

# BEITRÄGE ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG IM KINDERSCHUTZ

7

## WERKSTATTBERICHT

**Befunde und Einschätzungen zum deutschen  
Kinderschutzsystem – Wissenschaft, Praxis  
und Politik diskutieren Empfehlungen  
zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz**







WERKSTATTBERICHT

# **BEITRÄGE ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG IM KINDERSCHUTZ**

Befunde und Einschätzungen zum deutschen  
Kinderschutzsystem – Wissenschaft, Praxis  
und Politik diskutieren Empfehlungen  
zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz



# INHALT

<b>VORWORT</b>	<b>6</b>
<b>A ÜBERBLICK</b>	<b>8</b>
Der Workshop	9
Themen und Blickwinkel	9
<b>B AUSWERTUNG UND ZUSAMMENFASSUNG DER DISKUSSION</b>	<b>10</b>
Zentrale Themenstränge	11
Notwendige Bedingungen für einen gelingenden Diskurs über Qualität und Qualitätsentwicklung im Kinderschutz	13
Entwicklungsbereiche der Qualitätsentwicklung	15
<b>C DIE BEITRÄGE IM EINZELNEN</b>	<b>24</b>
Ziele des deutschen Kinderschutzsystems	25
Der Allgemeine Sozialdienst im Wandel. Ein Praxisvergleich	26
Migrationssensibler Kinderschutz	30
Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz	34
Familiale Gewalt gegen Kinder und Jugendliche – Brüche und Unsicherheiten in der sozialpädagogischen Praxis (Usoprax)	39
Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz	41
Individuelle Ressourcen und professionelle Unterstützung bei der Bewältigung von Systemumbrüchen	46
<b>LITERATUR</b>	<b>49</b>



# VORWORT

Mit den Debatten zur Gestaltung und Einführung des Bundeskinderschutzgesetzes (BKisSchG) ist auch das Thema »Qualitätsstandards und Qualitätsentwicklung im Kinderschutz« aktuell geworden. Das Nationale Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) hat diese Entwicklung zum Anlass genommen, im Rahmen seines Auftrages eine Plattform für den fachlichen Austausch im Kinderschutz bereitzustellen sowie ausgewiesene Expertinnen und Experten zu einem intensiven Austausch zusammenzuführen.

Am 10. und 11. November 2011 fand der Workshop »Befunde und Einschätzungen zum deutschen Kinderschutzsystem – Wissenschaft, Praxis und Politik diskutieren Empfehlungen zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz« im Deutschen Jugendinstitut e.V. in München statt. Teilgenommen haben neben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Praktikerinnen und Praktikern auch Vertreterinnen und Vertreter aus Länderministerien.

Nach dem Workshop »Lernen aus Fehlern – nationale und internationale Erfahrungen im Kinderschutz« am 9. und 10. Juli 2010 war dies der zweite Workshop mit dem Ziel, den Dialog zwischen Praxis, Wissenschaft und Politik zu fördern.

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Vorbereitung der Veranstaltung war folgende Beobachtung:

Die Debatte zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz ist in vollem Gange, dennoch finden die empirischen Befunde und die daraus gewonnenen Erkenntnisse von Projekten zum Kinderschutz weder in der Praxis noch in der Politik entsprechende Aufmerksamkeit. Dies mag ein Indiz dafür sein, dass der Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe zu wenig geführt bzw. gänzlich ausbleibt. Stattdessen scheint die öffentliche Aufmerksamkeit und Skandalisierung einzelner Fälle von Kindeswohlgefährdung die Debatte um Qualitätsentwicklung anzutreiben. Bund, Länder und Kommunen stehen demzufolge unter dem Druck, vor allem Handlungsbereitschaft und Handlungsunfähigkeit zu beweisen.

Ziel dieses Workshops war es, aktuelle Befunde und Erkenntnisse aus der einschlägigen Forschung vorzustellen und ihre Bedeutung für die Qualitätsentwicklung gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern aus der Fachpraxis und Politik zu diskutieren. Die Präsentationen aus unterschiedlich ausgerichteten Projekten lieferten das inhaltliche Fundament des Workshops. Die anschließenden

gemeinsamen Interpretationen und Einordnungen der Erkenntnisse verknüpften verschiedene Perspektiven und ermöglichten einen äußerst anregenden und intensiven Austausch.

In der vorliegenden Publikation werden die Ergebnisse dieses Workshops präsentiert. Die Veröffentlichung als »Werkstattbericht« soll verdeutlichen, dass es sich um »work in progress« handelt.

An dieser Stelle möchten wir vom NZFH uns bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern für das Engagement, mit dem sich alle Beteiligten über zwei Tage hinweg eingebracht haben, sehr herzlich bedanken!



# ÜBERBLICK

## DER WORKSHOP

Zum Workshop wurden Projekte eingeladen, die sich explizit oder implizit mit dem Thema »Qualitätsentwicklung im Kinderschutz« befassen und die bereits über (erste) Ergebnisse verfügen bzw. die im November 2011 bereits abgeschlossen waren oder kurz vor ihrem Abschluss standen.

Den thematischen Einstieg in den Workshop lieferten die Ausführungen von Dr. Heinz Kindler zum Thema »Ziele des deutschen Kinderschutzsystems«. Grundlage des Inputs ist die von ihm im Auftrag des NZFH erstellte Expertise »Qualitätsindikatoren für den Kinderschutz in Deutschland« (Kindler 2013).

Nach dem Eröffnungsvortrag wurden Ergebnisse aus folgenden Projekten präsentiert und diskutiert:

1. »Der Allgemeine Sozialdienst im Wandel. Ein Praxisvergleich«, Prof. Dr. Ingrid Gissel-Palkovich, Fachhochschule Kiel
2. »Migrationssensibler Kinderschutz«, Dr. Birgit Jagusch, ism Mainz
3. »Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz«, Prof. Dr. Christian Schrapp, Universität Koblenz-Landau
4. »Familiale Gewalt gegen Kinder und Jugendliche – Brüche und Unsicherheiten in der sozialpädagogischen Praxis (Usoprax)«, Prof. Dr. Werner Thole, Dr. Alexandra Retkowski, Universität Kassel, und Dr. Barbara Schäuble (Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim/Holzminde/Göttingen)
5. »Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz«, Prof. Dr. Reinhart Wolff, Alice-Salomon-Hochschule Berlin, Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e.V.
6. »Individuelle Ressourcen und professionelle Unterstützung bei der Bewältigung von Systemumbrüchen«, Tobias Franzheld, Friedrich-Schiller-Universität Jena (SFB 580, Projekt C 3).

## THEMEN UND BLICKWINKEL

Die in den jeweiligen Projekten verfolgten Forschungsfragen sowie das jeweils zugrunde gelegte methodische

Vorgehen waren ausgesprochen unterschiedlich. Entsprechend vielfältig sind die untersuchten Aspekte und Perspektiven, mit denen auf den Kinderschutz in Deutschland geblickt wurde. Von besonderem Interesse waren dabei folgende thematische Aspekte:

- Interaktionssystem (zwischen den Fachkräften sowie zwischen Fachkräften und Familien) und Organisationssystem des Allgemeinen Sozialen Dienstes (»Der Allgemeine Sozialdienst im Wandel«)
- Familien mit Migrationshintergrund als spezifische Zielgruppe: Zugänge der Familien zum Jugendamt, Gefährdungseinschätzung, Hilfgewährung und Hilfsangebote (»Migrationssensibler Kinderschutz«)
- Risikomuster in der Fallbearbeitung (»Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz«)
- Praxismuster in Form von fallunspezifischen, mitarbeiterabhängigen, wiederkehrenden Praktiken der Falldeutung und Fallbearbeitung (»Usoprax«)
- Unterschiedliches Verständnis der Fach- und Führungskräfte von Praxis sowie von Klientinnen und Klienten, Formen der Zusammenarbeit sowie Belastungen, Schwierigkeiten und Umgang mit Fehlern im Kinderschutzsystem (»Aus Fehlern lernen«)
- Rechtssicherheit im Handlungsfeld, Organisationsstrukturen und professionelles Handeln in der Kinder- und Jugendhilfe im Kinderschutz (»Individuelle Ressourcen und professionelle Unterstützung bei der Bewältigung von Systemumbrüchen«).

Aus den empirisch gewonnenen Erkenntnissen der Projekte und den Diskussionen im Workshop lassen sich wichtige Hinweise für die Qualitätsentwicklung im Kinderschutz gewinnen. Sie systematisch darzustellen, ist eine Aufgabe dieses Werkstattberichts, der drei Teile umfasst:

- In Abschnitt B werden unter der Überschrift »Auswertung und Zusammenfassung der Diskussion« zentrale Ergebnisse des Workshops herausgearbeitet und pointiert dargestellt.
- In Abschnitt C finden sich detaillierte Informationen zu den Projekten sowie Kernaussagen aus den Präsentationen und den anschließenden Diskussionen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sämtliche Präsentationsfolien sind auf [www.fruehehilfen.de/qualitaetsentwicklung-im-kinderschutz](http://www.fruehehilfen.de/qualitaetsentwicklung-im-kinderschutz) dokumentiert.

**B****AUSWERTUNG UND  
ZUSAMMENFASSUNG  
DER DISKUSSION**

- 11** Zentrale Themenstränge
- 13** Notwendige Bedingungen für einen gelingenden Diskurs über Qualität und Qualitätsentwicklung im Kinderschutz
- 15** Entwicklungsbereiche der Qualitätsentwicklung



Seit Bundesfamilienministerin Dr. Kristina Schröder am 25.05.2010 im Rahmen der AG I »Prävention – Intervention – Information« des Runden Tisches »Sexueller Kindesmissbrauch« die »flächendeckende Erarbeitung und Einführung von Standards« gefordert hat, steht das Thema auf der politischen sowie fachlichen Agenda im Kinderschutz. Zudem fand es sich im Referentenentwurf zum *Bundeskinderschutzgesetz* (BKisSchG) vom 22.12.2010 wieder. Damals war noch von »fachlichen Standards«, »fachlichen Handlungsleitlinien« und »Qualitätskriterien« die Rede: »... die Jugendämter sollten gewährleisten, dass fachliche Standards eingehalten werden, und Prozesse der Hilfestellung und Gefährdungseinschätzung sollten evaluiert werden« (Meysen/Eschelbach 2012, S. 151).

Die Verständigung über verbindliche Qualitätsstandards sowie über Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Kinderschutz stand damit als Forderung im Raum. Unter diesem Eindruck fanden dann auch die Diskussionen im Workshop statt. Dabei tauchten einige grundsätzliche Fragen auf, die unterschiedliche Vorstellungen und Ideen deutlich machten, wie das Thema und die relevanten Punkte anzugehen sind.

#### *Die Ziele stehen im Vordergrund*

Ohne Verständigung über die Ziele im Kinderschutz wird es schwer sein, »Maßstäbe für die Bewertung der Qualität« weiterzuentwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen, wie es zwischenzeitlich in § 79a SGB VIII festgeschrieben ist. Zudem erscheint es sinnvoll, dass sich die beteiligten Akteure auf den unterschiedlichen Ebenen über die Definition und die Bedeutung der Begriffe Qualitätsstandard und Qualitätsindikator verständigen.

#### *Der Stellenwert der Qualitätsstandards und Qualitätsindikatoren*

Die Differenzierung von Qualitätsstandards und Qualitätsindikatoren enthält den Anspruch, den Grad der Zielerreichung im Kinderschutz mithilfe festgelegter Kriterien zukünftig messen zu können. Dies eröffnet eine neue Dimension in der Diskussion:

Der Anspruch einer Überprüfung struktureller, institutioneller und organisatorischer Maßnahmen zur

Qualitätsentwicklung und deren (Aus-)Wirkungen, bzw. ihr Beitrag zur Zielerreichung (»Werden mithilfe dieser Checkliste Gefährdungen tatsächlich zuverlässiger erkannt?« oder »Entsprechen die Zugänge zum Hilfesystem den Bedürfnissen der Zielgruppe?«) ergänzen die bisherige Debatte über Beurteilungskriterien für das fachliche Handeln (»Hat sich die Fachkraft an die »Regeln der Kunst« gehalten?«).

Qualitätsstandards und Qualitätsindikatoren sollen demnach zukunftsorientiert sowohl das fachliche Handeln der einzelnen Akteure als auch die Gestaltung des deutschen Kinderschutzsystems als Ganzes bestimmen. Ferner können sie retrospektiv als Mess- und Prüfkriterien für die Beurteilung des individuellen fachlichen Handelns sowie der umgesetzten strukturellen Maßnahmen dienen.<sup>2</sup>

#### *Bedarfe der Qualitätsentwicklung: Mehr Zeit, mehr Räume, mehr Konzepte*

Neben diesen übergeordneten Themen wurden im Workshop auch einige konkrete Bedarfe der Qualitätsentwicklung diskutiert, die sich aus den Erkenntnissen der Forschungsprojekte ableiten lassen. Ein zentraler und in den verschiedenen Projekten unterschiedlich wiederkehrender Befund betrifft die Auswirkungen und Risiken, die unreflektierte Denk- und Handlungsmuster der Fachkräfte in der Fallarbeit entfalten können. Die Forderung der Projekte sowie das Fazit der Diskussion lauten demnach, mehr Zeit, Räume und Konzepte zur Reflexion der Arbeit bereitzustellen und strukturell abzusichern. Mit diesem Ergebnis wurde im Workshop ein überaus deutliches Gegengewicht zu der seit einigen Jahren verfolgten Strategie der Entwicklung von verbindlichen Instrumenten und Verfahren gesetzt.

#### *Fachkräfte: die wichtigste Ressource im Kinderschutz*

Die Befunde weisen auch darauf hin, dass die zunehmende Technisierung und Standardisierung der Verfahren und Abläufe – in Verbindung mit immer knapper werdenden zeitlichen Ressourcen – mit einer Abnahme der Selbstreflexivität der Fachkräfte einhergeht. Zur Förderung und Stärkung der Selbstreflexionsfähigkeit gehört auch, Fachkräfte bei der Entwicklung einer selbstbewuss-

2 Weitere Ausführungen zu den grundsätzlichen Fragestellungen folgen im nächsten Kapitel »Notwendige Bedingungen für einen gelingenden Diskurs über Qualität und Qualitätsentwicklung im Kinderschutz«

ten Expertenschaft zu unterstützen, anstatt sie als potenzielle Schwachstelle im System zu begreifen, die vor allem durch verbindliche Instrumente und Verfahren gesteuert und kontrolliert werden muss.

Fachkräfte sind die wichtigste Ressource im Kinderschutz, ohne die qualifizierte Kinderschutzarbeit nicht möglich ist. Qualitätsentwicklung heißt somit, sowohl die Fachkräfte zu unterstützen, zu qualifizieren und zu stärken, als auch die Bereitstellung notwendiger (struktureller) Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Zu diesen Rahmenbedingungen gehört ein Klima, das (selbst-)kritische Reflexion zulässt und »aushält«, und dafür einen sicheren Raum bietet.

## NOTWENDIGE BEDINGUNGEN FÜR EINEN GELINGENDEN DISKURS ÜBER QUALITÄT UND QUALITÄTSENTWICKLUNG IM KINDERSCHUTZ

### Diskussion und Vereinbarung von Zielen im Kinderschutz sowie Verständigung über die relevanten Akteure im deutschen Kinderschutzsystem

Die Debatte um das Verhältnis von Frühen Hilfen zum Kinderschutz zeigt, dass der Begriff »Kinderschutz« durchaus unterschiedlich definiert wird<sup>3</sup>:

Die einen zählen sowohl primär- als auch sekundär- oder tertiärpräventive Angebote zum Kinderschutz.

Andere befürchten dagegen, dass ein allzu inflationärer Gebrauch des Begriffes »Kinderschutz« Eltern unter Generalverdacht stellt und jede Hilfe implizit mit einem Kontrollauftrag versieht.

Die im Rahmen der Einführung des § 8a SGB VIII und des BKiSchG geführten Debatten über die Rolle und Verantwortung von freien Trägern und Professionen außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe zeigen Folgendes auf: Es bestehen unterschiedliche Vorstellungen darüber, wer Teil des Kinderschutzsystems ist und wer darin welche Aufgabe und welche Verantwortung hat.

In der Konsequenz ergeben sich daraus einige Fragen:

- Ist das allgemein gehaltene Ziel »Verbesserung der Bedingungen des Aufwachsens von Kindern in Deutsch-

land« auch ein Ziel im Rahmen des Kinderschutzes?

- Sind Frühe Hilfen, im Sinne der präventiven Arbeit mit belasteten Familien, Teil des Kinderschutzes oder beschränkt sich Kinderschutz auf die sogenannten »8a-Fälle«, bei denen die Einschätzung vorgenommen wird, ob eine Kindeswohlgefährdung vorliegt?
- Sind Familienhebammen Teil des deutschen Kinderschutzsystems?
- Welche Rolle kommt Fachkräften aus anderen Systemen zu, beispielsweise Ärztinnen/Ärzten, Lehrerinnen/Lehrern, Familienrichterinnen/Familienrichter oder Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in Suchtberatungsstellen?
- Wer ist mit welchem Ziel an einem Qualitätsentwicklungsprozess im Kinderschutz zu beteiligen?

### Der Prozess der Qualitätsentwicklung ist von allen Akteuren zu tragen

Ohne Klarheit über die Ziele des Kinderschutzes wird es schwer, sich über Qualität zu verständigen. Ohne Klarheit über die relevanten Akteure aber wird nicht deutlich, wer mit der Forderung nach Qualitätsentwicklung adressiert werden soll beziehungsweise wer an den Prozessen der Qualitätsentwicklung zu beteiligen ist.

Grundsätzlich zu unterscheiden ist zwischen den Zielen und den Wegen zur Zielerreichung. Vor dem Hintergrund des föderalen Systems in Deutschland, der Heterogenität der Allgemeinen Sozialen Dienste und den regional äußerst unterschiedlichen Bedingungen und Herausforderungen für die Qualitätsentwicklung im Kinderschutz ist es weder sinnvoll noch zielführend, einheitliche (standardisierte) Wege der Zielerreichung festzulegen. In der Weiterentwicklung des Kinderschutzes in Deutschland erscheint es deshalb notwendig, in angemessenem Maße Vielfalt zu ermöglichen.

Darüber hinaus sollten sowohl die Ziele als auch der Grad der Zielerreichung in festgelegten Abständen überprüft werden. In einem solchen fortlaufenden Prozess könnten anschließend auf der Ebene der Mittel und Maßnahmen Verbesserungen und gegebenenfalls Umsteuerungen vorgenommen sowie Ziele neu justiert werden. Wichtig wäre es, den Prozess von allen Akteuren gemeinsam gestalten und tragen zu lassen.

<sup>3</sup> vgl. die Beiträge von Reinhold Schone und Reinhart Wolff in den IzKK-Nachrichten, Heft 1/2010 »Kinderschutz und Frühe Hilfen«, hrsg. vom Deutschen Jugendinstitut e.V., München

## **Verständigung über die Begrifflichkeiten (Qualitätsstandard, Qualitätsindikator, Qualitätsentwicklung) und die Gestaltung des Diskurses**

### **Was ist unter Qualitätsstandard und Qualitätsindikator zu verstehen?**

Ausgangspunkt hierfür sind Konkretisierungen, wie sie beispielsweise Heinz Kindler [2013] in seiner Expertise »Qualitätsindikatoren für den Kinderschutz in Deutschland« vornimmt:

### **QUALITÄTSSTANDARD**

*»Als Standards werden Orientierung bietende und zugleich mit einem gewissen Maß an Verbindlichkeit versehene Vorstellungen davon bezeichnet, wie Prozesse organisiert oder Prozessergebnisse bzw. Produkte gestaltet sein sollen. Verbindlichkeit kann dabei über Hierarchie und Macht (z. B. den Gesetzgeber) hergestellt oder aus Vereinbarungen innerhalb einer Fachcommunity erwachsen. Im schwächsten Fall beruht die Verbindlichkeit allein auf einem inneren Verpflichtungsgefühl handelnder Fachkräfte gegenüber einem als sinnvoll bejahten Standard.«*

### **QUALITÄTSINDIKATOREN**

*»Qualitätsindikatoren bezeichnen Messgrößen, die den Grad der Zielerreichung bzw. des Erfüllens von Anforderungen bezogen auf ein Ziel bzw. eine Anforderung oder mehrere Ziele bzw. Anforderungen abbilden sollen. Je nach Art von Ziel bzw. Anforderung können sich Qualitätsindikatoren auf Prozess oder Ergebnis beziehen. Es ist auch möglich, dass für ein Ziel mehrere Qualitätsindikatoren, unter Umständen mit spezifischer Gültigkeit für verschiedene Ebenen oder Teile einer Organisation oder eines Systems, formuliert werden.«*

### **Unterschiedliche Vorstellungen je nach Definition**

Für die einen sind Qualitätsstandards gleichzusetzen mit standardisierten, im Sinne von vereinheitlichten Vorgehensweisen. Für die anderen sind Standards eher Eckpunkte, die den Spielraum abstecken, innerhalb dessen sich Qualität im Kinderschutz bewegen soll. Manche diskutieren über Standards im Sinne eines Minimalstandards, der vor allem der Festlegung einer Untergrenze dient, oder im Sinne von Idealstandards als optimal zu erreichender Zustand.

Je nach Definition sind die Ergebnisse äußerst unterschiedlich, wenn nicht sogar unvereinbar. Ein erfolg-

reicher Diskurs erscheint vor diesem Hintergrund nur schwer zu gelingen. Daher ist es notwendig, sich in den einzelnen Themenfeldern oder Bereichen vorab auf eine Definition zu verständigen.

### **Große Vorbehalte gegenüber der Entwicklung von Standards in Praxis und Wissenschaft**

Die Diskussionen im Workshop verdeutlichten diesen teilweise auftretenden Tatbestand. Ein Grund für diese Vorbehalte besteht in der Sorge vor einer unangemessenen Einengung der Praxis und dem damit drohenden Verlust der notwendigen Flexibilität, die erforderlich ist, um auf die unterschiedlichen Perspektiven und individuellen Bedürfnisse von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien angemessen eingehen zu können.

Unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern bestand Einigkeit darüber, dass die Entwicklung von Standards nicht mit Standardisierung im Sinne von Vereinheitlichung gleichzusetzen ist. Standards sollten vielmehr als Leitplanken verstanden werden, die dazu dienen, fachliche Orientierung zu geben, ohne zugleich die notwendige Vielfalt und Flexibilität zu nehmen.

Zugleich gab man zu bedenken, dass allzu abstrakte Formeln, beispielsweise »Kinderschutz als Verantwortungsgemeinschaft«, zwar einerseits dazu dienen, die Komplexität auf einen einfachen Nenner zu bringen, andererseits jedoch einer substanziellen Diskussion eher im Wege stehen.

### **ENTWICKLUNG VON QUALITÄTSSTANDARDS UND QUALITÄTSINDIKATOREN: JA – ABER WIE?**

Qualität und Qualitätsentwicklung sind ausgesprochen voraussetzungsvolle Konstrukte, die sich einer schnellen und einfachen Zuordnung zu Qualitätsstandards und Qualitätsindikatoren entziehen. Qualitätsstandards lassen sich weder aus den Zielen des Kinderschutzes noch aus der alltäglichen fachlichen Praxis »einfach« und »logisch« ableiten.

Die Tauglichkeit von Qualitätsstandards und der Erfolg von Initiativen zur Qualitätsentwicklung können nur dann beurteilt werden, wenn es gelingt, ihren Beitrag zur Zielerreichung mittels Qualitätsindikatoren messbar zu machen. Erst dann lassen sich Fehlentwicklungen erkennen und erfolgreiche Strategien nachhaltig entwickeln. Aufgrund der unterschiedlichen Begriffsdefinitionen

blieb in den Diskussionen im Workshop bis zum Schluss unklar, ob Standards und Indikatoren gleichzeitig oder nacheinander – und in welcher Reihenfolge? – entwickelt werden sollten.

Einigkeit jedoch bestand darüber, dass Qualitätsstandards und Qualitätsindikatoren von Fachpraxis, Politik und Forschung im Dialog zu entwickeln sind, um die Anschlussfähigkeit an vorhandene Strukturen und Verfahren sowie die Umsetzbarkeit zu gewährleisten – auch bezogen auf die dafür notwendige Ressourcenausstattung: Die Forschung stellt empirisch gesichertes Wissen zur Verfügung, die Fachpraxis ergänzt dieses mit ihrem breiten Erfahrungswissen und kann Aussagen zum Bedarf und zur Umsetzung treffen. Die Politik von Bund, Ländern und Kommunen wiederum ist zuständig für die Gestaltung der Rahmenbedingungen bei der Umsetzung.

Schließlich sollten auch betroffene Familien an den Prozessen der Entwicklung von »Regeln der Kunst« beteiligt werden. Dass ihre Sichtweisen eine wertvolle Ergänzung zu den fachlichen, wissenschaftlichen und politischen Perspektiven sind, haben die Erfahrungen im Rahmen des Projektes »Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz« gezeigt.

Die Diskussionen im Workshop machten deutlich, dass die Debatte um Qualitätsentwicklung im Kinderschutz ein komplexes, anspruchsvolles und dauerhaftes Unterfangen ist, an dem viele unterschiedliche Akteure beteiligt werden müssen. Damit dieser Diskurs gelingen kann, ist es hilfreich, die Komplexität der Diskussion zu reduzieren, beispielsweise durch die Trennung im Diskurs zwischen der Entwicklung konkreter Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und der Ausformulierung von Standards und Indikatoren.

Darüber hinaus sind die Bedeutungen der verschiedenen Begrifflichkeiten zu klären und geeignete Strategien für einen breiten Diskussions- und Entwicklungsprozess zu formulieren. Schließlich benötigt der Diskurs ausreichend zeitliche Ressourcen und empirisch gesichertes Wissen.

### **Intensivierung eines systematischen Austausches zwischen Fachpraxis und Wissenschaft sowie praxistaugliche Aufbereitung von Forschungsergebnissen**

Wissenschaftliche Erkenntnisse und deren Nutzen für die alltägliche Arbeit werden in der Praxis bisher nur wenig diskutiert. Insgesamt ist ein Transfer-Defizit festzustellen,

da es an der Tradition fehle, dass sich Wissenschaft und Praxis systematisch wechselseitig austauschen. Im Workshop wurde dafür plädiert, den offenen Diskurs zwischen Wissenschaft und Praxis stärker zu etablieren (»erforschend und offen forschen«).

Die Sicherung der Anschlussfähigkeit von Forschung und Praxis bildet die Voraussetzung dafür, dass einerseits durch Forschung generiertes Wissen in die Fachpraxis einfließen kann, andererseits die dort gesammelten Erfahrungen und geäußerten Anliegen von der Forschung aufgegriffen werden können.

Von zentraler Bedeutung für den Transfer von Forschungsergebnissen ist deren praxistaugliche Aufbereitung in kompakten, schnell und unkompliziert verfügbaren Formaten, in denen sowohl wissenschaftliche Befunde präsentiert werden als auch deren Relevanz für die Fachpraxis herausgearbeitet wird. Erkenntnisse aus der Forschung sollten zudem stärker als bislang in der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern aufgegriffen werden.

## **ENTWICKLUNGSBEREICHE DER QUALITÄTSENTWICKLUNG**

### **Anforderungen an den Prozess der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz**

#### **Sicherung von Qualität bei gleichzeitiger Ermöglichung von Vielfalt und Heterogenität**

Die Allgemeinen Sozialdienste und die Jugendämter weisen eine hohe Heterogenität ihrer Struktur, Organisation und regionalen Rahmenbedingungen auf (Gesellschaftsstruktur, soziale Infrastruktur, finanzielle Ausstattung, landesrechtliche Regelungen etc.). Es stellt sich daher die Frage, inwieweit Qualitätsentwicklung im Kinderschutz auch das Ziel verfolgen soll oder kann, diese Unübersichtlichkeit zu ordnen und mehr Homogenität herzustellen.

Da die Nivellierung von Heterogenität jedoch nicht zwingend zu einer qualitativen Verbesserung führen muss, scheint es sinnvoller zu sein, sich überregional über Qualität zu verständigen und gleichzeitig regionale Heterogenität und Flexibilität zu ermöglichen. Für die Debatte zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz bedeutet dies, sensibel für regionale Unterschiede zu werden beziehungsweise zu bleiben.

### **Kritische Überprüfung von Wirkungen und unerwünschten Nebenwirkungen**

Qualitätsentwicklung im Kinderschutz erfordert eine um Nachhaltigkeit bemühte, regionale Gesamtstrategie. Dazu gehört vor allem, stets die Konsequenzen und Wirkungen einzelner Initiativen auf andere Bereiche oder auf das Gesamtsystem im Blick zu behalten. Initiativen, die sich an einer Stelle positiv auswirken, können an einer anderen Stelle zu unerwünschten Risiken und Nebenwirkungen führen.

Dies wird an einem Beispiel aus England deutlich. Dort haben Untersuchungen gezeigt, dass durch die wachsende Zahl an standardisierten Instrumenten und Verfahren sowie Dokumentationsvorgaben die Zeit, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Jugendämtern in direktem Kontakt mit der Familie stehen, von 30 auf 11 Prozent der Gesamtarbeitszeit zurückgegangen ist (Munro 2005).

In eine ähnliche Richtung weist ein Befund aus dem Projekt »Der Allgemeine Sozialdienst im Wandel«. Er zeigt, dass der Kontakt der Fachkräfte mit den Klientinnen und Klienten durch Standardisierungen effektiver und effizienter gestaltet werden soll, was organisatorische und administrative Mehraufgaben nach sich zieht und letztlich weniger Zeit mit den Klientinnen und Klienten lässt: Das Fazit des Projektes lautet daher, Veränderungen des Organisationssystems dahingehend kritisch zu reflektieren, welche Auswirkungen sie auf die Interaktion der Akteure im Kinderschutz untereinander und auf die Interaktion mit den Familien haben.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwieweit durch die Einführung von Spezialdiensten im Kinderschutz der Aufbau einer tragfähigen beratenden Beziehung zwischen Fachkraft und Eltern erschwert wird – zumal vom System sowohl Beziehungsabbrüche vorgeesehen sind, als auch zusätzliche Schnittstellen geschaffen werden und somit insgesamt einer Zersplitterung des Hilfesystems Vorschub geleistet wird. Hinweise darauf lassen sich aus den Befunden des Projektes »Individuelle Ressourcen und professionelle Unterstützung bei der Bewältigung von Systemumbrüchen« ableiten.

Damit unerwünschte Nebenwirkungen von Initiativen der Qualitätsentwicklung erkannt werden können, bedarf es einer laufenden kritischen Reflexion und Evaluation der einzelnen Maßnahmen. Erst wenn sich die Initiativen in der Praxis bewährt haben, leisten sie auch einen Beitrag zur Verbesserung der Kinderschutzarbeit (empirisch basierte Optimierung). Zeigt sich hingegen die

Qualität nicht verbessert bzw. eher verschlechtert, darf auch nicht davor zurückgeschreckt werden, mühsam umgesetzte und mitunter kostenintensive Initiativen rückgängig zu machen. Um die Bereitschaft der Betroffenen, sich an einem solchen empirisch begleiteten Lernprozess zu beteiligen, und diesen nicht allzu sehr zu strapazieren, braucht es ein hohes Maß an Transparenz und offenem Dialog zwischen den beteiligten Akteuren.

### **Qualitätsentwicklung – ein langfristig anzulegender und strukturell abzusichernder Prozess**

Eine fortlaufende Entwicklungsaufgabe der Jugendhilfe und des Kinderschutzes ist es, die sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Dazu gehört, die Strategien, Konzepte und Angebote ebenso wie die Denk- und Handlungsmuster in regelmäßigen Abständen kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls anzupassen. Dieser auf Dauer angelegte Prozess sollte institutionell abgesichert werden, das heißt: Qualitätsentwicklung im Kinderschutz eignet sich nicht als Auftrag, der in den Jugendämtern von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nebenbei erledigt werden kann. Qualitätsentwicklung hat vor allem dann Aussicht auf Erfolg, wenn dort entsprechend beauftragte und ausgestattete Stellen vorgehalten werden, die diese Aufgabe verantwortlich übernehmen.

Im Workshop wurde auch die Frage diskutiert, welche Rolle Modellprojekte im Kinderschutz spielen könnten? Modellprojekte sind dann sinnvoll, wenn sie die bestehenden Strukturen ergänzen, statt Parallelstrukturen aufbauen, und sie bei erfolgreichem Abschluss auch in die Regelförderung überführt werden können. Ungeachtet dieser weit verbreiteten Einsicht lassen sich in der Praxis einerseits immer wieder erfolgreiche Projekte finden, die nach Ende der Modellphase eingestellt werden; andererseits werden mitunter Verfahren beibehalten, obwohl sie sich nicht bewährt haben, allein deswegen, weil es vermutlich sehr aufwendig war, sie zu entwickeln und zu implementieren.

### **Qualitätsentwicklung durch Optimierung der organisationalen und strukturellen Rahmenbedingungen**

**Strukturelle Absicherung von Co-Arbeit sowie von methodisch, konzeptionell abgesicherter Fallbesprechung und Supervision**

Die Logiken der Organisation, beispielsweise »möglichst schnelle Weitervermittlung der Familie« oder »Entwicklung von praktikablen und schnellen Lösungen«, können zu strukturellen Risiken führen, wenn sie den Blick und das Handeln der Fachkräfte engführen. So wird von Fachkräften unter anderem erwartet, dass sie mit den Eltern in einen möglichst guten Kontakt kommen und zugleich möglichst schnell eine (einfache) Lösung finden. Diese durchaus berechtigte Erwartung kann jedoch zur (unerwünschten) Folge haben, dass die Fachkräfte die Konfrontation mit den Eltern eher vermeiden, um den Kontakt nicht zu gefährden, oder einfache Lösungen akzeptieren, ohne nochmals genau zu prüfen, ob diese auch aus der Sicht des Kindes ausreichend sind. Dies hat als Risiko zur Folge, dass die Kinder und ihre Interessen strukturell leicht aus dem Blick geraten. Zu diesem Schluss kommt das Projekt »Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz«.

Wenn der Fokus auf der Arbeit mit den sorgeberechtigten Personen liegt, können nicht nur die Kinder und ihre Belange aus dem Blick geraten, sondern auch familiäre Zusammenhänge und Verwandtschaftsbeziehungen oder das gesamte Familiensystem. In der Folge besteht die Gefahr, dass Möglichkeiten bzw. Notwendigkeiten des komplexen Fallverstehens außer Acht gelassen und wichtige Akteure im Verwandten- und Freundeskreis zu wenig einbezogen werden sowie potenzielle Unterstützungssysteme, aber auch Risiken unerkannt bleiben.

Für den Umgang mit strukturellen Risiken bedarf es Antworten auf struktureller Ebene. Das Handeln im Kinderschutz ist aufgrund der notwendigen prognostischen Einschätzungen immer mit Unsicherheiten und damit auch mit dem Risiko von Fehleinschätzungen verbunden. Diese lassen sich auch nicht durch automatisierte oder standardisierte Instrumente und Verfahren völlig vermeiden. Neben den Bemühungen um die Eingrenzung dieser Risiken geht es auch um das Lernen, mit diesen Risiken zu leben. Dazu gehört, die notwendige Aufmerksamkeit sowohl bei den Einzelnen als auch in der Zusammenarbeit zu entwickeln, um frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen, bevor es zu negativen Auswirkungen kommt.

In anderen sogenannten Hochrisikobereichen, wie der Medizin oder der Luftfahrt, in denen mit hohen Risiken für Menschen gehandelt werden muss, wurde dies längst akzeptiert. Dort wird versucht, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass die besonderen Herausforderungen

im Umgang mit Risiken berücksichtigt werden. Auch für das Handeln im Kinderschutz gibt es Bestrebungen, für den Umgang mit Risiken strukturbezogene Antworten zu finden. Ein Beispiel dafür sind Co-Zuständigkeiten der Fachkräfte mit klaren Rollenverteilungen (Ansprechpartner Kind, Ansprechpartner Eltern). Dadurch kann der Blick auf das Kind und auf die Eltern gesichert werden.

Darüber hinaus sind Fallbesprechungen methodisch und konzeptionell möglichst gut abzusichern (zum Beispiel mit der Methode des multiperspektivischen Fallverstehens) sowie umfangreiche Familienanamnesen zu ermöglichen, bei denen entwicklungspsychologisches und entwicklungspädagogisches Know-how einfließen kann. Nicht zuletzt spielen regelmäßige Fallsupervisionen eine zentrale Rolle, bei denen systembedingte Wahrnehmungsverzerrungen der Fachkräfte aufgeklärt werden, indem die zugrunde liegenden unbewussten Denk- und Handlungsmuster bewusst werden und angegangen werden können.

#### **Verbesserung der Kompetenzen und des »Handwerkszeugs« zur Erhebung von Risikofaktoren, Qualifizierung der Risikoeinschätzung**

Bei der Gefährdungseinschätzung im Kinderschutz liegt der Fokus häufig auf gut beobachtbaren, äußerlichen Faktoren, beispielsweise auf dem Zustand der Wohnung oder dem Verhalten gegenüber dem Kind. Weitere Elemente zur Risikobeurteilung scheinen dagegen eher vernachlässigt zu werden, beispielsweise die Erziehungsmodelle der Eltern, die eigenen Entwicklungsgeschichten und Bindungserfahrungen der Eltern sowie ihre Veränderungsfähigkeit – Faktoren, deren Erfassung nicht allein durch Beobachtung möglich ist. Dies liegt nicht (nur) daran, dass Fachkräfte (oder Checklistendesigner) diese Faktoren »übersehen«, sondern auch daran, dass den Fachkräften geeignete Methoden und Instrumente zur Einschätzung fehlen.

Neben der stetigen, empirisch gestützten Verbesserung von Instrumenten und Verfahren zur Gefährdungseinschätzung bedarf es daher auch einer entsprechenden Schulung und Qualifikation der Fachkräfte in der Exploration und Bewertung von weniger leicht beobachtbaren Risikofaktoren.

Eine Erkenntnis aus dem Projekt »Migrationssensibler Kinderschutz« lautet, dass sich Fachkräfte bei Familien mit Migrationshintergrund vergleichsweise häufiger

unsicher sind, ob eine Gefährdung vorliegt oder nicht. Dies weist auf einen spezifischen Qualifizierungsbedarf hin, der neben der Erhebung von Risikofaktoren auch deren Bewertung vor dem kulturellen und ethnischen Hintergrund der Familien einschließt. Ein weiteres Ergebnis des Projektes ist, dass die Unsicherheit in der Risikoeinschätzung nicht nur Auswirkungen auf den Schutz des Kindes, sondern auch auf die Praxis der Hilfevermittlung hat. Demzufolge haben nicht eindeutige Gefährdungseinschätzungen zu einer geringeren Anzahl von Vermittlungen in Hilfen sowie zu einer schlechteren Beurteilung des Erfolgs dieser Hilfen geführt.

Auch wenn die Qualifizierung der Risikoeinschätzung seit einigen Jahren zentraler Ansatzpunkt der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz ist, besteht ein Fort- und Weiterbildungsbedarf der Fachkräfte, zumal eine qualifizierte Risikoeinschätzung nicht allein mit den bestehenden Instrumenten und Verfahren erreicht werden kann.

#### **Verbesserung der Kompetenzen und Rahmenbedingungen für die Arbeit mit Familien**

Kinderschutz ist dann erfolgreich, wenn Kinder geschützt und zugleich die Belastungen, denen sie durch das Kinderschutzhandeln ausgesetzt sind, so gering wie möglich gehalten werden können. Dies gelingt vor allem dann, wenn die Fachkräfte mit den Familienmitgliedern in guten Kontakt kommen und sich ein tragfähiges Arbeitsbündnis herstellen lässt. Grundvoraussetzung dafür ist ausreichend Zeit für den Austausch mit den Familien und damit für den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung.

Das Gelingen einer Kontaktaufnahme mit Familien bei einer (vermuteten) Kindeswohlgefährdung hängt jedoch nicht nur von äußeren Rahmenbedingungen ab, wie den zeitlichen Ressourcen, sondern erfordert auch entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen aufseiten der Fachkräfte. Von zentraler Bedeutung ist eine von Wertschätzung und Respekt geprägte Haltung gegenüber den Familien. Ebenso sind Konzepte und Kompetenzen für ein produktives Arbeiten mit Widerstand notwendig. Familien im Kontext einer (vermuteten) Kindeswohlgefährdung treten häufig widerständig auf und verweigern Hilfen. Hinter diesem Widerstand verbirgt sich jedoch meist die nachvollziehbare und berechtigte Furcht der Familien vor Einmischung und Entmündigung oder eine ursächliche familiäre Konfliktodynamik.

Neben Konzepten und Kompetenzen für ein produktives Arbeiten mit Widerstand sollten die Fachkräfte über ausdifferenzierte Konzepte zu Motivation und Willenskraft verfügen. Diese sind, ebenso wie der konstruktive Umgang mit Widerstand, ein Schlüssel bei der Begleitung und Unterstützung von Veränderungsprozessen in Familien.

#### **Entwicklung von Konzepten der langfristigen Begleitung**

Die Analyse von Fallmaterial aus Jugendämtern in Rheinland-Pfalz hat gezeigt, dass es Fälle gab, die über Jahre hinweg bearbeitet wurden, ohne dass es zu wesentlichen Veränderungen oder Verbesserungen gekommen wäre. Gleichzeitig erschienen weitergehende Maßnahmen, wie die außerfamiliale Unterbringung der Kinder, fachlich nicht gerechtfertigt. Diese Familien bewegen sich sozusagen »sicher am Rande der Kindeswohlgefährdung«. Aufgabe der Fachkräfte ist es in diesen Fällen vor allem, die Familien zu begleiten, zu stabilisieren und zu kontrollieren. Ihr Ziel ist zu gewährleisten, dass nichts »Schlimmeres« passiert.

In der Fallbearbeitungslogik der Organisation, die davon ausgeht, dass ein Fall in einem überschaubaren Zeitraum zielstrebig bearbeitet wird, kommen die Fachkräfte zu keinem nachweisbaren Erfolg. Für die Organisation ist es schwer auszuhalten, dass Energie mit (vermeintlich) erfolglosem Tun gebunden wird.

Im Workshop wurde deutlich, dass Konzepte der langfristigen Begleitung, Stabilisierung und Kontrolle für Familien fehlen, die sich über längere Zeit »am Rande einer Kindeswohlgefährdung« bewegen – bei denen also eine Verbesserung der Situation nicht absehbar ist und gleichzeitig weitergehende Maßnahmen zum Schutz der Kinder nicht verhältnismäßig sind. Zugleich wurde betont, dass die Begleitung von Familien in diesen Situationen grundsätzlich einer Legitimierung und Absicherung durch die Organisation (vertreten durch die Führungskräfte) bedarf.

#### **Bereitstellung qualifizierter (Kultur-)Dolmetscher im Kinderschutz sowie Weiterentwicklung der Hilfeangebote für Familien mit Migrationshintergrund**

In der Jugendhilfe gibt es weder erprobte Modelle und Methoden des Kulturmittels noch qualifizierte Dolmet-

schersysteme für jugendhilfespezifische Themen. Stattdessen ist es vielerorts immer noch Praxis, dass Familienangehörige oder Kinder diese Funktion übernehmen. Zu diesem Ergebnis kommt das Projekt »Migrationssensibler Kinderschutz«, aus dem auch die folgende Empfehlung stammt:

Um qualifiziertes Dolmetschen in Kinderschutzfällen zu gewährleisten, sollten besonders qualifizierte Angebote bereitgestellt werden, die mehr als reine Sprachmittler sind. Familien mit Migrationshintergrund erhalten seltener Hilfen im Anschluss an den Prozess der Gefährdungseinschätzung als Familien ohne Migrationshintergrund, und diese werden von den Fachkräften auch als weniger erfolgreich eingeschätzt (siehe oben). Diese Erfahrung kann als Indikator für den Bedarf der Weiterentwicklung von ambulanten und stationären Hilfeangeboten (zum Beispiel im Sinne einer interkulturellen Sensibilisierung) für Familien mit Migrationshintergrund gesehen werden.

### Verbesserung der Hilfezugänge

Die Erkenntnisse aus dem Projekt »Migrationssensibler Kinderschutz« zeigen darüber hinaus, dass regionale Spezifika mit deutlichen Unterschieden in den Zugängen der Familien zum Hilfesystem einhergehen. Das Vorhandensein oder Nicht-Vorhandensein von kommunalen Netzwerken oder Kooperationsvereinbarungen zwischen öffentlichen und freien Trägern, aber auch gesetzliche Regelungen wie die Schulgesetze, beeinflussen die Bereitschaft zur Hinzuziehung der öffentlichen Jugendhilfe. Unabhängig davon, ob die Familien einen Migrationshintergrund haben oder nicht, zeigt sich bei Familien mit Kindern bis zu einem Jahr, dass Beratungsstellen eine bedeutsame »Meldergruppe« sind. Bei Familien mit Kindern bis drei Jahren sind es Ärztinnen und Ärzte.

Die Zugänge für Familien mit kleinen Kindern wurden in den letzten Jahren bereits insgesamt verbessert. Daran wird auch im Zuge des Ausbaus und der Verfestigung von Frühen Hilfen zukünftig gearbeitet. Der Blick auf diese Zielgruppe sollte jedoch nicht dazu führen, dass die Sorgen und Nöte der älteren Kinder und Jugendlichen aus dem fachlichen Blick geraten.

Zum Begriff »Meldung« wurde in der Diskussion über Meldergruppen und Fallzugänge im Workshop grundsätzlich angemerkt, dass mit ihm die fachlichen Anforderungen, die mit der Hinzuziehung des Jugendamtes verbunden sind, nur unzureichend beschrieben

werden. Das zentrale Ziel besteht darin, den Kontakt zwischen Eltern und Jugendamt herzustellen und die Eltern für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Allein mit der Weitergabe von Informationen ist weder der Zugang zur Familie noch der Schutz der Kinder zu gewährleisten. Daher wurde empfohlen, bewusst auf den gängigen Terminus »Meldung« zu verzichten und durchgängig vom »Hinzuziehen des Jugendamtes« zu sprechen.

### Klarheit über Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der fallbezogenen und fallübergreifenden Netzwerkarbeit

Zentrales Ziel fallübergreifender Netzwerkarbeit ist die Verbesserung der Zusammenarbeit von Institutionen, Organisationen und Einzelpersonen auf struktureller Ebene. Auf dieser Basis soll sich auch die Kooperation im Einzelfall verbessern. Fallübergreifende Netzwerkarbeit muss sich daher immer an der Frage messen lassen, ob und welchen Beitrag sie zur Verbesserung in der konkreten Fallarbeit leistet.

Die Verantwortung für die fallübergreifende Netzwerkarbeit, und damit für den Abschluss von Kooperationsvereinbarungen, liegt bei den Führungskräften. Sie sind auch dafür verantwortlich, dass diese Vereinbarungen bei den beteiligten Fachkräften bekannt und in der Praxis mit Leben gefüllt werden.

Zentrales Ziel fallspezifischer Netzwerkarbeit ist die Koordination und Abstimmung des Hilfeprozesses im konkreten Einzelfall. Dabei geht es sowohl um die Koordination der Hilfeleistenden untereinander als auch um die Transparenz und Abstimmung mit der Familie.

Die Verantwortung für die fallbezogene Netzwerkarbeit liegt bei der für den Fall federführenden Fachkraft. Dass sie über die notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt, ein auf den Einzelfall abgestimmtes Hilfenetz aufzubauen, liegt wiederum im Verantwortungsbereich der Führungskräfte.

Allgemein ist anzumerken, dass häufige Umorganisationsprozesse und Personalwechsel sowohl die fallübergreifende als auch die fallbezogene Netzwerkarbeit erschweren. Sowohl wechselnde Ansprechpersonen als auch laufend wechselnde Aufgabenzuschnitte erschweren die Entwicklung stabiler, verlässlicher Kooperationsbeziehungen.

### **Offener und konstruktiver Umgang mit Konflikten, Konkurrenzen und Schwierigkeiten in der professions- und institutionenübergreifenden Zusammenarbeit**

Die Daten aus dem Forschungsprojekt »Aus Fehlern lernen« zeigen, dass die professionsübergreifende Kooperation im Kinderschutz von den Fachkräften geradezu als Ideal zur Verbesserung der Kinderschutzpraxis angesehen wird. Hinter diesem einfach klingenden, konzeptionellen Grundsatz verbirgt sich jedoch ein anspruchsvolles praktisches Unterfangen: Professionenübergreifende Vernetzung und Kooperation bedeuten, die Arbeit einer großen Zahl unterschiedlicher Berufsgruppen mit ihren jeweiligen Denkweisen, Handlungslogiken und Sprachcodes im Interesse der Kinder und ihrer Familien zu koordinieren. Dies mag erklären, warum die konkret erreichte Zusammenarbeit von den im Projekt befragten Fachkräften zu meist als schwierig problematisiert wurde. In der Praxis reduziert sie sich lediglich auf den Austausch von Informationen sowie auf die Klärung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.

#### *Netzwerke per se führen nicht unbedingt zu einer besseren Arbeit im Kinderschutz*

Zu diesem Schluss kommt das Projekt »Qualitätsentwicklung für Jugendämter im Kinderschutz in Rheinland-Pfalz«. Es besteht vielmehr die Gefahr, dass der Blick an der Oberfläche verhaftet bleibt und die Beteiligten nur den Teil im Blick haben, der für ihre institutionelle Logik relevant ist. Konkurrenz und die Betonung des eigenen Zugangs bzw. der eigenen Belastung führen dazu, dass andere Aspekte oder auch das Gesamtbild des Falles aus dem Blick geraten können.

Die Wahrnehmung eines interprofessionellen Machtgefälles, das Bedürfnis nach Abgrenzung der eigenen Rolle von der anderer Akteure sowie Unklarheiten über die jeweiligen Aufgaben und Zuständigkeiten sind ebenfalls keine Seltenheit. Hinzu kommt oftmals ein ausgeprägtes Autonomiebedürfnis, das Bestandteil des eigenen professionellen Selbstverständnisses ist. Zu diesem Ergebnis kommt das Projekt »Individuelle Ressourcen und professionelle Unterstützung bei der Bewältigung von Systembrüchen«. Diese Gemengelage kann gerade in Kinderschutzfällen eine zusätzliche Konfliktdynamik auf der Ebene der Helferinnen und Helfer befördern.

#### *Kultur der Kooperation: Autonomie und Offenheit*

Neben den formalen Strukturen und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit sollte daher auch eine Kultur der Kooperation entwickelt werden. Dazu gehört sowohl die Reflexion von Konkurrenzen und Konflikten zwischen Professionen (zum Beispiel Soziale Arbeit – Medizin) als auch innerhalb einer Profession (zum Beispiel öffentliche und freie Träger der Jugendhilfe).

Das Ziel eines die Disziplinen und Institutionen übergreifenden Verständigungsprozesses besteht somit darin, sowohl die professionelle Autonomie aller Beteiligten zu achten, als auch Offenheit gegenüber abweichenden Perspektiven und Einschätzungen zu entwickeln und diese als Bereicherung erleben zu können. Das Gelingen dieses Prozesses hängt dabei nicht nur von den einzelnen beteiligten Fachkräften ab, auch strukturelle Vorgaben in den Organisationen können hier förderlich oder hinderlich wirken.

#### *Gemeinsame Verantwortung für den Schutz des Kindes*

Die oftmals angemahnte Verantwortungsgemeinschaft im Kinderschutz verlangt im Prinzip von allen im Hilfesystem beteiligten Personen, gemeinsam Verantwortung für den Schutz des Kindes zu übernehmen. Zu beobachten ist jedoch, dass der konkrete Schutz des Kindes häufig mit der Weitergabe einer Information (Meldung) in Gänze an das Jugendamt abgegeben wird. Auf diese Art und Weise wird häufig versucht, die Aufträge von Hilfe und Kontrolle im Hilfesystem aufzuteilen. Ob und inwieweit dies im Sinne des Kinderschutzes sinnvoll und zielführend ist, bedarf einer weiteren Diskussion.

### **Die Rolle und Verantwortung der Führungskräfte im Kinderschutz**

»Kinderschutz ist Chefsache«, so lautet einer der sogenannten »Eckpunkte qualifizierter Kinderschutzarbeit« aus dem Projekt »Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz«. Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Bereitstellung geeigneter Strukturen und finanzieller Mittel sowie für den Auftritt in der Öffentlichkeit und nicht zuletzt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Beratung und Kontrolle durch Vorgesetzte gilt in vielen Jugendämtern als qualitätssichernder Standard. Dies setzt jedoch voraus, dass die Vorgesetzten über entsprechende fachliche Erfahrung und Wissen verfügen

sowie in der Lage sind, dies in geeigneter Form bereitzustellen bzw. zu vermitteln.

Die Bedeutung der Rolle von Führungskräften wurde auch in der Studie »Der Allgemeine Sozialdienst im Wandel« betont, die in qualifizierten Führungskräften die Befähiger zur Sicherung der Fachlichkeit sieht, sowohl in der Organisation als auch in der Interaktion zwischen den Akteuren im Kinderschutz und den Familien.

### **Qualitätsentwicklung durch Stärkung der Selbstreflexion, Professionalisierung und Qualifizierung**

#### **Stärkung und strukturelle Sicherung von Selbstreflexivität des Systems, der Organisationen, der Teams und der Fachkräfte**

Kinderschutz ist ein hoch anspruchsvolles und komplexes Arbeitsfeld. Die Fachkräfte sind in ihrem Arbeitsalltag mit erheblichen Unsicherheiten, Ambivalenzen und Risiken konfrontiert. Sie sollen einerseits sensibel sein gegenüber sozialer Differenz (Gender, Migrationshintergrund, Alleinerziehende), diese aber andererseits auch ausblenden können, wo sie keine Rolle spielt. Dieser Aufgabe gerecht zu werden, erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion.

Einige der Ergebnisse aus den vorgestellten Projekten zeigen, dass das Handeln der Fachkräfte von Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmustern beeinflusst wird, die meist unbewusst wirksam sind.

#### *Die Fachleute deuten ihre Praxis für sich*

Im Projekt »Aus Fehlern lernen« ließen sich unterschiedliche Muster herausarbeiten, wie Fachleute ihre Praxis deuten und welches Verständnis sie von sich und ihren Klientinnen und Klienten haben (beispielsweise »Klienten als Unerreichbare«). Diese Muster prägen das Zugehen auf die Klientinnen und Klienten und entfalten in der Fallarbeit ihre Wirkung.

#### *Es herrschen unterschiedliche Praxismuster vor*

Auch im Projekt »Usoprax« wurden unterschiedliche Praxismuster herausgearbeitet, die im ASD als Formen des Handelns akzeptiert sind und die sich zu gemeinsamen Team-Profilen entwickeln können (beispielsweise »Vom Interagieren und Delegieren zum Übernehmen«). Solche Muster können nicht nur die Fallbearbeitung engführen, sondern haben auch Einfluss auf die Art und

Weise, wie Teams auf Prozesse der Standardisierung und Steuerung reagieren.

#### *Risikomuster und strukturelle Risiken*

Die Analyse von Einzelfällen im Rahmen des Projektes »Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz« hat neben Risikomustern in der Fallbearbeitung auch (strukturelle) Risiken ausgemacht, die nicht ausschließlich im individuellen Handeln der Fachkräfte begründet sind, sondern vor allem von den Organisationen und ihren Strukturen unterstützt oder zumindest nicht reduziert werden.

#### *Stärkung der (Selbst-)Reflexivität*

Mehrere empirische Projekte kommen zu dem Ergebnis, dass unbewusste Denk-, Handlungs- und Praxismuster der Fachkräfte sowie die Verfasstheit der Organisationen erhebliche Wirkung in der Fallarbeit entfalten. Entsprechend sollte die Stärkung der (Selbst-)Reflexivität des Systems und seiner Akteure eine zentrale Rolle in der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung spielen, um insbesondere dysfunktionale Muster aufdecken und gegebenenfalls auch verändern zu können. Solche Prozesse benötigen exklusive Zeit- und Gelegenheitsstrukturen, also »Orte der Reflexion«, und sollten von geeigneten Verfahren und Instrumenten gestützt werden. So können Praktikerinnen und Praktiker eigenen »riskanten« Sichtweisen, Erklärungs- und Handlungsmustern auf die Spur kommen. Diese müssen bewusst und ebenso ansprechbar gemacht werden wie Irritationen, Doppeldeutigkeiten, Widersprüchlichkeiten, Ambivalenzen, Zweifel und Unsicherheiten in der Fallarbeit.

Einen wichtigen Beitrag dazu leisten Fallbesprechungen und Fallreflexionen, die im besten Fall interdisziplinär besetzt sind.

#### *Im Falle der Verunsicherung von Fachkräften ...*

Da solche Reflexionsprozesse bei den Fachkräften vorübergehende Verunsicherung auslösen können, sollte die notwendige Suche nach Irritationen und alternativen Hypothesen strukturell und methodisch gesichert werden. Erst dann ist Verunsicherung für die Fachkräfte auszuhalten und konstruktiv zu nutzen.

### **(Weiter-)Entwicklung einer selbstbewussten sozialpädagogischen Expertenschaft**

Ein immer wiederkehrender Befund ist, dass Fachkräfte in Jugendämtern bei der Fallbearbeitung eher selten Bezüge zu theoretischem Wissen herstellen, beispielsweise zu entwicklungspsychologischen oder pädagogischen Theorien. Stattdessen scheint die Fallbearbeitung in erster Linie von persönlicher Erfahrung geleitet zu sein, die (vor-)schnell verallgemeinert wird.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt »Usoprax« zeigen darüber hinaus, dass eine explizite und souveräne sozialpädagogische Expertise zu den Fällen häufig nicht formuliert wird, obwohl sie möglich wäre. Stattdessen wird die Falldeutung regelmäßig an Expertinnen und Experten anderer Disziplinen (wie Psychologie, Rechtswissenschaften, Medizin) abgegeben. Die eigene Expertise wird anschließend unter »fremden« Diagnosen subsummiert und nicht als eigenständige sozialpädagogische Diagnose ins Verhältnis dazu gesetzt.

Der hohe Stellenwert einer selbstbewussten sozialpädagogischen Expertenschaft wird auch im Bericht aus dem Projekt »Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz« deutlich: Die Arbeit im Kinderschutz ist immer riskant und vom Scheitern bedroht. Die Akteure bewegen sich oft an der Grenze zur (akuten) Kindeswohlgefährdung. Die Fachkräfte müssen daher Grenzen kompetent einschätzen und sich zugleich sicher an den Grenzen bewegen können. Dies gelingt vor allem dann, wenn die Fachkräfte über ein hohes Maß an professionellem Selbstbewusstsein verfügen, das auch die entsprechende gesellschaftliche Anerkennung erfährt.

Die Ergebnisse des Projektes »Aus Fehlern lernen« weisen darauf hin, dass die Fachkräfte und Organisationen auch ein eigenes Schutzbedürfnis haben. Dies kann dazu führen, dass verbindliche Verfahren zur Bearbeitung von Kinderschutzfällen vor allem der Absicherung der Fachkräfte und der Institutionen dienen und somit weniger die Qualifizierung der Fallbearbeitung und damit die Ausbildung einer Expertenschaft im Blick haben.

Die Professionalisierung und Entwicklung einer selbstbewussten Expertenschaft in der Sozialen Arbeit können – zusammengefasst – gleichermaßen als Voraussetzung, Ziel und Konsequenz der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz gesehen werden. Darüber hinaus sind geeignete Konzepte sowie organisatorische und strukturelle Rahmenbedingungen notwendig, die es den Fach-

kräften ermöglichen, sich im Einzelfall sowohl sicher als auch in ausreichendem Maße abgesichert an den Grenzen einer Kindeswohlgefährdung bewegen zu können.

### **Entwicklung effektiver, attraktiver und an neue Aufgabenfelder angepasster Fortbildungskonzepte**

Die bereits dargestellten Befunde zu unbewussten Denk- und Handlungsmustern, die Entscheidungen, Bewertungen und die Arbeitsweise der Fachkräfte positiv wie negativ beeinflussen können, legen nahe, dass Fortbildungskonzepte zum Ziel haben sollten, sowohl Wissen zu vermitteln als auch die Selbstreflexionsfähigkeit der Fachkräfte zu stärken.

Fortbildungsangebote, die großen Wert auf die Stärkung der Selbstreflexion legen, stoßen jedoch häufig bei den Fachkräften nur auf wenig Resonanz. Vielmehr erwarten viele Fachkräfte – in der Hoffnung auf mehr Handlungssicherheit in einem von Unsicherheiten geprägten Arbeitsfeld – von Fortbildungen in erster Linie die Vermittlung von konkreten Handlungsanleitungen und das Wissen, wie sie umgesetzt werden können. Dies mag unter anderem daran liegen, dass sich die Fachkräfte für die schwierige Arbeit im Kinderschutz unsicher und nicht ausreichend qualifiziert fühlen, so der Befund aus dem Projekt »Aus Fehlern lernen«.

Ein Beitrag, den Fortbildungen zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz leisten könnten, wäre daher die Entwicklung attraktiver Fortbildungskonzepte und Methoden, die die Stärkung der Selbstreflexionsfähigkeit und die Vermittlung von Wissen sinnvoll miteinander verbinden.

Die Aufgabenbeschreibungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Jugendämtern weisen heute vielfach auf das Case Management als der zentralen und vorrangigen Funktion der Fachkräfte hin. Dabei scheint kaum bedacht zu werden, dass die Vernetzung von Hilfen zum Schutz von Kindern neben dem Zusammenführen von Kompetenzen auch Schnittstellen und damit potenzielle Risiken und Schwachstellen produziert. Denn in der Regel erhalten die Fachkräfte kaum entsprechende Schulungen, um sie auf die neue Aufgabe vorzubereiten. Stattdessen wird oftmals davon ausgegangen, dass sie mit dem für Case Management notwendigen Wissen über Denk- und Arbeitsweisen anderer Professionen ausgestattet sind. Häufig wird darüber hinaus Erfahrung in Moderation

und in der Gestaltung von komplexen Kommunikationssystemen vorausgesetzt. Es kann jedoch nicht davon ausgegangen werden, dass Fachkräfte Sozialer Arbeit über all diese Kompetenzen »automatisch« verfügen.

Bestandteil der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz sollte daher auch die Entwicklung von geeigneten, im besten Fall interdisziplinären Qualifizierungs- und Fortbildungsangeboten sein, die Wissen über rechtliche Grundlagen, Selbstverständnis und Arbeitsweisen anderer Professionen vermitteln. Diese sollten die Fachkräfte zudem mit beratenden Kompetenzen ausstatten, um gemeinsam mit und für die Familien Hilfenetze knüpfen und erfolgreich koordinieren zu können.

## FAZIT

Die Möglichkeiten, Qualität im Kinderschutz durch einheitliche Verfahrensweisen zu sichern, sind begrenzt, weil sich fachlich qualifiziertes Handeln nicht auf einfache und lineare Abläufe reduzieren lässt. Vielmehr sollte es darum gehen, die Fachkräfte zu befähigen und zu unterstützen, *sensibel*, *kompetent* und *flexibel* auf unterschiedliche und häufig von Unsicherheit gekennzeichnete Situationen zu *reagieren* sowie ihre *eigenen Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren*.

Dabei geht es nicht um einfache Patentrezepte, sondern insbesondere darum, einen *sicheren Rahmen* für den professionellen Umgang mit Unsicherheit zu bieten. Voraussetzung dafür ist zum einen die Entwicklung einer offenen und selbstkritischen Kultur (Haltung, Klima) innerhalb des Kinderschutzsystems (einschließlich der Politik), in den Organisationen und Teams sowie bei den Fachkräften.

Zum anderen ist die Bereitstellung und strukturelle Sicherung entsprechender *institutionalisierter Orte der professionellen Reflexion* nötig. Methodisch und konzeptionell gerahmte Fallbesprechungen, regelmäßige Fallsupervisionen, aber auch die retrospektive Reflexion und Analyse von Fällen sind Beispiele für solche Orte der professionellen Reflexion.



## DIE BEITRÄGE IM EINZELNEN

- 25** Ziele des deutschen Kinderschutzsystems
- 26** Der Allgemeine Sozialdienst im Wandel. Ein Praxisvergleich
- 30** Migrationssensibler Kinderschutz
- 34** Qualitätsentwicklung für den Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz
- 39** Familiäre Gewalt gegen Kinder und Jugendliche –  
Brüche und Unsicherheiten in der sozialpädagogischen Praxis (Usoprax)
- 41** Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz
- 46** Individuelle Ressourcen und professionelle Unterstützung  
bei der Bewältigung von Systemumbrüchen

Im Folgenden nun eine Darstellung der Beiträge im Einzelnen sowie der daran jeweils anschließenden Diskussion.

## ZIELE DES DEUTSCHEN KINDERSCHUTZSYSTEMS

**Dr. Heinz Kindler, Deutsches Jugendinstitut (DJI)**



Die hier vorgestellten Ziele des deutschen Kinderschutzsystems sind Bestandteil einer von Dr. Heinz Kindler im Auftrag des NZFH erstellten Expertise mit dem Titel »Qualitätsindikatoren für den Kinderschutz in Deutschland«(2013). Die Expertise kann über die Homepage des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen ([www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)) heruntergeladen oder als Druckversion bestellt werden.

### AUS DEM VORTRAG....

Unter Systemzielen werden Ziele zusammengefasst, die vom Gesamtsystem Kinderschutz verfolgt werden. Systemziele sind somit von Zielen einzelner Organisationseinheiten zu unterscheiden. Eine Erziehungsberatungsstelle kann beispielsweise als Organisationseinheit sehr gute Arbeit leisten, jedoch das Systemziel verfehlen, weil der Zugang der Eltern sehr hochschwellig gestaltet ist.

Ziele im Kinderschutz sind multidimensional, weil es im Kinderschutz mehrere Ziele in unterschiedlichen gesellschaftlichen Organisationen gibt. Zwischen den Zielen bestehen Spannungsverhältnisse und Konkurrenzen.

Selbst bei einer Einigung auf Systemziele im Kinderschutz bleibt das Problem der Operationalisierung und damit die Frage: Wie können wir erkennen, wie wir im Hinblick auf die Zielerreichung aufgestellt sind? Da Systemziele in der Regel eher abstrakt und damit komplex sind, wird eine Vielzahl an Indikatoren benötigt, um den Grad der Zielerreichung einschätzen zu können. Die im Folgenden aufgeführten Ziele sind Ergebnisse einer

Diskurs-Analyse und wurden aus ca. 20 Dokumenten extrahiert, die auf Beschlüssen der Legislative beruhen: Gesetzesbegründungen, Äußerungen der Bundes- oder Länderexekutive sowie von Kommissionen. Das Ziel »Wahrung der Gesundheit von Mitarbeitenden«, das weder international, noch in der deutschen Debatte eine Rolle spielt, wurde zusätzlich aufgenommen.

Viele Ziele, die international von Bedeutung sind, spielen in der Deutschen Debatte keine Rolle. Beispiele dafür sind: (1) »Migrationssensibilität« (werden Kinder in Familien mit Migrationshintergrund in gleichem Maße geschützt und steht die Hilfe in gleichem Maße qualifiziert zur Verfügung) und (2) »Soziale Gerechtigkeit« (erhalten Kinder und Familien in verschiedenen Landesteilen oder in verschiedenen Orten/in verschiedenen Gebieten, gleichermaßen qualifizierte Hilfe?). Gleichzeitig wird in der deutschen Debatte das Präventionsziel wesentlich höher gehängt als in anderen Ländern.

Folgende fünf Systemziele werden vorgeschlagen:

#### **I. Prävention durch Unterstützungsangebote v. a. für belastete Familien:**

- passgenaue Hilfen
- wirksamer Abbau von Risiken
- wirksamer Aufbau von Schutzfaktoren
- Förderung von Familien und Kindern

#### **II. Schutz durch Intervention:**

- zuverlässige Abwendung der Gefährdung
- Ermöglichung einer sicheren und positiven Entwicklung
- Vorrang Unterstützung der Eltern
- notfalls auch Erziehung außerhalb des Elternhauses

#### **III. Netzwerke, Kooperationsbeziehungen und Schaffung öffentlichen Bewusstseins zur:**

- systematischen und frühzeitigen Unterbreitung von Hilfen
- raschen & zuverlässigen Überprüfung von Gefährdungen
- ohne unnötiges Verbauen von Hilfezugängen

#### **IV. Beachtung der**

- Partizipationsrechte von Eltern & Kindern
- Wahrung der Verhältnismäßigkeit
- Einhaltung weiterer Vorgaben zur Strukturierung von Arbeitsprozessen

#### **V. Laufende Qualitätsentwicklung**

- Reflexion von Wirkungen

- Minderung schädigender Effekte
- Verbesserung der positiven Wirkungen

## AUS DER DISKUSSION...

### Systematisierung von Zielen

Ziele können unterteilt werden und unterschiedliche Funktionen haben.

- Goals und Objektives: Goals sind Ziele auf einer relativ globalen Ebene. Objektives sind Unterziele oder Operationalisierungen.
- »Goals« und »Aims«: Als »Goals« werden hier Leit-Ziele verstanden und als »Aims« die entsprechenden Konkretisierungen, die zu Indikatoren führen.
- Ziel und Mittlerziele: Mittlerziele sind Ziele, die als Mittel zur Erreichung eines anderen Zieles gesetzt werden.

Ziele bedürfen eines gewissen Maßes an Eigenständigkeit, um voneinander abgrenzbar zu sein. Vor diesem Hintergrund ist zu diskutieren, inwieweit die Ziele »Prävention durch Unterstützungsangebote v.a. für belastete Familien« und »Schutz durch Intervention« eher »Oberziele« oder übergeordnete Ziele darstellen.

Diskutiert wurde auch, ob die Bildung von Netzwerken ein Systemziel darstellt oder ob es sich dabei nicht vielmehr um ein Mittlerziel handelt. Da der Fokus auf Netzwerke und die Diskussion von Verantwortungsgemeinschaften im Kinderschutz in Deutschland verhältnismäßig neu ist, erscheint es zumindest vorübergehend sinnvoll, die Bildung von Netzwerken als eigenständiges Systemziel zu belassen. Kritisch angemerkt wurde, dass das Bestehen von Netzwerken an sich noch keine Qualität im Kinderschutz sichert.

### »Viele Wege führen nach Rom«

Ziele können auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden. Die Verständigung über Ziele heißt also nicht, dass man sich auf einheitliche Wege der Zielerreichung verständigen muss. Dies wäre im Kinderschutz in Deutschland vor dem Hintergrund des föderalen Systems weder zielführend noch möglich.

### Ziele, Regeln der Kunst und Indikatoren

Die Hintergründe und Ursachen für Misshandlung, Vernachlässigung und sexuelle Gewalt sowie der Bedarf der Familien sind sehr unterschiedlich. In der Konsequenz bedarf es im Kinderschutz auch einer Vielzahl an Kompetenzen, Angeboten und Reaktionsweisen. Dass sich

die Regeln der Kunst im »Chaos der Einzelfälle« automatisch herausbilden, ist unter diesen Umständen unwahrscheinlich. »Regeln der Kunst« lassen sich darüber hinaus nicht direkt aus Zielen ableiten. Vielmehr bedarf es Indikatoren, die den Grad der Zielerreichung messbar machen und die damit eine Orientierung hinsichtlich der Frage über die Qualität des Kinderschutzsystems, also die »Regeln der Kunst«, bieten. Sowohl für die Entwicklung geeigneter Indikatoren als auch für die Entwicklung von »Regeln der Kunst« braucht es (ergänzende) Forschung.

### Kinderschutzsystem – was ist das?

Eine Voraussetzung, um Systemziele im Kinderschutz zu entwickeln, ist zunächst eine Verständigung über die Frage, was (und wen) das System im Kinderschutz umfasst.

### Fazit

Die Diskussion im Anschluss an den Vortrag machte deutlich, dass ein Diskurs über Systemziele im Kinderschutz in Deutschland bisher kaum stattgefunden hat. Die Ziele des Kinderschutzes scheinen in den Diskussionen eher implizit unterstellt zu werden. Eine explizite Verständigung darüber hat bisher jedoch noch nicht stattgefunden. Die im Workshop vorgestellten und diskutierten fünf Systemziele des deutschen Kinderschutzes bilden daher eher einen ersten Aufschlag. Die Zielediskussion sollte in der Zukunft, v.a. im Hinblick auf die laufende Qualitätsdebatte im Kinderschutz und die Forderung nach Entwicklung von Qualitätsindikatoren und -standards, fortgeführt werden. Denn ohne Verständigung auf Ziele scheint auch die Verständigung über Qualität und Standards nur schwer vorstellbar!

## DER ALLGEMEINE SOZIALDIENST IM WANDEL. EIN PRAXISVERGLEICH

Prof. Dr. Ingrid Gissel-Palkovich



## ZUM PROJEKT ...

Fachhochschule Kiel,  
 Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit  
 Fachhochschule Köln,  
 Institut für angewandtes Management und Organisation  
 in der Sozialen Arbeit

Projektleitung:

Prof. Dr. Ingrid Gissel-Palkovich (Kiel)  
 Prof. Dr. Herbert Schubert (Köln)

Auftraggeberin:

Hans Böckler Stiftung

Projektziele- und Auftrag:

- (1) Suche und Analyse von Organisations- und Prozessmodellen des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD), die besonders geeignet sind für
  - die Gewährleistung der sozialpädagogischen Fachlichkeit,
  - die Wirksamkeit der Leistungen,
  - eine effiziente und aus beschäftigungspolitischer Perspektive sozialverträgliche Leistungserbringung.
- (2) Identifizierung der Richtung des sozialen Wandels, dem der ASD unterliegt.

Laufzeit:

Juni 2008 bis Juli 2010

Methodisches:

Untersuchungsdesign	Methode / Vorgehensweise
1. <b>Explorative Übersichtsstudie (Survey)</b> Zuschreibungsmuster der ASD-Praxis Sammlung als vorbildlich eingeschätzter Beispiele (N=100)	<b>Fernmündliche Befragung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewusste Stichprobe: wissenschaftliche und institutionelle Fachleute (N=45)</li> <li>• Zufallsstichprobe: ASD-Praxis (N=55)</li> </ul>
2. <b>Auswahl der Untersuchungsstichprobe</b> Am häufigsten genannte Praxisbeispiele mit Vorbildcharakter (N=16)	<b>Berücksichtigung der Raumstruktur:</b> Innere und äußere Zentralräume; Zwischenräume mit Verdichtungsansätzen und mit geringer Dichte; Peripherer Raum mit sehr geringer Dichte
3. <b>Vertiefungsstudie</b> Erhebung von Schlüsselmerkmalen in der Untersuchungsstichprobe (N=16)	Befragung vor Ort nach dem Prinzip der Triangulation unter Bezugnahme auf u. a. einen Mehr-Ebenen-Ansatz
4. <b>Synopse</b> Auswertung und Vergleich der 16 Fallbeispiele	Systematische Gegenüberstellung, Identifizierung relevanter Muster
5. <b>Gruppendiskussion</b> Interpretation	Bewertung der Ergebnisse mit ausgewählten Experten/innen

Links und Veröffentlichungen zum Projekt:

[www.asd-projekt.de](http://www.asd-projekt.de)

Gissel-Palkovich, I./Schubert, H. (2010): Gelingende Praxis des ASD im Spannungsfeld zwischen Organisation und Interaktion. In: Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fakultät Wirtschaft und Soziales (Hrsg.): Standpunkt Sozial, Hamburger Forum für Soziale Arbeit und Gesundheit, Heft 2, S. 43 – 51.

## AUS DEM VORTRAG....

Im Projekt wurde untersucht, welche Veränderungsprozesse im ASD angeregt, wie sie umgesetzt wurden und welche Wirkungen damit erzielt werden konnten. Ausgehend von einer konstruktivistischen Perspektive wurde nicht nach objektiven Wahrheiten, sondern nach subjektiven bzw. intersubjektiv ausgehandelten Wahrheiten gefragt.

Auf der Grundlage der von Luhmann vorgenommenen Differenzierung von Erziehungssystemen wurde unterschieden zwischen dem Organisationssystem (Dienstanweisungen, Strukturen – Routinen) und dem Interaktionssystem (Interaktionen zwischen Fachkräften, Leitungen, Kooperationspartnern und Adressaten und Adressatinnen), wobei davon ausgegangen wird, dass Veränderungen aufseiten des Organisationssystems nicht zwingend Wirkungen aufseiten des Interaktionssystems zur Folge haben.

Die vorgestellten Ergebnisse beziehen sich v. a. auf die Teilraum- und Fallebene, d. h. auf die qualitative Befragung von Fachkräften sowie Adressaten und Adressatinnen. Im Folgenden einige zentrale Ergebnisse:

Aus der Adressatinnen- und Adressatenbefragung (n=52):

- Die grundsätzliche Zufriedenheit liegt bei über 80 %
- 50 % der Befragten geben an, dass die Hilfe rückblickend zu einer verbesserten Situation geführt hat.

Aus der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbefragung:

- Die Zufriedenheit der Fachkräfte bezüglich der »Erfüllung des Wächteramtes« korreliert v.a. mit dem Grad der politischen Einflussnahme des ASD, der Einschätzung der Ressourcenlage, den Leistungsangeboten, der Qualität der Klientenkontakte, der konzeptionellen Sicherung der Fachlichkeit (Konzepte und Handlungsempfehlungen) sowie der fachlichen Kompetenz des Teams. Die fachliche Kompetenz im Team steht wiederum im Zusammenhang mit der Institutionalisierung von kollegialer Beratung und Supervision.
- Mitarbeitende, die Praxisreflexion und Supervision positiv einschätzen und sich beteiligt fühlen bei konzeptionellen Fragestellungen, fühlen sich selbst stärker in der Lage, den Aufgaben im Rahmen des Wächteramtes nachzukommen.
- Es gibt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen objektiven Fallzahlen und Belastungsempfinden der Fachkräfte!
- Je zufriedener die Fachkräfte mit der innerbetrieblichen Kommunikation sind, umso besser sehen sie sich in der Lage, hohe Fallzahlen zu bewältigen und ihre Aufgaben zu erfüllen.

Zwischenfazit für den Kinderschutz

- Die Sicherung von Fachlichkeit und Professionalität hängt stark von den örtlichen Bedingungen ab.
- Der Wandel im ASD fokussiert stark auf die Ebene des Organisationssystems. Wünschenswert wäre auch, das Interaktionssystem zwischen Fachkräften, zwischen Fachkräften und Leitung sowie zwischen Fachkräften und Klientinnen und Klienten zu stärken. Dazu wäre es sinnvoll, die Personalentwicklung sowohl der Fach- als auch der Leitungskräfte und die konzeptionelle Sicherung von Fachlichkeit in den Blick zu nehmen. Zur Stärkung des Interaktionssystems gehören aber auch eine institutionalisierte Praxisreflexion, Supervision, die interne Kommunikation sowie die Teilhabemöglichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

ASD im Wandel

- Der Wandel im ASD weist auf einen Komplexitätszuwachs des Organisationssystems hin. Eine Konsequenz daraus ist, dass auch die Komplexität des Interaktionssystems zunimmt.
- Die neu zu bewältigenden Aufgaben des ASD führen zu einer Bündelung von Ressorts (z. B. multiprofessionelle Teams) sowie einer verstärkten Vernetzung im Sozialraum und in den Regionen. Die Arbeitsprozesse werden zunehmend fordristisch aufgeteilt, d. h. sie werden zerlegt in unterschiedliche Prozessbereiche, wie Falleingang oder Fallmanagement.
- Es ist eine Tendenz zur »Verregelung« von Vorgängen festzustellen, was z. B. an der Standardisierung von Instrumenten in ganz unterschiedlichen Bereichen (von der Fallanalyse bis hin zu Qualitätshandbüchern für Schlüsselprozesse) sowie in einer Tendenz zur Standardisierung von Kommunikationsprozessen deutlich wird.
- Das Interaktionssystem Fachkraft – Klientin/Klient steht unter einem wachsenden Optimierungsdruck: Es steht nicht mehr Zeit für den Austausch mit den Klientinnen und Klienten zur Verfügung, aber der Gesprächsverlauf soll effizienter und effektiver gestaltet werden. Der steigende Aufwand im Organisationssystem führt darüber hinaus zu einer Vernachlässigung des primären Interaktionssystems zwischen Fachkraft und Klientin bzw. Klient.
- Der Ausbau des Organisationssystems bei gleichzeitiger Vernachlässigung des Interaktionssystems kann die Gefahr einer Ent-Individualisierung und De-Professionalisierung der Sozialen Arbeit beinhalten. Einerseits soll Fachlichkeit so abgesichert werden, andererseits wird Fachlichkeit dadurch bedroht.

Fazit für den Kinderschutz:

- Veränderungen auf der Ebene des Organisationssystems sind in ihren Wirkungen auf das Interaktionssystem zu hinterfragen, z. B. darf eine Erhöhung des Aufwands im Organisationssystem nicht zu einer Vernachlässigung des primären Interaktionssystems (Fachkraft – Klientin/Klient) führen.
- Ziel muss eine Balance zwischen (Ab-)Sicherung der fachlichen Qualität durch Strukturierung von Arbeitsprozessen, Gewährleistung von Vorgaben und Standards (Organisation) und Kommunikation, Kooperation, Partizipation, Reflexivität sowie fachlicher Autonomie (Interaktionsebene) sein.

- Innovationen sollten auch der professionellen Stärkung der Fach- und Leitungskräfte (z. B. Selbstkompetenzwahrnehmung, Selbst- und Handlungsverständnis) dienen. Denn letztendlich sind die handelnden Akteure maßgeblich für einen guten Kinderschutz.

## AUS DER DISKUSSION...

### **Wildwuchs der ASDs: Ruf nach Standards oder notwendige Vielfalt?**

Die vorgestellten Ergebnisse weisen auf eine hohe Heterogenität der ASDs hin, die man auch als »Wildwuchs« bezeichnen könnte. Bewertet man Heterogenität negativ, dann könnte dieses Ergebnis als Hinweis für die Notwendigkeit zur Entwicklung von Standards gesehen werden, die als Leitplanken verbindliche Orientierung geben sollen. Ob die »Eindämmung des Wildwuchses« alleine schon zu einer qualitativen Verbesserung beitragen würde, bleibt dabei jedoch offen. Dies gilt insbesondere deshalb, weil unklar ist, wie solche Leitplanken oder Standards aussehen müssten. Bereits bestehende Standards und Orientierungshilfen, wie z. B. das Papier der Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände (2009) »Empfehlungen zur Festlegung fachlicher Verfahrensstandards in den Jugendämtern bei Gefährdung des Kindeswohls«, werden zwar von der Praxis aufgegriffen, haben aber offensichtlich nicht zu mehr Homogenität im Sinne von Vereinheitlichung geführt.

Zwischenfazit: Standard ist nicht gleich Standardisierung im Sinne von Vereinheitlichung. Die zentrale Frage lautet: Wie müssen Standards im Sinne von Leitplanken, die verbindliche Orientierung geben, aussehen, damit sie einerseits Qualität verbessern ohne dabei zugleich notwendige Vielfalt zu zerstören?

### **Netzwerkarbeit: Wer vernetzt was und wen und wozu eigentlich?**

Die Aussage: »Vernetzung ist zentrale Aufgabe des ASD« muss differenzierter diskutiert werden. Die Aufgabe der Vernetzung kann sowohl auf der Ebene des Einzelfalls, im Sinne des Knüpfens eines Hilfenetzes für eine Familie, als auch fallübergreifend verstanden werden. Fallübergreifende Vernetzung ist dabei kein Selbstzweck, sondern macht nur dann Sinn, wenn sie auf der Fallebene auch Wirkung entfaltet: Die fallunabhängige Vernetzung bildet die Grundlage bzw. verbessert die Voraussetzung für die Vernetzung im Einzelfall.

Die Verantwortung für die Bildung fallunabhängiger Netzwerke liegt bei den Führungskräften; die Verantwortung für das fallspezifische Netzwerk dagegen bei den Fachkräften.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Vernetzung auch im Kinderschutz ist der Befund, wie wenig Kompetenz sich die Fachkräfte im Bereich der Vernetzung zuschreiben, bedenklich. Es scheint, dass Fachkräfte vielerorts zwar in Netzwerken sitzen und damit »gut vernetzt« sind. Dies bedeutet aber noch lange nicht, dass sie sich auch in die Lage versetzt fühlen, ein spezifisches Netzwerk im Einzelfall aufzubauen. Betont werden muss an dieser Stelle die Verantwortung der Leitung. Das Abschließen fallübergreifender Vereinbarungen ist Aufgabe der Leitung. Wenn diese fallübergreifenden Strukturen nicht oder nur ungeeignet von der Leitung vorbereitet werden, dann erschwert dies den Mitarbeitenden die Möglichkeiten, im Einzelfall ein Netzwerk zu knüpfen.

Ein Problem, dass das Knüpfen von Netzwerken zusätzlich erschwert, sind häufige Umorganisationsprozesse in den Kommunen. Dadurch wechseln die Kooperationspartner, Personen kommen ins Spiel, die die Vorgeschichte nicht kennen und persönliche Kontakte gehen verloren.

### **Interaktionssystem und Organisationssystem: zwei Seiten einer Medaille**

Zentrale Fragestellungen bei der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz sind, »Was hat Einfluss?« und »Wie kann man Einfluss nehmen?«. Dies wird in dieser Untersuchung an der Unterscheidung zwischen Interaktionssystem und Organisationssystem deutlich. Der Fokus des ASD liegt auf der Verbesserung des Organisationssystems in der berechtigten Hoffnung und Erwartung, dass sich die Veränderungen auch auf das Interaktionssystem niederschlagen. Neben der Standardisierung und Vereinheitlichung von Instrumenten und Verfahren bedeutet dies aber auch, Orte der Praxisreflexion, Supervision, Teamentwicklung, Schulung von Führungskräften sowie Fallberatungen zur Verfügung zu stellen. Dieses sind zentrale Aspekte im Organisationssystem, die gravierenden Einfluss auf das Interaktionssystem entfalten können.

## MIGRATIONSENSIBLER KINDERSCHUTZ

**Dr. Birgit Jagusch, ism Mainz**



### ZUM PROJEKT ...

Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e. V. (ism) in Kooperation mit der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen e. V. (IGfH)

Projektleitung:

Dr. Birgit Jagusch, Ursula Teupe

Auftraggebende:

Stiftung »Aktion Mensch«, BMFSFJ, Privatstiftung

Projektziele und -auftrag:

Praxisforschungs- und Entwicklungsprojekt

- Schaffung einer fundierten Datenbasis zu Fragen rund um die Themenbereiche »Kinderschutz« und »Migration«
- Heraus- und Bearbeitung spezifischer Aspekte in der Zusammenarbeit mit Familien mit Migrationshintergrund
- Sensibilisierung und Qualifizierung der Fachkräfte der Jugendhilfe hinsichtlich migrationspezifischer Aspekte bei der Umsetzung des Kinderschutzauftrags
- Beitrag zur Normalisierung des Phänomens der Migration im Themenfeld des Kinderschutzes

Laufzeit:

November 2008 bis Oktober 2011

Teilnehmer:

Drei Modellstandorte (Essen, Landkreis Germersheim, Stuttgart)

Methodisches:

- Analyse aller in 2008 begonnenen Fälle in den Projektbezirken, in denen eine Kindeswohlgefährdung (KWG) geprüft werden musste (standardisierter Fragebogen)
- 718 Kinder/Jugendliche in 507 Haushalten, verteilt über die drei Projektbezirke (dies entspricht 1–2% aller Kinder und Jugendlichen unter 21 Jahren)
- Geschlechtsverteilung: 48,6% Jungen und 51,4% Mädchen

Links und Veröffentlichungen zum Projekt:

Jagusch, Birgit/Sievers, Britta/Teupe, Ursula (Hrsg.) (2012): Migrationssensibler Kinderschutz. Ein Werkbuch, Frankfurt am Main.

### AUS DEM VORTRAG...

Obwohl Deutschland eine Migrationsgesellschaft ist und viel über Migration und Integration diskutiert wird, liegen bislang für die Frage nach der »Migrationssensibilität des Kinderschutzes« kaum Daten vor.

»Leitmaxime« des Projektes ist es, Differenzsensibilität zu entwickeln. Dies bedeutet, dass in der Zusammenarbeit mit Familien mit Migrationshintergrund Differenzen nicht überbetont oder gar erst hergestellt werden, d.h. Familien mit Migrationshintergrund nicht zu den per se »Anderen« gemacht werden, und gleichzeitig nicht in die Falle der Differenznegierung zu tappen und im Einzelfall relevante Differenzlinien zu übersehen. Deshalb plädiert das Projekt für eine »Normalisierung« des Phänomens Migration im Themenfeld Kinderschutz: Es muss normal sein, über Fragen der Migration genauso zu sprechen, wie über Fragen der prekären Lebenslage, Fragen der Lebensverhältnisse oder Ähnliches.

Im Folgenden einige zentrale Ergebnisse:

**Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund (MH) sind ebenso häufig von einer Kindeswohlverdachtsmeldung betroffen wie Kinder ohne MH**

Es zeigt sich, dass 1–2% (2% in Stadtbezirken mit stark verdichteten Problemlagen) der Population der bis 21-Jährigen in den Projektbezirken von einer Verdachtsmeldung auf eine Kindeswohlgefährdung betroffen sind. Der Anteil der Kinder mit Migrationshintergrund an diesen Verdachtsmeldungen entspricht dabei ihrem Anteil

an allen Kindern und Jugendlichen in der altersgleichen Bevölkerung. Dies bedeutet, dass Kinder mit Migrationshintergrund nicht häufiger und nicht seltener von einem Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung betroffen sind als Kinder ohne Migrationshintergrund. Kinder und Jugendliche mit Migrationshintergrund sind also eine zentrale Zielgruppe auch im Kinderschutz, da sie hohe Anteile an der Gesamtbevölkerung stellen – in den städtischen Projektbezirken gut 60 % – und nicht, weil Familien mit Migrationshintergrund weniger in der Lage sind, ihre Kinder zu schützen.

### **Kindeswohlgefährdung entsteht im Kontext prekärer Lebensverhältnisse**

Es ist nicht der Migrationshintergrund, der dazu führt, dass Kinder von ihren Eltern nicht hinreichend geschützt werden können bzw. von diesen selbst gefährdet werden, sondern es sind prekäre Lebenslagen, die Gefährdungslagen des Kindeswohls wesentlich mitbedingen. So zeigt sich in den Projektbezirken, dass Familien, die ALG II beziehen, Familien, in denen ein Elternteil alleine mit Kindern im Haushalt lebt, Familien mit drei und mehr Kindern, Familien mit sehr jungen Müttern sowie Familien, in denen Kinder und Eltern deutlich bildungsbenachteiligt sind, in den Kindeswohlverdachtsmeldungen deutlich überrepräsentiert sind. Die Lebensverhältnisse von Familien mit und ohne MH, zu denen eine Gefährdungsmeldung einging, sind dabei gleichermaßen prekär.

Als professionelle Herausforderung lässt sich in diesem Zusammenhang der Bedarf der Profilierung der Arbeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes mit Blick auf Familien (ohne und mit MH) in prekären Lebenslagen benennen. Möglichkeiten und Grenzen der ASD-Arbeit, erforderliche Kooperationen im Einzelfall und einzelfallübergreifend, sowie eine dafür notwendige Ausstattung des ASD sind in diesem Zusammenhang zu erörtern. Zum anderen bedarf es einer Weiterentwicklung der sozialen Regelstruktur für Familien in prekären Lebenslagen sowie die Etablierung präventiver Angebote, um Familien zu entlasten und zu stabilisieren sowie Eskalationen zu vermeiden, sowie der Verstärkung der Vernetzung zwischen dem Jugendamt und anderen Trägern.

### **Kinderschutz betrifft Kinder und Jugendliche aller Altersgruppen**

Die Gefährdungsmeldungen in den Projektbezirken verteilen sich auf alle Altersgruppen. Knapp jedes zehnte gemeldete Kind ist bis zu einem Jahr, gut jedes zehnte Kind ist älter als 15 Jahre. Die unter 3-Jährigen stellen einen Anteil von einem knappen Viertel an allen Kinderschutzverdachtsfällen – sowohl mit Blick auf die Kinder mit als auch mit Blick auf die Kinder ohne MH. Die diagnostische Arbeit im Kinderschutz und die sich anschließenden Hilfen erfordern demzufolge die Berücksichtigung der Entwicklungsphasen von Kindern und Jugendlichen unterschiedlichen Alters.

### **Die vor Ort entwickelten und ausgestalteten Kooperationsstrukturen sowie spezifische ländergesetzliche Regelungen beeinflussen die Kinderschutzarbeit vor Ort**

Je nach Standort zeigen sich deutliche Unterschiede in den »Zugängen« zum Jugendamt – bestehende/erarbeitete Rahmenbedingungen wie Kooperationsvereinbarungen, Netzwerkentwicklung, Schulgesetze, etc. beeinflussen die Meldepraxis. Mit Blick auf Familien mit jüngeren Kindern (bis 3 Jahre) stellen Ärzte eine bedeutsame Meldergruppe sowohl bei Familien mit als auch bei Familien ohne MH dar. Bei älteren Kindern ab 3 Jahre spielen Ärzte als Meldergruppe bei Familien mit MH eine deutlich geringere Rolle als bei Familien ohne MH. Beratungsstellen sind bei Familien mit MH mit ungeborenen Kindern und Babys bis 1 Jahr eine zentrale Meldergruppe (jeder fünfte Fall). Differenziert nach Jungen und Mädchen mit und ohne Migrationshintergrund zeigt sich, dass (ältere) Mädchen mit MH sehr häufig selbst melden, dass Schulen und Kitas kaum Meldungen zu Mädchen ohne MH machen und bei Mädchen ohne MH die Meldung durch einen Elternteil die mit Abstand häufigste Art der Meldung darstellt (in jedem fünften Fall).

### **Gut die Hälfte der Familien, über die eine KWG-Meldung beim Jugendamt eingeht, sind den Fachkräften im ASD bereits bekannt**

Knapp die Hälfte der Familien, zu denen eine Gefährdungsmeldung eingeht, hatte bis dahin keinen Kontakt zum Jugendamt. Diejenigen Familien, die dem ASD bereits bekannt waren, hatten im Vorfeld bzw. zum Zeitpunkt der Meldung bereits erzieherische Hilfen erhalten

oder aber waren dem ASD erst seit kurzer Zeit (bis zu einem Jahr) bekannt.

### **Familien mit MH wird im ersten Zugang deutlich seltener ein Hausbesuch abgestattet**

Am häufigsten entscheiden sich ASD-Fachkräfte für einen angekündigten Hausbesuch bei der betreffenden Familie nach der Gefährdungsmeldung. An zweiter Stelle steht der unangekündigte Hausbesuch, dicht gefolgt von der Einladung der Familie zu einem Gespräch ins Jugendamt. Familien mit MH wird im ersten Schritt deutlich seltener ein (insbes. unangekündigter) Hausbesuch abgestattet. Stattdessen werden Familien mit MH deutlich häufiger zu einem Gespräch in das Jugendamt eingeladen. Dieses unterschiedliche Zugehen auf die Familien ist konzeptionell an keinem der Standorte so vorgesehen. Mögliche Gründe hierfür sind aus Sicht der Fachkräfte das »Nicht-Hineinplatzen-Wollen« der Behörde in die Wohnung von Familien mit MH, die Sicherheit gebenden eigenen Büroräume sowie das leichtere Ermöglichen des Hinzuziehens eines Dolmetschers bei Bedarf. Vor dem Hintergrund dieser Befunde lässt sich der Bedarf der konzeptionellen Gestaltung des Erstkontakts – als Schlüsselprozess in der Kinderschutzarbeit – formulieren.

### **In der Mehrheit der Gefährdungsmeldungen erhärtet sich der Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung bei uneindeutiger Gefährdungseinschätzung in und mit Familien mit MH**

Differenziert nach Familien mit und ohne MH zeigt sich, dass je bei einem Viertel der Meldungen am Ende das Ergebnis einer vorliegenden Kindeswohlgefährdung steht. Deutlich häufiger allerdings wird bei Familien ohne MH eine Kindeswohlgefährdung ausgeschlossen, während bei Familien mit MH häufiger eine KWG nicht auszuschließen, aber auch nicht festzustellen ist. Die Gefährdungseinschätzung gestaltet sich demnach für die ASD-Fachkräfte in und mit Familien mit Migrationshintergrund uneindeutiger. Verbunden mit der uneindeutigeren Einschätzung der Gefährdungslage sind weniger erfolgreiche Anschlusshilfen. Diese Befunde verweisen auf die Notwendigkeit der fachlichen Bearbeitung des Gefährdungseinschätzungsprozesses in und mit Familien mit MH.

### **Hilfen zur Erziehung kommen infolge der Risikoeinschätzung bei Familien mit MH seltener zum Einsatz und werden, wenn sie zum Einsatz kommen, schlechter bewertet**

Kinder mit MH erhalten durchweg seltener (erzieherische) Hilfen im Anschluss an den Gefährdungseinschätzungsprozess, insbesondere im Falle einer nicht auszuschließenden oder nicht vorliegenden Kindeswohlgefährdung. Weiterhin zeigt sich, dass Hilfen zur Erziehung, die in Familien mit MH eingesetzt wurden, aus Sicht der Fachkräfte schlechter bewertet werden: Jede zehnte Hilfe erachten die Fachkräfte hier als »kaum oder nicht erfolgreich« (gegenüber 3%). Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erscheint die Frage nach bedarfsgerechten Angeboten für Familien mit MH (und festgestellter KWG) sehr bedeutsam. Auch Fragen, wie die Zugänge zu den Familien geschaffen werden können, welche »Türöffner« es geben könnte – beispielsweise über das Ausfindigmachen und Kontaktieren von Schlüsselpersonen in den Communities oder durch die Nutzung bestehender Orte und Strukturen von Migrantenselbstorganisationen – und welche Chancen und Grenzen in der Zusammenarbeit mit solchen Akteuren liegen, gilt es in diesem Zusammenhang zu bearbeiten.

### **Migrationsspezifische Weiterbildungsbedarfe**

Die Pluralität der Migrationsgeschichten/-biografien im Sample zeigt: Notwendig ist subjektzentriertes migrationsensibles Agieren ohne zu Kulturalisieren (relevant sein können z.B. Aufenthaltsstatus, Sprache, differierende Lebensentwürfe, Diskriminierungserfahrungen, etc.).

Zu den Weiterentwicklungsbedarfen gehören daher u. a.

- die Bearbeitung des Themas »kultur- und migrationsensibles Fallverstehen« (inkl. Gefährdungseinschätzung),
- die Auseinandersetzung mit den (v.a. rechtlichen) Rahmenbedingungen (zu denken ist hier insbesondere an das Aufenthaltsrecht) und
- die Etablierung eines für Kinderschutzkontexte qualifizierten, viele Sprachen abdeckenden Dolmetschersystems.

## AUS DER DISKUSSION ...

### Was beeinflusst das Handeln und Entscheiden der Fachkräfte?

Das Handeln der Fachkräfte, bzw. ihre Entscheidungen über Interventionen, Einschätzungen und »nächste Schritte« wird von vielen unterschiedlichen Faktoren beeinflusst, dementsprechend können die Daten z. T. auch sehr unterschiedlich interpretiert werden. Dies machen auch die unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten zu den Daten »Hausbesuche beim Erstkontakt« deutlich: Die Tatsache, dass die Fachkräfte Familien mit Migrationshintergrund eher zu einem Gespräch ins Büro einladen, als sie zu Hause zu besuchen, könnte ein Hinweis darauf sein, dass sich die Fachkräfte gerne »auf sicherem und einem ihnen vertrauten Terrain« treffen wollen. Es könnte aber auch so interpretiert werden, dass die Fachkräfte das Gespräch im eigenen Büro nicht aus Unsicherheit, sondern aus Schutzbedürfnis wählen, weil die Meldungen häufiger den Hintergrund Häusliche Gewalt und Partnerschaftsgewalt haben.

### Weiterentwicklung von Fortbildungs- und Qualifizierungskonzepten als Teil der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz

Fachkräfte erwarten von Fortbildungen zum Thema »Migration« häufig viel Information über Herkunftsländer, in der Hoffnung durch mehr Wissen über kulturelle Traditionen mehr Sicherheit in der Bewertung erzieherischen Verhaltens (z. B. körperliche Bestrafung) zu erlangen. Die Vermittlung von Patentrezepten zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz wird jedoch aufgrund der Pluralität der Migrationsbiografien und -geschichten als nicht sinnvoll erachtet. Stattdessen muss es in Fortbildungen stärker um Selbstreflexion und Sensibilisierung im Umgang mit Unsicherheiten gehen.

Da diese Fortbildungen von den Fachkräften bisher als wenig attraktiv bewertet werden, müssen Settings und Methoden entwickelt werden, die die notwendigen Inhalte vermitteln und gleichzeitig die Bedürfnisse der Zielgruppe befriedigen.

Folgendes Zitat von Prof. Franz Hamburger von der Uni Mainz könnte zum Leitsatz in Fortbildungen zu migrationsensiblen Arbeiten werden: »Es geht nicht darum, besondere Dinge zu tun, sondern das Allgemeine besonders gut zu tun«.

### Qualitätsentwicklung in Richtung migrationsensiblen, kontextsensiblen oder differenzsensiblen Kinderschutz?

Stefan Bestmann von der Katholischen Hochschule für Sozialwesen in Berlin kommt in seiner Studie »Interkulturalität und Sozialraumorientierung«, in der er die Frage »Braucht man eigentlich mit einem zielgruppenoffenen Ansatz die Sozialraumorientierung?« gestellt hat, zu dem Schluss, dass es weniger um Sozialraumorientierung geht, als vielmehr darum, Faktoren wie »Wertschätzung gegenüber den Familien«, »Respekt zeigen«, »Zeit für den Austausch mit den Familien« zu stärken sowie das eigene Handeln zu reflektieren.

Die Stärkung der Selbstreflexionsfähigkeit der Fachkräfte bildet einen zentralen Bestandteil der Qualitätsentwicklung im Kinderschutz. Selbstreflexivität wäre daher eine eigene Zieldimension des Kinderschutzsystems. Dennoch lässt sich migrationsensibel nicht durch kontextsensibel ersetzen, da dieser Begriff zu vage erscheint. Vielmehr muss es um einen Aushandlungsprozess gehen über die Fragen »Was wird wie konnotiert?« und »Was hat welche Relevanz?«. Eine Alternative zu Kontextsensibilität wäre daher Differenzsensibilität, weil dies die unterschiedlichen Differenzen und Differenzierungen, denen Menschen unterworfen sind, berücksichtigt. Unter Differenzsensibilität wären dann auch Genderfragen, Alleinerziehende, etc. gefasst. Das zentrale Spannungsmoment, in dem sich der ASD bzw. seine Fachkräfte bewegen, könnte lauten: Auf der einen Seite sensibel sein für Differenzierungen, diese aber auch auszublenden und nicht darauf zu setzen, wo sie möglicherweise keine Rolle spielen. Für die Qualitätsentwicklung im Kinderschutz heißt das, keine einfachen Patentrezepte anzubieten, sondern v. a. die Selbstreflexivität der Fachkräfte zu fördern.

### Dolmetscher, Kulturmittler

In der Jugendhilfe gibt es so gut wie keine Erkenntnisse über Modelle und Methoden des Kulturmittlers oder über qualifizierte Dolmetscher-Systeme für jugendhilfespezifische Themen. Bestandteil eines ganzheitlichen Konzeptes zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz muss auch die Weiterentwicklung solcher Modelle und Methoden sein.

### Standards entfalten nur dann Wirkung, wenn sie anschlussfähig sind und von der Fachpraxis akzeptiert werden

In der Sozialen Arbeit ist ein erhebliches Misstrauen gegenüber Standards wahrzunehmen. In Verbindung damit, dass es in dieser Berufsgruppe auch eine erhebliche Zurückhaltung im Hinblick auf die Diskussion und Berücksichtigung externer, wissenschaftlicher Erkenntnisse gibt, wird deutlich, dass bei der Entwicklung von Standards die Frage nach der Anschlussfähigkeit in der Praxis von erheblicher Bedeutung sein wird. In anderen Bereichen, wie z. B. der Medizin, besteht bezüglich Standards erheblich weniger Misstrauen, was evtl. auch daran liegt, dass es dort einen eher selbstbewussten Umgang mit Standards gibt, die im Sinne von Orientierung mehr als Unterstützung statt als Einengung gesehen werden.

## QUALITÄTSENTWICKLUNG FÜR DEN KINDERSCHUTZ IN JUGENDÄMTERN IN RHEINLAND-PFALZ

Prof. Dr. Christian Schrapper, Kim Annabell Laux



### ZUM PROJEKT ...

Universität Koblenz, Landau

Projektleitung:

Prof. Dr. Christian Schrapper

Projektmitarbeiterinnen:

Dr. Vanessa Schnorr, Kim Annabell Laux

Auftraggeber:

Ministerium für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen Rheinland-Pfalz

Projektziele und -auftrag:

- Einschätzungen zu Arbeitsweisen und Qualitäten der Kinderschutzarbeit in rheinland-pfälzischen Jugendämtern
- Standards für »guten« und »gut gemachten« Kinderschutz herausarbeiten und begründen
- konkrete Hinweise und Vorschläge für Qualifizierung der Kinderschutzarbeit machen

Laufzeit:

Oktober 2009 bis Juni 2011

Teilnehmer:

ca. 45 Fachkräfte und Leitungen aus zehn Jugendämtern aus Rheinland-Pfalz

Methodisches:

Durch eine fundierte Analyse von Fällen und der Analyse von Strukturen und Kulturen in den Organisationen sollten die Bedingungen für organisierte Achtsamkeit im Kinderschutz deutlicher und konkret herausgearbeitet werden.

Das methodische Setting für diese Analysearbeit wurde Lern- und Entwicklungswerkstätten genannt und als Ort kollegialer Fall- und Organisationsanalyse gestaltet.

Links und Veröffentlichungen zum Projekt:

Christian Schrapper/Vanessa Schnorr (Hrsg.)

Risiko erkannt – Gefahr gebannt? Risikoanalyse als Qualitätsentwicklung im Kinderschutz

Bericht zum Landesmodellprojekt: »Qualitätsentwicklung Kinderschutz in Jugendämtern in Rheinland-Pfalz« 2009–2011, Mainz 2012

### AUS DEM VORTRAG...

#### Von Risiken und Gefahren praktischer Kinderschutzarbeit. Zentrale Befunde aus zehn Fall- und Organisationsanalysen

Als **Risikomuster** sollen hier solche Denkweisen, Verhaltensformen oder Handlungsabläufe verstanden werden, die zum einen durch grundlegende und sich wiederholende Strukturen gekennzeichnet sind. Zum anderen versprechen sie für die Akteure selber und/oder für die Adressatinnen und Adressaten ihrer Handlungen einen erkennbaren Nutzen. Allerdings um den Preis, dass die Möglichkeit einer Gefahr nicht wahrgenommen oder ein

möglicher Schaden deutlich geringer eingeschätzt wird als der erwartbare Nutzen.

### Risiken und Fehler in der Kinderschutzarbeit

Von Fehlern kann sinnvoll nur gesprochen werden, wenn ein Zusammenhang zwischen einer Handlung und einer unerwünschten Folge zumindest im Nachhinein eindeutig hergestellt werden kann. In den vorgestellten Fällen wurden aber nur selten ausgesprochene Fehler beschrieben, viel häufiger Einschätzungen und Handlungen, die sowohl »richtig« als auch »falsch« sein konnten, je nach Perspektive und Kontext. Für die handelnden Akteure war ihr Handeln zumeist »sinnvoll«, da es aus ihrer Wahrnehmung und Position eine »richtige« Antwort auf die gestellten und verstandenen Probleme und Anforderungen des Falles darstellte. Für die betroffenen Kinder allerdings barg dieses Handeln erhebliche Risiken, die »zum Glück« nur selten zu unmittelbarem Schaden geführt haben. Langfristige Schäden sind damit allerdings nicht ausgeschlossen und zum Teil in den Fallanalysen auch deutlich benannt worden.

Wesentlich für das Verständnis ist die Unterscheidung zwischen Gefährdung und Risiko: *Gefährdungen* des Kindeswohls gehen von Lebensumständen, Versorgungsverantwortung und Beeinträchtigungen in der Umwelt des Kindes aus; aus *Risiken* unzureichender und unsachgemäßer Wahrnehmung des »Wächteramtes der staatlichen Gemeinschaft« drohen wiederum Gefahren für das Kind. In belastend oder sogar bedrohlich empfundenen Entscheidungs- und Handlungssituationen versuchen Menschen und Organisationen, sich auf »das Wesentliche« zu besinnen, die Wahrnehmung auf zentrale Aspekte zu konzentrieren und das Handeln auf vertraute und sicher beherrschbare Abläufe zu begrenzen. Diese **Reduktion von Komplexität** ist eine »natürliche« Reaktion von Menschen und Systemen auf die Überforderung durch bedrohliche Situationen und Anforderungen. So überlebensnotwendig diese Reduktionen sein können, so riskant sind sie aber auch in Gefährdungssituationen, da der Blick engeführt oder »verstellt« wird und professionelle Reflexion sowie organisatorische Kontrolle nicht mehr (ausreichend) greifen. Gefährdungen für Kinder und Jugendliche in ihrer Lebenswelt verschärfen sich oder eskalieren, wenn solche Risikomuster das Handeln professioneller Helfer bestimmen, ohne dass sie reflexiv zugänglich sind.

Entscheidend ist, dass solche **Risikomuster** auch als ein

Versuch verstanden werden, wahrgenommenen Anforderungen und Erwartungen an die Kinderschutzarbeit zu entsprechen. Vom **Fehler** unterscheidet das **Risikomuster** grundlegend, dass die getroffenen Entscheidungen oder gewählten Handlungsoptionen nicht »falsch« sind, sondern dass sie – ob bewusst oder unbewusst –, um ein für wichtig erachtetes Ziel erreichen zu können, einen möglichen Schaden in Kauf nehmen. Risikomuster sind also immer Kalküle zwischen Schadenswahrscheinlichkeit und Schadensfolgen auf der einen sowie möglichen Erfolgen des riskanten Verhaltens auf der anderen Seite.

Für solche Risikokalküle bietet der Kinderschutz zahlreiche Ansatzpunkte: Schon der gesetzliche Handlungsrahmen ist komplex und nicht frei von Widersprüchen, aber auch die Organisationsstrukturen und methodischen Handlungskonzepte bergen zahlreiche Ansatzpunkte für widersprüchliche Auffassungen:

- Es ist natürliches Recht der Eltern, Versorgung und Erziehung zu bestimmen, aber auch ihre besondere Pflicht; nur wenn sie diese Pflicht erfüllen, haben sie das Recht, die Erziehung ihrer Kinder zu bestimmen.
- Über die Betätigung der Eltern soll die staatliche Gemeinschaft »wachen«, ohne dass in Gesetzen konkreter positiv bestimmt ist, was Kinder von der Pflichterfüllung ihrer Eltern mindestens zu erwarten haben. Die lange Liste obergerichtlicher Urteile zu dieser Frage zeigt, wie sehr sich das konkrete Verständnis der Ansprüche und Rechte von Kindern in den letzten gut 60 Jahren verändert hat.
- Und auch im aktuellen SGB VIII sind die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe eindeutig zweideutig bestimmt: Eltern unterstützen (§1, Abs. 3, Nr. 1 SGB VIII) und Kinder schützen (§1, Abs. 3, Nr. 3 SGB VIII).
- Strukturell gehört das komplizierte Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern zu den Grundbedingungen deutscher Jugendhilfearbeit, geprägt durch nicht wenige Unterschiede und Gegensätze zu der Frage, wer wofür verantwortlich ist im Kinderschutz – nicht von ungefähr sind die sog. § 8a-Vereinbarungen auch noch nicht allorts funktionierend in Kraft.
- Und nicht zuletzt sind zahlreiche Institutionen und Berufsgruppen mit je eigenen Vorstellungen über Aufträge und Methoden, Zuständigkeiten und Pflicht-

ten im Kinderschutz tätig. In Rheinland-Pfalz soll ein eigenes **Landesgesetz für Kindeswohl und Kindesgesundheit** mit Netzwerkkoordinatorinnen und -koordinatoren dieses komplexe Zusammenarbeiten zielführend ordnen.

In der konkreten Kinderschutzarbeit in den Jugendämtern ist zudem immer zweierlei zu gestalten und zu erreichen:

- (1) Präzision und Eindeutigkeit in der Bewertung, was konkret junge Menschen in ihrem Wohl gefährdet;
- (2) Zugang und Verständigung, wie zukünftig diese Gefährdung abgestellt und wie vor allem die positive Förderung kindlicher Entwicklung und Erziehung gewährleistet werden kann.

Nur wenn beide Aufgaben zusammenhängend erfüllt werden können, besteht die Chance, dass Kinder ihr Recht auf »Schutz vor Gefahren für ihr Wohl« ebenso bekommen wie auf »Förderung ihrer Entwicklung und Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit« (§1 Abs. 1 SGB VIII). Auch dies sind zwei Seiten einer Medaille, untrennbar verbunden.

### Risikomuster der Kinderschutzarbeit – Worauf wir aufpassen müssen

In den konkreten Kinderschutzfällen, die untersucht und beraten wurden, ging es häufig um diese Abwägung:

- Setze ich mich mit meiner Problembewertung heute durch und gefährde damit die Zusammenarbeit mit Eltern und Kollegen morgen?
- Oder suche ich nach Verständigung und Zustimmung in den Problembewertungen, was denn nun als gefährdend angesehen und benannt wird, damit die erforderliche Zusammenarbeit noch möglich bleibt?

Zehn **Risikomuster** konnten aus den Fall- und Organisationsanalysen der vorgestellten Kinderschutzfälle herausgearbeitet werden, ohne damit jedoch eine abschließende oder gar erschöpfende Analyse anbieten zu wollen. Aus dem Material unserer bisherigen Analysen können nach ihrer »Zielsetzung« vier Typen von Risikomustern unterschieden werden. Welche Risiken in solchen Abwägungen entstehen können, ohne dass diese den handelnden Fachkräften in ihren möglichen Gefährdungen und Schadens-

folgen, insbesondere für die beteiligten Kinder, bewusst waren, wurde versucht mit den folgenden Risikomustern zu erfassen. Schon die Überschriften sollen den Effekt möglicher Gefährdung und Schädigung »auf den Punkt bringen«:

- A. Versuche, den Kontakt und die Hilfebeziehung mit den Eltern nicht zu sehr zu gefährden bzw. zu erhalten, mit dem Risiko, die Kinder »aus dem Blick« zu verlieren.
  1. Bei den Eltern verstellen die Wünsche eine realistische Wahrnehmung, bei Kindern wird die Realität geschönt.
  2. Kinder geraten aus dem Blick, wenn die Erwachsenen sich »streiten«, aber auch, wenn sie sich »gut verstehen«.
  3. Nicht bestimmte Grenzen werden beliebig.
- B. Versuche, die Arbeitsbelastung zu begrenzen bzw. Sicherheit als Fachkraft zu gewährleisten mit dem Risiko, es nicht »so genau wissen zu wollen«.
  4. Von Familien, die so schrecklich sind, will jeder möglichst weg.
  5. Der Blick bleibt an der Oberfläche verhaftet.
- C. Versuche der Organisation, ihre Logik »erfolgreicher« Fallbearbeitung durchzusetzen, erhöhen die schon benannten Risiken, statt entgegenzuwirken.
  6. Organisationen verstärken eher die Perspektive der Erwachsenen, statt die der Kinder zu stärken.
  7. Organisationen verstärken eher den Wunsch nach (einfachen) Erklärungen, statt Irritation und die Suche nach alternativen Hypothesen zu unterstützen.
  8. Wenn Helfer versprechen müssen, was sie nicht halten können.
- D. Versuche, fundierte Diagnosen und notwendige Reflexionen zu vermeiden, da diese Zeit erfordern und verunsichern, mit dem Risiko, nicht durchzublicken und zu verstehen.
  9. Zeitdruck und Arbeitsüberlastung als »Generalabsolution« für unzureichende Diagnostik und Fallreflexion.
  10. Widerstand, der nicht verstanden wird, bindet knappe Energie und Ressourcen im Helfersystem und/oder verleitet zu einfachen Erklärungsversuchen.
  11. Was unverstanden bleibt, verschwindet nicht,

sondern vermehrt den »Bodensatz schlechter Gefühle«.

Die Analyse der Fälle hat deutlich gezeigt, dass es strukturelle Risiken sind, in denen sich Kinderschutzarbeit bewegt. Diese Risiken liegen nicht allein und wesentlich in den Fachkräften begründet, sondern werden v. a. von den Organisationen, von ihren Strukturen und Kulturen unterstützt oder zumindest nicht reduziert.

Qualitätsentwicklung im Kinderschutz braucht daher Instrumente und Konzepte, die riskanten Sichtweisen, Erklärungen und Handlungsoptionen auf die Spur kommen und gleichzeitig in der Lage sind, die Erkenntnisse nachhaltig zu vermitteln. Dies scheint eher zu gelingen, wenn gemeinsam mit den Fachkräften an konkreten Fällen gearbeitet wird, als wenn den Fachkräften theoretische Analysen vorgesetzt werden. Neben einer Qualifizierung der Fachkräfte muss immer wieder der erhebliche Anteil, den die Organisation an der Entwicklung von Risikomustern hat, anerkannt sowie weniger riskante Alternativen entwickelt werden.

Die Fachkräfte im Kinderschutz benötigen sowohl Kompetenzen, um Grenzen fundiert und zuverlässig einzuschätzen, als auch, um sich sicher an Grenzen zu bewegen. Kinderschutz ist immer Arbeit mit erheblichen Unsicherheiten und Risiken. Reflexion ist dafür das immer wieder empfohlene, allerdings nicht unproblematische, weil paradoxe Mittel: Das Reflexions-Paradox besteht darin, dass in einer Arbeitssituation, die durch Arbeitsdruck und durch den Wunsch nach möglichst schneller Klarheit geprägt ist, kritische Reflexionen und damit ein Offenlegen von Ambivalenzen, Zweifel und Unsicherheiten, zunächst einmal für mehr Verunsicherung sorgen. Zentral sind daher strukturell in den Organisationen gesicherte Orte der Reflexion, die es ermöglichen, dass die durch den Reflexionsprozess vorübergehende Verunsicherung aushaltbar wird und die Fachkräfte damit nicht alleine gelassen werden.

Folgende Eckpunkte – nicht Standards, da diese zu Mindest- oder Minimalstandards reduziert werden können – als Orientierungsmaßstäbe qualifizierter Kinderschutzarbeit der Jugendämter in Rheinland-Pfalz sind im Projekt abschließend herausgearbeitet worden:

- (1) Kinderschutz muss Kinder schützen, nicht nur Gefahren abwehren
- (2) Das Recht des Kindes auf Schutz hat Vorrang

- (3) Kinderschutz muss achtsam sein für schwache Signale
- (4) Kinderschutz ist auf verbindliche Arbeitsweisen und tragfähige Strukturen angewiesen
- (5) Kinderschutz muss ebenso klare Ansagen machen wie zu Dialog und Verständigung bereit sein
- (6) Jugendämter sind kompetent im Kinderschutz
- (7) Kinderschutz ist Chefsache: Verantwortung für Strukturen, Geld und Öffentlichkeit sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- (8) Kinderschutz muss regelmäßig überprüft und dauerhaft weiterentwickelt werden

#### Hinweise zur Debatte um Ziele und Qualitätsindikatoren für den Kinderschutz:

- **Kinder geraten strukturell aus dem Blick** – darauf müssen auch strukturelle Antworten (Konzepte und Organisation) gefunden werden, nicht nur personenbezogene;
- **Kinderschutzakteure bewegen sich oft an der Grenze zur Kindeswohlgefährdung** – entwickelt werden muss die Kompetenz, Grenzen einschätzen zu können und sich sicher an Grenzen zu bewegen;
- **Menschen wollen Unterstützung und Hilfe nicht, weil sie Einmischung und Entmündigung fürchten** – erforderlich sind Konzepte und Kompetenz für ein produktives »Arbeiten mit Widerstand«;
- **Kinderschutz ist immer Arbeit mit erheblichen Ungewissheiten und Risiken** – zentral sind strukturell gesicherte Orte der Reflexion (Organisation) und eine selbstkritische Haltung der Akteure;
- **Kinderschutzarbeit ist immer riskant und vom Scheitern bedroht** – gefördert werden muss professionelles Selbstbewusstsein und gefordert werden muss gesellschaftliche Anerkennung – wie bei Feuerwehrleuten.

#### AUS DER DISKUSSION ...

##### **Sicherung von Kernkompetenzen für ein vertieftes Fallverstehen als Voraussetzung für gute Diagnostik, gelingenden Beziehungsaufbau und tragfähige Hilfskonzepte**

Das Thema »Qualifizierung der Fachkräfte im Umgang mit Widerstand« kann ergänzt werden um die Ausdifferenzierung eines Motivationskonzeptes und eines Konzeptes zu Willenskraft. Die Konzepte der Fachkräfte hierzu scheinen eher eng zu sein. Von Bedeutung sind

dabei Fragen wie z. B.: »Welche Vorstellungen vom Leben hat jemand?«, »Wie beurteilt er sein bisheriges Leben?«, »Welche Zielvorstellungen hat er?«.

Wichtige Stichworte für die Qualifizierung der Fachkräfte sind darüber hinaus das Aushalten von Irritationen sowie der Umgang mit Doppeldeutigkeiten und Widersprüchlichkeiten (Ambiguitätstoleranz). Dabei geht es bei all den Themen immer darum, Ambivalenzen und Widersprüche sowohl wahrzunehmen als auch auszuhalten und eine gute Balance zu finden.

Ebenso wie Kinder in der Arbeit der Fachkräfte aus dem Blick geraten können, können ganze Familienzusammenhänge und Verwandtschaftsbeziehungen aus dem Blick geraten. Familien werden dann v. a. insofern wahrgenommen, als von ihren Mitgliedern Gefahren für das Kind ausgehen. Dadurch werden die Möglichkeiten des komplexen Fallverstehens enggeführt und gehen potentielle Unterstützungssysteme (strukturell) aus dem Blick.

#### **Der Auftrag der Fachkräfte zwischen Verbesserung/Lösen und Begleiten/Aushalten**

Beispielsweise in der Sozialpsychiatrie gehört es auch zum Selbstverständnis, psychisch erkrankte Menschen ohne Aussicht auf Heilung langfristig zu begleiten. Ein vergleichbar konstruktives Konzept, Familien auch sicher »am Rande einer Kindeswohlgefährdung« begleiten, stabilisieren und kontrollieren zu können, fehlt in der Jugendhilfe. Im Vordergrund steht dagegen die Abwägung zwischen (berechtigten) Zweifeln an der Hilfe und dem Hilfesystem und der Entscheidung, die Hoffnung auf Veränderungsfähigkeit der Familien aufzugeben. Die Entscheidung darüber wird umso schwerer, als es kaum auszuhalten und zu akzeptieren ist, dass die Lebens- und Aufwuchsbedingungen eines Kindes nicht gut sind und auch kaum grundlegend besser werden. Statt diese Enttäuschungen zu kultivieren, kann es gerade für das betroffene Kind wesentlich förderlicher sein, durch kontinuierliche und zuverlässige Begleitung, Kompensation und Kontrolle seine Chance auf eine positive Entwicklung zu wahren und schützen.

Sich auf eine »Begleitung am Rande einer Kindeswohlgefährdung« einzulassen bedarf neben guter kollegialer Reflexion zur Beratung und Kontrolle auch tragfähiger Absicherung und Legitimierung durch die Organisation, vertreten durch die Führungskräfte.

#### **Stärkung eines Risikomanagementkonzeptes ohne das Fehlerkonzept zu verlassen**

Die Entwicklung und Stärkung eines Risikokonzeptes ist grundsätzlich sinnvoll. Dies sollte jedoch nicht dazu führen, dass das Fehlerkonzept aufgegeben wird. Hinter der Analyse von Fehlern im Kinderschutz verbirgt sich u. a. die Chance, die unterschiedlichen Dimensionen von Fehlern zu erkennen.

Fehler werden sehr unterschiedlich definiert: Fehler als Verletzung gesetzlicher Vorgaben oder Fehler als Praxis, die den entwickelten Standards der Profession widersprechen (z. B. Anamnese der Familie ohne Inaugenscheinnahme des Kindes).

#### **Strukturelle und konzeptionelle Sicherung des Blickes auf das Kind und auf die Komplexität des Falles**

Die Diagnostik im Kinderschutz fokussiert häufig auf einzelne äußere Ereignisse, wie z. B. die vermüllte Wohnung oder Gewalt. Komplexere Zusammenhänge, z. B. aus der Familien- und Lebensgeschichte der Eltern, werden dagegen häufig nicht ausreichend wahrgenommen. Dafür fehlen Informationen oder die Aufbereitung dieser Informationen in einer handhabbaren Form ist nicht gegeben.

Instrumente und standardisierte Verfahren zur Risikoeinschätzung können die Engführung des Blickes verstärken, sie können aber auch helfen, das Unüberschaubare zu sortieren und vermeiden helfen, dass nicht objektivierbare Grenzen immer wieder situativ ausgehandelt werden. Instrumente sind insbesondere dann hilfreich und sinnvoll, wenn sie (1) Informationen geben und fundiertes Wissen bereitstellen, pflegen und aktualisieren und wenn sie (2) die kommunikativen Fähigkeiten, den Umgang mit Ambivalenzen und Widersprüchen fördern – also eine komplexe Betrachtung des Falles möglich und notwendig machen.

Immer wieder fehlen Möglichkeiten und Konzepte, den Blick auf den Fall als Ganzes zu werfen und ihn in seiner Komplexität zu entfalten (Kontext familien-geschichtlicher Ereignisse, Helfergeschichte, etc.). Solche Komplexität der Kontexte eines Falles zu entfalten ist etwas, das sich Fachkräfte in der Praxis kaum leisten können oder auch wollen. Der Vorteil der im Projekt gewählten Methode kann darin gesehen werden, dass durch die Visualisierung und Darstellung des Fallverlaufes in

seinen einzelnen Etappen komplexe Zusammenhänge »sichtbar« wurden. Die Tatsache, dass neben den fallführenden Fachkräften auch Vertreterinnen und Vertreter der Hierarchie (ASD- und Jugendamtsleitungen, Kinderschutz-Koordinatorinnen und -koordinatoren, etc.) vertreten waren, wurde dabei als sehr hilfreich erlebt, weil sie damit auch weitere Zugänge und andere Sichtweisen eröffneten. Ein solches Setting lässt sich allerdings nur mit externer Moderation und in einem besonders legitimierten Zusammenhang herstellen. Dass es auch gelingen kann, so anspruchsvolle Settings wie die im Projekt entwickelten »Qualitätswerkstätten« in eine Regelpraxis zu übertragen, zeigt die Arbeit der Servicestelle Kinderschutz in Rheinland-Pfalz.

## FAMILIALE GEWALT GEGEN KINDER UND JUGENDLICHE – BRÜCHE UND UNSICHERHEITEN IN DER SOZIALPÄDAGOGISCHEN PRAXIS (USOPRAX)

**Prof. Dr. Werner Thole, Dr. Alexandra Retkowski, Dr. Barbara Schäuble**



### ZUM PROJEKT ...

Universität Kassel

Projektleitung:

Prof. Dr. Werner Thole

Projektmitarbeiterinnen:

Dr. Alexandra Retkowski, Dr. Barbara Schäuble

Auftraggeberinnen:

Stiftung »Aktion Mensch«, Hans-Böckler-Stiftung,  
Robert Bosch Stiftung

Projektziele und -auftrag:

- Identifizierung der Praxen der Fallkonstitution und Fallbearbeitung im Kontext der sozialpädagogischen Arbeit mit und in Familien in Fällen von Familialer Gewalt
- Ordnungen und Praktiken – professionelle, sowie handlungsfeld-, und organisationspezifische Formen sozialpädagogischen Handelns

Laufzeit:

Juni 2008 bis Januar 2011

Teilnehmer:

Vier Jugendämter in drei Bundesländern (11 Teams)

Methodisches:

Ethnografisch-rekonstruktive Studie: teilnehmende Beobachtung, Interaktionsbeobachtung, Gesprächsmit-schnitte und Dokumentenanalyse

Links und Veröffentlichungen zum Projekt:

<http://www.familiale-gewalt.de>

### AUS DEM VORTRAG...

Im Rahmen des Projektes wurden acht unterschiedliche Praxismuster identifiziert, die im ASD als Formen des Handelns auffindbar sind. Unter Praxismustern werden dabei unterschiedliche Formen der Fallkonstitution und -intervention, darunter auch der Beziehungsgestaltung zu Eltern und Kindern und zu Kooperationspartnern verstanden. Die einzelnen Praxismuster spiegeln differenzierte Lösungen wider, die die einzelnen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter gefunden haben, um die Herausforderungen im Feld zu lösen. Beim Vergleich verschiedener Teams wird deutlich, dass sich Team-Profile beobachten lassen, dass also bestimmte Praxismuster häufiger auftreten als andere.

Vergleicht man alle beobachteten ASD-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen, so lässt sich eine grundsätzliche Dominanz von Praxismustern beobachten, die »übernehmend« sind, die eher extern steuernd und weniger beziehungsformig funktionieren. Dies ist u.a. auf den hohen Zeit-, Entscheidungs- und Bearbeitungsdruck im Kinderschutz zurückzuführen.

## VOM INTERAGIEREN UND DELEGIEREN ZUM ÜBERNEHMEN



Das Forschungsprojekt kommt zu dem Ergebnis, dass die Falldeutung und Fallbearbeitung tendenziell stärker von den Praxismustern der Fachkräfte geprägt wird, als dass sie fallspezifisch ausgerichtet sind. Zu beobachten ist, wie bereits erwähnt, dass eine Tendenz besteht, die Falldeutung an andere Experten abzugeben, v. a. ärztliche, juristische und psychologische Experten, deren Expertise vermeintlich höher wiegt, als die sozialpädagogische (Hierarchisierung der Expertenschaft). Die eigenen sozialpädagogischen Deutungen werden in der Folge eher unter z. B. medizinische Diagnosen subsummiert, als dass sie fallspezifisch gewichtend ins Verhältnis zu ihnen gesetzt werden.

»Gewalt« wird in den beobachteten Fällen eher selten explizit thematisiert. Stattdessen werden andere Semantiken, wie z. B. »soziale Probleme« oder Metaphern wie »Fitness der Familie« verwendet. Indem bestimmte Problematiken nicht auf den Punkt gebracht werden, werden einerseits Lösungen für Fälle offen gehalten, andererseits Problembeschreibungen gewählt, an die die eigenen Handlungsoptionen anschließen können.

Standardisierungs- und Steuerungsprozesse werden von den Professionellen, je nachdem von diesen primär entfalteten Praxismustern, unterschiedlich aufgegriffen und umgesetzt. So geht mit einigen Praxismustern eine intensivere Dokumentationspraxis einher und mit anderen dagegen eine stärkere Beziehungsarbeit. Grundsätzlich wird die beobachtete Varianz vonseiten des Forschungsprojekts nicht als Nachteil gesehen, es sollte bei Initiativen zur Praxisentwicklung jedoch berücksichtigt werden, dass Fachkräfte entsprechend ihrer eigenen Praxislogik die allgemeinen Herausforderungen des Kinderschutzes auf unterschiedliche Weise bearbeiten.

Bestandteil einer reflektierten Kinderschutzpraxis ist nach Auffassung der Autorinnen und Autoren das Bewusstmachen der jeweiligen Praxismuster. Dabei sollten sich sowohl die einzelnen Fachkräfte über ihre eigenen Muster als auch die Leitungen über die Muster ihrer Mit-

arbeiter und ihres Teams, im Klaren sein. In der internen Kommunikation sollten neben den Praxismustern auch andere Dimensionen, wie z. B. ethisch motivationale Prämissen (z. B. Kind- oder Familienorientierung) der Mitarbeiter thematisiert werden. Die eigene Praxis kann rekonstruktiv in den Blick genommen werden u. a. durch: (1) Fallberatungen von eigenen oder exemplarisch auch fremden Fällen (aus anderen Teams), (2) teilnehmende Beobachtungen an der Praxis von Kollegen und (3) Rekonstruktionen von Mitschnitten der eigenen Teamberatung. Es ist wenig wahrscheinlich, dass Personen auf diese Weise die eigene Praxislogik fundamental verändern, da diese habitualisiert ist. Ziel der Reflexion ist es eher, sich die einem selbst naheliegenden Handlungsmuster und die eigene Praxis, z. B. die der Beziehungsherstellung und Adressierung, bewusst zu machen und neue Perspektiven und Anregungen über die Beobachtung der Praxis von anderen zu gewinnen. Aus Sicht der Adressaten gehen auch wenig beziehungsformige Praxislogiken mit Formen der Beziehungsgestaltung einher. Das Forschungsprojekt verweist auf die Notwendigkeit, sich die eigene Praxis der Beziehungsherstellung und die der Adressierung von Klienten bewusst zu machen (Relationalitätskompetenz).

Die vom Forschungsprojekt beobachteten Teamprofile bringen eine Einschränkung der Multiperspektivität in der Fallberatung und Entscheidungsfindung mit sich. Deshalb bedarf es der systematischen Vergrößerung von Mehrstimmigkeit. Dies kann in kollegialen Fallberatungen gefördert werden durch: (1) die Verteilung von Rollen, (2) das Hinzuziehen von externen Personen, die bestimmte Falldimensionen, wie z. B. die Perspektive der Kinder stärker einbringen.

Der Befund, dass externe Steuerungslogiken und weniger beziehungsformige Formen des Kinderschutzes im ASD vorherrschen, verweist so das Forschungsprojekt auf die Notwendigkeit der Entschleunigung, also auf die Optimierung von Verfahren vor allem aber auf den Bedarf einer besseren Personalausstattung.

Zusammenfassend die Konsequenzen für die sozialpädagogische Praxis im Überblick:

- Bedarf der Berücksichtigung der professionellen Vielfalt
- Klärung unterschiedlicher Herangehensweisen, dafür Aufbau einer rekursiven Qualitätsentwicklung
- Wissensbasierte Reflexion unterschiedlicher Herangehensweisen und Aufbau von Fallbörsen
- Initiierung von Verständigungsforen bezüglich der motivationalen und ethischen Grundprämissen
- Systematische Herstellung einer Kultur der Mehrstimmigkeit, etwa durch reflexiv ausgerichtete Formen der kollegialen Beratung: selbstreflexive Bezugnahme auf die eigenen Ausgangskonstellationen und Reflexion der habituell naheliegenden Deutungs- und Handlungsmuster
- Qualifizierung des Entscheidungsdrucks durch Entschleunigung
- Fort- und Weiterbildung als Foren des Lernens, nicht der Selbstvergewisserung
- Mitarbeiterbezogene Qualifizierung in Reflexivität, Rekursivität und der Aneignung von Elementen nicht-naheliegender Handlungsmuster über fall- und feldbezogene Fort- und Weiterbildungen
- Qualifizierung der fallaufschließenden, rekonstruktiven und »detektivischen« Kompetenzen
- Qualifizierung der Relationalitätskompetenz
- Qualifizierung des Wissens über die ambivalenten Prozesse gesellschaftlicher Veränderung und die damit verbundenen Risiken und Herausforderungen
- Qualifizierung in Hinblick auf rechtliches, pädagogisches und methodisches Wissen, auch um Schematisierungen und dem Trend zur »Technologisierung« der Formen der Intervention zu begegnen

### AUS DER DISKUSSION...

Im Kinderschutz, wie in anderen sozialpädagogischen Handlungsfeldern auch, ist zu beobachten, dass die Fachkräfte in der sozialpädagogischen Praxis ihr eigenes Handeln zumeist wenig über explizites Wissen, theoretische Bezüge, entwicklungspsychologisches Wissen sowie pädagogisches Wissen abstützen und rahmen. Dies gilt auch in der kollegialen Beratung. Das eigene Handeln wird zum einen eher erfahrungs- und feldbezogen und zum anderen delegierend gerahmt. Die Absicherung des Handelns erfolgt dann nicht über die sozialpädagogische Expertise, sondern über die Expertise anderer Professionen.

Vor dem Hintergrund, dass der größte Teil der Beschäftigten in diesem Bereich Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen sind, ist diese Feststellung sehr bedenklich.

Die Fachkräfte haben eine starke Deutungs- und Handlungsübermacht, unabhängig davon, wie sich die jeweiligen Familien darstellen.

Ergänzend zum Ziel der Partizipation im Kinderschutz könnte/sollte soziale Arbeit im Kinderschutz stärker als Interaktion analysiert und betrachtet werden.

## AUS FEHLERN LERNEN – QUALITÄTSMANAGEMENT IM KINDERSCHUTZ

**Prof. Dr. Reinhart Wolff**



### ZUM PROJEKT ...

Alice-Salomon Hochschule, Berlin  
Kronberger Kreis für Dialogische Qualitätsentwicklung e. V.

Projektleitung:  
Prof. Dr. Reinhart Wolff  
Prof. Dr. Uwe Flick

Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter:  
Timo Ackermann, Kay Biesel, Felix Brandhorst, Stefan Heinitz, Mareike Patschke, Gundula Röhsch

Auftraggeber:  
Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)

Projektziele und -auftrag:  
Welche Qualitäts- und Fehlermanagementsysteme werden vor dem Hintergrund der fachpolitisch immer wichtiger werdenden Qualitäts- und Fehlerdiskurse in der kommunalen Kinderschutzarbeit – insbesondere vom kommunalen Träger der öffentlichen Kinder- und

Jugendhilfe – wie entwickelt, umgesetzt und angewandt?

Laufzeit:

April 2009 bis Juli 2011

Teilnehmer:

Insgesamt 42 Kommunen aus 14 Bundesländern  
Forschung in sechs Kommunen mit einem qualitativen Forschungsdesign, zzgl. einer Basisdatenerhebung bei insgesamt 41 Kommunen.

Qualitätsentwicklung in zwölf Modellorten mit insgesamt 42 beteiligten Kommunen (Kinderschutzcluster mit 578 beteiligten Fachkräften/Nutzerinnen und Nutzern an 120 QE-Werkstatt-Tagen).

Methodisches:

- Daten aus der standardisierten Basisdatenerhebung in 42 Kommunen (Fragebogenerhebung);
- Daten aus der Analyse von umfangreichen KS-Dokumenten und von 16 Fallakten;
- Daten aus den 5-tägigen ethnografischen Felderkundungen mit 60 Interviews mit fallverantwortlichen Fachkräften aus der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe und mit Leitungs- und Koordinationskräften aus der Kinder- und Jugendhilfe, dem Bildungs-, Gesundheits- und Justizwesen und sechs Feldtagebücher mit protokollierten teilnehmenden Beobachtungen und Ad-hoc-Interviews;
- Umfangreiche Arbeitsergebnisse sowie Prozess- und Abschluss-Evaluationen der Qualitätsentwicklungs-Werkstätten in zwölf Modellkommunen.

Links und Veröffentlichungen zum Projekt:

[www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)

Biesel, K. / Flick, U. / Wolff, R. (2009): Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Ein Forschungsprojekt auf der Plattform des Nationalen Zentrums Frühe Hilfen. In: Das Jugendamt. Nr. 3/2009. S. 115–117.

Wolff, Reinhart; Flick, Uwe; Ackermann, Timo; Biesel, Kay; Brandhorst, Felix; Heinitz, Stefan; Patschke, Mareike; Robin, Pierrine (2012): Kinder im Kinderschutz. Zur Partizipation von Kindern und Jugendlichen im Hilfeprozess - Eine explorative Studie. NZFH (Hg.), Köln

Wolff, Reinhart / Flick, Uwe / Ackermann, Timo / Biesel, Kay / Brandhorst, Felix / Heinitz, Stefan/ Patschke, Mareike / Röhnsch, Gundula (2013): Aus Fehlern lernen – Qualitätsmanagement im Kinderschutz. Konzepte, Bedingungen, Ergebnisse (NZFH) (Hg.), Opladen.

Wolff, Reinhart; Ackermann, Timo; Biesel, Kay; Brandhorst, Felix; Heinitz, Stefan; Patschke, Mareike (i.V.): Dialogische Qualitätsentwicklung im kommunalen Kinderschutz. Ein Praxisleitfaden. (NZFH) (Hg.), Köln.

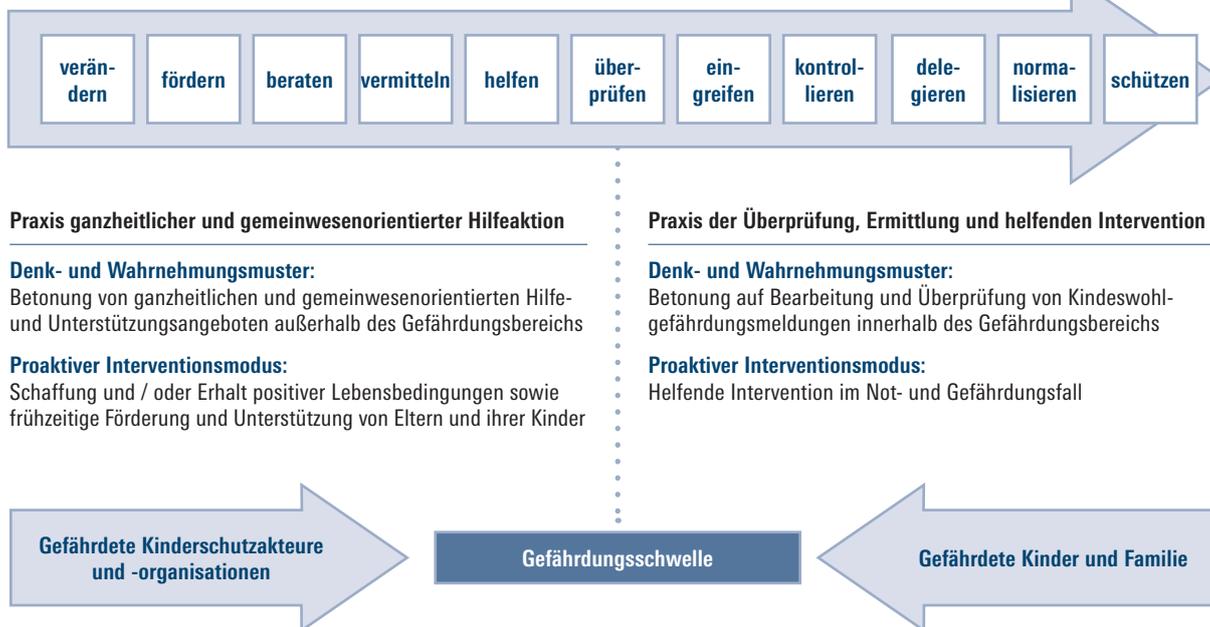
### AUS DEM VORTRAG...

Die Aufgabe des Kinderschutzes ist ziemlich klar, die Frage der Umsetzung dieser Aufgaben dagegen schwierig. Dies wird an dem komplexen Bedingungsgefüge deutlich, das man im Blick haben muss, um die Praxis zu gestalten. Das Kinderschutzsystem ist nicht nur ein Artefakt, das aus gesetzlichen Regelungen oder institutionellen Rahmenbedingungen besteht. Vielmehr machen erst die unterschiedlichen Akteure (Gesellschaft, Wissenschaft, Familien, Organisationen, etc.) das System aus. Zentrales und grundlegendes Problem bei der (Weiter-)Entwicklung eines Kinderschutzsystems ist die Klärung, wie die voneinander abgetrennten (Berufs-) Systeme sinnvoll und produktiv miteinander kooperieren können.

Qualitätsentwicklung wird in Deutschland gerne als Input von außen verstanden. Der in dem Projekt »Aus Fehlern lernen« gewählte dialogische Ansatz, d.h. dass sich die Akteure auf einen interaktiven Reflexionsprozess einlassen, um die eigene Arbeit zu untersuchen, musste den Fachkräften daher erst verständlich gemacht werden. Rückblickend kann gesagt werden, dass den Leitungen in solchen Prozessen zentrale Bedeutung zukommt. Daher muss zu Beginn eines solchen dialogischen Qualitätsentwicklungsprozesses ein intensiver Prozess der Klärung mit den Leitungen stehen, der deren Partizipation und Unterstützung sichert.

Eine weitere Herausforderung der Qualitätswerkstätten war die multiprofessionelle Besetzung mit Ärztinnen und Ärzten, Polizeibeamten, Richterinnen und Richtern, etc. Professionsspezifische Machtprobleme, Rollenabgrenzungen und Unklarheiten über die unterschiedlichen Aufgaben wurden deutlich. Es zeigte sich auch, dass viele Berufsgruppen keine Zeit haben für solche zeitaufwändigen Qualitätsentwicklungsprozesse. Eine Klärung wichti-

## DENK- UND WAHRNEHMUNGSMUSTER UND IHRE INTERVENTIONSMODI



ger Fragen der Zusammenarbeit ist jedoch Voraussetzung dafür, dass Zusammenarbeit überhaupt möglich wird. Ohne Zeit kann diese Klärung jedoch nicht erfolgen.

Die Beteiligung von Eltern an den Werkstätten wurde von vielen Kommunen sehr ambivalent gesehen. Einzelnen Modellkommunen fiel es leichter, die Eltern einzubeziehen, und andere hatten zunächst keine Vorstellung darüber, wie sie die Eltern überhaupt einladen könnten.

Das kommunale Kinderschutzsystem, bestehend aus Jugendamt, freien Trägern und anderen Berufsgruppen, ist ein System, das stark unter Außendruck geraten ist. Kinderschutz wird wesentlich bestimmt durch Politik, Gesetze und v.a. durch die Medien. Die Fachkräfte werden häufig durch eine Praxismusterperspektive des »schlimmsten Falls« getrieben.

Die Fachkräfte selbst haben im Prozess der Gestaltung moderner Kinderschutzarbeit kaum eine Stimme, weder in der eigenen Organisation, noch in Gremien, wie z. B. dem Jugendhilfeausschuss.

In allen Kommunen wurden organisatorische und methodische Veränderungen beobachtet. Es werden Spezial- und Koordinatorenstellen geschaffen, bis hin zu Verlagerungen von Kinderschutzaufgaben an Freie Träger.

Es gibt kaum mehr ein Kinderschutzsystem, das nicht über Ablaufpläne oder Risikoeinschätzungsinstrumente verfügt. Seltener werden dagegen Methoden des multipers-

pektivischen Fallverstehens angewandt, die umfangreiche Familienanamnesen und entwicklungspsychologisches und entwicklungspädagogisches Know-how einbeziehen.

Viele Kinderschutzsysteme klagen über einen dramatischen Personalmangel. Dies gilt auch, obwohl in einigen Jugendämtern anlässlich der medialisierten Todesfälle Stellen zugeschaltet wurden. Gleichzeitig fühlen sich die Fachkräfte nicht ausreichend qualifiziert für die schwierige Arbeit. Weiterbildungen in Familienberatung, in Case Management und in Entwicklungspsychologie fehlen. Das System gerät zusätzlich unter Druck durch steigende Meldezahlen und fehlende Ressourcen, die notwendigen Hilfen vermitteln oder zur Verfügung stellen zu können. Es besteht ein großer Bedarf an sinnvollen Programmen und an einer größeren Vielfalt von Angeboten.

Im Rahmen des Projektes wurde auch das Praxisverständnis der Fachkräfte erhoben. Dabei wurden zwei Haupt-Modi entdeckt: »Kinderschutz als Praxis der Überprüfung, der Ermittlung, der helfenden Intervention« und »Kinderschutz als Praxis ganzheitlicher gemeinwesenorientierter Hilfeaktion«. Bei der Bearbeitung der Fälle zeichnet sich darüber hinaus ein Kontinuum ab: Am Anfang der Fallbearbeitung steht meist eine helfende Orientierung, d. h. die Kolleginnen und Kollegen versuchen, Hilfeprozesse in den Familien in Gang zu setzen, was auch die Perspektive der Unterbringung des Kindes außerhalb der

Familie miteinschließt. Je nachdem wie der Beziehungsaufbau zur Familie gelingt, kommt es allerdings häufig zu einem Wechsel in der programmatischen Orientierung, den man wie folgt zusammenfassen könnte: Je krisenhafter und konfliktreicher die Prozess- oder die Fallgestaltung ist, umso schneller sind die Kolleginnen und Kollegen auf der Seite der Überprüfung und Ermittlung und der Einschaltung repressiver Interventionsmaßnahmen.

Die Praxis im Kinderschutz wird auch stark vom Klientenverständnis der Fachkräfte geprägt. Dennoch gibt es dazu bisher kaum Forschung. Im Rahmen des Projektes konnten folgende Klientenverständnisse herausgearbeitet werden:

- Klienten als Unerreichbare,
- Klienten als Hilfepartner,
- Klienten als passive Hilfeempfänger,
- Klienten als Milieugefährdete mit einem stark defizitorientierten Blick.

Erscheinen Klienten als kooperativ, werden sie eher ressourcenorientiert eingeschätzt; ist das nicht der Fall, werden sie eher defizitorientiert betrachtet. Hilfsperspektiven und partnerschaftliche Orientierungen werden vor allem dann eingenommen, wenn sich die Klienten der Problemeinschätzung der Fachkräfte anschließen und deren fachliche Expertise anerkennen.

Neben dem Praxisverständnis und dem Klientenverständnis wurde auch das Konzept der Fachkräfte zur Zusammenarbeit erhoben. Deutlich wurde dabei, dass Kooperation mit anderen Professionellen als wichtig und wünschenswert erachtet wird, dass die Realisierung und konkrete Umsetzung dieser Aufgabe jedoch als sehr schwer und herausfordernd erlebt wird.

Schließlich wurde in dem Projekt auch nach Konzepten der Qualitätsentwicklung und des Fehlermanagements gefragt. Auffällig war, dass ein Schwerpunkt hier auf verbindlichen Verfahrensabläufen liegt. Die sichere Abklärung einer Kindeswohlgefährdung steht dabei im Vordergrund und wird als Qualitätskonzept verstanden. Gleichzeitig werden die Verfahren von den Fachkräften eher mit der eigenen Absicherung als mit einem Instrument zum besseren Schutz der Kinder in Verbindung gebracht. Ebenso wurde deutlich, dass die Verfahren auch als Belastung erlebt werden und dann häufig unterlaufen werden. Insgesamt gesehen kann man aber festhalten,

dass die deutsche Kinderschutzarbeit bei der Entwicklung von Qualitäts- und Fehlermanagement-Konzepten noch am Anfang steht.

Schließlich wurden im Rahmen des Projektes Qualitätsindikatoren herausgearbeitet, mit deren Hilfe man den Erfolg, d.h. die Qualität der Kinderschutzarbeit messen könnte:

- Nachhaltige und wirksame Hilfeprozesse
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Klienten
- Kompetente, motivierte und gesunde Fachkräfte

An dieser Stelle ist auf eine sehr prekäre Situation hinzuweisen. In vielen Jugendämtern arbeiten inzwischen bis zu 50% neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die frisch von der Fachhochschule kommen. Gleichzeitig hören einige dieser jungen Fachkräfte nach drei, vier Monaten wieder auf. Diese Entwicklung wirft nicht nur die Frage nach der Kompetenz und Erfahrung der Fachkräfte auf, sondern auch nach dem persönlichen Verhältnis der Fachkräfte zu ihrer Arbeit und es muss gefragt werden: Inwieweit treffen hier unfreiwillige Klientinnen und Klienten auf unfreiwillige Fachkräfte?

- Verbindliche Verfahrensabläufe

Mit verbindlichen Verfahrensabläufen sind nicht-bürokratische Formen der Kinderschutzpraxis gemeint, geht es um einen gemeinsam erarbeiteten Rahmen, wie z.B. mit Meldungen umgegangen und Hilfe organisiert werden soll.

- Gesunde Entwicklung von Kindern und Jugendlichen
- Voraussetzung für die gesunde Entwicklung von Kindern und Jugendlichen ist natürlich vor allem, dass die Misshandlung, Vernachlässigung, die sexuelle Gewalt beendet wird. Zu der Frage, ob und inwieweit dies auch nachhaltig im Kinderschutz erfolgreich gelingt, gibt es in Deutschland allerdings kaum verlässliche Zahlen und Daten.

- Balancierte Familienstrukturen, Generationen- und Geschlechterbeziehungen

Im Mittelpunkt steht hier die Qualität der konkreten Arbeit mit den Familien. Familienberaterische und familientherapeutische Kompetenzen sind dazu von zentraler Bedeutung.

Zur Weiterentwicklung der Qualität im Kinderschutz

wird die Präzisierung und (Weiter-)Entwicklung folgender Qualitätsdimensionen empfohlen:<sup>5</sup>

Qualitätsdimensionen:

Strukturqualität (StQ) + 10 Qualitätsdimensionen:

- (1) Qualität der Grundorientierungen und Leitideen,
- (2) Programmqualität,
- (3) Praxisprozessqualität,
- (4) Leitungsqualität,
- (5) Personal- und Teamqualität,
- (6) Organisationsqualität,
- (7) Kosten-Nutzen-Qualität,
- (8) Entwicklung und Sicherung von Qualität,
- (9) Hilfesystemqualität,
- (10) Kinderschutzpolitikqualität.

Die Präzisierung und das Füllen dieser Qualitätsdimensionen bedürfen eines längeren Prozesses unter Beteiligung der unterschiedlichen Akteure im Feld. Neben den Professionellen sind dabei auch die Klientinnen und Klienten zu beteiligen, für die die Hilfen entwickelt werden.

## AUS DER DISKUSSION...

### Qualitätsentwicklung im Kinderschutz muss mit und nah an der Praxis erfolgen

Aktuell werden in unterschiedlichen Projekten Qualitätsdimensionen entwickelt. Wesentlich für die Qualitätsentwicklung im Kinderschutz wird sein, dass die Ergebnisse zusammengeführt werden und dass sich die Praktikerinnen und Praktiker mit den unterschiedlichen Vorschlägen auseinandersetzen. Dabei wird zu entscheiden sein, ob es sich bei den Qualitätsdimensionen um Rahmungen handeln soll oder ob es darüber hinaus differenziertere und konkretere operationalisierte Setzungen geben soll.

Damit Qualitätsentwicklung in der täglichen praktischen Arbeit ankommt, bedarf es lernender Organisationen, die v.a. an konkreten Fällen, z.B. in Falllaboren, arbeiten. Qualitätsentwicklung muss strukturell als Prozess in den Institutionen verankert werden. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Führungskräfte, die sich aktiv an den Qualitätsentwicklungsprozessen in den Institutionen beteiligen. Darüber hinaus werden aber auch Qualifizierungsangebote für Fachkräfte sowie Instrumente und Verfahren, die den Fachkräften als hilfreiche Leitplanken dienen, für sinnvoll erachtet. Im Hinblick auf die Instru-

mente und Verfahren erscheint es jedoch sinnvoll, darauf hinzuweisen, dass diese nur dann einen Beitrag zur Qualität im Kinderschutz leisten können, (1) wenn sie von qualifizierten Fachkräften verwendet werden und (2) wenn sie den komplexen Anforderungen eines multiperspektivischen Fallverstehens gerecht werden.

### Der erfolgreiche Aufbau einer helfenden Beziehung hilft, Imageprobleme zu überwinden

Klientinnen und Klienten unterscheiden sehr differenziert zwischen einerseits den fallführenden Fachkräften und andererseits der Organisation Jugendamt. Dies hat sich auch im Rahmen des Projektes gezeigt: Das Imageproblem des Jugendamtes als Kontrollbehörde wurde immer dann als wenig gravierend beschrieben, wenn es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelungen war, im Sozialraum und bei den Familien präsent zu sein. Wenn das nicht der Fall war, sahen sich die Fachkräfte gedrängt, sich sozusagen von ihrer organisatorischen Mitgliedschaft zu trennen und dann doch eine helfende Beziehung, trotz des bestehenden Imageproblems ihrer Einrichtung, herzustellen und zu gestalten.

### »Risiken und Nebenwirkungen« der Qualitätsentwicklungsdebatte

Das Projekt »Aus Fehlern lernen« macht die Komplexität im Kinderschutz und damit auch die Komplexität der Qualitätsentwicklungsdebatte deutlich. Diese Komplexität ist einerseits notwendig und andererseits stellt sie ein Problem dar. Im Sinne einer Prioritätensetzung wäre es daher sinnvoll, die Suche nach Qualitätsstandards als einen Akt normativer Setzung zunächst von der Debatte um Qualitätsentwicklung zu trennen.

Die Diskussion um Qualitätsentwicklung in der Praxis wird als Balanceakt zwischen dem Benennen von Bereichen, in denen ein Qualitätsentwicklungsbedarf besteht, und einer pauschalen Abwertung bestehender Praxis erlebt.

<sup>5</sup> Detailliertere Ausführungen zu den einzelnen Dimensionen entnehmen Sie der ppt-Präsentation auf [www.fruehehilfen.de/qualitaetsentwicklung-im-kinderschutz](http://www.fruehehilfen.de/qualitaetsentwicklung-im-kinderschutz)

## INDIVIDUELLE RESSOURCEN UND PROFESSIONELLE UNTER- STÜTZUNG BEI DER BEWÄLTIGUNG VON SYSTEMUMBRÜCHEN

**Tobias Franzheld**



### ZUM PROJEKT:

Friedrich-Schiller Universität Jena

Projektleitung:

Prof. Dr. Bruno Hildenbrand

Projektmitarbeiterin und -mitarbeiter:

M.A. Tobias Franzheld, PD Dr. Karl Friedrich Bohler,  
Dr. Anna Engelstädter

Projektziele- und Auftrag:

Das Projekt ist angesiedelt im von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Sonderforschungsbereich 580 der Universitäten Jena und Halle. Der Sonderforschungsbereich beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Transformation nach dem Systembruch 1989/90 in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen. Das Projekt C3 untersucht den Aufbau der Kinder- und Jugendhilfe in Ost- und Westdeutschland nach 1990. Zu diesem Zeitpunkt wurde sowohl in den alten wie in den neuen Bundesländern das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG/ SGB VIII) eingeführt. Vor dem Hintergrund sozialstrukturell vermittelter Orientierungs- und Handlungsmuster wird die regionale Spezifik vergleichend analysiert. Seit 2008 konzentrieren sich die Untersuchungen auf Herausforderungen und Bewältigungsmuster im Bereich Kinderschutz und insbesondere auf den Umgang mit Fällen von Kindeswohlgefährdung.

Laufzeit:

2001–2012

Teilnehmer:

Grundlage der Untersuchung ist die Jugendhilfepraxis in je einem Landkreis in Baden-Württemberg, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Thüringen.

Methodisches:

1. Projektphase (2001–2005): Analyse der ostdeutschen Jugendämter hinsichtlich des Institutionenbildungsprozesses nach Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) 1990.
2. Projektphase (2005–2008): Kontrastierung der Entwicklung ostdeutscher Jugendämter mit den Entwicklungen in Westdeutschland.
3. Projektphase (2008–2012): Untersuchungsschwerpunkt Kinderschutz und Umgang mit Kindeswohlgefährdung.
  - Experteninterviews mit Leitungs- und Fachkräften (freie Träger und öffentliche Träger sowie weiterer beteiligter Professionen) zur Kinderschutzproblematik
  - Teilnehmende Beobachtung von Kriseninterventionen bei Kindeswohlgefährdung im ASD

Links und Veröffentlichungen zum Projekt:

<http://www.sfb580.uni-jena.de/typo3/c3.0.html?&style=2>

### AUS DEM VORTRAG ...

In dem Projekt wird von einer pfadabhängigen Entwicklung der Jugendämter ausgegangen. Das heißt, dass die Jugendämter im Osten ab 1990 und im Westen ab einer beginnenden Professionalisierung seit den 1970er Jahren unterschiedliche Institutionsprofile entwickelt haben. Die aktuelle Frage lautet: Welche »Entwicklungspfade« haben die untersuchten Jugendämter seit den 1970er (Jugendämter West) und 1990er Jahren (Jugendämter Ost) eingeschlagen und wie beeinflussen diese institutionellen Entwicklungsverläufe die organisationalen Rahmenbedingungen im Kinderschutz heute?

Zunächst machen die Projektergebnisse deutlich, dass jedes Jugendamt mit spezifischen organisatorischen Herausforderungen im Kinderschutz konfrontiert ist. Diese Herausforderungen reichen von der Abstimmung und Koordination der freien und öffentlichen Jugendhilfe

über die Sicherstellung der amtsübergreifenden Kooperation zwischen Jugendhilfe und Gesundheitshilfe bis hin zur jugendamtsinternen Kooperation von Spezialdiensten (Kinderschutzbeauftragter) und Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). Jedes untersuchte Jugendamt hat so auf der institutionellen Ebene eigene Herausforderungen zu bewältigen. Dies unterstützt die These, dass Maßnahmen im und für den Kinderschutz von regionalen Kontexten und Entwicklungen abhängig sind.

Als übergreifenden Befund aus dem Projekt wurden folgende drei Aspekte herausgestellt<sup>6</sup>: (1) Präventive Hilfen, Hilfen im Sinne von HzE-Maßnahmen und Krisenintervention bei Kindeswohlgefährdung stellen zunehmend eigenständige Handlungsfelder dar. Die Zuständigkeiten bzw. rechtliche Abgrenzung in und zwischen diesen Handlungsfeldern wird hingegen zunehmend unklar. Insbesondere die Abgrenzungsproblematik präventiver Maßnahmen (Frühe Hilfen) zu Hilfen zur Erziehung (HzE) kann zu einem rechtlichen Graubereich führen und damit das Handlungs- sowie das Zuständigkeitsproblem des ASD verstärken. (2) Handlungs- und Entscheidungskompetenzen werden entweder als Strategie der Delegation oder durch das Festlegen amtspezifischer Zuständigkeitsbereiche, z.B. in Form von Sonderdiensten (Kinderschutzbeauftragter), zunehmen aus dem ASD ausgelagert. Die Konsequenzen von Spezialisierungsprozessen sollten im Interesse der Qualitätsentwicklung jedoch kritisch reflektiert werden, da die Zersplitterung der Sozialen Dienste einerseits zusätzliche Schnittstellen produziert und andererseits aus der Sicht der Klientinnen und Klienten das Problem von Fallabgaben und Zuständigkeitswechsel entsteht. (3) Eine weitere Konsequenz der Schaffung von Spezialdiensten ist, dass das doppelte Mandat von Hilfe und Kontrolle häufig einseitig aufgelöst wird. Entweder wird der ASD zum Kriseninterventionsdienst bei vorgelagerten »Frühen Hilfen« (einseitige Orientierung an Kontrolle) oder der ASD ist Hilfeinstanz für HzE-Maßnahmen bei ausgelagerten Kontrolldiensten (einseitige Orientierung an Hilfe).

Die Konsequenz für die Qualitätsentwicklung im Kinderschutz lautet daher, die Reflexionsfähigkeiten und -mög-

lichkeiten innerhalb des Kinderschutzsystems auf folgenden Ebenen zu stärken:

- die Reflexion der interprofessionellen Konflikte in der Zusammenarbeit als Grundlage für die Verbesserung der Kooperation,
- die Reflexion der Konsequenzen aus Spezialisierungsprozessen, sowie
- die Stärkung der kollegialen Selbstkontrolle innerhalb von Teamstrukturen anstelle der zunehmenden Fremdkontrolle.

Darüber hinaus lässt sich folgender Qualitätsentwicklungsbedarf auf den Ebenen Recht, Profession, Organisation und professionelles Handeln ableiten:

**Ebene des Rechts:** Präventive Hilfe, HzE-Maßnahmen und Krisenintervention stellen zunehmend eigenständige Handlungs- und Tätigkeitsfelder dar, wobei unklar ist, wo innerhalb bzw. zwischen diesen Feldern die rechtliche Zuständigkeit liegt.

**Ebene der Profession:** Im Kinderschutz kann nicht zwangsläufig von Vernetzung gesprochen werden, zumindest dann nicht, wenn unterschiedliche Professionen beteiligt sind. D.h. besonders im Bezug auf die Gesundheitsdienste müssen interprofessionelle Konflikte in der Zusammenarbeit reflektiert werden.

**Ebene der Organisation:** Die Konsequenz von Spezialisierungsprozessen (z.B. Kinderschutzbeauftragter als Sonderdienst) muss bedacht werden, da dadurch der Zersplitterung der sozialen Dienste weiter Vorschub geleistet wird und neue Schnittstellen geschaffen werden. Aus der Sicht der Klienten und Klientinnen bedeutet dies v.a. Fallabgaben, neue Zuständigkeitsbereiche, neue Ansprechpartner.

**Ebene des professionellen Handelns:** Kinderschutz ist nur möglich, wenn er kollegial verantwortet wird. Teamstrukturen in den ASD sind mit dem Ziel einer kollegialen Selbstkontrolle sowie der Rückversicherung über professionelle Standards (»State of the art«) zu stärken.

6 Vor welchen unterschiedlichen Herausforderungen die vier untersuchten Jugendämter stehen und welche Bewältigungsstrategien sie gewählt haben, können Sie im Detail der ppt-Präsentation auf [www.fruehehilfen.de/qualitaetsentwicklung-im-kinderschutz](http://www.fruehehilfen.de/qualitaetsentwicklung-im-kinderschutz) entnehmen.

## AUS DER DISKUSSION...

### **Organisatorischer Rahmen im Kinderschutz – nur eine Seite der Medaille**

Die organisationale Rahmung in der Kinderschutzarbeit ist wichtig, unklar bleibt jedoch, wie stark sie das konkrete professionelle Handeln der Fachkräfte tatsächlich prägt. Auch wenn es bessere oder schlechtere organisationale Rahmenbedingungen gibt, ist eine einseitige Fokussierung auf die Organisation daher verkürzt. In der Qualitätsentwicklungsdebatte bedarf es auch einer Betrachtung des professionellen Habitus und der professionellen Handlungskompetenzen der Fachkräfte.

### **Aktive Gestaltung professionsübergreifender Kooperation**

Durch die Etablierung präventiver Hilfsangebote außerhalb des Verantwortungsbereichs der Jugendämter treffen im Kinderschutz zunehmend unterschiedliche Professionen aufeinander (bspw. bei der Einbeziehung der Gesundheitshilfe). In dem aktuellen Vernetzungs-Diskurs wird zu wenig berücksichtigt, dass in multiprofessionellen Settings auch die Autonomie einer Profession (insbesondere der Sozialen Arbeit) auf dem Spiel steht.

Für die Bildung interdisziplinärer Netzwerke im Kinderschutz kann festgestellt werden, dass Kooperation nicht einfach vorausgesetzt werden kann, sondern dass sie aktiv gestaltet werden muss. In dem Diskurs über Vernetzung sollte daher stärker darauf geachtet werden, dass eine Kultur der professionellen Kooperation etabliert wird, damit neu entstehende Zuständigkeitsgrenzen nicht zu Konfliktfeldern werden. Zentrales Thema dabei ist die Herstellung eines Gleichgewichtes zwischen Kooperation, Konkurrenz und Autonomie.

### **Klärung von Begrifflichkeiten als Grundlage einer Qualitätsentwicklungsdebatte**

Deutlich wird an der Diskussion, dass Begriffe wie z. B. »Frühe Hilfen« (zwischen Netzwerk und Einzelfall) und »Kinderschutz« (von Prävention bis zu einfachem und doppeltem Mandat) auch innerhalb des Systems »Jugendhilfe« unterschiedlich gefüllt werden. Eine begriffliche Verständigung bildet daher die Grundlage für die Debatte über Qualitätsentwicklung.

### **Qualitätsentwicklung zwischen fachpolitischem Paradigmenwechsel und Organisationsentwicklung**

Jugendämter stehen aktuell vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits geht es darum, eine strategische Wende (Paradigmenwechsel) zu meistern, und andererseits, eine eigenständige Organisationskultur und Praxis zu entwickeln und diese im Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aber auch den Klientinnen und Klienten zu verankern.

Jugendämter haben unterschiedliche Geschichten, regionale (Führungs-)Kulturen oder auch unterschiedliche Verhältnisse zu freien Trägern. Bei der Diskussion über Standards und Qualitätsentwicklung wird das zu wenig berücksichtigt. Stattdessen stehen Fragen im Fokus, wie z. B. »Was ist gut für Kinder?«, »Was ist gute Fallbearbeitung?«. Dies mag ein Grund dafür sein, warum es so schwer ist, die Diskussion über Standards überhaupt zu führen. Für Qualitätsentwicklung im Kinderschutz könnte das bedeuten, dass es neben der Methodenentwicklung v. a. auch um »individuelle« Organisationsentwicklung gehen muss.

### **Die Rolle der Fachkräfte, Leitungskräfte und der Organisationskultur**

Die Stärkung der Selbstkontrolle durch Teams setzt ausreichend Zeit für fachliche Auseinandersetzung sowie eine offene Kultur insbesondere im Umgang mit Kritik voraus. Nur so können Teams zum Instrument des Qualitätsmanagements werden.

Die Beobachtung der Jugendämter über mehrere Jahre hat gezeigt, dass sich die Etappen, die ein Jugendamt beschritten hat, häufig auch in Wechseln auf Führungspositionen widerspiegeln. Entwicklungsprozesse werden also erheblich von Führungskräften geprägt.



## LITERATUR

**Bundesvereinigung der kommunalen Spitzenverbände**

(2009): Empfehlungen zur Festlegung fachlicher Verfahrensstandards in den Jugendämtern bei Gefährdung des Kindeswohls. [www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/empfehlungen\\_zur\\_festlegung\\_fachlicher\\_verfahrensstandards\\_in\\_den\\_jugend\\_aemtern\\_bei\\_gefaehrung\\_des\\_kindewohls\\_.pdf](http://www.staedtetag.de/imperia/md/content/dst/empfehlungen_zur_festlegung_fachlicher_verfahrensstandards_in_den_jugend_aemtern_bei_gefaehrung_des_kindewohls_.pdf) [letzter Seitenaufruf: 30.10.2013]

**Kindler (2013)**: Qualitätsindikatoren für den Kinderschutz in Deutschland. Analyse der nationalen und internationalen Diskussion – Vorschläge für Qualitätsindikatoren. Beiträge zur Qualitätsentwicklung im Kinderschutz 6, Expertise. Hrsg.: Nationales Zentrum Frühe Hilfen, Köln.

**Meysen/Eschelbach (2012): Das neue Bundeskinderschutzgesetz,**  
Nomos Verlag Baden-Baden.

**Munro (2005), Improving practice: Child Protection as a systems approach.**  
LSE research articles online <http://eprints.lse.ac.uk/359/>

**Schone, Reinhold (2010)**: Kinderschutz – Zwischen Frühen Hilfen und Gefährdungsabwehr. In: IzKK-Nachrichten: Kinderschutz und Frühe Hilfen. Hrsg. Deutsches Jugendinstitut e.V., München. S. 4–7

**Wolff, Reinhart (2010)**: Hilfe und Schutz für alle von Anfang an – Keine Trennung zwischen Frühen Hilfen und Kinderschutz. In: IzKK-Nachrichten: Kinderschutz und Frühe Hilfen. Hrsg. Deutsches Jugendinstitut e.V., München. S. 8–11

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (NZFH)  
in der Bundeszentrale für  
gesundheitliche Aufklärung (BZgA)  
Direktorin: Prof. Dr. Elisabeth Pott  
Ostmerheimer Str. 220  
51109 Köln  
[www.bzga.de](http://www.bzga.de)  
[www.fruehehilfen.de](http://www.fruehehilfen.de)

### Redaktion:

Jörg Backes, Christine Gerber

### Gestaltung:

Lübbecke | Naumann | Thoben, Köln

### Druck:

Bonifatius GmbH Druck – Buch – Verlag  
Karl-Schurz-Straße 26  
33100 Paderborn

### Auflage:

1.10.12.13

Alle Rechte vorbehalten.

Diese Publikation wird von der BZgA kostenlos  
abgegeben. Sie ist nicht zum Weiterverkauf  
durch die Empfängerin oder Empfänger an  
Dritte bestimmt.

### Bestellung:

BZgA  
51101 Köln  
Fax: 0221-8992-257  
E-Mail: [order@bzga.de](mailto:order@bzga.de)

Bestellnummer: 16000127

