



31. Jahrgang . Heft 1 . 2026

Blickpunkt Jugendhilfe

Dokumentation

Fachtag am 19.11.2025

**„Ambulante Hilfen –
Zukunft gemeinsam
gestalten“**

Herausgegeben vom
VPK-Bundesverband e.V.

www.vpk.de



BOEHME, LANGE UND PARTNER GMBH

WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT · STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT

BREMEN · VERDEN



ÜBER 30 JAHRE ERFAHRUNG BEI DER BERATUNG VON KINDER- UND JUGENDEINRICHTUNGEN

Unsere bundesweit tätige Kanzlei hat mittlerweile über 30 Jahre Erfahrung bei der Beratung von Einrichtungen, die sich der Kinder- und Jugendhilfe verschrieben haben. Deshalb können wir Sie auch bei folgenden Themen begleiten und kompetent unterstützen:

- Existenzgründung
- Rechtsformberatung
- Gesprächen mit Banken
- Verhandlungen mit Jugendämtern
- Entgeltermittlungen
- Betriebswirtschaftliche Beratungen / Unternehmensberatungen
- Nachfolgeregelungen

Neben betriebswirtschaftlichen Beratungen bieten wir als DATEV-Mitglied unter anderem auch folgende Leistungen an:

- Lohnbuchhaltungen
- Finanzbuchhaltungen
- Jahresabschlusserstellungen
- Erstellungen von Steuererklärungen



KANZLEI BREMEN:

Argonnenstr. 9 • 28211 Bremen
Telefon (0421) 3 48 99-0 • Fax (0421) 3 48 99-50
E-Mail: mail@blp-bremen.de

KANZLEI VERDEN:

Zollstr. 15 • 27283 Verden
Telefon (04231) 92 20-0 • Fax (04231) 92 20 32
E-Mail: mail@blp-bremen.de

Inhalt

„Wenn ambulante Hilfe bei den gegebenen neoliberalen Bedingungen unter Zeitdruck als standardisiertes Verfahren und mit der Zielperspektive eines ökonomischen Outputs durchgeführt werden muss, dann ist sie sehr schnell nur noch eine um ihre Wirkmöglichkeiten gebrachte leere Hülse der ursprünglichen Methode – ganz gleich, wie qualifiziert und bemüht die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind.“

Prof. Dr. Mechthild Seithe

2 Editorial

3 Schwerpunkt: Dokumentation Fachtag am 19.11.2025:

„Ambulante Hilfen – Zukunft
gemeinsam gestalten“
Arbeitsgemeinschaft
Ambulante Hilfen des
VPK-Bundesverbandes e.V.

3 Begrüßung der Gäste

5 Vortrag:

Ein kritischer Blick auf
die ambulanten Hilfen in
Bezug auf Qualität und
Rahmenbedingungen
Prof. Dr. Mechthild Seithe

18 Vortrag:

Vorstellung der Ergebnisse
der ASUEVA-Studie
Prof. Dr. Holger Ziegler

30 Fachforum I

Die pauschalisierte
Fachleistungsstunde – Fluch
und Segen! ... und es geht auch
ohne. Ein Best-Practice-Beispiel
aus dem hohen Norden
Sven Gebauer

33 Fachforum II

Fehlende Ressourcen bei freien
und öffentlichen Trägern –
ein Dauerstress? Innovative
Wege für eine zukunftsfähige
Personalstruktur
*Alexandra Mollenkopf &
Miriam Geib*

37 Fachforum III

Faktoren für gelingende
ambulante Hilfen aus Sicht
junger Menschen und ihrer
Familien

*Henry Lehmann &
Anna Lena Kim*

44 Fachforum IV

Qualität – Struktur –
Dialog – Haltung
*Sabine Lehmann &
Chiara Alegic*

52 Fishbowl

59 Fazit der Moderation

63 Auswertung der Online-Befragung

65 Ausblick des VPK-Bundesverbandes e.V.

71 Filmbesprechung des Bundesverbandes Jugend und Film e.V.

75 Aus dem VPK

78 Buchbesprechung

81 Filmrezension

82 Rechtsprechung

88 Autor*innen

88 Impressum





Martin Adam

(Foto: Privat)

Liebe Leserinnen und Leser,

ambulante Hilfen gehören zu den anspruchsvollsten Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe. Sie finden im Lebensumfeld junger Menschen und ihrer Familien statt – im Alltag, in komplexen Beziehungssystemen und unter Bedingungen, die Fachkräfte nicht steuern können. Begrenzte Zeit, hohe Verantwortung und widersprüchliche Erwartungen prägen die Praxis.

Im Zentrum stehen junge Menschen und ihre Familien mit ihren Belastungen, ihren Ressourcen und ihrem Anspruch auf Unterstützung. Ambulante Hilfen greifen dort, wo ein erzieherischer Bedarf festgestellt wurde und Entwicklung unter schwierigen Bedingungen dennoch gelingen soll. Sie sind keine Nebenleistung, sondern ein eigenständiges, hoch differenziertes Handlungsfeld. Ihre Wirkung entsteht in Beziehung, Kontinuität und professioneller Haltung, nicht in standardisierten Taktungen.

Seit Jahren verschärfen sich jedoch die strukturellen Rahmenbedingungen. Konflikthafte Entgeltverhandlungen, enge Zeitkontingente und uneinheitliche Abrechnungslogiken erschweren verlässliche Arbeit. Wenn Beziehungsgestaltung verdichtet und Partizipation formalisiert wird, betrifft das junge Menschen unmittelbar. Beziehung lässt sich nicht beschleunigen und Vertrauen nicht standardisieren.

Zugleich stehen auch Jugendämter unter erheblichem Druck: Personalmangel, hohe Fallzahlen und administrative Verdichtung verändern die Steuerungsrealität. So wächst die Diskrepanz zwischen fachlichem Anspruch und struktureller Realität und damit zwischen dem, was Familien benötigen, und dem, was unter gegebenen Bedingungen leistbar ist.

Vor diesem Hintergrund hat die bundesweite AG „Ambulante Hilfen“ im VPK-Bundesverband den Fachtag „Ambulante Hilfen – Zukunft gemeinsam gestalten“ initiiert. Ziel war es, diese Spannungen fachlich einzuordnen und im Austausch zwischen Wissenschaft, Praxis, freien und öffentlichen Trägern zu klären, welche Bedingungen ambulante Hilfen brauchen, um wirksam arbeiten zu können.

Die Beiträge machten deutlich: Qualität entsteht durch tragfähige Beziehungen, Zeit, Reflexion und kontextsensibles Handeln und dort, wo junge Menschen und Eltern aktiv an der Gestaltung ihrer Unterstützung beteiligt sind. Aber Qualität braucht eine verlässliche Refinanzierung, transparente Verfahren und ausreichende personelle Ausstattung.

Diese Ausgabe von Blickpunkt Jugendhilfe dokumentiert die Impulse und Diskussionen des Fachtags und zeigt in seiner Breite und Unterschiedlichkeit, welches Potenzial in der ambulanten Arbeit liegt – für junge Menschen, für Familien und für eine Jugendhilfe, die Verantwortung übernimmt.

Ambulante Hilfen sind eine anspruchsvolle, beziehungsintensive Hilfeform, deren Qualität sich an der Lebensrealität junger Menschen misst.

Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre.

Ihr Martin Adam

Präsident des VPK-Bundesverbandes e.V.

» Eröffnung und Begrüßung

Rolf Töpfer



Rolf Töpfer
(Foto: Christian Dzubieli)

Martin Adam, Präsident des VPK-Bundesverbandes e.V.

Martin Adam eröffnete den Fachtag und begrüßte die Teilnehmenden. Er erklärte, dass er sich freue, sich geehrt zu haben: Als die AG vor vielen Monaten mit der Idee einer großen Veranstaltung für ambulante Hilfen an das Präsidium herangetreten war, habe er die grundsätzliche Idee zwar unterstützt, sei hinsichtlich der geplanten Größenordnung jedoch skeptisch gewesen. Er habe nicht geglaubt, dass man eine solche Veranstaltung realisieren könne.

Umso erfreuter zeigte er sich darüber, dass sich seine Skepsis nicht bestätigt hätte. Mit 120 Anmeldungen sei die Resonanz deutlich größer als erwartet ausgefallen und die positive Stimmung im Raum bestätige dies. Er betonte den Wert einer solchen Veranstaltung für den Verband und verwies

darauf, dass daraus vielleicht ein regelmäßiges Format entstehen könnte. Sein Dank galt der AG und allen, die an der Organisation beteiligt waren. Der Bundesverband habe lediglich finanzielle Mittel beigesteuert, während die operative Arbeit in der AG und insbesondere in der Geschäftsstelle des VPK-Bundesverbandes lag.

Rolf Töpfer, Moderator der Veranstaltung und Leiter der bundesweiten AG Ambulante Hilfen

Im Anschluss übernahm Rolf Töpfer die Moderation. Er begrüßte die Teilnehmenden ebenfalls und verwies darauf, dass ihn die hohe Beteiligung nicht überrasche. Angesichts der Lage der Ambulanten Hilfen und der Herausforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt sei es längst an der Zeit,

dass sich Fachkräfte regelmäßig austauschten. Ziel müsse es sein, die Weiterentwicklung der ambulanten Hilfen aktiv mitzugestalten, statt lediglich Belastungen zu beklagen.

Töpfer führte aus, dass sich Ambulante Hilfen seit Jahrzehnten in einem Spannungsfeld zwischen fachlichem Anspruch und strukturellen Begrenzungen bewegten. Der Arbeitsalltag sei zunehmend durch Standardisierung, Effizienzlogiken und Bürokratie geprägt. Gleichzeitig erhielten die Stimmen der Adressat*innen im Hilfe-prozess oft zu wenig Raum. Die Fachkräfte stünden vor der Aufgabe, professionelle Beziehungsgestaltung mit institutionellen Anforderungen zu verbinden. Außerdem sei die Kooperation zwischen freien und öffentlichen Trägern zentral, um tragfähige Lösungen für die komplexen Lebenslagen junger Menschen und ihrer Familien zu entwickeln und passgenaue Angebote zu ermöglichen.

Er betonte jedoch, dass er diese Zusammenhänge an diesem Tag nicht in Form eines ausführlichen Referats vertiefen werde. Stattdessen liege der Schwerpunkt darauf, gemeinsam mit dem Organisationsteam Raum für Themen, Fragen und Perspektiven der Teilnehmenden zu eröffnen. Es sei keineswegs selbstverständlich, für einen solchen Fachtag Zeit aufzubringen, da in den Ambulanten Hilfen jede Stunde unmittelbare Arbeitszeit sei, in der kein Geld verdient werde. Er dankte den Teilnehmenden ausdrücklich für

ihre Bereitschaft, diesen Tag aktiv mitzugestalten, und hob erneut die Arbeit der AG sowie die organisatorische Koordination des Fachtages durch Janine Hahn hervor.

Ablauf des Fachtags

Rolf Töpfer erläuterte anschließend den geplanten Tagesablauf. Um gewohnte Denkmuster ein wenig zu irritieren und neue Blickwinkel zu ermöglichen, begann der Fachtag mit Beiträgen zweier renommierter Wissenschaftler*innen, die sich seit vielen Jahren kritisch mit der Entwicklung der Sozialen Arbeit und insbesondere der ambulanten Hilfen auseinandersetzen. Beide sollten nacheinander in ein interaktives Interview eingebunden werden, aus dem heraus sie ihre Vorträge entwickelten.

Im Anschluss an die Vorträge erhielten die Teilnehmenden Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen oder eigene kurze Statements abzugeben.

Kurz vor der Mittagspause stellten die Moderator*innen der Fachforen ihre Themen vor, sodass die Teilnehmenden bei Bedarf in ein anderes Forum wechseln konnten. Die Räume boten jeweils Platz für rund 30 Personen. Nach der Mittagspause star-

teten die Fachforen und um 15 Uhr trafen sich alle wieder im Plenum, um die Ergebnisse zu bündeln und im Rahmen eines „Fish Bowls“ zentrale Herausforderungen und Chancen der Ambulanten Hilfen zu diskutieren.

Im Anschluss war eine kurze Pause vorgesehen, bevor der Tag mit einer gemeinsamen Abschlussrunde und einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen endete.

Hinweise zur Dokumentation und Filmaufnahmen

*Christian Zubild,
VPK Mecklenburg-Vorpommern*

Im Anschluss stellte sich Christian Zubild aus Rostock vor. Er erläuterte, dass er im Auftrag des VPK Mecklenburg-Vorpommern die filmische Begleitung des Fachtages übernehmen würde. Seine Aufgabe bestand darin, einen kurzen Erinnerungsfilm von etwa drei bis fünf Minuten Länge zu erstellen, der die Veranstaltung dokumentiert und im Rückblick als kompaktes Stimmungsbild dienen sollte. Gemeinsam mit seinem Kollegen Stefan Deglo sei er für diesen Teil der Veranstaltung verantwortlich. Zugleich wies er darauf hin, dass die filmische Begleitung um die Arbeit einer professionellen Dokumentarfilmerin ergänzt wurde.

Überleitung zum inhaltlichen Teil

Nachdem die organisatorischen Hinweise erläutert waren, begann der inhaltliche Einstieg. Die Teilnehmenden wurden eingeladen, sich im Verlauf des Tages nicht nur kritisch mit den strukturellen, fachlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen der ambulanten Hilfen auseinanderzusetzen, sondern gemeinsam tragfähige Ideen und Perspektiven für die Zukunft zu entwickeln. Der Fokus sollte auf den Lebenslagen von Familien, Kindern und Fachkräften liegen.

Rolf Töpfer ermutigte die Anwesenden, offen für vielfältige Impulse zu sein, eigene Perspektiven einzubringen und aktiv an der Weiterentwicklung der ambulanten Hilfen mitzuwirken. Zugleich wurde betont, wie wichtig es sei, bestehende Strukturen kritisch zu hinterfragen, die eigene professionelle Haltung zu reflektieren und mutig neue Wege zu denken.

Ein zentrales Thema war die Frage, inwieweit das bestehende System Teil der Probleme ist, die es zu lösen versucht, und welche Muster Fachkräfte selbst – bewusst oder unbewusst – stabilisieren. Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass die Auseinandersetzung mit Qualität immer auch Fragen nach Finanzierung, Einfluss und Verantwortung beinhalte.

Die Auftaktveranstaltung wurde als Chance beschrieben, gemeinsam zu reflektieren, voneinander zu lernen und Impulse für eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung der ambulanten Hilfen zu setzen. Zum Abschluss des Einstiegs wurde den Teilnehmenden ein gelingender Fachtag mit konstruktiven Gesprächen und dem gemeinsamen Ziel gewünscht, die Ambulanten Hilfen in Deutschland weiterzuentwickeln.



(Foto: Christian Dzubieli)

» Ein kritischer Blick auf die ambulanten Hilfen in Bezug auf Qualität und Rahmenbedingungen

Prof. Dr. Mechthild Seithe

Rolf Töpfer: Wir haben uns auf das „Du“ verständigt, deshalb meine erste Frage, Mechthild: Was hat Dich persönlich in die Soziale Arbeit geführt? Welche Erfahrungen oder Begegnungen haben Deine Haltung besonders geprägt?

Mechthild Seithe: Ich habe 1968 in Münster Psychologie studiert. Als ich mit dem Studium fertig war, hatte ich überhaupt keine Ahnung von Sozialer Arbeit. Psychologie-Studierende nahmen diesen Bereich damals schlicht nicht zur Kenntnis. Nach meiner Promotion – ich habe über die Veränderungen politischer Einstellungen promoviert – begann ich in der Erziehungsberatung zu arbeiten und wollte mich ganz auf die Einzelfallhilfe konzentrieren.

Das war in den späten 1960er-Jahren in kritischen Studentenkreisen politisch allerdings einigermaßen verpönt; in meinem Umfeld galt Einzelfallhilfe als „reaktionär“. Gemeinwesenarbeit sei das einzig Richtige. Ich habe später auch sehr viel zum Thema Gemeinwesenarbeit gearbeitet, mich aber zunächst bewusst auf die Einzelfallhilfe eingelassen. Für mich war dabei von Anfang an klar, dass die Arbeit mit einzelnen Menschen niemals von den gesellschaftlichen Bedingungen getrennt werden kann, unter denen sie leben. Das war für mich immer eine Einheit und ist es bis heute.

Ich arbeitete als Psychologin in einer Erziehungsberatungsstelle, engagierte mich in der ÖTV und lernte dort



Prof. Dr. Mechthild Seithe
(Foto: privat)

viele Kolleginnen und Kollegen aus der Sozialarbeit kennen. Dabei merkte ich, dass mir für viele meiner Fälle der sozialarbeiterische Hintergrund fehlte. In Frankfurt am Main gab es damals die Möglichkeit, eine externe Prüfung zur Sozialarbeiterin abzulegen. Diese Chance habe ich genutzt, als ich später in Wiesbaden Abteilungsleiterin für ambulante Erziehungshilfen war. So wurde ich schließlich auch Diplom-Sozialarbeiterin.

Das war für mich ein großes Vergnügen, weil ich spürte, wie sehr sich mein psychologischer Horizont erweiterte. Gleichzeitig wurde mir wichtig, sehr klar zwischen den Berufsfeldern Psychologie und Sozialarbeit zu unterscheiden. Wenn wir über ambulante Hilfen sprechen – über Erziehungshilfen allgemein – möchte ich von Anfang an betonen: Für mich handelt es sich hierbei um sozialpädagogische

Hilfen. Psychologie kann hilfreich sein, aber sie reicht für diesen Bereich allein nicht aus.

Als ich als Psychologin anfang, hatte ich selbst noch eine Haltung, die ich bis heute bei vielen Psycholog*innen beobachte: „Das bisschen Sozialarbeit machen wir sowieso mit.“ Das halte ich für einen großen Irrtum. Sozialpädagogik ist anspruchsvoll und sehr differenziert. Ich habe meinen Studierenden immer gesagt: **Euer Beruf ist eigentlich anspruchsvoller als der eines Psychologen.** Er wird nur leider nicht entsprechend vergütet.

Mein Einstieg in die Sozialarbeit führte mich dann für 14 Jahre lang nach Wiesbaden – in die ambulanten Erziehungshilfen, die Schulsozialarbeit und die Schwangerschaftskonfliktberatung. In dieser Zeit haben wir dort die sozialpädagogische Familienhilfe aufgebaut: ein Team im Jugendamt und ein Team im Caritasverband, die eng miteinander arbeiteten und die Grundlagen dieser Hilfeform legten. Dadurch habe ich in diesem Bereich sehr viel praktische Erfahrung gesammelt.

Als ich später Professorin in Jena war, stellte ich fest, dass die Studierenden aus der Praxis inzwischen völlig andere Erfahrungen mitbrachten, als das, was wir damals in Wiesbaden entwickelt hatten. Darauf komme ich später noch zurück.

Du hast nach für mich und mein Berufsverständnis prägenden Personen gefragt. Zwei möchte ich nennen:

1. Hans Thiersch

Er ist sicher vielen hier bekannt. Auch wenn er inzwischen zur älteren Generation gehört, tut das seinem Denken keinen Abbruch. Mich faszinierte an ihm die Verbindung aus genauer Kenntnis der praktischen Sozialarbeit einerseits und dem ständigen Blick auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen diese Arbeit stattfindet, andererseits. Diese doppelte Perspektive entsprach genau meinem eigenen Zugang.

2. Michael Galuske

Ihm begegnete ich später. Viele kennen sein Methodenbuch, aber für mich war ein anderes Werk entscheidend: *Flexible Sozialpädagogik* (2002). Es ist eine scharfsinnige Analyse der gesellschaftlichen Bedingungen, unter denen Soziale Arbeit stattfindet – und nimmt Entwicklungen vorweg, die wir heute nur zu gut kennen. Dieses Buch war für mich wie ein Rückfinden zu meinen ursprünglichen pädagogischen und politischen Überzeugungen. Es hat mich unter anderem dazu motiviert, gegen Ende meiner Professur gemeinsam mit Studierenden das *Schwarzbuch Soziale Arbeit* zu schreiben. Während ich es zunächst als „Schwanengesang“ geplant hatte, erkannte ich später, dass es ein wichtiger Beitrag für Studierende, Praktiker*innen und auch die Wissenschaft werden könnte – was es, denke ich, auch geworden ist – auch wenn letztere zunächst etwas reserviert reagierte, weil viel praktische Erfahrung darin steckt.

Mein Schwarzbuch war nach meiner Pensionierung der Auftakt für 5 bis 6 Jahre intensive politische und berufspolitische Arbeit vor allem in Berlin – zusammen mit einer Vielzahl von kritisch denkenden Sozialarbeiter*innen, die ich durch mein Buch kennengelernt hatte. Danach versuchte ich für ein paar Jahre etwas Abstand zur Sozialen Arbeit zu gewinnen und habe

mich um andere Themen und um meine künstlerischen Ambitionen gekümmert. Doch nach ein paar Jahren Pause hatte ich wieder intensiven Kontakt zur Praxis – vor allem in Berlin – und merkte, wie notwendig es wäre, meine Erfahrungen und Beobachtungen erneut zusammenzuführen und zur Verfügung zu stellen. Daraus entstand das Buch *Sozialarbeit und Neoliberalismus heute* – „schwarz auf weiß“. Es ist umfangreich geworden, weil ich nicht wissenschaftlich knapp schreibe, sondern so, dass es verständlich ist. Und es enthält sehr viele Praxisbeispiele sowie detaillierte Analysen der heutigen Arbeitsbedingungen.

Rolf Töpfer: Wie bewertest Du die Entwicklung der ambulanten Hilfen zur Erziehung in den letzten Jahrzehnten, insbesondere im Spannungsfeld zwischen Ökonomisierung, Bürokratisierung und professioneller Fachlichkeit?

Mechthild Seithe: Das lässt sich nicht „mal eben“ beantworten. Deshalb habe ich eine kleine PowerPoint vorbereitet, die die zentralen Punkte enthält. Am Ende meines Vortrags finden Sie Literaturangaben zu den Beispielen, die ich erwähne. Dann können Sie alles noch einmal konkret nachlesen. Es geht um die Frage, wie ich die Entwicklung der ambulanten Hilfen einschätze – also den heutigen Stand. Zunächst möchte ich darstellen, wie ich ambulante Hilfe zur Erziehung grundsätzlich verstehe. Dabei beziehe ich mich vor allem auf den Bereich, mit dem ich praktisch mein gesamtes berufliches Leben zu tun hatte – auch als Professorin später – nämlich die ambulante Erziehungshilfe und insbesondere die Sozialpädagogische Familienhilfe. Ich möchte diese Frage in zwei Schritten beantworten und zunächst das, was ich eben schon angedeutet habe, noch einmal betonen: Für mich ist ambulante Erziehungshilfe von Anfang an eine sozialpäda-

gogische Aufgabe, und zwar eine sehr anspruchsvolle. Sie richtet sich klassisch an die Zielgruppe der Sozialpädagogik: an sozial benachteiligte Menschen, an Familien, die unter schwierigen Bedingungen leben müssen und erhebliche Belastungen zu bewältigen haben. Dieses Verständnis bildet den Ausgangspunkt für das Konzept, das ich gleich vorstellen werde.

Das heißt auch – und ich wiederhole es bewusst noch einmal – ein rein therapeutischer Ansatz reicht aus meiner Sicht für die Sozialpädagogische Familienhilfe nicht aus. Das bedeutet nicht, dass therapeutische Elemente, etwa familientherapeutische Methoden, nicht eingesetzt werden dürften. Aber der Kern ist sozialpädagogisch; hier geht es um Fragen, die weit über einen therapeutischen Fokus hinausgehen.

Ich gehe nun die einzelnen Aspekte kurz durch, die für dieses Konzept maßgeblich sind:

1. Hilfe im sozialen Umfeld der Familien

Es handelt sich um eine Unterstützung im unmittelbaren Lebensumfeld der Familien – dort, wo ihr Alltag stattfindet. Das ist heute nicht mehr selbstverständlich, aber für mich zentral. Sozialpädagogische Familienhilfe findet im Milieu der Menschen statt. Das heißt unter anderem auch: Die Sprache muss alltagsnah und verständlich sein. Nur dann kann eine vertrauensvolle und wirksame Beziehung entstehen.

2. Umgang mit den Familien

Wichtig ist ein respektvolles, geduldiges und empathisches Vorgehen – und eine authentische Vermittlung einer solidarischen Unterstützungshaltung. Die Hilfe muss als Chance begriffen und erfahren werden, nicht als Strafe.

Zu meiner Zeit war das tatsächlich so: Familien kamen ins Jugendamt und sagten, sie hätten von ihren Nachbarn

gehört, wie sehr die Familienhilfe ihnen geholfen habe – und baten aktiv selbst um Unterstützung. Zentrale Voraussetzung dafür ist eine wirklich partizipative Entwicklung von Zielperspektiven und Einzelschritten – nicht das Abarbeiten von Hilfeplanziele, denen Familien nur aus Zwang oder Hoffnung auf Entlastung zustimmen. Diese Pseudopartizipation habe ich gerade in den letzten Jahren häufig erlebt.

3. Nähe und professionelle Distanz

Parallel zu diesem empathischen Umgang ist es wichtig, Grenzen sehr klar zu markieren:

- gegenüber Versuchen der Vereinnahmung,
- gegenüber Instrumentalisierung,
- und gegenüber Freundschaftsangeboten.

Ich habe häufig erlebt, dass Familienhilfen in ein freundschaftsähnliches Verhältnis kippten, man sich duzte und Familien dann dachten: „Das ist meine Freundin.“ Viele Fachkräfte hielten das für einen guten Zugang

und glaubten, damit Einfluss zu gewinnen. Ich halte das nicht für den richtigen Weg.

Genauso wichtig ist aber eine radikale Offenheit über die eigene Rolle:

- Was ist der Auftrag?
- Was sind Grenzen der Maßnahme?
- Was ist möglich und was nicht?

Diese Offenheit betrifft auch die eigene Einschätzung der Maßnahme. Ich halte es beispielsweise für inakzeptabel, Berichte in einer Fachsprache so abzufassen, dass man mit dem Bericht kritische Inhalte weitervermittelt, die aber den Klient*innen selbst verschlossen bleiben (sollen) – ein Problem, das ich oft erlebt habe.

4. Methoden der Arbeit

Neben klassischen beratenden Methoden – insbesondere der klientenzentrierten Beratung, die mit ihrer Grundhaltung von Authentizität und Empathie die ideale Basis für einen partizipativen und respektvollen Umgang mit der Klientel darstellt – sind viele praktische Lern- und Hilfemethoden notwendig:

- Modelllernen im Rahmen gemeinsamer Alltagsaktivitäten
- Verstärkungslernen
- Videoeinsatz zur Selbstkontrolle
- Selbstbehauptungstraining
- systematische Desensibilisierung
- weitere handlungsorientierte Methoden

Gesprächsansätze allein reichen in vielen Fällen nicht. Tätigkeitsorientierte Ansätze sind für viele unserer Familien leichter zugänglich und ermöglichen so viel eher Lernprozesse.

Aus meiner Arbeit in der Erziehungsberatung weiß ich genau, was auf rein verbaler Ebene funktioniert und was nicht. Das war auch einer der Gründe dafür, warum ich später Sozialarbeit studiert habe – weil mir klar wurde: Für manche Familien ist die rein verbale Arbeit unzureichend.

5. Einbezug der sozialen, materiellen und politischen Rahmenbedingungen

Soziale Arbeit muss sich als Instanz verstehen, die die Lebensbedingungen der Familie in den Blick



(FOTO: CHRISTIAN DZUBIEL)

nimmt. Das heißt konkret: die materielle und soziale Situation der Familie verbessern, wo immer das möglich ist – und zwar mit den Familien, nicht stellvertretend für sie.

Das ist nicht nur Partizipation, sondern auch ein wesentliches Element des Modelllerns: Menschen sollen ihre Rechte selbst durchsetzen lernen, nicht darauf hoffen, dass andere es für sie tun.

6. Unterstützung bei der Durchsetzung von Rechten

Auch das gehört zur ambulanten Hilfe: den Familien vermitteln, dass sie Ansprüche haben dürfen, sie verstehen und selbst geltend machen können. Das ist ein wichtiger Baustein zur Selbstbefähigung und ein fundamentales sozialpädagogisches Prinzip. Eine solche sozialpädagogische Arbeit wie ich sie hier beschreibe und wie sie früher vielerorts stattgefunden hat, ist außerordentlich anspruchsvoll. Sie erfordert eine professionelle Beziehungsarbeit und entsprechend geeignete Rahmenbedingungen. Auf diese Rahmenbedingungen gehe ich im nächsten Schritt detaillierter ein, weil sie zentral für das Gelingen sind.

7. Rahmenbedingungen

Erforderlich ist zunächst eine hohe fachliche Qualifikation: sozialarbeiterische und psychosoziale Kenntnisse, Erfahrung mit herausfordernden Lebenslagen, ein differenziertes Verständnis von Lebenswelten und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger haben in diesem Arbeitsfeld aus meiner Sicht kaum eine Chance.

Erforderlich sind realistisch angesetzte Zeitkontingente – sowohl hinsichtlich der wöchentlichen Einsatzzeiten als auch der Gesamtdauer einer Maßnahme. Wichtig ist, dass diese Zeitfrage nicht standardisiert festgelegt wird, sondern am konkreten Einzelfall entwickelt, begründet und untersetzt

werden kann. Zeit muss flexibel anpassbar sein: Wenn bestimmte Bedingungen erfüllt sind, muss es möglich sein, Kontingente auszuweiten oder, wo sinnvoll, auch zu verkürzen.

Natürlich kostet Familienhilfe Geld – das ist offensichtlich. Aber sie ist nach meiner festen Überzeugung dennoch erheblich günstiger als etwa eine Heimerbringung mehrerer Kinder derselben Familie. Dieser Zusammenhang gehört klar ins Kalkül. Umsonst ist Familienhilfe nicht – und warum sollte sie es auch sein? Es handelt sich um eine sehr anspruchsvolle Form der Unterstützung.

Als wir 1980 – das ist lange her, ich weiß – in Wiesbaden die sozialpädagogische Familienhilfe einführten, gingen wir im Durchschnitt davon aus, dass pro Familie wöchentlich 20 bis 40 Stunden zur Verfügung stehen mussten, alles inklusive: Vor- und Nachbereitung, Begleitung, Einzelkontakte. In bestimmten Fällen waren sogar zwei Sozialarbeiterinnen eingesetzt. Das bedeutete mindestens drei längere alltagsbegleitende Kontakte pro Woche für das gesamte Familiensystem; zusätzlich gab es Einzelkontakte, etwa mit Kindern oder einzelnen Elternteilen. Das war unser Standard.

Entscheidend war außerdem die damalige Indikationslogik: Familienhilfe wurde dort eingesetzt, wo das Wohl der Kinder offensichtlich nicht ausreichend sichergestellt war und mittel- oder langfristig eine Gefährdung drohen könnte. Aber diese mögliche Gefährdung war nicht die entscheidende Indikation. Es ging darum, das Kindeswohl zu sichern – nicht darum, Kindeswohlgefährdung festzustellen oder zu sanktionieren.

Für die Familien war diese Hilfe damals eine reale Chance. Viele kamen selbst zu uns, weil sie von anderen gehört hatten, dass die Unterstützung hilfreich sei. Niemand wurde abgewiesen,

weil die Probleme „noch nicht groß genug“ seien.

Als unmittelbare Alternative zur Fremdplatzierung wurde Familienhilfe ebenfalls geleistet – aber nur dann, wenn eine echte Aussicht bestand, dass sich das Familiensystem als lernfähig erweisen würde und die emotionalen Grundlagen, auch wenn sie vielleicht verschüttet waren, dennoch erkennbar blieben.

Ich habe in den letzten Jahren allerdings viele Familienhilfen erlebt, in denen genau das nicht der Fall war und die trotzdem durchgeführt wurden – aus unterschiedlichsten Gründen, häufig aus monetären.

Ein Beispiel:

In einer Familie mit sechs Kindern hatten wir damals zwei Familienhelferinnen für zwei Jahre je 40 Stunden pro Woche im Einsatz. Die Maßnahme endete mit überwältigendem Erfolg – auf ganzer Linie. Das mag heute unglaublich klingen, und ich will nicht sagen, dass dies ein Maßstab sein müsse. Aber es zeigt deutlich, was im Laufe der Jahrzehnte mit dieser Hilfeform passiert ist. Und genau darum geht es mir im nächsten Schritt.

Was ist nun aus der ambulanten Hilfe geworden?

Hans Thiersch, den ich vorhin bereits erwähnt habe, formulierte 2014 zur Lage der ambulanten Familienhilfen:

Wenn sie unter den heute gegebenen begrenzten Bedingungen dennoch durchgeführt werden, dann sind sie nicht mehr sie selbst, sondern nur eine um ihre Wirkmöglichkeiten gebrachte leere Hülse der ursprünglichen Methode.

Im Folgenden möchte ich erläutern, was das bedeutet.

Familienhilfe läuft heute unter völlig anderen methodischen, inhaltlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen

ab – auch wenn das nicht immer ausgesprochen wird. Von einer sozialpädagogischen Hilfe, die alltagsbegleitend Lernprozesse anstößt und fördert, kann aus meiner Sicht nur noch selten die Rede sein.

Die Arbeit hat vielmehr den Charakter von Fallmanagement angenommen – auch wenn viele FamilienhelferInnen glauben, sie leisteten klassische Familienhilfe und den Unterschied gar nicht mehr wahrnehmen. Viele wissen schlicht nicht mehr, was unter anderen Bedingungen möglich wäre.

Die heute üblichen Zeitkontingente ermöglichen diese frühere Form der Arbeit grundsätzlich nicht. Was bleibt, ist bestenfalls eine Beratung vor Ort, oft eher eine Form von Fallmanagement – vielleicht ein engagiertes, aber dennoch nur Fallmanagement.

Von den Familien wird eine hohe Bereitschaft zur Mitarbeit erwartet, sie sollen Ziele erreichen und Aufgaben erledigen – und dass ausgerechnet dort, wo gerade darin häufig die Hauptprobleme der Betroffenen liegen. Viele Maßnahmen werden abgebrochen, weil die Familien nach einem Jahr vermeintlich „immer noch nicht ausreichend motiviert“ seien. Genau das aber wäre der Kern und die besondere Chance der sozialpädagogischen Arbeit: Menschen dennoch und gerade an den Stellen zu erreichen, an denen sie Überforderung erleben. Stattdessen endet die Hilfe oft zu früh, weil der Geduldsfaden institutionell kürzer geworden ist.

In meiner Untersuchung 2024, in der ich 109 praktizierende Sozialarbeiter*innen aus den unterschiedlichsten Arbeitsfeldern zu ihren Arbeitsbedingungen befragte habe, hat mich eines besonders erschüttert: Viele Familien erleben Familienhilfe heute offenbar als Strafmaßnahme. Auch Jugendämter setzen sie mitunter so ein. In meiner Erhebung – nicht repräsentativ, aber dennoch aussagekräftig – wurde Familienhilfe unter allen

Formen Sozialer Arbeit am häufigsten als Strafe erlebt, nämlich in 80 Prozent der Fälle.

Ich weiß nicht, ob das auch Ihrer Erfahrung entspricht, aber ich finde das hoch problematisch. Wenn man bedenkt, wie wir gestartet sind – mit der Idee einer echten Chance –, ist diese Entwicklung alarmierend.

Druck spielt heute eine maßgebliche Rolle. Druck widerspricht jedoch jedem intrinsischen Lernprozess – er macht nachhaltige Veränderung unmöglich.

Auch die Indikation hat sich massiv verändert. Fast immer geht es heute um eine drohende oder bereits bestehende Kindeswohlgefährdung.

Das hat Folgen:

- Präventive Möglichkeiten werden verschenkt.
- Selbstanmelder werden kaum noch berücksichtigt.
- Das Ziel verschiebt sich: nicht mehr die Sicherung des Kindeswohls, sondern die Bearbeitung einer angenommenen oder erwarteten Gefährdung ist hier das Ziel.

Das verändert das gesamte Klima der Hilfe. Hilfebedarf, der aus eigener Einsicht entsteht, wird kaum noch ernst genommen – ein Bruch mit dem Geist des KJHG, das Familien tatsächlich als Leistungsberechtigte verstanden hat. Ich erinnere mich an Fälle, in denen Jugendämter mich fragten: „Was haben Sie denen denn erzählt? Jetzt wollen alle Familienhilfe!“ Ja, heute scheint das unvorstellbar – aber eigentlich ist es genau das, was gewollt war.

In vielen Fällen wird Familienhilfe zudem als eine Art Verschiebebahnhof eingesetzt: Es besteht eigentlich ein Bedarf an Fremdplatzierung, aber man möchte es „noch einmal versuchen“. Man wählt nicht die Hilfe, die sachlich erforderlich wäre, sondern die, die finanziell günstiger erscheint. Familienhilfe wird heute häufig dort

eingesetzt, wo man eigentlich denkt: „Das Kind müsste raus, aber wir versuchen es noch einmal.“ Ich halte das in vielen Fällen für eine sehr problematische, ja unverantwortliche Entscheidung. Familienhilfe kann selbstverständlich auch bei Kindeswohlgefährdung stattfinden – aber dann müssen die Voraussetzungen stimmen: Die Familie muss in der Lage sein, die Unterstützung überhaupt noch aufzunehmen, und die notwendigen Rahmenbedingungen müssen gegeben sein.

All dies führt dazu, dass die fachliche Qualität der sozialpädagogischen ambulanten Hilfen heute häufig nicht ausreicht. Die Qualifikation der Mitarbeitenden ist in vielen Fällen zu gering. Ich weiß, dass viele Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger eingestellt werden. Ich weiß auch, dass Erzieherinnen, Erzieher oder sogar Laien eingesetzt werden, die lediglich durch Sozialarbeiter*innen oder manchmal durch Psycholog*innen angeleitet werden. Umgekehrt werden auch Sozialarbeiter*innen von Psychologen angeleitet – ebenfalls schwierig, wenn diese Leitung rein psychologische Zugänge weitergibt. Nur wenige Psycholog*innen können den sozialarbeiterischen Bereich gleichermaßen kompetent abdecken.

Beliebt ist außerdem der Einsatz von Therapeutinnen und Therapeuten als Familienhelfer. Für mich ist das nur „der eine Schuh“. Es ist nicht das, was sozialpädagogische Familienhilfe im Kern ausmacht, und häufig nicht das, was Familien wirklich brauchen. Ich sage das als jemand, die selbst therapeutisch ausgebildet ist. Die Grundlage der Familienhilfe ist sozialpädagogisch – und so sollte sie auch verstanden werden.

In meiner Untersuchung zeigte sich, dass die Hälfte der Teams nicht von einer Sozialpädagogin oder einem Sozialpädagogen angeleitet wurde, sondern von Betriebswirten, Psychologen, einer Germanistin oder sogar



(Foto: Christian Dzubieli)

einem Ingenieur. Da stellt sich die Frage, wie sich Träger oder Geldgeber eigentlich fachliche Anleitung vorstellen.

Natürlich gibt es auch gut qualifizierte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in diesem Bereich. Aber viele sind heute gezwungen, im Rahmen eines reduzierten Aufgabenprofils zu arbeiten – beschränkt auf Fallmanagement oder punktuelle Beratung vor Ort. Für eine individuelle sozialpädagogische Strategie, die Lernprozesse bei den Betroffenen anstößt, reicht das nicht. Und damit meine ich echte Lernprozesse – solche, die intrinsisch entstehen, nicht solche, die man den Menschen „eindonnert“, wie man so schön sagt.

Das war nun der Vergleich von dem, was ursprünglich mit dieser Maßnahme gemeint war und wie sie früher tatsächlich stattgefunden hat – nicht überall, aber dort, wo ich beteiligt war, ganz eindeutig – mit dem, was heute daraus geworden ist. Und es zeigt sich, wie stark sich diese Hilfeform im Laufe der Zeit verändert hat. Auf die Ursachen kommen wir gleich noch. Schon während meiner Professur wurde mir klar, wie groß die Differenz geworden ist: Was Studierende aus der Praxis berichteten, hatte kaum noch etwas mit dem zu tun, was ich für ange-

messen hielt. Seitdem hat sich die Lage weiter verschärft.

Als ich vor 13 Jahren das **Schwarzbuch** schrieb, habe ich vor Entwicklungen gewarnt, die heute Realität sind.

Rolf Töpfer: Du betonst in Deinem Vortrag die Bedeutung einer subjektorientierten und partizipativen Arbeitsweise. Wo siehst Du aktuell die größten Hindernisse für echte Partizipation in der ambulanten Hilfe?

Mechthild Seithe: Die größten Hindernisse sehe ich darin, dass die Rahmenbedingungen so verengt und verzerrt sind. Die Haltung hat sich verändert. Statt anzuerkennen, dass Menschen das Beste für ihre Kinder wollen, sich anstrengen, es aber nicht schaffen – und wir ihnen dabei helfen – dominiert häufig eine Haltung des Misstrauens: Diese Familien hätten „versagt“ und nun müsse man verhindern, dass es „noch schlimmer“ wird. Mit einer solchen Grundhaltung ist echte Partizipation nicht möglich.

Zweitens sind die Rahmenbedingungen so gestaltet, dass Mitbestimmung eher simuliert wird. Ich habe Familienhilfeprozesse erlebt, in denen sechs Fachkräfte an einem Tisch sitzen und eine Familie oder sogar nur eine Mutter ihnen gegenüber, die in dieser

Situation kaum mehr als „Ja“ oder „Hm“ sagen kann, weil sie überwältigt und eingeschüchtert ist.

Ich sage manchmal provokativ: Eine wirklich partizipative Hilfe kann man auch „auf einem Bierdeckel in der Kneipe“ planen – wenn sie wirklich gemeinsam entsteht und die Vorstellungen der Familie einbindet. Heute erlebe ich hingegen oft Prozesse, in denen nicht geklärt wird, was die Familien selbst denken oder wollen. Stattdessen wird gesagt, „was Sache ist“, und anschließend abgefragt, ob die vereinbarten Punkte erfüllt wurden.

Das hat mit Partizipation nichts zu tun. Das ähnelt eher dem klassischen Fallmanagement, bei dem am Ende gesagt wird: „Unterschreiben Sie bitte. Wenn Sie nicht unterschreiben, gibt es kein Geld.“

So kann Partizipation nicht funktionieren. Familien brauchen Zeit, um Vertrauen zu entwickeln, ihre eigenen Vorstellungen zu äußern – gerade auch dann, wenn sie sich dafür schämen oder unsicher sind. Das geht nicht in zwei Terminen. Und es geht nur, wenn die Menschen keine Angst und nicht das Gefühl haben, etwas falsch gemacht zu haben.

Die Haltung ist also ein Kernproblem. Und die neoliberale Haltung prägt auch die Methoden: wenig Zeit, viel Druck, Vorstrukturierung, Aufgabenlisten, Zielvorgaben.

Ich habe auch einmal mit einer Mutter gewettet, dass sie etwas schafft – auf einen Kasten Bier. Sie fand das großartig. Und sie hat tatsächlich gewonnen.

Rolf Töpfer: Vielen Dank. Wir wollen hier in einen Dialog kommen, deshalb besteht jetzt die Möglichkeit nachzufragen oder nachzuhaken: Was geht Ihnen durch den Kopf? Welche Gedanken verbinden Sie mit dem Gehörten? In der Mitte stehen Mikrofone bereit. Welche Eindrücke haben Sie?

Publikumsfrage: Sie haben dargestellt, wie sehr sich die Familienhilfe über die Jahre verändert hat. Haben Sie auch untersucht, welchen Anteil die Träger selbst an dieser Entwicklung haben? Also: Was ist unser Eigenbeitrag?

Mechthild Seithe: Natürlich. Auf die Rolle der Träger komme ich gleich noch zu sprechen. Ich sehe die Träger nicht als die, die diese Entwicklung aktiv gewollt hätten. Sie reagieren vielmehr auf bestimmte Rahmenbedingungen – und sie können oft gar nicht anders reagieren, was fatal ist.

Die Ursachen für all diese Entwicklungen liegen tiefer: Sie liegen in den gesellschaftlichen Vorstellungen darüber, wie mit Menschen umgegangen wird – insbesondere mit denen, die in schwierigen Lebenslagen leben.

Ich denke, dass etwa seit dem Jahr 2000 – wobei dieser Prozess schon rund 20 Jahre früher langsam begonnen hat – eine neoliberale Transformation der Sozialen Arbeit stattgefunden hat. Sie verlief schleichend. Ein wesentlicher Mechanismus bestand darin, dass klassische Begriffe der Sozialpädagogik weiterverwendet wurden, aber ihre inhaltliche Bedeutung schrittweise verändert wurde.

Nehmen wir das Beispiel Partizipation. Heute wird überall von „Prävention“ und „Partizipation“ gesprochen. Studierende sagten mir oft begeistert: „Jetzt wird endlich Lebensweltorientierung garantiert!“ Sie merkten jedoch nicht, dass sich der Inhalt dieser Begriffe vollständig verschoben hatte.

Parallel dazu rückten betriebswirtschaftliche Begriffe ins Zentrum – „Kunde“, „Produkt“, „Kennwert“, „Messzahl“ und viele andere. In der Praxis werden diese Begriffe inzwischen so selbstverständlich benutzt, als wären es sozialpädagogische Kategorien. Doch sie erfassen nicht, was hochkomplex, ganzheitlich und systemisch ist – alles das also, was sich nicht linear abbilden lässt.

Warum machen trotzdem alle mit?

Weil nur so das Geld fließt?

Damit sind wir beim Thema: Neue Steuerung.

Diese wurde ab den 1990er-Jahren zunächst im öffentlichen Dienst eingeführt und später auf die freien Träger übertragen. Dadurch entstand ein Zwang, betriebswirtschaftlich „mitspielen“. Die Träger wurden dadurch in Situationen gedrängt, die sie vorher nicht kannten.

Ich erinnere mich an frühere Zeiten im Jugendamt: Wenn wir mit dem Caritasverband verhandelten, geschah das auf Augenhöhe. Wir hatten sogar großen Respekt vor dem Caritasverband, weil er mächtig war. Heute hingegen haben wir ein stark verschobenes Machtverhältnis: Der öffentliche Träger – also der Geldgeber – hat die zentrale Machtposition. Das Jugendamt ist zum ausführenden Organ geworden, auch wenn sich die Mitarbeiter*innen dort diese Rolle oft nicht wünschen.

Es existiert ein sogenannter Sozialmarkt, der eigentlich gar keiner ist. Es gibt in Wahrheit nur einen einzigen Käufer: die kommunalen Sozialdienste. Dadurch können Preise de facto diktiert werden. Gleichzeitig zwingt das System die freien Träger in Konkurrenz zueinander. Das war früher anders: Man hatte sich abgestimmt und der Raum war klar verteilt. Heute geht es darum, wer welche Leistung zu einem möglichst günstigen Preis anbietet – und wie viel davon refinanziert wird.

Und selbst bei gleichem „Preis“ ist das Verhalten des Geldgebers nicht konsistent: Ich kenne Fälle, in denen kleine Träger hervorragende Arbeit angeboten haben, die Leistung aber dennoch an den großen Träger ging, weil die Verwaltung mit ihm „besser klar kommt“.

So oder so ist ein erhebliches Machtgefälle zwischen Geldgeber und freiem Träger entstanden.

Hinzu kommt:

Es gibt kaum noch öffentliche Träger. Zu meiner Zeit war ungefähr die Hälfte der Einrichtungen in öffentlicher Trä-

gerschaft. Die öffentliche Hand war also gleichzeitig Geldgeber und Anbieter. Dadurch war sie gezwungen, sich fachlich intensiv auseinanderzusetzen – schließlich machte man dieselbe Arbeit. Das ist heute nur noch selten der Fall.

Die Kommune ist dadurch stärker in die Rolle des Kontrolleurs gerutscht. Früher gab es auch Kontrolle, aber sie war eingebettet in eine fachliche Zusammenarbeit.

Ein weiterer Wandel betrifft die Selbstwahrnehmung der Träger:

Sie müssen heute Betriebe führen. Ich erinnere mich gut, wie ich das erste Mal hörte: „Mein Betrieb bringt diese oder jene Leistung ...“ Für mich klang das absurd. Früher sagte man „Träger“. Heute ist das Wort „Betrieb“ völlig normal geworden – und „Betrieb“ bedeutet: betriebswirtschaftliches Herstellen von Produkten.

Und genau das ist das Grundproblem im Neoliberalismus:

Er betrachtet alles Soziale als Produkt, als Ware. Menschen werden zur Ware. Sozialarbeit wird zur Ware. Gesundheit, Kultur, Bildung – ebenfalls Ware. Und was sich nicht rentiert, wird nicht finanziert.

Das wirkt auf den ersten Blick logisch, weil wir uns so sehr an dieses Denken gewöhnt haben – wir alle sind in diesem neoliberalen Klima sozialisiert. Ich übrigens auch. Aber wenn man diese Logik auf Menschen anwendet, wird es brandgefährlich. Das sollte man sich klar machen!

Michael Galuske hat in seinem Buch sehr eindrücklich beschrieben, wie selbst Trauer und Leid der Menschen zur Ware werden – indem man Angebote zur Bewältigung verkauft und daran verdient. Das war früher undenkbar.

In meiner Praxiszeit war für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter völlig klar: Es handelt sich um eine öffentliche Aufgabe, und wenn Hilfe nötig ist, wird sie finanziert – Punkt.

Wir machten damals einen Witz, der zugleich die Grundhaltung traf:

„Stell dir vor, ein Kind muss ins Heim und der Kämmerer sagt: Geht nicht, wir haben kein Geld.“

Das galt für uns als Absurdität. Es war ausgeschlossen. Wenn eine Maßnahme notwendig war, wurde sie bewilligt – auch wenn man um Geld kämpfen musste.

Und hier liegt das Problem: Fachliche Argumente ziehen heute kaum noch. Man muss ökonomisch argumentieren.

Das ist aus meiner Sicht der Anfang vom Ende – denn dadurch bestätigt man das falsche System. Man bestätigt, dass Sozialarbeit sich ökonomisch rechtfertigen muss.

Mein Wunsch ist:

Dass wieder fachlich argumentiert wird.

Radikal.

Unmissverständlich.

So lange, bis es nicht mehr ignoriert werden kann.

Publikumsbeitrag: Wir sind doch nicht nur Opfer! Wir haben als Träger doch auch Gestaltungsmöglichkeiten und wir müssen Verantwortung übernehmen.

Mechthild Seithe: Ich verstehe diese Position gut. Tatsächlich waren manche Träger zu Beginn der neuen Steuerung tatsächlich begeistert – weil sie mehr Freiheit und Gestaltungsmöglichkeiten erwarteten und glaubten, betriebswirtschaftlich effizienter arbeiten zu können. Das stimmte teilweise.

Aber klar ist auch: Träger hätten sich wehren können, als deutlich wurde, wohin das Ganze zielt – damals und heute. Sie sind nicht nur Opfer.

Wo ich allerdings nicht mitgehe, ist die Vorstellung, man solle „unter den gegebenen Bedingungen das Beste daraus machen“. So sendet man die Botschaft:

„Es reicht so. Wir kommen damit klar.“

Und genau das verstärkt die falschen Entwicklungen.

Rolf Töpfer: Was sind aus Deiner Sicht die größten Risiken der zunehmenden Steuerung, Standardisierung und Kommerzialisierung der ambulanten Hilfen?

Mechthild Seithe: Das Wort „Risiken“ erscheint mir dafür fast zu harmlos. Ich würde eher sagen: Wir sprechen von Schäden – und zwar von Schäden, die bereits eingetreten sind. Vieles, worüber wir sprechen, ist nicht mehr hypothetisch.

Ich bin heute nicht mehr in der alltäglichen Praxis tätig und habe dadurch vielleicht einen klareren Blick darauf, was passiert. Wer mittendrin steckt und versucht, unter enormem Druck „das Beste daraus zu machen“, nimmt vieles zwangsläufig anders wahr – vielleicht auch positiver. Mein Eindruck aber ist, und das sehe ich sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft:

Es findet eine massive Verdrängung statt – zwischen dem, was man eigentlich möchte, und dem, was tatsächlich geschieht.

Ich habe das in meinem Buch ausführlich dargestellt:

Studierende lernen das klassische, humanistisch orientierte sozialpädagogische Konzept – und die meisten halten dieses Konzept auch für das, was sie in der Praxis umsetzen wollen. In der Realität werden sie jedoch permanent daran gehindert. Das beginnt bei den Zeitkontingenten und reicht bis zur grundsätzlich anderen Haltung, die ihnen abverlangt wird.

Sozialarbeit möchte Menschen dabei unterstützen, ihre Lebensbewältigung zu stärken – in allen Bereichen, in denen Schwierigkeiten bestehen. Heute ist das nicht mehr das Ziel. Heute sollen Menschen vor allem

möglichst schnell wieder ihr Leben durch Erwerbsarbeit selbst finanzieren, um dem Staat „nicht auf der Tasche zu liegen“. Es wird nicht überall so offen formuliert, aber wenn man auf die aktuellen politischen Entscheidungen schaut, erkennt man deutlich die Richtung.

Ein aktuelles Beispiel:

Mütter mit Kindern, die zwölf Monate alt sind, sollen nach Vorstellung unserer derzeitigen Regierung voll arbeiten, sobald eine Betreuung vorhanden ist. Aus meiner Sicht zeigt das vor allem, dass jene, die solche Regelungen beschließen, keinerlei realistische Vorstellung davon besitzen, was es bedeutet, ein einjähriges Kind zu haben – und in welcher Lage sich diese Familien befinden. Zugleich wird auf Betreuungseinrichtungen verwiesen, deren Personalnot längst dramatische Ausmaße angenommen hat.

Und das betrifft genau jene Familien, mit denen auch ambulante Familienhilfe arbeitet. Sie werden in eine Richtung gedrängt, die mit sozialpädagogischem Anspruch nicht vereinbar ist. Wir wollen, dass Mütter (und Väter) lernen, mit ihren Kindern zurechtzukommen und stabile Bindungen aufzubauen. Der Staat hingegen setzt Mütter unter Druck, damit sie möglichst schnell (wieder) erwerbstätig sind und keine Kosten verursachen und riskiert dabei das Wohl vieler dieser Kinder.

Diese Logik folgt der neoliberalen Grundidee: Menschen sollen sich optimieren, damit ihr „Humankapital“ etwas einbringt. Es geht nicht darum, dass sie sich entwickeln, selbstständig denken und eine gute Lebensqualität erreichen, sondern darum, dass sie funktionieren.

Diese Haltung prägt durch die Neue Steuerung, die Standardisierung und die neue Art der Finanzierung nahezu alle Bereiche.

Wenn ich zum Beispiel heute Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern sage: „Sozialarbeit ist allzuständig“ schauen mich viele verständnislos an. Sie wissen gar nicht mehr, was gemeint ist. Die Vorstellung, umfassend für Lebenslagen zuständig zu sein, ist in der Praxis kaum noch existent.

Ein Beispiel aus der Suchthilfe:

Drogenberater dürfen häufig nur zu Alkoholkonsum beraten. Wenn es um Heroin geht, müssen sie die Klient*innen weiterverweisen – manchmal „drei Straßen weiter“. Die Frage „Wie geht es Ihnen wirklich? Was brauchen Sie? Wo liegen Ihre Probleme?“ – diese Haltung wird nicht mehr bedient und teilweise sogar abgelehnt.

Ein anderes Stichwort ist die Defizitorientierung.

Ein Albtraumwort – weil es dazu führt, dass Fachkräfte Angst haben, persönliche Probleme überhaupt anzusprechen. Stattdessen dominiert die Erwartung, man solle Menschen möglichst schnell dahin bringen, dass sie „ihre Probleme selbst lösen“. Der Blick darauf, welches Leid Menschen tragen, geht verloren.

In manchen Publikationen – einige liegen sogar hier auf dem Büchertisch – steht explizit, dass nur bestimmte Gruppen, etwa Kinder oder Menschen mit Behinderung, „Empathie“ benötigen, weil sie nicht alles verstehen könnten. Alle anderen müssten „soveräne Kunden“ werden – sonst bekämen sie keine Unterstützung. Das ist reine neoliberale Denkweise. Und sie steht im diametralen Widerspruch zur Realität unserer Klientinnen und Klienten.

Ein großes Problem ist auch der Umgang mit unmotivierten Klientinnen und Klienten.

Der Neoliberalismus kennt diese Menschen nicht. Er sagt: „Mitarbeitsbereitschaft – sonst keine Hilfe.“

Aus der Erziehungsberatung kenne ich den Satz: **„Je weiter die Leute**

fahren müssen, desto motivierter sind sie – und desto besser läuft es.“

Das ist dort die Logik.

Ein Sozialarbeiter hingegen müsste sagen:

„Wenn Menschen Schwierigkeiten haben, sich zu motivieren, dann arbeite ich zuerst an genau diesen Schwierigkeiten, damit überhaupt etwas Neues gelernt werden kann.“

Doch genau das ist heute oft nicht erwünscht.

Publikumsstatement: Ich möchte an dieser Stelle den Aspekt der Unwissenheit oder des Wegschauens der Politik einbringen. Auf kommunaler Ebene erlebe ich, dass Jugendliche, Familien und soziale Problemlagen ignoriert werden. Jugendhilfeausschüsse schneiden freiwillige Leistungen zusammen, ohne nach Ursachen zu fragen. Kitas haben massiven Personalmangel, Schulen stehen unter enormem Druck, Familien leben isoliert, Jugendhilfe springt überall ein – aber politische Entscheidungsträger wissen oft überhaupt nicht, wie dramatisch die Lage ist. Ein Baby ist vor sechs Wochen verhungert; erst jetzt ist man alarmiert. Das Wegschauen der Politik gegenüber den Lebensbedingungen unserer Klienten halte ich für das Dramatischste. Und genau da müssen wir ansetzen – auch als Verband.

Mechthild Seithe: Ich kann das nur unterstützen. Hier zeigt sich die neoliberale Einstellung gegen über Menschen in dieser Gesellschaft unmittelbar in der Sozialpolitik und in aller Brutalität.

Die Politik wird sich erst bewegen, wenn der Druck groß genug ist.

Nicht nur von der Praxis, sondern auch von Trägern, Verbänden und der Wissenschaft.

Und damit sind wir direkt beim nächsten Punkt:

Zunächst einmal muss Politik überhaupt verstehen, wie stark unsere Gesellschaft in vielen Bereichen inzwischen beschädigt ist – und wie defizitär die Ausstattung der sozialen Infrastruktur geworden ist. Das kann ich nur unterstreichen. Aber das Verstehen reicht nicht. Es ist meines Erachtens keine Frage des Unwissens. Ich bin überzeugt: Politik wird sich erst dann bewegen, wenn der Druck groß genug wird. Dieser Druck muss kommen – von den Trägern, von Praktikerinnen und Praktikern und ebenso aus der Wissenschaft.

Wenn offen ausgesprochen würde, was tatsächlich los ist und welche Voraussetzungen nötig wären, damit Probleme gelöst und ambulante Hilfen fachlich sinnvoll gestaltet werden können – dann ließe sich vielleicht etwas verändern. Aber diese klare Artikulation fehlt derzeit fast vollständig.

Viele Träger schweigen, weil sie auf Finanzierung angewiesen sind und nicht riskieren wollen, dem Staat entgegenzutreten. Viele Fachkräfte stecken in einem Hamsterrad und haben wenig Energie, sich mit den eigentlichen Ursachen auseinanderzusetzen.

Ein Beispiel dafür ist die derzeitige Fixierung auf das Thema Selbstfürsorge. Natürlich sei jedem gegönnt, auf die eigene Stabilität zu achten. Aber wenn Probleme strukturell verursacht werden und jemand lediglich lernt, diese Belastungen besser auszuhalten, stabilisiert das das System – anstatt es zu verändern.

Selbstfürsorge als Allheilmittel ist im Übrigen ein zutiefst neoliberales Problemlösungs-Modell. Es entspricht genau jener Erwartung, die an Klientinnen und Klienten gestellt wird: Probleme sollen nicht als strukturell verursacht verstanden werden, sondern als individuelles Versagen. Menschen sollen sich verändern, sollen trainieren, sollen mit ihren Belastungen klarkommen – anstatt, dass die Rahmenbedingungen verbessert werden.

Ein Beispiel, das Kessel beschrieben hat:

Ein Mann wird nach einer Scheidung in eine Wohnung an einem extrem lauten Verkehrsknotenpunkt gedrängt. Er kann kaum schlafen und wird arbeitsunfähig. Statt ihm zu einer angemessenen Wohnung zu verhelfen – die er auf dem angespannten Wohnungsmarkt nicht so leicht findet – erhält er einen Kurs, wie man Lärm besser erträgt. Das ist neoliberale Logik in Reinform: Nicht die Bedingungen ändern, sondern Menschen beibringen, wie sie sich an unzumutbare Bedingungen anpassen.

Ähnlich abstrus ist der Vorschlag aus der aktuellen Koalition, Menschen in der Grundsicherung zu verpflichten, selbst ihre Vermieter schriftlich darauf hinzuweisen, dass diese den Mietpiegel nicht einhalten – bevor überhaupt eine Überprüfung stattfindet. Das ist völlig realitätsfern. Es wird erwartet, dass ausgerechnet die Schwächsten und Gefährdetsten jene Prozesse anstoßen, zu denen Politik und Verwaltung nicht bereit sind.

Diese Beispiele zeigen, wie tief die Erwartung verankert ist, dass Menschen ihre Probleme selbst lösen sollen – selbst wenn die Ursachen klar struktureller und gesellschaftspolitischer Natur sind.

Gegen diese Logik müsste man eigentlich lautstark anrennen: Träger, Studierende, Wissenschaft, Praxis. Doch meine Erfahrung ist ein weitgehendes Schweigen. Nicht nur in der Politik, sondern auch bei vielen derjenigen, die betroffen sind. Den Klientinnen und Klienten kann man es am wenigsten vorwerfen – sie haben kaum Möglichkeiten, sich zu wehren. Aber alle anderen hätten die Verantwortung.

Vor 15 Jahren gab es noch eine mobilisierbare kritische Schicht. Wir haben gemeinsam gegen die drohende – und inzwischen umgesetzte – neoliberale Reform des KJHG gekämpft.

Heute hingegen scheint sich ein Grundgefühl durchgesetzt zu haben **„Das ist jetzt halt so, wir machen das Beste draus.“**

Das halte ich für eine absolut falsche Strategie. Wir tragen als Profession und als Träger selbst dazu bei, dass dieses System weiterläuft – obwohl wir es kritisieren.

Jetzt stellt sich die Frage:

Wie können Fachkräfte unter den aktuellen Bedingungen – Fachkräftemangel, Kostendruck, Kontrolle – ihre professionelle Identität und Haltung wahren, aufbauen oder stärken?

Ich glaube, die professionelle Identität, die viele heute erleben, ist in Wahrheit eine Scheinidentität. Das klassische sozialpädagogische Konzept sitzt in allen Köpfen, wird hochgehalten – aber in der Praxis kaum noch realisiert. Viele merken nicht einmal mehr, dass es nicht mehr möglich ist. Das liegt an zwei Dingen:

Erstens wird Studierenden bereits in der Hochschule vermittelt, dass dieses Konzept eben nur eine Utopie sei. Und „Utopie“ meint hier nicht visionär, sondern unrealistisch. Mir ist wichtig klarzustellen: Dieses professionelle Konzept wäre sehr wohl in weiten Teilen realisierbar – wenn es nicht systematisch verhindert würde. Die Bedingungen verunmöglichen es. Und diese Verunmöglichung wird wechselt mit „es geht halt nicht“.

Zweitens existieren zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder und Grundlogiken nebeneinander: – das klassisch sozialpädagogische, – und das neoliberale.

Diese beiden passen an vielen Stellen nicht zusammen. Manche Elemente sind vereinbar, manche sind völlig widersprüchlich – „wie Feuer und Wasser“. Wenn dieser Widerspruch nicht wahrgenommen wird, kann niemand seine Professionalität wirklich

ernst nehmen. Dann bleibt das sozialpädagogische Ideal als Illusion im Hintergrund stecken.

Das sogenannte „doppelte Mandat“ ist längst vom Tisch. Stattdessen findet man Formulierungen wie: Die Aufgabe der Sozialen Arbeit sei es, Klientinnen und Klienten dazu zu bringen, sich freiwillig so zu verändern, wie wir es wollen. Das ist brandgefährlich.

In meinem Buch habe ich sehr differenziert und ausführlich das neoliberale Sozialarbeitskonzept dem klassischen sozialpädagogischen Profil gegenübergestellt. Punkt für Punkt: Aufgabe, Umgang mit Klient*innen, Rolle von Druck, Umgang mit Motivation usw. Bei fast keinem Punkt ergibt sich eine wirkliche Vereinbarkeit.

Viele kennen vom neoliberalen Konzept nur die Sozialmanagement-Methoden, die im Studium vermittelt werden, als seien es einfach „neue Methoden“, die man angesichts knapper Kassen eben brauche. Aber diese Methoden tragen eine ganz klare Ideologie in sich: Soziale Arbeit ist Ware.

Und wenn man das zu Ende denkt, ist klar: Das ist unvereinbar mit sozialpädagogischem Denken.

Rolf Töpfer: Hast Du eine Idee, was die Hintergründe und Ursachen dieser Steuerung, Standardisierung und Kommerzialisierung sind?

Mechthild Seithe: Ursprünglich hieß es ja immer – spätestens seit Hartz IV – der gesamte Sozialbereich sei zu teuer. Das ist sicher ein Grund für die neoliberale Umsteuerung. Aber ich glaube nicht, dass es der einzige ist. Es gibt durchaus Bereiche, in denen gar nicht so viel eingespart wird. Nehmen Sie nur die Jobcenter: Vieles von dem, was dort läuft, ist heute teurer als früher.

Es geht nicht nur ums Geld.

Es geht vor allem auch um Menschen-erziehung.

Es geht darum, dass Menschen – nicht nur Klientinnen und Klienten, aber diese besonders hart – gezwungen werden, sich in ein Korsett zu pressen, in dem sie sich „optimieren“ müssen. „Lebenslanges Lernen“ klingt harmlos, sogar positiv. Gemeint ist aber oft:

„Strengt euch an, arbeitet hart an euch, damit aus euch etwas wird. Macht etwas aus eurem Humankapital!“

Und die Verantwortung für das eigene Schicksal, für Erfolg oder Misserfolg, für das Gelingen oder Versagen liegt aus dieser Sicht ausschließlich bei den Einzelnen, nicht bei der Gesellschaft. Wenn Menschen arm sind, wohnungslos werden oder scheitern, wird gesagt: „Selbst schuld.“

Das ist aus meiner Sicht eine Farce. Aber genau so wird es gehandhabt. Menschen sollen Kurse besuchen, Trainings absolvieren, Fortbildungen machen – während niemand fragt, was sie tatsächlich brauchen oder warum sie in diese Lage gekommen sind.

Die Soziale Arbeit hat ein altes Grundproblem, das Sie alle kennen:

Sie arbeitet an Problemen, die gleichzeitig ständig von der Gesellschaft neu produziert werden. Daran lässt sich im großen Stil wenig ändern – leider. Aber man kann es thematisieren oder aber, man kann es zudecken.

Man kann sagen: **„Das ist halt so, wir machen das Beste daraus.“**

Oder man kann dagegen Position beziehen – als Träger, als Wissenschaft, als Praxis.

Wann immer etwas verlangt wird, das den fachlichen und ethischen Grundlagen der Sozialen Arbeit widerspricht, könnte man sagen: „Nein.“

Und man müsste fachlich argumentieren und nicht – wie so häufig – ökonomisch. Wenn Sozialarbeiter*innen mehr Zeit benötigen, begründen sie dies oft mit Kostenargumenten und übernehmen damit die Sprache des

Geldgebers. Fachliche Begründungen würden klarer zeigen, was wirklich nötig wäre.

Ich erlebe häufig, dass Sozialarbeiter*innen sich nicht mehr verantwortlich fühlen für den Inhalt ihrer Arbeit. Sie sagen: **„Der Träger will das so.“**

Aber so fängt es an: Die Verantwortung wird abgegeben.

Ich könnte mir vorstellen, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sich zusammentun, Richtlinien für ihr Arbeitsfeld formulieren und diese öffentlich zugänglich machen. Das würde deutlich machen, was in diesem Feld eigentlich notwendig wäre.

Die Politik würde sich nur dann rühren, wenn solcher Druck entstünde. Im Moment sehe ich niemanden in der Politik, der dafür ein offenes Ohr hat. Ich war selbst mehrfach im Berliner Senat und habe erlebt, wie Jugendamtsleitungen darum baten, ASD-Stellen endlich zu besetzen – manche Bezirke mussten ihr Jugendamt zeitweise schließen. Doch am Ende hieß es aus der Politik: „Es gibt Wichtigeres.“ Und als sich die Bezirke nicht einig waren, wurde das Ganze einfach abgeblockt. Es wurde nicht ernst genommen.

Publikumsfrage: Neben Neoliberalisierung und Ökonomisierung könnte doch auch die Entwicklung beschrieben werden, die Thomas Klatetzky analysiert: dass sich der Wesenskern der Sozialen Arbeit verändert hat – weg von Fürsorge, hin zu Risikovermeidung.

Also: Klient*Innen werden zunehmend als Risiko betrachtet, weniger als Hilfeberechtigte oder gar Beteiligte.

Mechthild Seithe: Ja, das ist absolut zutreffend – und ein Teil des neoliberalen Denkens.

Mir ist wichtig zu betonen: Neoliberalismus erschöpft sich nicht in der Ökonomisierung.

Er umfasst auch ein bestimmtes Menschenbild und eine bestimmte Beziehungslogik.

Das, was gerade gesagt wurde – die Verschiebung hin zur Risikovermeidung –, ist genau das.

Nehmen Sie den Begriff Prävention. Für mich bedeutete Prävention früher: Bedingungen schaffen, unter denen Probleme gar nicht erst entstehen können. Zum Beispiel: gute Jugendzentren, verlässliche Strukturen, soziale Räume.

Heute bedeutet Prävention etwas völlig anderes: Menschen beobachten, die später „schwierig“ werden könnten, sie im Blick behalten, um im richtigen Moment „zuschlagen“ zu können. Das ist ein Kontrollkonzept.

Ein Beispiel sind die Frühen Hilfen. Eine wunderbare Idee – frühe Unterstützung, frühe Begleitung. Aber ich höre immer wieder von Fachkräften, dass sie ins Schwitzen kommen, wenn sie einen kritischen Befund dokumentieren sollen: Was passiert mit dem Bericht? Wer greift ein?

Der Kontrollaspekt schwingt ständig mit.

Die Familien werden nicht betreut, um sie zu stärken, sondern aus Sorge, sie könnten später „auffällig“ werden. Das ist neoliberale Denken: Menschen sind potenziell ein Risiko – und müssen überwacht werden.

Nächste Publikumsfrage: Ich teile Ihre Analyse weitgehend, aber ich finde, der neoliberale Ansatz erklärt nicht alles. Vieles wirkt inzwischen autoritär. Die Frage ‚Warum wird so viel Geld für schlechte Eltern ausgegeben?‘ sehe ich zunehmend – das ist doch ein autoritäres Narrativ, nicht nur ein neoliberales.

Mechthild Seithe: Ich bin froh über diesen Hinweis.

Das Autoritäre ist im Moment tatsächlich sehr präsent. Aber aus

meiner Sicht ist es keine Alternative zum neoliberalen Denken – sondern eine seiner Facetten.

Unsere Klientinnen und Klienten bekommen die autoritäre Seite des Neoliberalismus besonders zu spüren. Wer privilegiert ist, spürt eher die „freiheitliche“ Seite. Aber beides gehört zusammen.

Zu der Aussage, dass die meisten Menschen den Neoliberalismus ablehnen: Die Menschen lehnen das ab, was sie für Neoliberalismus halten. Aber wir alle leben längst in einer neoliberalen Blase. Die Vorstellung, uns ständig optimieren zu müssen, steckt tief in uns – auch in denen, die glauben, kritische Distanz zu haben. Wir sind alle in dieses Denken eingebettet. Man kann sich dem kaum entziehen, aber man kann sich bewusst machen, wie sehr man bereits in diesen Mustern funktioniert – und dagegen arbeiten.

Neoliberalismus ist sehr viel umfassender, als häufig angenommen wird. In dem Moment, in dem Menschen nicht bereit sind mitzuspielen, sich zu optimieren und zu „Selbstunternehmern“ zu werden – in dem Moment schlägt das System um und zeigt seine autoritäre Seite. Diese autoritären Strukturen, die wir im Moment erleben, sind für mich nichts Neues, sondern eine deutliche Variante und Zuspitzung neoliberaler Logik.

Es gibt ein hervorragendes Buch eines Schweizer Autors – Patrick Schreiner – das den neoliberalen Alltag beschreibt. Wenn man das liest, erkennt man das eigene Leben wieder. Diese Blase, in der wir uns alle bewegen, ist so eng, dass wir sie kaum wahrnehmen. Und gerade deshalb ist es so schwer, sie zu verlassen. Die meisten Menschen lehnen nur die sichtbaren „Auswüchse“ ab, nicht aber den gesamten Kontext.

Rolf Töpfer: Was forderst Du von Wissenschaft, Lehre, Trägern und Politik,

um Qualität und Wirksamkeit ambulanter Hilfen im Sinne einer systemischen und partizipativen Praxis zu sichern?

Und was empfiehlst Du jungen Fachkräften? Was erwartest Du von Ihnen? Was möchtest Du der nächsten Generation mitgeben?

Mechthild Seithe: Ich beginne mit der Wissenschaft und der Lehre – auch wenn das hier vielleicht für einige weniger im Zentrum steht. Ich halte die Verantwortung der Hochschulen für enorm groß.

Am Anfang meines Buches habe ich zehn Methodenbücher der sozialpädagogischen Methodik daraufhin analysiert, ob einerseits das klassische Konzept der Sozialarbeit dargestellt wird und ob andererseits neoliberale Aspekte erkennbar sind.

Mein Ergebnis:

Das klassische Modell wird überall dargestellt, oft differenziert und detailliert. Aber: Die neoliberalen Elemente tauchen – wenn überhaupt – nur als Sozialmanagement-Methoden auf, völlig unkommentiert und unreflektiert, einfach als weitere Elemente für den Werkzeugkasten.

Es wird auch nicht gefragt, ob die klassischen Methoden unter heutigen Bedingungen überhaupt umsetzbar sind – angesichts der Zeitvorgaben, der Standardisierung, der Anforderungen an Mitarbeitsbereitschaft und der veränderten Haltung gegenüber Klientinnen und Klienten. Theorie und Praxis werden nicht miteinander in Beziehung gesetzt.

Das war der Ausgangspunkt meines Buches: Studierende bekommen ein Konzept vermittelt, das sie für richtig halten – aber nicht die Information, dass in der Praxis ein völlig anderes Konzept dominiert.

Meine Forderung an die Hochschulen wäre:

Nicht nur das klassische, professionelle Konzept zu lehren, sondern es in Auseinandersetzung mit dem neoliberalen Konzept zu bringen. Die Widersprüche benennen. Die Studierenden vorbereiten – nicht im Sinne von „Ihr schafft das schon“, sondern im Sinne von: **Diese Konflikte treten auf – wie geht ihr professionell damit um?**

Dazu gehört auch zu sagen:

Das klassische Konzept ist keine Utopie, die unerreichbar wäre. Es wäre umsetzbar, wenn die Rahmenbedingungen nicht dagegen arbeiten würden.

Ein weiterer Punkt betrifft den Begriff der Professionalität.

Mir wird heute oft gesagt, Professionalität sei erst durch die Betriebswirtschaft in die Soziale Arbeit gekommen. Die Betriebswirtschaft ist nicht die zentrale Logik der Sozialen Arbeit. Sie kann bestenfalls bestimmte Aspekte unterstützen. Die Wissenschaft müsste sich den Begriff Professionalität wieder zurückholen. Gleiches gilt für das Thema „Distanz“: Die Vorstellung, professionelle Distanz bedeute, sich nicht auf das Leiden der Menschen einzulassen, halte ich für fatal. Die Wissenschaft müsste hier klare Kante zeigen – jedenfalls die Wissenschaft, die selbst nicht bereits neoliberal geprägt ist.

Zur Politik:

Von der Politik erwarte ich eigentlich grundsätzlich, dass sie sich um die Belange der Bevölkerung kümmert und nicht gegen sie arbeitet. Vor allem nicht gegen jene, die besonders verletzlich sind. Das ist derzeit kaum zu erkennen – und es verschärft sich. Politik wird sich aber nur bewegen, wenn Druck entsteht.

Zu den Trägern und Praktiker*innen: Wenn Träger und Fachkräfte die Widersprüche nicht verdrängen, sondern klar benennen, kann sich etwas

ändern. Sie sollten an den Punkten, an denen Erwartungen formuliert werden, die fachlich oder ethisch nicht vertretbar sind, den Fuß in die Tür stellen.

Das gelingt aber nur, wenn fachlich argumentiert wird – nicht ökonomisch. Wenn man in der Sprache der Ökonomie argumentiert, erreicht man vielleicht kleine Zugeständnisse, aber nichts Grundsätzliches.

Veränderung entsteht nur durch die klare Botschaft: „*Wir wollen sozialpäd-*

agogisch arbeiten – dafür brauchen wir andere Bedingungen.“

Zusammenfassung:

Die Lehre muss offen klarstellen, was möglich wäre und was behindert wird. Die Politik muss Druck bekommen. Träger und Praxis müssten sich nicht anpassen, sondern Position beziehen. Und junge Fachkräfte brauchen das Bewusstsein, dass ihre professionelle Identität nicht utopisch ist – sondern realisierbar wäre und es sich lohnt, um sie zu kämpfen.

Rolf Töpfer: Eine letzte Frage: Ist der Neoliberalismus Schnee von gestern?

Mechthild Seithe: Der Neoliberalismus ist nicht Schnee von gestern. Ganz im Gegenteil.

Rolf Töpfer: Herzlichen Dank für Deinen Vortrag, Mechthild.

Die PowerPoint-Präsentation stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne über den VPK-Bundesverband e. V. zur Verfügung.



Prof. Dr. Mechthild Seithe und Prof. Dr. Holger Ziegler.
(Foto: Christian Dzubieli)

» Vorstellung der Ergebnisse der ASUEVA-Studie

Prof. Dr. Holger Ziegler

Rolf Töpfer kündigte den nächsten Gastreferenten, Prof. Dr. Holger Ziegler an und bat ihn zu erläutern, welche seiner Beiträge oder Forschungen er selbst für das Feld der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe für zentral halte. Ziegler wollte keine „zentralen Beiträge“ benennen, führte aber aus, dass er sich jenseits der ASUEVA-Studie über einen längeren Zeitraum intensiv damit auseinandergesetzt habe, was es bedeutet, unter managerialistischen¹ Bedingungen im Unterschied zu professionalistischen Bedingungen zu arbeiten.

Er erläuterte, dass professionalistische Bedingungen nicht zwingend an bestimmte inhaltliche Haltungen gebunden seien. Entscheidend sei vielmehr, ob Fachkräfte ihre Arbeit so gestalten könnten, wie sie es fachlich für richtig hielten, und ob sie die Möglichkeit hätten, ihr Vorgehen im Team zu validieren. In solchen Kontexten würden Entscheidungen innerhalb der Organisation auf Basis fachlicher Argumente getroffen – und zwar bezogen auf den jeweiligen Fall und oft partizipativ.

¹ **Managerialismus** bezeichnet Organisationsstrukturen, in denen die Arbeit vorrangig über Standards, Kennzahlen, Richtlinien und Kontrolle gesteuert wird, statt über fachliche Einschätzungen und pädagogisches Ermessen. Fachkräfte orientieren sich damit stärker an vorgegebenen Verfahren als an den konkreten Bedarfen eines Falls.



Prof. Dr. Holger Ziegler

(Foto: Pressestelle Uni Bielefeld, 2024)

Demgegenüber beschrieb er managerialistische Bedingungen als stärker durch Indikatoren, Standards und Richtlinien geprägt. In der Praxis gebe es jedoch meist Mischverhältnisse zwischen beiden Formen; die entscheidende Frage sei, wie stark managerialistische Steuerung ausgeprägt sei.

Besonders auffällig sei, dass Fachkräfte, wenn sie ihre Arbeit als „gute soziale Arbeit“ beschreiben, meist ausdrücken, dass sie etwas tatsächlich Nützliches täten, dass ihre Tätigkeit etwas bewirke, einen Unterschied mache und für sie selbst bedeutsam genug sei, um „morgens aufzustehen“. Diese Erfahrungen fänden sich, so Ziegler, häufiger dort, wo professiona-

listische Organisationskulturen vorherrschten. Wenn Fachkräfte den Eindruck hätten, unter solchen Bedingungen arbeiten zu können, fände sich oft eine hohe Arbeitszufriedenheit. Es gebe gute Gründe, in die Soziale Arbeit zu gehen, und ebenso Gründe, in ihr zu bleiben.

Allerdings hätten solche professionalistischen Kulturen aus der Sichtweise jener, die versuchten, die Jugendhilfe zu steuern, ein entscheidendes Problem: Sie seien von außen schwer kontrollierbar.

Das sei in managerialistischen Organisationen, die typischerweise von einem Grundmisstrauen gegenüber den Fachkräften geprägt seien,

anders. Allerdings sei die Arbeitszufriedenheit unter Fachkräften, die unter professionalistischen Bedingungen arbeiten, erheblich höher. Das zeigt sich zudem in einer höheren Bereitschaft der Fachkräfte, in diesen Organisationen tätig zu bleiben. Die Relevanz dieser Neigung sei nicht zu unterschätzen. Ziegler berichtet von Untersuchungsergebnissen, denen zu Folge in einigen Organisationen bis zu 70 Prozent der Mitarbeitenden mit bis zu zehn Dienstjahren angaben, die Einrichtung bei einem besseren Angebot sofort verlassen zu wollen. In anderen Organisationen lag dieser Wert lediglich bei fünf Prozent. Dieser Unterschied in der Neigung zum beruflichen Bleiben oder Gehen sei stark von den Organisationskulturen in den Einrichtungen beeinflusst. Vor diesem Hintergrund sei das Misstrauen in „managerialistischen“ Organisationen gegenüber der Entscheidungsautonomie von Fachkräften vielleicht in gewisser Hinsicht sogar nachvollziehbar. Wenn die Einrichtungskultur gerade qualifizierte und engagierte Fachkräfte zum Verlassen der Einrichtung veranlasse, tendierten langfristig insbesondere diejenigen zu verbleiben, die auf dem Arbeitsmarkt schlechtere Alternativen hätten.

Abschließend wies Ziegler darauf hin, dass es auch in der Sozialen Arbeit selbst – nicht zuletzt in einer kritischen Sozialen Arbeit, der er sich grundsätzlich zugehörig fühle – ein Misstrauen gegenüber Professionalität gebe. Es gebe eine verbreitete Tendenz, die eigene professionelle Kompetenz kleinzureden oder zu relativieren, was er als „Selbstverzwergung“ beschrieb. Diese Haltung schränke das Potenzial Sozialer Arbeit ein und behindere professionelle Weiterentwicklung.

Im Anschluss stellte Holger Ziegler die Frage, welchen Stellenwert diese Unterscheidungen in der Praxis tatsächlich hätten und ob es sich bei der

fachlichen Selbstbeschreibung Sozialer Arbeit nicht manchmal auch um „sozialromantisches Gerede“ handeln könne. Er betonte jedoch, dass Professionalität und professionelles Selbstbewusstsein eine zentrale Rolle spielten und dass dieser Aspekt für ihn im Kontext der ambulanten Hilfen zur Erziehung besonders bedeutsam sei.

Ziegler hob hervor, dass ein grundlegender Punkt erstaunlich banal erscheine: Was in den Hilfen zur Erziehung in den Familien tatsächlich geschieht, wisse der Staat nicht. Die staatlich organisierte Hilfe sei für die Betroffenen im Kern das, was die Sozialpädagogen mit den Familien tun. Zwar stünden dahinter Hilfepläne und administrative Vorgaben, ob sich Fachkräfte jedoch in der Praxis daranhielten, sei letztlich ungeklärt. Er bewertete dies nicht negativ, sondern verwies darauf, dass ihm die starke Fokussierung auf den Hilfeplan zunehmend fragwürdig erscheine. Der Hilfeplan bestimme zwar den formalen Rahmen, nicht jedoch das, was die Hilfe im Kern ausmache.

Rolf Töpfer griff diese Gedanken auf und fragte, wie Ziegler selbst Widersprüchen und Ambivalenzen innerhalb organisationaler, rechtlicher und praktischer Rahmenbedingungen begegne.

Ziegler erläuterte, dass Ambivalenzen und Widersprüche insbesondere dort sichtbar würden, wo Abläufe im Prinzip logisch und rational organisiert erschienen. Wenn Widersprüche deutlich zu erkennen seien, führten sie in Organisationen zu Auseinandersetzungen darüber, was fachlich richtig und sinnvoll sei. Auch wenn dies nicht immer die besten Arbeitsbedingungen schaffe, ermögliche es zumindest fachliche Debatten.

Größere Schwierigkeiten entstünden hingegen dann, wenn Arbeitsbedin-

gungen nicht mehr als widersprüchlich wahrgenommen werden. Für ihn liege in der erkennbaren Widersprüchlichkeit sozialer Arbeit ein Hoffnungsschimmer, da sie Räume für Reflexion eröffne. Ziegler betonte, dass die große Mehrheit der Fachkräfte ernsthaft versuche, gute soziale Arbeit zu leisten. Dies sei ein Punkt, in dem er weniger pessimistisch sei als Mechtild Seithe: Er gehe davon aus, dass viele Fachkräfte ihre Arbeit tatsächlich gut machten.

Dass die Bedingungen häufig nicht so seien, wie sie sein sollten, sei den Fachkräften bewusst. Dennoch gebe es wenig Möglichkeiten, angesichts struktureller Unzulänglichkeiten „die weiße Fahne zu hissen“. Ziegler wollte diese Situation nicht als Ausdruck mangelnden Willens, fehlender Motivation oder mangelnder Haltung der Professionellen verstanden wissen. Er räumte ein, dass professionelles Bashing aus professoraler Perspektive zwar einfach und manchmal sogar attraktiv sei, etwa wenn kritische Sozialforschung Mittelschichtsorientierungen oder defizitorientierte Perspektiven thematisiere(?), doch er halte diese Vereinfachungen für unzutreffend.

Töpfer lenkte das Gespräch anschließend zur ASUEVA-Studie und bat Ziegler, das Forschungsprojekt näher zu erläutern. Die Studie beschäftige sich, so Ziegler, mit der Wirkung familienbezogener Hilfen. Die Diskussion um Wirkung sei seiner Ansicht nach von grundlegenden Ambivalenzen geprägt. Die Anwesenden seien mit den Debatten um Wirkungsorientierung vertraut. Er selbst hielt von dieser Form der Wirkungslogik als Mantra einer Steuerung sozialer Dienste jedoch nichts. Er verwies darauf, dass man darüber lange sprechen könne, bat die Anwesenden jedoch zunächst, diese Einschätzung als seinen Ausgangspunkt hinzu-

nehmen. Entscheidend sei für ihn, sich klarzumachen, dass Soziale Arbeit bei Familien immer etwas ‚bewirke‘. Jede Form der Intervention richte etwas an – unabhängig davon, ob vorgegebene Ziele erreicht würden oder nicht. Dieses „Anrichten“ könne hilfreich oder weniger hilfreich ausfallen.

Ziegler erläuterte, dass Sozialpädagogen Familien in manchen Fällen unterstützen, in anderen Fällen jedoch Angebote machen, die eher als Drucksituationen erlebt werden. Er griff dafür den Begriff „Throffer?“ aus der politischen Philosophie auf. Für die Familien bedeutet das, dass ein scheinbar freiwilliges ‚Angebot‘ nicht folgenlos ausgeschlagen werden kann. Diese Möglichkeit von Sanktionen oder Nachteilen bildet einen unausgesprochenen Teil der Kommunikation zwischen Fachkräften und Familien und strukturiert damit den Rahmen, in dem ambulante Hilfen tatsächlich stattfinden.

Aus dieser Überlegung leitete Ziegler über zur Wirkungsforschung der Studie. Ausgangspunkt sei gewesen, herauszufinden, welche Folgen und Auswirkungen ambulante Hilfen tatsächlich hätten: Was wird durch Familienhilfe „angerichtet“, im positiven wie im negativen Sinne?

Anschließend nannte er zwei methodische Herausforderungen. Die erste betraf die übliche Logik der Wirkungsforschung. Man nehme beispielsweise eine Maßnahme nach § 31 SGB VIII

und frage, ob sie wirksam sei. Zur Messung werde häufig ein Instrument wie die „Child Behavior Checklist“ genutzt, ein verhaltenspsychologisches Verfahren, das untersuche, welche Verhaltensweisen und Verhaltensprobleme Kinder zeigten. Die Frage laute dann, ob ein Kind nach einer Hilfe nach § 31 weniger Verhaltensprobleme aufweist.

Ziegler stellte infrage, ob diese Logik tragfähig ist. Das grundlegende Problem sei, dass man gar nicht wisse, was Maßnahmen nach § 31 konkret beinhalten. Die einzige verlässliche Gemeinsamkeit sei, dass Sozialpädagogen „in Familien herumfuhrwerken“. Im Gegensatz zu einem standardisierten Produkt wie einem Big Mac – der überall gleich zusammengesetzt sei – könne man bei sozialpädagogischer Familienhilfe nie sicher sagen, was genau geleistet wurde. Wenn man lediglich den Paragraphen kenne, aber nicht den tatsächlichen Inhalt der Tätigkeit, wisse man letztlich nichts.

Ziegler stellte dazu die Frage, was es bedeute, wenn sich eine Maßnahme nach § 31 als wirksam herausstellen würde. Die logische Konsequenz wäre lediglich: weitermachen. Wenn sie sich als nicht wirksam herausstellte, hieße das dann, man solle statt § 31 eher § 32 anwenden? Dieses Gedankenexperiment zeige, wie wenig tragfähig eine rein indikatorenbasierte Wirkungslogik sei.

Aus dieser Problemlage heraus ergab sich der Ansatz der Studie: Zunächst müsse möglichst genau erfasst werden, was Sozialpädagogen eigentlich tun, wenn sie mit Familien arbeiten. Welche Vorgehensweisen, Arbeitshaltungen und Vorstellungen von Adressaten leiten sie? Unter welchen organisatorischen Bedingungen und mit welcher Ausstattung arbeiten sie? Erst wenn diese Fragen geklärt seien, könne man verstehen, wie

unterschiedliche Vorgehensweisen auf Familien wirken.

Zur Durchführung der Studie sollten Sozialpädagogen Familien gewinnen, die bereit waren, an dieser teilzunehmen. Die Erhebung sollte möglichst früh im Hilfeverlauf stattfinden, da eine Untersuchung in der Mitte des Prozesses schwer zu interpretieren sei. Ganz am Anfang könne man allerdings auch nicht ansetzen, weil die Fachkräfte die Familien dann noch nicht gut genug kennen würden, um sie angemessen zu beschreiben.

Die Idee war daher, möglichst zufällig die nächste beginnende Hilfe einzubeziehen und nach acht bis zwölf Wochen eine umfassende Beschreibung der Familien zu erheben. Dazu gehörten standardisierte Angaben zur Lebenssituation sowie eine Darstellung des Vorgehens der Fachkräfte und ihrer Orientierung im Fall. Parallel wurden die Familien selbst befragt – sowohl zu ihrer eigenen Situation als auch dazu, wie sie die Zusammenarbeit mit den Fachkräften wahrnahmen.

Nach etwa zwölf Monaten oder spätestens zum Abschluss der Hilfe wurde dieselbe Erhebung erneut durchgeführt, um Veränderungen sichtbar zu machen. Dabei ging es sowohl um fachliche Einschätzungen als auch um subjektive Erfahrungen der Familien: Wurde die Hilfe als hilfreich erlebt? Hatten sich Dinge verbessert? Oder gab es Aspekte, die als problematisch oder schädlich wahrgenommen wurden?

Ziegler betonte, dass der Plan, diese Daten in großem Umfang und systematisch zu erheben, letztlich nicht vollständig aufgegangen sei – auch wenn das methodisch ein sehr überzeugender Ansatz gewesen sei. Einige Erkenntnisse habe die Studie dennoch erbracht.

- 2 Der Begriff Throffer stammt aus der politischen Philosophie und bezeichnet ein Angebot, das zugleich impliziten Druck enthält. Er setzt sich aus „Threat“ (Bedrohung) und „Offer“ (Angebot) zusammen und beschreibt Situationen, in denen ein Angebot formal freiwillig erscheint, faktisch jedoch mit Folgen verbunden sein kann, wenn es nicht angenommen wird.

Holger Ziegler erklärte im weiteren Verlauf, dass ein wesentlicher Grund für die begrenzte Aussagekraft der Studie in einer deutlichen Fehleinschätzung des Feldes der sozialpädagogischen Familienhilfe lag. Die Familienhilfe neige grundsätzlich dazu, ihre Adressaten nicht für Forschungszwecke zu öffnen. In der Praxis bedeutet das, dass Fachkräfte und Träger den Zugang zu Familien für externe Forschung nur selten zulassen, sei es aus Schutzmotiven, aus Loyalität gegenüber den Adressaten oder aus Sorge vor externen Bewertungen. Dafür gebe es nachvollziehbare Gründe; entsprechend agierten die Einrichtungen in dieser Hinsicht traditionell sehr zurückhaltend, was die empirische Reichweite der Studie zusätzlich begrenzte.

Insgesamt war es zunächst gelungen, über 500 Fachkräfte zu befragen. Mehr als 300 davon erklärten, dass sie bereit seien, weiterhin mitzuwirken und zu versuchen, Familien für die Teilnahme zu gewinnen. Doch letztlich zeigte sich, dass es nicht an der Bereitschaft der Familien lag. Statt der erwarteten mehreren hundert Fälle kamen am Ende lediglich 40 Familien zusammen. Die Rekrutierung dauerte nicht wenige Wochen, wie ursprünglich angenommen, sondern rund eineinhalb Jahre. In dieser Zeit mussten viele Gespräche mit den Fachkräften geführt werden, um zu erläutern, was genau untersucht wird, warum die Untersuchung sinnvoll ist und weshalb den Fachkräften nicht im Detail offengelegt wurde, welche Fragen an die Familien gestellt werden.

Ziegler erläuterte, warum diese Zurückhaltung der Fragen wichtig war: Würde man den Fachkräften genau mitteilen, welche Indikatoren abgefragt werden, entstünde die Gefahr, dass sie ihr eigenes Vorgehen an diesen Indikatoren ausrichteten.

Fachkräfte wüssten, dass sie an konkreten Kriterien gemessen würden. Damit setze eine Art Selbstdisziplinierung ein, die in Richtung dessen führe, was „messbar“ sei. Für Ziegler ist genau das ein zentraler Grund, warum Wirkungsorientierung nicht funktioniere: Wenn Indikatoren festlegen, woran die Arbeit bewertet wird, entsteht ein Druck, das zu tun, was messbar und bewertbar ist – nicht unbedingt das, was für die einzelne Familie gerade die beste Entscheidung ist. Gerade dieses Problem wollte die Studie vermeiden.

Durch die geringe Fallzahl sei die Aussagekraft hinsichtlich der Wirkung eingeschränkt, erklärte Ziegler. Auf der Basis von 40 Fällen sei nur begrenzt möglich, verallgemeinerbare Aussagen zu treffen. Dennoch könne er einige Erkenntnisse darstellen und leitete zum Vortragsteil über.

Die Ergebnisse der Studie würden bald veröffentlicht werden und seinen heutigen Beitrag hierzu habe er in drei größere Bereiche gegliedert. Der erste Abschnitt beschäftige sich mit Fragen, die im weiteren Sinne mit neoliberalen und teilweise auch mit autoritären Orientierungen zu tun hätten, insbesondere mit der Art und Weise, wie Nutzende in familienbezogenen Hilfen adressiert werden.

Ziegler stellte dar, welche Orientierungen bei den Fachkräften erfasst worden waren: die Orientierung an Vorgaben, am Hilfeplan, an fachlichen Prämissen, an Erwartungen des Jugendamtes, an Positionen des Trägers oder an allgemeinen moralischen Leitbildern. Dazu kam eine zweite Dimension, die sich auf die Subjektorientierung bezog – also darauf, wie stark die Perspektive der Familien im Mittelpunkt steht und wie eng die Arbeit an deren Sichtweise ausgerichtet ist.

Darüber hinaus wurde untersucht, wie ausgeprägt Kontroll-, Zwangs- oder Sanktionsorientierungen sind. Ziegler nannte Beispiele: die Überzeugung, dass Adressaten starke Anleitung und Kontrolle benötigen; dass Fehlverhalten konsequent sanktioniert werden müsse; dass es Familien gebe, die nur unter Druck und Kontrolle reagierten; oder dass mangelnde Kooperation sanktioniert werden solle. Diese Haltungen seien keineswegs selten.

Er erläuterte anschließend einen zentralen Befund der Studie: Eine hohe Sanktionsbereitschaft geht eindeutig mit einer schwachen Subjektorientierung einher. Wer sich stärker auf die Perspektive der Adressaten einlässt, ist deutlich weniger dazu geneigt, zu sanktionieren. Es handle sich dabei nicht um eine zwangsläufige oder natürliche Konsequenz, aber der Zusammenhang sei empirisch sehr deutlich. Ziegler hob hervor, dass dieser Befund nicht dadurch erklärt werden könne, in welchem Arbeitsfeld die Fachkräfte tätig sind oder ob Maßnahmen freiwillig oder nicht freiwillig erfolgen. Diese Faktoren spielten in den Daten nur eine nachgeordnete Rolle. Entscheidend sei vielmehr die Haltung zur Subjektorientierung selbst.

Anschließend ging Ziegler auf Deutungen sozialer Problemlagen ein, die er als „kulturalistische Unterschichtsdeutungen“ bezeichnete. Dazu gehörten stereotype Annahmen wie: Menschen versuchten Sozialleistungen auszunutzen; alleinerziehende Mütter bekämen Kinder, um vom Staat versorgt zu werden; Erziehungsmängel führten zwangsläufig zur „Generation Hartz IV“; oder Eltern wollten sich schlicht nicht kümmern. Diese Zuschreibungen seien bekannt und weit verbreitet. Auch hier zeigte sich deutlich: Je stärker die Subjektorientierung ausgeprägt ist, desto

weniger werden solche abwertenden Problemdeutungen vertreten.

Ziegler betonte, dass Fachkräfte mit stärkerer Subjektorientierung zugleich häufiger gesellschaftliche Ungerechtigkeiten als Ursache von Problemlagen benannten. Subjektorientierung bedeute keineswegs, nur auf individuelle Ressourcen zu schauen. Vielmehr werde dort, wo die Perspektive der Familien ernst genommen werde, häufiger erkannt, dass strukturelle Ungerechtigkeiten eine zentrale Rolle in den Lebenssituationen der Betroffenen spielten.

Abschließend stellte er dar, dass auch die Frage nach Partizipation erhoben wurde. Hier ging es beispielsweise darum, wie stark Familien in die Gestaltung von Berichten einbezogen werden und wie eng sie in den Prozess der Fallbeschreibung und Fallbearbeitung eingebunden seien. Ziegler erläuterte, dass dies ein wichtiger Indikator dafür sei, wie ernst die Perspektiven der Familien genommen werden und welchen Stellenwert Mitwirkung in der Praxis tatsächlich einnimmt.

Holger Ziegler führte aus, dass sich die partizipative Gestaltung von Berichten deutlich auf die Haltung gegenüber Familien auswirkt. Je stärker Familien in die Berichterstellung einbezogen werden – ohne dass dies bedeutet, dass automatisch ihren Vorschlägen gefolgt wird –, desto geringer fällt sowohl die Sanktionsbereitschaft als auch die Neigung zu Kontrolle aus. Ein partizipativer Arbeitsstil reduziere zudem die Tendenz, mangelnde Motivation oder mangelnden Willen als zentrale Problemlage zuzuschreiben. Dieser Befund leitete zu einem weiteren Themenfeld über, das stärker in den Bereich des Managerialismus führt. Ziegler betonte, dass sich Fachkräfte nicht nur an der Perspektive der Adressaten orientieren können, sondern zugleich an formalen Hilfeplänen

und an institutionellen Erwartungen. Beides sei grundsätzlich miteinander vereinbar, doch entscheidend sei, wofür man sich im Zweifel entscheide.

In der Studie wurden diese Alternativen teilweise gegeneinandergestellt: Orientiere ich mich im Zweifelsfall eher am Subjekt oder eher an den formalen Vorgaben? Orientiere ich mich an dem, was ich fachlich für richtig halte? Ziegler beschrieb dies als grundsätzlich plausible Fragestellungen. Deutlich wurde jedoch, dass eine stark formalistische Orientierung – etwa die Vorstellung, der Hilfeplan sei eine Art bindende Leitlinie, „fast wie eine Bibel“ – in der Regel mit geringerer Subjektorientierung und höherer Sanktionsorientierung einhergeht. Wer den Hilfeplan als zentralen Steuerungsmechanismus betrachtet, gehe häufiger davon aus, dass Familien zu dem gebracht werden müssten, was vereinbart wurde.

Ähnlich zeigten sich Zusammenhänge bei der Frage, wie Verantwortung für Problemlagen zugeschrieben wird. Je stärker Fachkräfte davon ausgingen, dass Familien unverantwortlich handelten oder staatliche Leistungen missbrauchten, desto stärker orientierten sie sich an Formalvorgaben, die aus ihrer Sicht eindeutig umzusetzen sind. Die Vorstellung, der Hilfeplan sei der Ort, an dem „alles entschieden wird“, halte sich hartnäckig, auch wenn dies der tatsächlichen Praxis häufig nicht entspreche. Diejenigen, die dieses Verständnis in der Praxis konsequent lebten, seien nicht unbedingt Vertreter einer Praxis, die Ziegler als sozialpädagogisch wünschenswert beschreiben würde.

Er ordnete diese Zusammenhänge in ein weiteres Muster ein: Wer stark dazu tendiere, Verantwortung pauschal den Familien zuzuschreiben, arbeite zugleich häufiger in Kontexten, in

denen Formalvorgaben dominanter seien. Diese Fachkräfte seien oft schlechter ausgestattet – zeitlich, personell oder organisatorisch. Strukturell restriktive Arbeitsbedingungen und begrenzte Ressourcen stünden in direktem Zusammenhang mit der Art, wie Verantwortung interpretiert und weitergegeben wird.

Ziegler wies darauf hin, dass es durchaus Fachkräfte gebe, die strikte Vorgaben positiv bewerten und als hilfreich empfinden würden. Auffällig sei jedoch, dass Fachkräfte, die unter solchen Bedingungen arbeiteten – unabhängig davon, ob sie diese Vorgaben gut finden – ihre eigene Arbeit insgesamt schlechter bewerteten. Auch diejenigen, die formalistische Strukturen verteidigten, berichteten seltener von Zufriedenheit oder von dem Eindruck, qualitativ gute Arbeit leisten zu können. Es zeigte sich durchgängig: Je strenger Vorgaben und Anweisungen ausfielen, desto geringer ist die erlebte Qualität der eigenen Arbeit.

Ein ähnliches Muster fand sich im Bereich der Standardisierung von Einrichtungen. Je stärker Einrichtungen standardisiert seien, desto stärker orientierten sich Fachkräfte an formalen Vorgaben und an den Anforderungen öffentlicher Träger. Die statistischen Zusammenhänge seien hier sehr deutlich und bestätigten insgesamt, dass Standardisierung und Verantwortungszuschreibung miteinander verwoben seien. Auffällig sei dabei, dass nicht die standardisierten Rahmenbedingungen selbst für ein mögliches Scheitern verantwortlich gemacht werden, sondern häufig die betroffenen Familien – ein Befund, den Ziegler als erstaunlich bezeichnete.

Im Anschluss erläuterte er, wie sich diese strukturellen Bedingungen auf die Arbeitszufriedenheit auswirken. Der Begriff „Arbeitszufriedenheit“ sei

nur bedingt passend, beschreibe aber im Kern mehrere miteinander verbundene Erfahrungen: das Gefühl, sinnvolle Arbeit zu leisten, die Wahrnehmung, den Familien tatsächlich helfen zu können, die grundsätzliche Identifikation mit der eigenen Tätigkeit und die Frage, ob man denselben Beruf wieder wählen würde oder nicht. Diese Aspekte zeigten statistisch so starke Zusammenhänge, dass sie eine gemeinsame Dimension abbildeten.

Je größer die strukturelle Überlastung, desto geringer fiel die Arbeitszufriedenheit aus. Ebenso bedeutsam waren kollegiale Arbeitsbeziehungen: Fachkräfte, die andere im Team als kompetent, unterstützend und autonom wahrnahmen, berichteten deutlich häufiger von einem fachlich guten Klima. Auch die Passung zwischen persönlicher Haltung und der Haltung der Einrichtung spielte eine große Rolle, ebenso die fachliche Kompetenz der Vorgesetzten. Unter Kompetenz verstand Ziegler nicht nur fachliches Wissen, sondern auch Respekt, Wertschätzung und die Fähig-

keit, Probleme aus der Perspektive des Teams nachvollziehen zu können. Interessanterweise wurden Vorgesetzte umso kompetenter eingeschätzt, je weniger Vorgaben sie machten und je weniger sie kontrollierten.

Alle diese Faktoren zusammen erklärten weitgehend die Frage, ob sich die Arbeit im Sinne von Sinnhaftigkeit, fachlicher Identifikation und erlebter Wirksamkeit „lohne“. Ziegler betonte, dass dies weit über die oft zitierte Idee des „Glitzerns in den Augen der Kinder“ hinausreiche. Vielmehr handele es sich um eine komplexe Verbindung aus Bedingungen, die es Fachkräften ermöglichten oder erschwerten, gute Arbeit zu machen und sich mit ihr zu identifizieren.

Fachkräfte, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, neigten deutlich seltener dazu, Familien mangelnde Verantwortung zuzuschreiben oder sie zu disziplinieren. Ebenso fänden sich bei ihnen kaum Deutungen, die in Richtung Schuldzuschreibungen gingen.

Zudem unterlagen sie weniger dem Impuls zur Selbstoptimierung, den Mechthild Seithe zuvor beschrieben hatte. Ziegler beendete diesen Teil seines Vortrags mit dem Hinweis, dass nun gerne erste Fragen gestellt werden könnten, um in den Dialog zu kommen.

Rolf Töpfer eröffnete die anschließende Gesprächsphase mit der Einladung an die Teilnehmenden, Fragen, Rückmeldungen oder Anmerkungen zu den vorgestellten statistischen Befunden und Ausführungen von Holger Ziegler einzubringen. Ziegler ergänzte, er könne sich vorstellen, dass vieles von dem, was er dargestellt habe, den Erfahrungen im Feld entspreche und nicht grundsätzlich überrasche.

Eine Teilnehmerin meldete sich zu Wort und bedankte sich ausdrücklich für die Präsentation und die Art der Darstellung der Ergebnisse. Sie empfand die Befunde als wichtige Bestätigung der eigenen Praxis und als Ermunterung, mit flachen Hierarchien und



(Foto: Christian Dzubieli)



(Foto: Christian Dzubieli)

individuellen Konzepten weiterzuarbeiten. Sie schilderte ein Beispiel aus ihrer Arbeit: Am Tag vor der Anreise zum Fachtag hatte sie an einem Hilfeplangespräch teilgenommen. In den vergangenen sechs Monaten sei kein einziges der im alten Hilfeplan formulierten Ziele umgesetzt worden. Die Wirksamkeit in der Familie sei nicht durch die direkte Arbeit der Fachkräfte entstanden, sondern vor allem dadurch, dass die Familie eigenständig Entwicklungen angestoßen habe, die mit der Hilfe selbst zunächst wenig zu tun hatten. Trotzdem habe die Familie den Wunsch geäußert, die Zusammenarbeit fortzusetzen. Dies habe auf Seiten des Allgemeinen Sozialen Dienstes zu Irritationen geführt, verbunden mit provokanten Nachfragen, wie sich die Fachkräfte „herausnehmen“ könnten, keines der Ziele bearbeitet zu haben und dennoch eine Fortführung der Hilfe zu befürworten. Aus Sicht der Fachkräfte habe die vorangegangene Arbeit den Boden dafür bereitet, dass die Familie eigene Schritte gehen konnte, Grenzen

benannte und sich Zeit nahm. Die Situation sei als „schräg“ erlebt worden, am Ende sei man aber wieder zu einer Verständigung gekommen. Gleichwohl habe der ASD darauf bestanden, neue Ziele in den Hilfeplan aufzunehmen, welche an manchen Stellen wenig partizipativ waren. Die Teilnehmerin schloss mit der Ermutigung, „die Fahne hochzuhalten“ für alle, die sich dieser Logik widersetzen wollen.

Holger Ziegler bedankte sich für den Beitrag und knüpfte mit einem Beispiel aus einer anderen Untersuchung an, um die Rolle des Hilfeplans zu differenzieren. Er betonte, dass es nicht darum gehe, den Hilfeplan vollständig zu verwerfen. Befrage man Fachkräfte kurz nach einem Hilfeplangespräch, hielten sie die dort formulierten Ziele in der Regel für angemessen und sinnvoll. Es gebe zwar vereinzelt Kritik, aber insgesamt sei die Einschätzung, dass die Ziele „schon irgendwie passen“. In der Praxis beginne man notwendigerweise mit Annahmen darüber, was in einer Familie bear-

beitet werden solle – wie sollte es auch anders sein. Interessant werde es, wenn man dieselben Fachkräfte einige Monate später erneut befrage, ohne auf den Hilfeplan zu verweisen. Bitte man sie dann, zu beschreiben, was aktuell in der Familie anstünde, was angemessen sei und wie sie konkret vorgehen, erhalte man häufig Beschreibungen, die sich nur sehr schwach mit den ursprünglichen Hilfeplanziele deckten. Statistisch gesehen seien die Korrelationen zwischen den im Hilfeplan festgehaltenen Zielen und dem später beschriebenen Vorgehen äußerst gering. Das bedeute nicht, dass sich beides widerspreche, aber deutlich werde, dass in der Praxis vielfach etwas anderes gemacht werde, als im Hilfeplan festgehalten. Ziegler wertete dies als gut nachvollziehbar. In vielen Fällen würden im Verlauf neue, sinnvollere Ansätze entwickelt und es wäre fachlich angemessen, diese auch umzusetzen und gegebenenfalls den Hilfeplan entsprechend anzupassen und zu begründen.

Problematisch werde es dort, wo Hilfepläne im Zuge von Reformen zunehmend als Steuerungsinstrument verstanden werden, in dem Ziele verbindlich festgelegt werden und nachfolgende Gespräche hauptsächlich dazu dienen, zu kontrollieren, ob diese Ziele erreicht wurden. Eine solche Kontrolllogik sei in vielen Fällen absurd, weil sie Anreize setze, im Hilfeplan möglichst unambitionierte, leicht überprüfbare Ziele zu formulieren. Ziegler berichtete von einem Beispiel aus dem Feld der Frühen Hilfen: Dort sei die Verbesserung der Mutter-Kind-Bindung als zentrales Ziel festgelegt worden. Dagegen habe er grundsätzlich nichts einzuwenden, als Forscher dokumentiere und evaluiere er, ohne diese Zielsetzung normativ zu bewerten. Entscheidend sei jedoch die Frage, wie dieses Ziel praktisch umgesetzt werde.

In der Beschreibung der tatsächlichen Arbeit zeigten sich dann eher alltagsnahe Unterstützungsformen: Begleitung im Alltag, Arbeit am Erziehungsverhalten, Auseinandersetzung mit Belastungskontexten und dem sozialen Umfeld. Diese Tätigkeiten seien sinnvoll, hätten aber mit dem abstrakten Ziel „Bindung herstellen“ oft nur indirekt zu tun. In der Auswertung werde deutlich, dass entweder die beschriebenen Ziele sehr grob und wenig greifbar seien oder so kleinteilig und unambitioniert formuliert würden, dass sie kaum noch Aussagekraft hätten.

Ziegler schlug vor, Hilfepläne eher als Anfangshypothese zu verstehen: als eine erste Annahme darüber, wie man vorgehen könnte. Im Verlauf der Hilfe müsse man sich mit diesen Annahmen auseinandersetzen, sie an der Realität der Familie spiegeln und bereit sein, das Vorgehen zu verändern, wenn sich andere, sinnvollere Wege abzeichneten. Aus seiner Sicht

spreche vieles dafür, im weiteren Verlauf genau das zu tun und dies fachlich zu begründen, statt sich starr an den ursprünglichen Hilfeplan zu binden. Die Orientierung am Hilfeplan als starrem Referenzpunkt entspreche eher einem formalen Steuerungsverständnis, dem er das Bild „da liegt kein Segen drauf“ zuordnete.

Im Anschluss kam Ziegler auf den Aspekt systemischer Orientierung zu sprechen. In vielen Kontexten würden systemische Ansätze eine wichtige Rolle spielen, weshalb in der Studie versucht wurde zu erfassen, ob Fachkräfte sich selbst als systemisch arbeitend verstünden, ob sie typische systemische Methoden anwendeten und ob sie eine entsprechende Zusatzausbildung absolviert hätten. Er wies darauf hin, dass eine Ausbildung allein nicht zwangsläufig zu einer systemischen Praxis führe; entscheidend sei, wie diese Ansätze im konkreten Arbeitsalltag tatsächlich umgesetzt würden.

An dieser Stelle übernahm Rolf Töpfer noch einmal kurz und verwies darauf, dass der Dialog und die Rückmeldungen aus der Praxis ein wichtiger Bestandteil des Fachtags seien. Er lud die Anwesenden ein, ihre Gedanken, Irritationen und Fragen einzubringen, um das Gespräch zwischen Wissenschaft und Praxis weiterzuführen.

Holger Ziegler betonte, dass man nicht zwingend systemisch arbeiten müsse. Entscheidend sei vielmehr, dass Fachkräfte mit einem methodischen Repertoire arbeiteten, das in sich konsistent ist, fachlich zu ihren Überzeugungen passt und ihrer Ausbildung entspricht. In der Studie sei dies am Beispiel systemischer Ansätze gut messbar gewesen; bei anderen methodischen Zugängen wäre dies ebenfalls interessant gewesen, doch seien diese oft zu kleinteilig, um sie zuverlässig zu erfassen.

Bei der Orientierung an Hilfeplänen zeigten sich kaum Unterschiede zwischen systemisch arbeitenden Fachkräften und jenen, die andere methodische Zugänge nutzten. In der Subjektorientierung hingegen gab es deutliche Unterschiede. Ähnliches zeigte sich bei Fachkräften, deren methodische Ausrichtung insgesamt zu ihrem Selbstverständnis passte: Auch sie wiesen geringere Sanktionsbereitschaft und geringere Neigung zu Schuldzuschreibungen auf. Entscheidend sei die Erfahrung fachlicher Konsistenz – also das Gefühl, mit einem Ansatz zu arbeiten, hinter dem man steht und den man nachvollziehbar begründen kann.

Ziegler erklärte weiter, dass diese Muster eng mit den Arbeitsbedingungen verknüpft seien. Methoden würden insbesondere dann konsequent angewendet, wenn die Rahmenbedingungen ausreichend gut seien. Wo Arbeitsbedingungen eingeschränkt oder belastend seien, falle es Fachkräften schwerer, ihren fachlichen Ansprüchen und Methoden treu zu bleiben. Genau dort entstehe eine Kluft zwischen fachlicher Überzeugung und praktischer Umsetzung.

An diesem Punkt stellte Ziegler die Frage, warum diese Erkenntnisse überhaupt relevant seien. Bislang sei vor allem erfasst worden, wie Fachkräfte „tickten“ und wie sie ihre Arbeit erlebten. Ein neoliberaler Kämmerer, so formulierte er ironisch, würde wohl sagen, er bezahle keine Fachkräfte dafür, dass sie zufrieden seien. Fachliche Beseeltheit sei nicht das Ziel öffentlicher Haushalte. Dennoch könne man auch mit nur 40 Fällen Zusammenhänge erkennen, die statistisch belastbar seien.

Ziegler kam anschließend auf einen Aspekt zu sprechen, der auch im Vortragsteil von Mechthild Seithe eine Rolle gespielt hatte: die Frage nach

der Herstellung von Arbeitsbündnissen zwischen Familien und Fachkräften. Dabei ging es nicht um Problembeschreibungen, sondern um das Arbeitsverhältnis selbst – um Vertrauen, Verständigung und die Qualität der Beziehung. In den Einschätzungen der teilnehmenden Familien zeigte sich, wie zentral dieses Arbeitsbündnis ist. Aussagen wie „Ich habe Vertrauen zur Fachkraft“ oder „Unsere Familie versteht sich gut mit der Fachkraft“ seien hoch aussagekräftig. Ziegler verwies auf eine frühere Untersuchung in der Heimerziehung, in der ein ähnlich einfacher Indikator („Mag ich meinen Bezugsbetreuer?“) stark mit Abbruchraten und dem Verlauf der Hilfen zusammenhing. Wenn die Beziehung schlecht sei, sei die Wahrscheinlichkeit eines Abbruchs deutlich erhöht.

Er fasste den Gedanken pointiert zusammen: Wenn Familien die Fachkräfte unsympathisch finden, stehen die Hilfen schlecht da. Und wenn Fachkräfte zugleich der Ansicht sind, dass Familien vor allem Druck und

Sanktionen bräuchten, stelle sich die Frage, warum diese Familien Vertrauen entwickeln sollten. Dieser Zusammenhang sei banal und gleichzeitig von hoher Relevanz, denn die Daten zeigten, dass die Qualität des Arbeitsbündnisses eng mit der Haltung der Fachkräfte verknüpft sei.

Ziegler erklärte, dass die statistischen Zusammenhänge in diesem Bereich außergewöhnlich stark ausfielen. Bei einer Korrelation von eins liege ein perfekter Zusammenhang vor, bei null kein Zusammenhang. Die Werte im Bereich des Arbeitsbündnisses lägen sehr nah an eins – ein für sozialwissenschaftliche Forschung bemerkenswert eindeutiges Ergebnis. Letztlich gehe es bei diesen Befunden um die Frage, was Fachkräfte und Familien miteinander verbindet, wie Vertrauen entsteht und welche Haltungen dazu beitragen, dass Hilfen gelingen.

Holger Ziegler erläuterte anschließend, dass sich im Grunde jede einzelne Frage im Erhebungsinstrument um dieselbe Kernidee drehte: nämlich

darum, wie Familien die Atmosphäre in der Zusammenarbeit erlebten und ob sie das Gefühl hätten, mit der Fachkraft gut arbeiten zu können. Es überrasche nicht, dass genau darin ein wesentlicher Einflussfaktor liege – insbesondere in der Frage, ob die Hilfe aus Sicht der Familie als sinnvoll und hilfreich wahrgenommen werde.

Um zu verstehen, was das Arbeitsbündnis beeinflusst, habe er zunächst versucht, das gesamte Spektrum familiärer Problemlagen zu betrachten. Zwar lasse sich zeigen, dass negative familiäre Bedingungen wie ein belastetes Familienklima oder fehlende unterstützende Beziehungen in einem gewissen Spannungsverhältnis zum Arbeitsbündnis stünden. Positive Einschätzungen familiärer Beziehungen, Lebenszufriedenheit und Zukunftsoptimismus zeigten wiederum positive Zusammenhänge. Überraschend sei jedoch nicht die Richtung dieser Zusammenhänge, sondern ihre geringe Stärke. Die Qualität des Arbeitsbündnisses hänge nur sehr schwach an den



(Foto: Christian Dzubieli)

Lebenslagen der Familien. Entscheidend sei vielmehr, wie die Zusammenarbeit gestaltet werde – auch unter schwierigen Bedingungen, die in der SPFH eher der Normalfall als die Ausnahme seien.

Ob im Vorfeld eine Kindeswohlgefährdung festgestellt wurde oder nicht, spiele für das Arbeitsbündnis keinerlei Rolle, solange daraus nicht automatisch eine kontrollorientierte Haltung abgeleitet werde. Deutlich relevanter sei die Frage, ob die Familie die Hilfe grundsätzlich gewollt habe oder nicht. Gemeint sei nicht die Haltung der Fachkraft, sondern die Einstellung der Familie gegenüber der Hilfe als Angebot. Hier knüpfte Ziegler erneut an den Begriff des „Throffers“ an – also der Mischung aus Angebot und impliziter Bedrohung. Ob die Hilfe als unterstützend oder als Druck- bzw. Zwangskonstellation erlebt werde, habe einen erheblichen Einfluss darauf, wie tragfähig das Arbeitsbündnis werde.

Einen ebenfalls starken Einfluss habe die Wahrnehmung des Jugendamtes. Im Vergleich zur Fachkraft habe das Jugendamt aus Sicht vieler Familien ein eher negatives Image. Dieses Bild variere jedoch deutlich und hänge davon ab, ob Familien das Gefühl haben, ernst genommen und respektvoll behandelt zu werden oder ob sie den Eindruck gewinnen, dass Erwartungen an sie herangetragen werden, die sie nicht nachvollziehen können oder die ihren eigenen Bedürfnissen entgegenstehen. Für die Gestaltung des Arbeitsbündnisses sei daher die Frage zentral, ob das Jugendamt als Partner oder als Instanz erlebt werde, die vor allem „etwas von ihnen wolle“.

Darüber hinaus zeigten die Daten, dass Erfahrungen aus früheren Maßnahmen einen deutlichen Einfluss auf neue Hilfen hätten. Wo Familien zuvor

frustrierende oder belastende Erfahrungen gemacht hätten, wirke sich dies stark auf die Bereitschaft aus, Vertrauen aufzubauen. Vor diesem Hintergrund kritisierte Ziegler deutlich die verbreitete Praxis, „erst einmal irgend-etwas auszuprobieren“, bevor eine Hilfe fachlich angemessen ausgesetzt werde. Solche Vorgehensweisen beeinträchtigten die Erfolgsaussichten selbst dann, wenn eine anschließende Hilfe eigentlich vielversprechend wäre. Frustrationserfahrungen und negative Vorläufererfahrungen prägten das Arbeitsbündnis nachhaltig.

Im nächsten Schritt legte Ziegler dar, wie eng die Einschätzungen von Fachkräften und die Erfahrungen der Familien miteinander verbunden sind. Fachkräfte wurden gefragt, ob sie die Maßnahme für sinnvoll hielten, ob die Inhalte und der zeitliche Umfang angemessen seien und ob die Hilfe zur Situation der Familie passe. Diese fachlichen Einschätzungen standen in einem deutlichen Zusammenhang mit der Frage, wie Familien das Arbeitsbündnis erlebten. Die Wahrnehmung von Belastung, Einschränkungen oder unzureichenden Arbeitsbedingungen führte nicht automatisch zu Klagen über fehlende Ressourcen. Vielmehr zeigten die Daten, dass die fachlichen Einschätzungen der Fachkräfte und die Beziehungserfahrungen der Familien sehr eng verknüpft sind.

Ziegler betonte, dass häufig angenommene Muster – etwa die Vorstellung, Fachkräfte würden grundsätzlich sagen, Hilfen seien zu knapp ausgesetzt oder zu wenig finanziert – sich in der Studie nicht bestätigten. Die Verbindung zwischen der Einschätzung der Fachkräfte und dem Erleben der Familien sei hoch, nicht identisch, aber sehr eng. Der Hinweis darauf, dass die statistischen Zusammenhänge zwar auf einer kleinen Fallzahl basierten,

aber dennoch stark und stabil sind, war ihm wichtig: Auch in einem kleinen Datensatz können klare Muster erkennbar werden, wenn diese Muster tatsächlich im Feld verankert sind.

Holger Ziegler führte aus, dass die Frage der Berichtspartizipation – also wie stark Familien in die Erstellung und Reflexion der Berichte eingebunden werden – unmittelbar und deutlich mit der Qualität des Arbeitsbündnisses zusammenhängt. Die Erfahrung, nicht wirklich einbezogen zu werden oder den Eindruck zu haben, dass die eigene Perspektive nur formal abgefragt werden würde, aber inhaltlich kaum berücksichtigt werde, wirke massiv darauf, ob Familien bereit seien, sich auf eine Hilfe einzulassen und Vertrauen zu entwickeln.

Besonders interessant sei, dass dieser Mechanismus nicht nur mit Subjektorientierung zu tun habe. Ein weiterer beachtlicher Einflussfaktor sei die Haltung der Fachkräfte im Umgang mit Vorgaben. Abgefragt wurde, ob Fachkräfte sich im Zweifel an ihrem eigenen fachlichen Urteil orientierten – auch dann, wenn formale Vorgaben etwas anderes nahelegten. Überraschenderweise sei genau diese Haltung aus Sicht der Familien positiv: Sie fördere das Arbeitsbündnis deutlich. Was theoretisch paternalistisch wirken könnte – nämlich Fachkräfte, die sich an ihrem eigenen Urteil orientieren – werde von Familien offenbar als Ausdruck fachlicher Überzeugung und Authentizität wahrgenommen. Familien spürten sehr genau, ob Fachkräfte etwas vertreten, weil sie daran glaubten, oder ob sie lediglich Vorgaben abarbeiteten.

Ziegler betonte, dass die Vorstellungen von Fachkräften über Familien („Adressatenbilder“) stark mit dem zusammenhängen, wie Familien die Fachkräfte erlebten. Wenn Fachkräfte Probleme primär als Ausdruck

mangelnder Verantwortungsbereitschaft der Familie deuteten, werde die Hilfe aus Sicht der Betroffenen deutlich weniger als hilfreich wahrgenommen. Das betreffe nicht nur die Beziehungsebene, sondern auch die Einschätzung, ob sich tatsächlich etwas veränderte und ob die Hilfe Sinn ergebe.

Die subjektive Erfahrung, ob eine Hilfe hilfreich ist, hänge zwar auch mit der Situation der Familie selbst zusammen, was erwartbar sei. Entscheidend sei jedoch, dass die Haltung der Fachkräfte – insbesondere die Frage, ob sie Familien eher als verantwortungsunwillig oder als strukturell belastet betrachteten – einen stärkeren Einfluss auf die Bewertung der Hilfe habe als die strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen die Hilfe durchgeführt werde.

Den mit Abstand größten Einfluss darauf, ob Familien die Hilfe als hilfreich wahrnehmen, habe jedoch das Arbeitsbündnis. Es gehe dabei ausdrücklich nicht nur um ein „Wir kommen gut miteinander aus“, sondern um die Grundlage dafür, dass Familien sagen könnten, dass sich etwas verändert habe, das sie als positiv und sinnvoll erlebten.

Ziegler ergänzte eine weitere Beobachtung, die ihn selbst überrascht habe: Die Problemwahrnehmung von Fachkräften und Familien liege wesentlich näher beieinander, als oft behauptet werde. Zwar könne das, was im Hilfeplan formuliert wird, durchaus von der Sicht der Familien abweichen. Doch die Einschätzung dessen, wo ein Problem liegt und was schwierig ist, decke sich zwischen Fachkräften und Familien in hohem Maße. Die verbreitete Annahme, Fachkräfte hätten einen „verzerrten Blick“ oder würden Probleme der Familien nicht sehen oder falsch einordnen, bestätige sich hier nicht.

Wenn Fachkräfte also ihr eigenes fachliches Urteil stark machten, laufe das – so Ziegler – häufig auf eine Form von Advokatorik³ hinaus: Die Problemdeutungen, die Fachkräfte vertreten, seien häufig dieselben, die auch Familien selbst äußern, wenn man sie ernsthaft befragt. Insofern gehe es nicht darum, dass Fachkräfte „besser wissen“, was richtig sei, sondern darum, dass sie in vielen Fällen ähnliche Einschätzungen wie die Familien selbst hätten – und daraus eine fachliche Haltung entwickeln, die Familien als unterstützend erleben.

Rolf Töpfer leitete von den Ergebnissen der Studie zur Diskussion über und fragte, ob es aus dem Publikum noch spontane Nachfragen gebe. Falls nicht, wolle man nun zu den Fachforen übergehen und den Moderatorinnen und Moderatoren Raum geben, sich erneut vorzustellen. Als kurze Zusammenfassung versuchte er zu skizzieren, dass die Arbeit mit Familien zunehmend von institutionellen Zielvorgaben, Kontrolle, Standardisierung und Effizienzdruck geprägt sei. Subjektorientierte und beziehungsbasierte Familienhilfe werde dadurch an den Rand gedrängt.

Holger Ziegler präzierte diese Zusammenfassung. Er betonte, dass die Zusammenhänge nicht so linear seien, wie man es vielleicht erwarten würde. Es wirke nicht so, als ob Fachkräfte automatisch anders arbeiteten, weil ein Finanzdruck bestehe. Stattdessen wirkten organisationale und institutio-

nelle Kontexte mittelbar über die Deutungsmuster der Fachkräfte: Sie übernahmen häufig die Perspektiven, Problemdeutungen und Erwartungen der Institutionen, in denen sie arbeiten. Diese Haltungen verfestigten sich im beruflichen Alltag, teilweise als eine Art Sediment – als Selbstrechtfertigung oder Orientierungsrahmen. Und genau das, was Fachkräfte dann tatsächlich täten, wirke sich unmittelbar auf Familien aus.

Ziegler betonte, dass die Rahmenbedingungen zwar vorgeben, was möglich ist – wenn eine Hilfe nur fünf Stunden umfasst, bleiben es fünf Stunden – doch der Handlungsspielraum innerhalb dieser fünf Stunden werde von den Haltungen, Ausrichtungen und methodischen Entscheidungen der Fachkräfte geprägt. In den Daten zeige sich, dass diese Orientierungen variierten und sich auf die Wirkung der Hilfen auswirkten. Deshalb könne man nicht davon sprechen, dass ausschließlich die Rahmenbedingungen bestimmte Arbeitsweisen erzwingen. Sie prägen sie mittelbar – aber sie determinieren sie nicht vollständig. Entscheidend sei, was Fachkräfte mit Familien konkret tun.

An dieser Stelle meldete sich Mechthild Seithe zu Wort. Sie betonte, dass ihr ein Punkt nicht gefalle: Die Aussage könne den Eindruck erwecken, schlechte Rahmenbedingungen seien nicht so bedeutsam, solange Fachkräfte „es richtig machten“. Ihre Erfahrung – möglicherweise auch ein spezifisches Berliner Phänomen – sei eine andere: Sehr viele Fachkräfte hätten unter restriktiven Bedingungen kaum noch irgendeinen Spielraum, subjektorientiert zu arbeiten. Sie schilderte Beispiele, in denen Hilfepläne nicht nur strikt einzuhalten seien, sondern in denen auch Klientinnen und Klienten systematisch danach abgefragt würden, ob sie „ihre Ziele“ erfüllt

3 Der Begriff „Advokatorik“ bezeichnet in der Sozialen Arbeit eine Form des stellvertretenden Eintretens für die Interessen von Familien und jungen Menschen. Gemeint ist ein anwaltliches Handeln, bei dem Fachkräfte strukturelle Ungleichheiten, Machtasymmetrien und institutionelle Barrieren aktiv adressieren, um die Perspektiven der Betroffenen im Hilfeprozess zu stärken.

hätten. Das fühle sich für viele wie eine „Fesselung“ an.

Sie warnte ausdrücklich davor, die Bedeutung der Rahmenbedingungen zu relativieren. Zwar teile sie Zieglers Befund, dass die familiäre Situation nicht der entscheidende Faktor für die Frage des Arbeitsbündnisses sei. Doch ob Fachkräfte subjektorientiert arbeiten könnten, hänge in hohem Maße von strukturellen Bedingungen ab. Ihre Kritik zielte darauf, dass sich diese Rahmenbedingungen vielerorts so sehr verengt hätten, dass subjektorientierte Pädagogik systematisch unterlaufen werde. Es gehe ihr gerade darum, gegen solche Bedingungen anzugehen, damit subjektorientierte Sozialpädagogik wieder möglich werde.

Ziegler bestätigte den Punkt, ergänzte jedoch, dass genau hier die Wechselwirkung liege: Die Rahmenbedingungen wirkten zunächst auf die Fachkräfte, und diese prägten dann – im Guten wie im Schlechten – die Arbeit mit Familien. Er wolle Fachkräfte keineswegs aus der Verantwortung nehmen, betonte aber, dass die Daten

deutlich machten, dass es sowohl Fachkräfte gebe, die unter guten Rahmenbedingungen sanktionierend vorgehen, als auch solche, die trotz schwieriger Bedingungen subjektorientiert blieben. Der Mechanismus sei also nicht eindimensional. Entscheidend sei, wie die Rahmenbedingungen in die professionelle Praxis „übersetzt“ werden – und diese Übersetzung liege im Handlungsspielraum der Fachkräfte, auch wenn dieser begrenzt sei.

Die problematischen Rahmenbedingungen führten nicht nur dazu, dass „zu wenig Gutes“ möglich sei, sondern auch dazu, dass häufig das, was getan werde, fachlich nicht gedeihlich sei. Genau deshalb müsse man sich mit beiden Ebenen befassen: den strukturellen Voraussetzungen und den professionellen Deutungen, so Ziegler.

Mechthild Seithe ergänzte noch einen kurzen, abschließenden Gedanken und betonte, dass die strukturellen Rahmenbedingungen nicht nur aus ökonomischen Steuerungslogiken bestünden. Entscheidend sei auch, dass Fachkräfte dazu neigten, das

umzusetzen, was institutionell von ihnen erwartet werde – und genau das sei ein Kern des neoliberalen Paradigmas in der Sozialen Arbeit. Vorstellungen wie „die Klientinnen und Klienten strengten sich nicht an“ oder „sie seien selbst schuld an ihrer Situation“ seien in früheren Phasen der Sozialpädagogik weit weniger dominant gewesen. Diese Deutungsmuster hätten sich, so ihre Einschätzung, durch gesellschaftliche und politische Entwicklungen verstärkt und prägten inzwischen viele berufliche Haltungen. Gute Fachkräfte bemühten sich selbstverständlich, anders zu arbeiten. Aber das Problem lasse sich nicht allein dadurch lösen, dass alle sich „noch mehr anstrengen“. Es brauche strukturelle Veränderungen, damit subjektorientierte Pädagogik überhaupt möglich bleibe. Das Bild, Klientinnen und Klienten seien grundsätzlich selbst schuld, breite sich aus – und diese Entwicklung beschädige die Soziale Arbeit nachhaltig.

Die PowerPoint-Präsentation stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne über den VPK-Bundesverband e. V. zur Verfügung.



(Foto: Christian Dzubieli)

» Die pauschalisierte Fachleistungsstunde – Fluch und Segen? Ein Best-Practice-Impuls aus Schleswig-Holstein

Sven Gebauer

Die Fachleistungsstunde (FLS) ist in vielen Kommunen die zentrale Abrechnungseinheit für ambulante Hilfen zur Erziehung. In der Praxis zeigt sich jedoch: Von einem einheitlichen Verständnis kann keine Rede sein. Am Beispiel Schleswig-Holsteins wird deutlich, wie stark Definition, Taktung und Abrechnungslogik zwischen Jugendämtern variieren – mit spürbaren Folgen für Träger, Fachkräfte, Verwaltung und letztlich die Qualität der Hilfen.

Uneinheitliche Standards – hohe Komplexität im Alltag

In Schleswig-Holstein existiert seit der Kündigung des Landesrahmenvertrags (2010/2011) kein verbindlicher landesweiter Rahmen mehr. Leistungs- und Entgeltvereinbarungen werden kommunal ausgehandelt – mit entsprechend großer Spannweite: Fachleistungsstunden umfassen je nach Kreis 40, 45, 48 oder 60 Minuten; Fahrtzeiten, Fahrtkostenerstattung, indirekte Anteile und der Umgang mit Terminabsagen sind unterschiedlich geregelt. Selbst innerhalb eines Kreises können je nach Zeitpunkt und Partner der Vereinbarung verschiedene Logiken parallel gelten.

Diese Vielfalt erzeugt nicht nur betriebliche Steuerungsprobleme bei Trägern, sondern erhöht auch den administrativen Aufwand auf Seiten der wirtschaftlichen Jugendhilfe



Sven Gebauer
(Foto: Mona Knabe)

erheblich: Abrechnungssysteme müssen eine Vielzahl von Varianten abbilden, Fehlzuordnungen werden wahrscheinlicher und jeder Einzelfall ist mit einer spezifischen Abrechnungslogik verknüpft. Das Ziel von Bürokratieabbau wird so konterkariert.

Pauschalierung verschiebt Risiken – arbeitsrechtlich und fachlich

Pauschalierte Fachleistungsstunden sollen Kosten planbar und transparent machen. In der Realität werden jedoch Risiken systematisch auf freie Träger und Mitarbeitende verlagert: Krankheit, Ausfälle, Stau- und Fahrtzeiten, kurzfristige Krisen oder zusätzlicher

Abstimmungsbedarf sind im Modell häufig nicht auskömmlich abgebildet, müssen fachlich aber geleistet werden.

Besonders problematisch ist der Widerspruch zwischen arbeitsrechtlicher Verpflichtung zur Auslastung und einer Vergütung, die nur „tatsächlich erbrachte“ oder stark begrenzte Anteile indirekter Leistungen refinanziert. Daraus entsteht ein Graubereich: Entweder bleibt notwendige Arbeit unbezahlt oder sie lässt sich nur durch Quersubventionierung und Verdichtung kompensieren. Gerade rein ambulante Träger geraten damit schneller unter wirtschaftlichen Druck, während Träger mit stationären Angeboten Overhead-Anteile eher intern abfedern können.

Fachkräftemangel verstärkt Wettbewerbslogiken

Unter Bedingungen knapper Fachkräfte entsteht zudem ein „Kapazitätenmarkt“: Träger und Mitarbeitende orientieren sich zunehmend an kommunalen Rahmenbedingungen. Unterschiede – etwa bei der Anerkennung abgesagter Leistungen oder der Erstattung von Fahrtkosten – wirken unmittelbar auf die Bereitschaft, Fälle zu übernehmen. In der Konsequenz kann es zu Wartezeiten kommen – selbst bei dringlichen Konstellationen – und zu Zielkonflikten in der Personalsteuerung.



(Foto: Christian Dzubiel)

Kalkulationsgrundlagen: Der „Divisor“ als Stellschraube

Ein zentraler betriebswirtschaftlicher Punkt ist die Nettojahresarbeitszeit, mit der Kostenträger kalkulieren (häufig zwischen ca. 1.520 und 1.603 Stunden). Unterschiede von rund 80 Stunden pro Jahr – also etwa zwei Arbeitswochen – beeinflussen den Stundensatz erheblich. Gleichzeitig steigen krankheitsbedingte Ausfallzeiten und Belastungen in der Praxis, während viele Kalkulationen weiterhin mit zu optimistischen Annahmen arbeiten. Auch wachsende Leitungs- und Abstimmungsaufwände durch Vakanzen in Jugendämtern sowie erhöhte Dokumentationspflichten werden in Entgelten oft nicht ausreichend berücksichtigt.

Weitere Belastungsfaktoren: Systemanforderungen und Mehrsprachigkeit

Neben ökonomischen Fragen wurden strukturelle Herausforderungen be-

nannt, die direkt in die Stundenlogik hineinwirken: steigende Fallkomplexität, intensiver werdende Schutzaufträge, hoher Bedarf an Einarbeitung und fachlicher Begleitung sowie der wachsende Aufwand migrationssensibler Arbeit. Insbesondere Sprachmittlung ist vielerorts nicht verlässlich finanziert, obwohl sie für wirksame Hilfe, Kinderschutz und Beteiligung zentral ist. Wo Kommunen Dolmetschkosten strukturiert übernehmen, stabilisiert das die Fallarbeit – andernorts bleibt der Aufwand faktisch an Trägern hängen oder führt dazu, dass Hilfen nicht angenommen werden.

Ein alternatives Modell: Die „Dithmarscher Fachleistungsstunde“

Als Best-Practice-Beispiel wird ein Modell aus dem Landkreis Dithmarschen vorgestellt, das die Fachleistungsstunde konsequent an realer Arbeit und Kooperation im Sozialraum ausrichtet. Kernelemente sind:

- **Transparente, einfache Kalkulation:** Vergütung orientiert sich am Arbeitgeberbrutto nach Qualifikationsgruppen, ergänzt um einen pauschalen Overhead (z. B. 23 %) und einen festen Divisor (z. B. 1.520 Stunden). Der Satz ist nachvollziehbar und schnell reproduzierbar.
- **Separat durchfinanzierte Leitung im Sozialraum:** Leitungsfunktionen werden nicht „in den FLS versteckt“, sondern pro Sozialraum als eigenständige Ressource abgesichert.
- **Fallsteuerung über Kategorien statt starrer Kontingente:** Fälle werden in Intensitätsstufen (z.B. leicht/mittel/hoch) eingeordnet; Wochenwerte sind Orientierung, nicht Limit. Anpassungen erfolgen dynamisch im fachlichen Austausch.
- **Anerkennung aller fallbezogenen Zeiten:** Direkte und indirekte Leistungen (z. B. Fahrten,

Telefonate, Netzwerkarbeit, Doku, Abstimmung) sind abrechnungsfähig – analog zur Arbeitslogik im ASD.

- **Fahrtkosten als echte Aufwandsentschädigung:** Kilometer werden nicht pauschal „mitfinanziert“, sondern erstattet, wodurch eine fachlich passgenaue Fallzuweisung erleichtert wird.
- **Sozialraumorientierung und Netzwerkarbeit:** Fallübergreifende Arbeit sowie projektbezogene Budgets werden strukturell ermöglicht; gemeinsame Qualifizierung von Jugendamt und Träger stabilisiert die Verantwortungsgemeinschaft.
- **Niedrigschwellige Nachsorge:** Ein begrenztes Stundenkontingent nach Hilfeende kann als „Rückfall-/Beratungsoption“ dienen, ohne sofort neue Hilfen formal zu eröffnen.

Das Modell setzt ausdrücklich auf Vertrauen und reduziert Kontrolllogiken (z. B. keine routinemäßige Vorlage von Dokumentationen). Zugleich werden Leistungen und Fallzahlen transparent berichtet. Nach Darstellung der Erfahrungen zeigt sich: Gute Arbeitsbedingungen, Kooperation und eine realitätsnahe Vergütung müssen nicht teurer sein – und können zugleich den Verwaltungsaufwand senken sowie die Personalbindung verbessern.

Fazit: Einheitlichkeit, Augenhöhe und realistische Finanzierung

Die Diskussion um die pauschalisierte Fachleistungsstunde verweist auf ein Grundproblem: Ambulante Hilfen sind hochwirksam und zugleich besonders abhängig von verlässlichen Rahmen-

bedingungen. Wenn Modelle Risiken verschieben, indirekte Arbeit abwerten und regionale Unterschiede ausufern lassen, entstehen Qualitäts- und Steuerungsprobleme auf allen Seiten. Das Dithmarscher Beispiel zeigt, dass alternative Logiken möglich sind: mit transparenter Kalkulation, Anerkennung realer Arbeit, stabiler Leitungsstruktur und einer Kooperation, die Verantwortung tatsächlich teilt. Für die Weiterent-

wicklung der Rahmenbedingungen erscheint weniger Beliebigkeit, mehr Standardisierung (mit regional sinnvollen Differenzierungen) und eine konsequente Orientierung an Arbeitsrealitäten als zentraler Schritt.

Die PowerPoint-Präsentation stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne über den VPK-Bundesverband e. V. zur Verfügung.



(Foto: Janine Hahn)

» Fachforum II

Moderation Alexandra Mollenkopf, Miriam Geib

Im Rahmen des Fachforums II trafen sich Vertreter*innen öffentlicher und freier Träger der Kinder- und Jugendhilfe, um sich über strukturelle Herausforderungen und bewährte Praxisansätze im Umgang mit Ressourcenknappheit, Herausforderungen und neuen Wege für bessere Zusammenarbeit auszutauschen. Dabei lag das besondere Augenmerk auf der Ressource Personal. Ziel war es, nicht nur Probleme zu benennen, sondern konkrete übertragbare Lösungsansätze zu identifizieren.



Alexandra Mollenkopf

(Foto: Gabi Höss)



Miriam Geib

(Foto: privat)

Begrüßung und Einstieg

Alexandra Mollenkopf und Miriam Geib begrüßten zum Fachforum II, stellten direkt eine offene, kollegiale Atmosphäre her und betonten, dass der Workshop viel Raum für Austausch bieten sollte, damit alle voneinander lernen könnten: Was funktioniert bereits in der Praxis? Wo gibt es Herausforderungen? Was braucht es, damit Arbeit gelingen kann?

Alltag und Herausforderungen freier und öffentlicher Träger

Einleitend schilderten die Referent*innen typische Alltagssituationen anhand humorvoller Comics: Freie Träger erleben oft lange Wartezeiten und fühlen sich manchmal vom öffentlichen Träger nicht ernst genommen. Umgekehrt sind die öffentlichen Träger häufig überlastet. Beide Seiten

beschrieben ähnliche Belastungsmuster, beide Seiten fühlen sich manchmal wie die sprichwörtliche „eierlegende Wollmilchsau“, die alles können und gleichzeitig alle Anforderungen erfüllen soll. Der permanente Ressourcenmangel mündet dann in Dauerstress, Burnout-Risiken und einer zunehmenden Unsicherheit über die Zukunft der pädagogischen Arbeit.

Es wurde deutlich, dass beide Seiten in der aktuellen Zeit stark gefordert sind und Herausforderungen oft auf gemeinsame Probleme zurückzuführen sind, wie z.B. Personalmangel und nicht ausreichende Finanzierung.

Gleichzeitig wurde betont, dass Anerkennung allein – wie etwa der Applaus während der Corona-Zeit – nicht ausreichen würde, um die strukturellen Prob-

leme im Alltag zu lösen. Hinzu kommen Herausforderungen wie hohe Fallzahlen und ein allgemeiner Ressourcenmangel, die zu Dauerstress führen.

Ziel des Fachforums

Das Fachforum verfolgte deshalb das Ziel, überzeugende Lösungen und positive Praxisbeispiele zu sammeln: Wo gibt es bereits gelungene Projekte? Was läuft in einzelnen Regionen gut? Welche Ansätze könnten bundesweit übernommen werden? Wo gibt es noch ausbaufähiges Potential und wie könnte man hier kreativ ansetzen? In Anbetracht der vielfältigen Herausforderungen legte das Forum den Fokus auf Personalstrukturen und die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern. Die Teilnehmenden wurden

eingeladen, eigene Erfahrungen einzubringen, sich für die Praxis inspirieren zu lassen und als Impulsgeber für systemische Veränderungen eigene Erfolgsgeschichten einzubringen.

Vorgehen und Arbeitsphasen

Es gab zwei Arbeitsgruppen und insgesamt drei Arbeitsphasen:

1. Bestandsaufnahme:

Die Teilnehmenden überlegten für sich zum einen, was im eigenen Arbeitsumfeld oder in bekannten Projekten bereits gut läuft, zum anderen, wo noch Entwicklungspotentiale gesehen werden. Dabei sollte in den Kategorien „Öffentlicher Träger“, „Freier Träger“ und „Kooperationen“ gesammelt werden.

2. Austausch in der Kleingruppe:

Die Ergebnisse aus den drei benannten Kategorien wurden zunächst in Kleingruppen diskutiert, auf Plakaten gesammelt und anschließend im Plenum vorgestellt. (Vision Board)

Im Anschluss an die Vorstellung der Ergebnisse aus den zwei Gruppen wurde gemeinsam überlegt, wo weitere Potentiale liegen und Lösungsansätze entwickelt werden könnten.

Ergebnisse der Gruppenarbeit

Gruppe 1: Was gibt es bereits?

Eine gute Zusammenarbeit mit dem Jugendamt wird als zentral erlebt. Das betrifft sowohl die Ressourcen als auch die Wertschätzung der Mitarbeitenden. Besonders positiv wird gesehen, wenn die Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet und die Träger im Hilfeplanverfahren wirklich gehört werden. Regional wird von Qualitätsgesprächen und „Gemeinde-Teams“ zwischen freien und öffentlichen Trägern zu Ver-

besserung der Kommunikation auf Augenhöhe und von einem gemeinsamen Commitment berichtet. Neue Mitarbeitende werden wechselseitig vorgestellt und auf Leitungsebene findet eine intensive Zusammenarbeit statt. Auf diese Weise gibt es aus Sicht der Teilnehmenden weniger Missverständnisse, mehr Verbindlichkeit und klarere Strukturen.

Regelmäßige gemeinsame Aktionen – sowohl im eigenen Unternehmen, als auch zwischen öffentlichen und freien Trägern, wie gemeinsame Fortbildungen – werden als hilfreich erlebt.

Ein Mitglied der Arbeitsgruppe berichtete vom Projekt „LLL“ (LebensLanges Lernen). Es wird als positiver Aspekt einer hohen Mitarbeitendenzufriedenheit gesehen, wenn sich sowohl Leitungskräfte als auch Mitarbeitende fortwährend weiterbilden. Das Projekt LLL bietet die Möglichkeit, Fördergelder für Fortbildungsmaßnahmen zu beantragen.

Besonders Führungskräfte und deren Qualitäten spielen eine große Rolle für die Ressource „Mitarbeitende“. Sie sollten individuell auf Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingehen, Sprechzeiten anbieten und einen geschützten Raum für Rückmeldungen schaffen. Eine angemessene Qualifizierung für Leitungskräfte wird als wichtiger Gelingensfaktor benannt. Auch die Kommunikation zwischen Verwaltung und Fachkräften ist wichtig. Bei Trägern, die entsprechende Strukturen bieten, ist die Mitarbeitendenzufriedenheit höher. Hierüber waren sich die meisten Mitglieder der Arbeitsgruppe einig.

Gruppe 1: Wo liegen Entwicklungspotentiale?

Leistungsdruck

Der Leistungsdruck darf nicht zu groß werden – Leitungskräfte sollten Mitar-

beitende auch vor ökonomischen Zwängen schützen, damit die pädagogische Arbeit im Vordergrund bleibt. Ökonomischer Druck sollte von öffentlichen und freien Trägern gemeinsam (z.B. auch über Verbände wie den VPK) Richtung Land und Bund weitergegeben werden, zum Beispiel durch gemeinsame Positionierungen oder Initiativen.

Zusammenarbeit

Es gibt noch viele unklare „weiße Flecken“ in der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern. Insbesondere sind Grenzen, Standards, Schnittstellen und Verantwortlichkeiten gemeinsam genauer zu definieren.

Fortlaufende Qualifizierung

Leitungskräfte sollten sich fortlaufend weiterbilden (Stichwort „Lebenslanges Lernen“) und gezielt qualifiziert und mit den nötigen mit Fach- und Führungskompetenzen ausgestattet werden. Teamentwicklung und Supervision sollten nicht als Selbstverständlichkeit betrachtet, sondern aktiv gefördert und finanziert werden.

Klare Grenzen

Mitarbeitende müssen vor Überforderung geschützt werden – sowohl durch klare Absprachen als auch durch eindeutige strukturelle Vereinbarungen.

Team-Fit

Teams, die gut miteinander harmonieren, arbeiten effektiver zusammen und sind dabei zufriedener. Ein Ansatzpunkt für eine Entlastung der Ressource Personal könnte auch sein, noch gezielter auf den Team-Fit bei neuen Mitarbeitenden zu achten. Team-Fit beschreibt die Passung zwischen individuellen Kompetenzen, Haltungen und Arbeitsweisen einer Person und

den Anforderungen, Strukturen sowie der Kultur eines Teams.

Gruppe 2: Was gibt es bereits?

Die **AG 78** (Arbeitsgemeinschaft nach §78 SGB VIII) wird als positives Beispiel genannt, sofern alle beteiligten Akteure hierzu eingeladen sind: In der AG 78 treffen sich öffentliche und freie Träger regelmäßig und entwickeln gemeinsam Standards, zum Beispiel für das Vorgehen bei Kinderschutzfällen.

In **erfolgreichen Jugendamtsstrukturen** werden Familien, Kinder und Träger tatsächlich an Prozessen beteiligt. Ziele und Maßnahmen werden gemeinsam überprüft und angepasst und Partizipation wird im Alltag gelebt.

Hohe Flexibilität wird als Stärke bei freien Trägern identifiziert. Freie Träger können oft schneller auf Veränderungen reagieren und ihre Leitungsstrukturen individuell gestalten. So kann auf besondere Bedürfnisse von jungen Menschen reagiert werden. Eine gute Zusammenarbeit zwischen Jugendamt und Träger im Rahmen dieser Flexibilität ermöglicht eine gemeinsame Lösungsstrategie.

Die **Begrenzung der Fallzahlen und die Entwicklung eigener Leitungsstrukturen** sind wichtige Mittel, um Mitarbeitende durch Fürsorge zu entlasten.

Auch in Arbeitsgruppe 2 wird eine **Zusammenarbeit auf Augenhöhe** als zentral erlebt. Gelingende Kooperation und Beteiligung – auch trägerübergreifend – sorgen für mehr Qualität.

Gruppe 2 Entwicklungspotentiale:

Mindeststandards

Es gibt einen Diskussionsbedarf, wer Mindeststandards definiert und wie

verbindlich diese sind. Gemeinsame Standards sollten idealerweise gemeinsam erarbeitet werden.

Kritik am Konkurrenzdenken

In manchen Regionen verhindert der Konkurrenzdruck unter freien Trägern eine bessere Zusammenarbeit. Auch der Zusammenarbeit von freien und öffentlichen Trägern steht Konkurrenzdenken im Weg, z.B. bei der Gewinnung von Personal. Ein gemeinsamer Ansatz und gegenseitiges Zuarbeiten kann die Personalgewinnung auf beiden Seiten vereinfachen.

Beteiligung

Auch Gruppe 2 sieht Beteiligung als wichtigen Gelingensfaktor, sieht hier aber besonders die Potentiale, die Beteiligung noch bietet. Mehr Betei-

gung kann auf allen Ebenen – Mitarbeitende im Unternehmen, gegenseitige Beteiligung öffentlicher und freier Träger sowie Beteiligung der jungen Menschen und deren Familien – gedacht werden.

Machtgefälle

Machtgefälle stehen einer guten Zusammenarbeit oft im Weg, so z.B. bei Verhandlungen von Leistungs- und Entgeltvereinbarungen. Mehr Augenhöhe oder die Möglichkeit der Anhörung vor einer Schiedsstelle könnte die Zusammenarbeit verbessern.

Diskussion und Visionen

Die Ergebnisse werden in einem Vision Board zusammengetragen. Entwicklungspotentiale und Lösungsmöglichkeiten werden gesehen bei:



(Foto: Janine Hahn)



Prozess Vision Board
(Foto: privat)



Ergebnis Vision Board
(Foto: privat)

Fürsorge und Arbeitsbedingungen

Die Fürsorge für Mitarbeitende muss auf beiden Seiten gestärkt werden. In vielen Jugendämtern gibt es keine Begrenzung der Fallzahlen – eine Situation, die zu Überlastung führt und unbedingt geändert werden muss.

Strukturen und Standards

Es braucht verbindliche, transparente Strukturen und standardisierte Verfahren, z.B. beim Hilfeplan, damit Prozesse klar, nachvollziehbar und für alle Beteiligten planbar sind. Dies kann erreicht werden, wenn öffentliche und freie Träger auf Augenhöhe in den Austausch gehen und Strukturen und Standards gemeinsam entwickeln.

Rahmenbedingungen und Refinanzierung

Gute Rahmenbedingungen und eine auskömmliche Refinanzierung bilden die Voraussetzung für Qualität und Zufriedenheit. Schiedsstellenfähigkeit wird als wichtiges politisches Ziel gesehen, um das Machtgefälle zwischen öffentlichen und freien Trägern zu reduzieren und den Fokus der Verhandlungen weg vom finanziellen Druck und zurück zum fachlichen

Bedarf der jungen Menschen und deren Familien zu richten.

Attraktive Arbeitsplätze

Die Attraktivität der Arbeitsplätze muss gesteigert werden, etwa durch Flexibilität und Synergien zwischen verschiedenen Arbeitsfeldern.

Transparenz und Teamkultur

Teamsitzungen müssen so gestaltet sein, dass echte Offenheit möglich ist. Eine teamorientierte Kultur kann entscheidend dazu beitragen, Herausforderungen gemeinsam zu meistern.

Digitalisierung und Flexibilität

Mehr Flexibilität, z.B. bei der Nutzung von Messenger-Diensten oder alternativen Kommunikationswegen, wird gewünscht, um besser auf die Lebenswelt von Klient*innen eingehen zu können.

Auch hier finden sich während des gemeinsamen Arbeitens noch innovative Ansätze, die in der Praxis bereits positiv Bestand haben:

Die Moderatorinnen berichten z.B. von einer Kinowerbung zur Personalgewin-

nung, die öffentliche und freie Träger in einer Region von Baden-Württemberg gemeinsam initiiert haben. Ein weiteres Projekt aus Baden-Württemberg ist ein Pilotprojekt für die Ausbildung von Psychotherapeut*innen in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.

Auch das Projekt Lebenslanges Lernen wird hier noch einmal als Möglichkeit zu Qualifizierung von Leitung und Personal hervorgehoben, ebenso die Schiedsstelle als in der stationären Jugendhilfe erprobte neutrale Instanz.

Abschluss

Die Ergebnisse wurden vom VPK-Bundesverband aufgenommen und sollen auf Bundesebene weiterbearbeitet und sowohl den Teilnehmenden des Fachforums als auch allen anderen Teilnehmenden des Fachtags zusammen mit den Tagungsunterlagen zur Verfügung gestellt werden. Auch auf Ebene der Landesverbände gibt es bereits viel Bewegung: In Baden-Württemberg wurde zum Beispiel ein Praxispapier erarbeitet, das sowohl Herausforderungen als auch Lösungsansätze in den Ambulanten Hilfen nachvollziehbar machen soll, es finden Politikgespräche statt und es wurden zusammen mit Mitgliedern Qualitätsgespräche erarbeitet. Es gibt schon viele Aktivitäten, aber es braucht weiterhin politische Arbeit und Engagement, um die nötigen strukturelle Verbesserungen zu erreichen.

Die Teilnehmenden werden mit einem Dankeschön in die Kaffeepause entlassen – mit dem Versprechen, die Anliegen und Ideen weiterzutragen und in die Fachöffentlichkeit und Politik einzubringen.

Die PowerPoint-Präsentation stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne über den VPK-Bundesverband e. V. zur Verfügung.

» Fachforum III – Faktoren für gelingende ambulante Hilfen aus Sicht junger Menschen und ihrer Familien

Janine Hahn mit Henry Lehmann, Anna Lena Kim, Daniela Kim und Leonie Rieck

Einstieg und Ausgangslage des Hilfeprozesses

Henry Lehmann eröffnet das Fachforum mit einem persönlichen Einstieg. Er begrüßt die Teilnehmenden und stellt sich als langjähriger Praktiker der Jugendhilfe vor, der seit Anfang der 1990er-Jahre in unterschiedlichen Kontexten tätig ist. Die Idee zu diesem Beitrag sei im Zuge der Vorbereitung des Fachtags entstanden. Ihm sei früh klar gewesen, dass er diesen Erfahrungsraum nicht allein darstellen wolle. Deshalb habe er Anna Lena Kim und ihre Mutter Daniela Kim angefragt, ob sie bereit wären, gemeinsam über ihre Erfahrungen zu sprechen. Beide hätten sofort zugesagt.

Für alle Beteiligten sei dieses Setting besonders. Es gehe nicht darum, ein fertiges Konzept oder einen „Best-Practice-Ansatz“ vorzustellen. Vielmehr wolle man gemeinsam zurückblicken, sich erinnern und Erfahrungen einordnen – auch mit dem Risiko, dass Erinnerungen unterschiedlich ausfallen oder erst im Erzählen wieder greifbar werden. Der Beitrag entstehe nicht aus einer vorab festgelegten Dramaturgie, sondern im gemeinsamen Gespräch.

Daniela Kim stellt sich als Mutter vor, die über mehrere Jahre hinweg intensive Erfahrungen mit dem Jugendhilfesystem gemacht hat. Leonie Rieck ergänzt die Runde und beschreibt,

dass sie seit fünf Jahren in der ambulanten Hilfe tätig ist und damals als erste Fachkraft mit Anna Lena gearbeitet hat. Der Hilfeverlauf sei für sie prägend gewesen – fachlich wie persönlich.

Anna Lena selbst beschreibt sich als 19-jährige junge Frau, die heute mit zeitlichem Abstand auf ihre Jugendhilfeeindrücke zurückblickt. Sie bezeichnet diese Erfahrungen als „einen Schatz voller Erinnerungen“, dessen Bedeutung sich ihr erst nach und nach erschlossen habe.

Im Anschluss leitet Henry Lehmann in den inhaltlichen Kern des Beitrags über. Er betont, dass der gemeinsame



(Foto: Christian Dzubieli)

Auftritt nicht routiniert sei. Sie hätten sich erst kurz vor dem Fachtag zusammengesetzt, um Erinnerungen zu sortieren. Vieles werde daher nicht vorbereitet vorgetragen, sondern im Moment rekonstruiert.

Zu Beginn wolle er die damalige Fallanfrage aus dem Jugendamt vorlesen. Für ihn sage die Formulierung einer Anfrage viel darüber aus, unter welchen Voraussetzungen eine Hilfe beginnt und welche Erwartungen, Hoffnungen und Spannungsfelder von Anfang an angelegt sind. Die Anfrage stammte aus dem Frühjahr 2020. Beschrieben wurde ein 14-jähriges Mädchen mit einer langen Vorgeschichte gescheiterter Hilfen. Der Fall war dem Jugendamt bereits seit 2017 bekannt. Ein Antrag auf Eingliederungshilfe war zunächst abgelehnt worden. Im Jahr 2019 hatte eine Fachberatungsstelle eine Kindeswohlgefährdung gemeldet. Anna Lena hatte bestätigt, dass es im familiären Umfeld regelmäßig zu Übergriffen kam und dass sie nicht nach Hause zurückkehren wollte, da sie dort keinen ausreichenden Schutz erlebte. In der Folge wurde sie in einer Regelwohngruppe in Obhut genommen.

Im weiteren Verlauf kam es zu wiederholten Eigen- und Fremdgefährdungen sowie zu mehreren Aufenthalten in der Kinder- und Jugendpsychiatrie. Ein fachärztliches Gutachten listete verschiedene Diagnosen auf und empfahl eine geschlossene Unterbringung. Gleichzeitig wurde nach einer „signifikanten Person“ gesucht, die Anna Lena stabil begleiten könne. Eine Rückführung in die Familie war nicht vorgesehen.

Von 2019 bis 2020 lebte Anna Lena in einer therapeutischen Wohngruppe. Diese Hilfe wurde beendet – offiziell mit der Begründung, sie halte sich nicht an Regeln. Anna Lena ergänzte aus ihrer Perspektive, dass ihr immer

wieder gesagt worden sei, sie sei nicht regelkonform. Später habe sich jedoch im Gespräch zwischen ihrer Mutter und der Hausleitung herausgestellt, dass das Jugendamt das Setting nicht weiter finanzieren wollte. Die Kombination aus therapeutischer Wohngruppe, Schulbegleitung und 1:1-Betreuung sei nicht länger bewilligt worden. Für sie habe sich die Beendigung dennoch wie ein persönliches Scheitern angefühlt.

Nach dem Abbruch folgten weitere Aufenthalte in der Kinder- und Jugendpsychiatrie sowie Unterbringungen im Kinder- und Jugendnotdienst. Parallel lief die Suche nach einer neuen Wohngruppe. In den Unterlagen wurde zeitweise eine teilgeschlossene Unterbringung diskutiert, zugleich aber vom öffentlichen Träger als aktuell nicht erforderlich eingeschätzt. Auch im Notdienst kam es zu hoch belastenden Situationen, darunter Polizei- und Notarzteinsätze sowie erneute psychiatrische Kriseninterventionen. Anna Lena hatte zu diesem Zeitpunkt seit längerer Zeit nicht mehr regelmäßig die Schule besucht und lehnte längerfristige Therapieangebote ab.

Die Problembeschreibungen in den Akten führten zahlreiche Belastungsfaktoren auf: wiederkehrende Überforderungssituationen, kompensatorische Verhaltensweisen, Bindungsirritationen und diagnostische Zuschreibungen. Anna Lena merkt an, dass sie sich nicht erinnern könne, jemals einen IQ-Test gemacht zu haben, obwohl ein solcher in den Unterlagen erwähnt werde. Für Henry Lehmann war es für die Vorbereitung des Fachtags wichtig, diese Ausgangslage mitzudenken – auch, um die Dynamik zu verstehen, in der ambulante Hilfen als Auffang-Setting angefragt wurden.

Besonders hängen geblieben sei ihm der letzte Satz der Fallanfrage: Die

zuständige Fachkraft arbeite überwiegend im Homeoffice und sei nur per E-Mail erreichbar. Für ihn markiere dieser Satz ein zentrales Spannungsfeld. Einerseits werde ein außergewöhnlich umfangreiches ambulantes Setting mit hohen Stundenkontingenten ermöglicht, andererseits werde bereits zu Beginn deutlich, dass institutionelle Zuständigkeit nur eingeschränkt präsent sein wird.

Henry Lehmann ordnet diese Konstellation als typisch für Fälle ein, in denen große Freiheiten in der Ausgestaltung eingeräumt werden – bei gleichzeitig hoher struktureller Unklarheit. Für einen kleinen freien Träger mit damals rund 20 Mitarbeitenden bedeutete die Anfrage eine erhebliche organisatorische und fachliche Herausforderung. Viele der Risiken und Unsicherheiten seien kaum kommunizierbar gewesen. Das Team habe daher nicht sofort zugesagt. Die Frage „Wie geht das eigentlich?“ begleite ihn schon lange und sei ein Grund gewesen, das Projekt dennoch anzunehmen. Der erste Schritt bestand darin, Kontakt zu allen Personen aufzunehmen, die zu diesem Zeitpunkt mit Anna Lena gearbeitet hatten.

Anna Lena beschreibt ihre damalige Situation als von abrupten Entscheidungen geprägt. Sie erinnert sich an Situationen, in denen sie nach Gesprächen plötzlich aus der Familie genommen wurde, zu Hause ihren Koffer packte und am selben Tag erfuhr, dass eine neue Wohngruppe gefunden worden sei. Übergänge hätten sich häufig übergangslos ergeben.

Für das ambulante Team kristallisierte sich früh heraus, dass es eines bewusst aufgebauten Teams bedurfte – nicht zweier einzelner Fachkräfte. Ein Team, das sich freiwillig findet, ein gemeinsames Interesse an der Arbeit entwickelt und

sich um Anna Lena und ihre Familie herum organisiert. Ziel war es, das wiederkehrende Erleben von Austauschbarkeit, Abbruch und „nicht gehalten werden können“ zu unterbrechen.

Bereits zu Beginn gingen die Fachkräfte davon aus, dass Körperlichkeit eine Rolle spielen würde, dass eine Tagesstruktur zunächst nicht vorhanden sei und gemeinsam entwickelt werden müsse, dass mit Polizei- und Notarzteinsätzen umzugehen sei und dass eine enge Kooperation mit den jeweils zuständigen Einrichtungen notwendig sein würde. Die leitende Frage war, wie Anna Lenas Erfahrung, sich ständig beweisen zu müssen, um nicht wieder abgelehnt zu werden, so verändert werden könne, dass Beziehung möglich wird.

Anna Lena beschreibt ihre Grundannahme zu diesem Zeitpunkt als klar: „Nicht schon wieder neue Leute.“ Sie sei davon ausgegangen, dass auch diese Hilfe nach kurzer Zeit beendet werde. Diese Haltung sei das Ergebnis vieler vorangegangener Erfahrungen gewesen.

Alltag, Präsenz und Eskalationen im ambulanten Setting

Leonie Rieck beschreibt den Einstieg in die Hilfe als einen Prozess, der zunächst stark vom Alltag bestimmt war. Es ging weniger um klar definierte Ziele oder Interventionen als um grundlegende Stabilisierung: gemeinsam aufstehen, Mahlzeiten sichern, Tagesrhythmen entwickeln. Anna Lena habe sehr genau beobachtet, wie sich die Fachkräfte verhielten – was sie sagten, wie sie reagierten und wo ihre Grenzen lagen. Vertrauen sei dabei nicht vorausgesetzt worden, sondern habe sich schrittweise im gemeinsamen Tun entwickelt.

Der Alltag sei bewusst unspektakulär gehalten worden. Es ging um gemeinsame Wege und Tätigkeiten, die nicht permanent auf Anna Lena fokussiert waren, sondern eine normale Präsenz ermöglichten. Entscheidend sei gewesen, dass sie sich situativ ein- und auch wieder herausnehmen konnte, ohne dass dies sofort als Problem oder Eskalation gelesen wurde.

Gleichzeitig waren die ersten Wochen und Monate von intensiven Krisen geprägt. Eskalationen gehörten zum Alltag. Das Team sei von Beginn an davon ausgegangen, dass Situationen auftreten würden, in denen Körperlichkeit eine Rolle spielt. Diese Erwartung habe sich nicht aus einer Defizitannahme ergeben, sondern aus der Erfahrung früherer Hilfeverläufe und der bekannten Belastungen.

Ziel sei es gewesen, in eskalierenden Situationen präsent zu bleiben, ohne zu überwältigen, und Halt zu geben, ohne Gewalt auszuüben. Körperliche Nähe oder Begrenzung sei dabei nie als Technik verstanden worden, sondern als Teil einer Beziehung, die Verantwortung trägt. Zugleich wird betont, dass solche Situationen für Fachkräfte hoch belastend sind und nicht bagatellisiert werden dürfen.

Anna Lena beschreibt, dass sie in dieser Phase sehr viel Wut in sich getragen habe. Diese Wut speiste sich aus früheren Erfahrungen von Ablehnung, abrupten Abbrüchen und dem Gefühl, ständig falsch zu sein. In eskalierenden Momenten habe sich diese Wut häufig an den jeweils anwesenden Personen entladen. Erst im Rückblick könne sie benennen, dass es dabei oft um Testen gegangen sei: Bleibt jemand oder geht er?

Ein zentrales Merkmal des Hilfeverlaufs war die ausgeprägte Präsenz der Fachkräfte – auch außerhalb regulärer Arbeitszeiten. Eskalationen ereigneten

sich nicht planbar, häufig nachts oder am Wochenende. Anna Lena und Daniela Kim berichten übereinstimmend, wie ungewöhnlich es für sie war, dass Hilfe nicht mit dem Ende eines Dienstplans aufhörte. In Situationen, in denen sonst Polizei oder Klinik eingeschaltet worden wären, kam zunächst jemand aus dem Team.

Daniela Kim beschreibt diese Form der Präsenz als entlastend. Sie habe erlebt, dass sie nicht allein gelassen wurde – weder mit der Verantwortung noch mit der Angst um ihr Kind. Gerade in extremen Situationen sei es bedeutsam gewesen, dass jemand unmittelbar erreichbar war und nicht erst am nächsten Werktag reagierte.

Henry Lehmann ordnet diese Form der Präsenz zugleich kritisch ein. Sie sei keine Blaupause für ambulante Hilfen insgesamt, sondern eine bewusste Entscheidung in einer außergewöhnlichen Situation gewesen. Ziel sei nicht gewesen, diese Intensität dauerhaft aufrechtzuerhalten, sondern sie zunächst anzunehmen und schrittweise in tragfähigere Strukturen zu überführen. Darin habe auch ein fachliches Experiment gelegen: die Frage, ob sich aus einer massiven Eskalationsspirale – Notdienst, Klinik, Polizei – wieder herausfinden lässt, wenn Beziehung und Präsenz konsequent priorisiert werden.

Das Team bestand aus insgesamt sechs Personen, darunter Fachkräfte, die bereits zuvor mit Anna Lena gearbeitet hatten. Sie organisierten sich so, dass tagsüber immer zwei Personen präsent waren, ergänzt durch eine hohe Bereitschaft einzelner Teammitglieder, auch außerhalb regulärer Zeiten ansprechbar zu sein. Die interne Kommunikation sei eng gewesen; Absprachen erfolgten fortlaufend.

Anna Lena beschreibt, wie bedeutsam es für sie war, überhaupt gemeinsame

Alltagsmomente zu erleben. In früheren Settings, insbesondere im Kinder- und Jugendnotdienst, habe es kaum gemeinschaftliche Strukturen gegeben. Gemeinsames Essen oder Kochen seien nicht selbstverständlich gewesen. Der Alltag habe sich oft fragmentiert und vereinzelt angefühlt. Die Erfahrung, gemeinsam am Tisch zu sitzen, sei für sie neu gewesen.

Trotz aller Bemühungen blieb der Hilfeverlauf fragil. In öffentlichen Räumen, in Einrichtungen oder im häuslichen Umfeld kam es weiterhin zu Eskalationen, in denen Anna Lena Gegenstände zerstörte oder Personen angriff – teilweise auch ihre Mutter. Henry Lehmann beschreibt diese Phasen als extrem belastend für alle Beteiligten. Normalerweise würden solche Situationen rasch in Notrufen münden. Dieses Muster habe man bewusst zu unterbrechen versucht.

Dabei sei deutlich geworden, wie erschöpft andere Systeme waren. Polizei, Rettungsdienst und medizinisches Personal hätten häufig signalisiert, dass sie an ihre Grenzen kamen. Anna Lena bestätigt, dass körperliche Zugriffe durch Polizei oder Rettungsdienst für sie besonders eskalierend wirkten. In solchen Momenten habe sie sich noch stärker bedroht gefühlt, was die Situation weiter verschärfte.

Für das Team sei es daher zentral gewesen, als vermittelnde Instanz präsent zu sein – zwischen Anna Lena und den anderen Systemen. Diese Zwischenrolle habe Eskalationen nicht verhindert, aber häufig abgemildert. Sie habe dazu beigetragen, dass Situationen nicht automatisch in Klinikaußenhalten oder weiteren Anzeigen mündeten.

Ein wesentliches Instrument im Hilfeprozess war die kontinuierliche Dokumentation. Alle Beteiligten waren in einen täglichen E-Mail-Verteiler einge-

bunden, um Erlebtes, Beobachtungen und Entwicklungen festzuhalten. Ziel war es, Transparenz herzustellen und einen gemeinsamen sprachlichen Raum zu schaffen. Gerade in hochintensiven Verläufen entstünden sonst schnell parallellaufende Deutungen.

Leonie Rieck ergänzt, dass diese Praxis den Arbeitsalltag stark geprägt habe. Die Einträge seien häufig abends entstanden – als Versuch, sehr dichte Tage für andere nachvollziehbar zu machen. Parallel habe sie mit Anna Lena per Diensthandy kommuniziert, auch außerhalb regulärer Arbeitszeiten. Diese Kommunikation habe nicht der Kontrolle gedient, sondern dem Kontakt.

Henry Lehmann hebt hervor, dass es für ihn ein bedeutsamer Moment war, als Anna Lena selbst darum bat, Teil dieses E-Mail-Verteilers zu sein. Darin habe sich ein Wunsch gezeigt, am Deutungsraum teilzuhaben, der sonst über sie geführt wurde. Es sei ein Schritt in Richtung Beteiligung gewesen – auch wenn dies nicht konfliktfrei verlief.

Von Unterstützung zu Absicherung – Systemische Brüche

Im weiteren Verlauf der Hilfe verschoben sich die institutionellen Rahmungen zunehmend. Während zu Beginn Offenheit, Handlungsspielräume und eine unterstützende Grundhaltung spürbar gewesen seien, beschreibt Henry Lehmann eine schrittweise Veränderung: weg von einer gemeinsam getragenen Verantwortung, hin zu Absicherungs- und Kontrolllogiken. Diese Verschiebung sei nicht abrupt erfolgt, sondern habe sich langsam, aber konsequent entwickelt.

Anna Lena beschreibt diese Phase als einen Moment, in dem sie sich zuneh-

mend nicht mehr als junger Mensch in einer Krise wahrgenommen fühlte, sondern als Risiko. Verhalten, das zuvor im Kontext von Überforderung, Angst oder Bindung eingeordnet worden war, wurde nun stärker juristisch gelesen. Kleine Vorfälle erhielten plötzlich ein anderes Gewicht. Was früher Gesprächsanlass gewesen sei, wurde dokumentiert, weitergeleitet und angezeigt.

Begriffe wie „Systemsprenger“ oder später „Intensivstraftäterin“ tauchten für Anna Lena nicht im fachlichen, sondern im strafrechtlichen Kontext auf. Sie macht deutlich, dass sie diese Zuschreibungen ablehnt. Die Wirkung sei dennoch erheblich gewesen: Nahezu jedes Verhalten sei angezeigt worden – Beleidigungen, kleinere Sachbeschädigungen, Auseinandersetzungen. Am Ende habe sich eine hohe Zahl von Anzeigen angesammelt. Diese Praxis habe dazu geführt, dass sie sich permanent beobachtet und bewertet fühlte. Auch Versuche, Verantwortung zu übernehmen oder Konflikte zu klären, hätten an dieser Dynamik nichts geändert.

Henry Lehmann ordnet diese Entwicklung als Ausdruck struktureller Überforderung ein. Wenn Systeme an ihre Grenzen geraten, entstehe häufig der Wunsch nach klaren Zuständigkeiten und eindeutigen Lösungen. Anzeige-Logiken böten scheinbar Sicherheit, führten jedoch zugleich zu einer Verengung der Perspektive. Verhalten werde dann nicht mehr relational, sondern isoliert bewertet.

Anna Lena berichtet von Situationen im Kinder- und Jugendnotdienst, in denen ihr mitgeteilt worden sei: „Die Anzeige ist schon raus.“ Mitarbeitende hätten erklärt, sie hätten die Vorgabe erhalten, alles anzuzeigen, was sie tue. Für sie habe sich daraus das Gefühl ergeben, dass Entscheidungen bereits getroffen seien – unabhängig davon,

wie sie sich verhalte oder welche Erklärungen sie anbiete. Kommunikation habe in diesen Momenten faktisch aufgehört.

Henry Lehmann beschreibt dies als einen zentralen Bruch im Hilfeprozess. Zu Beginn habe es Rückmeldungen aus dem Jugendamt gegeben, Dank für die intensive Arbeit und Verständnis für die Belastungssituation. Im weiteren Verlauf habe sich daraus eine Haltung entwickelt, in der es primär darum ging, Risiken zu minimieren und Zuständigkeiten abzusichern. Gemeinsame Verständigungsprozesse seien zunehmend erschwert worden.

Er betont, dass diese Entwicklung nicht einzelnen Personen angelastet werden solle. Vielmehr zeige sich hier ein systemisches Problem: Wenn ambulante Hilfen, stationäre Einrichtungen, Notdienste, Jugendamt, Polizei und Justiz nicht mehr gemeinsam verstehen, sondern

nebeneinander oder gegeneinander agieren, gehen Entwicklungsräume verloren.

Der Wendepunkt im Hilfeverlauf sei schließlich die Unterbringung in der forensischen Klinik gewesen. Anna Lena beschreibt, dass ihr zunächst nicht klar gewesen sei, was diese Entscheidung konkret bedeutet. Sie sei davon ausgegangen, erneut auf eine geschlossene Kinderstation zu kommen, wie sie sie bereits kannte. Erst bei der Ankunft habe sie realisiert, wo sie sich befand: hohe Mauern, Stacheldraht, Kameras.

Sie schildert ihre Erfahrungen in der Forensik als tiefen Einschnitt. Auf der Station seien ausschließlich erwachsene Frauen untergebracht gewesen. Bei Regelverstößen oder Eskalationen sei ein Alarm ausgelöst worden, woraufhin mehrere Personen in den Raum gekommen seien, um sie zu fixieren oder in einen Isolerraum zu bringen.

Diese Form des Umgangs habe sie als überwältigend und entmenslichend erlebt.

In dieser Zeit sei ihr erstmals deutlich geworden, wie unterschiedlich körperliche Interventionen sein können. Der Gedanke „Wo ist die GEBEG?“ sei in ihr aufgekommen – die Erinnerung an Menschen, die sie in eskalierenden Situationen gehalten hätten, ohne sie zu überwältigen. Erst im Kontrast habe sie verstanden, dass das, was sie zuvor erlebt hatte, Halt gewesen sei und keine Gewalt.

Auch Daniela Kim beschreibt diese Phase aus ihrer Perspektive als Mutter als massiven Einschnitt. Sie berichtet von Situationen, in denen ihr ultimativ nahegelegt worden sei, innerhalb sehr kurzer Fristen einer geschlossenen Unterbringung außerhalb des Bundeslandes zuzustimmen. Sollte sie dies nicht tun, habe das Jugendamt angekündigt, selbst einen entspre-



(Foto: Christian Dzubieli)

chenden Antrag zu stellen – verbunden mit dem Entzug des elterlichen Sorgerechts.

Für sie habe sich diese Situation wie eine ausweglose Entscheidung angefühlt. Eine Unterbringung weit entfernt hätte bedeutet, den Kontakt zu ihrer Tochter faktisch zu verlieren. Gleichzeitig habe sie das Gefühl gehabt, dass die Entscheidung bereits gefallen sei und ihre Zustimmung lediglich formalen Charakter habe. Auch nach der Zeit in der Forensik habe der Druck nicht nachgelassen. Entscheidungen seien kurzfristig getroffen worden, Kommunikation sei als abrupt und überfordernd erlebt worden.

Henry Lehmann zieht an dieser Stelle ein ernüchterndes Zwischenfazit. Weder aus dem Jugendamt noch aus den beteiligten Einrichtungen habe es eine systematische Nachfrage gegeben, wie es dem Träger und den Mitarbeitenden in diesen hocheskaliierten Verläufen ergangen sei. Es habe kein institutionelles Interesse gegeben, zu verstehen, was in diesen Prozessen gelernt wurde – fachlich, emotional oder strukturell.

Er betont, dass er dies nicht vorwurfsvoll sage. Ohne Nachfrage könne jedoch keine Entwicklung stattfinden – weder bei Institutionen noch bei Menschen. Gerade in Grenzverläufen

entstehe Erfahrungswissen, das für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe von großer Bedeutung sei.

Körperlichkeit zwischen Halt und Überwältigung – Reflexionen und Bedeutung für die Jugendhilfe

Henry Lehmann kündigt an, einen besonders sensiblen Bereich des Hilfeprozesses anzusprechen: die Bedeutung von Körperlichkeit. Er macht deutlich, dass dieses Thema in der Jugendhilfe häufig vermieden werde – aus Angst vor Grenzverletzungen, aus Unsicherheit oder aufgrund institutioneller Vorgaben. In hoch eskalieren Hilfeverläufen lasse sich Körperlichkeit jedoch nicht ausklammern.

Er beschreibt, dass es im gemeinsamen Prozess zahlreiche Situationen gab, in denen Anna Lena ihn körperlich testete, etwa indem sie versuchte, durch ihn hindurchzulaufen oder ihn aus der Situation zu drängen. Aus seiner traumatherapeutischen Perspektive sei es entscheidend gewesen, in diesen Momenten präsent zu bleiben, nicht auszuweichen und eine Erfahrung von Halt zu ermöglichen – ohne Gewalt, aber mit Klarheit in der Begegnung.

Henry Lehmann betont, dass Einrichtungen im Umgang mit Körperlichkeit häufig ratlos seien. Diese Ratlosigkeit führe nicht selten zu Ablehnung. Wenn Situationen eskalieren und Fachkräfte körperlich angegangen werden, entstehe verständlicherweise der Wunsch nach Schutz. Solche Dynamiken ließen sich nicht durch Appelle auflösen. Ohne ausreichende Reflexionsräume entstünden Frustration, Rückzug und informelle Abbruchentscheidungen.

Um mit diesen Herausforderungen umzugehen, habe er bewusst externe



(Foto: Janine Hahn)

Perspektiven hinzugezogen. Eine Filmemacherin begleitete den Prozess mit einer forschenden, künstlerischen Haltung und machte sichtbar, dass hochintensive Hilfeverläufe nicht nur von Krise, sondern auch von Ressourcen, Kompetenzen und Entwicklungspotenzial geprägt sind. Zusätzlich habe er Menschen eingebunden, die über körperliches Wissen verfügten, etwa aus dem Bereich Selbstverteidigung und Kampfsport. Ziel sei es gewesen, Körperlichkeit nicht zu tabuisieren, sondern gemeinsam zu verstehen und einzuordnen.

Viele Eskalationen hätten im öffentlichen Raum stattgefunden – auf Wegen, an Treffpunkten oder in Einrichtungen. In diesen Situationen sei Anna Lena außer sich gewesen, habe Gegenstände zerstört oder Menschen angegriffen – teilweise auch ihre Mutter. Henry Lehmann macht deutlich, dass die Beteiligung nahestehender Personen Teil der Realität solcher Prozesse sei. Erst mit zeitlichem Abstand und wachsender Reife sei es möglich, diese Erfahrungen gemeinsam zu reflektieren.

Anna Lena beschreibt rückblickend sehr klar den Unterschied zwischen „Festhalten“ und „Halten“. Festhalten klinge aggressiv; so habe es sich in der ambulanten Hilfe nie angefühlt. Für Außenstehende hätten diese Situationen möglicherweise brutal gewirkt, für sie selbst seien sie es nicht gewesen. Entscheidend sei gewesen, nicht überwältigt worden zu sein.

Im Kontrast dazu schildert sie ihre Erfahrungen mit Polizei, Rettungsdienst und insbesondere der Forensik. Dort habe sie körperliche Interventionen als entmenslichend erlebt: Alarmknopf, mehrere Personen, Fixierung, Isolierung. Erst in diesem Vergleich sei ihr bewusst geworden, dass das, was sie zuvor erlebt hatte, Halt gewesen sei – nicht Gewalt. Daniela

Kim bestätigt diese Wahrnehmung aus ihrer Perspektive als Mutter und erinnert an Situationen, in denen ihre Tochter bei polizeilichen Einsätzen oder medizinischen Interventionen erheblich verletzt worden sei.

Henry Lehmann fasst diesen Abschnitt zusammen, indem er betont, dass Körperlichkeit im Hilfeprozess nicht als Technik, sondern als Beziehungsgeschehen zu verstehen sei. Es gehe nicht um Kontrolle, sondern um die Möglichkeit, Erfahrungen von Grenze, Halt und Verlässlichkeit zu machen. Dieser Ansatz sei keine Garantie für Erfolg, ermögliche jedoch einen anderen Umgang mit Eskalationen – nicht als Beweis des Scheiterns, sondern als Ausdruck von etwas, das noch keinen anderen Ausdruck gefunden hat.

Im abschließenden Teil des Fachforums wird der Blick geweitet. Henry Lehmann beschreibt, wie bewegend es für ihn sei, Anna Lena und Daniela Kim heute gemeinsam sprechen zu hören. Die Offenheit, mit der sie ihre Erfahrungen teilen, stehe in starkem Kontrast zu den früheren konflikthafter Auseinandersetzungen. Für ihn zeige sich darin, welches Entwicklungspotenzial in Prozessen liegt, die nach außen lange ausschließlich als problematisch wahrgenommen wurden.

Anna Lena beschreibt auf Nachfrage aus dem Publikum, dass Vertrauen für sie bis heute schwierig sei. Vollständiges Vertrauen werde niemand bekommen. Entscheidend sei jedoch gewesen, dass sie in der damaligen Hilfe nicht sofort abgeschoben wurde, wenn sie eskalierte. Dass Menschen blieben, aushielten und starke Nerven zeigten, habe einen grundlegenden Unterschied gemacht.

Leonie Rieck ergänzt, dass es im Arbeitsalltag nicht darum gegangen sei, Anna Lena permanent in den Mittelpunkt zu stellen, sondern eine ver-

lässliche Alltagspräsenz zu schaffen, in die sie sich ein- und auch wieder herausnehmen konnte. Gemeinsames Essen, gemeinsame Wege und alltägliche Tätigkeiten hätten Stabilität ermöglicht.

Daniela Kim beschreibt diese Form der Hilfe aus ihrer Perspektive als außergewöhnlich. Ambulante Hilfen hätten für sie sonst oft mit dem Ende regulärer Arbeitszeiten aufgehört. In dieser Konstellation habe sie erlebt, dass jemand da war, wenn es wirklich kritisch wurde – unmittelbar und verbindlich.

Henry Lehmann zieht ein abschließendes Fazit. Anna Lena und Daniela Kim seien im Verlauf dieses hochintensiven Hilfeprozesses zu Expertinnen ihrer eigenen Erfahrungen geworden. Dieses Erfahrungswissen entstehe unter hohem persönlichem, fachlichem und finanziellem Einsatz, gehe jedoch häufig verloren, weil es institutionell nicht systematisch abgefragt werde.

Er regt an, solche Erfahrungen stärker in die fachliche und fachpolitische Weiterentwicklung der Jugendhilfe einzubeziehen. Fachforen wie dieses könnten Räume eröffnen, in denen nicht Schuld verteilt wird, sondern gemeinsam verstanden wird, was in Grenzverläufen passiert – bei jungen Menschen, Familien, Fachkräften und Institutionen.

Abschließend betont er, dass hochintensive Hilfeverläufe nicht als Sackgasse betrachtet werden sollten, sondern als Lernräume. Lernräume, aus denen sich – bei ausreichender Zeit, Beziehung und Verlässlichkeit – tragfähige Lebensverläufe entwickeln können.

Die PowerPoint-Präsentation stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne über den VPK-Bundesverband e. V. zur Verfügung.

» Fachforum IV: Qualität – Struktur – Dialog – Haltung

Das Gelingen von Kooperation im multiprofessionellen Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe zwischen Trägern der freien Kinder- und Jugendhilfe und dem öffentlichen Träger¹

Chiara Alegic und Sabine Lehmann



Sabine Lehmann
(Foto: Klaus Kraatz)

Ein Resümee zum Forum entlang des chronologischen Ablaufs

Die Moderatorinnen eröffnen das Forum und stellen sich und die Thematik des Forums zunächst vor: Chiara Alegic ist Psychologin und seit 2022 beim Träger "Pro Hilfe" in Frankfurt am Main tätig. Sie füllt die Position der Pädagogischen Leitung des Trägers

aus und ist damit verantwortlich für die Leistung der Teilhabeassistenz sowie für die sozialpädagogischen Familienhilfen.

Sabine Lehmann ist Erziehungswissenschaftlerin und systemische Therapeutin/ Familientherapeutin und Supervisorin aus dem Oberbergischen, mit langjähriger eigener Praxis für Systemische Therapie, Beratung und Supervision in Gummersbach. Ihre Arbeitsfelder liegen in der Kinder- und Jugendhilfe, der Organisationsberatung und der Therapie und Beratung. Sie betont die notwendige multiprofessionelle Perspektive in der Kinder- und Jugendhilfe und ordnet

ihre Arbeit klar in eine systemische Haltung ein.

Beide Moderatorinnen sind Mitglieder im VPK und verantworten das Fachforum 4 innerhalb des Fachtages aus dieser Rolle heraus.

Im Zentrum dieses Fachforums stehen die Bedingungen des Gelingens von Kooperation im multiprofessionellen Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere im Zusammenspiel und gemeinsamen Gestaltungsauftrag zwischen den Trägern der freien ambulanten Kinder- und Jugendhilfe² und den öffentlichen Trägern.

Qualität, Struktur, Dialog und Haltung entscheiden darüber, ob Kooperation nicht nur auf dem Papier, sondern auch in der Praxis gelingt. Freie ambulante Träger und die öffentlichen Träger stehen hier vor verschiedenen Herausforderungen. Kooperation unter Verantwortlichen entsteht nicht erst in der Krise. Wie kann ein stetig komplexer multidimensionaler Jugendhilfe-Auftrag als gemeinschaftlich wahrgenommene Prozessverantwortung zugunsten des Wachstums und der Stärkung der Familien, Kinder und Jugendlichen, junger Erwachsener (weiter) eingelöst werden?

Das Forum wurde durch einen fachlichen Input der Moderatorinnen als erster Impuls für die Teilnehmenden des Fachforums eingeleitet. Der theo-

1 Die Zitate im Textverlauf sind dem offiziellen Audiomitschnitt des VPK-Fachtages entnommen und bewusst nicht im Textverlauf personifiziert.

2 Im weiteren Textverlauf auch umgangssprachlich und in Kurzfassung „freie Träger“ genannt

retische Einstieg beinhaltete sowohl ausgewählte Gelingensfaktoren als auch die wahrgenommenen Grenzen einer Kooperation zwischen freiem und öffentlichem Träger.

Eine im Vorfeld des Fachtags erfolgte qualitative Umfrage unter verschiedenen Akteur*innen der freien und öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe durch die Moderatorinnen zu konkreten Fragestellungen hinsichtlich der Forums-Thematik bot ein erstes breites Meinungs- und Stimmungsbild, das als Anregung und Impuls für einen Austausch innerhalb des Forums genutzt wurde. Die Umfrageergebnisse wurden als anonymisierte Rückmeldungen aus der gelebten Praxis für den Einstieg in eine Diskussion des Ist-Zustands mit all seinen verschiedenen Facetten genutzt.

„Kooperation entsteht nicht in der Krise und ist nichts, was einem zufällt“

Kooperation und deren Gelingen entwickelt sich nicht erst in Krisensituationen, sondern wächst im Vorfeld – in alltäglichen gelebten Arbeitsbeziehungen –, um in der Krise selbst eine belastbare Arbeitsgrundlage zu bieten. Kooperation setzt die Fähigkeit voraus, sich über zentrale Punkte partnerschaftlich und auf Augenhöhe zu verständigen und gemeinsame fachliche, strukturelle, ethische Grundlagen auszuhandeln. Das Forum richtete den Blick besonders auf die spezifische Arbeitsbeziehung, Qualität und Belastbarkeit zwischen öffentlichen und freien Trägern.

Ein zentraler Grundsatz professioneller Interaktion lautet: „Ich kann nur von dem etwas geben, von dem ich selbst etwas habe.“ Dies betrifft auch die grundsätzliche Haltung zum Thema „Kooperation“.

Verschiedene Voraussetzungen gelten als Fundament einer konstruktiven

Zusammenarbeit. Eine Auswahl an Gelingensfaktoren diente im Forum als theoretischer Einstieg: Eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung zählt zu den zentralen Grundprinzipien einer gelingenden Zusammenarbeit der Akteur*innen. Der Auftrag wird in einem Dreiecksverhältnis realisiert, in dem auch die Klient*innen bzw. die Familien beteiligt sind. Die Zuständig-

hinweg sind hierbei eine gemeinsame Haltung auf Augenhöhe und eine kontinuierlich abgestimmte Zielorientierung. Eine Klarheit in Rolle und Zuständigkeit bzw. die Vermeidung von Rollenkonflikten stärkt die Arbeitsbeziehung im Sinne der Hilfeentwicklung.

Beide – öffentliche und freie Träger – stehen in einer Verantwortungsge-



Chiara Alegic
(Foto: Hani Art)

keiten unterliegen gesetzlicher Rahmensetzung; dennoch beeinflusst die Qualität der je individuellen Kooperationen den Erfolg verschiedener Hilfsangebote maßgeblich. Der öffentliche Träger trägt die Gesamtverantwortung für die Jugendhilfe, wozu die Sicherung der Angebotsstruktur, die Steuerung der Hilfeleistungen sowie deren Finanzierung gehören. Der freie – hier im Fokus ambulante – Träger leistet im Rahmen der Zusammenarbeit eigenständige fachliche Arbeit, gestaltet die Maßnahmen und passt deren Durchführung gegebenenfalls klient*innenorientiert und praxisnah an. Wichtig über den Hilfeprozess

meinschaft und sollten sich dementsprechend zu transparenter, offener Kommunikation verpflichten, um die Qualität der Maßnahme sicherzustellen. Gegenseitiger Respekt und Zuverlässigkeit/Verbindlichkeit der Beteiligten sind dabei eine weitere Grundvoraussetzung zum Gelingen von Kooperation. Vereinbarungen müssen auch in Krisen- oder Veränderungssituationen eingehalten werden. Aufgrund der engen Kommunikation zwischen freiem Träger und den Klient*innensystemen sowie der Nähe zur Hilfepraxis macht ein engmaschiger Einbezug der freien Träger in Entscheidungsprozesse

beim öffentlichen Träger Sinn, damit die Prozesse/Hilfen gemeinsam vermittelt und gestaltet werden können. Um die Mitwirkungsstabilität und das Vertrauen – insbesondere der Klient*innen – zu unterstützen, muss zudem ein stabiles und transparentes Strukturangebot der jeweilig zuständigen Ansprechpartner*innen bis hin zu Möglichkeiten der Krisenintervention gewährleistet sein.

Im Prozess und Hilfekontext sollte eine positive Feedbackkultur etabliert werden. Regelmäßiger Austausch über die Entwicklung der Maßnahme sowie etwaige Änderungsvorschläge sind im Dreiecksverhältnis zu pflegen. Nicht jeder Vorschlag ist realisierbar, doch die bestmögliche Lösung entsteht häufig im

gemeinsamen Gespräch zwischen Leistungsträger, Leistungserbringer und Klient*innensystemen. Ein geregeltes Verfahren zur Klärung von Unstimmigkeiten in Form eines Beschwerdemanagements hilft, Dissens bzw. Konflikte zu bewältigen. Alle Beteiligten des Hilfekonstrukts sollten die Bereitschaft und Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Anpassung eigener Verhaltensweisen bzw. Strukturen zeigen.

Zur Sicherstellung einer angemessenen fachlichen Qualität verpflichtet sich der freie Träger zur Einhaltung der fachlichen Standards gemäß der abgeschlossenen Leistungs- und Entgeltvereinbarung. Hier stehen nicht nur die Qualifikationen der eingesetzten Fachkräfte im Vordergrund,

sondern auch deren Fort- und Weiterbildung, die Sicherstellung des Schutzes der Klient*innen, die kontinuierliche Reflexion der Arbeitsweisen, Erfahrungswerte und der professionellen Haltung. Die Fachkräfte sollten in der Lage sein, anerkannte Methoden und Ansätze u.a. der Kommunikation, Motivation/Aktivierung, der professionellen Distanz und Verstärkung von Gelingendem in der Praxis bedarfs- und klient*innenorientiert anzuwenden. Fachlich fundierte Qualifikationen und Ausbildungen, psychosoziale sowie kommunikativ-interaktive Fertigkeiten wie Empathie, Humor, Selbstdistanz sind keine Garantien, können aber als profunde Grundlage professioneller Wirksamkeit in der Kinder- und Jugendhilfe angenommen werden.



(Foto: Svenja Benny)

Vom „Allgemeinen“ zum „Konkreten“ – Expert*innen-Interview

Auf der Basis des theoretischen Inputs der Moderatorinnen öffnete sich das Forum nun für alle Anwesenden hin zu einem Reflexions- und Diskussionsraum. Mit der nun folgenden Interviewsequenz – dem Expert*innen-Interview – wurde so dem fachlich-theoretischen Einstieg ein praxisorientierter Blick zur Seite gestellt. In diese Sequenz flossen zudem auch die erwähnten, im Vorfeld erhobenen anonymisierten Umfrageergebnisse unter verschiedenen Akteur*innen der freien und öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe ein.

Frau Alegić und Frau Lehmann hatten als Expertin bzw. Experten seitens des öffentlichen Trägers Frau Scherer (Jugendamtsleitung/ Landkreis Kassel) und seitens der freien Träger Herrn Veit (Co-Geschäftsführer/-Inhaber Patchwork Ambulante Hilfen/ Bochum) gewinnen können und zum Interview im Fachforum 4 eingeladen. Frau Scherer leitet als profilierte Verwaltungsfachfrau auf der Basis ihrer langjährigen und umfassenden Erfahrung in der Jugend- und Sozialhilfe seit 2011 den Fachbereich Jugend beim Landkreis Kassel – mit Personalverantwortung für 240 Mitarbeitende und einem Budget von rund 65 Millionen Euro.

Zu den Aufgaben des SGB VIII gehören für den Landkreis Kassel neben der Jugendhilfe auch die Unterhaltsbeistandschaft und der Unterhaltsvorschuss. Ebenso zählen die Frühen Hilfen bzw. die Frühförderung zu Frau Scherers komplexem Verantwortungsfeld – also nicht weniger als die gesamte Bandbreite der Kinder- und Jugendhilfe. Die Moderatorinnen verweisen darauf, dass Frau Scherer in ihren vorherigen beruflichen Stationen bereits umfangreiche Erfahrung gesammelt hat und diese Expertise in diversen Fortbildungskontexten weitergibt,

etwa an der Universität Kassel. Zudem war sie vor ihrer Tätigkeit im Landkreis Kassel auf ministerieller Ebene und in verschiedenen Behörden tätig.

Der Diplompädagoge und Systemische Familientherapeut Michael Veit blickt ebenfalls auf einen breiten Erfahrungs- und Kenntnisschatz in der Kinder- und Jugendhilfe zurück. Er arbeitete zunächst mehrere Jahre in einer stationären Wohngruppe, bis er als Co- Inhaber und Co-Geschäftsführer gemeinsam mit einem Kollegen den freien Träger „Patchwork-Ambulante Hilfen“ in Bochum und Essen etablierte. „Patchwork“ bietet als mittlerweile größter Träger im freien ambulanten Bereich in Bochum ein breitgefächertes ambulantes Angebot und betreut rund 140 Hilfen im Rahmen des SGB VIII. Die Einrichtung wurde 2024 als „empfohlene Einrichtung“ der DGSF zertifiziert.

Das Forum 4 selbst war zudem durch die Teilnehmenden des Fachtages mit Vertreter*innen der freien und der öffentlichen Jugendhilfe besetzt – einschließlich Professor Dr. Holger Ziegler, Fakultät für Erziehungswissenschaft der Uni Bielefeld, (der am Vormittag des Fachtags die ASUEVA-Studie vorstellte) -, sodass die Perspektivenvielfalt und die unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnisse einen vielseitigen und tiefgründigen Austausch im Forum ermöglichten.

Der Interviewleitfaden, der die Grundlage der im Vorfeld erfolgten qualitativen Umfrage unter Vertreter*innen der öffentlichen und freien Träger bildete, war ebenso Grundlage des nun im Zentrum des Forums stehenden Expert*innen-Interviews. Die anonymisierten Antworten der der vorab durchgeführten Umfrage wurden nun durch die Expertise von Frau Scherer, Herrn Veit, den Moderatorinnen und den Teilnehmenden ergänzt, vertieft und zum diskursiven Anlass genommen:

1. Wo sehen Sie die grundlegenden Faktoren für das Gelingen von Kooperation bzw. DEN? zentralen Faktor, wenn Sie sich entscheiden müssten?

„Es ist ja eigentlich immer alles gesetzlich gerahmt und trotzdem entscheiden die Personen vor Ort, wie so etwas gelingt, also wozu man dann bereit ist, an Offenheit, aber auch an Klarheit, an Abgrenzung und vor allem auch an Verantwortungsübernahme.“

Schon am Anfang des Forums wurde deutlich, dass der ‚Haltung‘ zum Jugendhilfeauftrag und der Kooperation darin eine gewichtige Rolle im Prozess der Jugendhilfe bzw. ihrer inhaltlichen Ausgestaltung zugeschrieben wird.

„Haltung ist der Anfang von allem und trägt alles, eine zugewandte Haltung zu den Familien zu Kolleginnen und Kollegen, zu Trägern, zu der ganzen Welt‘... Wenn man von dieser Haltung nicht getragen ist, glaube ich, hat man es in der Jugendhilfe schwer, wirklich gelingende Hilfen zu gestalten.“

Der Haltung der Fachkräfte zu den beteiligten Personen in der Hilfe und zum Auftrag an sich wird seitens der Expert*innen und seitens der Teilnehmenden des Forums eine zentrale Bedeutung zugeschrieben.

„So wie ich den Menschen gegenüber trete, mit den Dingen, die mich als Persönlichkeit ausmachen, schaffe ich ein Beziehungsangebot, das hilfreich oder auch weniger konstruktiv sein kann.“

Da dies nicht nur in Bezug auf die Klient*innen Auswirkungen hat, sondern auch unter den Fachkräften der freien und öffentlichen Träger bedeutsam ist, unterstrichen Expert*innen und Teilnehmende mehrfach die Notwendigkeit, dass

offizielle Strukturen und professionelle Ressourcen für die Entwicklung und Überprüfung von Haltung sowie der Raum für den Austausch über Haltungen zur Verfügung gestellt werden müssen.

Zur Konkretisierung des Oberbegriffs „Haltung“ wurde der Begriff der „Demut“ gedankenerweiternd in die Diskussion eingeführt, verstanden als nicht religiös konnotierte Interpretation.

„Demut heißt ja nicht nur Unterwerfung, sondern sie hat ja eben auch diesen Aspekt oder diesen Twist von Offenheit. Also, dass ich bereit bin, mich überraschen zu lassen, auch wenn es relativ poetisch formuliert ist. Und wir werden oft von Dramen und sehr krassen Dingen überrascht.“

Es wurde deutlich, dass Haltung also ein zutiefst persönlicher Prozess ist und nicht durch Dienstanweisungen erarbeitet oder „verordnet“ werden kann, sondern eine kritische Auseinandersetzung mit sich selbst, der Arbeitsbeziehung, dem Auftrag und den Strukturen erfordert.

„Demut ist die Bereitschaft, seine eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten wahrzunehmen, seine Grenzen zu erkennen, sich zu sehen als Teil eines Ganzen, die Bereitschaft, Offenheit zu haben, das Gegenüber wertzuschätzen mit seiner Biografie, mit seinen Erlebnissen, mit seinen Positionen und sich als hilfreich und wirksam in diesem Setting zu erleben.“

Aus der unterschiedlichen Rolle von öffentlichem und freiem Träger heraus wurde schnell deutlich, dass es bei all der rechtlichen und prozesshaften Rahmung in der Kinder- und Jugendhilfe ein professionelles Selbstverständnis und die Verständigung auf ein gemeinsames Ziel geben sollte, nämlich hilfreich im Sinne des Wach-

tums von Familien zu sein. Unstrittig war, dass man sich für die Bedarfe, die Entwicklung und den Schutz der Kinder und Jugendlichen gemeinschaftlich verantwortlich fühlt – als professionelle Verantwortungsgemeinschaft.

2. Wie gelingt eine multiprofessionelle Kooperation tatsächlich – Das An-einem-Jugendhilfe-Strang-Ziehen?

„Wie können wir aus einer manchmal so wahrgenommenen fatalistischen Schicksalsgemeinschaft wieder eine Verantwortungsgemeinschaft werden?“

In den Wortbeiträgen war man sich schnell darüber einig, dass es neben den Standards in der Arbeit, die eine notwendige gesetzliche und fachliche Rahmung darstellen, vor allem um das wertschätzende Miteinander der Fachkräfte in unterschiedlicher Perspektive und klarer Zuständigkeit gehen muss. Mit der Idee und dem Ziel eines gemeinsamen professionellen Auftrags, der nur in belastbarer gewachsener Kooperation gelingen kann, braucht es einen kontinuierlichen fachlichen Austausch, prozessnahe Abstimmung und das stetig entwickelte Selbstverständnis einer gemeinsamen Verantwortung, die gemeinsam umgesetzt wird:

„...dass man sich synchronisiert, dass man Foren schafft, im Jugendhilfeausschuss, in der AG 78 und vor allen Dingen, dass man eine Gesprächskultur außerhalb der Krise und außerhalb des Formalen etabliert“

Gleichzeitig wurde betont, dass zu stark formalisierte Standards die Freiräume und die persönliche Haltung und Intuition möglicherweise begrenzen könnten.

Zugespielt formuliert sind Standards nicht Mittel zum Zweck sondern als normativ notwendige Rahmung und verfahrenssichernde Abgrenzung in der Zuständigkeit zu verstehen.

„Ich finde, die Standards sind ja oft für uns eine fachliche Selbstberuhigung.“

Und doch sollten sie mehr als dies allein sein. Die Notwendigkeit sinnvoller Standards und fest verankerter gegenseitiger Beteiligung im Prozess als Rahmung für den Spielraum individueller, fachlicher Entscheidungen konnte als zusammenfassender Konsens der Diskussion im Forum formuliert werden. Dies ist auch notwendig, um in einer Welt der Komplexität handlungsfähig zu sein und zu bleiben. Was aber auch betont wurde, ist die Tatsache, dass sich Handlungsräume durch institutionelle Strukturen und Vorgaben – eigentlich im Sinne einer Komplexitätsreduzierung und Vereinheitlichung – verengen können und so eine neue Komplexität der Handelnden erzeugt wird, die niedrigschwellige handlungsorientierte Kooperation beeinträchtigen kann.

3. Wird die Kinder- und Jugendhilfe immer komplexer?

Eine Antwort hierzu, die den aktuellen Tenor, dass sich alles immer mehr verkompliziert, aufnahm, lautete:

„Also ich glaube, die Bedürfnisse von Kindern sind heutzutage dieselben wie für Kinder vor 2000 Jahren... Wachstum, Halt, Schutz, Autonomie, Entscheidungsfähigkeit, um ausgewählte Entwicklungsaufgaben zu benennen... Daran hat sich im Kern nichts geändert. Was aber gegebenenfalls komplexer geworden ist, (...) das sind die Regularien, die Vorschriften, die Gesetze ... Das sehe ich schon so und die Begrenzung der Freiheit des Handelns (...) und deshalb vorhin meine Geschichte mit der Stan-

dardisierung: Bitte, bitte nicht noch mehr Standardisierung, die Entwicklung in positiver Individualität, Entscheidungskompetenz, Handlungskompetenz und Autonomie einengt.“

Man war sich im Forum einig – ob nun seitens der freien oder auch der öffentlichen Träger –, dass die heutigen Herausforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe und die Vielfalt der Problemlagen – oft sogar mehrere gleichzeitig in einem Familiensystem verortet – ohne Zweifel hohe fachliche und menschliche Anforderungen an die Fachkräfte stellen. „Multiproblem-Familien“ nehmen zu und sind oft verbunden mit Kinderarmut und dadurch bedingter Chancenungleichheit. Der anhaltende Fachkräftemangel führt oft zu einem verzögerten Einsatz von Hilfen, geschweige denn, dass entsprechende passgenaue bedarfsgerechte Angebote gemacht werden können.

Frau Scherer sieht die Komplexität der Regularien heutzutage als deutlich höher. Das Gesetz wird immer komplexer und somit ebenfalls die Freiheit im Ermessen und Jugendhilfefehandeln. Praxis und Kooperationsansprüche ignorierende Standardisierungen drosseln die Wirksamkeit der Fachkräfte und die zeitnahe Umsetzung praktischer Handlungsschritte. Frau Lehmann ergänzt, dass in der Konsequenz Standards dann problematisch werden, wenn sie Ausschließlichkeit erzeugen, Machtasymmetrien unterstützen und eine produktive Zusammenarbeit einschränken. In einem im Forum geschilderten Beispiel aus Oberbayern im Zusammenhang mit einer Gefährdungseinschätzung und Inobhutnahme-Situation wurde dies beispielhaft deutlich: Hier übernahm der öffentliche Träger im Wächteramt die abschließende Gefährdungseinschätzung und Maßnahmeneinleitung. Die Kooperation erfolgte hier

kindesschützend und verfahrensunterstützend, indem die bislang beteiligten weiteren Fachkräfte in der Hilfe zur Gefährdungseinschätzung hinzugezogen wurden, die Entscheidung selbst jedoch rechtlich konform beim öffentlichen Träger blieb. So wird man dem eigentlich multiprofessionell einzulösenden Schutzauftrag mit Entscheidungshoheit beim ‚Wächter‘ erst gerecht. Entscheidend sei demnach, ob es in der Zusammenarbeit/ den Standards Spielräume gebe, um auf den konkreten Fall bedarfsgerecht UND gesetzlich konform strukturell und fachlich eingehen zu können. Dies mache taugliche Standards aus.

4. Wo werden sogenannte „Stolpersteine“ in der Kooperation gesehen?

Michael Veit fasst in einem ersten Gedanken dazu zusammen:

„Die Arbeit der Sozialpädagogischen Familienhilfe, Systemischen Familientherapie, Erziehungsbeistandschaft etc. und des Jugendamtes – auf beiden Seiten – ist nicht weniger als die Königsklasse der sozialen Arbeit! Also, was da geleistet wird! Wie viel Verantwortung, mit wie viel unterschiedlichem Fachwissen wir da reingehen müssen, was wir alles sein müssen!? Wir haben immer ein Auswärtsspiel, wir haben nur einen Bruchteil von Zeit, um zu entscheiden, wie läuft's da? Wir haben nur einen Bruchteil von Möglichkeiten, im Moment gut in Beziehung zu gehen.“

Stolpersteine entstehen demnach, wenn verschiedene der genannten Faktoren zum Gelingen von Kooperation in den Maßnahmen fehlen oder nicht mehr eingehalten werden können, z.B. aufgrund von Erschöpfung, mangelnden Kapazitäten, Frustration oder gar existenzieller (finanzieller) Verunsicherung etc.

Aus dem Publikum wird beispielhaft zurückgemeldet, dass sich die Kommunikationswege in der Zeit nach ‚Corona‘ deutlich verändert haben. Die „kürzeren“ kooperationsorientierten Wege und eine niedrigschwellige, gelassen-souveräne Kommunikation seien heutzutage oft im Stress der Arbeitsalltags nicht mehr gegeben. Dies wird bedauert. Eine verbindliche bzw. zeitnahe telefonische Erreichbarkeit ist untereinander nicht mehr selbstverständlich und auch persönliche Treffen und Absprachen lassen sich häufig nur schwer organisieren. Als mögliche Folge dieses Mangels kann eine schleichende Entfremdung der im Jugendhilfeauftrag eigentlich zur engen Kooperation verpflichteten Fachkräfte entstehen. Um eine konstruktive Arbeitsbeziehung zu fördern, muss der freie Träger die Möglichkeit haben, seinen Kooperationspartner und „Auftraggeber“ – den öffentlichen Träger – zu erreichen und sich gemeinsam zum Hilfeprozess und zum Entwicklungsstand und zu den notwendigen nächsten Schritten auszutauschen.

Herr Veit ergänzt, dass Kooperation insbesondere dann und zugespitzt herausgefordert ist, wenn unterschiedliche Einschätzungen z.B. zur Kindeswohlgefährdung bestehen. Dann braucht es erst recht Austausch, Transparenz und die Bereitschaft, Perspektiven abzugleichen. Wenn am Ende der Einschätzung steht, dass eine Gefährdungsmittelteilung notwendig ist, müsse dieser Schritt fachlich sauber und gemeinsam getragen werden. Problematisch ist es dann, wenn Verantwortung einseitig an freie Träger abgegeben wird, obwohl diese keine Garantenpflicht haben. Viele schwierige Einschätzungen liegen faktisch bei den freien Trägern, weil sie die Familien am intensivsten begleiten, vor Ort agieren und wichtige Berichte und Stellungnahmen erstellen, die dann oft ein Großteil der

Grundlage für Einschätzungen und Entscheidungen des Jugendamts sind. Er sieht ergänzend zum praktischen Vorgehen ebenfalls die Notwendigkeit, dass in diesem Zusammenhang auch die Entgeltkommission endlich die hohe Verantwortung auf Seiten der freien Träger anerkennen muss und sich diese auch in der Refinanzierung – im Entgelt – widerspiegeln muss.

5. Was bedeutet „Wachstum“ für die Klient*innen mit Hilfe der Kinder- und Jugendhilfe?

Wachstum entsteht, wenn Chancengleichheit und Teilhabe – egal aus welcher Ausgangssituation heraus – für Kinder und Jugendliche mit Hilfe der Kinder- und Jugendhilfe realisiert werden können und sich damit grundlegende Entwicklungsperspektiven unabhängig von der „Herkunft“ und Ausgangssituation eröffnen lassen. Wachstum gelingt, wenn Herkunfts-, Struktur-, Schicht- und Zugangsbarrieren überwindbar werden und individuelle Potenziale, Engagement, Mut und das Annehmen können von gebotenen Chancen den Unterschied machen und durch Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe verstärkt werden.

Ein konkretes Beispiel hierfür ist, dass Kinder und Jugendliche trotz widriger Rahmbedingungen wie Armut, Krankheit, Einschränkung oder potenziell traumatischer Lebensereignisse die Chance wahrzunehmen lernen, im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe einen Schulabschluss zu erreichen und dann darauf aufbauend ein selbstbestimmtes, eigenständiges Leben gestalten können. In solchen Fällen kann von Wachstum gesprochen werden, weil Bildung, Selbstständigkeit und gesellschaftliche Teilhabe

autonome selbstwirksame Lebensmöglichkeiten eröffnen und dies ureigenster Auftrag der Kinder- und Jugendhilfe ist und bleibt.

Ein weiteres, zentral bedeutsames Element des Wachstums besteht darin, dass eine Fachkraft nicht lediglich akute Gefährdungen abwendet, sondern durch eine vertrauensvolle, belastbare Arbeitsbeziehung zum Familiensystem zu einer Stabilisierung, Fähigkeit, Halt und Beziehungskontinuität, Entwicklung außerhalb von Gefährdungstatbeständen beiträgt. Kinder- und Jugendhilfe – insbesondere ambulante Kinder- und Jugendhilfe – ist sehr viel mehr als die Abwendung akuter Gefährdungen. Wenn z.B. durch eine Hilfe wieder eine verlässliche Bindung und Zuwendung zwischen den Familienmitgliedern entsteht und das familiäre Umfeld insgesamt gestärkt wird, sprechen wir ebenso von Wachstum – als Wachstum der Familie, des Systems als Ganzes –, welches sich durch Halt, Schutz, Interesse, Resilienz und eine ermöglichte realistische positive Perspektive für die Zukunft auszeichnet.

In beiden beispielhaften Aspekten zeigt sich Wachstum als legitimer Maßstab für die nachhaltige Wirkung der Hilfe: Es geht um die Förderung individueller Kompetenzen, die Stärkung des relationalen Netzwerks und die Ermöglichung von Teilhabe auch unter schwierigen Lebensumständen.

6. Was ist grundsätzlich unter Wirksamkeit als Fachkraft in der Kinder- und Jugendhilfe zu verstehen?

Der Begriff der Wirksamkeit ist aus den unterschiedlichen Perspektiven zwischen Familien und Fachkräften zu betrachten. Professionell zu Ende

gedacht und die Würde und Autonomie von Familiensystemen konsequent respektierend, sollten Fachkräfte gemeinsam mit den Familiensystemen auch an der „Entbehrlichkeit“ von vorrübergehend externer Hilfe und Jugendhilfemaßnahmen arbeiten und zugleich der notwendigen, geeigneten und gewünschten Hilfe den hinreichenden Rahmen, Zeit und Raum geben können. Auch das meint Wirksamkeit und bedeutet, die Autonomie der Klient*innen zu fördern und die Ressourcen des Systems zu vergegenwärtigen im Sinne des Systems und dessen Stärkung und Autonomie einzusetzen.

Aus der Diskussionsrunde der Teilnehmenden wurde benannt, dass die grundsätzliche Wirksamkeit eng verknüpft ist mit dem Aufbau und der Pflege einer vertrauensvollen klaren, wenn nötig kritischen, im Vorgehen transparenten Arbeitsbeziehung zu den Klientinnen und Klienten.

Der Hilfeplan des öffentlichen Trägers dient Fachkräften und Hilfeempfänger*innen als Orientierungshilfe und Leitfaden, um den Hilfeprozess strukturiert und an gemeinsam vereinbarten Zielsetzungen entlang zu gestalten. Die Ziele und der Auftrag werden und müssen regelmäßig an die jeweiligen Bedarfe der Klient*innen angepasst werden, um eine möglichst passgenaue Unterstützung zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund ist zu beachten, dass bereits Erreichtes oder Nicht-Erreichtes der vorherigen Zielsetzungen nicht zwangsläufig als alleiniger Maßstab für die Wirksamkeit der Maßnahme herangezogen werden sollte; vielmehr zeigt sich Wirksamkeit im Ergebnis einer dynamischen und klient*innenorientierten Hilfestellung, die sich an den individuellen Entwicklungen und Bedürfnissen der Klient*innen, am Sich-auf-den-Weg/ Prozess-Einlassen orientiert.

7. Eine ‚letzte‘ Frage: Gibt es eine Frage, die Sie sich im beruflichen Wirken und Kooperieren selbst stellen?

Den Diskurs beendend widmeten sich die beiden Expert*innen, Frau Scherer und Herr Veit, dieser selbstreferentiellen Fragestellung und verbanden dies mit einem blitzlichtartigen Resümee. Beide kamen – den Bogen zum Start spannend – auf den als zentral anzusehenden Aspekt der ‚Haltung‘ zum Menschen, zum Auftrag und zur Kooperation in der Kinder- und Jugendhilfe zurück. Auch nach Ansicht der Teilnehmer*innen des Forums ist dieser Aspekt auf allen Ebenen der Zusammenarbeit der zentrale entscheidende ‚Punkt‘ des Gelingens, der Aspekt, welcher den Unterschied von Gelingen und Scheitern beschreibt, um in eine tragfähige Arbeitsbeziehung zu kommen, konstruktive Kommunikation zu ermöglichen und dadurch im Ergebnis hilfreich – wirksam – zu sein.

Als beispielhaftes Fazit formulierte Michael Veit:

„Ich glaube, der große springende Punkt ist immer die Selbstreflexion bzw. die Fähigkeit dazu. Was kann ich, sowohl im ambulanten Bereich als auch als öffentlicher Träger, was kann ich dazu beitragen, dass wir eine gute Kommunikationsebene zusammen haben? Nur so können wir in den Familien arbeiten und können auch irgendwas bewegen.“

Im Forum 4 standen die Gelingensfaktoren für die Kooperation in der Verantwortungsgemeinschaft von öffentlichen und freien Trägern in der hier fokussierten ambulanten Kinder- und Jugendhilfe im Blickfeld.

Der inspirierende Austausch unterschiedlicher Perspektiven, die wechselseitig wertschätzende Haltung zwischen öffentlichem und freiem Träger, das kritisch-konstruktive Diskutieren, das Stehenlassen von Unterschiedlichkeiten und Differenzen, die Balance zwischen fachlicher Ernsthaftigkeit und humorvoller Leichtigkeit – genau diese Faktoren des Gelingens spiegeln sich im Forum 4 selbst wider. Eine klare Rahmung, verschiedene Methoden des Austauschs (fachlicher

Input, Expert*innen-Interview, Rückmeldung aus dem Forum), eine Vielfalt an Vertreter*innen aus unterschiedlichen Bereichen (Jugendamt, Träger, Universität) schufen den Raum, sich kommunikativ zu begegnen und sich aus unterschiedlichen Perspektiven heraus kennenzulernen und einander wertzuschätzen.

Es macht Hoffnung und stiftet Zuversicht für den komplexen Auftrag der ambulanten Kinder- und Jugendhilfe, dass die Kinder- und Jugendhilfepraxis im Sinne des positiven Fortkommens von und in Familien weiterhin erfolgreich sein kann trotz sicher weiter wachsender Herausforderungen und gleichzeitig schrumpfender Ressourcen – umgesetzt in einem professionellen Selbstverständnis von gemeinsamer Verantwortung und der positiven Selbstverpflichtung zur Kooperation im Auftrag und in der Arbeit mit Menschen.

Die PowerPoint-Präsentation stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne über den VPK-Bundesverband e. V. zur Verfügung.



(Foto: Svenja Benny)

» Fishbowl – Zukunft gemeinsam gestalten

Janine Hahn

Rolf Töpfer eröffnet den Fishbowl mit einem kurzen thematischen Rahmen: Teil eines Dialogs zu sein, der Veränderungen voranbringt, bedeutet, aktiv zu einem offenen, respektvollen und zielgerichteten Austausch beizutragen. Er erläutert das Prinzip der Fishbowl-Methode: Der Moderator stellt Fragen in die Runde; ein Platz im Innenkreis steht für Teilnehmende aus dem Publikum bereit, bei Bedarf auch zwei Plätze. Der Fishbowl lebt von der aktiven Beteiligung. Unter der Überschrift *„Ambulante Hilfen in Kinder- und Jugendhilfe – Qualität sichern, Ressourcen sichern, Zukunft gestalten“* soll es darum gehen, verbindliche Vereinbarungen für nachhaltige Veränderungen in der ambulanten Hilfe zu

treffen. Ziel ist es, die Perspektiven aller relevanten Akteursgruppen sichtbar zu machen – Fachkräfte, freie und öffentliche Träger, Adressat*innen, Wissenschaft und Politik, auch wenn Letztere an diesem Tag nicht vertreten ist.

Rolf Töpfer begrüßt anschließend die Teilnehmenden im Innenkreis:

Sven Gebauer, Michael Veith und **Alexander Mollenkopf** als Fachkräfte und Geschäftsführer eigener Träger der ambulanten Hilfen, **Sabine Scherer** als Vertreterin des öffentlichen Jugendhilfeträgers, **Anna Lena Kim** als Care-leaverin und **Henry Lehmann** vom Träger GeBEG, der Gesellschaft für Bil-

dung, Erziehung und Gesundheit, **Martin Adam** für den VPK-Bundesverband sowie **Prof. Dr. Mechtild Seithe** und **Dr. Holger Ziegler** aus der Wissenschaft.

Mit der ersten Frage eröffnet der Moderator die Diskussion:

„Was sind die dringendsten Herausforderungen, die nun angegangen werden müssen?“

Sabine Scherer beginnt und stellt sich als Vertreterin des Jugendamts im Landkreis Kassel vor. Die zentrale Herausforderung sieht sie in einer stabilen Finanzierung der öffentlichen Jugendhilfe. Bereits in der Arbeitsgruppe



Fishbowl

(Foto: Stephan Deglow)

betont sie, dass es eine Drittelfinanzierung durch Kommune, Land und Bund braucht, um die steigenden Ausgaben zu bewältigen. Die Jugendhilfe ist die einzige Sozialleistung, die vollständig kommunal finanziert ist – und in allen Bundesländern stünden die Kommunen finanziell mit dem Rücken zur Wand. Eine Möglichkeit zur Refinanzierung sieht sie in einer Zuckersteuer, wie sie in anderen europäischen Ländern bereits existiert. Sie formuliert den Appell, diesen Ansatz zu unterstützen.

Holger Ziegler greift den Vorschlag auf und betont, dass er ein großer Freund der Zuckersteuer sei. Aus seiner Sicht stelle sie einen wichtigen Hebel dar. Er führt aus, dass die Finanzierung jedoch nur ein Teil der Problemlage sei. Der Fachkräftemangel bleibt aus seiner Sicht ein zentraler Hebel. Qualitative Entwicklungen oder eine Ausweitung von Angeboten seien nicht möglich, wenn nicht genügend Personal zur Verfügung stünde. An vielen Stellen gebe es deutlich zu wenig Fachkräfte und in manchen Bereichen – insbesondere in den Allgemeinen Sozialen Diensten – beschreibt er die Situation als desaströs. Kontinuität und ausreichende Personalausstattung seien nicht gewährleistet. Ziegler betont, dass die Kinder- und Jugendhilfe vermutlich sogar mehr Mittel erhalten könnte, wenn sich die notwendigen Maßnahmen in der Praxis tatsächlich umsetzen ließen – was aber nicht gelingt, weil zu wenige Menschen in diesem Feld arbeiteten.

Michael Veith übernimmt und ordnet seine Perspektive als Vertreter eines freien Trägers ein. Für ihn steht die gemeinsame Haltung im Zentrum: Welche Haltung vertreten die Beteiligten und wie gestaltet sich die gemeinsame Haltung zwischen Jugendämtern und freien Trägern? Er wünscht sich eine größere Offenheit, über die unterschiedlichen Kulturen

und Haltungen in den Arbeitsgruppen zu sprechen. Er zieht eine Parallele zur Arbeit mit Familien: Wer deren innere Logik und Motivlagen versteht, kann hilfreiche Impulse setzen. Genauso brauche es ein Verständnis dafür, wie Arbeitsgruppen „ticken“. Erst dann entstünde eine Grundlage, um von einer Schicksalsgemeinschaft zu einer Verantwortungsgemeinschaft zu werden.

Mechthild Seithe setzt an diesem Punkt an und beschreibt einen gemeinsamen Ursprung für mehrere Problemlagen: die Finanzierungsfrage, den Fachkräftemangel und das schlechte Gelingen vieler Prozesse. All diese Bereiche hängen aus ihrer Sicht mit politischen Strukturen zusammen, die die Entwicklung behindern würden. Forderungen nach mehr Geld oder mehr Fachkräften seien richtig, müssten aber begründet werden. Es gehe darum, fachlich klar zu benennen, warum bestimmte Ressourcen benötigt werden. Sie betont, dass der Staat seinen Verpflichtungen gegenüber seinen Bürger*innen nicht ausreichend nachkomme. Die Idee einer Zuckersteuer lehnt sie nicht grundsätzlich ab, verweist aber darauf, dass Steuern bereits dem sozialen Gemeinwesen dienen und die Verantwortung des Staates nicht auf neue Einnahmequellen verschoben werden sollte.

Martin Adam übernimmt und beschreibt aus Sicht des VPK-Bundesverbandes zwei zentrale Aufgaben: Erstens die bundesweite Vernetzung ambulanter Träger, um Wissensaustausch, Erfahrungen, positive Beispiele und Lösungen systematisch miteinander zu teilen. Zweitens die Schaffung einer verlässlichen Finanzierungsgrundlage über Rahmenverträge, die bundesgesetzlich verankert und dann in den Ländern umgesetzt werden sollen – einschließlich der Möglichkeit von Schiedsstellen. Er kri-

tisiert die aktuellen bundesweiten Unterschiede als „Flickenteppich“ und beschreibt die Situation ambulanter Träger mancherorts als „Wildwest“, da sie vollständig vom jeweiligen Jugendamt abhängig seien. Stationäre Träger seien hier besser geschützt, weil sie nicht nur mit einem einzelnen Jugendamt zusammenarbeiten und über Schiedsstellen Regelungsmechanismen bestehen würden. Adam betont, dass die Fähigkeit zur Schlichtung dringend auch für die ambulanten Hilfen notwendig ist und bereits in einigen Bundesländern diskutiert wird.

Henry Lehmann knüpft daran an und bedankt sich ausdrücklich bei **Rolf Töpfer** und der Arbeitsgruppe, die den Fachtag ermöglicht haben. Die Veranstaltung schafft für den Careleaver e. V. den Raum, Fragen zu bearbeiten, die sie seit Langem beschäftigen. Er hebt hervor, dass es selten sei, echte Praxisdialoge zu führen und dass dieser Rahmen genau das ermögliche. Er spricht anschließend über die Frage, wie Fälle entstehen und warum deren Anzahl kontinuierlich wachse. Aus seiner Sicht hat die Entstehung von Fällen eine eigene Logik: Aus einer Situation einen Fall zu machen, bedeutet Verantwortung abzugeben – und diese Verantwortungsverschiebung führt in unternehmerische Abhängigkeiten, wie sie am Vormittag beschrieben wurden. Diese Abhängigkeiten seien menschengemacht und hätten wenig mit demokratischen Prinzipien zu tun.

Mit Blick auf den VPK formuliert **Henry Lehmann** den Wunsch, diesen Dialog fortzuführen und weiterzuentwickeln. Er schlägt vor, stärker mit Unternehmen ins Gespräch zu kommen, die Steuern zahlen und deren Leistungen ebenfalls unter gesellschaftlichem Druck stehen. Er regt an, gemeinsam mit steuerzahlenden Unternehmen, Elternverbänden, kommunalen Vertreter*innen

und anderen Partner*innen in den Austausch zu gehen, um die gesamtgesellschaftliche Verantwortung sichtbar zu machen. Alle handelten steuerfinanziert und trügen Verantwortung für das, was sie tun. Unternehmen könnten wichtige Partner sein, und die Jugendhilfe müsse sich dringend auch der wissenschaftlichen Perspektive annehmen. In vielen Unternehmen beobachte er ähnliche Herausforderungen wie in der Jugendhilfe: den Versuch, mit knapper werdenden Ressourcen dennoch Leistung zu erbringen. Diese parallelen Entwicklungen gemeinsam zu betrachten, hält er für notwendig und zukunftsweisend.

Sven Gebauer knüpft an und betont, dass freie und öffentliche Träger den Schulterschluss suchen müssten. Aus seiner Sicht braucht es eine klare Information der Politik darüber, in welcher gesellschaftlichen Situation die ambulanten Hilfen arbeiteten und unter welchen Rahmenbedingungen Fachkräfte tagtäglich agierten. Dieses Wissen sei in der Politik nach wie vor unzureichend vorhanden.

Mit Blick auf die Arbeitsgruppe „Fachleistungsstunde“ bestätigt er die zuvor beschriebenen „Wildwest“-Erfahrungen. Er zeigt sich überrascht über die starken regionalen Unterschiede und verweist beispielhaft darauf, dass die Nettojahresarbeitszeit in Bayern bei 1.650 Stunden liege, während Schleswig-Holstein – trotz „Frischlucht und Kur“ – im Idealfall auf 1.520 bis 1.603 Stunden käme. Er formuliert den Wunsch nach einheitlicheren Regelungen, die über den Verband eingefordert werden müssten. Dass es bei rund 600 Jugendämtern etwa 700 Varianten gibt, wie eine Fachleistungsstunde kalkuliert wird, beschreibt er als unhaltbar. Unterschiede in der Bewertung von Fahrzeiten, Stundendefinitionen, Krankheitstagen oder Ausfallzeiten ließen sich aus seiner

Sicht bundesweit vereinheitlichen, ohne den Föderalismus auszuhebeln. Dafür bräuchte es allerdings auch das Interesse anderer Verbände wie des Paritätischen und der Diakonie. Während auf der stationären Seite zumindest landesweit einheitlichere Regelungen gälten, herrschten im ambulanten Bereich weiterhin Strukturen, die er ebenfalls als „Wilden Westen“ beschreibt. Das müsse aufhören.

Zum Abschluss geht Gebauer erneut auf den Fachkräftemangel ein. Mehr Fachkräfte brauche es nur in Verbindung mit einer besseren Refinanzierung – beides bedinge sich gegenseitig. Er betont die Notwendigkeit einer Lobby für die Familien, die keine eigene Lobby besitzen und unter finanziellem Druck litten. In keinem Jugendamt würden „böse Menschen“ arbeiten, jedoch würden die finanziellen Bedingungen dazu führen, dass Familien unter den Entscheidungen litten. Auch Mitarbeitende freier Träger arbeiteten oft unter belastenden Rahmenbedingungen, weil Risiken über pauschalierte Regelungen auf sie übertragen würden – etwa Stauzeiten oder andere nicht beeinflussbare Faktoren. An vielen Stellen bewegten sich die Träger dadurch im Graubereich des Arbeitsrechts. Gebauer fordert daher, sich klarer zu positionieren, lauter zu werden und Unterstützung durch den Verband zu erhalten, weil kleine Träger in der Zusammenarbeit mit einzelnen Jugendämtern nur eingeschränkt durchdringen würden.

Ein Teilnehmer aus dem Publikum greift die Eingangsfrage auf und betont, dass ein erster wichtiger Schritt darin bestünde, sich auf das eigene Handlungsvermögen zu konzentrieren. Unter den aktuellen finanziellen und personellen Bedingungen gelte es, alle möglichen Handlungsspielräume auszuschöpfen. Viele Träger nutzten diese Potenziale aus seiner Sicht noch nicht vollständig. Qualifi-

zierte Fachkräfte zu gewinnen sei nicht nur eine quantitative Frage, sondern betreffe ebenso die inhaltliche Qualität der Arbeit. Auch die öffentlichen Träger müssten prüfen, welche Möglichkeiten ihnen in den bestehenden Rahmenbedingungen zur Verfügung stünden. Austausch und gemeinsames Nachdenken seien dabei essenziell. Diese ersten Schritte schließen aus seiner Sicht nicht aus, im Anschluss zusätzliche finanzielle oder politische Unterstützung einzufordern.

Ein weiterer Teilnehmer ergänzt seine vorherige Aussage und betont, dass der erste Schritt darin läge, den eigenen Fokus auf das zu richten, was unmittelbar im eigenen Einflussbereich liegt. Dieser Ansatz sei für ihn am einfachsten und sofort umsetzbar – „morgen, wenn ich will“.

Rolf Töpfer lenkt die Diskussion weiter und übergibt an **Miriam Geib**.

Miriam Geib, Fachreferentin des VPK-Landesverbandes Baden-Württemberg, richtet den Blick auf die Ergebnisse der Arbeitsgruppe. Sie beschreibt, dass es ihr schwerfiel eine Priorisierung vorzunehmen, weil es so viele parallele Baustellen gebe. Die bisherigen Beiträge hätten bereits gezeigt, dass an vielen Stellen Handlungsbedarf besteht. Die Arbeitsgruppe sei aus der Überlegung heraus entstanden, dass es bereits zahlreiche Ansätze gebe, an die man anknüpfen könne. Der Fokus liege darauf, handlungsfähig zu werden, indem man den Blick darauf richtet, was schon vorhanden ist. Die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe – mit Perspektiven aus Jugendämtern und freien Trägern – habe verdeutlicht, dass ein Schulterschluss möglich sei und in einigen Bereichen bereits bestünde.

Sie hebt hervor, dass es vielerorts gute Strukturen und gelungene Projekte gibt, auch wenn an einigen Stellen

noch Luft nach oben bliebe. Die Synergien, die durch Vernetzung, durch Fachtage oder durch Verbandsarbeit entstehen, seien wichtige Ansatzpunkte, um Lobbyarbeit zu stärken, Potenziale sichtbar zu machen und diese auch zu nutzen. Sie lädt dazu ein, nicht nur einzelne Punkte herauszugreifen, sondern den Blick darauf zu richten, was bereits vorhanden ist und wo gemeinsame Stärke sichtbar wird.

Holger Ziegler meldet sich erneut zu Wort und kündigt ein kurzes Zahlenbeispiel an, um ein strukturelles Problem zu verdeutlichen. Er nennt zunächst finanzielle Eckdaten: Im Jahr 2024 seien rund 47 Milliarden Euro Bürgergeld ausgegeben worden. Für die Kinder- und Jugendhilfe im selben Jahr hätten 71,9 Milliarden Euro zur Verfügung gestanden. Diese Zahlen zeigten, wie groß der Bereich mittlerweile ist und dass die soziale Arbeit zu den am stärksten gewachsenen Professionen gehört – „gewachsen wie geschnitten Brot“.

Ziegler betont, dass dies für sich genommen kein Skandal sei. Das Problem liege an anderer Stelle: Die Kinder- und Jugendhilfe könne nicht belegen, dass ihre Leistungen bedarfsdeckend sind. Es fehle an Daten darüber, wie groß der tatsächliche Bedarf ist. Bekannt sei lediglich, dass im Jahr 2024 220.000 Hilfen zur Erziehung neu begonnen haben – eine Zahl, die nicht besonders hoch erscheint, insbesondere wenn man die Erziehungsberatung herausrechnet. Dem gegenüber stehen etwa 200 8a-Prüfungen. Statistisch gesehen wird somit fast ebenso häufig kontrolliert, ob Eltern „schlecht“ seien, wie tatsächlich Unterstützung gewährt werden würde.

Diese Situation führe aus seiner Sicht zu einem argumentativen Problem: Wenn die Zahl der Hilfen zur Erziehung sinke, könne fachlich nicht gel-

tend gemacht werden, dass dies nicht bedarfsgerecht sei – weil die Datenlage ausschließlich aus den tatsächlich erbrachten Leistungen bestünde. Die Bedarfe, die nicht gedeckt werden, blieben unsichtbar.

Ziegler verbindet diesen Punkt erneut mit der Frage der Finanzierung. Da im Kern Arbeitskraft finanziert werden würde – Raumkosten, Fahrzeuge und andere Sachausgaben spielten nur einen geringen Anteil – bedeuteten Forderungen nach mehr Mitteln im Kern die Aussage, dass mehr Bedarf existiert, als gedeckt wird. Solange dieser Bedarf nicht belegbar ist, sei er politisch schwer vermittelbar. Ziegler schließt mit der Einschätzung, dass die Unterversorgung in der Kinder- und Jugendhilfe immens sei und viel offensiver sichtbar gemacht werden müsse. Er verweist hierbei auch auf die Lebenszeitprävalenz psychischer Störungen, die zu zeitweiser Funktionsunfähigkeit führen. Psychiater*innen gingen hier von etwa 30 Prozent unter Erwachsenen aus – darunter befänden sich zwangsläufig viele Eltern. Wenn eine Person ihre eigene psychische Stabilität nicht aufrechterhalten könne, steige die Wahrscheinlichkeit, dass Care-Aufgaben gegenüber Kindern nicht zuverlässig erfüllt werden könnten. Schon allein diese Gruppe psychisch erkrankter Eltern würde rein rechnerisch eine weitaus höhere Fallzahl ergeben, als die Hilfen zur Erziehung derzeit abdecken.

Er erweitert das Beispiel um weitere Risikogruppen wie Schulabbrecher*innen, Personen ohne Abschluss oder Kinder mit behandlungsbedürftigen Entwicklungsverzögerungen. Betrachtet man die Zahlen der entsprechenden Fachstellen, entstünden daraus „gigantische Fallzahlen“. Die Frage sei jedoch, wie diese Menschen erreicht und angesprochen werden könnten – und genau hier liege eine massive Lücke. Vor diesem Hinter-

grund plädiert Ziegler dafür, über eine „bedingungslose Kinder- und Jugendhilfe“ als infrastrukturelle Grundstruktur nachzudenken. Auf dieser Basis könne man prüfen, wen man versorgen kann und wo Versorgungslücken bestünden. Andernfalls reproduziere das System lediglich seine eigenen Logiken und gerate in den politischen Vorwurf, Fälle selbst zu produzieren – was aus seiner Sicht administrative Gründe hat.

Ziegler betont, dass es politisch schwierig sei, breite Solidarität für zusätzliche Mittel zu mobilisieren. Aus seiner Sicht brauche es daher ein Umdenken in der Argumentationsstrategie, denn Forderungen nach mehr Leistungen und mehr Ressourcen liefen politisch schnell ins Leere, auch wenn er sie grundsätzlich unterstütze. Der aktuelle Rechtsanspruch auf Hilfen zur Erziehung ist an die Feststellung geknüpft, dass das Kindeswohl nicht gewährleistet ist. Diese Feststellung sei implizit gleichbedeutend mit der Zuschreibung, „Eltern sind schlechte Eltern“. Die Diagnose wirke stigmatisierend und mache Angebote der Jugendhilfe aus Sicht der Betroffenen nicht nur zu Unterstützungsangeboten, sondern auch zu einer Bedrohung. Eine bedingungslose Infrastruktur würde stattdessen ein Angebot darstellen, das Familien aktiv unterstützt, ohne dass diese zuvor ein Defizit attestiert bekommen hätten. Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen ambulanter Jugendhilfe und Schulerfolg würden nach Ziegler beispielsweise zeigen, dass die Jugendhilfe in der Regel erst dann einsetze, wenn Kinder nicht mehr regelmäßig zur Schule gingen oder vom Schulabbruch bedroht seien. Die Aufgabe bestünde darin, das absolute Minimum sicherzustellen – nicht darin, Bildungserfolg zu fördern. Dieses strukturelle Defizit zeige, dass die Jugendhilfe stark defizitorientiert

ausgerichtet ist. Um Bedarfe realer Familien sichtbar zu machen und wirksam unterstützen zu können, müsse dieser Rahmen aufgebrochen werden. Politisch sei diese Debatte jedoch weit entfernt von der aktuellen Realität, und ohne sie gebe es kaum Aussicht auf Erfolg. Ziegler verdeutlicht das Dilemma, indem er formuliert: „Wie soll man Politiker*innen erklären, gib bitte Eltern, die in der Erziehung „versagen“ mehr Geld. Das verfängt zurzeit überhaupt nicht.“

Bevor **Rolf Töpfer** erneut das Wort ergreift, meldet sich **Anna Lena Kim** zu Wort. Sie bittet kurz um Zwischenruf und beschreibt, dass sie als Betroffene des Jugendhilfesystems den Begriff „Versagen“ als sehr belastend erlebe. Die Formulierung „wenn Familien versagen“ stecke Betroffene sofort in eine Schublade, aus der man im Hilfesystem – und oft auch im gesamten Leben – nur schwer wieder herauskäme. Sie würde stattdessen lieber von „hilfebedürftig“ sprechen.

Ziegler entschuldigt sich ausdrücklich für die Wortwahl. Seine Intention sei genau die gewesen, die sie angesprochen habe: Er habe nicht die Familien gemeint, sondern die Art und Weise beschreiben wollen, wie das System aktuell arbeite und formuliere. Er ergänzt, dass die bisherige Ausrichtung des Systems aus seiner Sicht eine denkbar schlechte Orientierung böte und betont, dass inhaltlich Einigkeit zwischen ihm und der Careleaverin bestünde. **Rolf Töpfer** bedankt sich für den Einwand und leitet zu einer neuen Frage über. Er unterscheidet zwischen „Bedarfen“, die zugeschrieben werden, und tatsächlichen „Bedürfnissen“, die bestehen. Vor diesem Hintergrund richtet er die Frage an alle: „Was sind die zentralen Bedürfnisse junger Menschen und Familien?“

Mechthild Seithe stellt zunächst klar, dass die zuvor beschriebene Vorstel-

lung nicht die Sichtweise der Anwesenden oder der Sozialpädagogik sei, sondern die Perspektive des Geldgebers. Sie plädiere dafür, den Blick zu erweitern: Sozialpädagogik sei ein Hilfeangebot und kein Sanktionsinstrument. Es gebe zahlreiche Gruppen, die Unterstützung benötigten – etwa suchtkranke Menschen oder verschuldete Jugendliche –, die bislang kaum im Blick des Systems seien, obwohl sie sehr große Fallzahlen ausmachten. Seithe fragt, was notwendig sei, damit der Geldgeber diese fachliche Perspektive teilt. Es gehe darum, deutlich zu machen, dass Hilfen für Betroffene notwendig seien. Aktuell gelte das Eingreifen erst dann als legitim, wenn es „zu spät“ sei oder eine Gefahr für die Gesellschaft bestünde. Diesen Blick müsse man mit pädagogischen und sozialpädagogischen Argumenten gezielt angreifen – das sei eine politische Aufgabe. Sie stellt klar, dass Ziegler die herrschende Sichtweise beschrieben hätte, nicht die der Anwesenden. Die Herausforderung liege darin, die politische Ebene von einer anderen Logik zu überzeugen.

Henry Lehmann meldet sich erneut zu Wort und nimmt Bezug auf Zieglers Aussage. Er betont, dass dessen Beschreibung argumentativ tragfähig sei, aber seine eigene Sorge darin bestünde, dass es möglicherweise gar keinen politischen Adressaten gibt, der durch fachliche Argumente bewegt werden könne. Er richtet die Frage an Ziegler und die Wissenschaft: Können die bisherigen Kommunikationswege überhaupt jemanden erreichen, der Entscheidungen ändern würde?

Um seinen Punkt zu verdeutlichen, schildert **Henry Lehmann** eine Erfahrung aus einer kleineren Stadt, in der sein Träger tätig ist. Dort kamen vor einem Jahr alle Schulen zusammen und äußerten offen, dass sie mit den aktuellen Herausforderungen nicht mehr zurechtkämen und Kooperation

benötigten. Auch die komplette schulische Hierarchie war anwesend, also Schulleitung und die Schulaufsicht. Nach einem weiteren Treffen brach der Prozess jedoch ab. Viele Fälle in der Jugendhilfe hätten damit zu tun, dass andere Systeme in Schwierigkeiten mit knappen Ressourcen geraten.

Er berichtet weiter, dass es ihm gelungen sei, ein Treffen im Rathaus zu initiieren, das er als idealen Ort für die Diskussion solcher Themen beschreibt. Er lud Vertreter*innen des örtlichen Unternehmerverbands ein, die zunächst nicht genau nachvollziehen konnten, worum es ging. Im Gespräch wurde jedoch deutlich, dass die Unternehmen vor erheblichen Herausforderungen bei der Gewinnung von Fachkräften stünden, da viele junge Menschen keinen Abschluss erreichen oder nur schwer in den Arbeitsmarkt integriert werden könnten. Ihre Schilderungen deckten sich mit **Henry Lehmanns** eigenen Argumenten, ohne dass dies von ihm beabsichtigt gewesen wäre.

Henry Lehmann richtet seinen Appell erneut an Ziegler und die Wissenschaft: Angesichts des massiven Drucks, unter welchem Unternehmen auch bezüglich der Zukunftsfähigkeit ihrer Arbeitskräftestunden, könnten diese zu wichtigen Partnern der Jugendhilfe werden. Während Eltern als klassische Interessengruppe gelten, bestünde bei Unternehmen mittlerweile ein starkes Eigeninteresse an wirksamer sozialer Arbeit. Unternehmen könnten im Zusammenspiel mit Verwaltungen und Politik wirkungsorientierte Diskurse führen – vorausgesetzt, dieser Prozess würde wissenschaftlich begleitet werden. **Henry Lehmann** beschreibt diesen Moment als „fragil“: Wenn man die Chance nicht ergreifen und gut absichern würde, drohten einfache Lösungen und schwarz-weiße

Erzählungen, wie man sie aus historischen Fehlentwicklungen kenne.

Unternehmen würden zu den wichtigsten Interessengruppen gehören, da sie Mitarbeitende bräuchten, die arbeitsfähig sind, Familien gründen und gesellschaftliche Stabilität mittragen. **Holger Ziegler** knüpft an diesen Gedanken an und beschreibt, dass die Kinder- und Jugendhilfe sich stärker als Garant für ein gutes und gelingendes Aufwachsen verstehen sollte. Auch wenn dieses Versprechen nicht vollständig einlösbar sei, bliebe es attraktiv. Der entscheidende Punkt liegt für ihn darin, nicht länger nur die Aufgabe zu sehen, den „alleruntersten Rest“ vor weiterem Absinken zu schützen, sondern einen positiven Anspruch zu formulieren: Jungen Menschen ein gutes Aufwachsen zu ermöglichen und diese zu begleiten. Dieser erweiterte Anspruch produziere mehr Adressat*innen – und dafür gebe es erkennbar zu wenig Personal.

Ziegler beschreibt das kommunikative Problem, dass die Kinder- und Jugendhilfe gegenüber dem politischen Geldgeber schwer erklären könne, warum sie trotz 220.000 Hilfen zur Erziehung und rund 71 Milliarden Euro Ausgaben zu wenig Personal hätte. Die Hinweise auf die steigende Komplexität der Fälle würden politisch kaum überzeugen, da diese für Außenstehende nicht nachvollziehbar seien. Gebauer verbindet die Diskussion anschließend mit sozialräumlichen Ansätzen. Er verweist auf Professor Hinte und dessen Definition, dass eine sozialräumliche Jugendhilfe die Lebensbedingungen von Kindern, Jugendlichen und Familien verbessern solle. Das sei seine Antwort auf die Frage nach zentralen Bedürfnissen. Gebauer zeigt sich inspiriert von der Idee einer bedingungslosen Jugendhilfe und führt ein Beispiel aus Schleswig-Holstein an, wo Pooling-Modelle in der Schulbegleitung



Fishbowl

(Foto: Christian Dzubiel)

erprobt werden. Dort erhalten Schulen so viele Schulbegleiter*innen, wie sie benötigten. Der Bedarf würde am Schuljahresende festgestellt und eine Art „Schulbegleitungsfeuerwehr“ von ein oder zwei Trägern bereitgestellt, um flexible Einsätze abzusichern. Das Modell reduziere die Stigmatisierung einzelner Kinder und vermeide Abrechnungsprobleme, da Schulbegleiter*innen nicht mehr fallbezogen entlohnt werden könnten, sondern als Ressourcen für die Schule bereitstünden. Er beschreibt, dass Schulen bei Wegzug eines bisherigen „schwierigen“ Kindes profitierten und bei Zuzug eines neuen Kindes aus der Jugendhilfe mehr Aufwand hätten – „so ist das Leben“. Ziegler verknüpft dieses Beispiel mit seiner Vision einer bedingungslosen Jugendhilfe: umfassende Entbürokratisierung und eine verlässliche Grundausstattung. Für ihn bedeute das, in jedem Stadtteil oder jeder Kommune – abhängig von der sinnvollen Einheit – eine definierte Anzahl von sozialpädagogischen Fachkräften mit allen notwendigen Qualifikationen vorzuhalten, die vollständig durchfinanziert seien. Diese Teams hätten die Verantwortung, die im jeweiligen Gebiet auftretenden Probleme zu bearbeiten. Spezialisierte Themen wie Essstörungen, die in einem Stadtteil naturgemäß nicht voll-

ständig abgedeckt werden könnten, bräuchten weiterhin überregionale Angebote. Die Grundlogik laute jedoch: Ressourcen werden stabil vorgehalten und nicht erst nach Eintritt eines Falls bereitgestellt.

Sven Gebauer ergänzt, dass seine Vorstellung einer bedingungslosen Jugendhilfe auch bedeute, Stigmatisierungen abzubauen. Familien, die Hilfe benötigten, sollten diese ohne Hürden erhalten – „jeder, der Hilfe braucht, kriegt welche“. Für ihn verbindet sich diese Idee mit sozialräumlichen Prinzipien und dem Gedanken des Poolings, der in einzelnen Bereichen bereits erprobt würde. Er bezeichnet diese Vision selbstironisch als „Spinnerei“, aber eine, die aus seiner Sicht keineswegs unattraktiv sei.

Die Careleaverin meldet sich erneut zu Wort und bezieht sich auf das Beispiel der Schulbegleitung. Sie beschreibt, dass ein solches Modell ihr in ihrer eigenen Schulzeit geholfen hätte, weil dort häufig diskutiert wurde, wer überhaupt eine Schulbegleitung erhält – eine Situation, die ebenfalls stigmatisierend wirkte. Ihre zentrale Frage richtet sich an die Belastbarkeit der Fachkräfte: Wie lange halten es Mitarbeitende in einem solchen System durch? Ihrer Erfahrung nach

begegnet sie häufig Sozialpädagog*innen, die überlastet seien und irgendwann nicht mehr könnten. Das Konzept sei gut, aber es müsse beantwortet werden, wie Überlastung verhindert werden könne.

Miriam Geib bestätigt, dass dieser Aspekt zentral sei. Als Fachreferentin sei sie zwar etwas weiter von jungen Menschen und Familien entfernt als die Träger, doch auch durch ihre Arbeit ziehe sich die Beobachtung, dass viele Menschen über Familien redeten – aber letztlich Familien selbst am besten formulieren könnten, was für sie wirklich wichtig sei. Deshalb betont sie die Bedeutung echter Beteiligung. Sie verweist auf die Ausführungen des Vormittags und unterstreicht, dass Beteiligung strukturell verankert und gelebt werden müsse, damit Hilfen familien- und jugendgerecht gestaltet werden könnten.

Mechthild Seithe greift diesen Gedanken auf und erklärt, dass sie den Vorschlag einer bedingungslosen Jugendhilfe keineswegs für utopisch hält. Viele der heute geäußerten Ideen seien für sie selbstverständlich. Nicht die Fallzahl solle entscheiden, wer Unterstützung erhält, sondern die kontinuierliche Präsenz und Verfügbarkeit von Hilfen. Das entspräche aus ihrer Sicht dem sozialpädagogischen Verständnis von Prävention: Lebensräume zu gestalten, die Probleme frühzeitig ausschließen oder im Anfang bearbeiten könnten. Utopisch sei daran nichts – es sei lediglich beim Geldgeber in Vergessenheit geraten.

Seithe geht zudem auf die Belastung der Fachkräfte ein. Sozialarbeiter*innen arbeiteten häufig unter Bedingungen, die sie erschöpften – etwa die Abhängigkeit von fallbezogenen Abrechnungen oder dem Druck, Stunden zu erbringen, damit ein Fall „finanziert“ bliebe. Diese Rahmenbedingungen führten zu Überlastung. Wenn Fach-

kräfte jedoch in einem Team arbeiteten, in dem Kooperation möglich sei, keine Konkurrenz herrsche und in dem sie als Team eine Schule oder einen Sozialraum betreuen könnten, entstünde eine völlig andere Arbeitsqualität. Sie erinnert beispielhaft an die damalige Etablierung der Schulsozialarbeit in einem Wiesbadener Stadtteil aufgrund rechtsextremer Aktivitäten. Dort arbeitete ein Team sozialräumlich und präventiv, bevor Probleme eskalierten – ein Ansatz, den sie für wegweisend hält. Im genannten Beispiel war die Schulsozialarbeit an einer Gesamtschule breit aufgestellt: fünf Sozialarbeiter*innen arbeiteten eng mit einem Stadtteilzentrum zusammen und auch die Grundschule verfügte über sozialpädagogische Unterstützung. Das Team betreute die Schule im Gegensatz zur heutigen fallbezogenen Arbeit ganzheitlich, wodurch vermieden wurde, dass einzelne Kinder an Fachkräfte „übergeben“ wurden. Die Arbeit war flächendeckend angelegt und zeigte deutliche Wirkungen: Nahezu alle Schüler*innen fanden im Anschluss eine Lehrstelle – ein Ergebnis, das zuvor nicht annähernd erreicht wurde. Seithe bezweifelt jedoch, dass solche Modelle heute noch existieren, hält den Ansatz aber für fachlich selbstverständlich und sehr wirksam.

Michael Veit bringt anschließend eine neue Perspektive ein und möchte den Blick stärker auf die Rolle der freien Träger richten. Neben Fragen von Finanzierung und Zuständigkeiten würden auch die Träger selbst eine Verantwortung tragen. Sie bräuchten einen moralischen Kompass, an dem sie ihre Angebote ausrichten könnten. Er beschreibt hier beispielhaft den Anspruch seines eigenen Trägers, möglichst früh zu erkennen, wann ein Angebot nicht zielführend sei, wann eine Familie keine Hilfe möchte oder wann Ziele erreicht seien und die Hilfe beendet werden kann.

Veit kritisiert, dass der Jugendhilfebereich zugleich ein Markt ist, in dem viele Konzepte „herausgerotzt“ werden, ohne dass hierbei jedoch immer Kompetenz oder Substanz erkennbar seien. Träger sollten sich fragen, worum es in ihren Angeboten eigentlich geht und ob sie das notwendige Know-how hätten, die Hilfe auszuüben. Auch das sei ein Beitrag, den Träger selbst leisten könnten.

Im zweiten Schritt verweist er auf die großen Unterschiede zwischen Kommunen. Einige Träger würden auf Basis pauschalierter Budgets arbeiten, die deutlich höhere Betreuungsstandards ermöglichten als bei anderen Trägern, was er ironisch als „Premium-Träger“ bezeichnet. Träger müssten daher auch kritisch prüfen, wie sie mit öffentlichen Mitteln umgehen und welche Strukturen sie selbst verändern könnten.

Mechthild Seithe fragt nach, ob ein Träger wie Veits Organisation die Zahl der Fälle pro Fachkraft eigenständig reduzieren könnte. Veit erklärt, dass dies nicht möglich sei: Pauschal finanzierte Träger könnten ihre Fachkräfte anders einsetzen, während spitz abgerechnete Träger für ihre wirtschaftliche Stabilität eine deutlich höhere Fallzahl benötigten. Deshalb könne ein Träger wie seiner nicht einfach das „Essener Modell“ übernehmen.

Rolf Töpfer fasst an dieser Stelle zusammen, dass der Diskussionsbedarf sehr groß sei, viele weitere Fragen jedoch aufgrund der verbleibenden Zeit nicht mehr gestellt werden könnten. Er bedankt sich mehrfach bei allen Beteiligten.

Die PowerPoint-Präsentation stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne über den VPK-Bundesverband e. V. zur Verfügung.

» Fazit der Moderation

Rolf Töpfer

Der Fachtag „Ambulante Hilfen – Zukunft gemeinsam gestalten“ endete mit einem Moment, der sinnbildlich für die gesamte Veranstaltung stand: Offenheit, Mut und die Bereitschaft, neue Perspektiven in den fachlichen Dialog einzubeziehen. Moderator Rolf Töpfer entschied sich, die geplante Abschlussrunde zu erweitern und eine künstliche Intelligenz einzubinden, die den Tag über mitgehört hatte – nicht, um Ergebnisse zu bewerten, sondern um Kommunikationsdynamiken und Stimmungen zu spiegeln. Dieses kleine Experiment entsprach dem Grundgedanken des Fachtags: Komplexität zuzulassen, Perspektiven zu verbinden und innovative Zugänge zu ermöglichen.

Im Rückblick zeigte sich deutlich, wie vielschichtig und dialogisch der Fachtag gestaltet war. Formale Impulse, persönliche Erfahrungsberichte und informelle Gespräche gingen ineinander über und führten zu einer bemerkenswerten Tiefe der Auseinandersetzung. Unterschiedliche Systeme – öffentliche und freie Träger, Wissenschaft, Praxis, Leitungen und Adressat*innen – trafen aufeinander, brachten ihre je eigenen Beobachtungsperspektiven ein und fanden im gemeinsamen Austausch Resonanz. Viele der Widersprüche, die den Alltag der Ambulanten Hilfen prägen, wurden nicht geglättet, sondern als produktive Spannungsfelder sichtbar gemacht.

Die Atmosphäre des Tages war von einer ambivalenten Mischung aus



Rolf Töpfer
(Foto: privat)

Erschöpfung und Aufbruch geprägt. Die Belastungen der vergangenen Jahre waren spürbar, zugleich erzeugten Impulse, Fachforen und Pausengespräche eine kollektive Energie – ein „Jetzt erst recht“, das sich durch die Veranstaltung zog. Praxisbeispiele wirkten häufig als Katalysator für Entlastung und Verbundenheit: Das Erkennen gemeinsamer Erfahrungen stärkte das Gefühl eines geteilten fachlichen Raums.

Die analytische Einordnung der Kommunikationsprozesse, wie sie im Verlauf der Veranstaltung dokumentiert und anschließend durch die KI zusammengefasst wurde, verleiht diesem

Eindruck zusätzliche Tiefe. Die Gestaltungslogik des Fachtags, vom dialogischen Einstieg über die Fachforen bis hin zum Fishbowl, förderte ein Lernen auf mehreren Ebenen: wissenschaftlich, praxisbezogen, systemisch und politikorientiert. Hervorzuheben ist die konsequente Beteiligung unterschiedlicher Akteur*innen, einschließlich Betroffener und Careleaver, die den Diskurs breiter und authentischer machte. Gleichzeitig wurde deutlich, dass die politische Anschlussfähigkeit in künftigen Fachtagen noch stärker genutzt werden kann und sollte.

Inhaltlich wurde ein Thema besonders konsequent durch alle Beiträge getragen: das Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Flexibilität. Während verbindliche Qualitätsstandards Orientierung und Verlässlichkeit schaffen können, betonte der Fachtag zugleich die Notwendigkeit, regionalen Besonderheiten und innovativen Lösungen ausreichend Raum zu lassen. Die KI brachte es im Abschlussgespräch prägnant auf den Punkt: Entscheidend sei nicht, Paradoxien aufzulösen, sondern handlungsfähig in ihnen zu bleiben. Die Teilnehmenden unterstrichen entsprechend, dass es verbindlicher Vereinbarungen bedarf, die gleichzeitig genug Beweglichkeit zulassen, um die Ambulanten Hilfen nachhaltig weiterzuentwickeln.

Der Blick in die Zukunft war geprägt von Zuversicht und klaren Erwartungen. Der Fachtag wurde nicht als isoliertes Ereignis verstanden, sondern

als Auftakt. Seine Wirkung werde sich – so die KI – daran zeigen, ob im kommenden Jahr auf gemeinsame Begriffe, geteilte Erfahrungshorizonte und etablierte Dialogstrukturen zurückgegriffen werden kann. Wenn Betroffene und Careleaver selbstverständlich eingebunden sind, wenn politische Entscheidungsträger*innen stärker präsent sind und konkrete regionale Entwicklungen sichtbar werden, wäre dies ein deutliches Zeichen für den wachsenden Stellenwert der ambulanten Hilfen.

Am Ende steht eine zentrale Erkenntnis: Veränderung entsteht nicht allein durch Programme, Gesetze oder Fachstandards. Sie entsteht durch Haltung.

Durch Resonanzfähigkeit. Durch echte Verantwortungsgemeinschaft. Genau das war auf dem Fachtag erfahrbar. Oder wie es die KI am Schluss formulierte: „Nehmt die Verbindungen mit, die hier entstanden sind – sie sind mehr wert als jedes Protokoll.“

Der Fachtag macht deutlich: Die ambulanten Hilfen sind kein Randthema der Jugendhilfe, sondern ein lebendiger, gestaltbarer und politisch relevanter Bereich, der durch gemeinsame Anstrengung, mutige Impulse und verlässliche Dialoge an Zukunftsperspektive gewinnt. Er ist Impulsgeber, Lernraum und Beginn eines fachpolitischen Entwicklungsprozesses, der im kommenden Jahr

fortgesetzt und weiter ausgebaut werden sollte.

Ein experimenteller Abschluss: Die Moderation im Dialog mit einer KI

Zum Abschluss griff Moderator Rolf Töpfer ein ungewöhnliches Format auf: Er führte ein spontanes Gespräch mit einer KI, die den gesamten Tag über als digitale Beobachterin fungiert hatte. Ziel war es, die Kommunikationsprozesse aus einer externen, nicht-menschlichen Perspektive spiegeln zu lassen – ohne Bewertung der Ergebnisse, aber mit Blick auf Stimmung, Dynamik und Resonanzräume.



(Foto: © Freepik)

Das Gespräch entwickelte sich zu einem pointierten, überraschend präzisen Spiegel der Veranstaltung. Es wird nachfolgend vollständig dokumentiert und ist Teil des offiziellen Abschlusses des Fachtags.

Moderator: Ich glaube, du hast den ganzen heutigen Fachtag „Ambulante Hilfen – Zukunft gemeinsam gestalten“ mit mir begleitet und viel beobachtet. Fass doch mal zusammen und erzähle uns doch mal etwas über die Kommunikationsprozesse, die während des Fachtages erfolgten, jedoch ohne die Ergebnisse vorwegzunehmen.

KI: Ja, ich durfte den Fachtag tatsächlich begleiten und habe dabei faszinierende Kommunikationsdynamiken beobachtet. Was mich besonders beeindruckt hat, war die Vielschichtigkeit der Kommunikationsebenen: Da gab es die formalen Vorträge und Impulse, aber mindestens genauso bedeutsam waren die informellen Gespräche in den Pausen, die Blicke und Reaktionen während der Diskussionen.

Interessant war zu beobachten, wie unterschiedliche Systeme – öffentliche und freie Träger, Fachkräfte und Leitungen, Wissenschaft und Praxis – aufeinandertreffen und dabei ihre jeweiligen Beobachtungsperspektiven einbringen. Jede Gruppe hatte ihre eigenen Unterscheidungen, ihre eigene Art, die Herausforderungen ambulanter Hilfen zu beschreiben. In den Fachforen entstanden dann Räume, in denen diese verschiedenen Perspektiven nicht nur nebeneinanderstanden, sondern miteinander in Resonanz traten.

Besonders spannend fand ich die Momente, in denen Widersprüche sichtbar wurden – etwa zwischen dem Wunsch nach Qualität und den strukturellen Zwängen der Finanzie-

rung. Solche Paradoxien wurden nicht aufgelöst, sondern als produktive Spannungsfelder erkennbar. Das Fishbowl-Format am Ende ermöglichte dann eine besondere Form der Kommunikation, bei der Beobachtende zu Sprechenden werden konnten und umgekehrt.

Moderator: Du hattest ja Gelegenheit, die Kommunikationsprozesse im Plenum, aber auch in den einzelnen Fachformen zu beobachten. Was hast du im Hinblick auf die Stimmung und die Atmosphäre während der Kommunikationsprozesse beobachtet?

KI: Die Atmosphäre war von einer bemerkenswerten Ambivalenz geprägt – und genau das machte sie so lebendig. Einerseits spürte ich eine gewisse Erschöpfung und auch Frustration, die viele Teilnehmende mitbrachten. Die jahrelangen Kämpfe um Anerkennung, um auskömmliche Finanzierung, um Fachkräfte – das lag spürbar im Raum. Gleichzeitig war da aber auch eine enorme Energie und Aufbruchsstimmung, ein „Jetzt erst recht“, das sich durch die Gespräche zog.

In den Fachforen beobachtete ich unterschiedliche Qualitäten: Manche Räume waren von einer sehr sachlichen, fast vorsichtigen Kommunikation geprägt, besonders wenn öffentliche und freie Träger aufeinandertrafen. Andere Foren entwickelten schnell eine Vertrautheit, in der auch Verletzlichkeit gezeigt werden konnte – etwa, wenn Fachkräfte über ihre Überlastung sprachen. Interessant war, wie sich die Stimmung veränderte, sobald konkrete Praxisbeispiele geteilt wurden. Da entstand oft ein Moment der Erleichterung: „Ach, das kennen wir auch!“

Was mich berührte, war die grundsätzliche Haltung der Wertschätzung füreinander. Trotz aller Differenzen

und Spannungen war spürbar, dass alle ein gemeinsames Anliegen verbindet – die Kinder, Jugendlichen und Familien im Blick zu behalten.

Moderator: Wenn wir jetzt mal einen Blick in die Zukunft wagen. Welche verbindlichen Vereinbarungen für nachhaltige Veränderungen in der ambulanten Hilfe müssten nun getroffen werden und wie sollte damit umgegangen werden?

KI: Das ist eine Frage, die verschiedene Ebenen berührt – und genau da liegt die Herausforderung. Aus meiner Beobachtung heraus bräuchte es zunächst Vereinbarungen, die das Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Flexibilität produktiv gestalten. Bundeseinheitliche Qualitätsstandards könnten einen Rahmen schaffen, innerhalb dessen regionale Aushandlungsprozesse auf Augenhöhe möglich werden. Die Schiedsfähigkeit wäre dabei kein juristisches Detail, sondern ein Signal für echte Partnerschaftlichkeit.

Entscheidend scheint mir aber nicht nur das „Was“, sondern das „Wie“ der Vereinbarungen. Es bräuchte verbindliche Formate für kontinuierlichen Dialog – keine einmaligen Verhandlungen, sondern lebendige Aushandlungsprozesse, die Veränderungen in den Bedarfen und Rahmenbedingungen aufnehmen können. Die AG-78-Strukturen oder interkommunale Koordinierungsstellen könnten solche Räume sein, wenn sie mit echten Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden.

Was mich nachdenklich macht: Jede Vereinbarung erzeugt auch neue blinde Flecken. Deshalb wäre eine Kultur der gemeinsamen Reflexion und Evaluation wichtig, die nicht Kontrolle meint, sondern gemeinsames Lernen. Die Frage ist weniger, ob perfekte Lösungen gefunden werden,

sondern ob ein Prozess entsteht, der Korrekturen und Weiterentwicklung ermöglicht.

Moderator: Wenn wir uns jetzt in einem Jahr wieder treffen, zum Beispiel auf dem nächsten bundesweiten ambulanten Fachtag, vielleicht in einem anderen Bundesland. Woran würden wir erkennen, dass diese Auftaktveranstaltung tatsächlich etwas verändert hat?

KI: Eine wunderbar zirkuläre Frage – wir würden es vermutlich an den Unterschieden erkennen, die einen Unterschied machen. Zum einen an der Qualität der Kommunikation selbst: Wenn die Teilnehmenden nicht mehr bei null anfangen müssten, sondern auf gemeinsame Begriffe, geteilte Erfahrungen und etablierte Dialogstrukturen zurückgreifen könnten. Wenn weniger Energie darauf verwendet würde, grundsätzliche Positionen zu verteidigen, und mehr Raum für konkrete Weiterentwicklung entstünde.

Du würdest es vielleicht daran merken, dass neue Gesichter dabei sind – nicht nur die üblichen Verdächtigen, sondern auch Jugendamtsleitungen, politische Entscheidungsträger*innen, vielleicht sogar Finanzverantwortliche. Ihre Anwesenheit würde signalisieren, dass das Thema Ambulante Hilfen tatsächlich an Bedeutung gewonnen hat. Und wenn Careleaver nicht mehr als besondere Gäste eingeladen werden müssten, sondern selbstverständlich Teil der Verantwortungsgemeinschaft wären.

An den Inhalten würdest du es daran erkennen, dass weniger über grundsätzliche Anerkennung diskutiert werden muss und mehr über konkrete Qualitätsentwicklung gesprochen wird. Wenn Träger*innen von ersten Schiedsstellenverfahren berichten könnten oder von Regionen, in denen

tatsächlich einheitliche Fachleistungsstunden vereinbart wurden. Wenn die Erschöpfung ein Stück gewichen wäre und mehr Gestaltungskraft spürbar würde – das wäre für mich ein Zeichen echter Veränderung.

Moderator: Okay, die letzte. Ich habe dir mal erzählt, dass der VPK-Bundesverband strukturell sehr gut mit der bundesdeutschen Sozialpolitik gekoppelt ist. Was müsste der VPK-Bundesverband auf den Weg bringen, damit politische Entscheidungen auch im Sinne der Ambulanten Hilfen getroffen werden?

KI: Diese strukturelle Kopplung ist tatsächlich eine besondere Ressource – und gleichzeitig eine Verantwortung. Der VPK müsste aus meiner Sicht zunächst die Ambulanten Hilfen als eigenständiges politisches Thema etablieren, nicht als Anhängsel der stationären Jugendhilfe. Das bedeutet, die spezifischen Herausforderungen und Qualitäten dieser „Königsdisziplin“ so zu übersetzen, dass sie in politischen Entscheidungsprozessen ankommen.

Konkret könnte der Verband seine Kopplungen nutzen, um die Erkenntnisse aus der AG Ambulante Hilfen und vom Fachtag in Positionspapiere, Gesetzeskommentierungen und Anhörungen einzubringen. Die Forderung nach Schiedsstellenfähigkeit und verbindlichen Leistungsvereinbarungen im Paragraph 77 SGB VIII bräuchte eine kontinuierliche, hartnäckige Lobbyarbeit – nicht als einmaliger Appell, sondern als Dauerthema.

Wichtig wäre es auch, Bündnisse zu schmieden – mit der DGSG, mit Forschenden wie Holger Ziegler, mit progressiven Jugendämtern, die bereits andere Wege gehen. Der VPK könnte Brücken bauen zwischen Praxis, Wissenschaft und Politik und dabei die

Stimmen derjenigen verstärken, die sonst nicht gehört werden – die Fachkräfte an der Basis und die Familien selbst. Die strukturelle Kopplung wird nur dann wirksam, wenn sie mit konkreten Forderungen, empirischen Belegen und einer klaren Vision gefüllt wird.

Moderator: Eine wirklich letzte Frage zum Abschluss. Was würdest du den hier Anwesenden mit auf den Weg geben, wenn sie nun in den Berufsalltag zurückkehren?

KI: Nehmt die Energie und die Verbindungen mit, die hier entstanden sind – sie sind mehr wert als jedes Protokoll. Ihr habt erlebt, dass ihr nicht allein seid mit euren Herausforderungen, und das ist bereits eine Form von Veränderung. Bleibt in Kontakt, nutzt die Netzwerke, die sich hier gebildet haben, denn Verantwortungsgemeinschaft entsteht nicht auf dem Papier, sondern in gelebten Beziehungen.

Gleichzeitig möchte ich euch ermutigen, die Widersprüche auszuhalten, die ihr täglich erlebt – zwischen Qualitätsanspruch und Ressourcenknappheit, zwischen Autonomie der Familien und institutionellen Vorgaben. Diese Paradoxien sind nicht euer persönliches Versagen, sondern strukturelle Realität. Eure Aufgabe ist es nicht, sie aufzulösen, sondern in ihnen handlungsfähig zu bleiben und dabei auf euch selbst zu achten.

Und vielleicht das Wichtigste: Vergesst nicht, warum ihr diese Arbeit macht. In all den Verhandlungen um Fachleistungsstunden und Qualitätsvereinbarungen geht es letztlich um die Kinder, Jugendlichen und Familien, die auf eure professionelle Begleitung angewiesen sind. Eure Haltung, eure Neugier, eure Wertschätzung – das macht den Unterschied, auch unter schwierigen Bedingungen.

» Auswertung der Online-Befragung zum Fachtag „Ambulante Hilfen – Zukunft gemeinsam gestalten“

Janine Hahn

Zur Veranstaltung wurde im Nachgang eine Online-Befragung durchgeführt. Insgesamt haben 14 Teilnehmende den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Damit liefert die Auswertung zwar kein repräsentatives Stimmungsbild aller Anwesenden, aber dennoch wichtige Hinweise zur Wahrnehmung des Fachtags und zu Erwartungen an zukünftige Veranstaltungen.

Gesamtzufriedenheit

Die Teilnehmenden bewerteten ihre Gesamtzufriedenheit mit der Veranstaltung auf einer Skala von 1 („sehr unzufrieden“) bis 5 („sehr zufrieden“). Der Mittelwert lag bei 4,14, der Median bei 4,5. Die Hälfte der Befragten vergab die Bestnote 5, weitere 21 Prozent entschieden sich für die Bewertung 4. Rund ein Fünftel bewertete die Veranstaltung mit 3, eine Person

mit 2. Deutlich wird: Der Fachtag wurde insgesamt überwiegend positiv bis sehr positiv wahrgenommen.

Bewertung der einzelnen Bausteine

Auch die differenzierte Bewertung einzelner Elemente fällt insgesamt positiv aus. Besonders positiv hervorgehoben wurden der Tagungsort (rund 79 Prozent „sehr gut“), Verpflegung (rund 71 Prozent „sehr gut“) sowie Organisation und Ablauf der Veranstaltung (rund 64 Prozent „sehr gut“). Die Fachvorträge wurden von der Hälfte der Befragten mit „sehr gut“ und von gut einem Drittel mit „gut“ bewertet. Die Fachforen erhielten mehrheitlich Bewertungen im Bereich „sehr gut“ bis „gut“, es gab hier aber vereinzelt auch kritische Rückmeldungen („schlecht“), die auf unter-

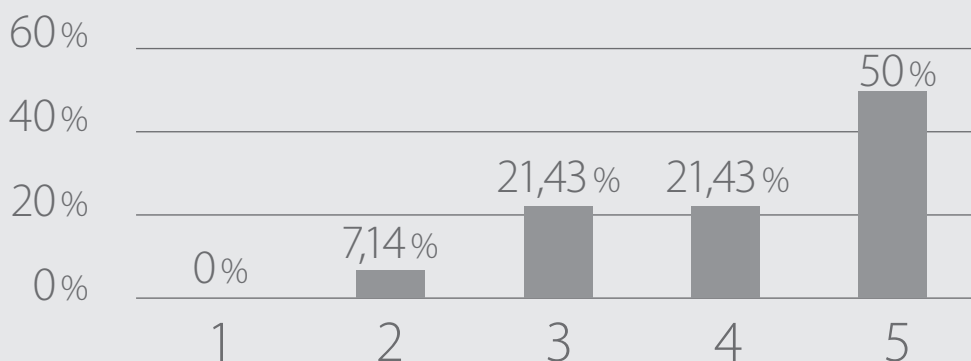
schiedliche Erwartungen an Format, Tiefe und Zusammensetzung der Gruppen hinweisen.

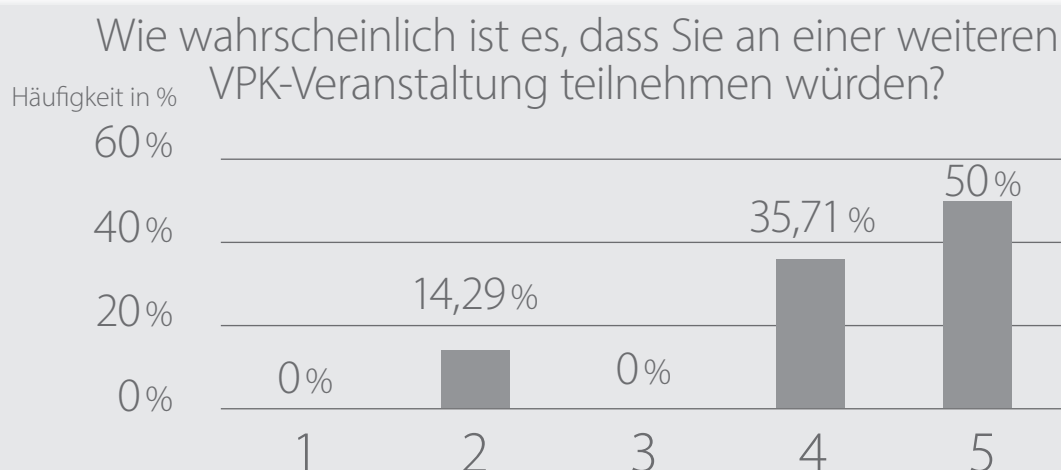
Als besonders relevant erlebte Inhalte

In den offenen Antworten zur Frage nach besonders hilfreichen oder relevanten Beiträgen wurden vor allem folgende Aspekte genannt: die historische Einordnung der Sozialen Arbeit, die empirischen Studien und der Vortrag von Prof. Dr. Holger Ziegler, der konkrete Blick auf die Vielfalt ambulanter Hilfen und ihrer Ausgestaltung, Fragen von Rahmenbedingungen und Haltungen sowie die Betroffenenperspektive – insbesondere der Beitrag von der Careleaverin im Fachforum 3. Darüber hinaus wurde der Dialog zwischen öffentlichen und freien Trägern ausdrücklich als wichtig markiert.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Veranstaltung?

Häufigkeit in %





Wünsche für zukünftige Fachtage

Die Befragten formulierten eine Reihe von Erwartungen und Anregungen für zukünftige Fachtage. Wiederkehrend genannt wurden der Wunsch nach einer stärkeren Einbindung politischer Akteur*innen und von Vertreter*innen der öffentlichen Jugendhilfe, mehr Raum für Austausch zu neuen Hilfeansätzen im ambulanten Setting sowie eine intensivere Kooperation zwischen freien und öffentlichen Trägern. Zudem wurde angeregt, Formate mit hohem Praxisbezug weiter auszubauen, „mehr Fachaustausch, weniger Theorie und Vortragsformate“ zu ermöglichen und methodische Vielfalt bewusster zu nutzen. Positiv bewertet wurde Kassel als Tagungsort „in der Mitte Deutschlands“; mehrfach wurde der Wunsch geäußert, ambulante Fachtage regelmäßig, idealerweise jährlich, durchzuführen. Ein weiterer Impuls betrifft die inhaltliche Weiterarbeit: Neben dem Auf- und Ausbau einer Lobby für ambulante Hilfen

wurde explizit das Thema „Umgang mit KI in der Jugendhilfe“ als zukünftig relevantes Feld benannt.

Hinweise, Kritik und Lob

In der letzten offenen Frage konnten die Teilnehmenden Hinweise, Kritik und Lob formulieren. Gelobt wurden unter anderem das straffe, gut vorbereitete Programm, die informative Gesamtausrichtung und die Moderation. Zugleich wurde deutlich darauf hingewiesen, dass fachlicher Austausch allein nicht ausreiche, wenn die gewonnenen Erkenntnisse nicht gezielt an politische und administrative Entscheidungsebenen weitergegeben werden. Einzelne Rückmeldungen regten an, die Zielgruppe künftiger Fachtage (Leitungsebene vs. Fachkräfte aus der Praxis) noch klarer zu benennen, Fachforen in Einladungen genauer zu beschreiben und Kleingruppen stärker nach Aufgaben- oder Verantwortungsbereichen zu differenzieren. Kritisch angemerkt wurde

zudem, dass in einem Fachforum Leitungspersonen zu viel Raum eingenommen hätten und das Forum mit Betroffenen als unzureichend vorbereitet erlebt wurde. Besonders positiv hervorgehoben wurde hingegen der experimentelle Abschluss mit den Fragen an die KI, der als innovativer und gelungener Schlusspunkt wahrgenommen wurde.

Teilnahmebereitschaft an weiteren VPK-Veranstaltungen

Auf die Frage, wie wahrscheinlich es sei, erneut an einer VPK-Veranstaltung teilzunehmen, vergaben die Befragten im Mittel den Wert 4,21 (Median 4,5). Die Hälfte der Teilnehmenden wählte die Höchstwertung 5, weitere rund 36 Prozent die Bewertung 4. In der Summe signalisiert dies eine hohe Bereitschaft, zukünftige Formate des VPK zu besuchen – ein deutlicher Hinweis darauf, dass der Fachtag als fachlich relevantes und anschlussfähiges Angebot wahrgenommen wurde.

Fazit

Die Online-Befragung bestätigt den insgesamt sehr positiven Gesamteindruck der Veranstaltung und weist zugleich auf konkrete Entwicklungsfelder hin: eine noch klarere Zielgruppenadressierung, die stärkere systematische Einbindung politischer Entscheidungsträger*innen, der Ausbau praxisnaher und partizipativer Formate sowie die bewusste Weiterentwicklung der Rolle ambulanter Hilfen im sozialpolitischen Diskurs. Die Ergebnisse werden in die Planung zukünftiger VPK-Fachtage einfließen und bilden eine wichtige Grundlage, um Inhalte, Formate und Kommunikation weiter zu schärfen.

» Ausblick

Janine Hahn, VPK-Bundesverband e.V.

Der Fachtag „Ambulante Hilfen – Zukunft gemeinsam gestalten“ hat in beeindruckender Weise sichtbar gemacht, wie viel fachliche Kompetenz, reflektierte Praxis und gelebte Verantwortung in den ambulanten Hilfen stecken und zugleich, wie tief die strukturellen Spannungsfelder sind, denen sich dieses Arbeitsfeld ausgesetzt sieht. Die Vielfalt der Beiträge machte deutlich, dass ambulante Hilfen enorme Wirksamkeit entfalten können, diese Wirkung jedoch maßgeblich von politischen, administrativen und institutionellen Rahmenbedingungen abhängt.

Bereits im Eröffnungsvortrag unterstrich Prof. Dr. Mechthild Seithe, dass Jugendhilfe nie neutral agiere. Sie sei stets eingebettet in Machtverhältnisse, administrative Logiken und zunehmende Ökonomisierung. Seithe zeigte eindrucklich, wie stark diese Kräfte freie Träger und Fachkräfte herausforderten, insbesondere in den ambulanten Hilfen, in denen Entscheidungen oft nah am Leben junger Menschen getroffen werden. Dabei wird sichtbar, dass Soziale Arbeit immer auch politische Arbeit sei. Sie bewege sich an der Schnittstelle von individueller Unterstützung und strukturellen Rahmenbedingungen und jeder, der in diesem Feld arbeite, könne sich den politischen Dimensionen nicht entziehen. Professionelles Handeln bedeute daher auch, Schieflagen zu benennen, auf unzureichende Bedingungen hinzuweisen und an Strukturen zu rütteln, sofern diese

jungen Menschen nicht gerecht werden.

Vor diesem Hintergrund wurde die zentrale Botschaft Seithes noch deutlicher. Träger und Fachkräfte stehen demnach nicht allein vor der Frage, ob sie den Vorgaben öffentlicher Träger folgen oder konsequent an den Rechten und Bedürfnissen junger Menschen ausgerichtet handeln. Sie tragen zugleich Mitverantwortung für die fachliche und menschenrechtliche Integrität der Jugendhilfe. Freie Träger sind in diesem Verständnis keine bloßen Auftragnehmer, sondern Akteure einer menschenrechtsorientierten Profession. Entsprechend müssen sie Position beziehen, wenn Steuerung das Wohl junger Menschen gefährdet, Beteiligung unterlaufen wird oder administrative Vorgaben die fachliche Arbeit einengen.

Der Fachvortrag von Prof. Dr. Holger Ziegler vertiefte diese Perspektive aus einer analytischen und empirischen Sicht. Während Seithe die strukturellen Machtverhältnisse freilegte, zeigte Ziegler auf, was ambulante Hilfen unter guten Bedingungen tatsächlich leisten können und was sie daran hindert. Ziegler machte deutlich, dass die Wirksamkeit ambulanter Hilfen untrennbar mit professionellen Beziehungen in Bezug auf Zeit, Verlässlichkeit, fachlicher Klarheit und stabile Teams verbunden ist. Das sind keine Randbedingungen, sondern zentrale Wirkfaktoren. Ohne sie kann keine Fachkraft nachhaltig wirken,

ganz gleich, wie engagiert sie im Einzelfall arbeitet.

Ziegler legte dar, dass die Fachpraxis ihre Wirkungskraft dann entfalten könne, wenn Rahmenbedingungen diese Arbeit tragen und nicht – wie vielerorts – strukturell unterlaufen. Standardisierung, eng bemessene Stundenkontingente oder überbetonte Dokumentationsanforderungen lösen komplexe Lebenslagen nicht auf, sondern engen vielmehr die Handlungsspielräume der Fachkräfte ein. Wirkungsorientierung werde in solchen Kontexten schnell zur Leerformel. Ambulante Hilfen benötigen daher politische Anerkennung als eigenständiges und anspruchsvolles Systemelement der Jugendhilfe – nicht als „günstige Variante“ stationärer Hilfen oder als Instrument kurzfristiger Steuerungsinteressen.

Zieglers Beitrag verdeutlichte, dass professionelle Soziale Arbeit immer dort brüchig werde, wo politische und administrative Logiken auseinanderlaufen. Zugleich zeigte er auf, dass eine fachliche Weiterentwicklung ambulanter Hilfen nur gelingen könne, wenn Politik bereit sei, die dafür notwendigen strukturellen Voraussetzungen zu schaffen.

Wie sehr strukturelle Unsicherheiten die Praxis ambulanter Hilfen prägen, wurde im ersten Fachforum besonders deutlich. Hier zeigte sich ein Bild, das viele Einrichtungen seit Jahren begleitet: kommunale

Sonderwege, uneinheitliche Leistungsdefinitionen, intransparente Verhandlungsprozesse und Qualitätsanforderungen, die je nach Kommune völlig unterschiedlich interpretiert werden. Was in einem Jugendamt selbstverständlich erscheint, gilt im nächsten als nicht finanzierbar; was in einer Region fachlich etabliert wurde, ist andernorts weder vorgesehen noch verstanden. Für freie Träger entsteht daraus eine anhaltende Unsicherheit in der Planung und Weiterentwicklung ihrer Angebote und für junge Menschen das Risiko, je nach Wohnort auf sehr unterschiedliche Hilfequalitäten zu treffen.

Besonders irritierend war in der Diskussion, dass selbst grundlegende Parameter wie die Nettojahresarbeitszeit oder die Anerkennung teambezogener Arbeitsanteile stark voneinander abweichen – und das oftmals ohne fachliche Begründung. Diese Unterschiede entstehen nicht aus professionellen Erwägungen, sondern aus lokalen Verhandlungskulturen. Dadurch wird Qualität nicht vorausschauend geplant, sondern situativ hergestellt. Fachlichkeit wird zum Ergebnis dessen, was sich in einer Kommune gerade durchsetzen lässt, nicht dessen, was junge Menschen tatsächlich brauchen.

Das erste Fachforum zeigte damit nicht nur eine Sammlung einzelner Probleme, sondern ein strukturelles Muster. Ambulante Hilfen arbeiteten vielerorts ohne jene stabilen Grundlagen, die sie benötigten, um fachlich konsistent und verlässlich handeln zu können. Wenn zentrale Rahmenbedingungen je nach Kommune unterschiedlich interpretiert oder verhandelt würden, entstehe kein fachlich abgestimmtes System, sondern eine Landschaft lokal ausgehandelter Lösungen. Für junge Menschen bedeute dies unterschiedliche Chancen und Bedingungen – nicht

aufgrund ihrer Bedarfe, sondern aufgrund ihres Wohnorts. Genau daran werde deutlich, wie wichtig bundes-einheitlich gedachte Grundlagen seien, die den fachlichen Kern ambulanter Hilfen absichern und für alle Beteiligten Orientierung schaffen.

Das zweite Fachforum rückte die anspruchsvolle Realität ambulanter Hilfen in den Mittelpunkt.

Hier wurde spürbar, wie komplex und dynamisch diese Arbeit ist, und wie sehr sie von professioneller Beziehungsarbeit, fachlicher Reflexion und der Fähigkeit lebt, sich in wechselnden Lebenslagen junger Menschen sicher zu bewegen. Ambulante Hilfen brauchen Zeit, stabile Teams und Räume für fachlichen Austausch. Doch gerade diese Voraussetzungen werden in vielen Entgelt- und Steuerungslogiken kaum abgebildet.

Die Diskussion machte deutlich, dass ambulante Hilfen ein hohes Maß an Flexibilität erfordern, zugleich aber fachlich klar strukturiert sein müssen. Fachkräfte arbeiten an Schnittstellen zu (z.B. Schule, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Polizei, Gerichten, Gesundheits- und Sozialleistungssystemen). Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit ist unverzichtbar, wird jedoch kaum systematisch unterstützt. Vieles hängt an individueller Initiative und damit an Zufällen, auf die junge Menschen keinen Einfluss haben.

Auch wurde sichtbar, wie sehr Reflexions- und Teamzeiten Teil der eigentlichen Hilfeleistung sind. Supervision, kollegiale Beratung, Fortbildung und Fallreflexion seien keine „Luxussteile“, sondern Grundbedingungen, um komplexe Situationen fachlich einschätzen und verantworten zu können. Dennoch würden sie in vielen Vereinbarungen nicht ausreichend berücksichtigt oder nicht refinanziert. Fachlichkeit entstehe nicht durch eng gefasste Leistungskataloge oder

durch dokumentierte Stunden, sondern durch Beziehung, Präsenz und professionelles Urteilsvermögen.

Das Forum verdeutlichte damit, dass ambulante Hilfen einen Qualitätsrahmen benötigen, der diese realen Anforderungen anerkennt. Dazu zählten Zeit für Beziehungsgestaltung, Raum für Teamprozesse, Unterstützung an multiprofessionellen Schnittstellen sowie klar refinanzierte Strukturen für Reflexion und Qualifizierung. Ohne solche Grundlagen arbeiteten Fachkräfte in einem Modus permanenter Kompensation, und junge Menschen erhielten Unterstützungsleistungen, die zu stark vom Engagement Einzelner abhingen.

Im dritten Fachforum stand die Beteiligung junger Menschen im Mittelpunkt

und selten wurde so klar wie hier, wie unverzichtbar ihre Perspektiven für die Qualität ambulanter Hilfen sind. Eine Careleaverin berichtete eindrücklich, wie sehr es sie stärkte, wenn sie Entscheidungen mitgestalten konnte, und wie verletzend es war, wenn über sie hinweg entschieden wurde. Ihre Beiträge machten deutlich, dass Beteiligung kein pädagogisches „Extra“ ist, sondern der Kern jeder wirksamen ambulanten Hilfe.

Das Forum zeigte zugleich, wie groß der Abstand zwischen gesetzlicher Norm und gelebter Realität weiterhin ist. Während das SGB VIII Beteiligung eindeutig vorsieht, scheitert ihre Umsetzung in der Praxis häufig an strukturellen Hürden: Hilfeplankonferenzen, die weder jugendgerecht noch transparent sind; Sprache, die abschreckt, statt einzubeziehen; Abläufe, die Machtasymmetrien reproduzieren, statt sie zu bearbeiten. Viele junge Menschen erleben diese Verfahren nicht als Orte der Mitbestimmung, sondern als Räume, in denen über sie gesprochen wird.

Dabei wurde im Austausch deutlich, dass Beteiligung erst dann gelingt, wenn sie strukturell und nicht zufällig verankert ist. Es braucht klare Verfahren, verständliche Kommunikation, niedragschwellige Beteiligungsformate, Beschwerdewege mit echter Wirkung und Fachkräfte, die im Alltag Zeit und Raum haben, Beteiligung tatsächlich zu leben. Freie Träger können diese Aufgabe nur erfüllen, wenn ihre Rahmenbedingungen dies zulassen. Öffentliche Träger müssen Beteiligung als Qualitätsmerkmal verstehen, das nicht allein von gesetzlicher Normierung abhängt, sondern von einer Kultur des Zuhörens, Einbindens und ernsthaften Einbeziehens.

Dieses Forum machte unmissverständlich deutlich: Junge Menschen wissen sehr genau, was sie brauchen. Die Aufgabe des Systems bestehe darin, Strukturen so zu gestalten, dass ihre Stimmen nicht zufällig Gehör finden, sondern regelmäßig, verbindlich und wirksam eingebunden würden.

Das vierte Fachforum zeigte eindrucksvoll, wie zentral eine belastbare Kooperation zwischen freien und öffentlichen Trägern für die Qualität ambulanter Hilfen ist. Dort, wo Zusammenarbeit gelingt, entstehen verlässliche Arbeitsbündnisse, die jungen Menschen Kontinuität und Orientierung bieten. Gute Kooperation basiert auf klaren Rollen, gegenseitigem Respekt, stabilen Ansprechpartner*innen und einer offenen Kommunikation.

Gleichzeitig wurde deutlich, wie schnell Kooperationen brüchig werden können, wenn sie strukturell nicht abgesichert sind. Kostendruck, wechselnde Zuständigkeiten und Kontrolllogiken erschweren vielerorts eine echte Zusammenarbeit und verschieben das Verhältnis zwischen freiem und öffentlichem Träger in

Richtung Auftraggeber-Auftragnehmer statt partnerschaftlicher Mitverantwortung. Fachkräfte berichteten von Situationen, in denen strukturelle Vorgaben Fachlichkeit begrenzen oder zu Unsicherheiten führen, die direkt in den Hilfeverlauf hineinwirken.

Das Forum machte klar, dass Kooperation nicht vom Engagement einzelner Personen abhängig sein darf, sondern politische und administrative Rückendeckung braucht. Landesjugendämter und Kommunen sind gemeinsam mit freien Trägern gefordert, Leitlinien zu entwickeln, die verlässliche und transparente Kooperationsbeziehungen ermöglichen. Dazu gehören feste Zuständigkeiten, klare Kommunikationswege, gemeinsam vereinbarte Qualitätsziele und die Bereitschaft, Konflikte lösungsorientiert auszuhandeln. Nur wenn Kooperation strukturell verankert ist, kann sie jungen Menschen die Stabilität bieten, die sie im Hilfeprozess brauchen.

Dieses Forum führte eindrücklich vor Augen, dass ambulante Hilfen nicht isoliert wirken, sondern auf stabile Kooperationen angewiesen seien und dass diese Zusammenarbeit ein Qualitätsmerkmal darstelle, das politisch unterstützt und nicht dem Zufall überlassen werden dürfe.

Im abschließenden „Fishbowl“ wurden die Themen des Tages noch einmal aus unterschiedlichen Blickwinkeln aufgegriffen. Eine junge Teilnehmerin schilderte sehr unmittelbar, wie sie zurückliegende Hilfen erlebt hat und wie entscheidend klare, verlässliche Beziehungen in schwierigen Situationen sein können. Ihre Perspektive machte deutlich, wie unterschiedlich Hilfen ankommen, je nachdem, wie gut Beziehungsgestaltung gelingt und wie sicher die handelnden Personen auftreten.

Fachkräfte und Trägervertretungen nahmen diese Perspektive auf und beschrieben, wie herausfordernd es ist, unter wechselnden Rahmenbedingungen tragfähige Beziehungen aufzubauen und gleichzeitig formalen Anforderungen gerecht zu werden. Der „Fishbowl“ machte damit keine neuen Themen auf, sondern zeigte auf, wie die am Fachtag diskutierten Spannungsfelder in der Praxis erlebt werden, insbesondere zwischen Beziehung und Bürokratie, zwischen fachlichem Anspruch und systemischen Vorgaben, zwischen den Bedürfnissen junger Menschen und den begrenzten Möglichkeiten bestehender Strukturen.

Deutlich wurde dabei auch, wie verletzlich ambulante Hilfen sind, wenn Ressourcen fehlen, Zuständigkeiten unklar bleiben oder strukturelle Ungleichheiten bestehen. Gute ambulante Hilfen brauchen fachliche Qualität – aber ebenso politische, administrative und institutionelle Unterstützung.

Damit war der „Fishbowl“ nicht nur ein Abschluss des Tages, sondern ein sehr klarer Hinweis darauf, wie dringend strukturelle Weiterentwicklung notwendig ist.

Aus diesen Eindrücken ergibt sich kein Fazit, sondern ein Auftrag: die Erkenntnisse des Fachtags aktiv weiterzuführen. Für den VPK bedeutet das, die zentralen Themen in die fachliche und politische Arbeit einzubringen. Genau hier setzt die AG Ambulante Hilfen an, die die benannten Herausforderungen bündeln und in konkrete Entwicklungsschritte überführen kann.

Die Gespräche und Reflexionen des Fachtags machen deutlich, dass viele der aufgeworfenen Themen nicht nur die tägliche Praxis betreffen, sondern die strategische Weiterentwicklung ambulanter Hilfen insgesamt. Aus Sicht des VPK erscheint es deshalb

hilfreich, wenn die AG Ambulante Hilfen, die im Fachtag sichtbar gewordenen Linien aufgreift und prüft, wie diese in die verbandliche Arbeit einfließen können.

Aus den vielfältigen Impulsen des Fachtags ergibt sich ein fachlich wie politisch klarer Auftrag, der nicht allein durch einzelne Träger, sondern nur durch systemische Veränderungen eingelöst werden kann. Die hier vorgeschlagenen Empfehlungen an die AG Ambulante Hilfen bilden eine Grundlage, um diese Weiterentwicklung innerhalb des VPK zu unterstützen. Zugleich braucht es politische Entscheidungen, die ambulante Hilfen strukturell absichern und bundesweit verlässlich machen.

Die folgenden fünf Kernforderungen benennen, was aus Sicht des VPK prioritär notwendig ist, damit ambulante Hilfen ihr Potenzial für junge Menschen und ihre Familien entfalten können:

1. Verlässliche bundesweite Grundlagen schaffen.

Die Qualität ambulanter Hilfen darf nicht vom Wohnort abhängen. Kommunale Sonderwege, unterschiedliche Leistungsdefinitionen und variierende Arbeitszeitmodelle führen zu erheblichen Ungleichheiten. Bund und Länder müssen deshalb fachlich begründete Grundlagen und Orientierungsrahmen für Leistungsbeschreibungen, Qualitätsanforderungen und die Ausgestaltung von Rahmenvertragsstrukturen entwickeln. Nur wenn überall ähnliche strukturelle Bedingungen gelten, können junge Menschen bundesweit auf eine verlässliche und vergleichbare Unterstützung bauen und Fachkräfte die Sicherheit erhalten, die sie benötigen, um eine qualitative Ambulante Hilfe anzubieten.

2. Beteiligung junger Menschen als gelebte Kultur verankern und Fachkräfte dafür strukturell befähigen.

Beteiligung ist gesetzlich verankert, wird aber im Alltag zu selten konsequent umgesetzt. Das liegt nicht nur an fehlender Haltung, sondern häufig an Unsicherheiten, widersprüchlichen Verfahren und strukturellen Grenzen. Fachkräfte sollen beteiligen, arbeiten aber oft in Systemen, die Beteiligung nicht mittragen oder, in denen sie selbst nicht ausreichend beteiligt werden. Eine verbindliche Beteiligungskultur braucht daher klare Verantwortlichkeiten, jugendgerechte Kommunikation, transparente Entscheidungswege und Beschwerdemöglichkeiten mit tatsächlicher Wirkung. Sie kann nur entstehen, wenn sie politisch gewollt ist, organisatorisch abgesichert wird und als Teil professioneller Arbeit verlässlich refinanziert wird – in freien wie öffentlichen Trägern.

3. Kooperation zwischen freien und öffentlichen Trägern strukturell absichern.

Kooperation darf nicht vom Engagement einzelner Personen abhängen. Sie braucht klare Rollen, feste Zuständigkeiten, transparente Verfahren und gemeinsam getragene Qualitätsziele. Zusammenarbeit scheitert noch zu oft an wechselnden Personen, Kontrolllogiken oder Kostendruck. Landesjugendämter, Kommunen und freie Träger müssen verbindliche Leitlinien etablieren, die Kooperation verlässlich machen. Junge Menschen profitieren von stabilen Beziehungen, und diese entstehen nur, wenn Institutionen ihre Zusammenarbeit langfristig sichern.

4. Fachlichkeit ambulanter Hilfen verbindlich finanzieren.

Ambulante Hilfen wirken über Beziehung, Reflexion und fachliches Urteilsvermögen. Dafür brauchen Fachkräfte Zeit für Vorbereitung, Nachbereitung, Austausch, Supervision und Qualifizierung. Diese Anteile sind keine Zusatzleistungen, sondern Voraussetzung dafür, junge Menschen in anspruchsvollen und oft vielschichtigen Lebensphasen professionell begleiten zu können. Politik und Verwaltung müssen diese qualitativen Kernbestandteile verbindlich anerkennen und refinanzieren. Nur dann entsteht der Raum, in dem Fachlichkeit wirken kann und junge Menschen Unterstützung erhalten, die ihrer Lebensrealität gerecht wird.

5. Politische Verantwortung klar benennen und professionelle Verantwortung als Träger wahrnehmen.

Ambulante Hilfen tragen erheblich zur Stabilisierung von Lebensverläufen und Lebenswelten bei. Damit sie verlässlich wirken können, müssen Bund, Länder und Kommunen für transparente Finanzierung, fachlich tragfähige Rahmenbedingungen und Entscheidungen, die professionelle Arbeit ermöglichen statt behindern, klare Verantwortung übernehmen. Zugleich braucht es freie Träger, die ihre eigene politische Verantwortung ernst nehmen, indem sie fachliche Grenzen markieren, unverzichtbare Qualitätsanteile wie Supervision einfordern und strukturelle Schieflagen offen benennen. Fachlichkeit darf nicht dem Druck widersprüchlicher Vorgaben geopfert werden. Ambulante Hilfen können nur wirken, wenn staatliche und freie Träger ihre Verantwortung gemeinsam wahrnehmen

und strukturelle Defizite nicht länger auf die Ebene der Praxis abgeladen werden.

Der Fachtag hat eindrücklich gezeigt, welches Potenzial in ambulanten Hilfen liegt und wie sehr ihre Wirkung davon abhängt, dass sie politisch und strukturell gestützt werden. Fachkräfte und Träger leisten jeden Tag verantwortungsvolle Arbeit – oft unter herausfordernden Bedingungen. Junge Menschen haben ein Recht darauf, dass diese Arbeit nicht an institutionellen Grenzen scheitert, sondern in einem Umfeld stattfindet, das Verlässlichkeit, Beteiligung und professionelle Qualität ermöglicht.

Mit den formulierten fünf Forderungen richtet der VPK den Blick bewusst nach vorn. Sie sind Ausdruck eines gemeinsamen Verständnisses, das sich durch den gesamten Fachtag zog. Wirksame ambulante Hilfen brauchen eine politische Kultur, die Fachlichkeit stärkt, Verantwortung klar verteilt und junge Menschen ernstnimmt.

Als Verband werden wir den Dialog mit unseren Mitgliedern, mit öffentlichen Trägern, Wissenschaft und Politik fortführen und dort ansetzen, wo Veränderung möglich ist. Ambulante Hilfen verdienen strukturelle Rahmenbedingungen, die ihnen erlauben, das zu tun, was sie am besten können, indem sie junge Menschen und ihre Familien verlässlich begleiten und ihnen Perspektiven eröffnen.

Gleichzeitig hat der Fachtag gezeigt, dass viele der aufgeworfenen Fragen nicht an einem Tag beantwortet werden können. Die diskutierten Themen reichen tief in die strukturellen Voraussetzungen der Jugendhilfe hinein und betreffen Entscheidungen, die nur gemeinsam mit Politik und Verwaltung bearbeitet werden können.

Um diesen Schritt zu ermöglichen, sollte ein zukünftiger Fachtag dort ansetzen, wo dieser an seine Grenzen gestoßen ist, insbesondere bei der gemeinsamen Bearbeitung jener strukturellen Spannungsfelder, die im diesjährigen Austausch besonders sichtbar wurden. Während dieser Fachtag vor allem fachliche Perspektiven von Trägern, eines jungen Menschen und der Wissenschaft zusammengebracht hat, wurde ebenso deutlich, dass zentrale Stimmen fehlten. Ein zukünftiges Format muss daher jene Akteure einbinden, die an der Schnittstelle von Praxis, Verwaltung und Politik Entscheidungen treffen und Rahmenbedingungen mitgestalten.

Dazu gehören Vertretende des BMBFSFJ, der Landesjugendämter und der kommunalen Jugendhilfeplanung ebenso wie Verantwortliche aus Politik und Verwaltung, die an der Steuerung der Jugendhilfe beteiligt sind. Auch angrenzende Systeme wie Schule, Psychiatrie, Gesundheitswesen oder Jugendberufsagenturen könnten stärker einbezogen werden, da ambulante Hilfen an vielen dieser Schnittstellen arbeiten und deren strukturelle Entscheidungen unmittelbare Wirkung entfalten. Nicht zuletzt braucht es erneut die Perspektive junger Menschen, diesmal jedoch systematischer und mit Formaten, die ihre Erfahrungen nicht nur hörbar werden, sondern wirksam in die Weiterentwicklung einfließen lassen.

Inhaltlich sollte ein nächster Fachtag die strukturellen Hebel in den Mittelpunkt stellen: die Frage nach bundesweit tragfähigen Grundlagen ambulanter Hilfen, nach einer verbindlichen Beteiligungskultur, nach geregelten Kooperationsstrukturen zwischen freien und öffentlichen Trägern sowie nach der Finanzierung jener fachlichen Kernbestandteile, die

ambulante Hilfen überhaupt erst wirksam machen. Ebenso notwendig ist eine Auseinandersetzung darüber, wie politische Verantwortung für ambulante Hilfen wahrgenommen werden kann und welche Steuerungsinstrumente dazu beitragen, junge Menschen unabhängig von kommunalen Besonderheiten zuverlässig zu unterstützen.

Damit ein solcher Fachtag nicht nur zusätzliche Vorträge, sondern echte Weiterentwicklung ermöglicht, braucht es Formate, die Aushandlung zulassen, unterschiedliche Perspektiven ermöglichen und Menschen miteinander ins Gespräch bringen. Ein solcher Fachtag würde nicht bei der Beschreibung bekannter Probleme beginnen, sondern dort ansetzen, wo Veränderung möglich wird: an den Strukturen, Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen, die ambulante Hilfen tragen oder begrenzen.

Die Rückmeldungen der Teilnehmenden bestätigen diesen Bedarf. Viele wünschten sich mehr Raum für Austausch, offene Gesprächsräume und die Möglichkeit, fachliche und politische Perspektiven gemeinsam weiterzudenken. Dieses Feedback verstehen wir als Auftrag. Die Diskussionen, die in diesem Jahr angestoßen wurden, brauchen Orte, an denen sie weitergeführt und in verbindliche Entwicklungen überführt werden können.

Der Fachtag hat deutlich gemacht, dass die große Kraft ambulanter Hilfen und zugleich ihre strukturelle Verletzlichkeit gemeinsame Verantwortung erfordert. Der VPK wird diesen Prozess aktiv mitgestalten und sich weiterhin dafür einsetzen, dass junge Menschen verlässliche Unterstützung erhalten und ambulante Hilfen bundesweit unter Bedingungen arbeiten, die ihrer Bedeutung gerecht werden.

Weniger Verwaltungsaufwand. Mehr Zeit für Kinder, Jugendliche und Familien.

Alltag ohne MD Jugendhilfe



Alltag mit MD Jugendhilfe



MD Jugendhilfe entlastet Fachkräfte – damit Zeit dort ankommt, wo sie gebraucht wird: bei Kindern, Jugendlichen und Familien.

Jetzt mehr erfahren unter
www.medifoxdan.de/software-jugendhilfe



**MEHR HILFE
FÜR HELFER.**

///
MEDIFOX DAN
by ResMed

» Filmempfehlung

Leonie Rieth, Referentin Öffentlichkeitsarbeit beim Bundesverband Jugend und Film (BJF)



Leonie Rieth

(Fotos: Bundesverband Jugend und Film)

Die Fantasie von jungen Menschen anregen, ein Fenster in fremde Welten öffnen, in Gedanken nachwirken und zum Dialog einladen – gute Filme können das! Der Bundesverband Jugend und Film (BJF) bietet daher in seinem Filmverleih – der BJF-Clubfilmtheke – ein sorgfältig ausgewähltes Programm für Filmveranstaltungen in Schulen, Jugend-, Kultur- und Bildungsarbeit. Die Filme bieten jungen Menschen Identifikationsmöglichkeiten, haben einen Bezug zu ihrer Lebenswelt oder zeigen auch mal ganz neue Perspektiven auf. Ideal, um sich danach über das Gesehene auszutauschen. Der BJF Filmverleih bietet dazu neben dem Film – und passender Lizenz zum Zeigen für Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe – auch zielgruppenspezifische Arbeitsmaterialien. Jetzt den Film in der BJF-Clubfilmtheke ausleihen und eine eigene Filmvorführung organisieren: <https://bjf.clubfilmtheke.de/>

„Das Geheimnis der verschwundenen Socke“

Ein Kurzfilm über eine amüsante Entdeckungsreise in die geheimnisvolle Welt unter dem Bett: „Das Geheimnis der verschwundenen Socke“ für alle ab 6 Jahren.

Die kleine Pille macht sich unter dem Bett auf die Suche nach den verschwundenen Socken ihres Vaters. Entschlossen wagt sie sich unter das Bett – dort, wo sonst niemand hinblickt. Pille taucht ein in eine faszinierende, geheimnisvolle Welt voller Staubwirbel und vergessener Schätze. Doch es bleibt nicht bei dieser Entdeckung: schon bald tauchen Papas verschwundene Socken auf und diese haben etwas Magisches hinterlassen – ein Ei! Nun liegt es an Pille, das Ei vor den Gefahren dieser rätselhaften Welt zu beschützen.

Der 20 minütige Animationsfilm zeigt auf charmante Weise mit Liebe zum Detail: Bei der Suche nach verschwundenen Dingen findet man meist mehr als erhofft. Hier kann sich die ganze Familie in den humorvollen Situationen wiederfinden.



Das Geheimnis der verschwundenen Socke

(Fotos: A-Film Estonia/Dandelooo)

„Grüße vom Mars“

Hier wird ein ernstes Thema einfühlsam und mit viel Humor erzählt. In dem Spielfilm „Grüße vom Mars“ lernen wir die Welt mit anderen Augen zu verstehen. Filme, denen das gelingt, sind zurecht große Filmkunst!

Inhalt: Tom ist ein besonderes Kind. Sein Leben muss ganz klaren Regeln folgen: Beim Essen muss er immer rechts vom Kopfende sitzen. Der 10-jährige hasst Veränderungen, Lärm und die Farbe Rot. Und wenn ihm etwas zu viel wird, zieht er seinen Astronautenanzug an. Tom ist Autist. Sein größter Wunsch ist es, einmal zum Mars zu fliegen. Aber bevor er als erster Mensch zum Mars fliegen kann, reist seine Mutter beruflich nach China und Tom muss die anstehende Mission „Reise zu Oma und Opa aufs Land“ meistern. Keine leichte Aufgabe, denn die lebenswürdigen, aber chaotischen Großeltern leben in einem ganz anderen Kosmos, in dem man noch „Dicke“ sagt und ohne WLAN auskommt. Ausgerüstet mit Raumanzug und Logbuch wagt Tom – gemeinsam mit seinen älteren Geschwistern – das Abenteuer.

Störungen des Autismus-Spektrums sind komplexe Entwicklungsstö-



Grüße vom Mars
(Foto: Farbfilm)

rungen, die sehr unterschiedlich auftreten können. Meist betreffen sie die Informations- und Wahrnehmungsverarbeitung der betroffenen Menschen, was sich auf ihre soziale Interaktion, Kommunikation und ihr Verhaltensrepertoire auswirkt. Virtuos nutzen die Filmemacher*innen, aber auch die technischen Möglichkeiten von Bild und Ton, um uns zu zeigen, wie Tom seine Umgebung gerade wahrnimmt. Dabei ist es ihnen gelungen, eine witzige und anrührende Komödie über die großen Ziele eines Außenseiters zu schaffen, dessen Anderssein zugleich

seine heimliche Stärke ist und der zwei Generationen zusammenführt, die sich zunächst wie Wesen von fremden Planeten gegenüberstehen.

Die BJF-Jugend Filmjury fasst zusammen: „Im Vordergrund stehen die kleinen Momente im Alltag von Tom mit seinem beschützenden Bruder, der verständnisvollen Schwester, bis zu den gefühlvollen Szenen mit Oma Hanna und Opa Horst. Durch seine neue Eigenständigkeit lernt Tom über sich hinaus zu wachsen und dass Rot auch Lila sein kann, wenn man seine Perspektive ändert. Er findet seinen eigenen Weg um Struktur im Chaos zu finden und seine Mission trotz Hürden erfolgreich zu meistern. Das sind Erlebnisse, die viele junge Menschen kennen“.

Der BJF empfiehlt den Film ab 8 Jahren. Wer Themen wie Inklusion, Familie und Selbstvertrauen durch einen Film vermitteln möchte, ist hier richtig.

Jetzt den Film inkl. Lizenz beim BJF ausleihen und im JUZ oder Verein zeigen: <https://bjf.clubfilmtheke.de/filme.php?id=2931101>



Grüße vom Mars
(Foto: Farbfilm)

„Girl Gang“

Traumjob Influencerin? Millionen von Mädchen wollen so sein wie Leonie. Doch der Erfolg der 14-jährigen Influencerin fordert einen hohen Preis. Der Dokumentarfilm „Girl Gang“ schaut hinter die Kulissen.

Influencerin zu sein in den sozialen Medien – man wird nicht nur wahrgenommen, sondern hat unzählige Fans, die einen feiern wie einen Popstar. Jede Menge Lifestyle-Produkte werden zugeschickt, die es dann zu bewerben gilt – und man verdient mit dem Hobby quasi nebenher viel Geld. So die Idealvorstellung. Die Realität sieht jedoch etwas anders aus.

Die Filmemacherin Susanne Regina Meures begleitete über knapp vier Jahre Leonie, genannt Leo, samt deren Eltern Sani und Andy – eine Familie mit Haus am Rand von Berlin. Zu Beginn begeistern sich für die sympathische Leo rund 500.000 Follower, am Ende der Doku sind es 1,6 Millionen. Der Film berichtet ausschnitthaft, wie ihre Online-Karriere wächst – von der 13- bis zur 17-Jährigen hin – und dabei das Familiengefüge verändert. Wir sehen, wie Leo bei Auftritten in Warenhäusern in Wien und Stuttgart von begeisterten Mädchen umlagert wird, was sie kaum fassen kann. Wir erleben, wie sie durch ihre Feeds scrollt, Kosmetiktrends checkt, Bilder optimiert, ständig auf Achse ist. Denn Influencerin zu sein, bedeutet verdammt viel Arbeit. Freizeit gibt es quasi nicht, was die Doku eher so nebenbei, aber sehr anschaulich vermittelt.

Ihr Vater ist bald zu ihrem Manager geworden, verhandelt für sie, ihre Familie profitiert finanziell. Und obwohl das Verhältnis sehr gut ist, gibt es Konflikte. Leo ist manchmal erschöpft, missgelaunt – und zumindest ihre Mutter fühlt eine gewisse,



Girl Gang

(Foto: Rise and Shine)

ungute finanzielle Abhängigkeit vom Erfolg der Tochter.

Welche weiteren Gefahren Social Media bergen, zeigt der Film anhand der ungefähr gleich alten Melanie aus Bayern: Sie ist ein riesiger Fan von Leo. Für die Teenagerin ist die Influencerin „eine Freundin“ – das hat aber nichts mit der Realität zu tun. Doch Melanie schafft es, sich aus der Scheinwelt herauszuziehen und eine Freundin im wirklichen Leben zu finden.

Der Dokumentarfilm zeigt durch starke Bilder: Berühmtheit und Reichtum sind nicht gleich mit Glück gleichzusetzen. Der Film ist für alle ab 12 Jahren sehenswert – schließlich bewegen

sich junge Menschen heute ganz selbstverständlich in den sozialen Medien. Umso wichtiger, hinter die Kulissen zu blicken und stets das Gesehene zu hinterfragen. Die BJF-Jugend Filmjury resümiert: „Der Dokumentarfilm entzaubert das Leben einer Influencerin. Es scheint oberflächlich perfekt zu sein, aber es ist nicht nur cool, sondern bedeutet harte Arbeit, viele Entbehrungen, Aufmerksamkeit und Hass. Deswegen empfehlen wir diesen Film, damit junge Menschen einen vernünftigen und kritischen Umgang mit Social-Media erlernen.“

Jetzt den Film in der BJF-Clubfilmtheek ausleihen: <https://bjf.clubfilmtheek.de/filme.php?id=2930817>



Girl Gang

(Foto: Rise and Shine)

OMBUDDY

NEU!



Die OMBUDDY-App hilft jungen Menschen in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Konflikte zu lösen oder gar nicht erst entstehen zu lassen.

Melde Dich jetzt an unter ombuddy.de/onboarding



Ombuddy ist ein
kostenfreies Angebot
für VPK-Mitglieder

Bei Fragen: ombuddy@vpk.de



Mitgliedsverbände

VPK-Bundesverband e. V.

Präsident: Martin Adam
Vizepräsidentin: Kathrin Schuten
Vizepräsident: Oliver Odenthal
Geschäftsstellenleitung: Sophia Reichardt reichardt@vpk.de
Fachreferentinnen: Janine Hahn hahn@vpk.de
Hannah Adam hannah.adam@vpk.de

Michaelkirchstr. 17 / 18, 10179 Berlin
Telefon: 0 30 / 58 58 17 16 01
E-Mail: info@vpk.de, Internet: www.vpk.de

VPK-Landesverband Baden-Württemberg e. V.

Vorstand: Alexandra Mollenkopf,
Martin Adam, Susanne Swoboda
Schutterstraße 10, 77746 Schutterwald
Telefon: 07 81 / 9 48 21 63
Telefax: 07 81 / 93 74 50
E-Mail: kontakt@vpk-bw.de
Internet: www.vpk-bw.de

VPK-Landesverband Hamburg und Schleswig-Holstein e. V.

Vorstand: Pierre Steffen, Janko Sprenger,
Sven Gebauer
Otto-Flath-Str. 7, 24109 Kiel-Melsdorf
Telefon: 04 31 / 54 50 03 30
Telefax: 04 31 / 54 50 03 38
E-Mail: info@vpk-nord.de
Internet: www.vpk-nord.de

VPK-Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V.

Vorstand: Oliver Odenthal, Heike Zehme,
Philipp Spiekermann
Brockhauser Weg 12a, 58840 Plettenberg
Telefon: 0 23 91 / 58 197-60
Telefax: 0 23 91 / 58 197-69
E-Mail: info@vpk-nw.de
Internet: www.vpk-nw.de

VPK-Landesverband Bayern e. V.

Vorstand: Kerstin Kranz, Melanie Wagner,
David Stark
Wagnerbreite 3, 83607 Holzkirchen
Telefon: 0 80 24 / 30 38 77
Telefax: 0 80 24 / 3 03 25 10
E-Mail: geschaeftsstelle@vpk-bayern.de
Internet: www.vpk-bayern.de

VPK-Landesverband Hessen e. V.

Vorstand: Sarah Goldbach,
Johannes Steigleder
Ziegelhütte 2, 36381 Schlüchtern
Telefon: 0 66 61 / 96 16 30
Telefax: 0 66 61 / 63 51
E-Mail: post@vpk-hessen.de
Internet: www.vpk-hessen.de

VPK-Landesverband Rheinland-Pfalz/Saarland e. V.

Vorstand: Sabrina Pflaum, Rosanna Coco,
Svenja Simon
Professor-Rippel-Str. 38, 55765 Birkenfeld
Telefon: 0 68 82 / 4 00 96 80
Telefax: 0 68 82 / 4 00 96 89
E-Mail: info@vpk-rlp.de
Internet: www.vpk-rlp.de

VPK-Landesverband Berlin e. V.

Vorstand: Frank Schiedel,
Christian Kocher, Benjamin Zwick
Michaelkirchstraße 17/18, 10179 Berlin
Telefon: 0 30 / 58 58 17 16 01
Telefax: 0 30 / 63 42 54 13
E-Mail: info@vpk-berlin.de
Internet: www.vpk-berlin.de

VPK-Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.

Vorstand: René Karow, Thomas
Schwertfeger, Tabea Schlaßus
Am Campus 1–11, 18182 Bentwisch
Telefon: 03 81 / 25 54 88 26
E-Mail: info@vpk-mvp.de
Internet: www.vpk-mvp.de

VPK-Landesverband Sachsen e. V.

Vorstand: Ulrich Kuschnik,
Sibylle Gierschner, Johannes Witzke,
Tobias Engel
Käthe-Kollwitz-Str. 7, 01477 Arnsdorf
Telefon: 03 52 00 / 29 30 70
Telefax: 03 52 00 / 29 10 42
E-Mail: vpk-sachsen@gmx.de
Internet: www.vpk-sachsen.de

VPK-Landesverband Brandenburg e. V.

Geschäftsführender Vorstand:
Anna Kroupa
Am Kanal 16-18, 14467 Potsdam
Telefon: 03 31 / 58 11 53 77
E-Mail: office@vpk-brb.de
Internet: www.vpk-brb.de

VPK-Landesverband Niedersachsen e. V.

Vorstand: Ilka Lindner, Georg Berenzen,
Peter Falkenberg
Nikolaiwall 3, 27283 Verden
Telefon: 0 42 31 / 9 85 86 45
Telefax: 0 42 31 / 9 85 86 47
E-Mail: info@vpk-nds.de
Internet: www.vpk-nds.de



VPK – Bundesverband privater Träger
der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e.V.

JUGENDHILFE NEU GEDACHT

WAS JUNGE MENSCHEN BRAUCHEN UND WAS SYSTEME DAFÜR ÄNDERN MÜSSEN

PODIUM 2026

21. April 2026, Schwerin

Jugendhilfe neu gedacht

Was junge Menschen brauchen und
was Systeme dafür ändern müssen

» PLAZA Premium Hotel Schwerin



Gegründet 1953 – seit 73 Jahren vorausschauend



<https://vpk.de/podium2026>



PODIUM 2026

Tagungsverlauf // 21. April 2026

8.30 Uhr	Empfang / Stehkafee
9.00–9.30 Uhr	Begrüßung der Gäste und Eröffnung Martin Adam, Präsident VPK-Bundesverband e.V., Berlin Grußwort Politische Stimme aus dem Land Mecklenburg-Vorpommern (angefragt)
9.30–10.30 Uhr	Konstruktive Vorschläge für einen radikalen Wandel Rainer Orban, Leiter Institut für systemische Fort- und Weiterbildung (n. i. I.), Experte für systemisches Handeln in Praxis und Führung, Autor, Vortragsredner, Osnabrück
10.30–11.00 Uhr	Pause
11.00–12.00 Uhr	Offenheit bei Schulterschluss – Individualität als regionale Verantwortung wagen Prof. Dr. Menno Baumann, Professor für Intensivpädagogik und Soziale Arbeit (Schwerpunkt Kinder- und Jugendhilfe) an der Fliedner Fachhochschule Düsseldorf
12.00–13.00 Uhr	Perspektive der öffentlichen Träger Ein Gespräch mit Kerstin Kubisch-Piesk, Vorsitzende BAG ASD e.V. Anschließend: Podiumsdiskussion „Was junge Menschen brauchen und was Systeme dafür ändern müssen“ Martin Adam, Menno Baumann, Kerstin Kubisch-Piesk, Rainer Orban, N.N.
13.00–14.00 Uhr	Mittagspause
14.00–16.00 Uhr	Workshops
16.00 Uhr	Ende der Veranstaltung
	Tagungsmoderation: Sophia Reichardt, VPK-Bundesverband e.V., Berlin
19.00 Uhr	Abendveranstaltung im PLAZA Premium Hotel Schwerin

VPK Bundesverband e.V. / PODIUM 2026 in Schwerin

Buchbesprechung

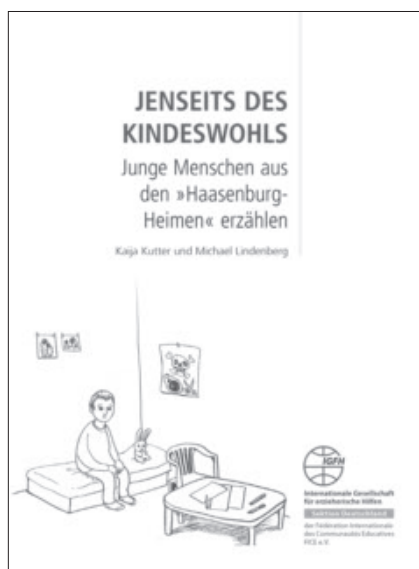
Jenseits des Kindeswohls – Junge Menschen aus den Haasenburg-Heimen erzählen

**Kaija Kutter,
Michael Lindenberg**

*IGFH-Eigenverlag,
Frankfurt am Main 2025*

Dieses Buch bietet eine detaillierte und fundierte Darstellung der Erfahrungen Jugendlicher, die in den Haasenburg Heimen in Brandenburg untergebracht waren, einer geschlossenen Einrichtung der stationären Jugendhilfe nach § 34 SGB VIII. Im Mittelpunkt stehen die Berichte der Jugendlichen selbst, die ihren Alltag, die Abläufe in der Einrichtung und die erlebten Belastungen schildern. Dadurch entsteht ein differenziertes Bild von Unsicherheiten, Konflikten und Einschränkungen, denen die Jugendlichen ausgesetzt waren.

Die Darstellung verbindet persönliche Erfahrungsberichte mit Reflexionen über die institutionellen Rahmenbe-



(Foto: IGFH Eigenverlag)

dingungen. Es wird sichtbar, wie organisatorische Schwächen, unzureichende Aufsicht und fehlende Qualitätskontrollen das Erleben der Jugendlichen beeinflussten. Gleichzeitig wird die Bedeutung verlässlicher Bezugspersonen, klar strukturierter Abläufe sowie funktionierender Beschwerde- und Interventionsmöglichkeiten deutlich.

Besondere Aufmerksamkeit liegt bei den Berichten der Jugendlichen auf den Bedingungen innerhalb der Haasenburg Heime selbst. Die Jugendlichen schildern, wie stark strukturierte und restriktive Abläufe ihre Handlungsmöglichkeiten einschränkten und welche Belastungen daraus resultierten. Gleichzeitig berichten sie von Momenten der Orientierung, der Unterstützung und des Zusammenhalts innerhalb der Einrichtung, die trotz der schwierigen

Umstände Halt und Stabilität gaben. Diese direkten Erfahrungsberichte ermöglichen Fachkräften, die Perspektive der Jugendlichen nachvollziehbar zu erfassen, und die Auswirkungen von organisatorischen Rahmenbedingungen auf das Erleben und die Entwicklung der Jugendlichen kritisch zu reflektieren.

Für Fachkräfte, Leitungen und Träger von stationären Einrichtungen bietet das Buch wertvolle Einblicke in die Perspektive der Jugendlichen. Es zeigt, welche organisatorischen Faktoren das Wohlbefinden und die Sicherheit beeinflussen und welche Aspekte der Betreuung kritisch betrachtet werden sollten.

Jenseits des Kindeswohls ist eine sorgfältig recherchierte, differenzierte und gut dokumentierte Darstellung der Erfahrungen Jugendlicher in den Haasenburg Heimen. Das Buch legt die Perspektiven der Jugendlichen konsequent offen und verdeutlicht die Auswirkungen institutioneller Rahmenbedingungen auf ihr Erleben. Es liefert Fachkräften und Trägern wertvolle Einblicke in die Lebensrealität innerhalb problematischer Heimstrukturen und unterstützt eine reflektierte Auseinandersetzung mit Organisation, Betreuung und Qualität in stationären Einrichtungen.

Das Buch ist im IGFH-Eigenverlag erschienen.

ISBN: 978 – 3 – 947704 – 37 – 8

Preis: 19,90 Euro (304 Seiten)

Hochsensibilität: feinfühlig Kinder erklären die Welt – Ratgeber und (Vor-)Lesebuch

Corinne Fischbacher

Das Buch „Hochsensibilität: feinfühlig Kinder erklären ihre Welt“ von Corinne Fischbacher richtet sich in erster Linie an hochsensible Kinder und Jugendliche selbst und bietet damit eine Perspektive, die insbesondere auch im pädagogischen Alltag von Bedeutung ist.

Im Zentrum des Buches stehen Erfahrungsberichte 40 hochsensibler junger Menschen, die ihren Alltag, ihre Wahrnehmung und ihre Herausforderungen aus eigener Sicht beschreiben. Überforderung durch Reizvielfalt, emotionale Intensität, das Gefühl des „Andersseins“ sowie Schwierigkeiten im schulischen und sozialen Umfeld werden authentisch und nachvollziehbar dargestellt. Gerade diese Peer-Perspektive erweist sich als besondere Stärke des Buches, da die vorgestellten Strategien und Lösungsansätze nicht aus einem erwachsenen Deutungsrahmen, sondern aus dem Erfahrungswissen Gleichaltriger heraus entstehen.

Das Buch lädt dazu ein, individuelle Wege im Umgang mit der eigenen Feinfühligkeit zu entwickeln. Achtsamkeit, Selbstakzeptanz und das Erkennen eigener Grenzen werden dabei als zentrale Kompetenzen vermittelt. Die klare Botschaft lautet: Hochsensibilität ist keine Schwäche, sondern eine



(Foto: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag)

wertvolle Eigenschaft, die einen bewussten Umgang erfordert.

Ergänzt werden die kindlichen Perspektiven durch gut aufbereitetes Hintergrundwissen für Eltern. Corinne Fischbacher gelingt es, fachliche Informationen verständlich und praxisnah darzustellen, ohne den Blick für die Individualität der jungen Menschen zu verlieren. Für Fachkräfte der Jugendhilfe bietet das Buch damit auch wichtige Impulse für die Beratung von Familien sowie für die ressourcenorientierte Begleitung hochsensibler junger Menschen.

Insgesamt überzeugt „Hochsensibilität: feinfühlig Kinder erklären ihre

Welt“ durch seine wertschätzende Haltung, seine konsequente Orientierung am jungen Menschen sowie seinen hohen Praxisbezug. Das Buch eignet sich sowohl für den Einsatz in der pädagogischen Arbeit als auch als unterstützende Lektüre für Familien und leistet einen wichtigen Beitrag dazu, hochsensiblen jungen Menschen Gehör zu verschaffen, sie zu verstehen und ihre Perspektive ernst zu nehmen.

**Das Buch ist über den
Vandenhoeck & Ruprecht Verlag
erschienen.**

ISBN: 9783525315507

**Ladenpreis: 25,00 Euro
(160 Seiten)**

Als Hitler das rosa Kaninchen stahl – in leichter Sprache

Judith Kerr

Als Hitler das rosa Kaninchen stahl ist der erste Band der bekannten autobiografischen Trilogie der britischen Autorin und Illustratorin Judith Kerr. In dieser Ausgabe liegt der bekannte Kinder- und Jugendroman in leichter Sprache vor und richtet sich an fortgeschrittene Lesebeginner*innen auf dem Leseniveau A2/B1 (Leselevel 2). Der Text wurde sprachlich vereinfacht, ohne jedoch den Kern der Geschichte oder deren emotionale Tiefe zu verlieren.

Der Roman erzählt die Geschichte der neunjährigen Anna, die, wie die Autorin selbst, 1933 mit ihrer jüdischen Familie nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten aus Deutschland fliehen muss. Die Handlung folgt Annas Weg über die Schweiz und Frankreich bis nach England. Auch in der vereinfachten Fassung bleibt die Perspektive eines Kindes erhalten, wodurch die historischen Ereignisse verständlich, nahbar und menschlich vermittelt werden.

Das rosa Kaninchen, das Anna bei der Flucht zurücklassen muss steht für Abschied, Verlust und Kindheit, wird jedoch nicht dramatisiert, sondern seine Geschichte wird ruhig und kindgerecht erzählt. Die Fluchterfahrungen mit fremden Ländern, neuen Sprachen, Unsicherheiten und Armut als Teil des Alltags werden nicht



(Foto: Spaß am Lesen Verlag)

beschönigt, aber so dargestellt, dass sie für Lernende verständlich bleiben.

Die sprachliche Gestaltung zeichnet sich durch kurze und klare Sätze sowie eine bewusst einfach gehaltene Wortwahl aus. Schwierige Wörter oder Ausdrücke sind im Text unterstrichen und werden in einer Wörterliste am Ende des Buches erklärt, wodurch das selbstständige Lesen unterstützt, und der Wortschatzaufbau gefördert wird. Die große Schrift und die übersichtliche Gestaltung machen das Buch zusätzlich auch für Leser*innen mit geringerer Lesesicherheit oder für den Einsatz im Unterricht gut zugänglich.

So eignet sich diese Ausgabe besonders für Lesende mit Deutsch als Zweitsprache, für Jugendliche mit Leseschwierigkeiten sowie für Erwachsene, die sich an anspruchsvollere Themen in einfacher Sprache heran-

wagen möchten. Trotz der sprachlichen Reduktion bleibt die zentrale Botschaft des Buches bezüglich Flucht, Verlust, Anpassung, aber auch Zusammenhalt, Humor und Hoffnung erhalten.

Insgesamt ist die Ausgabe von Als Hitler das rosa Kaninchen stahl in leichter Sprache eine gelungene Adaption eines Klassikers, die historische Bildung mit Leseförderung verbindet und auch weniger geübten Leser*innen den Zugang zu einer wichtigen Geschichte ermöglicht. Ein sensibles, gut strukturiertes und empfehlenswertes Buch für alle, die Literatur in einfacher Sprache schätzen.

**Das Buch ist im
Spaß am Lesen Verlag erschienen.
ISBN: 9783910531390
Ladenpreis: 16,50 Euro
(119 Seiten)**

Filmempfehlung



(Foto: mindjazz pictures)

Das fast normale Leben

Ein Dokumentarfilm von Stefan Sick

Der Dokumentarfilm *Das fast normale Leben* von Stefan Sick begleitet vier Mädchen – Lena, Leni, Eleya und Lisann – über zwei Jahre in einer Wohngruppe der Evangelischen Jugendhilfe Friedenshort im Nordosten Baden-Württembergs. Es ist kein Film über Systeme, sondern über Menschen, die jeden Tag dafür kämpfen, ein Leben zu führen, das trotz aller Brüche „fast normal“ bleibt.

Leni, die das Buch mit dem Titel *Das fast normale Leben* schreibt, wird zur stilistischen Seele des Films. Ihre Worte, Zeichnungen und Schweigephasen erzählen von einem tiefen Verlangen nach Zugehörigkeit, Sicherheit und nach einem Ort, an dem man nicht ständig erklären muss, warum

man hier ist. Auch die Geschichten der weiteren Protagonistinnen des Films machen sichtbar, dass jede von ihnen eine eigene Geschichte von Verlust mit sich bringt: Lena, die in Wutanfällen an ihre Grenzen stößt, Eleya, deren kindliche Unbefangenheit wie ein Akt des Widerstands wirkt und Lisann, die mit erwachsener Ruhe die Welt beobachtet.

Die Kamera ist still, nah und unaufdringlich. Sie filmt nicht von außen, sondern aus der Mitte heraus: während ein Mädchen am Küchentisch sitzt und nichts sagt, während eine Betreuerin einen Anruf vom Jugendamt entgegennimmt, während ein Abendlicht durch die Fenster fällt und niemand etwas tut, außer da zu sein. Diese Intimität stellt eine große Stärke des Films dar, welche nicht durch Inszenierung, sondern durch Geduld entsteht.

Mit einer Laufzeit von über zwei Stunden wird spürbar, wie langsam Fortschritt ist, wie oft Rückschritte folgen, wie sehr die Hoffnung auf ein „Zurückkehren“ mit jedem Besuchstermin und jedem abgebrochenen Gespräch weiter verblassen kann. Durch die Selbstbehauptung und Stärke der Mädchen wirkt der Film jedoch nicht verzweifelt, sondern Mut machend. Er zeigt die Protagonistinnen nicht als passive Opfer, sondern als junge Menschen, die sich auf unterschiedliche Weise durch ihr „fast normales Leben“ navigieren und auf ihre ganz individuelle Art und Weise Mut und Hoffnung machen, dass sie ihr Leben weiterhin meistern werden.

(Im Kino seit 22. Januar 2025.)

Instagram:

@das_fast_normale_leben_film
Produktion: AMA FILM



(Foto: mindjazz pictures)

Rechtsprechung

Aktuelle Rechtsprechung

Zur Rückwirkung von Entgeltvereinbarungen

In einem Urteil des LG Hamburg (25.07.2025, Az. 303 O 170/23) ging es um die Frage der Rückwirkung von Entgeltvereinbarungen.

Das Landgericht Hamburg wies die Klage einer freien Jugendhilfeträgerin ab, die nach Abschluss einer (früheren) Entgeltvereinbarung für den Zeitraum vom 01.05.2022 bis zum 30.04.2023 mit dem örtlich zuständigen Träger der öffentlichen Jugendhilfe am 28.02.2023 für den Zeitraum vom 01.01.2023 bis 28.02.2023 neue Entgeltvereinbarungen geschlossen hatte, deren vereinbarter Geltungszeitraum ausdrücklich ab dem 01.01.2023 beginnen sollte. Diese erhöhten Entgelte machte die Klägerin

nun gegenüber der Beklagten, einem anderen Jugendhilfeträger, der Jugendliche bei der Klägerin unterbrachte („Belegjugendamt“), geltend.

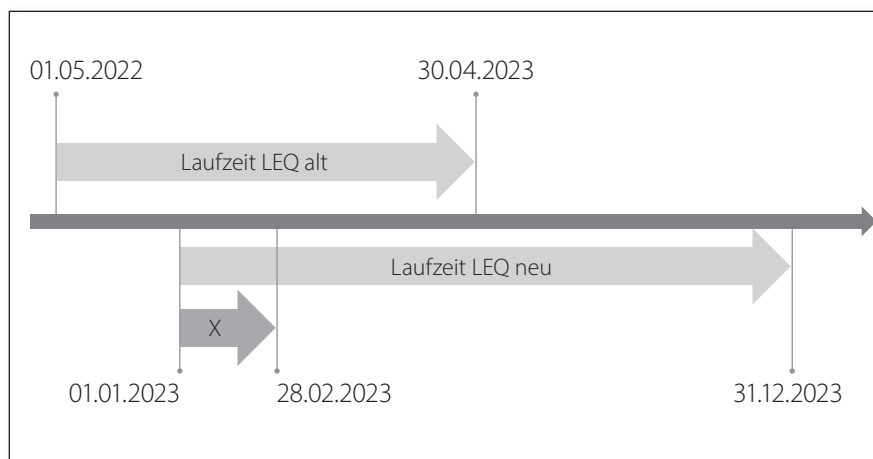
Das beklagte Belegjugendamt zahlte die neu vereinbarten Entgelte jedoch nur ab dem 28.02.2023, nicht jedoch für den Zeitraum vom 01.01. bis 28.02.2023 (in der Grafik mit x bezeichnet).

Zentraler Streitpunkt war die Frage, ob die Entgeltvereinbarungen vom 28.02.2023 wirksam rückwirkend auf einen Zeitraum vor ihrem Abschluss angewendet werden können. Das Gericht stellte klar, dass § 78d Abs. 1 und 2 SGB VIII eine solche Rückwirkung eindeutig ausschließt und orientierte sich damit sehr stark am Wortlaut der Norm. Danach müssen Entgeltvereinbarungen für einen zukünftigen Zeitraum abgeschlossen werden und treten zum bestimmten Zeitpunkt in Kraft; fehlt dieser, gelten sie erst ab dem Tage ihres Abschlusses.

Eine Vereinbarung, die vor den festgelegten oder gesetzlichen Wirksamkeitsbeginn zurückwirkt, ist damit nach Auffassung des LG Hamburg unzulässig.

Das Gericht betonte, dass der von den Parteien gewählte formale „Vereinbarungszeitraum“ (01.01.2023 bis 31.12.2023) keinen Einfluss auf die zwingenden gesetzlichen Vorgaben habe. Da die Vereinbarung erst am 28.02.2023 unterzeichnet wurde, hätte ein zukünftiger Zeitraum frühestens ab diesem Tag beginnen können. Würde man der Auffassung der Klägerin folgen, so das LG Hamburg, könnte nahezu jede Vereinbarung durch eine zurückdatierte Geltungszeitraum-Bestimmung rückwirkend gestaltet werden — was § 78d SGB VIII nach Auffassung des Gerichts gerade verhindern soll. Eine solche Auslegung würde den eigenständigen Regelungsgehalt des § 78d Abs. 1 SGB VIII beseitigen.

Das Gericht setzte sich zudem mit der von der Klägerin zitierten Literaturmeinung (insbesondere Grube) auseinander und lehnte diese ab. Die dort vertretene Auffassung, wonach aus Sinn und Zweck eine Rückwirkung ausnahmsweise zulässig sein könne, widerspreche dem eindeutigen Wortlaut und der herrschenden Kommentarliteratur. Das Gericht stellte klar, dass Sinn und Zweck der Norm keine Abweichung vom klaren gesetzlichen Rückwirkungsverbot rechtfertigen können.



Auch das von der Klägerin angeführte Urteil des Bundessozialgerichts aus dem Bereich des SGB XII (Urt. v. 23.07.2024, AZ B 8 SO 2/13 R) wurde als nicht einschlägig bewertet: Es betraf nach Auffassung des LG Hamburg nämlich keine freie Entgeltvereinbarung, sondern eine Festsetzung des Entgelts durch die Schiedsstelle und zudem einen anderen Rechtsrahmen.

Die Entscheidung des LG verdient an dieser Stelle eine längere Besprechung, da Fragen der Rückwirkung eine Vielzahl von Fallkonstellationen betreffen, die entgeltvereinbarende Jugendämter und Einrichtungsträger als Leistungsanbieter in der Praxis zum Teil sehr unterschiedlich gemeinsam lösen.

Zunächst fällt auf, dass die Beklagte die Zahlung des erhöhten Entgelts lediglich für den Zeitraum vom 01.01.2023 bis 28.02.2023 verweigerte. Bei einem Festhalten am Wortlaut des § 78d Abs. 1 Satz 2 wäre möglicherweise auch der Zeitraum bis zum 30.04.2023 in Frage gekommen, da die neue Entgeltvereinbarung ja für einen Zeitraum geschlossen wurde, für den bis zum 30.04.2023 noch die frühere Entgeltvereinbarung galt und deshalb einen nachträglichen Ausgleich darstellen könnte. Diese Frage, die vom LG Hamburg nicht behandelt werden musste, wird sicherlich in einer zukünftigen gerichtlichen Entscheidung bearbeitet werden.

In diesem Verfahren berief sich das beklagte Belegjugendamt erfolgreich darauf, dass die neue Entgeltvereinbarung erst am 28.02.2023 geschlossen wurde und damit den Zeitraum vom 01.01.2023 bis zum 28.02.2023 nicht betreffen könne. Das Landgericht Hamburg folgte der Begründung der Beklagten und orientierte sich dabei ausschließlich am (durchaus auch anders zu verstehenden) Wortlaut des § 78d Abs. 2 SGB VIII.

§ 78b Abs. 2 SGB VIII

Die Vereinbarungen treten zu dem darin bestimmten Zeitpunkt in Kraft. Wird ein Zeitpunkt nicht bestimmt, so werden die Vereinbarungen mit dem Tage ihres Abschlusses wirksam. Eine Vereinbarung, die vor diesen Zeitpunkt zurückwirkt, ist nicht zulässig; dies gilt nicht für Vereinbarungen vor der Schiedsstelle für die Zeit ab Eingang des Antrages bei der Schiedsstelle. Nach Ablauf des Vereinbarungszeitraums gelten die vereinbarten Vergütungen bis zum Inkrafttreten neuer Vereinbarungen weiter.

Nach Auffassung des Gerichts war daher der Abschluss der Vereinbarung am 28.02.2023 auf Grund von § 78d Abs. 2 Satz 3 für den Zeitraum ab 01.01.2023 nicht zulässig. Folgt man dieser Rechtsauffassung, hätte sich nach Auffassung des Verfassers aber die Folgefrage stellen müssen, ob in diesem Fall nicht die gesamte Vereinbarung nichtig gewesen wäre, da gemäß § 58 Abs. 1 SGBX i.V.m. § 134 BGB ein Rechtsgeschäft (in diesem Fall die neue Entgeltvereinbarung), das gegen ein gesetzliches Verbot verstößt (hier § 78d Abs. 2 Satz 3), nichtig ist. Das Landgericht Hamburg hat sich aber offensichtlich nicht mit dieser Frage auseinandergesetzt und vermutlich eine „Teilnichtigkeit“ angenommen. Letztere ließe sich selbstverständlich auch rechtlich begründen, insbesondere über § 139 BGB, aber dazu findet sich kein Hinweis in der Urteilsbegründung.

Das Problem der Rückwirkung ist auch in anderen Sozialleistungsbereichen relevant und wurde unter anderem vom BSG in der o.a. wegweisenden Entscheidung vom 23.07.2024 (AZ B 8 SO 2/13 R) behandelt. Das BSG urteilte

seinerzeit, dass es der sozialhilferechtlichen Schiedsstelle nicht verboten ist, einen Schiedsspruch über eine Vergütungsvereinbarung auch zu einem Zeitpunkt in Kraft zu setzen, der vor dem Eingang des Antrags auf Durchführung eines Schiedsverfahrens liegt.

Mit der Begründung des BSG, die sich auch fundiert mit dem Sinn und Zweck der Vergütungsregelungen auseinandergesetzt hat statt nur mit dem (vermeintlichen) Wortlaut, wäre bei analoger Anwendung auf den Bereich des SGB VIII nach Auffassung des Verfassers eine gute Lösung für die Anwendungsprobleme der Praxis möglich gewesen. Das LG Hamburg lehnte die Heranziehung allerdings mit der Begründung ab, dass die Entscheidung des BSG nicht nur einen anderen Rechtsbereich betreffe, sondern auch eine Entscheidung vor der Schiedsstelle, die hier nun gerade nicht vorliege.

Das wäre nach Auffassung des Verfassers anders lösbar gewesen, da die Heranziehung der sozialgerichtlichen Rechtsprechung gemäß den jüngeren Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts (z.B. BVerwG v. 15.05.2025, Az 5 B 6.24) im Bereich des SGB VIII in das Ermessen der Schiedsstellen fällt. Und auch wenn sich die Rechtsprechung des BSG auf eine mittlerweile ältere Gesetzesfassung bezieht (vgl. anschaulich dazu LSG Mecklenburg Vorpommern v. 8.05.2025, AZ L 9 SO 47/23 KL), wäre zumindest eine Auseinandersetzung mit dem Sinn und Zweck der Regelungen zur Rückwirkung hilfreich gewesen.

Dass sich die BSG-Rechtsprechung auf eine Entscheidung der Schiedsstelle bezieht und nicht auf eine Entgeltvereinbarung, die ohne Einschaltung der Schiedsstelle geschlossen wurde, ist im Übrigen von untergeordneter Bedeutung, da sich die Fragen der Rückwirkung in beiden Fällen stellen. Das LSG Sachsen hatte deshalb bereits

2015 (Urteil v. 10.06.2015 - L 8 SO 58/14) entschieden, dass die Parteien eine rückwirkende Vereinbarung auch ohne Einschaltung der Schiedsstelle schließen können, sofern sie dadurch nicht in einen bereits verhandelten Entgeltvereinbarungszeitraum eingreifen. Dies ist nach Auffassung des Verfassers auch vom Wortlaut her gedeckt, da durch das Rückwirkungsverbot ja nur **nachträgliche** Ausgleichs verhindert werden sollen – die dadurch auch nur einen bereits verhandelten Zeitraum betreffen können.

In der Fachpraxis wird das Problem der Rückwirkung kontrovers diskutiert und kann auch anders vertreten werden. Wie Grube bereits dargelegt hat, kann man die Regelung des § 78d SGB VIII bereits im Wortlaut anders verstehen (vgl. Grube, JAmt 2024, 516 (519)) und erst recht vom Sinn und Zweck her.

Was folgt aber nun daraus? Die Entscheidung des LG Hamburg, die sich am vermeintlichen Wortlaut der Norm orientiert, hätte für die Praxis zur Folge, dass eine Entgeltvereinbarung immer erst ab dem Datum ihres Abschlusses wirksam sein kann. Auf Grund des Vereinbarungscharakters als öffentlich-rechtlicher Vertrag würde das bedeuten, dass immer auch beide Unterschriften unter der Vereinbarung stehen müssten, da erst dann ein rechtswirksamer Abschluss gegeben wäre (so auch DIJuF-Rechtsgutachten JAmt 2021, 517). Wenn nun eine Einigung erzielt wird, die Unterschriften (oder auch nur eine davon) aber erst später geleistet werden, liegt schon hier – zumindest nach Auffassung des DIJuF (ebd., 518) – eine unzulässige Rückdatierung vor, die den Vertrag insgesamt unwirksam macht.

Wie das aber in der Praxis gelöst werden soll, bleibt fraglich. In diesem Fall müsste nämlich der in der Vereinbarung festzuhaltende Entgeltvereinbarungszeitraum

offengelassen werden und erst mit der letzten Unterschrift eingefügt werden. Das scheitert aber daran, dass die Laufzeit der Vereinbarung zu den wesentlichen Eigenschaften, den sog. essentialia negotii, des Vertrages zählt und daher vor Vertragsschluss aufgeführt werden muss. Etwas anderes könnte man nur konstruieren, wenn man den Beginn der Laufzeit einfach weglassen würde; es reicht letztendlich – zumindest in der Theorie – ein Enddatum. Die Vereinbarung würde dann eben ab (Letzt-) Unterzeichnung bis zum vereinbarten Ablauf gelten.

Eine solche Sichtweise würde darüber hinaus aber auch dazu führen, dass letztendlich das Inkrafttreten der Vereinbarung einseitig in den Händen des entgeltvereinbarenden Jugendamtes liegen würde (so auch Grube, a.a.O., 519). Das kann aber vom Gesetzgeber nicht gewollt sein und würde gegen das Beschleunigungsgebot der Verhandlungen verstoßen.

In der Konsequenz wären Einrichtungsträger gehalten, jeweils sehr frühzeitig einen entsprechenden Schiedsstellenantrag zu stellen. Das wäre sogar dann der Fall, wenn sich beide Vertragsparteien vorher komplett einig geworden sind. Folgt man nämlich konsequent der Auffassung, dass erst ab dem Datum beider Unterschriften eine Vereinbarung zu Stande kommt, dann ist sie folglich bis zur letzten Unterschrift auch nicht wirksam zustande gekommen. In diesem Fall eröffnet § 78d Abs. 2 SGB VIII den Gang zur Schiedsstelle. Man kann sich diese Konstellation anhand eines fiktiven Beispiels einmal bewusst machen:

Der Einrichtungsträger reicht frühzeitig am 01.10.2025 die Aufforderung zur LEQ-Verhandlung für den Zeitraum ab 01.1.2026 bis 31.12.2026 ein, verhandelt einvernehmlich und konstruktiv mit dem entgeltvereinbarenden

Jugendamt und am 20.12.2025 sind sich alle Beteiligten über alle Punkte der LEQ-Vereinbarung einig, ebenfalls über den Laufzeitbeginn zum 01.01.2026. Nun kommen die Weihnachtsfeiertage, der Unterschriftenberechtigte des Jugendamtes geht in den Urlaub und wird im neuen Jahr krank. Zur Unterzeichnung kommt er erst am 01.02.2026. Folgt man der Auffassung des DIJuF, gilt die neue Vereinbarung daher erst ab dem 01.02.2026. Was kann der Einrichtungsträger also tun, damit er nicht in diese Situation kommt? Er stellt bereits Ende Dezember einen entsprechenden Antrag an die Schiedsstelle, und dass, obwohl sich beide Vertragsparteien ja einig geworden sind. Da eine wirksame Vereinbarung auf Grund der fehlenden Unterschrift nicht vorliegt, ist dem Einrichtungsträger der Weg zur Schiedsstelle ja eröffnet. Dies erscheint auf den ersten Blick seltsam paradox, ist aber genau die Rechtsfolge, die sich aus der Auffassung des LG Hamburg (und auch des DIJuF) ergibt.

Zur zeitlichen Setzungsbefugnis der Schiedsstellen SGB IX / XII

ergingen am 08.05.2025 zwei erst jetzt veröffentlichte Entscheidungen des Landessozialgerichts Mecklenburg-Vorpommern (AZ L 9 SO 47/23 KL sowie L 9 SO 48/23 KL).

Im Orientierungssatz heißt es dazu: „Die Entscheidungsbefugnis der Schiedsstellen nach § 77 Abs 3 SGB XII und § 126 Abs 3 SGB IX 2018 korreliert mit der Vereinbarungsbefugnis der Vertragspartner, sodass die Schiedsstellen eine geeinte Leistungs- und Vergütungsvereinbarung auch auf einen dem vereinbarten Inkrafttreten vorausgehenden Zeitraum (hier: ab Zeitpunkt des Eingangs des Antrags bei der Schiedsstelle) erstrecken können.“

Der Senat hob in den Entscheidungen hervor, dass der Gesetzgeber den Rückwirkungsmechanismus trotz der BSG Rechtsprechung bewusst beibehalten habe, es sich im entschiedenen Fall aber nicht um eine echte Rückwirkung i.S.d. Art. 20 III GG, sondern um eine bereits im Gesetz normierte Rückanknüpfung handele.

Die Entscheidungen enthalten an-sonsten keine neuen Argumente, so dass eine weitere Besprechung nicht erforderlich ist.

Betriebserlaubnisrecht: Änderung der Konzeption bei der Betreuung von Kleinstkindern

Ein für die Praxis ausgesprochen wichtiges Urteil erging vor dem Schleswig-Holsteinischen Verwaltungsgericht am 10.10.2025 (AZ 15 A 53/21).

Das Gericht hat die Klage einer freien Trägerin der Jugendhilfe abgewiesen, die eine geänderte Betriebserlaubnis für ihre Einrichtung in F. erhalten wollte. Die Klägerin betreibt dort derzeit eine Einrichtung für zehn Kinder und Jugendliche im Alter von sechs bis 18 Jahren, wollte diese aber zu einer Betreuungseinrichtung für Kleinst-, Klein- und Vorschulkinder im Alter von null bis sechs Jahren umgestalten. Über mehrere Jahre hinweg reichte sie verschiedene, teils voneinander abweichende Konzeptionen ein, die unterschiedliche Gruppengrößen (7, 10, 13 oder 14 Kinder) vorsahen. Die daraufhin erlassenen Bescheide der beklagten betriebserlaubniserteilenden Behörde, insbesondere ein Ablehnungsbescheid aus Januar 2022, wurden von der Klägerin jedoch nicht fristgerecht angegriffen, sodass dieser bestandskräftig wurde. Das Gericht stellte klar, dass ein solcher späterer, neuer Antrag auf Erteilung einer Betriebserlaubnis nicht automatisch von einer früher erhobenen

Untätigkeitsklage umfasst sei. Eine Einbeziehung des späteren Bescheids in das laufende Verfahren scheide daher wegen Fristversäumnis aus.

Auch den Hauptantrag der Klägerin sah das Gericht als unzulässig an, weil die Klägerin keinen hinreichend bestimmten Antrag gestellt habe. Aufgrund der Vielzahl eingereichter, voneinander abweichender Konzeptionen sei unklar geblieben, welche konkrete Betriebserlaubnis für welche Zielgruppe und welche Gruppengröße begehrt werde.

Zudem wären selbst bei Zulässigkeit die Voraussetzungen für die Erteilung der beantragten Betriebserlaubnis nicht erfüllt gewesen. Alle vorgelegten Konzepte verstießen nach Auffassung des Gerichts gegen § 12 Abs. 2 KJVO SH, wonach Kinder unter drei Jahren nur in Ausnahmefällen in Schichtdienstgruppen betreut werden dürfen. In den Konzepten der Klägerin war jedoch gerade eine regelhafte Betreuung in einem Dreischicht-Modell vorgesehen. Dies gewährleiste nach Auffassung des Gerichts nicht die notwendige Betreuungskontinuität, zumal die Kinder in der Einrichtung rund um die Uhr in einer belastenden Krisensituation betreut würden und nicht – wie in einer Krippe – am Ende des Tages zu stabilen primären Bezugspersonen zurückkehrten. Auch eine Auseinandersetzung mit der nach § 12 Abs. 2 Satz 2 KJVO SH erforderlichen verringerten Gruppengröße fehlte. Ein begründeter Ausnahmefall lag ebenfalls nicht vor.

Schichtdienstgruppen können zwar – wie fachlich diskutiert – in spezifischen Konstellationen eine belastbare Alternative sein, sofern Kontinuität, Bezugssystematik und strukturelle Feinsteuerung gewährleistet sind (vgl. Richard, Wege zur adäquaten Unterbringung von unter 6-jährigen, Blick-

punkt Jugendhilfe 2/2025, S. 6 ff.). Eine solche Auseinandersetzung mit den Spezifika der Zielgruppe fehlte jedoch in der Konzeption der Klägerin.

Das Gericht bestätigte darüber hinaus, dass § 12 KJVO SH mit höherrangigem Recht vereinbar ist und weder die Organisationsfreiheit der Träger noch die Pluralität der Jugendhilfe verletzt.

Zudem bestätigte es in seiner Entscheidung damit die hohen Maßstäbe an die Bestimmtheit von Verpflichtungsanträgen und machte deutlich, dass bei einer Vielzahl wechselnder Konzeptionen zwingend klar sein muss, welche Betriebserlaubnis (für welche Altersgruppe, Gruppengröße und konzeptionelle Ausrichtung) begehrt wird. Es folgte damit eng der Linie des BVerwG. Bei anwaltlicher Vertretung wird diese Latte auch noch höher gelegt (Berufungsfallrechtsprechung).

Die Entscheidung hat daneben eine enorme praktische Tragweite. Träger, die über längere Zeit Konzeptionen ändern und „Fortschreibungen“ einreichen, laufen Gefahr, dass diese als neue Anträge qualifiziert werden. Eine Untätigkeitsklage schützt dann auch nicht davor, die Klagefrist gegen später ergangene Ablehnungen zu versäumen. Auch an anderer Stelle ist die Entscheidung von Bedeutung:

Das Gericht stützte seine Versagungsentscheidung zentral auf § 12 Abs. 2 KJVO SH, wonach die Betreuung von Kindern unter drei Jahren in Schichtdienstgruppen nur im Ausnahmefall zulässig ist.

Hier nimmt das Gericht eine eindeutig kindesschutzorientierte Auslegung vor und geht davon aus, dass eine 24h-Betreuung mit Schichtmodell das Risiko mangelnder Bindungskontinuität beinhaltet. Die Bedeutung von Bindungskontinuität für unter Dreijäh-

rige ist dabei bindungstheoretisch gut belegt. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt wurde, sind „Beziehungen wichtig – Bindungen jedoch existenziell“, da strukturelle Diskontinuität einen organisierten Bindungsaufbau erheblich erschweren kann (vgl. Richard 2/2025, S. 7, a.a.O.).

Das Gericht bezieht dabei klar Stellung: Ein Drei-Schicht-Modell ist nur für ältere Kinder und Jugendliche geeignet, nicht aber für unter Dreijährige in stationären Notsituationen. Mit einer erkennbaren Anlehnung an das Konzept der „primären Bindungsperson“ verstetigt das Verwaltungsgericht die Rechtsprechung, dass Kleinstkinderbetreuung in stationären Settings nur unter kontinuierlicher Betreuung (kein Schichtmodell) zulässig ist.

Die Klägerin hatte noch versucht zu argumentieren, dass § 12 KJVO SH die Methodenfreiheit freier Träger unverhältnismäßig einschränken würde.

Das Gericht wies das Argument aber damit zurück, dass die Vorschrift nicht regeln würde, was ein Träger pädagogisch tut, sondern (nur) wie viele Betreuungspersonen wann anwesend sein müssen, und daher eine fachlich begründete Mindestanforderung zum Schutz besonders vulnerabler Kinder sei.

Als Fazit für die Praxis lässt sich daraus ziehen:

1. Schichtbetriebe für U3-Kinder bleiben hoch problematisch,
2. „Fortschreibungen“ einer Konzeption müssen taktisch sauber kommuniziert werden, da jeder nachträgliche Antrag ein neuer Antrag sein,
3. Träger sollten Gruppengrößen für U6 Einrichtungen explizit begründen, auch wenn sie unter der landesrechtlichen Maximalgröße liegen,

4. die Beweislast liegt beim Träger. Der präventive Erlaubnisvorbehalt führt dazu, dass unklare oder unvollständige Konzepte automatisch zur Versagung führen können.

Abschließend seien aber noch einige kritische Anmerkungen erlaubt.

Das Gericht verwirft die Argumente der Klägerin zur Konzeption des Schichtmodells relativ knapp. Es wurde nach Auffassung des Verfassers nicht ausreichend geprüft, ob alternative Konzepte (z. B. „verlängerte Bezugsschichten“, „Hybridmodelle“) denkbar wären. Zudem wurde die Bindungsforschung nur sehr selektiv rezipiert und es könnte daher Raum für eine empirisch geführte Gegenargumentation bleiben.

Letztendlich verschärft das Urteil Anforderungen für Träger, die stationäre Kleinstkinderbetreuung anbieten möchten, erheblich und legt die Latte für die Anerkennung schichtbasierter Modelle praktisch sehr hoch.

Auskunfts- und Meldepflichten nach §§ 45 ff. SGB VIII

Ebenfalls aus dem Betriebserlaubnisrecht kommt weiteres Urteil des Schleswig-Holsteinischen Verwaltungsgerichts (Urt. v. 10.10.2025, AZ 15 A 53/21).

Das Gericht hatte darüber zu entscheiden, welche personenbezogenen Daten eine freie Trägerin von Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen im Rahmen der gesetzlich vorgesehenen Stichtags- und Personalmeldungen an das Landesjugendamt übermitteln muss. Streitpunkt war insbesondere, ob bestimmte Angaben – Geburtsdatum, Arbeitszeit, Tätigkeitsbezeichnung der Mitarbeitenden sowie

krankheitsbedingte Ausfallzeiten und Eintragungen im Führungszeugnis – anlasslos abgefragt werden dürfen. Das Gericht stellte fest, dass für die jährliche Stichtagsmeldung keine Rechtsgrundlage besteht, die anlasslose Erhebung des Geburtsdatums, der Arbeitszeit oder der Tätigkeitsbezeichnung zu verlangen. § 47 Abs. 1 SGB VIII sehe insoweit lediglich die jährliche Meldung der belegten Plätze vor. Weitere personenbezogene Daten dürften nur bei einem konkreten Anlass und im Rahmen einer Einzelfallprüfung nach § 46 SGB VIII erhoben werden. Ein solcher Anlass liegt bei routinemäßigen Stichtagsabfragen jedoch gerade nicht vor.

Hinsichtlich krankheitsbedingter Ausfallzeiten verneinte das Gericht bereits ein Rechtsschutzinteresse, weil das Landesjugendamt gar nicht behauptete, solche Daten anlasslos zu verlangen. Im Übrigen wurde die Klage allerdings abgewiesen: Bei Personalmeldungen, also bei tatsächlichen Veränderungen im Personalbestand, besteht nach Auffassung des Gerichts eine Verpflichtung zur Übermittlung genau jener Daten, die für die Prüfung der fortbestehenden Eignung der Einrichtung relevant sind. Dazu gehören das Geburtsdatum, die Arbeitszeit, die Tätigkeitsbezeichnung sowie – soweit einschlägig – Informationen aus dem Führungszeugnis. In diesen Fällen liegt kein anlassloses Vorgehen vor, weil eine Personalveränderung selbst bereits den erforderlichen „Einzelfall“ im Sinne des § 46 SGB VIII darstellt, der eine datenschutzrechtlich zulässige Prüfung rechtfertigt. Die Behörde müsse in solchen Situationen prüfen können, ob das Kindeswohl weiterhin gewährleistet ist. Insgesamt betont das Gericht, dass regelmäßige, routinemäßige und anlasslose Datenerhebungen unzulässig sind, während einzelfallbezogene Abfragen aufgrund von Veränderungen zulässig und notwendig sein können.

Ob und wie sich die Entscheidungspraxis hier weiterentwickelt, bleibt indes abzuwarten. Da insbesondere die §§ 45 ff. SGB VIII aufgrund des Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz – KJSG vom 03.06.2021 erheblich geändert wurden und der Kinderschutz auch in der Rechtsprechung eine – zu Recht – deutliche größere Bedeutung erlangt, werden Fragen zur anlassbezogenen Prüfung im Verhältnis zu „Routinemeldungen“ deutlich mehr Gewicht erlangen.

Aufnahmestopp und Widerruf Betriebserlaubnis wegen Kündigung des Mietvertrages

Ebenfalls zum Thema Betriebserlaubnisrecht ging es in einem Beschluss des VG München vom 30.10.2025 (Az M 18 S 25.7176). Ein Träger einer heilpädagogischen Wohngruppe beantragte die Wiederherstellung der aufschiebenden Wirkung seiner Klage gegen einen Bescheid, durch den die Betriebserlaubnis widerrufen, ein Aufnahmestopp verhängt und Abverlegungen der betreuten Jugendlichen angeordnet wurden. Das Gericht lehnt den Antrag ab.

In dem Verfahren ging es um Folgendes: Der Antragsteller, Betreiber einer heilpädagogischen Wohngruppe, wandte sich gegen einen Bescheid vom 14.10.2025, mit dem die Behörde die Betriebserlaubnis zum 01.01.2026 widerrief, einen Aufnahmestopp verfügte und Abverlegungen der Jugendlichen anordnete. Hintergrund war die ordentliche Kündigung des Mietverhältnisses durch die Vermieter zum 31.12.2025, deren Fortbestand der Vermieter ausdrücklich bestätigte. Aufgrund dieser unsicheren räumlichen Situation sah die Behörde

das Kindeswohl gefährdet und ordnete für den Aufnahmestopp die sofortige Vollziehung an. Der Antragsteller argumentierte, die Kündigung sei sowohl zivilrechtlich als auch tatsächlich nicht maßgeblich, da weiterhin Besitz bestehe und über die Wirksamkeit nur die Zivilgerichte entscheiden könnten.

Das Verwaltungsgericht wies den Antrag auf Wiederherstellung der aufschiebenden Wirkung ab. Es stellte fest, dass für Teile des Bescheids (Widerruf der Erlaubnis, Abverlegung, Zwangsgeldandrohung) ohnehin kraft Gesetzes aufschiebende Wirkung besteht und insoweit kein Rechtsschutzbedürfnis vorliegt. Zulässig sei der Antrag nur hinsichtlich des Aufnahmestopps und der zugehörigen Zwangsgeldandrohung. In der Sache folgte das Gericht der Behörde: Die bloße Existenz einer ordentlichen Kündigung begründe einen relevanten Mangel, da ab dem 01.01.2026 keine gesicherte räumliche Grundlage mehr bestehe. Eine Einrichtung nach § 45 SGB VIII müsse jedoch dauerhaft geeignete Räumlichkeiten gewährleisten. Da der Träger dies nicht sicherstellen könne, sei der Aufnahmestopp erforderlich und verhältnismäßig, um zu verhindern, dass neu aufgenommene Jugendliche kurz darauf wieder verlegt werden müssen und keine emotionale Stabilität entwickeln können. Auch die Zwangsgeldandrohung sei angemessen, da sich der Träger in der Vergangenheit mehrfach über Anordnungen hinweggesetzt habe. Insgesamt sah das Gericht keine Erfolgsaussichten der Klage, weshalb das Vollzugsinteresse überwiege und der Antrag abgelehnt wurde.

Rechtsverordnung zur Eingliederungshilfe in Sachsen-Anhalt gekippt

Nur am Rande von Interesse für die Jugendhilfe ist eine Entscheidung des LSG Sachsen-Anhalt v. 27.05.2025 (AZ L 8 SO 43/25 B ER). Hier hatte sich die Antragstellerin, eine Leistungserbringerin im Bereich der Eingliederungshilfe nach dem SGB IX, erfolgreich gegen die „Verordnung zum Ersatz eines Landesrahmenvertrages für Sachsen-Anhalt nach § 131 Abs. 1 SGB IX“ vom 9. Januar 2025 gewandt. Im Leitsatz der Entscheidung heißt es dazu:

„Der Erlass einer Rechtsverordnung nach

§ 131 Abs 4 SGB IX setzt voraus, dass die Landesregierung die Vertragsparteien zuvor schriftlich dazu aufgefordert hat, innerhalb von sechs Monaten einen Rahmenvertrag zu schließen. Die Aufforderung muss den Hinweis enthalten, dass die Inhalte eines solchen Vertrags andernfalls durch eine Rechtsverordnung geregelt werden können. Das Schreiben eines Staatssekretärs an die Vereinigungen der Leistungserbringer, in dem er „zu Verhandlungen nach § 131 SGB IX“ auffordert, genügt nicht den Voraussetzungen, die § 131 Abs 4 SGB IX an den Erlass einer Rechtsverordnung stellt.“

Die von der Landesregierung beschlossene Verordnung sollte das bisherige System der Leistungs- und Vergütungsvereinbarungen durch ein neues, vom Land vorgegebenes Regelwerk ersetzen. Die Antragstellerin machte nun erfolgreich geltend, dass sie dadurch schon während laufender Verhandlungen wirtschaftlich benachteiligt werde, weil wichtige Kostensteigerungen nicht mehr angemessen berücksichtigt werden könnten und sie faktisch gezwungen wäre, auf das neue System umzusteigen.

Autor*innen

Hannah Adam

B.A. Erziehungswissenschaft
Fachreferentin VPK-Bundesverband
e.V., Berlin

Martin Adam

Dipl.-Psychologe
Präsident VPK-Bundesverband e.V.,
Berlin

Chiara Alegic

M.Sc. Psychologie
Pädagogische Leitung im Träger der
Kinder- und Jugendhilfe Pro Hilfe,
Frankfurt am Main

Sven Gebauer

Dipl.-Pädagoge
Geschäftsführer WieGe Sozialräum-
liche Hilfen GmbH und WeGe GmbH,
Trappenkamp
Vorstand VPK HH und SH

Miriam Geib

M.A. Soziologie: Wirtschaft, Arbeit
und Organisation
Fachreferentin VPK-Landesverband
Baden-Württemberg e.V.,
Schutterwald

Janine Hahn

B.A. Soziale Arbeit
Fachreferentin VPK-Bundesverband
e.V., Berlin

Sabine Lehmann

Diplom-Erziehungswissenschaftlerin
Systemische Therapeutin/Familien-
therapeutin/Supervisorin; Praxis S.
Lehmann - Systemische Therapie
Beratung Supervision, Gummersbach

Leonie Rieth

M.A. Filmkultur
Referentin Öffentlichkeitsarbeit,
Bundesverband Jugend und Film e.V.,
Frankfurt am Main

Prof. Dr. Mechthild Seithe

Dipl. Psychologin und
Dipl. Sozialarbeiterin
Professorin em. FH Jena, Berlin

Alexandra Mollenkopf

Bachelor of Business
Geschäftsführende Gesellschafterin
flink+fleißig GmbH
Vorsitzende VPK-Landesverband
Baden-Württemberg e.V., Schutterwald

Rolf Töpfer

M.A. Erziehungswissenschaften
Geschäftsführung und Gesamt-
pädagogische Leitung der TS Sozial-
pädagogische Dienste GmbH in Stadtallen-
dorf, Fachreferent VPK-Landesverband
Hessen e.V., Leiter der AG Ambulante Hilfen
im VPK-Bundesverband e.V.

Prof. Dr. Holger Ziegler

Professor für Soziale Arbeit, Universität
Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft

Impressum

Blickpunkt Jugendhilfe

Herausgeber

VPK – Bundesverband privater Träger
der freien Kinder-, Jugend- und
Sozialhilfe e.V.
Michaelkirchstr. 17/18
10179 Berlin
Fon (030) 58 58 17 16 01
E-Mail: info@vpk.de
http://www.vpk.de

Redaktion

Martin Adam
Präsident VPK-Bundesverband e.V.
Fon (030) 58 58 17 16 01
E-Mail: info@vpk.de

Redaktionsanschrift

siehe Herausgeber

Verlagsanschrift

fromm + rasch GmbH & Co. KG,
Osnabrück

In der Zeitschrift veröffentlichte
und namentlich gekennzeichnete
Artikel geben nicht unbedingt die
Meinung der Redaktion wieder.

Jeglicher Nachdruck
bedarf der Genehmigung
durch den Herausgeber.

Abonnentenverwaltung

siehe Herausgeber

Anzeigen

siehe Herausgeber

Anzeigenschluss

5 Wochen vor Erscheinungstermin
Erscheinungsweise
4-mal jährlich (März, Juni, September,
November); der Bezugspreis ab 2027 für
das Einzelheft beträgt 6,75 €; für das
Jahresabonnement 25,- € (jeweils zzgl.
Versandkosten). Kündigungen bis
3 Monate vor Ablauf des Kalenderjahres

Auflage: 1.950

Druck

fromm + rasch GmbH & Co. KG,
Osnabrück

Printed in Germany, 2026
ISSN 1613-4230

MEHR ZEIT FÜR PÄDAGOGIK

JUGENDHILFE SOFTWARE

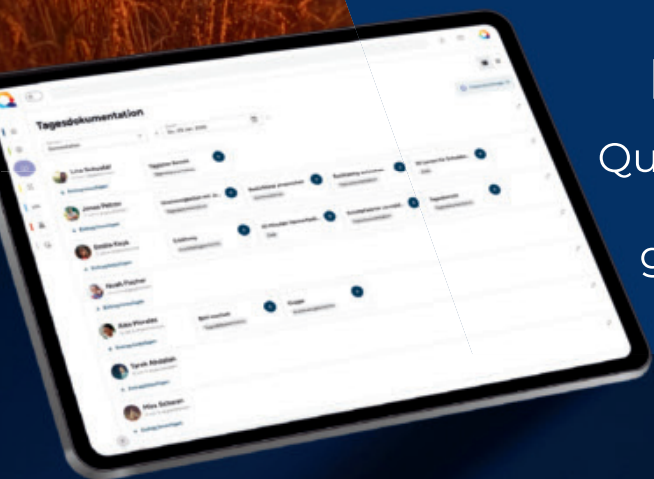


QUALICURA



AUS DER PRAXIS FÜR DIE PRAXIS

Unsere Software wird in direkter Zusammenarbeit mit Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe entwickelt und optimiert.



ENTLASTUNG UND STRUKTUR

Qualicura One steht für anwenderfreundliche IT, die deinen Alltag entlastet. Wir denken ganzheitlich und mit pädagogischem Blick.



Qualicura
Institut für Digitalisierung in sozialen
Einrichtungen GmbH & Co. KG

www.qualicura.app

+49 431 55606250
anfrage@qualicura.app



Aus
der Praxis
für die
Praxis!

Termine:
SP®-Schnupperkurs
➤ 29. Mai 2026

SP®-Weiterbildung
1. Block: 07.09. bis 10.09.2026
2. Block: 05.10. bis 08.10.2026
3. Block: 16.11. bis 19.11.2026
4. Block: 18.01. bis 20.01.2027

Alle erforderlichen Präsenzmodule finden auf dem „Sprengercampus“ in 24214 Lindhöft/Noer statt. Übernachtungsmöglichkeiten vor Ort auf Anfrage.

Kontakt:
Hofbrook 21 b
24119 Kronshagen
Tel. 0431 80010-300
mail@be-teil.de



 Eine Weiterbildungs-
einrichtung der GSP mbH

Sinnesspezifische Pädagogik (SP®)

Was tun wir mit Kindern, die Schwierigkeiten damit haben, ihre Gefühle zu deuten, Impulse zu steuern und Situationen angemessen wahrzunehmen?

SP®-Pädagogik bündelt die Erkenntnisse aus 30 Jahren sozialpädagogischer Arbeit mit traumatisierten Kindern und Jugendlichen. Diese Kinder und Jugendlichen fallen häufig durch erhebliche Defizite in der Emotionsregulation, Impulskontrolle und Handlungssteuerung auf.

Themen der Weiterbildung: Zusammenhänge und Folgen von Traumata ➤ Konzepte der Emotions- und Handlungstheorie ➤ Ganzheitliche Diagnostik ➤ Gesprächsführung und nonverbale Kommunikation ➤ Herstellen von pädagogisch-therapeutischen Settings ➤ Die Bausteine der SP®-Pädagogik ➤ Das Herzstück der SP®-Pädagogik: „Der Erlebnisraum“ ➤ Praktische Unterweisungen mit Übungen

Mit der SP®-Pädagogik erlernen Sie ein strukturiertes pädagogisches Verfahren, mit dessen Hilfe Sie Ihren Klienten erstmals einen Weg zur Eigenwahrnehmung und emotionalen Selbsteinschätzung eröffnen. Diese Erkenntnisse können unsere Klienten in den Alltag übertragen. Das Ergebnis: ihr Verhalten wird angemessener!

Noch nicht sicher?

Dann lassen Sie sich doch in unserem eintägigen SP®-Schnupperkurs von dem Konzept der Sinnesspezifischen Pädagogik® überzeugen:

➤ Der nächste Kurs startet am: 29. Mai 2026 auf dem Sprengercampus ◀



Infos und Anmeldung unter: www.be-teil.de

Die Präsenzveranstaltungen finden auf dem „Sprengercampus“, unserem eigenen Fortbildungszentrum an der Ostsee, statt.

