



# Professionelle Anforderungen an eine moderne Kinder- und Jugendhilfe

PARADOXIEN. WIDERSPRÜCHE. SPANNUNGSVERHÄLTNISSE

DR. TOBIAS FRANZHELD

# Durchgang der Argumentation

1. Standards und Qualität in der professionalisierten Kinder- und Jugendhilfe
2. Spannungsverhältnisse im Feld der Kinder- und Jugendhilfe
3. Beispiel aus der stationären Jugendhilfe
4. Vermittlung, Bewältigung und Reflexion von strukturprägenden Spannungsverhältnissen

# Der feine Unterschied zwischen Standards und Qualität

- ▶ Professionelle Standards (in professionalisierten Berufsfeldern)
  - ▶ **Normative Orientierungen** stützen praktisches Handeln und fördern Selbstkontrollen. Sie basieren auf den Persönlichkeitsprofilen (Müller-Herrmann 2012) von Berufsanzwärt\*innen und reichen bis zu ethischen Grundhaltungen (Brumlik 2004).
  - ▶ Standards stabilisieren das **gesellschaftliche Vertrauen** in professionelle Leistung und Institutionen. Bei Misstrauen gegenüber Professionen steigt Durchlässigkeit für öffentliche Kritik (Beispiel Kinderschutz und durchdringende Kritik einer „organisierten Verantwortungslosigkeit“)
  - ▶ Orientierung an **gesellschaftlichen Zentralwerten** (bspw. Kindeswohl oder Familienerhalt) **dienen als Legitimation** für berufliche Sonderbefugnisse (Eingriff/Fremdplatzierung zum Schutz von Kindern)
  - ▶ Beziehen sich auf disziplinär **abgesicherte Wissensbestände** zur Bewältigung von Handlungsproblemen in der Praxis – Wissen mit Bewährungsdruck in Theorie und Praxis.

MIT KINDERN KASSE MACHEN

## Wenn Jugendhilfe zum Geschäft wird

Von Anna Osius



Ein kleines Mädchen sitzt weinend auf dem Fußboden in seinem Zimmer.

(picture alliance / dpa / Patrick Pleut)

Das Geschäft mit der Jugendhilfe blüht. Aus Angst vor neuen Todesfällen und Jugendämter immer schneller Kinder aus ihren Familien – im Schnitt 100 Ki noch eigene Jugendhilfe-Einrichtungen. Freie Träger springen ein. Sie sind

**KARTEILLE**

Einfach ins Heim gesteckt

### „Das Jugendamt nahm mir die Kinder weg“

Nach der Scheidung beginnt ein Rosenkrieg zwischen Andrea und ihrem Ex. Um sich an ihn zu rächen, schwärzt er sie bei den Behörden an. Mit dramatischen Folgen: Ein Jahr lang bangt die verzweifelte Mutter um ihre vier Kinder

**1** War eine rasante Liebe. Vier Monate nach dem Kennenlernen ist Andrea Kumpes schwanger. **2** In der ersten Schwangerschaft ist sie glücklich. **3** In der zweiten Schwangerschaft ist sie besorgt. **4** In der dritten Schwangerschaft ist sie verzweifelt. **5** In der vierten Schwangerschaft ist sie verzweifelt.

**1** War eine rasante Liebe. Vier Monate nach dem Kennenlernen ist Andrea Kumpes schwanger. **2** In der ersten Schwangerschaft ist sie glücklich. **3** In der zweiten Schwangerschaft ist sie besorgt. **4** In der dritten Schwangerschaft ist sie verzweifelt. **5** In der vierten Schwangerschaft ist sie verzweifelt.



## Im Zweifel lieber wegnehmen?

Alle 15 Minuten werden in Deutschland ein Kind in Obhut genommen. Die Zahl der Kinder in Obhut steigt von 100.000 im Jahr 2010 auf 130.000 im Jahr 2015. Die Zahl der Kinder in Obhut steigt von 100.000 im Jahr 2010 auf 130.000 im Jahr 2015. Die Zahl der Kinder in Obhut steigt von 100.000 im Jahr 2010 auf 130.000 im Jahr 2015.

## So kritisiert der „Polizeiruf 110: Kindeswohl“ die privatisierte Jugendhilfe

Der „Polizeiruf 110: Kindeswohl“ aus Rostock zeigt die Probleme durch Privatisierung auf – und klagt die mangelnde Kontrolle durch Jugendämter an.



So kritisiert der „Polizeiruf 110: Kindeswohl“ die privatisierte Jugendhilfe

### Jugendhilfe In der Schattenwelt

Wieder sind Jugendliche in staatlicher Obhut misshandelt worden. Es war wohl eine Ausnahme – aber der Fehler steckt im System.

Von Frank Drieschner

12. Mai 2016 / DIE ZEIT Nr. 21/2016, 12. Mai 2016

AUS DER ZEIT NR. 21/2016



Jugendliche, die von Erziehern gedemütigt und körperlich angegriffen werden, die man durch knappe Mahlzeiten bestrafte oder zum Sport zwingt – all das ist bekannt aus dem Jugendheim Friesenhof im Kreis Dithmarschen, wo Hamburg jahrelang schwer erziehbare Mädchen untergebracht hat. Nun ist es wieder geschehen, in einem Jugendheim eines anderen Anbieters im Kreis Schleswig-Flensburg.

# Der feine Unterschied zwischen Standards und Qualität

## Qualitätsdiskussion im Feld der Jugendhilfe

- ▶ Qualitätsdiskussion über Leistungen der Jugendhilfe seit 1990er Jahren: Jugendhilfe „unter Druck“
  - ▶ Krise der öffentlichen Haushalte seit 1990er Jahre – Kritik am teuren Modell der „Expertenprofessionalität“ (Otto & Ziegler 2012)
  - ▶ Aufbau der dritten Säule des Dienstleistungssektors abgestützt durch Leistungsgesetze, Mitwirkungspflicht und Kontraktmanagement (Dienstleistungsdebatte)
  - ▶ Neue Steuerungsmethoden (NPM) vom „Sozialraum“ (Vernetzung und Governance bis zur „Hilfeplanung“ (Case-Management)
  - ▶ Neu: Evidenzbasierung und Wirkungsdiskussion durch Kinderschutzdebatten (Checklisten und Dienstvorschriften)

# Vom fürsorgenden zum aktivierenden Staat (Hack 2020)

- ▶ Wohlfahrtsstaatliche Hintergründe der aktuellen Qualitätsdebatte
- ▶ Qualitätsdebatten übernommen aus betriebswirtschaftlichen Arbeitszusammenhängen
- ▶ Sozialpolitische Aufmerksamkeit auf das Qualitätsthema

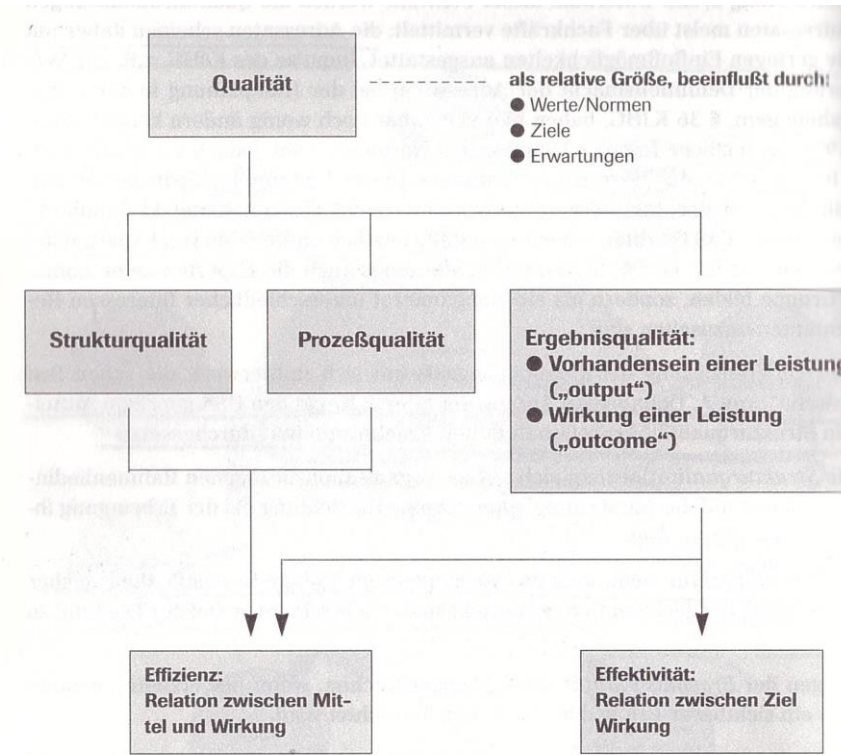
Tabelle 4: Vom fürsorgenden zum aktivierenden Wohlfahrtsstaat – Veränderung von Zielen und Leitbildern (Dingeldey, 2006a, 2006b)

Sozialpolitische Ziele und Leitbilder	Der fürsorgende Wohlfahrtsstaat	Der aktivierende Wohlfahrtsstaat
<b>Sozialpolitik allgemein</b>	Versorgung bzw. Fürsorge – reaktiv, kompensatorisch	Aktivierung, Eigenverantwortung – präventiv, befähigend
<b>Freiheit</b>	... von materieller Not ... vom Erwerbszwang – Dekommodifizierung	... von Wohlfahrtsbürokratie – stattdessen Selbstmanagement, (Mindest-)Sicherung – (Re-)Kommodifizierung
<b>Gleichheit</b>	... der materiellen Lebensverhältnisse – Einkommensverteilung	... der sozialen Teilhabemöglichkeiten (Arbeitsmarkt und Bildung)
<b>Soziale Rechte</b>	universalisierte Rechtsansprüche auf standardisierte materielle Leistungen – Leistungen qua Status	Teilhaberechte; konditionalisierte und individualisierte Leistungen (Bedingung: Ko-Produktion) – Leistung qua Vertrag
<b>Staats- und Steuerungsverständnis</b>	planender Staat – Erfüllungsverantwortung – direktiv, hierarchisch	kooperativer Staat; Vermittler und Initiator – Gewährleistungsverantwortung – diskursiv, kooperativ

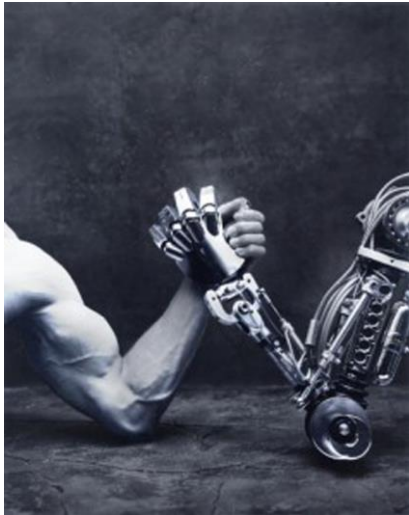
# Qualitätsdiskussion „im Schatten“ der Transformationen der öffentlichen Daseinsversorgung

- ▶ Neue Qualitätsdebatte seit 1990er Jahren: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (Donabedian 1980).

„Jugendhilfe, so die programmatische Vorstellung, soll ihre Handlungsweisen stärker als bisher auf den Output, auf die Leistungen gegenüber ihren Adressatinnen beziehen“ (Merchel 1999: 22)



# Zusammenfassung: Standards und Qualität im Kontrast



	„Professionelle“ Standards	„betriebswirtschaftliche“ Qualität
Transparenz	Standards sind das implizite, habitualisierte Regelwerk, das die Handlungspraxis anleitet = Standards sind unsichtbar!	Qualität richten sich auf explizite Vorgaben effizienter Dienstleistungen = Qualität muss sichtbar sein!
Orientierung	Inputorientierung professioneller Standards zur Bewältigung/Regulierung kontingenter Praxisprobleme (Struktur- und Prozessqualität)  - Anwendung von Leistung/Kompetenz	Outputorientierung von Qualität zum Erreichen festgelegter Ergebnisse (bspw. Fallzahlen oder vermeiden unerwünschter Zustände) (Ergebnisqualität)  - Darstellung von Leistung/Kompetenz
Anwendung	Übersetzung von Standards in konkrete Handlungszusammenhänge = autonome Handlungs- und Entscheidungsspielräume (Auslegung, Inferenz, Revision)	Exekution formal-richtigen Handelns nach anerkannten Richtlinien (Verfahrensschritte, Entscheidungsbäume usw.) = Kontrolle von erwünschten/erwarteten Ergebnissen
Wissen	Problemlösungswissen für „treffsichere“ Entscheidungen zur Bewältigung von praktischen Anforderungen	Verfahrenswissen orientiert an „pseudo“ Evidenzen (Einhaltung von Handlungsschritten bspw. bei Case-Management oder Schutzinterventionen)



# Einschätzungen zur aktuellen Situation der Kinder- und Jugendhilfe ...

- ▶ **De- oder Reprofessionalisierungstrend?**: „Denn gerade der Umgang mit Ungewissheit in der Fallarbeit wird mit wirkungsorientierten Steuerungsansätzen tendenziell andersartig – nämlich durch Standards und Techniken gelöst“ (Polutta 2014, S. 178), aber auch eine „Evidenzbasierte Professionalisierung“ sei möglich.
- ▶ Zwischen „**Krisenmetaphorik**“ und „**Expansionsgeflüster**“ (Thole et al. 2019)
- ▶ **Fragmentierung des Handlungsfeldes** der Kinder- und Jugendhilfe führen zu einer Erosion beruflicher Einheitsvorstellung.
- ▶ **Enttäuschte professionspolitische Hoffnung**, mit managerialen Steuerungsmethoden das sozialpädagogische Selbstverständnis hin zu einer „notwendigen sozialen Infrastruktur“ zu stärken (Ziegler 2021).

# Gibt es Alternativen zur Qualitätsdiskussion für eine fachlich aufgestellte Kinder- und Jugendhilfe?

„Jugendhilfe wird um so intensiver mit Konzepten und Modellen aus anderen Bereichen konfrontiert und zur Übernahme solcher Modelle gedrängt werden, wie es nicht gelingt, Verfahrensweisen zu entwickeln und zu praktizieren, die die spezifischen Aufgaben und Strukturen der Jugendhilfe in sich aufnehmen. Ein kritischer Umgang mit Konzepten eines bereichsunspezifischen Qualitätsmanagements wird auf Dauer politisch tragfähig, wenn er mit der Präsentation arbeitsfeldspezifischer Definitionen und Kontrollmechanismen zur Qualität einhergeht“ (Merchel 1999: 24).

- ▶ Probleme: Keine theoretische/konzeptionelle Rückversicherung zur Kinder- und Jugendhilfe, sondern Sozialrecht und Sozialpolitik.
- ▶ „Ältere“ Diskussion zur Professionalität geprägt von grundlegenden Spannungsverhältnissen wie „Nähe und Distanz“ (exempl. Dörr 2019) und „Hilfe und Kontrolle“ (Merchel, Heiner, Thole usw.)
- ▶ Frage: Gibt es konstitutive Spannungsverhältnisse in der Kinder- und Jugendhilfe, die ihr gegenwärtiges Anforderungsprofil abstecken und das Feld der Kinder- und Jugendhilfe „vermessen“?

# Moderne Spannungsverhältnisse der Kinder- und Jugendhilfe (Franzheld/Walther 2021)

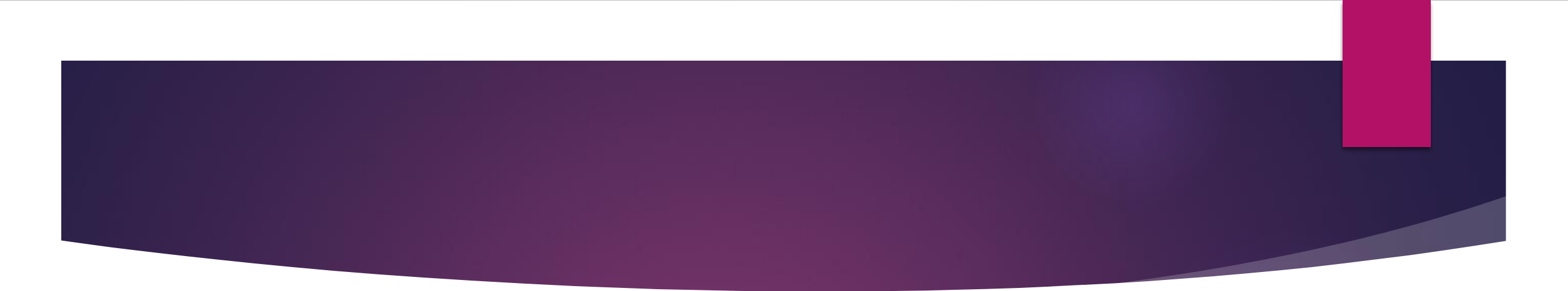
Inklusion	<b>Zugang: Gerechtigkeitsproblem (Wer?)</b>	Exklusion
Offenheit	<b>Raum: Freiwilligkeitsproblem (Wo?)</b>	Geschlossenheit
Prävention	<b>Ziel und Zeit: Entscheidungsproblem (Wann?)</b>	Intervention
Subjekt	<b>Adressierung: Machtproblem (Wie?)</b>	Objekt
Zivilgesellschaft/frei	<b>Träger: Verantwortungsproblem (Was?)</b>	Staat/öffentlich

## Spannungsverhältnisse

- ▶ Theorie-Praxis-Verhältnisse (normative Disziplin – praktische Profession)
- ▶ Widersprüche im professionellen Handlungsvollzug (professionelle Fallarbeit)
- ▶ Institutionelle Programmatik vs. „gelebte Praxis“ (Dienstleistungsorganisation vs. fachliche Handlungsvorschriften)

# Beispiel Offenheit – Geschlossenheit (aus von Schwänenflügel 2021)

- ▶ Die *Fallstudie Wohngruppe* (vgl. Lütgens et al. 2017, S.15 ff.). Im vorliegenden Fall sind die ausschließlich männlichen Jugendlichen zwischen 14 und 18 Jahre alt und haben unterschiedlichste familiäre und sozioökonomische Hintergründe und Lebensgeschichten, die ihren Zugang zur Wohngruppe prägen (Flucht, Armutslagen, belastete Familiengeschichten). Diese finden im Alltag der Wohngruppe in ganz unterschiedlichen Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen der jungen Menschen Ausdruck, die zum Teil im Widerspruch zu den geltenden Regeln stehen und zu entsprechenden Konflikten führen, zum Beispiel in Bezug auf die Nutzung des Internets oder Besuchsregelungen. Während der „offizielle“ Umgang mit den Vorstellungen der Jugendlichen von wenig Offenheit und dialogischer Aushandlung geprägt scheint, konnten wir in unseren Beobachtungen auch eine inoffizielle „Hinterbühne“ ausmachen, auf der Verhandlungsspielräume zwischen Fachkräften und jungen Menschen sichtbar wurden. Die Vorderbühne ist geprägt durch formal festgelegte, von der Heimleitung stark rechtlich-absichernd begründete Hausregeln, durch wöchentlich stattfindende Gruppensitzungen sowie einen Heimrat, der sich aus gewählten Gruppensprecher/-innen, einer Mitarbeiterin und der Heimleitung zusammensetzt und für die formale Beteiligung der Jugendlichen steht. Sowohl die Gruppensitzungen als auch der Heimrat sind aus Sicht der Jugendlichen jedoch wenig offenbeteiligend organisiert. Die Gruppensitzungen sind aus ihrer Sicht stark von organisatorischen Absprachen und Themen geprägt, die die Fachkräfte vorgeben, und in beiden Gremien haben die Jugendlichen lediglich ein Vorschlagsrecht, aber keine echte Verhandlungsmacht.

- 
- ▶ Zwar „kommt halt die Frage von den Betreuern, ‚habt ihr Punkte?‘“, da alle Vorschläge der Jugendlichen aber immer erst unter den Fachkräften oder mit der Heimleitung abgesprochen werden müssen, dienen die Sitzungen vor allem der Informationsweitergabe: „[...] das ist eigentlich so die einzige Möglichkeit, die wir haben, etwas zu beeinflussen“, fasst ein Jugendlicher die Situation zusammen. Eine weitere formale Ebene sind die rechtlich vorgegebenen Hilfeplangespräche, in denen zwischen Jugendamt, Jugendlichem und Einrichtung der Hilfebedarf ausgehandelt und der Hilfeprozess gemeinsam gestaltet werden soll. Auch hier schätzen die interviewten Jugendlichen ihren Einfluss als gering ein und die Gespräche eher als Mittel, sie von den bereits bestehenden Vorstellungen der Fachkräfte zu überzeugen. Im Alltag sind aber auch die „Hinterbühnen“ relevant: Jugendliche umgehen oder unterlaufen Regeln, zum Beispiel die (eigentlich klar reglementierte) Handynutzung, oder laden einen Jugendlichen zum sonntäglichen Essen ein. Fachkräfte dulden dies oder erlauben Dinge, die nicht den offiziell geltenden Regeln entsprechen und nehmen mit dieser Praxis des „Darüber-Hinwegsehens“ (Cloos et al. 2009, S. 134) unter der Hand eine Öffnung vor.

# Stationäre Wohngruppe als ein Feld von Spannungsverhältnissen

## **Theorie – Praxis – Verhältnis**

- ▶ Normative Erwartung an die stationäre Jugendhilfe: Offenheit als Form der Beteiligung/Partizipation/Demokratische Mitbestimmung
- ▶ Praxis – Praxis zeigt sich als institutionell „verregelt“ und „verschlossen“, also bspw. geschlossen für persönlichen Besuch oder Internetzugang durch Hausregeln

## **Professioneller Handlungsvollzug**

- ▶ Handlungspraxis: Aushandlungsprozesse auf Vorder- oder Hinterbühnen – situative reagieren auf Anfragen bei „In-Kontakt-Treten“ und „Regelauslegung“

## **Institutionelle Programmatik und „gelebte Praxis“**

- ▶ Leitbild Beteiligung bestätigt sich in der Einhaltung von Verfahrensvorschriften der Einrichtungen (bspw. Heimrat und Hilfeplanverfahren), die zwar auf Beteiligung abzielen, aber in ihrer Konsequenz Geschlossenheit erzeugen.

# Standards zur Bewältigung, Vermittlung, Reflexion von Spannungsverhältnissen

- ▶ *Vermittlung*: Vertraut machen mit Anforderungsprofil des Jugendhilfefeldes als ein Feld von Spannungsverhältnissen (Vermittlungskompetenzen)
  - ▶ Problem: Praxisschock und geringe Haltekräfte der Jugendhilfeeinrichtungen
- ▶ *Bewältigung*: „Gestaltsicherer“ Umgang mit Praxisanforderungen im Sinne der praktischen Bewältigung von Spannungsverhältnissen (Handlungskompetenzen)
  - ▶ Problem: Standardisierung und Delegation von Entscheidungen an Verwaltungsvorschriften
- ▶ *Reflexion*: Bewertung der eigenen Zielstellung vor alternativen Feldpositionen
  - ▶ Problem: Orte der Reflexion finden und Zielsetzungen zur Diskussion zu stellen (Reflexionskompetenzen)

# Schlussbemerkung

Standards sind nötig, um Disziplin und Profession zusammenzuhalten, um Fachkräften eine Orientierung in der Praxis zu geben und die Möglichkeit zu eröffnen, sich reflexiv zu fachlichen Zielen zu stellen.

Spannungsverhältnisse halten das Feld der Jugendhilfe im Hinblick auf Disziplin, Profession und Organisation zusammen. Konzepte der Jugendhilfe sollten sich an Integrationsfiguren orientieren und nicht an einer theoretischen oder faktischer Spaltung.

Fachlich abgesicherte Konzepte zur Kinder- und Jugendhilfe reduzieren fachfremde Steuerungsversuche und setzen an die Stelle neuer Qualitätsdiskurse Diskussionen über fachliche Standards.



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

UND NACHZULESEN IN ...

