsmanagement (FAM)

-- Ein Praxisbericht

Gerlinde Beck-Nauerth, Minden

Das Familienaktivierungsmanagement (FAM) ist ein Kriseninterventions- und Veränderungsprogramm für Familien in akuten Krisen. Es hat seine Ursprünge in Amerika als *families first*.

*FAM setzt ein, wenn die Fremdunterbringung eines oder mehrerer Kinder ansteht. Der Einsatz ist auf sechs Wochen begrenzt. Durch ressourcenlösungs- und handlungsorientierte Vorgehensweisen wird gemeinsam mit der Familie versucht, die Krise als Chance zu einer Verbesserung ihrer Situation zu nutzen. Ziel ist eine Vermeidung der Fremdunterbringung.*

Das Programm und die Ausbildung wurde zunächst durch die GISA St. Wendel verbreitet. Seit ca. 1996 wird dieser Ansatz in Deutschland angewendet und wissenschaftlich begleitet. Einige Einrichtungen, die mit FAM arbeiten, schlossen sich zu einem Dachverband zusammen. Die Ausbildung setzt einen Vertrag mit einem Träger voraus, der das Konzept FAM umsetzen will. Es gibt ähnliche Ansätze anderer Anbieter, die ebenfalls auf *families first* zurückgehen.

## 1. Einführung von FAM in einer stationären Einrichtung

Die stationäre Einrichtung, von der in der Beschreibung ausgegangen wird, befand sich zum Zeitpunkt der Einführung von FAM in einer Umbruchsituation. Das Angebot war weit überwiegend stationär ausgerichtet und wurde überregional belegt. Die Angebotspalette musste also erweitert werden. Eine Neuorientierung auf den regionalen Bereich war erforderlich. Dies wurde durch eine starke regionale Konkurrenz anderer stationärer Anbieter erschwert.

Die seit Mitte der neunziger Jahre in der Erziehungshilfe verstärkter geführte Diskussion über

ressourcenorientierte Ansätze weckte das Interesse, sich mit neuen Konzepten auseinanderzusetzen. FAM versprach Erfolg, professionelles Handeln, Hilfe auch für schwierigste Fälle und Kostenersparnis. 1997 begannen drei Mitarbeiter aus der Einrichtung mit der FAM-Fortbildung. Von der Idee, Familien aktivieren zu können, ging eine große Faszination aus. Wir erhofften uns, konkretes Handwerkszeug zu erhalten, um mit Familien in akuten Krisensituationen konstruktiv arbeiten zu können. Die Systematik, mit der dies zeitbegrenzt erfolgen kann, war bestechend.

Für den stationären Bereich versprachen wir uns eine Reduzierung der Abbruchrate, da stationäre Aufnahmen aus Krisensituationen heraus weniger häufig eintreten würden. Falls nach dem FAM-Einsatz doch eine Heimunterbringung notwendig wäre, sei mit mehr Zustimmung der Familie zur Maßnahme zu rechnen und mehr Kenntnissen der Einrichtung bezüglich des Falles.

Gegenüber den Jugendämtern hofften wir, FAM als fachlich und finanziell interessantes Angebot etablieren zu können. Dies war verbunden mit der Hoffnung auf eine stärkere Einbindung der Einrichtung in die Region.

Außerdem ließ das Konzept und die Verbreitung des Konzepts auf weitere Effekte schließen, insbesondere dann, wenn es gelänge diese Inhalte auch für andere Teile der Einrichtung nutzbar zu machen. Die Möglichkeit, erworbenes und eingekauftes Know-how in einer breiten Fortbildungsoffensive an die eigenen Mitarbeiter der Gesamteinrichtung weiterzugeben und damit zu einer Erweiterung der methodischen Ausrichtung der Einrichtung beizutragen, war ein weiteres Argument für die Einführung von FAM.

Schließlich erschöpften sich die Möglichkeiten mit FAM nicht nur in einem neuen Angebot. Viele Themenstellungen, die in der Gesamteinrichtung diskutiert wurden, erhielten durch FAM neue Aspekte. Teilweise schien es so, als würden Antworten auf offene Fragen und alte Probleme mitgeliefert, zum Beispiel die Reduzierung von Inobhutnahmen und / oder Vermeiden oder Verkürzen von krisenhaften Unterbringungen.

In wirtschaftlicher Hinsicht ging man davon aus, dass sich FAM als eigenständiges Angebot finanziell tragen würde. Dies beruhte auch auf der Erwartung eines steigenden Bedarfes an Fort- und Weiterbildung durch eine flächendeckende Ausbreitung von FAM auch in angrenzenden Regionen.

## 2. Erfahrungen mit FAM

### Erfahrungen mit den Familien

Erlebt man die Familien zu Beginn eines FAM-Einsatzes, so ist die Not dieser Familien deutlich spürbar. Die Entscheidung zur Annahme oder Ablehnung von Hilfe völlig offen. Wut zwischen Eltern und Kindern, gepaart mit Resignation und Hilflosigkeit, kennzeichnen oft die Situation. In einer solchen Situation ist zunächst jede Intervention von Seiten der Helfer aussichtslos. Mitgefühl für jeden einzelnen in der Familie und Wertschätzung für das Zeigen ihrer Not sind das einzig mögliche Ergebnis: Man darf wiederkommen, und das Kind geht noch nicht / darf noch eine Nacht bleiben. Bei den kurz hintereinander folgenden nächsten Besuchen kann dann ruhiger geredet werden. Jeder erhält Zeit und Raum, seine Sichtweise darzustellen. Mit Eltern und Jugendlichen wird die Geschichte des Problems aufgezeichnet und die Familiengeschichte beleuchtet. Hieraus ergeben sich oft schon Ansatzpunkte zur Veränderung, denn in jeder Familie gab es schon einmal gute Zeiten. Muster aus der Familiengeschichte können gemeinsam entdeckt und deren Einfluss auf die heutige Situation näher angeschaut werden. Aus der Einschätzung der

Situation und aus den Wünschen zur Veränderung entwickelt jedes einzelne Familienmitglied eigene Ziele, die er oder sie in den nächsten Tagen in kleinen Schritten bearbeitet.

Viele Eltern erleben hierdurch wieder mehr Selbstwirksamkeit. Viele Kinder und Jugendliche reagieren mit positivem Verhalten, wenn sie das Engagement der Eltern sehen. Insgesamt steigt die Motivation an der familiären Situation zu arbeiten und sich um eigene Belange zu kümmern.

### Erfahrungen mit dem Konzept FAM

Die strukturelle und inhaltliche Systematik im FAM-Konzept ist für die Mitarbeiter, die Familien und die Jugendämter ausgesprochen hilfreich. In den ersten 14 Tagen finden Krisenintervention, Klärung und Zielplanung statt. Die mittleren 14 Tage stehen im Zeichen von Handlungsplanung und Experimentieren mit neuen Verhaltensmöglichkeiten. Im letzten Drittel schließlich geht es um Stabilisieren und Stärken des sozialen Netzwerkes der Familie. Dieser Aufbau macht die Hilfe überschaubar und durchsichtig. Er bietet somit Orientierung im Hilfeprozess für alle Beteiligten. Die im FAM-Konzept integrierten vielfältigen Methoden erleichtern den Familienmitgliedern differenziertes Analysieren und kleinschrittiges Planen von Handlungen. Die wöchentliche Beratung für die FAM-Mitarbeiter und die stets verfügbare Rufbereitschaft sind das „A und O“ der FAM-Arbeit.

Bestärkt durch den Ansatz, die Elternkompetenz zu stärken, legten wir auf die Zusammenarbeit mit den Eltern und auf das Gewinnen der Eltern zur Zusammenarbeit sehr viel Wert. Allerdings müssen auch Kinder und Jugendlichen zur Zusammenarbeit gewonnen werden. Es reicht nicht aus, sie nur in den Handlungsteil mit einzubeziehen. Die familiäre Situation mit den Augen der Eltern und explizit mit den Augen des Kindes oder Jugendlichen zu sehen, trug für uns wesentlich zu einer Verbesserung der Fallbearbeitung bei. Gemeint ist hier ein Begreifen der Verletzungen und Persönlichkeitsveränderungen sowohl bei den Eltern als auch bei den Kindern und Jugendlichen,

die oft über viele Jahre die Konflikte erlebt und erlitten haben.

Die reichhaltige Auswahl in Techniken und Methoden verführt die Familienarbeiter teilweise zu vorschnellem und vorzeitigem Handeln. Handlungsplanung und Handlungsumsetzung verlangt eine gute Kenntnis der familiären Zusammenhänge und ein Verständnis der Dynamik in der Familie. Das Verständnis des Familienarbeiters muss zeitnah mit der Familie abgeglichen werden. Es geht nicht um eine von außen erstellte (evtl. weitere) Diagnostik, sondern um einen Abgleich der Sichtweisen und die Verständigung auf eine gemeinsame Einschätzung. Dies ist Voraussetzung, um die familiäre Situation und die Zusammenhänge zu verstehen und daraus weitere Schritte ebenfalls gemeinsam abzuleiten. Erst dann kann mit einem Handlungsteil erfolgreich angesetzt werden.

Den Wunsch nach der im Konzept beschriebenen unmittelbaren (d.h. 24 Stunden nach Anfrage) Kontaktaufnahme zur Familie erleben wir selten, da die Abfrage von Kapazitäten, die Klärung der Kostenübernahme und die Zustimmung der Familie zu einem Informations- oder Erstgespräch meist einige Tage in Anspruch nahmen.

Wird in den Beschreibungen über Familienaktivierung in hohem Maße von Anschlussmaßnahmen ausgegangen, so ist die Umsetzung abhängig von regionalen Bedingungen bzw. regional überhaupt vorhandener Maßnahmen und deren zeitnahe Einsatz.

Die in einem sechswöchigen Einsatz erfolgten Veränderungen in der Familie, der Kinder gegenüber den Eltern und der Eltern gegenüber den Kindern waren aber oft so frappierend und beeindruckend, so dass die Notwendigkeit umfangreicher und sofortiger Anschlussmaßnahmen häufig nicht oder nicht sofort erforderlich schien. Die Empfehlung weiterführender Hilfen wurde zwar gegeben aber, weder die Familie noch FAM noch die Sozialarbeiter der Jugendämter drängten auf eine Umsetzung. Die Erfahrung lehrte uns, dass

viele der Familien nach drei bis sechs Monaten einbrechen. Alte Verhaltensmuster herrschen wieder vor und das Bild der Unterbringung als Lösung des Konflikts ist stärker denn je. Heute wird zum Ende von FAM mit allen Beteiligten intensiver über das Risikopotential gesprochen, und die anschließend weiterführenden Hilfen werden verbindlich vereinbart.

### Erfahrungen mit der Auftragslage

Die Zusammenarbeit von Jugendamt, Familie und FAM in der Klärung der Aufträge war für die Jugendämter und die FAM-Mitarbeiter neu und stellte die Beteiligten in der Anfangszeit vor eine fachliche Herausforderung.

Wie kann ein Auftrag durch das Jugendamt und durch die Familie überhaupt aussehen, damit eine Bearbeitung in sechs Wochen möglich ist? Reicht eine Absichtserklärung der Eltern zur Mitarbeit, oder brauchen wir gleich zu Beginn die konkrete Veränderungsbereitschaft aller Familienmitglieder? Stimmen die Vorstellungen des Jugendamtes und der Familie bezüglich des Auftrags überein oder nicht?

Für diese Klärungen ist ein Aushandlungsprozess zu Beginn der Hilfe notwendig, in dem Jugendamt, Familie und FAM-Mitarbeiter als gleichwertige Partner beteiligt sind. Gelingt dieser Prozess, so ist der Weg zur Zusammenarbeit gebnet.

In der Auswertung der Fälle wurde deutlich, dass die fachliche Einschätzung der Jugendamtsmitarbeiter, deren Wissen zur Situation und deren Vorstellungen von Veränderung in der Familie immer offen gemacht werden muss.

Die Unterscheidung in der Auftragslage nach Klärungs- oder Veränderungsaspekten hilft dem FAM-Mitarbeiter, die Systematik in der Bearbeitung und in der Anwendung der Methoden einzuhalten.

### Erfahrungen mit den Jugendämtern

War für uns die Entscheidung Veränderungsauftrag (FAM) oder Klärungsauftrag (Clearing) wichtig, so spielte dies für die Jugendämter immer weniger eine Rolle. Sie riefen an, damit wir

einen Fall übernehmen – unabhängig von der gewählten Hilfeform.

Ging es um besonders problematische, undurchsichtige Fälle oder waren Spannungen im Verhältnis Jugendamt – Familie eingetreten, dann wurde das FAM-Team angefragt. Das Ziel, eine Heimunterbringung zu vermeiden, wurde zurückgestellt. Es ging dann darum, überhaupt eine Lösung zu finden, die von den Familienmitgliedern und dem Jugendamt getragen werden konnte.

### Erfahrungen mit der Belegung

Bereits nach wenigen Monaten mussten wir die Annahmen über eine Belegung überdenken, da die Nachfrage nicht im angenommenen Umfang stattfand. Diese Erfahrung teilten wir mit vielen anderen Einrichtungen, die FAM anbieten. Ausnahme bildeten hier die Einrichtungen, die in enger Kooperation mit den Jugendämtern FAM einführten.

In der ersten Zeit ließ sich die geringe Nachfrage auf Unkenntnis der Sozialarbeiter, auf Bedenken gegenüber dem neuen Angebot oder auf die hohen Kosten zurückführen. Sie blieb jedoch auch in den nächsten Monaten und Jahren so bestehen.

Hier könnte eine Rolle spielen, dass das Installieren von FAM in einer Familie für den einzelnen Sozialarbeiter erhöhten Aufwand mit sich bringt, der im Vergleich zur Inobhutnahme unvergleichbar hoch erscheint.

Die Reaktionen der FAM-Einrichtungen waren unterschiedlich. Einige verkleinerten die Teams oder stellten FAM als Angebot ein. Andere erweiterten die Angebotspalette der FAM-Teams, indem sie zusätzlich flexible Erziehungshilfe anboten. Sie entwickelten ein speziell an FAM anschließendes Familienstabilisierungsprogramm (FSP).

### Erfahrungen mit internen Arbeitsaufträgen

Die geringe externe Auslastung eröffnete die Möglichkeit, Sichtweisen und Methoden von FAM verstärkt intern zu nutzen. Wir konnten

Elterarbeit und Klärungsgespräche für die teilstationären und stationären Gruppen durchführen. Hatte die Diskussion über die scheinbar enormen Möglichkeiten von FAM zunächst zu Irritationen und Skepsis bei den Mitarbeiter der stationären Bereiche geführt, so begann nun eine Auseinandersetzung mit den Inhalten von FAM in Bezug auf Elternarbeit. Wir konnten Know-How durch Fortbildung und regelmäßige Beratung an die Mitarbeiter der Gruppen weitergeben.

Erreicht werden sollte eine bessere Klärung der Aufträge, eine höhere Zustimmung der Familie zur stationären oder teilstationären Maßnahme, eine bessere Beteiligung der Eltern am Hilfeplanprozess und die Motivation und Anleitung von Eltern hin zu einer Veränderung ihres Erziehungsverhaltens. Erreicht wurde insbesondere ein besseres Verständnis der Erzieher für die familiären Systeme sowie eine bessere Verständigung beider Seiten.

Auswirkungen daraus, die die Mitarbeiter in Struktur und Inhalten benennen konnten, flossen in die Beschreibung von Schlüsselprozessen ein.

Dennoch konnte das Spannungsverhältnis Schutz des Kindes einerseits und Unterstützung der Eltern und der gesamten Familie andererseits bisher nicht aufgelöst werden. Die grundsätzlich unterschiedlichen Ansätze von Hilfe stehen trotz Zusammenarbeit nebeneinander. Der Ansatz, nach einer fachlichen Diagnose zu wissen, was für das Kind gut ist und zu wissen, was die Eltern tun sollten, damit es dem Kind besser geht, lässt nach wie vor wenig Raum für Erklärungen der Familien und deren Alltagskonstruktionen.

Dies zeigt häufig schon die Fragestellung, mit der Klärungsaufträge aus dem stationären Bereich formuliert werden: „Kann das Kind ins Elternhaus zurückgeführt werden?“ Unter familienaktivierenden Gesichtspunkten müsste die Frage lauten: „Was bist du Vater / Mutter / Sohn / Tochter bereit zu tun, damit es in der Familie bzw. zwischen den Familienmitgliedern besser läuft?“ Wird also im letzteren Beispiel davon ausgegangen, etwas anzustoßen und mit der Familie zu schauen, ob sie bereit ist sich zu bewegen für Ziele, die sie selber

hat, so hofft die stationäre Seite weiterhin auf eine fachliche, expertenorientierte Diagnose und daraus abgeleitete Ziele für Kinder und Eltern.

Weiterführende Auseinandersetzungsprozesse zwischen Leitung und Mitarbeitern über Grundsätze der Arbeit sowie Sinn und Unsinn einer veränderten Herangehensweise stehen noch aus. Anderen Einrichtungen im Bundesgebiet gelang hier bereits eine bessere Integration bzw. Verständigung über gegenseitigen Nutzen und Übertragungsmöglichkeiten.

### Erfahrungen mit dem Dachverband FAM

Die Interessenlage, FAM für die einzelne Einrichtung abzusichern und das Konzept großflächig publik zu machen führte zur Gründung eines Dachverbandes. Hier wurde auch der Versuch unternommen, Standards für FAM möglichst detailliert festzuhalten und für alle verbindlich zu garantieren. Vernachlässigt wurden demgegenüber m.E. lange Zeit inhaltliche Diskussionen über die Wirkungen einzelner Mittel von FAM oder über fachliche Fragestellungen, die sich für die einzelnen Teams bzw. Einrichtungen in ihrer Arbeit mit FAM stellten. Dies ändert sich in jüngster Zeit.

### 3. Fazit

Die Erwartung der Einrichtung an FAM war hoch. FAM stand für einen notwendigen Innovations-schub. Man wollte sich neu orientieren, d.h. innovativ und ressourcenorientiert arbeiten sowie

sich neuen Sichtweisen öffnen. Diese Erwartungen waren nicht nur überzogen. Sie verhinderten auch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Konzept und den Grundzügen von FAM und was es heißt diese tatsächlich anzuwenden. Wie ist das aus Amerika stammende Konzept auf Deutschland zu übertragen? Gibt es notwendige Bedingungen in der Region für ein sinnvolles Anwenden des Konzepts? Welche Auswirkung für die Einrichtung sind zu bedenken? Wie wirksam sind die einzelnen Methoden für welche Familien? Die Systematik und die Grundzüge von FAM – Zeitbegrenzung, intensiver Zeiteinsatz, Auftrags- und Zielorientierung, Transparenz, Haltung des gemeinsamen Aushandelns und Erforschens, vielfältige Methodik – sind ein m.E. wertvolles Instrument, um Klärungen in unübersichtlichen Situationen herbeizuführen und konstruktiv mit Familien in schwierigsten Situationen zu arbeiten. Wenn eine Einrichtung genau dies will, kann sie FAM als sinnvolles und mittlerweile auch bewährtes Konzept nutzen. Allerdings mit dem Wissen, dass die anfänglich angenommene hohe Nachfrage nach FAM nicht eintreffen wird. Will man darüber hinaus Innovation und Entwicklung für die gesamte Einrichtung erreichen, so reicht es nicht aus, mit FAM neue Überschriften einzuführen. Erforderlich ist dann ein umfassender Auseinandersetzungsprozess über die neuen Inhalte und die daraus folgenden Konsequenzen.

*Gerlinde Beck-Nauerth, Leitung Flexible Hilfen und FAM-Beratung, Diakonisches Werk, 32423 Minden, Fischerallee 3 A* □