

# Schere im Kopf – Basta!

## Individualpädagogik im Diskurs öffentlicher und freier Träger – Almanach der vergebenen Chancen

von Eva Felka und Heike Lorenz

Individualpädagogische Betreuungsformen sind seit jeher ein außergewöhnliches und vergleichsweise kleines Segment erzieherischer Hilfen im Kontext des SGB VIII (§ 27 ff). Erstmals juristisch eingebunden seit Inkrafttreten des Kinder- und Jugendhilfegesetzes am 01.01.1991, sehen sie die ausdrückliche Möglichkeit vor, Kindern und vor allem Jugendlichen, deren Entwicklung durch sogenannte Regelangebote nicht angemessen gefördert werden kann, ein konsequent individuell konzipiertes Hilfeangebot zu machen.

Es gibt reichlich gut dokumentierte Praxis-Erfolge, wissenschaftliche Untersuchungen belegen die beeindruckend hohe Wirksamkeit – dennoch bleibt die Stimmung im Lande geteilt:

- Zum Einen genießt Individualpädagogik bei öffentlichen Trägern (Jugendämtern) den Status einer integrierten Hilfeform im Bereich des SGB VIII – sie ist fachlich nicht mehr wegzudenken als Angebot für Kinder und Jugendliche, die sich unter besonders belasteten Bedingungen ins Leben kämpfen müssen. Es gibt sogar europäische Nachbarstaaten, die uns um die Möglichkeiten dieser Hilfeform beneiden und interessiert nach unseren Erfahrungen fragen.
- Zum Anderen verstummen kritische Stimmen – mittlerweile eher verstohlen und längst nicht immer offen zu hören – nicht. Dass es diese Stimmen gibt, ist an den immer neuen kommunalen oder länderspezifischen Regelungen zu spüren, die unter dem Mantel der Fachlichkeit die Umsetzungs- und Gestaltungsmöglichkeiten individualpädagogischer Hilfen immer mehr einschränken.

Der vorliegende Artikel knüpft an den Schwerpunkt der **e&I** zum Thema aus dem Jahre 2006 an.

### Eine Skizze

Stellen Sie sich vor: ein Mädchen, heute 15 Jahre alt. Geboren auf einer südeuropäischen Insel. Die Eltern stammen aus unterschiedlichen Ethnien. Die Mutter psychisch erkrankt. Der Vater gewalttätig. Das Mädchen zerrissen zwischen Vater und Mutter, lebt mal bei der Mutter, mal beim Vater. Die Familienangehörigen leben europaweit verstreut. Während das damals siebenjährige Kind beim Vater lebt, stirbt dieser nach einem Streit mit dem Mädchen. Er war schon länger herzkrank. Das Mädchen glaubt, sie sei schuld am Tod des Vaters, da sie mit ihm Streit hatte. Traumatisierung! Sie zieht sich zurück, verweigert fortan jeden beständigen Kontakt. Sucht dennoch immer wieder nach Nähe und Verbindlichkeit, um sie

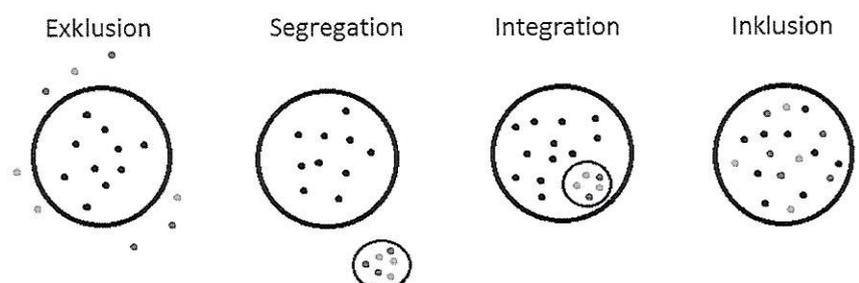
sogleich wieder zu zerstören – Gefahr! Ihr langer Weg nach dem Tod des Vaters durch die unterschiedlichsten Lebensorte und pädagogischen Hilfen beginnt: erst die eine Tante, dann eine nächste, Bereitschaftspflege, Pflegefamilie, geschlossene Unterbringung, Psychiatrie, Kinderheim, Schutzstelle ...

Sie braucht Nähe und Verbindlichkeit genauso nötig, wie größtmögliche Autonomie und Kontrolle über die Gestaltung von Nähe und Distanz. In keinem System kann sie die „Bedrohung“ durch ein Beziehungsangebot als ungefährlich empfinden – dann lieber gar nicht erst einlassen: sicher ist sicher. Kein System hält das lange mit ihr aus: Da, wo Viele sind, kann sie nicht bleiben. Und die Vielen? Halten ihre „Autonomie-Notwendigkeit“ nicht aus. Was bleibt? Drei Möglichkeiten: Aufgeben, Wegsperrern oder Individualpädagogik. Glück gehabt! Individualpädagogik.

Jetzt lebt das Mädchen in einem umgebauten Bauwagen. Der Wagen ist ihre Burg. Nah bei einer Betreuungsfamilie, jedoch autonom und allein, wenn sie es braucht. Die Beratungsstelle gestaltet den Kontakt mit ihr trauma-sensibel: das Mädchen entscheidet, wann sie wieviel Nähe und Distanz braucht.

Die Hoffnung: aus dem sicheren Ort heraus und durch die autonome, an ihren persönlichen Grenzen, Möglichkeiten und an ihrer Entwicklung gestalteten Beziehung kann sie sich trauen – sich zugehörig zu fühlen, anders in Verbindung zu sein, als bislang in ihrem Leben. ... ein langer Weg aus der Exklusivität.

Kein „normales“ Familiensystem und kein Gruppen-Setting wären ohne Weiteres in der Lage, ein solches Angebot derart konsequent umzusetzen und durchzuhalten. Individualpädagogik kann das.



## Die Geschichte der „Schere im Kopf“

Trotzdem ist Individualpädagogik häufig – immer noch – keine Option. Warum? Schwer vorstellbar, dass es daran liegen könnte, dass die Hilfeform gänzlich unbekannt ist – zumindest bis vor einigen Jahren war die Medienaufmerksamkeit regelmäßig groß, wenn sich beispielsweise in einer individualpädagogischen Hilfe im Ausland Ungewöhnliches ereignete – Straftaten oder Unglücke waren stets willkommene Aufhänger für populistische Diskussionen über die vermeintlich fragwürdige Hilfeform. Regelmäßig wurden die Diskussionen zudem durch eine damals fehlende aussagekräftige wissenschaftliche Fundierung befeuert. Und die bei genauer Analyse sichtbaren fachlichen und strukturellen Defizite des Feldes schienen mehr als einmal das vorzeitige Ende eines Hilfe-Segments zu bedeuten, das so hoffnungsvoll gestartet war.

Prof. Dr. Dr. h. c. Reinhard Wiesner, Ministerialrat a. D., allen Insidern als der „Vater des SGB VIII“ ein Begriff, ebnete 1991 mit der Implementierung der gesetzlichen Grundlage über den § 35 SGB VIII die juristische Legitimation für die Konzeptionierung und Durchführung individualpädagogischer Hilfen. Wiesner war bis zu seinem Eintritt in den ministerialen Ruhestand 2010 ein durchaus kritischer, aber dennoch wohlwollender Partner an der Seite der Praxis, überzeugt vom Sinn dieser Hilfeform. Auch jetzt verfolgt er die aktuellen Entwicklungen und Debatten aufmerksam und meldet sich zu Wort, wie etwa mit einem Interview im August 2012 ([http://www.ficecongress2013.ch/media/files/Interview\\_Wiesner\\_Stuebi\\_Macsenaere\\_Def\\_CS.pdf](http://www.ficecongress2013.ch/media/files/Interview_Wiesner_Stuebi_Macsenaere_Def_CS.pdf), aufgerufen am 14.02.2015). Hier spricht er mit Roland Stübi, Direktor der kantonalen Beobachtungsstation in der Schweiz und Prof. Dr. Macsenaere, IKJ Mainz. Unter der Fragestellung: „Ist für 13–16-Jährige mit hoch auffälligem Verhalten Gruppenorientierung das geeignete Mittel zur Entwicklung und Förderung der Eigenständigkeit und Sozialkompetenz?“ werden Wege zur Inklusion für Adressaten individualpädagogischer Hilfen erkundet. Dabei berichtet Macsenaere unter Berufung auf die Ergebnisse der InHAus-Studie (2011), dass individualpädagogische

Ansätze – sowohl im Inland wie im Ausland – den Ergebnissen im gruppenpädagogischen Ansatz signifikant überlegen seien (vgl.: Wiesner 2013, 2). Macsenaere weiter: „Im Rahmen von individualpädagogischen Hilfen gelang es, Ressourcen der Jugendlichen besser zu stärken und ihre Defizite besser zu reduzieren. Zudem waren die Abbruchquoten reduziert und die Einschätzung zur Entwicklung des jungen Menschen nach der Hilfe positiver. Dabei erwiesen sich übrigens die individualpädagogischen Hilfen im Ausland als noch erfolgreicher, als die Inlandshilfen“ (Wiesner et al, 2013).

## Qualitäts-Offensive

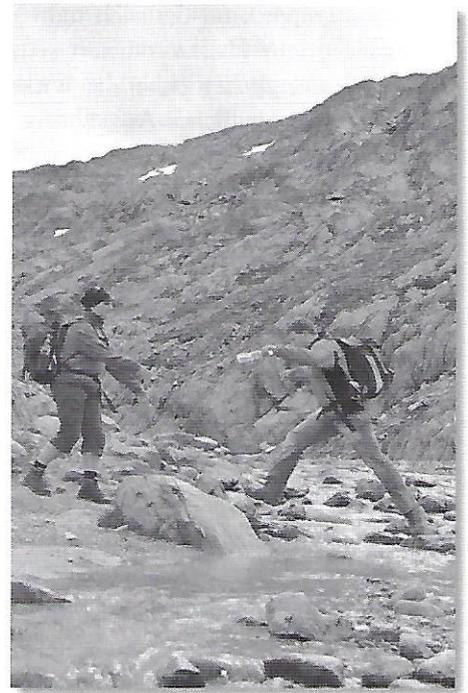
Die kritischen Diskussionen seit Beginn der 2000er Jahre um Qualität und Wirkmöglichkeiten individualpädagogischer Hilfen im In- und Ausland sowie die Erkenntnis, dass junge Felder Qualifizierungsbedarfe haben, lenkten den Blick auf mehrere Perspektiven der Weiterentwicklung:

- Fundierte wissenschaftliche Erforschung des Ist-Zustandes
- Weiterentwicklung des Feldes unter Einbeziehung von Forschung und Wissenschaft
- Ausbau der Kooperationen mit allen beteiligten Partnern im In- und Ausland (Ebenen: Politik, Verwaltung, Verbände und Organisationen)
- Entwicklung von Maximen für alle Qualitäts-Dimensionen
- Stärkung der interdisziplinären Zusammenarbeit (z.B. mit Kinder- und Jugendpsychiatrien)
- Ausbildung und Qualifizierung des Personals

## Wissenschaftliche Untersuchungen

Bezüglich der Erforschung des Feldes und seiner Wirkmöglichkeiten hat sich seither eine Menge getan:

Im Jahr 2007 veröffentlichte der AIM e. V. eine durch das Institut des Rauhen Hauses für soziale Praxis (isp) in Hamburg unter der Projektleitung von Willy Klawe durchgeführte Evaluationsstudie: „Jugendliche in Individualpädagogischen Maßnahmen“ (AIM, 2007). Ziel war hier vor allem, eine retrospektive Bestandsaufnahme



und Beschreibung des Arbeitsfeldes zu erstellen und diese der (Politischen-/Fach-) Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. 2009 folgten die Veröffentlichung zweier weiterer Forschungsarbeiten mit sehr unterschiedlichem Design: Während die Arbeit von Torsten Fischer und Prof. Dr. Jörg Ziegenspeck unter dem Titel „Betreuungs-Report Ausland“ (Fischer & Ziegenspeck, 2009) vor allem Strukturmaximen untersucht, bietet die Dissertation von Matthias Witte eine explorative Erhebung unter biografischer und sozialökologischer Perspektive an (Witte, 2008). 2010 erstellte Willy Klawe in Kenntnis der vielen Bausteine von Betreuungssettings und unter Einbeziehung des von Witte entworfenen „Phasenmodells“ (Witte & Sander, 2006) eine explorativ-rekonstruktive Studie zu „Verläufen und Wirkfaktoren individualpädagogischer Maßnahmen“. Darin arbeitete er zentrale Wirkfaktoren und Schlüsselsituationen individualpädagogischer Settings heraus. Die Ergebnisse vermitteln einen anschaulichen Eindruck von den Prozessen, die in individualpädagogischen Maßnahmen stattfinden, und tragen darüber hinaus sehr zur weiteren reflektierten Gestaltung und Weiterqualifizierung bei.

Arnold, Klein und Macsenaere vom IKJ Mainz evaluierten schließlich 2011 mit ihrer InHAus-Studie die Effektivität und Effizienz unterschiedlicher Angebote für

Adressatengruppen, für die auch individualpädagogische Hilfen indiziert sein können. Sie verglichen dabei die Wirksamkeit unterschiedlicher Angebotsformen (Gruppe, Individualpädagogik Inland und IP Ausland).

Einen Paradigmen-Wechsel beschreibt die Expertise von Willy Klawe „Das Ausland als Lebens- und Lernort – Interkulturelles Lernen in der Individualpädagogik“ aus dem Jahr 2013. Hier wird über die Sichtung vorhandenen Studienmaterials ein überzeugender Brückenschlag in Richtung eines anderen Verständnisses individualpädagogischer Hilfen geschaffen: Eindrucksvoll wird nachvollziehbar, dass erzieherische Hilfen im Ausland als Bildungsstation verstanden und genutzt werden können. Hierzu verweisen wir auf weitere Beiträge von Klawe und Felka und Lorenz zum „Kompetenz Nachweis International“ in diesem Heft.

2014 erschien die Langzeituntersuchung von Riemann, Jöst, Fischer und Berchtold von der Jugendhilfe Phönix e.V., die insbesondere die Beziehungsebene als zentralen Wirkfaktor in der individualpädagogischen Einzelfallhilfe in den Blick nimmt.

### Kooperation mit Politik und Verwaltung

Auch der fachpolitische Diskurs hat die Weiterentwicklung des Feldes in positiver Weise unterstützt. Etwa seit Beginn der 2000er Jahre hat sich ein zwar nicht regelmäßiger, aber dennoch stetiger Austausch zwischen den bundespolitisch verantwortlich Tätigen in den Ministerien<sup>1</sup> und den

Fachverbänden im Lande<sup>2</sup> entwickelt – trotz manch unterschiedlicher Positionen nehmen sich mittlerweile die Vertreter als verlässliche Partner im Ringen um gute Entwicklungen und Lösungen zum Wohle der begleiteten Jugendlichen und Familien wahr. Herauszuheben ist hier vor allem die Fachtagung „Weder Abenteuerland noch Verbannung“, die im Jahr 2007 als erste große Monitoring- und Diskussions-Plattform für eine verlässliche Annäherung sorgte. Dem folgte 2014 eine Fachtagung in Potsdam mit dem Thema: „Grenzgänger, Systemsprenger, Verweigerer – Wege schwierig(st)e Kinder und Jugendliche ins Leben zu begleiten“. Auch hier konnte sich die Individualpädagogik eindrucksvoll im Gesamtkontext der Jugendhilfeangebote präsentieren und aufzeigen, dass sie mindestens gute Alternativen zu geschlossenen Formen der Hilfe anbieten kann. Beide Veranstaltungen wurden gefördert vom BMFSFJ und unter Federführung der „Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe“ des Deutschen Instituts für Urbanistik Difu konzipiert.

Gewichtige Wermutstropfen bringen allerdings die mittlerweile extrem differenzierten und uneinheitlichen Regelungen zur Erlangung einer Betriebserlaubnis für individualpädagogische Betreuungsstellen mit sich. Die Regelungen der jeweiligen Landesjugendämter stellen freie Träger teilweise vor langwierige, schwer lösbare Probleme. Im Laufe der letzten 20 Jahre sind zu berücksichtigende Anforderungen deutlich angestiegen und schaffen einen hohen bürokratischen Aufwand, bei dem der eigentliche Sinn – Kindeswohl zu

sichern – nicht mehr immer erkennbar ist. Dabei werden zunehmend strittige Fragen, und die nicht selten jahrelang, vor Gerichten ausgetragen.

### Ausbildung und interdisziplinäre Vernetzung

Wie schaut es mit der Wahrnehmung von Individualpädagogik in der Ausbildung aus? Bis heute hat das Feld keinen festen Platz in den Curricula pädagogischer Ausbildungen und/oder in grundständigen Studiengängen: Die allerwenigsten (Hoch-)Schulen sehen die Möglichkeit vor, etwas über Individualpädagogik zu erfahren und kennen zu lernen. Es ist bislang dem Engagement einzelner Träger oder aber der Arbeit von Interessensvertretungen oder Dachverbänden zu verdanken, dass es überhaupt Berührungspunkte zwischen Ausbildung und Praxis gibt. So bietet der Bundesverband Individual- und Erlebnispädagogik BE beispielsweise eine kostenreduzierte Mitgliedschaft für Fach- und Fachhochschulen sowie eine kostenfreie Kooperationspartnerschaft an – eine gute Möglichkeit, um Zusammenarbeit zu begründen, sich kennen zu lernen und voneinander zu profitieren. Einzelne Kooperationen sind belebend und fruchtbar, eine systematisierte Zusammenarbeit gibt es jedoch nicht.

So bleibt der Kontakt und Zugang zu jungen Fachkräften auf dieser Ebene erschwert. Finden engagierte und interessierte junge Pädagog/-innen und Träger dennoch zusammen, bedarf es einer differenzierten Einarbeitung und guten





Begleitung, um in die Herausforderungen des Feldes hineinzuwachsen – ein Prozess, in dem beide Seiten viel investieren müssen, der sich aber unbedingt lohnt! Fachlich kompetenter „Nachwuchs“ ist in diesem spannenden Arbeitsfeld heiß begehrt und wird dringend gebraucht, um die „erste Generation“ der mit viel Begeisterung und Engagement tätigen Individualpädagogen in Richtung Ruhestand zu verabschieden.

Generell ist eine gute Qualifizierung – auch über die grundständigen Ausbildungen hinaus – ein bedeutendes Thema für eine erfolgreiche Arbeit im Feld: Die „special needs“ der betreuten Kinder und Jugendlichen erfordern entsprechende fachliche Qualifizierungen in zum Teil angrenzenden Disziplinen bzw. spezifische Weiterbildungen. Einige Beispiele: Erkenntnisse aus der Trauma-Arbeit, Methoden aus der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg oder aber die Berücksichtigung neurobiologischer Erkenntnisse haben längst einen festen Platz in der Gestaltung individueller Hilfen gefunden. Verantwortlich tätige Träger berücksichtigen dies und investieren in entsprechend ausgebildete (Leitungs-) Kräfte oder unterstützen Qualifizierungen durch Freistellung und/oder (Teil-)Finanzierung.

Es gibt sogar Beispiele, in denen Träger die spezifische Qualifizierung der Pädagogen gleich selbst in die Hand nehmen und konzipieren.

Die Vernetzung mit angrenzenden Disziplinen hat sich in den vergangenen Jahren ebenfalls weiter entwickelt – „Berührungsempfindlichkeiten“ wie zum Beispiel in der Zusammenarbeit zwischen pädagogischen Trägern und Kinder- und Jugendpsychiatrischen Diensten oder Kliniken weichen langsam der Erkenntnis, dass eine ergänzende Zusammenarbeit auf Augenhöhe der Weg zur erfolgreichen Hilfestellung ist.

### Fazit

Unser deutsches Jugendhilferecht hat uns mit der Möglichkeit beschenkt, Hilfen konsequent und kreativ am Bedarf des Einzelnen auszurichten und damit auch jungen Menschen wirkungs- und sinnvolle Hilfen anzubieten, die ansonsten durch das Raster von Regelangeboten fallen würden.

Wenn diese Hilfen trotz der beschriebenen Weiterentwicklung des Feldes, trotz überzeugender Praxis sowie überzeugender Forschungsergebnisse durch immer restriktivere Regelungen in ihrer

Ausgestaltung eingeschränkt werden, müssen Begründungen auch außerhalb des Zuständigkeitsbereiches der Praxis gesucht werden. Schließlich gibt es auch an anderen Stellen des Systems Einschränkungen zu beklagen, die im Grunde nach dem gesetzlichen Auftrag öffentlicher Träger zuwider laufen – etwa, wenn Hilfen frühzeitig eingestellt werden und junge Menschen der Obdachlosigkeit überlassen werden (ein Beispiel: ZDF Zoom Beitrag von Stephanie Gargosch am 17.12.2014, [www.zdf.de/ZDFmediathek/beitrag/video/2307196/Auf-der-Strasse#](http://www.zdf.de/ZDFmediathek/beitrag/video/2307196/Auf-der-Strasse#), aufgerufen am 15.02.2015), junge Erwachsene als sogenannte „Care Leaver“ um die Weiterbewilligung von Hilfen streiten müssen, die sie zur Erlangung der letzten notwendigen Sicherheit für ein eigenständiges, eigenverantwortliches Leben als gleichwertiges Mitglied in unserer Gesellschaft benötigen.

Kehren wir zu der jungen Frau zurück, deren Geschichte wir eingangs skizziert haben. Stellen Sie sich vor, es hätte niemanden gegeben, der erkannt hätte, was sie braucht, niemand hätte den Mut besessen, eine an ihren Möglichkeiten orientierte Hilfe zu entwickeln und niemand wäre bereit gewesen, eine solche Hilfe durchzusetzen und zu finanzieren – dann wären wir bei einer Wirklichkeit angelangt, die es trotz gut gemeinter Absichtserklärungen wie z. B. beim Deutschen Jugendhilfetag 2008 in Essen unter dem Motto „Gerechtes Aufwachsen ermöglichen – Bildung, Integration und Teilhabe“ in Deutschland gibt: Nämlich schnipp und Basta .... Wollen wir uns das leisten?

Die Frage nach Differenzierungen und/oder Schnittmengen zwischen Individual- und Erlebnispädagogik – vor einigen Jahren eine durchaus turbulent diskutierte und notwendige Frage um Positionierung und Identität – ist unseres Erachtens heute nicht mehr praxisrelevant.

Damals wie auch jetzt sind erlebnispädagogische Handlungs- und Lernfelder Bestandteil individualpädagogischer Praxis. Die damals notwendige Differenzierung wird heute für die Identität des Feldes nicht mehr benötigt.

Die Individualpädagogik ist „erwachsen“ geworden – sie kann viel mehr tragen und leisten, als sie heute darf.

**Literatur**

AIM e.V. (Hrsg.) (2007). Evaluationsstudie – Jugendliche in individualpädagogischen Maßnahmen. Durchgeführt vom Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis (isp) im Auftrag des AIM e. V. Köln: Eigenverlag

AIM e.V. (Hrsg.), Klawe, W. (2010). Verläufe und Wirkfaktoren individualpädagogischer Maßnahmen. Durchgeführt vom Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis (isp) im Auftrag des AIM e.V. Köln: Eigenverlag

Arnold, J., Klein, J., Macsenaere, M. (Hrsg.) (2011). Individualpädagogische Hilfen im Ausland: Evaluation, Effektivität, Effizienz. Freiburg: Lambertus-Verlag

Bundesverband Individual- und Erlebnispädagogik e.V., AIM e.V. (Hrsg.), Klawe, W. (2013). Das Ausland als Lebens- und Lernort. Eine Expertise. Dortmund: Comedia Verlag

Deutsches Institut für Urbanistik Difu (Hrsg.) (2014). Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe. Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe. Grenzgänger, Systemsprenger ... Berlin: difu Verlag

Deutsches Institut für Urbanistik Difu (Hrsg.) (2008). Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe. Aktuelle Beiträge zur Kinder und Jugendhilfe. Weder Abenteuerland noch Verbannung. Berlin: difu Verlag

Esser, K., Macsenaere, M. (2012). Was wirkt in der Erziehungshilfe? München/Basel: Reinhardt Verlag

Felka, E., Harre, V. (Hrsg.) (2006). Evaluation individualpädagogischer Intensivbetreuungen im In- und Ausland in der Zeit von 1990 bis 2005. Köln: Eigenverlag

Felka, E., Harre, V. (Hrsg.) (2011). Individualpädagogik in den Hilfen zur Erziehung Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren

Fischer, T., Ziegenspeck, J. (2009). Betreuungsreport Ausland. Lüneburg: Edition Erlebnispädagogik

Gargosch, S. (2014). Obdachlose Kinder in Deutschland. In: ZDF zoom. www.zdf.de/ZDFmediathek/beitrag/video/2307196/Auf-der-Strasse# (aufgerufen am 15.02.2015)

Knab, E., Macsenaere, M. (2004). Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen (EVAS) – Eine Einführung. Freiburg: Lambertus Verlag

Lorenz, H. (2006). Die Nase im Wind. Ist die Praxis der Auslandsprojekte ihrer Theorie voraus? In: Witte, M., Sander, U. (Hrsg.), Intensivpädagogische Auslandsprojekte in der Diskussion (85 ff). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren

Lorenz, H. (2003). Individualpädagogik/ Erlebnispädagogik – Eine Geschichte vom Wachstum aus der Dualität. In: AIM Reader. Köln: Eigenverlag.

Lorenz, H. (2006). Intensivpädagogische Maßnahmen im Ausland: Fortsetzung folgt!!!, Geänderte gesetzliche Grundlagen – eine erste Bestandsaufnahme. e&I – erleben und lernen Heft 3&4 (30) Augsburg: ZIEL-Verlag

Schrappner, C. (2006). Intensivpädagogische Auslandsbetreuung – nur ein weiteres „finales Rettungskonzept“ öffentlicher Erziehung oder mehr? In: Witte, M., Sander, U. (Hrsg.), Intensivpädagogische Auslandsprojekte in der Diskussion. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren

Wiesner, R. (2013). Wege zur Inklusion. [http://www.fice-congress2013.ch/media/files/Interview\\_Wiesner\\_Stuebi\\_MacsenaereDef\\_CS.pdf](http://www.fice-congress2013.ch/media/files/Interview_Wiesner_Stuebi_MacsenaereDef_CS.pdf) (aufgerufen am 14.02.2015)

Witte, M. (2008). Jugendliche in intensivpädagogischen Auslandsprojekten. Eine explorative Studie aus biografischer und sozialökologischer Sicht. Dissertation Graduiertenkolleg Jugendhilfe im Wandel. Fakultät für Pädagogik Universität Bielefeld.

**Fußnoten**

1 BMFSJ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; Auswärtiges Amt; BMJV Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz

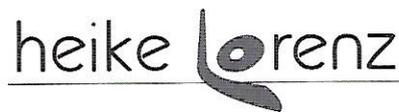
2 BE Bundesverband Individual- und Erlebnispädagogik, BVkE Bundesverband katholischer Einrichtungen, AIM Bundesarbeitsgemeinschaft Individualpädagogik

**Autorinnen**

Heike Lorenz, Dortmund, Jahrgang 1959, Langjährige Leitungserfahrung im individualpädagogischen Bereich, 2000 – 2008 Vorstandsvorsitzende des Bundesverbandes Individual- und Erlebnispädagogik e.V. Seit 2008 Coaching, Personal- und Organisationsentwicklerin im eigenen Unternehmen  
 Kontakt: [www.heike-lorenz.com](http://www.heike-lorenz.com), [info@heike-lorenz.com](mailto:info@heike-lorenz.com)



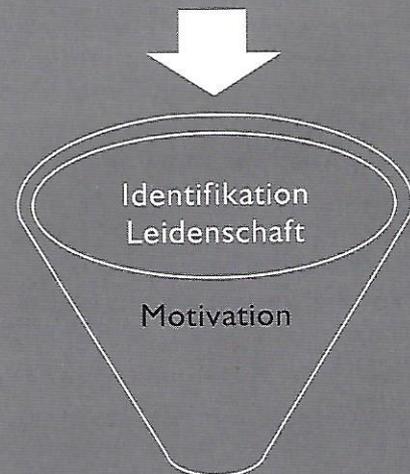
Eva Felka, Jahrgang 1957, Leitung Projekt Husky, Köln seit 1990. Langjähriges Mitglied im Vorstand des Bundesverbandes Individual- und Erlebnispädagogik e.V.  
 Kontakt: [www.projekt-husky.de](http://www.projekt-husky.de), [evafelka@projekt-husky.de](mailto:evafelka@projekt-husky.de)



Organisationsberatung  
 Teamentwicklung  
 Personalmanagement

**Mensch und Struktur**  
 im Fokus

- ✓ Personalentwicklung  
transparente Kommunikation
- ✓ Personalbindung  
effiziente Strukturen
- ✓ Wertschätzung  
effektive Strukturen
- ✓ Senkung von Konfliktkosten  
excellente Lösungen
- ✓ Neugierde  
Innovation



Der Schlüssel für exzellente  
 Dienstleistung –  
 so wird meine Arbeit  
 zu Ihrem Erfolg!

E-Mail: [info@heike-lorenz.com](mailto:info@heike-lorenz.com)  
 Web: [www.heike-lorenz.com](http://www.heike-lorenz.com)