

# Materialien 2

Onlineausgabe

Jugendhilfe als soziale  
Dienstleistung –

Chancen und Probleme  
praktischen Handelns

Dokumentation zur  
Fachtagung des  
SOS-Kinderdorf e.V.  
16. und 17. Nov. 2000,  
Berlin



SOS  
KINDERDORF

Sozialpädagogisches  
Institut

Jugendhilfe als soziale Dienstleistung –  
Chancen und Probleme praktischen Handelns

Dokumentation zur Fachtagung des SOS-Kinderdorf e.V.  
Jugendhilfe als soziale Dienstleistung –  
Chancen und Probleme praktischen Handelns  
16. und 17. November 2000,  
SOS-Berufsausbildungszentrum Berlin

Mit Beiträgen von  
Johannes Münder  
Kristin Teuber  
Hans Thiersch  
Ullrich Gintzel  
Margit Seidenstücker  
Inge Göbbel und Martin Kühn  
Ilse Wehrmann



**SOS  
KINDERDORF**

Sozialpädagogisches  
Institut

Band 2 der SPI-Materialien

Sozialpädagogisches Institut des SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (2002).  
Jugendhilfe als soziale Dienstleistung –  
Chancen und Probleme praktischen Handelns.  
Mit Beiträgen von Johannes Mänder; Kristin Teuber; Hans Thiersch;  
Ullrich Gintzel; Margit Seidenstücker; Inge Göbbel, Martin Kühn;  
Ilse Wehrmann.

Onlineausgabe 2010  
urn:nbn:de:sos-152-4

Redaktion:  
Kristin Teuber, SPI

© 2002 SOS-Kinderdorf e.V. Alle Rechte vorbehalten.

SOS-Kinderdorf e.V.  
Sozialpädagogisches Institut (SPI)  
Renatastraße 77  
80639 München  
Tel. 0 89/126 06-4 32  
Fax 0 89/126 06-4 17  
info.spi@sos-kinderdorf.de  
www.sos-kinderdorf.de/spi

<b>Inhalt</b>		
	Vorwort des SPI	4
	Johannes Münder Jugendhilfe als soziale Dienstleistung – Anregungen zur Struktur und Organisation der Leistungserbringung	6
	Kristin Teuber Wer erbringt eigentlich wem gegenüber welche Dienstleistung? Ein Dialog zwischen Peter Büttner, Erwin Jordan und Hubertus Schrorer	18
	Hans Thiersch Jugendhilfe im Spannungsfeld von Dienstleistung, Partizipation und Wächteramt	34
	Ullrich Gintzel Soziale Dienstleistung aus Sicht von Kindern und Jugendlichen	46
	Margit Seidenstücker Soziale Dienstleistung in der Erziehungsberatung	50
	Inge Göbbel und Martin Kühn Stationäre Jugendhilfe als soziale Dienstleistung	55
	Ilse Wehrmann Soziale Dienstleistung in Kindertageseinrichtungen	57
	Beteiligte, Autorinnen und Autoren	60
	Der Herausgeber	61

Nach langer Reformdiskussion wurde vor elf Jahren das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) verabschiedet. Anders als in der ehemaligen Fürsorgekonzeption des Jugendwohlfahrtsgesetzes (JWG) sind die Bürgerinnen und Bürger seitdem nicht mehr (nur) Begünstigte, sondern Berechtigte in der Jugendhilfe. Parallel dazu entwickelte sich im Zuge der Verwaltungsmodernisierung ein Verständnis von sozialer Dienstleistung, nach dem Personen und Lebenslagen nicht mehr in »Fällen« und »Vorgängen« aufgehen. Im Gesetz wie auf der Verwaltungsebene werden die Menschen nun als handlungsfähige Subjekte gesehen, die sozialpädagogisches Handeln in Anspruch nehmen. Sie sollen entsprechend ihrer Bedürfnislage Verantwortung für ihre Situation übernehmen und sich am Geschehen und bei der Leistungserbringung beteiligen. Den Fachkräften in der Jugendhilfe kommt demnach die Aufgabe zu, durch ihr Handeln die Subjektfähigkeiten von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien zu wecken, zu entwickeln und zu fördern. Außerdem haben sie Jugendhilfeleistungen flexibel zu gestalten und konsequent am Bedarf der Leistungsberechtigten auszurichten – eine wünschenswerte Entwicklung. In der Theorie gibt es also gute Gründe für eine Dienstleistungsorientierung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Bei der praktischen Umsetzung stellt sich eine Reihe von Fragen: Welche Möglichkeiten und Grenzen ergeben sich aus dem Dienstleistungsverständnis für das konkrete Handeln in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe? Lässt sich überhaupt von sozialer Dienstleistung in der Jugendhilfe sprechen, wo Fachkräfte in der Jugendhilfe Kindern, Jugendlichen und erziehungsschwachen Familien in zugespitzten Problemlagen begegnen und wo es darum geht, den Anderen zu erziehen? Kann sich öffentliche Erziehung wirklich in den Dienst eines Individuums stellen oder muss sie sich nicht vielmehr an überindividuellen Zielen und Intentionen ausrichten?

Um diesen Fragen nachzugehen, hat der SOS-Kinderdorf e.V. im November 2000 die Fachtagung »Jugendhilfe als soziale Dienstleistung – Chancen und Probleme praktischen Handelns« durchgeführt. In den Beiträgen griffen die Referentinnen und Referenten verschiedene Aspekte einer dienstleistungsorientierten Jugendhilfe auf: Johannes Münder führte aus, wie die Struktur und Organisation der Leistungserbringung in der Jugendhilfe mit dem Dienstleistungsverständnis zusammenhängt. In einem Dialog, bei dem Hubertus Schröer die Perspektive des Leistungsverpflichteten, Peter Büttner die Sicht des Leistungserbringers und Erwin Jordan die Position des Leistungsberechtigten vertraten, wurde danach gefragt, wer wem gegenüber welche Dienstleistung erbringt und welche Interessen dabei aus Sicht der beteiligten Akteurinnen und Akteure im Vordergrund stehen. In mehreren Praxisbeiträgen wurde der Dienstleistungsgedanke für verschiedene Arbeitsfelder der Kinder- und Jugendhilfe durchgespielt: Ilse Wehrmann befasste sich mit Kindertageseinrichtungen, Inge Göbbel und Martin Kühn mit außerfamiliärer Unterbringung und Margit Seidenstücker mit Erziehungsberatung. Ullrich Gintzel hob arbeitsfeldübergreifend hervor, dass das Beteiligen von Kindern und Jugendlichen im Jugendhilfegeschehen eng mit der Dienstleistungsorientierung verknüpft ist. Hans Thiersch erläuterte das Spannungsfeld zwischen Dienstleistung, Partizipation und Wächteramt für die Kinder- und Jugendhilfe und betonte die soziale Gerechtigkeit als Leitgedanken.

Die Debatte darüber, ob Jugendhilfe sinnvoll als soziale Dienstleistung verstanden werden kann, ist umfangreich und komplex. Vielfach kom-

men hierbei ökonomische Zusammenhänge ins Spiel. Die Dienstleistungsorientierung in der Jugendhilfe wird in enger Verbindung zur Neuen Steuerung in der Verwaltung gesehen und mit Blick auf betriebswirtschaftliche Kriterien diskutiert. Den Kommunen geht das Geld aus, ein Teil der Jugendhilfekosten steigt, ein Teil ist nicht zu steuern und gerade kostenaufwändige Jugendhilfemaßnahmen bringen mitunter nicht das erwartete Ergebnis. Allorts entsteht der Handlungsdruck, diese unbefriedigende Entwicklung zu bremsen. Da ist der Dienstleistungsgedanke willkommen, der dazu beitragen soll, Jugendhilfeleistungen straffer zu organisieren und auf diesem Weg Kosten zu reduzieren. Wen wundert es also, dass in der Fachdebatte die Haushaltskonsolidierung mit dem Dienstleistungsverständnis verknüpft wird?

In dem Gedanken, Jugendhilfe als soziale Dienstleistung zu verstehen, steckt jedoch mehr als die Fragen nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis und der Ergebnissteuerung. Diese Argumentation bezieht sich auf das fachlich-inhaltliche Profil der Kinder- und Jugendhilfe, nämlich auf einen Perspektivenwechsel vom staatlichen Eingriff zur sozialen Dienstleistung. Es geht darum, das Verhältnis zwischen Professionellen und Adressatinnen und Adressaten neu zu bestimmen. Damit rückt die Rolle der Leistungsberechtigten in den Mittelpunkt: Jugendhilfe hat ihre Angebote an deren sich wandelnden Problem- und Bedürfnislagen auszurichten. Das Zusammenwirken von Leistungsberechtigten, Leistungserbringern und Leistungsverpflichteten ist – auch in schwierigen Entscheidungssituationen – partnerschaftlich zu gestalten. Die Planung und der Ablauf des Hilfeprozesses sind den Mädchen beziehungsweise Jungen und ihren Eltern transparent zu machen, damit diese selbst entscheiden können, ob sie sich darauf einlassen wollen. Die Hilfeentscheidung muss mit ihnen gemeinsam getroffen werden. Die verschiedenen Rollen und Interessen der Beteiligten sind offen zu legen, Kinder und deren Familien sind über ihre Rechte und Beteiligungsmöglichkeiten aufzuklären. Es ist für die Jugendhilfe überfällig, partizipative Verfahren und Strategien zu entwickeln und verbindlich umzusetzen, damit sich diejenigen, die Jugendhilfeangebote in Anspruch nehmen, endlich als handelnde Akteurinnen und Akteure erfahren können. In diesem Sinn bietet der Dienstleistungsgedanke die Chance, den originären Auftrag der Jugendhilfe, junge Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern und deren Eltern in ihrer Erziehungsverantwortung zu unterstützen und zu beraten, mit Leben zu füllen. Auf Entscheidungen »von oben«, auf Kontrolle, Zwang oder gar Strafe zu setzen, ist hingegen keine qualitätsvolle Arbeit und Dienstleistung. Zwar werden Mädchen, Jungen und ihre Familien in der Jugendhilfe nie die Rolle von »Kunden« im wörtlichen Sinn einnehmen, sie müssen aber die Möglichkeit haben, auf die Hilfearrangements weitreichenden Einfluss ausüben zu können. Diese Entwicklung wäre der positive Ertrag einer dienstleistungsorientierten Kinder- und Jugendhilfe – und eine große Herausforderung.

### Zum Begriff der sozialen Dienstleistung in der Jugendhilfe

Heute geht uns der Begriff der sozialen Dienstleistung im Zusammenhang mit der Jugendhilfe relativ mühelos über die Lippen. Das war nicht immer so. Aufgetaucht ist der Begriff im Rahmen der soziologischen Befassung mit der Sozialen Arbeit Ende der Siebzigerjahre. Das wird deutlich, wenn ich die Namen Badura und Gross (1977), die sich mit personenbezogenen Dienstleistungen, und Gartner und Riessman (1978), die sich mit der Rolle des Konsumenten in der Dienstleistungsgesellschaft befassen, nenne. Für eine Annäherung ist es hilfreich, schrittweise an die drei Begriffe »Dienstleistung«, »soziale Dienstleistung« und »Jugendhilfe« heranzugehen.

Zunächst zur Dienstleistung:

Nach der sektoralen Einteilung der amtlichen Statistik gibt es drei Sektoren: den primären Sektor der Nahrungsmittel- und Rohstoffgewinnung, also die Land- und Forstwirtschaft, das Fischereiwesen, Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, den sekundären Sektor der Rohstoffverarbeitung in der Güterproduktion sowie im Baugewerbe und schließlich den tertiären Sektor, eben den der Dienstleistungen. Zum dritten Sektor gehören alle Wirtschaftsleistungen, die nicht im primären und nicht im sekundären Sektor berücksichtigt werden – eine Negativdefinition der Dienstleistungen. Diese Definition durch Negativbestimmungen setzt sich bei der Beschreibung von Dienstleistungen fort. So sind Dienstleistungen gekennzeichnet durch ihre Nichtlagerfähigkeit, ihre Nichtstofflichkeit (Dienstleistungen als immaterielle Produkte), durch ihre geringe Rationalisierbarkeit und durch die geringe Kapazitätselastizität. Es gibt Probleme bei der Quantifizierung und bei der Qualitätsbestimmung.

Nun ist hier nicht der Ort, aus soziologischer Sicht den Begriff der Dienstleistung zu definieren. So schwierig dies ist: In einem Punkt besteht relativ unkomplizierter Konsens, nämlich dort, wo es um den Kunden, den Abnehmer der Dienstleistung geht. Aus dieser Sicht ist klar, wann eine Dienstleistung quantitativ und qualitativ in Ordnung ist: wenn die Kundinnen und Kunden zufrieden sind – denn es gilt das Motto: Der Kunde hat immer recht.

Eine solche (unreflektierte) Dienstleistungsorientierung lässt sich auf den Bereich der sozialen Dienstleistungen wohl nicht übertragen. Das hat damit zu tun, dass soziale Dienstleistungen den berühmten »Doppelcharakter« besitzen: Sie sind zum einen ein ökonomisches Tauschprodukt (soziale Dienstleistung gegen Bezahlung), zum anderen sind sie zugleich soziale Interaktion, die Begegnung von Mensch zu Mensch. Daraus erklärt sich dann auch die Bedeutung des Konsumenten bei der sozialen Dienstleistung: Man bezeichnet ihn nicht zu Unrecht als »aktive Produktivitätsressource«, denn es hängt wesentlich von ihm ab, ob die soziale Dienstleistung zu einem Erfolg wird. Diese Aussage gilt für die heute herrschende Form der sozialen Dienstleistung, die bezahlt und professionell erbracht wird. Damit ist zugleich ein zentrales Problem angesprochen, nämlich das Spannungsfeld zwischen dem Konsumenten der sozialen Dienstleistung als aktiver Produktivitätsressource einerseits und den

Produzenten der sozialen Dienstleistung, also den Fachkräften, den Experten der jeweiligen infrage stehenden Dienstleistung andererseits. Soziale Dienstleistungen – und das unterscheidet sie des Weiteren von anderen Dienstleistungen – sind durch einen Hilfebezug charakterisiert. Was hat das für Auswirkungen? Welches Gewicht hat der Hilfebezug, welches Gewicht die Dienstleistung? Und sind nicht notwendigerweise in den Hilfebezug der sozialen Dienstleistung Herrschaftselemente eingelagert? Sei es nur, dass das Herrschaftselement darin besteht, dass die Empfänger der sozialen Dienstleistungen als hilfebedürftig behandelt beziehungsweise definiert werden.

Mit dem Stichwort »Hilfe« komme ich zum Begriff der Jugendhilfe. »Jugendhilfe als soziale Dienstleistung« ist seit einiger Zeit ein aktuelles Thema; besonders deutlich herausgearbeitet wurde dies im Neunten Jugendbericht (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1994). Mit der Formulierung »Jugendhilfe als soziale Dienstleistung« stellt sich der Zusammenhang von Hilfe und Dienstleistung sogar in den Worten dar. Hier lässt sich noch deutlicher erkennen, dass mit einer unreflektierten Dienstleistungsorientierung nicht weiterzukommen ist. Denn in der Kinder- und Jugendhilfe sind Dienstleistung und hoheitliches Interesse – hier in Form des staatlichen Wächteramtes – miteinander verbunden. So sind bei der Jugendhilfe als sozialer Dienstleistung unterschiedliche Interessen tangiert. Und wir haben ja nicht zufälligerweise gelernt, immer wieder auch danach zu fragen, in wessen Interesse etwas geschieht.

### **Das Charakteristische der Dienstleistung**

Vom eingangs erwähnten primären und sekundären Sektor unterscheidet sich der Sektor der Dienstleistungen ganz wesentlich. Und damit unterscheidet sich auch die soziale Dienstleistung im Gesamtkontext gesellschaftlicher Tätigkeit von vielen anderen Tätigkeiten deutlich. Ich möchte dies noch einmal klarmachen, denn hieraus ergeben sich meines Erachtens Folgerungen, die bedacht werden sollten.

Der primäre Sektor heißt ja nicht zufällig so. Historisch war es der Sektor, der für die Menschen an erster Stelle stand: die Nahrungsmittelgewinnung, die Gewinnung von Rohstoffen, die Land- und die Forstwirtschaft. Dies alles sind Tätigkeiten, bei denen man sich ohne Schwierigkeiten vorstellen kann, dass sie in lange zurückliegenden Zeiten unserer »Steinzeitvorfahren« bereits von Bedeutung waren. Diese Aktivitäten waren nicht unbedingt auf einen Markt bezogen. Sie dienten in erster Linie dazu, das eigene Leben zu sichern. Man kann die Tätigkeiten des primären Sektors deshalb als Subsistenzwirtschaft bezeichnen.

Mit dem sekundären Sektor der Rohstoffverarbeitung und der Güterproduktion trat man dann aus der Sphäre der unmittelbaren eigenen Existenzsicherung heraus und begab sich mit Produkten auf den »Markt«. Das hatte gegenüber dem primären Sektor Vorteile. Zunächst wurden diese Produkte auf Bestellung und Nachfrage gefertigt – es begann die große Zeit der Handwerker und ihrer Zünfte. Später wurde für einen »anonymen Markt« produziert. Die Herstellung von Gütern brachte hier – wie man im Vergleich zur Dienstleistung sehen wird – Vorteile mit sich: Güter sind lagerbar, sie müssen nicht sofort verbraucht werden; fand man nicht gleich einen Kunden, so konnte man abwarten, ob sich zu einem späteren Zeitpunkt ein Abnehmer fand.



Davon unterscheiden sich die Dienstleistungen, denn sie können nicht auf Lager produziert werden; sie werden im Moment der Produktion sofort verbraucht. Das ist das Uno-actu-Prinzip: In einem Akt geschehen die Herstellung und der Verbrauch der Dienstleistung. Damit sind Dienstleistungen extremer als die Güterproduktion auf die Annahme durch die Kundinnen und Kunden angewiesen – sonst sind sie nutzlos. Insofern ist zumindest die allgemeine Dienstleistung radikal dem Markt ausgeliefert.

Noch etwas ist in diesem Zusammenhang interessant, auch wenn es nicht auf den ersten Blick auffällt: eine geschlechtsspezifische Dimension. Die Tätigkeit im primären Sektor der Nahrungsmittel- und Rohstoffgewinnung war zwischen Männern und Frauen aufgeteilt. Der sekundäre Sektor der Güterproduktion war dagegen die Domäne der Männer. Und so überrascht es wohl kaum, dass die entsprechenden Gesellschaften weitgehend patriarchalisch strukturiert sind. Die Dienstleistungstätigkeit ist auf jeden Fall stärker als die Güterproduktion eine »weibliche« Tätigkeit, auch wenn wahrscheinlich in diesem Sektor gegenwärtig die besonders interessanten – und gut bezahlten – Tätigkeiten eher von Männern besetzt sind. Nicht zu verkennen ist allerdings, dass der Frauenanteil insgesamt hier wesentlich höher liegt als im Produktionsbereich. Besonders auffallend zeigt sich dies im Bereich der sozialen Dienstleistung. Als Besonderheit der (allgemeinen) Dienstleistung ergibt sich, was dann eben auch für die soziale Dienstleistung von Bedeutung ist: Dienstleistungen werden immer für konkrete Kundinnen und Kunden hergestellt, in zahlreichen Fällen können sie nur in direktem Kontakt mit der Kundin und dem Kunden erbracht werden. Damit sind Dienstleistungen in viel höherem Maße als die allgemeine Güterproduktion von der Akzeptanz der Abnehmer, der Kunden abhängig.

### **Soziale Dienstleistung und soziale Kontrolle**

Normale Dienstleistungen, auch Dienstleistungen beratender Art (wie sie zum Beispiel Steuerberater oder Rechtsanwälte anbieten), orientieren sich also stark an der Kundin, am Kunden, an der Mandantin und am Mandanten, weil sie in erheblichem Umfang auf die Akzeptanz der Kundinnen und Kunden angewiesen sind. So wird ein Rechtsanwalt seinen Mandanten darüber aufklären, dass ein Prozess aussichtslos ist. Wenn der Mandant den Prozess allerdings trotzdem anstrengen möchte, wird der Rechtsanwalt ihn führen. Und er wird sich – trotz gegensätzlicher Meinung – dem Mandanten gegenüber weiterhin (so entspricht es zumindest dem Berufsbild, auch wenn es in der Praxis manchmal anders aussehen mag) zuvorkommend, freundlich, kundenorientiert verhalten, entsprechend dem chinesischen Sprichwort: »Wer kein freundliches Gesicht hat, darf kein Geschäft eröffnen.« Insofern ist die Orientierung der Dienstleistung hier klar: Der Kunde hat immer recht.

Die soziale Dienstleistung stellt einen speziellen Bereich von Dienstleistungen dar. Besonders deutlich wird dies bei der Frage nach der inhaltlichen Orientierung. Soziale Dienstleistung ist eben nicht allein an dem ausgerichtet, was die Kundinnen und Kunden wünschen, sondern sie orientiert sich an zwei Polen: Natürlich ebenfalls an der Kundenfreundlichkeit und -zufriedenheit, zugleich aber an fachlichen Erkenntnissen darüber, was »das Beste« für die Kundinnen und Kunden ist. Hier kommen allerdings nochmals Unterschiede ins Spiel. Ein Arzt, der auch sozialer Dienstleister ist, wird dem Patienten mit Kreislaufproblemen

eindringlich nahe legen, endlich das Rauchen aufzugeben und stattdessen Sport zu treiben – zum Besten seines Patienten. Oder: In der sozialen Pflegeversicherung wird zum Beispiel in Paragraph 6 SGB XI die Eigenverantwortung der Versicherten durch eine gesundheitsbewusste Lebensführung, durch die frühzeitige Beteiligung an Vorsorgemaßnahmen, die aktive Mitwirkung bei Krankenbehandlung und so weiter gesetzlich betont – zum Besten der Versicherten. Doch in beiden Fällen bleibt dies letztlich ohne Folgen. Weder der Arzt noch die Pflegeversicherung haben die Möglichkeit, Sanktionen zu ergreifen, wenn sich die Patientinnen, die Patienten und die Pflegebedürftigen nicht so verhalten, wie der Arzt oder die Pflegeversicherung meinen, dass es das Beste für die Patienten wäre. Soziale Dienste im Bereich der klassischen Fürsorgetätigkeiten – und das sind die Sozialhilfe und die Jugendhilfe – unterscheiden sich jedoch selbst von diesen vorgenannten sozialen Dienstleistungen dadurch, dass sie Elemente sozialer Kontrolle beinhalten. Für die Kinder- und Jugendhilfe mag eingewandt werden, dass mit dem SGB VIII die Zeit der Fürsorglichkeit zu Gunsten der Sozialpädagogik zu Ende gegangen ist. Daran ist richtig, dass viele fürsorgliche Elemente entfallen sind, geblieben aber ist die zentrale Verbindung zur »sozialen Kontrolle«: Paragraph 50 Abs. 3 SGB VIII verpflichtet die Träger der Jugendhilfe, bei einer Gefährdung des Kindeswohls die Familiengerichte zu informieren. Und wie kompliziert das für die professionell Handelnden ist, wissen wir aus der umfangreichen Untersuchung zum Kindeswohl (Münder, Mutke, Schöne 2000). Die Sozialleistungsträger sind also nicht nur die Zahlstellen für die Erbringung der Leistung, sondern gemäß gesetzlichem Auftrag ist mit diesen Sozialleistungen mehr verbunden als die blanke Leistungserbringung. Es sind intentionale Ziele vorhanden. In der Sozialhilfe können sie mit dem Begriff der »Eingliederung in die Gesellschaft«, in der Kinder- und Jugendhilfe mit dem genannten Begriff des »Wohls des Kindes« umrissen werden.

Somit ist die Tätigkeit in diesen Bereichen zwischen zwei Polen zu verorten: zwischen dem für alle Dienstleistungen zentralen Aspekt der Orientierung an den Nutzern und dem Pol der sozialen Kontrolle, der sozialen Pädagogik. Deshalb stellt sich für die Akteure in diesem Feld grundsätzlich die schwierige Frage, ob Ansätze, Methoden, Vorgehensweisen, Techniken, die aus den Erkenntnissen »klassischer Dienstleistung« gewonnen wurden, für ihre Tätigkeit übernommen werden können.

Daraus ergeben sich für die Jugendhilfe erhebliche Probleme, die an einem Beispiel verdeutlicht werden, bei dem es um soziale Dienstleistung gegenüber jungen Menschen unmittelbar geht, etwa im Falle von Sozialarbeiterinnen, Sozialarbeitern, Erzieherinnen und Erziehern, die in einem Mutter-und-Kind-Heim arbeiten: Werden sie »kommentarlos« die Haltung einer (minderjährigen) Mutter akzeptieren, die klipp und klar zum Ausdruck bringt, dass sie das Verhalten einer anderen (minderjährigen) Mutter völlig abwegig findet, die täglich frühmorgens aufsteht, um den ganzen Tag ihrer Berufsausbildung nachzugehen, abends dann erschöpft nach Hause kommt und dennoch nicht mehr Geld in der Tasche hätte als sie, die es doch viel schlauer anstelle, da sie mit Sozialhilfe und Erziehungsgeld bestens über die Runden käme? Ich denke nicht, dass die Fachkräfte der Sozialen Arbeit dies unkommentiert lassen. Ob sie ihre Reaktion dann als soziale Kontrolle oder als pädagogisches Handeln bezeichnen wollen, halte ich an dieser Stelle für sekundär. Dass Dienstleistung im Bereich der Sozialpädagogik, der Fürsorgetätigkeit nicht unkompliziert ist, zeigt sich besonders mit Blick auf das im Achten So-

zialgesetzbuch (SGB VIII) verankerte Wächteramt der Jugendhilfe gegenüber den Minderjährigen in unserer Gesellschaft, die ihre Interessen und Wünsche noch nicht selbst artikulieren können.

Dieser spezifische Aspekt von sozialer Dienstleistung und sozialer Kontrolle ist – nicht zuletzt wegen einer gewissen Dienstleistungseuphorie – eine oft verdrängte Tatsache. Dienstleistung hört sich gut an, soziale Kontrolle dagegen nicht. Doch das Ausblenden dieses Spannungsfeldes zwischen den genannten Polen löst die Probleme auf der Handlungsebene nicht. Erforderlich sind das genaue Sich-damit-Befassen, das reflexive Ausprobieren in der Praxis, der kontinuierliche, mühevoll, aber professionell gestaltete Prozess des Sichbewegens zwischen diesen beiden Polen. Wer einmal – um erneut das naturwissenschaftliche Bild zu bemühen – versucht, ein Stück Eisen zwischen zwei Polen hindurchzubewegen, wird erleben, wie schnell das Eisen von dem einen oder anderen Pol angezogen wird, naturgemäß von dem Pol, der der stärkere ist. Und dies ist eine Situation, wie wir sie in der Sozialen Arbeit, in der Jugendhilfe, häufig vorfinden.

### **Das Verhältnis von sozialer Dienstleistung und Klient**

Da bei der Dienstleistung die Herstellung und der Verbrauch der Dienstleistung in einem Akt zusammenfallen, spielt der »Verbraucher« der Dienstleistung für den »Erfolg« der Dienstleistung eine wichtige Rolle. Deswegen wird er auch als »Mitproduzent« (Badura und Gross 1977) oder als »aktive Produktivitätsressource« (Gartner und Riessman 1978) bezeichnet. Das klingt gut. Wir wissen aber, dass wir es im Bereich der Fürsorgeleistungen – um diesen Begriff noch einmal zu verwenden – nicht durchgängig mit dem aktiven Konsumenten sozialer Dienstleistung zu tun haben, sondern mit benachteiligten, behinderten und in ihren Möglichkeiten eingeschränkten Menschen, die zum Teil weit davon entfernt sind, aktiver und bewusster Konsument zu sein. Was also tun?

Eine abstrakte Antwort auf diese Frage lässt sich noch relativ einfach geben: Durch das Handeln in der Sozialen Arbeit muss die Subjektfähigkeit der Klientinnen und Klienten, also ihre Fähigkeit, in höchstmöglichem Maß selbstbestimmt zu handeln, hergestellt, unterstützt beziehungsweise entwickelt werden. So einfach dies klingt, so schwierig ist es in der alltäglichen Arbeit, und zwar auch aus einem banalen Aspekt: Je subjektfähiger Klientinnen und Klienten sind, also je selbstbewusster und aktiver sie ihre eigenen Vorstellungen und Intentionen vertreten, desto schwieriger kann die Arbeit der professionellen Akteure mit den Betroffenen werden. So klagen Ärzte in anonymisierten Befragungen über mündige Patientinnen und Patienten, da sie ihnen zusätzliche Arbeit machen und störend sein können.

Dennoch sehe ich für die Soziale Arbeit keine andere Möglichkeit, als auf die Herstellung der Subjektfähigkeit hinzuwirken. In dieser Hinsicht ist in der Jugendhilfe viel möglich, es muss aber auch noch vieles getan werden. Man denke etwa an die häufig »vergessene Hälfte« der Jugendhilfe, an den Kindertagesstättenbereich, der weit mehr als fünfzig Prozent des Personals und der Ressourcen der Jugendhilfe verbraucht. Hier kann üblicherweise bei den Eltern nicht von unmündigen Klienten gesprochen werden. Es gibt Eltern – und vielleicht nicht zu wenige –, für die in erster Linie der Entlastungseffekt durch die Betreuung der Kinder im Vordergrund steht. Grundsätzlich jedoch sind auch sie an einer vernünftigen

Förderung, Betreuung und Erziehung ihrer Kinder interessiert. In diesem Bereich lässt sich zweifelsohne ein höheres Maß an Beteiligung, Einbeziehung, Partizipation entwickeln, als wir es zum Teil noch antreffen. Aber auch dort, wo es um den »fürsorgerischen Bereich« unmittelbar geht, lässt sich noch vieles verbessern. Die Förderung der Subjektfähigkeit ist sicherlich zunächst die zentrale Aufgabe der öffentlichen Träger. Sie müssen hier mehr als bisher Lotse denn Steuermann sein. Wobei es – um in diesem nautischen Bild zu bleiben – entscheidend ist, ob der Steuermann das erste Mal mit dem Schiff durch schwierige Passagen fährt. Dann wird der Lotse ein stärkeres Maß an Beratung, Unterstützung bis möglicherweise zum Eingreifen hin an den Tag legen müssen. Anders sieht die Sache aus, wenn der Kapitän – dank der schon länger bestehenden Begleitung durch den Lotsen – autonom handeln kann. Doch die Rollen von Steuermann beziehungsweise Kapitän einerseits und Lotse andererseits sollten grundsätzlich nicht ineinander fließen.

Darüber hinaus gäbe es konkrete Möglichkeiten, etwas zur Förderung der Subjektfähigkeit zu tun. Warum existieren eigentlich für den Bereich der Leistungen in der Jugendhilfe oder auch nur für den Bereich der Jugendfürsorge im engeren Sinne keine unabhängigen Beschwerdestellen, an die sich Leistungsberechtigte im Beschwerdefall wenden können? Warum haben wir kein unabhängiges Kinder- und Jugendtelefon, wo es nicht um die unmittelbare Hilfe, Beratung und Unterstützung geht, sondern wo sich Kinder, Jugendliche und auch Eltern beschweren können über Behörden, über Einrichtungen, über Träger? Inwieweit dies sinnvoll und hilfreich sein könnte, weiß ich nicht. Allerdings ist mir nicht bekannt, dass Derartiges schon einmal modellhaft erprobt, die Erfahrung ausgewertet und geprüft wurde, wie und in welcher Weise so etwas zu gestalten wäre.

### **Klient beziehungsweise Kunde und die Struktur und Organisation der Leistungserbringung**

Nicht zufällig habe ich in der Überschrift die Begriffe »Klient« und »Kunde« nebeneinander gestellt. Ich hätte auch Leistungsberechtigter schreiben können. Dann würde aber mancher eine Beschränkung auf den Leistungsbereich des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, also auf die Paragraphen 11 bis 41 SGB VIII, damit verbinden. Ich möchte mit dieser Überschrift jedoch zum Ausdruck bringen, dass sich auch für die so genannten anderen Aufgaben, die Inobhutnahme, die Herausnahme die Mitteilung an das Familiengericht, die Jugendgerichtshilfe und so weiter, die Frage stellen sollte: Müsste eine Subjektorientierung in der Jugendhilfe im Sinne einer sozialen Dienstleistung nicht auch Folgen haben für die Struktur und Organisation der Leistungserbringung?

Dazu ist es hilfreich, sich zunächst einmal die Struktur der Leistungserbringung, wie sie sich gegenwärtig darstellt, zu verdeutlichen. Unser System der Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe (im Übrigen auch in der Sozialhilfe) ist durch eine Angebotssteuerung und nicht durch eine Nachfragesteuerung gekennzeichnet. Das bedeutet, dass die Klientinnen und Klienten nur das bekommen können, was ihnen von den sozialstaatlichen Akteuren angeboten wird. Das, was angeboten wird, ist durchaus entstanden und gewachsen aus den Vorstellungen der Professionellen darüber, was sinnvolle Angebote sind, und es wird den Betroffenen nun nicht gerade krude übergestülpt. So kennt man etwa bei den Hilfen zur Erziehung den Aushandlungsprozess bei der Hilfeplanung

nach Paragraph 36 SGB VIII. Dieser Aushandlungsprozess spielt sich aber in aller Regel in einem von den Fachkräften vorgegebenen Rahmen ab.

So läuft es nicht nur in der Jugendhilfe ab, sondern es ist in Deutschland weitgehend das Muster generellen sozialstaatlichen Handelns. Das hat damit zu tun, dass sozialstaatliches Handeln üblicherweise interventionistisches Handeln ist, also Handeln, das regelmäßig mittels Sozialleistungen »eingreift«. Jede sozialstaatliche Intervention zielt ja gerade darauf ab, die Ergebnisse, die sich »naturwüchsig« oder, präziser formuliert, über den Markt (basierend auf der primären Einkommensverteilung in unserer Gesellschaft) herstellen, zu korrigieren. Dazu werden durch sozialstaatliche Interventionen Einrichtungen, Angebote, Dienste geschaffen, um die sozialstaatlichen Ziele zu erreichen. Damit betreibt der Sozialstaat eine angebotsorientierte Politik. Eine solche Politik orientiert sich in der Regel an dem, was die sozialstaatlichen Akteure (seien es die alltäglich handelnden Fachkräfte oder die spezifisch dafür zuständigen Planer) als Bedarf der Bürgerinnen und Bürger ansehen und was dann zum Teil als objektiver Bedarf definiert wird. Ein solches System bringt Probleme mit sich, denn die Orientierung am Bedarf (oder gar am objektiven Bedarf) ist ja gerade nicht die Orientierung an der subjektiven Nachfrage. Mit der Orientierung am (objektiven) Bedarf geraten Bürgerinnen und Bürger als subjektive Nachfrager aus dem Blick. Dies hängt teilweise auch mit einem sehr vereinfachten Verständnis der sozialstaatlichen Akteurinnen und Akteure gegenüber dem »Markt« zusammen: Damit wird zugleich eine Barriere gegen die Nachfragesteuerung anstelle der bisherigen Angebotssteuerung errichtet. Das Festhalten an einer angebotsorientierten Struktur hat darüber hinaus mit Interessen und damit auch mit Macht zu tun. Bei der Angebotsorientierung sind nicht die Kunden, sondern die – etwas hart formuliert – Planungsbürokraten und die Anbieter von Leistungen die Könige. Der Übergang von der Angebotsorientierung zur Nachfrageorientierung ist mit einem Verlust an Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgewalt (auf Seiten der öffentlichen Träger) und einem Verlust an Angebotsgewalt (auf Seiten der freien Träger) verbunden. Mit einer Umstellung der Struktur und Organisation der Leistungserbringung verändern sich Interessen- und Machtverhältnisse, was etwa die gegenwärtig in Hamburg zum Teil heftig geführten Auseinandersetzungen um die so genannte Kita-Card erklärt. Dieses von mir initiierte System, das den betroffenen Bürgerinnen und Bürgern das Recht auf einen Kindertagesstättenplatz einräumt, das sie dort einlösen können, wo immer sie wollen, ist im Grunde genommen ein Schritt weg von der Angebotssteuerung hin zur Nachfragesteuerung.

Eine solche Umstellung von Struktur und Organisation der Leistungserbringung hat weit reichende Folgen – auch dies zeigt das Hamburger Kita-Card-Beispiel deutlich – zunächst für die Finanzierung. Auf der Ebene zwischen Bürgerinnen und Bürgern und den öffentlichen Trägern wird lediglich festgestellt, auf welche Leistung (bei der Kindertagesstätte zum Beispiel insbesondere hinsichtlich des zeitlichen Umfangs) ein Anspruch besteht. Dieser wird bewilligt, und den Bürgerinnen und Bürgern wird – bildlich gesprochen – das Geld in die Hand gegeben, um sich diese Leistung dann auf jenem Markt kaufen zu können. Die Gewinner in diesem System sind die Bürgerinnen und Bürger. Das erklärt den Widerstand der potenziellen »Verlierer« in einer solchen neuen Struktur, der öffentlichen und der freien Träger, die entsprechende Einrichtungen betreiben. Aber es gibt in beiden Lagern auch Personen, die eine Umsteuerung unterstützen, weil für sie die Subjektfähigkeit der Klientinnen und Klienten nicht nur Sonntagsreden sind.



Wenn Klienten zum Kunden oder zu Leistungsberechtigten werden, bringt das nicht nur Folgerungen für die Struktur der Leistungserbringung mit sich, sondern auch für die einzelnen hieran beteiligten Akteure. Es hat Folgen für die Leistungserbringer, und das heißt in der Kinder- und Jugendhilfe in erster Linie für die freien Träger. Ich will dies am Beispiel der Hilfen zur Erziehung ausführen. Aus Befragungen von Klientinnen und Klienten beziehungsweise Leistungsberechtigten wissen wir, dass ein entscheidender Aspekt für deren Zufriedenheit mit der Leistungserbringung die Person ist, die die konkrete sozialpädagogische Leistung erbringt. Ob die Arbeiterwohlfahrt, die Caritas, der öffentliche Träger oder der SOS-Kinderdorf e.V. der Träger ist, das wissen die Klienten manchmal gar nicht so genau. Entscheidend für sie ist, wer konkret das Kind betreut, wer die sozialpädagogische Familienhilfe durchführt, wer die Beratung vornimmt, wer Erziehungsbeistand ist, wer die Professionellen in der sozialen Gruppenarbeit sind, in der Tagesgruppe und so weiter. Häufig nehmen sie diese Gegebenheiten als Schicksal hin, als eine Frage von Glück oder Pech. Das ist es aber nicht. Es ist im Wesentlichen eine Frage der Struktur und Organisation der Leistungserbringung. Wenn ich es als Leistungserbringer mit der sozialen Dienstleistung ernst meine, dann muss ich mich diesbezüglich nach den Vorstellungen der Leistungsberechtigten richten. Das bedeutet für die freien Träger eine höhere Flexibilität im Bereich des Personaleinsatzes. Im Grunde genommen darf sich niemand, der beispielsweise in der Erziehungsberatung arbeitet, zu schade sein, sich auch einmal in sozialpädagogischer Familienhilfe zu engagieren oder in eine Tagesgruppe zu wechseln. Welche Dimensionen eine so leicht formulierte Aussage aufwirft, ist für diejenigen, die in diesen Feldern arbeiten, sicherlich ohne Schwierigkeiten erkennbar.

Aber die Auswirkungen für Leistungserbringer gehen noch darüber hinaus. Mit dem Stichwort »Flexibilität« ist nicht nur die Flexibilität des Personaleinsatzes angesprochen, sondern ebenso die Flexibilität des Leistungsangebotes. So kann es sinnvoll sein, dass von einer sozialpädagogischen Familienhilfe in eine Erziehungsberatung übergegangen wird oder Ähnliches. Und wenn dies durch ein und dieselbe Person passieren soll, bedeutet dies eben auch, dass die Träger ein entsprechend breites Angebot bereithalten müssen. Was heißt dies – so ist dann zu fragen – für spezialisierte oder für kleinere Träger? Haben dann nur noch größere Träger, nur noch Trägerverbände unter dem Gesichtspunkt der Dienstleistungsorientierung in der Jugendhilfe eine Überlebenschance? Auch hiermit muss man sich befassen.

Dass die Umorientierung von der Angebotssteuerung zu einer Nachfragesteuerung schließlich auch Folgen für die öffentlichen Träger hat, ist aus meinen bisherigen Ausführungen schon erkennbar. Tatsächlich sind sie am nachhaltigsten betroffen. Sie werden – wenn sie diesen Prozess aktiv aufnehmen – zu den Unterstützern, Beratern, Lotsen der Leistungsberechtigten bei der Inanspruchnahme von sozialen Diensten, Leistungen und Angeboten. Das stellt einen gewichtigen Bedeutungszuwachs dar. Zugleich kommt es zu einem Bedeutungsverlust im Bereich der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgewalt, der sich aus dem Wechsel von der Planungssteuerung zur Nachfragesteuerung ergibt. Damit sind auch Interessen der Fachkräfte der öffentlichen Träger betroffen. Und aus diesen Interessenlagen heraus lassen sich einige Widerstände gegen den Dienstleistungsgedanken erklären.

Ich glaube, dass es nicht zu unterschätzende Spielräume gibt, um die Dienstleistungsorientierung in der Jugendhilfe – durchaus in dem von mir geschilderten schwierigen Spannungsfeld – zu verstärken und auszubauen. Aber in den einzelnen Arbeitsfeldern wird man auch an Grenzen stoßen, wenn man nicht zugleich die Struktur der Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit und in der Jugendhilfe thematisiert. Diese Probleme können nur über die Erkenntnisse und Erfahrungen aus den einzelnen Arbeitsfeldern thematisiert werden.

### **Der Zugang zu den Ressourcen**

Trotz aller Besonderheiten für den sozialen Bereich bleiben Grundelemente der Dienstleistungsorientierung für die Soziale Arbeit und für die Jugendhilfe wichtig: die Ausrichtung an den Interessen der Bürgerinnen und Bürger, die Aufgabe, die Subjektfähigkeit der Betroffenen sicherzustellen und das Anliegen, die Struktur und Organisation der Leistungserbringung auf eine Nachfrageorientierung umzustellen. Dies alles sind bürgerfreundliche Aktivitäten und Maßnahmen. Das veranlasst mich, unter dem Stichwort »Zugang zu den Ressourcen« einen in diesem Zusammenhang gern an den Rand gedrängten, weil von allen Beteiligten wenig geliebten Aspekt aufzugreifen – nämlich grundlegende ökonomische und gesellschaftliche Gesichtspunkte. Dazu zunächst sehr allgemein: Güter und Leistungen werden in unserer Gesellschaft (und in allen Gesellschaften) unter den Bedingungen der Knappheit von Ressourcen hergestellt. Knappheit heißt nicht mehr und nicht weniger, als dass nicht alle menschlichen Bedürfnisse aus den vorhandenen Ressourcen befriedigt werden können. Ressourcen sind immer endlich. Deswegen kommt dem Gedanken der Nachhaltigkeit eine so große Bedeutung zu. Da Ressourcen endlich sind, muss der Zugang zu Gütern und Leistungen irgendwie organisiert und gestaltet werden. In einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung geschieht dies in den meisten Fällen dadurch, dass Güter und Leistungen denen zugänglich sind, die sie sich finanziell leisten können und wollen: Wer für sich Leistungen in Anspruch nehmen will, die von anderen zur Verfügung gestellt werden, muss dafür entsprechende finanzielle Entgelte aufbringen. Die finanziellen Mittel wiederum muss er sich dadurch erwerben, dass er im Zusammenhang mit der Produktion von Gütern und Leistungen selbst tätig ist (oder war). Durch die Tatsache, dass Menschen über unterschiedliche finanzielle Ressourcen verfügen, werden gleichzeitig Menschen mit geringeren finanziellen Ressourcen von der Inanspruchnahme, der Nutzung, dem Erwerb von Gütern und Leistungen ausgeschlossen. Dies gilt für den gesamten Bereich der so genannten »privaten« Güter.

Bei Ressourcen, für die dieses finanzielle Ausschlusskriterium – aus welchen Gründen auch immer – nicht gilt oder nicht gelten soll, spricht man von »öffentlichen« Gütern, wie Bildung, Kultur, Gesundheit, Erholung und so weiter.

Ob nun ein Gut, eine Dienstleistung als eine private oder eine öffentliche angeboten wird, ist stets eine politische Entscheidung. Der Vorteil von öffentlichen Gütern besteht darin, dass der Zugang zu diesen Gütern nicht davon abhängig ist, ob jemand die finanziellen Ressourcen dafür besitzt. Öffentliche Güter sind grundsätzlich jedem zugänglich, der sie nutzen will; sie stehen auch denen zur Verfügung, die nicht zahlungsfähig sind. Aus diesem Grund ist mit der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen als »öffentlichen« Gütern regelmäßig – und regelmäßig

auch bewusst – ein erheblicher Umverteilungseffekt verbunden. Denn es ist ja nicht so, dass diese öffentlichen Güter nichts kosten. Die Herstellung gerade von sozialen Dienstleistungen ist kostenintensiv. Nur werden die Kosten anders aufgebracht. Wenn es gut geht, geschieht das nach dem Prinzip »Jeder nach seinen Fähigkeiten«, das heißt, entsprechend seiner Leistungsfähigkeit müssen die Bürgerinnen und Bürger Steuern zahlen. Die Nutzung der öffentlichen Güter und Leistungen erfolgt dann nach dem Prinzip »Jeder nach seinen Bedürfnissen«. Das ist im Grunde genommen genau das Solidarprinzip des Sozialstaates.

Auf diese Weise kann zwar zunächst die Finanzierung der Herstellung der öffentlichen Güter geregelt werden. Noch nicht geregelt ist dagegen die Verteilung der Güter. Denn auch hier gilt, dass die Ressourcen endlich sind, dass sie beschränkt sind und dass sie deshalb nicht unbeschränkt zur Verfügung stehen. Das bedeutet, dass auch öffentliche Güter rationiert werden müssen. Bei privaten Gütern erfolgt die Rationierung durch die potenziellen Nutzer dieser Güter. Sie überlegen sich, welche Güter, welche Dienstleistungen, welche Produkte für sie welche Wichtigkeit haben. Die für sie besonders wichtigen werden sie erwerben, die weniger wichtigen werden sie in ihrer Prioritätenskala nach hinten stellen. Bei öffentlichen Gütern greift dieser Mechanismus – bewusst und gewollt – nicht. Hinzu kommt, dass die Finanzierung der öffentlichen Güter und die Nutzung der öffentlichen Güter auseinander fallen, das heißt, dass Finanzierer und Nutzer nicht dieselbe Person sind. Dieser Zusammenhang führt – weil häufig kein Bewusstsein dafür besteht oder lediglich rudimentär vorhanden ist – gewöhnlich dazu, dass öffentliche Güter überbeansprucht werden. Von daher stellt sich die Frage nach der Rationierung ganz besonders. Werden dafür keine spezifischen Mechanismen entwickelt, so greift der einfachste Mechanismus der Rationierung: das Schlangestehen – man stellt sich an und wartet, bis man dran ist. Dass dies auch im Bereich der Sozialen Arbeit eine durchaus übliche Form der Rationierung des Zuganges zu den Ressourcen darstellt, sieht man etwa an den Wartelisten beziehungsweise Wartezeiten bei den Beratungsstellen oder Ähnlichem. Dies mag eine praktikable, vielleicht sogar egalitäre Form der Rationierung öffentlicher Güter sein. Für die sozialen Dienstleistungen insgesamt und noch stärker für die Kinder- und Jugendhilfe erscheint mir dieses Prinzip der Rationierung jedoch als ungeeignet. Denn wir müssen ja berücksichtigen, dass trotz aller schönen Formulierungen von der Herstellung der Subjektfähigkeit, von der Umstellung auf eine Nachfragesteuerung und so weiter die Bürgerinnen und Bürger dadurch nicht Steuerleute, Kapitäne aus eigener Kraft, aus eigener Gnade werden, sondern sie sind – um im Bild zu bleiben – Kapitäne, Steuerleute aus Gnade der öffentlichen Hände, also der Lotsen, abhängig von der Zuteilung öffentlicher Berechtigungen für die Nutzung von Jugendhilfeleistungen.

Wie werden solche öffentlichen Berechtigungen verteilt? Solange Soziale Arbeit wesentlich dem Aspekt der sozialen Kontrolle verpflichtet war, erwies sich die Entscheidung als relativ einfach. Je nach dem Bedarf an sozialer Kontrolle wurde die »Dienstleistung« zugeteilt. In Zeiten einer ernst gemeinten Dienstleistungsorientierung wird dies schwieriger. In manchen Fällen nimmt einem der Gesetzgeber die Rationierung der sozialen Dienstleistungen ab, zum Beispiel im Kindergartenbereich dadurch, dass er Rechtsansprüche nur für Kinder von Vollendung des dritten Lebensjahres an bis zum Schuleintritt vorgesehen hat. In den meisten Fällen aber hat der Gesetzgeber diesen Zugang nicht geregelt. Nun kann das einzelne Individuum beim Schlangestehen möglicher-



weise etwas mogeln, sich nach vorn drängeln, besonders lautstark seine Interessen darstellen, besonders geschickt das Vokabular der Fachkräfte treffen und so weiter. Im Kern jedoch bleibt diese schwierige, unangenehme Aufgabe, die Rationierung der sozialen Leistungen und die Entscheidung über den Zugang zu den Ressourcen zu regeln, den Fachkräften der Sozialen Arbeit überlassen.

Hier liegt nun eine große Entwicklungsaufgabe, denn nach meinem Informationsstand sind bisher nur wenige Erfahrungen, geschweige denn umfassende Erkenntnisse darüber vorhanden, wie diese Aufgabe professionell wahrgenommen werden kann. Ich habe den Eindruck, dass in vielen Fällen den Fachkräften bisweilen gar nicht bewusst ist, dass sie mit ihrem Agieren immer auch den Zugang zu den Ressourcen regeln. Die Beschreibung dieses Verhaltens als »Nichtbewusstsein« ist vielleicht eine zu freundliche Bezeichnung, wenn man etwa die in unserer Untersuchung zur Kindeswohlgefährdung (Münder, Mutke und Schone 2000) gefundene Tatsache bedenkt, dass das Verhalten der Fachkräfte in diesen Situationen bei der Gewährung von Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe zum Teil extrem unterschiedlich ist. Und damit wird der Zugang der Bürgerinnen und Bürger, der davon betroffenen Minderjährigen zu den Diensten, Angeboten und Leistungen der Jugendhilfe ganz unterschiedlich gestaltet.

Hier gibt es durchaus Überlegungen und Bemühungen in der Profession, Zugangsmöglichkeiten zu verbessern. Eine der Anstrengungen, die in den letzten Jahren besonders verfolgt wurde, lässt sich mit dem Stichwort »vom Fall zum Feld«, mit der Orientierung am Sozialraum, mit der Entwicklung von Sozialraumbudgets und allem, was damit zusammenhängt, benennen.

Insgesamt gilt, wenn die Idee des Solidarprinzips ernst gemeint ist, dann muss es professionelle, für den einzelnen Bürger durchsichtige und nachvollziehbare Standards für den Zugang zu den zur Verfügung stehenden Ressourcen geben. Dies ist eine Herausforderung, die sich an die professionellen Fachkräfte bei den öffentlichen Trägern richtet. Sie richtet sich auch – das Beispiel der Erziehungsberatungsstellen macht es deutlich – an die Fachkräfte in den Einrichtungen und Diensten freier Träger.

Noch ist nicht aller Tage Abend in der Sozialen Arbeit. Ich denke, die Aufgaben, die zu leisten sind, werden auch geleistet werden können – wenn auch nicht heute und nicht morgen, so doch in einer für uns überschaubaren Zeit.

## Literatur

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1994). Neunter Jugendbericht. Bericht über die Situation der Kinder und Jugendlichen und die Entwicklung der Jugendhilfe in den neuen Bundesländern. Bonn: Eigenverlag.

Gartner, Alan & Riessman, Frank (1978). Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Gross, Peter & Badura, Bernhard (1977). Sozialpolitik und soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In C. von Ferber & F.-X. Kaufmann (Hrsg.), *Soziologie und Sozialpolitik*. Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (S. 361-385). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Münder, Johannes, Mutke, Barbara & Schone, Reinhold (2000). Kindeswohl zwischen Jugendhilfe und Justiz. Professionelles Handeln in Kindeswohlverfahren. Münster: Votum.

Im jugendhilferechtlichen Dreieck zwischen den Bürgerinnen und Bürgern als Leistungsberechtigten und den öffentlichen beziehungsweise freien Trägern nehmen die Beteiligten verschiedene Rollen ein: Jugendämter entscheiden über die Jugendhilfeleistung, die eine Einrichtung in freier, privater oder öffentlicher Trägerschaft erbringt und die von Familien mit ihren Kindern in Anspruch genommen wird. In diesem komplexen Verhältnis bestehen subjektive Rechtsansprüche, werden Vereinbarungen getroffen, gegenseitige Verträge geschlossen und anfallende Kosten finanziert. Dies vollzieht sich in Beziehungen zwischen den beteiligten Menschen. Diese Beziehungen müssen immer wieder neu gestaltet und deren Verlauf und Ergebnis ständig ausgehandelt werden. Es kommt also auf Kommunikation und Kooperation an. In diesem Geschehen bringen alle Parteien ihre Interessen mit mehr oder weniger Nachdruck ein. Denn obwohl das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) theoretisch ein gleichberechtigtes Dreiecksverhältnis konstruiert, ist tatsächlich die Macht für das Durchsetzen der Interessen zwischen Fachkräften, Eltern und Kindern ungleich verteilt.

Die scheinbar einfach gestellte Frage »wer erbringt eigentlich wem gegenüber welche Dienstleistung?« wirft viele Fragen auf: Welche Intentionen sind mit dem Leitbild der sozialen Dienstleistung in der Kinder- und Jugendhilfe verbunden? Kann der Dienstleistungsgedanke mehr Kooperation, mehr Gleichberechtigung zwischen den Beteiligten bewirken und damit das Verhältnis von Mensch und Institution verbessern? Finden die Belange von Kindern, Jugendlichen und Eltern ausreichend Berücksichtigung im Alltag der Jugendhilfe? Wer ist der Auftraggeber und wer der Auftragnehmer? Und sind die Leistungsberechtigten wirklich Dienstleistungsempfänger – oder handelt es sich hier lediglich um eine wohlwollende Formulierung des Bundesgesetzgebers, die in der Praxis unbedeutend ist?

Die Perspektiven der Leistungsberechtigten, der Leistungsverpflichteten und der Leistungserbringer in der Jugendhilfe gehen in den Trialog ein – ein Gespräch zwischen drei Personen. Erwin Jordan, Peter Büttner und Hubertus Schröer vertreten jeweils zentrale Inhalte einer dieser Perspektiven. Ziel des Trialoges ist es, die unterschiedlichen Positionen deutlich zu machen, aufeinander zu beziehen und kontrovers zu diskutieren. Es geht weniger darum, die Eingangsfrage genau zu beantworten, als vielmehr bestehende Problemfelder und Handlungsbedarf, aber auch positive Erfahrungen im Zusammenspiel von öffentlichen und freien Trägern mit Kindern, Jugendlichen und Eltern zu benennen. Im Anschluss an das Gespräch der Trialogpartner entwickelte sich eine Diskussion im Plenum, in der einzelne Gedanken aufgegriffen und vertieft wurden.

## I. Die Perspektive der Leistungsberechtigten

Erwin Jordan, Universität Münster und Institut für soziale Arbeit e.V., Münster

*Erwin Jordan ist Diplompädagoge sowie Mitbegründer und derzeit Erster Vorsitzender des Instituts für soziale Arbeit e.V. Darüber hinaus ist er in der Ausbildung von Diplompädagogen an der Universität Münster tätig. Er ist Mitautor des Frankfurter Lehr- und Praxiskommentars zum Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) und beschäftigt sich seit langer Zeit in Forschungsprojekten, Publikationen und Vorträgen mit verschiedenen Themen der Kinder- und Jugendhilfe. Außerdem ist Erwin Jordan seit vielen Jahren Pflegevater und insofern auch Leistungsberechtigter in der Jugendhilfe.*

Vermutlich bin ich kein typischer Dienstleistungsempfänger, aber ich bin seit langem Leistungsberechtigter in der Jugendhilfe. Meine Frau und ich sind seit vielen Jahren Pflegeeltern, und wir haben in diesem Zusammenhang verschiedene soziale Dienste in Anspruch genommen: von Pflegekinderdiensten öffentlicher und freier Träger bis hin zu Erziehungsberatungsstellen oder schulpsychologischen Diensten. Aus diesen Erfahrungen möchte ich zum Einstieg ein Beispiel bringen, das deutlich macht, dass der Dienstleistungsgedanke in der Jugendhilfe nicht selbstverständlich ist. Als wir uns um ein Pflegekind beworben haben, schrieben wir zweiundfünfzig Jugendämter in unserem weiteren Einzugsbereich an. Wir teilten mit, dass wir interessierte und geprüfte Pflegeeltern seien und bereit, ein oder mehrere Kinder unterschiedlichen Alters und Nationalität aufzunehmen, die auch Verhaltensbesonderheiten aufweisen dürften. Einunddreißig Jugendämter antworteten auf unseren Brief. Die Antwortschreiben erhielten wir in einem Zeitraum von sechs Wochen bis über sieben Monaten. Davon waren zwanzig Standardbriefe, also Vordrucke, die sich nicht auf unser subjektiv formuliertes Interesse bezogen. Beispielsweise wurden wir als Adoptivbewerber angesprochen, obgleich wir uns als Pflegeeltern beworben hatten. In den verbleibenden elf Briefen teilte man uns mit, dass die betreffenden Jugendämter derzeit keine Pflegekinder unterzubringen hätten und dass sie ohnehin nicht auswärtig vermitteln würden. Lediglich drei Jugendämter sagten dennoch zu, die Situation genauer zu prüfen. Schließlich bekamen wir tatsächlich ein Pflegekind, und zwar über ein Jugendamt, das zuvor angegeben hatte, bei ihnen bestünde kein Bedarf an Pflegeeltern. Es kann einem also schon passieren, dass man in der Jugendhilfe eine sehr ungenügende Dienstleistung erhält.

Doch es gibt auch Positives zu berichten. Die ganzen Jahre über machten wir sehr gute Erfahrungen mit dem uns betreuenden Pflegekinderdienst, einem freien Träger. Die Mitarbeiterinnen haben mit großem Engagement und hoher Professionalität die Interessen der Herkunftsfamilie, des Kindes und von uns Pflegeeltern ausbalanciert.

Dieses Fallbeispiel zeigt, dass es in der Kinder- und Jugendhilfe um das Dienstleistungsverständnis unterschiedlich bestellt ist und heute überwiegend eine gute Dienstleistung nicht strukturell – also personenunabhängig – gesichert ist, sondern wesentlich von der Haltung und dem Engagement der einzelnen professionellen Akteurinnen und Akteure abhängt. Man kann also Glück haben und trifft auf hoch motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, man kann aber auch Pech haben, dann gibt es wenig Möglichkeiten, dieser Situation zu entkommen.

Ich halte das Konzept der sozialen Dienstleistung für ausgesprochen wichtig. Gleichzeitig ist der Begriff »Dienstleistung« – bezogen auf die bestehende Praxis der Kinder- und Jugendhilfe – aber ein Euphemismus, eine beschönigende Überzeichnung.

### **Leistungsberechtigte – Konsumentinnen und Konsumenten in schwacher Position**

Ein strukturelles Problem macht es besonders schwer, den Dienstleistungsgedanken in seiner Gänze im Bereich der Jugendhilfe anzuwenden. Es fehlt die dafür nötige Konsumentensouveränität, mit der Adressatinnen und Adressaten eine Jugendhilfedienstleistung kaufen oder verweigern und woanders kaufen können. Die Jugendhilfe ist ein Feld, das durch Gesetze, sozialrechtliche Strukturen, Abhängigkeiten, Interventionen und nicht zuletzt durch unterschiedliche Akteurinnen und Akteure mit verschiedenen Interessen gestaltet wird. Und man kann zu Recht die Frage stellen, ob die Handlungsadressaten, nämlich die Kinder, Jugendlichen und Familien, in diesem Gefüge tatsächlich auch Definitionsmacht besitzen.

### **Mehr Macht – mehr Partizipation**

Das KJHG bildet eine gute Grundlage für eine partizipativ ausgerichtete Jugendhilfe. Doch wie lässt sich dieser im Gesetz formulierte Anspruch auf Beteiligung in der Praxis umsetzen? Machtbalancen im Jugendhilfedreieck müssen neu ausgelotet werden, wobei man den Leistungsberechtigten als Konsumentinnen und Konsumenten der Jugendhilfe mehr Macht zugestehen und zuteilen muss. Ein Exempel für Konsumentenmacht ist die so genannte Kita-Card, über die in Hamburg diskutiert wird. Sie soll Eltern das Recht geben, eine Kindertagesstätte auszuwählen, in der sie ihr Kind unterbringen möchten, ohne dass der öffentliche Träger bei der Auswahl mitspricht. Die Einrichtung muss sich ihrerseits darum bemühen, die Nutzerinnen und Nutzer zufrieden zu stellen. Im Gegensatz dazu funktioniert die bekannte Zuwendungsfinanzierung im Kern nutzerunabhängig.

Die Frage, ob und inwieweit die Leistungsberechtigten größeren Einfluss auf die Leistungen der Sozialen Arbeit nehmen sollen, ist nicht neu. Vor Jahren wurde in Berlin heftig diskutiert, ob die Familienhelferinnen und -helfer über Honorarverträge von den Familien angestellt werden sollen. Damals wies man mit Empörung zurück, dass Familien als Arbeitgeber von Fachkräften auftreten könnten. Es wäre interessant zu sehen, ob inzwischen ein Umdenken stattgefunden hat und ob diese Auseinandersetzung heute anders geführt würde. Ich kann mir prinzipiell vorstellen, dass die Familien direkt mit den Helferinnen und Helfern das Geschäftliche abwickeln. Das hätte zusätzlich den Vorteil, dass die Nutzerinnen und Nutzer überhaupt einschätzen könnten, was eine Leistung kostet. Möglicherweise würde diese Transparenz in der Folge zu einer verbindlicheren Mitarbeit führen. Den Rahmen für dieses Vorgehen bildete der jeweilige Hilfeplan, der die notwendigen und geeigneten Hilfen festlegt, zwischen denen dann gewählt werden könnte.

Auch in den Paragraphen 5 SGB VIII (Wunsch- und Wahlrecht) und 36 SGB VIII (Beteiligung am Hilfeplanverfahren) besteht bereits die gesetzliche Grundlage, um den Nutzerinnen und Nutzern der Jugendhilfe

mehr Partizipationsmöglichkeiten einzuräumen, ihnen wenigstens die Möglichkeit zu geben, ihre Meinung zu äußern und über die Auswahl einer Einrichtung selbst zu entscheiden. In den Erziehungshilfen wird Partizipation anders aussehen müssen als beispielsweise in der offenen Jugendarbeit; aber auch dort ließen sich zumindest Rückmeldeschleifen einbauen, in denen die Leistungsberechtigten die Einrichtung einschätzen. Warum sollten sich diese Einrichtungen nicht regelmäßig einer Bewertung durch ihre Kunden, Klienten stellen? Oder warum können sich die Menschen nicht ihre Mitarbeiterin oder ihren Mitarbeiter beim Allgemeinen Sozialdienst (ASD) selbst aussuchen? Solche Schritte wären Signale an Kinder, Jugendliche und Erwachsene, die vieles in Gang bringen würden.

### **Verschiedene Interessenslagen laufen dem Dienstleistungsgedanken zuwider**

Nicht allein die schwache Position der Leistungsberechtigten im jugendhilferechtlichen Dreieck erschwert es, den Dienstleistungsgedanken mit Leben zu füllen. Die Jugendhilfe befindet sich darüber hinaus in einem Spannungsfeld verschiedener Interessenslagen, die dem Modell der Dienstleistung zuwiderlaufen.

#### Die Interessen der Öffentlichkeit

Hier ist zunächst die Ebene des öffentlichen Interesses zu nennen, die großen Einfluss nimmt und sich nicht in erster Linie am Dienstleistungsgedanken orientiert. Kinder- und Jugendhilfe wird aus Steuermitteln finanziert und steht deshalb im Blickpunkt von Medien und Politik, die Unterschiedliches und Widersprüchliches erwarten. Die Öffentlichkeit verlangt von der Jugendhilfe, dass sie mit bestimmten Leistungen für Ruhe und Ordnung sorgt, verhaltensauffällige Kinder und Jugendliche zur Disziplin bringt und erforderlichenfalls eine geschlossene Unterbringung anordnet. Diese Einstellung ließ sich am Beispiel des türkischen Jugendlichen Mehmet beobachten, der nach einer Reihe begangener Straftaten – die von der Jugendhilfe natürlich nicht verhindert werden konnten – ohne seine Eltern aus München in die Türkei abgeschoben wurde. Die Medien interessierten sich dabei weder für den Jugendlichen selbst noch für das spezielle Handeln der Jugendhilfe oder gar deren Dienstleistungsqualität. Sie forderten, dass ein politisches Exempel statuiert werden sollte. Öffentliche Interessen, mediengerecht inszeniert, üben einen nicht zu unterschätzenden Druck auf die Kinder- und Jugendhilfe aus.

#### Die Interessen der Politik

Auch auf der administrativen Ebene, also bei den Politikerinnen und Politikern in den Kommunen und bei den leitenden Beamtinnen und Beamten in den Jugendämtern, scheint der Dienstleistungsanspruch nicht die oberste Priorität zu haben. Es macht den Eindruck, als ob es in den letzten Jahren hauptsächlich darum ginge, Haushaltsprobleme zu managen und den Einsatz von Ressourcen zu steuern. Demnach ist die beste Jugendhilfe diejenige, die möglichst wenig Geld kostet und hilft, Kosten zu sparen. Erfolgreich ist die Jugendhilfe in diesem Sinne dann, wenn Unterbringungszahlen reduziert oder Ausgabepositionen gesenkt werden. Die Dienstleistungsqualität wird unter solchen Voraussetzungen nicht die entscheidende Rolle spielen.



## Die Interessen der Leistungserbringer

Und wie ist es um das Dienstleistungsverständnis der Leistungsanbieter selbst bestellt? Ist die Dienstleistungsqualität wirklich das primäre Interesse der freien Träger oder der Einrichtungen von öffentlichen Trägern? Die Leistungserbringer gehen mit den Handlungsadressatinnen und -adressaten keine schlüssigen Tauschbeziehungen ein, weil die Nutzerinnen und Nutzer die Leistung, beispielsweise die Erziehungsberatung, nicht bezahlen. Die Finanzierung regelt der Leistungserbringer direkt mit dem Jugendamt. Folglich ist der öffentliche Träger für ihn der wichtigste Adressat, da er über das Geld verfügt und die Ressourcen steuert. Im Dreiecksverhältnis der Jugendhilfe ist eine besonders starke strukturelle Achse zwischen dem freien und dem öffentlichen Träger angelegt. Auch hier zeigt sich wieder, dass die Position der Adressatinnen und Adressaten weit weniger gewichtig ist. Ein Beispiel dazu: Bei den Verhandlungen über Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach den Bestimmungen in Paragraph 78a ff. KJHG sitzen immer zwei Parteien am Tisch, nämlich die Leistungsanbieter und die Finanzierer. Nie habe ich gesehen oder gehört, dass bei diesen Verhandlungen Leistungsempfängerinnen und -empfänger anwesend waren und dass über ihre Definition von Leistungsqualität geredet worden wäre. Das machen allein die definitionsmächtigen Akteure unter sich aus. Kundenzufriedenheit ist für den freien Träger aus Imagegründen und auch unter dem Aspekt der Arbeitszufriedenheit wichtig, aber existenziell bedeutsam ist dieser Faktor letztlich nicht. Keine Erziehungsberatungsstelle, kein Heim, keine Tagesgruppe muss schließen, weil die Kundinnen und Kunden mit ihrer Arbeit unzufrieden sind.

Generell scheinen viele Fachkräfte professionell begründete Meinungen darüber zu haben, was gut und richtig für die Adressatinnen und Adressaten ist. Teilen diese ihre Meinungen nicht, so gelten sie als schwierig, und es heißt, sie hätten kein ausreichendes Verständnis für die Situation. Und dies erschwere nur die Arbeit. Hinzu kommt, dass über Klientinnen und Klienten häufig als Fallbelastung gesprochen wird: Man habe so viele Fälle, dass das Arbeitspensum nicht zu schaffen sei und bei der Arbeit kein lustvolles Moment mehr aufkommen könne. Es verwundert kaum, wenn da die Qualität der Dienstleistung auf der Strecke bleibt.

## Die Interessen der Leistungsberechtigten

Schließlich haben auch die Leistungsberechtigten unterschiedliche Interessen und Erwartungen an die Jugendhilfe. Eltern sind in ihren Anliegen keineswegs immer einer Meinung. Partner in Trennungs- und Scheidungssituationen oder zerstrittene Paare besitzen durchaus abweichende Vorstellungen darüber, was in der aktuellen Situation gut und richtig sei. Und die Kinder und Jugendlichen sind oftmals schon gar nicht mit der Meinung ihrer Eltern einverstanden. Es ist also kompliziert und erfordert großes Geschick, die verschiedenen Erwartungen an die Jugendhilfe unter einen Hut zu bringen.

Besonders schwierig gestaltet sich die Situation, wenn das Kindeswohl gefährdet ist und die Kinder- und Jugendhilfe ihr Wächteramt wahrzunehmen hat. Häufig sind die Leistungsberechtigten anfangs nicht bereit, Hilfe in Anspruch zu nehmen. An diesem Punkt muss die Jugendhilfe gemäß ihrem Auftrag intervenieren – das sollte auch durch die Dienstleistungsprogrammatik nicht verschleiert werden. Trotzdem sehe ich darin nicht zwangsläufig die Grenze der Dienstleistungsorientierung. So ist

es nach einem problematischen Beginn, selbst wenn bereits das Familiengericht eingeschaltet wurde, durchaus möglich, dass Eltern, die ihre Kinder vernachlässigt haben, mit der Sozialarbeit produktiv kooperieren. Entscheidend dafür ist, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jugendamtes und vom Gericht ihnen von Anfang an begegnen. Die Verfahren müssen für die Beteiligten transparent gemacht werden, sie sollten den Eindruck erhalten, fair behandelt zu werden, ihre Vorstellungen sind zur Kenntnis zu nehmen – mit aller Widersprüchlichkeit aus fachlicher Sicht. Auch eine Intervention kann in einer Art und Weise erfolgen, die den betreffenden Menschen ihre Würde lässt. Das sollte Standard sein.

Insgesamt halte ich das Leitbild der Dienstleistungsorientierung für eine wichtige strategische Orientierung in der Kinder- und Jugendhilfe. Allerdings besitzt der Begriff keine analytische Qualität, er kann die Realität der Jugendhilfe nicht erfassen oder erklären. Es gibt viel zu tun, bis wir diesem Leitbild näher kommen und es sich in unserer Realität widerspiegelt.

## II. Die Perspektive der Leistungserbringer

Peter Büttner, Kinder- und Jugendheim Haus PETRA,  
Schlüchtern-Ahlersbach

*Peter Büttner ist Diplompsychologe und seit fünfundzwanzig Jahren Leiter des Kinder- und Jugendheimes Haus PETRA. Dies ist eine Einrichtung in privater Trägerschaft, im Projekt PETRA werden insgesamt hundertfünfzig Kinder und Jugendliche in stationären und teilstationären Angeboten betreut. Peter Büttner lebt selbst im Haus PETRA, das den Anspruch verfolgt, Kindern und Jugendlichen ein Zuhause zu bieten und dies zugleich mit einem professionellen Arbeitsansatz zu verbinden.*

Im Projekt PETRA setzen wir uns seit vielen Jahren mit dem Thema soziale Dienstleistung auseinander. Unsere Frage lautet, wie man eine Dienstleistungsorientierung mit den spezifischen Bedingungen der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen in Einklang bringen kann. Als privatgewerbliche Einrichtung haben die Aspekte Kundenorientierung und Kostenkontrolle für uns schon aus Eigeninteresse große Bedeutung. Seit einigen Jahren erleben wir einen gesellschaftlichen Trend hin zu einer verstärkten Dienstleistungsorientierung. Die Jugendhilfe als soziale Dienstleistung zu begreifen heißt auch, sie vor jene Anforderungen zu stellen, die für andere Branchen der Gesellschaft – die Produktion, den Handel, aber ebenso den Dienstleistungsbereich selbst, zum Beispiel das Gesundheitswesen – längst selbstverständlich sind. Diese Anforderungen beziehen sich zum Beispiel auf die Straffung von Organisationsstrukturen, auf Kosten- und Leistungskontrolle, Zielorientierung und Ähnliches. Nun hat der Bundesgesetzgeber mit der Formulierung der Paragraphen 78a ff. KJHG diese Entwicklung für die teilstationären und stationären Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe aufgenommen, und es ist zu vermuten, dass diese Regelungen bald auch für die ambulanten Leistungserbringer gelten werden. Danach sind ihre Leistungen möglichst operational zu beschreiben, die Qualität der versprochenen Leistungen ist durch nachgewiesene Qualitätssicherungsinstrumente zu überprüfen und weiterzuentwickeln. So soll – zumindest nach der Theorie – ein Zusammenhang zwischen den Leistungen, deren Absicherung und den Kosten eindeutig hergestellt werden. Will man den Leistungsgedanken auf die Jugendhilfe übertragen, eröffnet sich für die Leis-



tungserbringer teilstationärer und stationärer Dienste eine Reihe von spezifischen strukturellen Problemen, von denen ich drei benennen möchte.

### **Wer ist eigentlich der Adressat der Dienstleistung?**

Bei der Frage nach den Adressatinnen und Adressaten der Dienstleistung ergibt sich in der Kinder- und Jugendhilfe eine Gemengelage. Da sind einmal das Kind oder der Jugendliche und die Familie des Kindes – deren Wünsche und Bedürfnisse jedoch nicht deckungsgleich sind –, und zum anderen gibt es den Kostenträger. Beide Parteien sind in ihrer Rolle Auftraggeber. Für uns als Leistungserbringer ist der Auftraggeber jedoch explizit das Kind und seine Familie; diesem Auftraggeber sind wir gesetzlich verpflichtet. Ungeachtet des gesetzlichen Auftrages, der den primären Adressaten benennt, erweist sich diese Orientierung in der Realität als nicht so eindeutig. Denn der Kostenträger wirkt bei dem Prozess der Auftrags- und Zieldefinition mit und bringt seine Erfahrungen ein, die er schon vorher mit der Klientin oder dem Klienten gemacht hat. Diese Balance zwischen den verschiedenen Adressaten gerät aus der Sicht der Leistungserbringer häufig zum Hochseilakt.

### **Partizipation ohne selbstständige Nachfrage?**

Für Dienstleistungen im Rahmen der erzieherischen Hilfen gibt es von Seiten der primären Adressatinnen und Adressaten im Allgemeinen keine zahlungskräftige Nachfrage, die den Anbieter, also die Leistungserbringer, durch Kaufvermeidung oder Wahl von Alternativen sanktioniert. Stattdessen besteht eine subventionierte Nachfrage, die zu zwei Folgeproblemen führt: Bei willigen Konsumentinnen und Konsumenten droht schnell ein ungewolltes Wachstum der Hilfen und damit der Kosten. Bei unwilligen, aber hilfebedürftigen Personen stellt sich die Frage, wie man sie zur Kooperation motiviert, ohne sie zu zwingen, und wie man diese Hilfe dann als Dienstleistung begreifen kann. Auch wenn die Leistungsberechtigten die Hilfe nicht selbstständig nachfragen können, gibt es im Alltag des freien Trägers einige Schnittstellen, an denen Beteiligung möglich ist. Dazu zwei Beispiele aus dem Haus PETRA: Bei uns spielt der Beginn einer Maßnahme eine wichtige Rolle. Wir vereinbaren mit den Kindern und der Familie Zielvorgaben darüber, was im Verlauf der Hilfe erreicht werden soll. Diese werden in privatrechtlichen Verträgen, die unabhängig von der Kostenzusicherung des öffentlichen Trägers sind, schriftlich festgehalten und von beiden Seiten unterschrieben. Die Kinder sind ab einem bestimmten Alter bei diesen Vereinbarungen dabei. Dieses aufwändige Vorgehen zielt darauf ab, zu Beginn der Maßnahme einen Konsens herzustellen – quasi als vertrauensbildender Akt. Dadurch vermitteln wir den Familien das Gefühl, dass sie zu einem frühen Zeitpunkt in die Gestaltung der Maßnahmen eingebunden sind. Außerdem befragen wir Eltern und Kinder einmal im Jahr mit einem Interviewfragebogen, wie sie die Maßnahmen erleben. Die Ergebnisse gehen in einen Gesamtbericht ein, den die Eltern und auch die Jugendämter erhalten.

Das sind zwei Beispiele dafür, wie Beteiligung in der Praxis umgesetzt werden kann. Eine Heimerziehungscard – analog zur Kita-Card – ist in meinen Augen dagegen nicht sinnvoll. Denn dann würde man davon ausgehen, Familien in spezifischen Problemlagen und mit gebrochenen

Biografien könnten allein und auf der Grundlage ihrer Betroffenheit fachlich entscheiden, welche Hilfe die richtige für sie sei. Solche souveränen Eltern kenne ich aus dem Alltag unserer Einrichtung nicht – sie wären dann wohl keine Klientinnen und Klienten der Jugendhilfe. Es steht außer Frage, dass die betroffenen Menschen mit ihren Vorstellungen ernst genommen werden müssen. Mit einer alleinigen Entscheidung sind sie jedoch überfordert. Einen solchen Anspruch halte ich für inhaltsleere Programmatik.

### **Dienstleistung – ein Begriff mit willkürlicher Definition?**

Ein weiteres strukturelles Problem ergibt sich aus der ungenauen Definition des Begriffes »Dienstleistung«. Die Dienstleistung in der Kinder- und Jugendhilfe steht nicht auf gewachsenem Fels. Insbesondere in Bezug auf pädagogisches Handeln und die emotionalen Beziehungsaspekte existieren nur unzureichend systematisiertes Erfahrungswissen und Standards. Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Dienstleistungen hinterlässt leicht den Eindruck von Beliebigkeit, es gibt die unterschiedlichsten pädagogischen und therapeutischen Schulen und wenig Aussicht, sich auf verbindliche Maßstäbe kunstgerechten Handelns zu einigen. Die Unklarheit und der kontroverse Charakter der professionellen Maßstäbe erschweren es, sich an Maßstäben wie Zielklarheit und Überprüfbarkeit der Verfahren zu orientieren. Neben diesen allgemeinen Problemen der sozialpädagogischen Profession gibt es weitere Aspekte, die eine kompetente Realisierung von Dienstleistungsorientierung erschweren.

### **Mangelnde Transparenz und Effektivität**

In der Regel herrscht in den Einrichtungen eine völlig unzureichende Tradition von Leistungs- und Kostentransparenz. Zielorientierung und methodisches Vorgehen waren über Jahre tabuisiert, und das Tabu ist heute bei weitem noch nicht gebrochen: Der Weg ist das Ziel, hieß die Parole. Dahinter verbergen sich Haltungen und Einstellungen, die mit dem Dienstleistungsgedanken nicht zu vereinbaren sind. Zudem besteht in den Einrichtungen vielfach ein erhebliches Defizit in Bezug auf die Wahrnehmung fachlicher Standards und die Erarbeitung von Erfahrungswissen aus der Forschung und anderen Einrichtungen. Gleichzeitig ist eine gewisse Unverbindlichkeit in der Abstimmung praktischen Handelns in Bezug auf die Kinder und Jugendlichen zu beklagen. Man findet nach wie vor eine große Anzahl von Einrichtungen und Institutionen, die aufgrund ihrer speziellen Organisationsstrukturen sowie der eben beschriebenen Haltungen einen Großteil ihrer vorhandenen Leistungsenergie auf sich selbst und ihre eigenen Befindlichkeiten verwenden und lediglich einen geringen Teil davon den eigentlichen Adressatinnen und Adressaten zugute kommen lassen.

### **Hilfeplanung: Ein gutes Instrument schlecht eingesetzt**

Mit der Hilfeplanung besitzen wir theoretisch ein sinnvolles – und im Gesetz verankertes – Instrument dafür, Jugendhilfe transparenter, planvoller und überprüfbarer zu machen. Am Hilfeplanverfahren kann man ablesen, wo Kooperation und Beteiligung gelingen und wo nicht. In der Praxis ist das Hilfeplanverfahren jedoch wenig ausgefeilt und sein Potenzial nicht annähernd ausgereizt. Wir sichten etwa dreihundert Hilfepläne im Jahr, die unsere eigene Klientel betreffen, und werten diese intern aus. Das Ergebnis: Etwa sechzig bis fünfundsechzig Prozent der

Hilfeplanveranstaltungen wären mit den Worten »peinlich« und »kontraproduktiv« noch freundlich umschrieben. Es existieren keinerlei Standards und Normen oder verbindliche Vorgaben, innerhalb eines Jugendamtes gibt es ganz verschiedene Varianten, wie Hilfepläne erstellt werden. Dabei müsste doch geregelt sein, wer wann an der Hilfeplanung beteiligt wird, wie Ziele formuliert und dokumentiert werden oder wie man feststellt, ob eine Hilfe erfolgreich ist und wer das kontrolliert. Dies alles geschieht nicht systematisch.

#### Beschränkte Informationsmöglichkeiten der Leistungserbringer

Ein weiteres Problem bei der Umsetzung des Dienstleistungsgedankens im Bereich der Leistungserbringer liegt darin, dass freie (und öffentliche) Träger nicht ohne weiteres für ihre Angebote werben können – im Gegensatz zu anderen Dienstleistungsanbietern. So entsteht die Situation, dass potenzielle Hilfeempfängerinnen und -empfänger häufig nicht rechtzeitig Angebote der Jugendhilfe in Anspruch nehmen, sondern dass diese Dienstleistungen erst an die Klientinnen und Klienten herangetragen werden, wenn der Bedarf dafür schon augenfällig geworden ist.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Werbung für freie Träger aus zwei Gründen ein schwieriges Terrain ist. Wir informieren zum Beispiel in Schulen über unsere Angebote, wie Heimerziehung und Tagesgruppen, nur noch nach Absprache mit den örtlichen Jugendämtern, um dem Vorwurf zu entgehen, dass wir über solche Aktionen unsere Belegung erhöhen wollten. Tatsächlich steigen nach den Informationsveranstaltungen beim Jugendamt die Anfragen für Kinder und Jugendliche, bei denen noch nicht unbedingt ein Bedarf für eine Hilfe zur Erziehung gegeben ist. Entgegen der aus diesen Gründen reservierten Haltung des öffentlichen Trägers halte ich es dennoch für notwendig, zumindest Multiplikatorinnen und Multiplikatoren, aber auch potenzielle Leistungsberechtigte über Hilfen zur Erziehung zu informieren, so wie es dem Dienstleistungsgedanken entsprechen würde. Und auch das Jugendamt muss der Bevölkerung als potenzieller Zielgruppe vermitteln, dass es Ansprechpartner für Familien in Problemsituationen ist und dabei Unterstützung und kompetente Beratung bietet. So könnte das Image der rigiden Eingriffsbehörde abgebaut werden.

#### Unzureichende Ausbildung für das Berufsfeld Jugendhilfe

Wir müssen bei der Frage nach dem Dienstleistungsverständnis in der Kinder- und Jugendhilfe unser Augenmerk auch auf die Ausbildungsstrukturen in den Fachschulen, Fachhochschulen und den für uns relevanten Fachbereichen der Universitäten richten. Sie bereiten die Studierenden häufig unzureichend auf das Berufsfeld der Jugendhilfe vor und haben insbesondere die Jugendhilfe im Sinne einer Dienstleistung so gut wie gar nicht im Blick. Entwicklungen in der Jugendhilfe schlagen sich in den Ausbildungsinhalten und -strukturen nicht nieder. Bisher gilt ein therapeutisches Vorgehen, eine Expertenperspektive, als professionell, während der Beteiligungsansatz oder der Dienstleistungsgedanke geringer eingeschätzt wird. Die Bedeutung alltäglicher Strukturen und organisatorischer Abläufe von Einrichtungen wird völlig unterschätzt. Besonders gravierend stellt sich die Situation an den Fachschulen dar. Dort werden Erzieherinnen und Erzieher fast ausnahmslos für den Kindergartenbereich ausgebildet; für das Gebiet der Erziehungshilfe bringen sie so gut wie keine Kenntnisse mit. Ich halte es für dringend geboten,

den Fachschulen und Fachhochschulen zu vermitteln, welches Wissen und welche Kompetenzen für die Tätigkeit in den Erziehungshilfen notwendig sind. Wir versuchen diesbezüglich Kontakte zu knüpfen.

Der Druck auf die Jugendhilfe, sich im Sinne einer Dienstleistung zu reorganisieren, wird aus meiner Sicht zunehmen und erscheint mir im Übrigen auch richtig und legitim. Die Lösung der objektiven Strukturprobleme und der hausgemachten Probleme wird noch eine Reihe von Jahren in Anspruch nehmen. Wenn es jedoch nicht gelingt, diese Orientierung in der Praxis zu vollziehen, wird sie von außen, zum Beispiel von den kommunalen Spitzenverbänden oder dem Gesetzgeber auf Bundes- und Landesebene, gesetzt werden – nach Mechanismen und Regeln, die schärfer ausfallen werden, als wenn wir sie selbst entwickeln.

### III. Die Perspektive der Leistungsverpflichteten

Hubertus Schröer, Jugendamt der Landeshauptstadt München

*Hubertus Schröer ist Jurist und seit über elf Jahren Leiter des Stadtjugendamtes München. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen die Verwaltungsreform, das Qualitätsmanagement und die Neue Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe. Es ist sein Anliegen, die formal-organisatorischen Reformdiskussionen mit fachlich-inhaltlichen Fragen zu verknüpfen. Seine frühere Verbindung zur Praxis der Jugendhilfe bestand über die interkulturelle Jugendarbeit, die ihm besonders am Herzen liegt.*

#### Der Wandel im Verhältnis zwischen öffentlichem Träger und Leistungsberechtigtem

Ich möchte mit der Skizzierung zweier Entwicklungen beginnen, die zu einem veränderten Verhältnis zwischen öffentlichem Träger und Bürgerinnen und Bürgern, also zwischen Leistungsverpflichtetem und Leistungsempfänger, geführt haben. Erstens: Mit dem Wandel von der Eingriffsverwaltung zur Dienstleistungsorganisation findet ein doppelter Perspektivenwechsel bei der öffentlichen Jugendhilfe statt – von der Angebots- zur Adressatenorientierung, von der Input- zur Outputsteuerung. Zweitens: Mit der Überwindung des Über- beziehungsweise Unterordnungsverhältnisses zwischen Leistungsverpflichtetem und Leistungsberechtigtem erfolgt dessen Anerkennung als nachfragendes Subjekt und damit seine Einbeziehung in die Dienstleistungsproduktion. Statt einseitiger Entscheidung wird der partizipative Aushandlungsprozess angestrebt. An beiden Entwicklungen hatte das Kinder- und Jugendhilfegesetz gravierenden Anteil: mit dem Rechtsanspruch und dem Wunsch- und Wahlrecht setzte sich eine Subjektstellung der Klientinnen und Klienten zumindest im Gesetz durch. Was früher Hilfe zur Selbsthilfe hieß, wird heute eher mit den Begriffen »Empowerment« und »Ressourcenorientierung« beschrieben. Dabei geht es grundsätzlich darum, Klientinnen und Klienten in ihren Fähigkeiten und damit in ihrem Nachfrageverhalten zu stärken. Die Entwicklungen zeigen, dass eine Stärkung möglich ist und dass die Menschen diese für sich aufgreifen. In den über elf Jahren meiner Tätigkeit als Jugendamtsleiter in München beobachte ich, dass sich das Verhältnis der Klientinnen und Klienten zum Jugendamt durchaus geändert hat. Die Forderungen, den Rechten von Bürgerinnen und Bürgern mehr zu entsprechen, werden lauter, Beschwerden

nehmen zu, es haben sich Gruppierungen Jugendamtsbeschädigter gebildet, und auch Vereinigungen von Pflegeeltern oder Adoptiveltern gewinnen an Einfluss.

Wir haben in unserem Leitbild in München formuliert, dass Leistungsempfänger wie Kunden zu behandeln sind, auch wenn sie keine Kundinnen und Kunden im üblichen Sinn sind. Sie stellen in ihrer Rolle als nachfragende Subjekte immer auch produktive Nutzerinnen und Nutzer dar, sie sind Teil der Dienstleistungsproduktion, und sie erhalten durch das Dienstleistungsverständnis stärker als in der Vergangenheit die Chance, ihre eigenen Bedürfnisse zu artikulieren und durchzusetzen. Der Dienstleistungsgedanke gilt meines Erachtens generell als strategische Orientierung – auch in so genannten schwierigen Fällen, etwa im Zusammenhang mit Kindeswohlgefährdung. Alle Leistungsberechtigten haben ein Recht darauf, dass wir ihnen mit Höflichkeit begegnen, dass wir sie ernst nehmen und am Entscheidungsprozess beteiligen und dass wir versuchen, an ihren Ressourcen anzusetzen. So sollte es zumindest sein. Die Praxis bleibt jedoch hinter diesem Anspruch weit zurück.

### **Dienstleistungsorientierung zwischen Ideal und Realität**

Auch wenn es keine Alternative zu der Forderung gibt, Leistungsberechtigte als Subjekte anzuerkennen, ist es für den öffentlichen Träger in der Arbeitsrealität schwierig, den Leistungsberechtigten eine stärkere Position einzuräumen.

#### **Ablehnung von innen überwinden**

Die Problematik fängt bereits damit an, dass der öffentliche Träger zum Teil nicht wirklich daran interessiert ist, die Situation von Einzelnen oder von Gruppierungen zu verbessern. Das herkömmliche hierarchische Verhältnis – man könnte auch sagen, das alte Herrschaftsverhältnis – ist eben leichter zu handhaben, es ist kalkulierbarer, die Rollen sind eindeutiger definiert. Ein gleichrangiges Verhältnis zwischen Menschen, die Jugendhilfe in Anspruch nehmen, und Fachkräften vom Jugendamt gestaltet sich wesentlich zeitintensiver, ist mühsamer und viel aufreibender. Jede Jugendamtsleitung muss deshalb von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern explizit einfordern, das Konzept der sozialen Dienstleistung mit Leben zu füllen.

Eine Veränderung innerhalb der Strukturen des öffentlichen Jugendhilfe-trägers steht und fällt mit der Einstellung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu viele denken und handeln noch immer angebotsorientiert, bieten unflexible, eher genormte Hilfen an, halten am hoheitlichen Denken fest und sind wenig partizipativ orientiert. Einmal hörte ich eine Kollegin sagen, als eine Veränderung im Jugendamt anstand: »Jetzt mache ich das dreißig Jahre so, und dann kommen Sie und wollen alles verändern.« Eine solche Haltung wird zwar häufig nicht ausgesprochen, aber sie ist bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorhanden. Genau dort muss Personalentwicklung ansetzen. Kolleginnen und Kollegen müssen lernen, stärker als bisher nachfrageorientiert zu handeln, flexible Hilfen auch einmal neu zu erfinden und konsequent an den Ressourcen der Klientinnen und Klienten anzusetzen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass sie sich mit dem Machtgefälle zwischen ihnen als Fachkräften einer Behörde und den Klientinnen und Klienten ausein-



ander setzen. All dies bringt Mehrarbeit mit sich, für die – wenn sie erfolgreich verlaufen soll – von der Leitungsebene die erforderlichen Ressourcen bereitzustellen sind.

In München haben wir mit einigen Beteiligungsprojekten positive Erfahrungen gemacht. Wir befragten alle Klientinnen und Klienten in der Erziehungsberatung zur Qualität der Angebote. Wir befragten Eltern, die ihre Kinder in Krippen untergebracht haben, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Krippen und auch Krippenkinder zu ihren Bedürfnissen und zur Zufriedenheit mit der Krippe (schon Ein- bis Dreijährige können ihre Bedürfnisse im Spiel oder beim Malen ausdrücken). In beiden Projekten waren die Ergebnisse positiv, wurde hohe Zufriedenheit signalisiert, wurden aber auch konkrete Vorschläge und Erwartungen formuliert, die jetzt umgesetzt werden. In den Bereichen der offenen Kinder- und Jugendarbeit oder Kinder- und Jugendkulturarbeit konnten wir Erfolge verzeichnen in Partizipationsprojekten mit Jugendlichen, die von Anfang bis Ende mit ihnen zusammen geplant wurden. So entstand zum Beispiel ein Beratungstelefon, bei dem Jugendliche Ansprechpartner für andere Jugendliche sind. Von diesen Aktionen geht ein Lerneffekt auf das Jugendamt aus, denn es wird deutlich, dass Ergebnisse aus Befragungen aufschlussreich sind und dass Jugendliche in Projekten keineswegs nur Chaos produzieren.

Es fällt jedoch auf, dass die Beispiele nicht aus dem Bereich der Erziehungshilfe stammen; dort ist es ungleich schwieriger, partizipativ vorzugehen. Der Druck hoher Fallzahlen lässt wenig Raum, aber auch die soziale Situation vieler Familien entmutigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch in der Kinder- und Jugendhilfeplanung mit dem Anspruch nach Paragraph 80 KJHG, für den Bedarf in der Jugendhilfe die Wünsche, Bedürfnisse und Interessen von Mädchen und Jungen zu ermitteln und entsprechende Angebote vorzuhalten, lässt die Beteiligung der Betroffenen sehr zu wünschen übrig. Jugendhilfeplanung erweist sich noch immer weitgehend als Expertenplanung. Das kann so nicht bleiben. In München bemühen wir uns deshalb, die Jugendhilfeplanung verstärkt partizipativ anzulegen. So läuft derzeit ein Projekt im Rahmen der offenen Kinder- und Jugendarbeit an, in dem mit Kindern und Jugendlichen Akzeptanz- und Motivationsfragen bei der Angebotsnutzung von Einrichtungen geklärt werden. Damit wird sowohl das planerische Ziel der nutzerorientierten Veränderung von Angebotsstrukturen verfolgt, als auch die Idee von Empowerment durch unmittelbare Beteiligung und Einflussnahme gestärkt. Auch das Hilfeplanverfahren im Einzelfall wird in verschiedenen Schritten so weiterentwickelt, dass Klientinnen und Klienten in ihrer Nachfragesituation gestärkt werden. Dabei sollen die Leistungsberechtigten in ihrem unmittelbaren Lebensfeld mit Unterstützung von Vertrauenspersonen in die Lage versetzt werden, eigene – auch widersprüchliche – Wünsche und Vorstellungen von Hilfe zu formulieren. Hilfen sollen verständlich und nachvollziehbar vorgestellt, Orte von Hilfen (Tageseinrichtungen, Heime) besichtigt und Hilfesettings verstehbar und transparent gemacht werden. Obwohl wir dazu Fortbildungsveranstaltungen durchgeführt haben, scheint es für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offensichtlich schwierig zu sein, operationalisierte Ziele im Hilfeplan festzuhalten und in dem gesamten Verfahren nicht wie selbstverständlich die Definitionsmacht zu übernehmen. Außerdem muss es uns gelingen, den bürokratischen Charakter dieses an sich partizipativen Instrumentes zu überwinden – zu Gunsten von echter Beteiligung, die der Gesetzgeber fordert.

## Druck von außen widerstehen

Gegen eine dienstleistungsorientierte Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe stehen oftmals politisch-administrative Interessen. Die Kinder- und Jugendhilfe wird immer wieder für politische Zwecke in Dienst genommen, wenn es für die politische Auseinandersetzung opportun erscheint. So ist der Jugendhilfe zum Beispiel jeglicher Handlungsspielraum genommen, wenn in Fällen wie dem des jungen Türken Mehmet ein politisches und publizistisches Trommelfeuer auf das Amt und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter niedergeht. Dann spielen wie selbstverständlich Dienstleistungsorientierung und Beteiligung keine Rolle mehr, es geht dann nur noch darum, Jugendhilfe überhaupt zu ermöglichen – was im konkreten Fall durch eine Ausweisung und Abschiebung des Jugendlichen gegen die erklärte fachliche Meinung des Jugendamtes unmöglich gemacht wurde. Eine ähnliche, wenn auch nicht ganz so gravierende Gefährdung des professionellen Anspruches der Kinder- und Jugendhilfe ergibt sich daraus, dass aus politisch vordergründigen Motiven Angebote und Standards infrage gestellt werden. Beispielsweise wird immer wieder versucht, die Chancen erlebnispädagogischer Maßnahmen politisch zu bestreiten oder andere Hilfeangebote grundsätzlich infrage zu stellen, die das Gesetz jedoch vorsieht und die sowohl aus fachlicher Sicht als auch vom Wunsch- und Wahlrecht der Betroffenen her gerechtfertigt sind. In dieselbe Richtung geht der immer stärker spürbare Druck, Jugendhilfemaßnahmen in disziplinarische, ja strafvollzugsähnliche Maßnahmen umzudeuten. Der Ruf nach härteren Vorgehensweisen, wie dem Wegsperrern in der geschlossenen Unterbringung und dem Schutz der Öffentlichkeit, lässt fachlichen Ansprüchen immer weniger Raum.

Noch verheerender für eine Jugendhilfe, die sich als soziale Dienstleistung versteht, dürfte der zunehmende Legitimationsdruck sein, der durch die extrem steigenden Kosten der Kinder- und Jugendhilfe entsteht. Selbstkritisch betrachtet erscheint es im Rückblick kaum nachvollziehbar, dass Fragen nach den Kosten und Wirkungen der Kinder- und Jugendhilfe weitgehend tabuisiert waren. Eine Ursache für Überlegungen zu einer Verwaltungsreform liegt gerade auch darin, dass zumindest der öffentliche Jugendhilfeträger keine Kostentransparenz hat und wenig Auskunft darüber geben kann, was, wofür, warum bezahlt wird. Hier werden derzeit die notwendigen Instrumente entwickelt und erprobt. Gleichwohl darf die Finanzdebatte nicht anstelle eines Hilfediskurses geführt werden, sondern die fachliche Entscheidung und damit die Chance der sozialen Dienstleistung muss erhalten bleiben.

## Strukturelle Probleme lösen

Um den Dienstleistungsgedanken durchzusetzen, ist meines Erachtens eine durchgreifende Veränderung der Strukturen der Jugendhilfe entscheidend. Wir haben es bisher mit zentralisierten, spezialisierten und versäulten Strukturen zu tun, die Flexibilität, Ressourcenorientierung, Empowerment und Partizipation in hohem Maß verhindern. In der Vergangenheit wurde – und das gilt leider auch für das Stadtjugendamt München – für jedes neu auftauchende Problem und dessen Bearbeitung eine neue Organisationseinheit entwickelt. Das hat beispielsweise bei uns dazu geführt, dass wir in der Vergangenheit fünf Einheiten gebildet hatten, die sich mit unterschiedlichen Fragen von Pflege beschäftigten. Die fachliche Identität der in diesen Strukturen Arbeitenden kann so nur auf einer hohen Spezialisierung beruhen.

Die Organisationen der Jugendhilfe bundesweit und auch in München sind jetzt dabei, diese Strukturen mühsam wieder abzubauen. Hier zielen Verwaltungsreform beziehungsweise die Reform sozialer Dienste auf dezentralisierte und regionalisierte Einrichtungen, auf eine Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung in eine Hand, auf entspezialisierte, stärker interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie auf eine verstärkte Flexibilisierung insbesondere der erzieherischen Hilfen.

### **Neue Entwicklungen tangieren das Verhältnis zwischen freien und öffentlichen Trägern**

In meinen bisherigen Ausführungen habe ich Entwicklungen aufgezeigt, die das Verhältnis zwischen Leistungsberechtigten und Leistungsverpflichteten gravierend beeinflussen. Daneben sind auch Entwicklungen zu verzeichnen, die das Selbstverständnis der freien und der öffentlichen Träger und in der Folge auch das Verhältnis zwischen den Akteuren in der Kinder- und Jugendhilfe tangieren. Mit dem Abschied von einem planvollen Ineinandergreifen der gesellschaftlichen Gruppen hin zu mehr Marktorientierung ist das Ende des Korporatismus eingeläutet: An die Stelle der privilegierten Position der großen Wohlfahrtsverbände ist eine Pluralität neuer, kleiner Träger und (Selbsthilfe)initiativen und gewerblicher Anbieter getreten. Und mit dem Verzicht auf ein Vorrang- beziehungsweise Nachrangverhältnis zwischen freier und öffentlicher Jugendhilfe setzt sich ein neues Subsidiaritätsverständnis durch: von der Nachrangigkeit zur Gleichrangigkeit dienstleistungsorientierter Anbieter. Die gravierenden Veränderungen nehmen jedoch meines Erachtens die freien Träger der Jugendhilfe noch nicht ausreichend zur Kenntnis. Zentral ist dabei die Frage, wie sich die klassischen freien Träger in der Wettbewerbssituation mit neuen Initiativen, wie Stadtteilgruppen, Selbsthilfeinitiativen, kleinen, verbandsunabhängigen Einrichtungen und freien gewerblichen Trägern, verhalten. Unbestritten ist, dass es zunehmend gewerbliche Träger geben wird, die ähnlich wie im Gesundheitsbereich ihre Marktposition ausbauen werden.

Im Zusammenhang mit dem Verhältnis von freien und öffentlichen Jugendhilfeträgern kommt dem Neuen Steuerungsmodell eine wichtige Rolle zu. Es geht dabei nicht nur um eine Reform der Verwaltung, sondern längst auch um die Reform der sozialen Dienste schlechthin. Das, was der öffentliche Träger an Verwaltungsreform bei sich selbst betreibt, hat erhebliche Auswirkungen auf die Organisation, die Strukturen und das Dienstleistungsverständnis der freien Träger. Im Kontraktmanagement ebenso wie in der verstärkten Frage nach der Wirksamkeit sozialer Dienste schlägt sich diese Veränderung bereits nieder. Die Dienstleistungsorientierung in der Jugendhilfe mit ihrem partizipativen Anspruch bekommt durch die Neue Steuerung erst eine richtige organisatorische Chance, vorausgesetzt, dass Neue Steuerung in eine sozialpolitische und ethische Orientierung eingebettet wird. Von Kritikerinnen und Kritikern wird die Neue Steuerung mit den Begriffen »Ökonomisierung« und »Technokratisierung« abgetan. Ich halte das für falsch: Die Ansätze zur Reform der öffentlichen Jugendhilfe erhielten erst durch die Verwaltungsreform den entscheidenden Anstoß. Fragen nach der Zielorientierung sowie Effektivität und Effizienz Sozialer Arbeit, die Forderung nach Kundenorientierung oder Orientierung auf die Ergebnisse und Wirkung der eigenen Arbeit haben die Struktur öffentlicher Jugendhilfe nachhaltig auf den Prüfstand gestellt. Maximen wie Alltagsorientierung und Sozialraumorientierung haben erst dann eine durchgreifende Realisierungs-



chance, wenn sich die Organisation von Jugendhilfe nachhaltig verändert. Die damit verbundenen Ziele, wie Dezentralisierung und Regionalisierung von öffentlicher und freier Jugendhilfe, Flexibilisierung von Hilfen im Sinne von Bedarfs- und Ressourcenorientierung, ihre Einbettung in die Strukturen und Netzwerke des Sozialraumes sowie eine neue Verknüpfung von spezialisierten und generalisierten Arbeitsansätzen in interdisziplinärer Verantwortung, verhelfen der Dienstleistungsorientierung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes zum entscheidenden Durchbruch.

Ergebnis- und wirksamkeitsorientierte Fragestellungen werden uns von Politik und Verwaltungsspitzen in Zukunft verstärkt vorgelegt werden. Freie und öffentliche Träger werden zunächst jeder für sich, dann aber auch gemeinsam an einem neuen Selbstverständnis arbeiten und zu einem neuen Verhältnis zueinander kommen müssen. Dieses Verhältnis wird anders aussehen als das herkömmliche Verständnis von Subsidiarität, es wird von Gleichrangigkeit und Partnerschaftlichkeit geprägt sein. In München wird unter dem Motto »Umbau statt Ausbau« die Jugendhilfe in den nächsten Jahren mit dem Ziel verändert, bei möglicher Kostenneutralität effektiver und am Sozialraum orientiert zu arbeiten. Dabei werden auch neue Finanzierungsmodelle eine Rolle spielen. Das geschieht in enger Kooperation von freier und öffentlicher Jugendhilfe.

### **Die Doppelfunktion des öffentlichen Trägers beibehalten und stärken**

Die Dienstleistungsdiskussion in der Sozialen Arbeit rüttelt auch am Status des öffentlichen Jugendhilfeträgers. Der öffentliche Träger ist Dienstleistungsverpflichteter und Dienstleistungserbringer zugleich. Ich plädiere dafür, diese Doppelfunktion beizubehalten und nicht auf die Leistungserbringung zu Gunsten freier Träger zu verzichten. Die Pluralität sollte meiner Meinung nach nicht nur unter den freien, sondern auch zwischen öffentlichen und freien Trägern belassen bleiben. Gleichwohl wird häufig die Gegenposition vertreten, die Leistungserbringung vom öffentlichen Träger stärker oder sogar ganz auf die freien Träger zu übertragen. Demnach hätte sich der öffentliche Träger auf die Steuerung und auf die Bereiche Konsumentenstärkung oder sogar Verbraucherschutz zurückziehen. Ich halte es stattdessen für notwendig, dass der öffentliche Träger sowohl in seiner Funktion als Dienstleistungsverpflichteter wie auch als Dienstleistungserbringer Profil gewinnt. So stelle ich immer wieder fest, wie wichtig es für uns als öffentlichen Träger ist, dass wir selbst Erfahrungen in den verschiedenen Feldern der Jugendhilfe machen, um überhaupt sinnvoll steuern und Qualitätsstandards entwickeln zu können. In den Praxisbereichen, in denen wir nicht selbst tätig sind, gestalten sich die Verhandlungen mit den freien Trägern über Ziele, Prozesse, Standards und Ergebnisse ungleich schwieriger. Deshalb plädiere ich dafür, dass die öffentliche Jugendhilfe weiterhin Jugendhilfeleistungen anbietet. Nicht zuletzt zeigt sich, dass der öffentliche Träger teilweise innovativer ist als freie Träger, dass er Projekte und Modelle entwickelt, aus deren Ergebnissen man lernen, an denen man sich orientieren kann. Auch das spricht dagegen, dass sich der öffentliche Träger aus der Leistungserbringung zurückzieht. Wenn er jedoch Leistungsanbieter sein will, müssen seine Strukturen so beschaffen sein, dass die Leistungssteuerung und die Leistungserbringung deutlich voneinander getrennt sind. In München bestehen zu diesem Zweck unterschiedliche Organisationseinheiten für die Leistungserbringung und Leistungssteue-

rung, die für das Kontraktmanagement sowohl bei der Leistungserbringung durch den öffentlichen als auch den freien Träger zuständig sind.

Generell lässt sich sagen, dass im Zuge der Dienstleistungsdebatte viel geleistet wurde und sich bereits einiges verändert hat. Die bisherigen Veränderungen reichen aber für eine Umsteuerung der Jugendhilfe im Sinne der sozialen Dienstleistung nicht aus. Es ist weiterhin an durchgreifenden Strukturveränderungen, an einer stärkeren Kundenorientierung, an der Orientierung der Hilfeleistung am Sozialraum, aber auch am Kostenbewusstsein zu arbeiten. Insgesamt verstehe ich die soziale Dienstleistung als ein Idealbild, das wir mitnichten erreicht haben, das jedoch als strategische Orientierung für die Kinder- und Jugendhilfe richtig und bedeutsam ist. Nur wenn wir uns im Sinne der genannten Veränderungen bewegen, werden wir diesem Ziel näher kommen.

»Jugendhilfe als Dienstleistung« ist heute ein Label, unter dem man vieles verstehen kann. Mit ihm verbinden sich Fragen nach Neuorientierung der Jugendhilfe, nach den Kunden und Nutzern, nach der Organisation und neuen Managementstrategien, aber auch nach dem unterdrückten Bürgerstatus der Adressatinnen und Adressaten, nach Produktbeschreibung und Qualitätssicherung bis hin zu Fragen nach Leistungsvereinbarungen und der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Trägern. Das ergibt ein Bündel von unterschiedlichen und aus verschiedenen Traditionen stammenden Vorstellungen. Es ist notwendig, dieses Konglomerat von Fragen – und die sich daran anschließenden Vorschläge – zu prüfen und zu ordnen.

### **Merkmale sozialer Dienstleistung**

Zunächst einmal ist Jugendhilfe als Dienstleistung eine Trivialität und Selbstverständlichkeit. Wir leben in einer Gesellschaft, die sich zunehmend von einer Arbeits- und Produktionsgesellschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt. Die Bauern, die Arbeiter und die in der Industrie Tätigen werden weniger; dem Dienstleistungsbereich sind die Wachstums- und Zukunftsbranchen unserer Gesellschaft zuzurechnen (Häußermann und Siebel 1995). Jugendhilfe stellt ein Moment dieser Dienstleistungsgesellschaft dar. Dienstleistung aber bezeichnet etwas relativ Allgemeines, Jugendhilfe ist soziale Dienstleistung. Ihre Bestimmung geht zurück auf Diskussionen in den frühen Siebzigerjahren, auf Frank Riessman, Alan Gartner, Bernhard Badura und Peter Gross (Gartner und Riessman 1978; Badura und Gross 1976).

Dienstleistung hat die Aufgabe, dass in unserer Gesellschaft allgemeine Erwartungen, Ressourcen und Möglichkeiten realisiert werden, dass das, was allgemein verfügbar ist, für den individuellen Fall vermittelt und ausgelegt wird. So ist es beispielsweise die Aufgabe des Bankberaters, zwischen meinen individuellen Finanzverhältnissen und den generellen Möglichkeiten des Bankgeschäftes zu vermitteln. In der Sozialen Arbeit und in der Jugendhilfe stellt sich die Frage, wie wir für unsere Klientel Ressourcen erschließen, die in der Gesellschaft sozialstaatlich vorgesehen sind, und wie wir es bewerkstelligen, dass unsere Klientel sich den allgemeinen Erwartungen und Normen der Gesellschaft anpasst. Dienstleistung integriert Individuen in die Gesellschaft, sie vermittelt zwischen Einzelsituationen, Einzelproblemen, Einzelkonstellationen und dem Allgemeinen der Ressourcen und Erwartungen.

Dieses geschieht innerhalb der sozialen Dienstleistung im Uno-actu-Prinzip. Pädagogen und Adressaten müssen gemeinsam etwas produzieren: Was der Pädagoge tut, ist nur dann folgenreich, wenn der Adressat es annimmt. Das Zusammenspiel von pädagogischer Motivation, unterstützendem Angebot und dem, was der Adressat daraus macht, ist zentral für die soziale Dienstleistung: das Geschehen zwischen beiden – uno actu – in einem zusammen.

Wer eine soziale Dienstleistung in Anspruch nimmt, ist also Koproduzent des Endproduktes. Gewiss ist das technisch formuliert. Es bedeutet

jedoch, dass die Fragen der Partizipation, der Mitbestimmung und des Respekts vor der Selbstständigkeit derer, die eine Dienstleistung brauchen, elementar und konstitutiv sind. Dies bedeutet auch, dass soziale Dienstleistung nur reflexiv praktiziert werden kann, das heißt bezogen auf die individuelle und situative Bedingtheit der Verhältnisse oder der Aufgabe. Soziale Dienstleistung kann nicht allgemein und lediglich nach Regeln erfolgen. Regeln bilden den Hintergrund, vor dem die individuellen Probleme bestimmt und ausgehandelt werden müssen.

Dienstleistung – die zwischen dem Allgemeinen und dem Besonderen vermittelt, die nach dem Uno-actu-Prinzip gemeinsam produziert wird, in der Partizipation und Mitbestimmung wichtig sind und reflexiv praktiziert werden – ist ein Konzept, das sich dezidiert richtet gegen obrigkeitliche Vorstellungen und die alte Logik des »ich gewähre Hilfe für den anderen«. Jugendhilfe und Soziale Arbeit verstehen sich als Dienst am Bürger. Bürgerinnen und Bürger haben Rechtsansprüche auf Ressourcen, und die Jugendhilfe leistet die Erfüllung von Rechtsansprüchen. Eine als soziale Dienstleistung verstandene Jugendhilfe stellt ein Konzept dar, das einer demokratischen Bürgergesellschaft entspricht. Es ist ein Konzept, das dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) zugrunde liegt und sich aus vielfältigen Bestrebungen der Fachdiskussion entwickelte.

### **Jugendhilfe im Zeichen ökonomischer Interessen**

Damit ist aber nur die eine Seite der Dienstleistungsdebatte umrissen. Dienstleistung wird inzwischen in einer – und oft vordringlich – anderen Weise verstanden. Wir leben in einer Zeit des wieder erstarkten Primates des Ökonomischen: Es zählt, was sich rechnet. Es herrscht ein neues Verständnis vom Wirtschaften, von Wirtschaftszwängen und davon, dass diese in der Gesellschaft gelten. Geld hat einen neuen Stellenwert bekommen (man kann das an sehr banalen Dingen sehen, zum Beispiel an der Selbstverständlichkeit der täglichen Börsennachrichten in Rundfunk und Fernsehen, die sich in den letzten Jahren durchgesetzt haben). Ein neues, allgemein verbreitetes Wissen setzt auf den Zusammenhang von Input und Output, von Effektivität und Effizienz. Was im Zeichen ökonomischer Interessen steht, bestimmt alle unterschiedlichen Gesellschaftsbereiche in der Produktion, der Konsumtion, der Verwaltung und eben auch der Sozialen Arbeit und Jugendhilfe.

Über diese allgemeinen Kriterien wird intensiv diskutiert; es ist wichtig, sich dies immer wieder klarzumachen, damit man nicht nur den Nabel der eigenen Probleme sieht. Die Forderung einer so verstandenen Dienstleistungsorientierung nach Effektivität, Effizienz und Produktorientierung trifft uns aber in der Jugendhilfe und der Sozialen Arbeit in einer besonderen Weise. Ich möchte ein paar Vermutungen nennen, warum das so ist.

Die Jugendhilfe ist modegeil. Sie liebt es, alle drei, vier, fünf Jahre auf ein neues Stichwort zu setzen in der Annahme, wenn man einen neuen Titel für eine Sache habe, sei die Sache selbst anders. (Ich bin altmodisch und beharrlich; ich rede schon seit 1978 von Lebensweltorientierung und werde es auch weiterhin tun.) Auch aus diesem Grund ist das Konzept Dienstleistung in der Sozialen Arbeit rasch und begierig in einer Weise aufgenommen worden, die eher unheimlich ist. Es wurde nicht erst gefragt, ob es vielleicht nur um Akzentuierungen im altbekannten Wissen, um Präzisierungen und daraus folgenden Konsequenzen geht. Wir

reden neuerdings beispielsweise über Qualität, Qualitätssicherung und Qualitätsbestimmung. Wenn man aber die einschlägige Fachliteratur kennt und die Qualitätsbestimmungen gut gemacht sind, erweisen sie sich oft als eine Neufassung von dem, was man der Fachliteratur schon seit langem hätte entnehmen können. Das Ganze läuft aber jetzt unter einem anderen Titel, und daher denken viele, es sei neu und deshalb gut.

Menschen in der Jugendhilfe sind für diese von außen geführte Diskussion anfällig: Man sagt, die Jugendhilfe wird jetzt dienstleistungsorientiert neu organisiert; das ist quasi das Zuckerbrot, das man uns hinwirft, weil es fachlich klingt und wir uns damit trösten können, wenn das Ganze mit Sparen, Einschränkung und Deckelung einhergeht. Dienstleistung und Sparen werden so angeboten, dass man beide Aspekte nicht richtig unterscheiden kann. Das »Linsengericht« – biblisch gesprochen – der Dienstleistung entschädigt aber nicht für das Erstgeburtsrecht der unzulänglichen Ressourcen.

Jugendhilfe und Erziehungshilfen haben traditionell eine Sündenbockfunktion in der Öffentlichkeit, insofern bietet es sich an, hier besonders über nicht eingehaltene Effektivität oder intransparente Verwaltungsvorgänge zu klagen. Ich gestehe, dass mich neulich eine große »Spiegel«-Reportage über die Justiz erleichtert hat, in der die Frage behandelt wurde, ob es effektiv und effizient wäre, die Akten immer noch auf Wägeln durch die Flure zu schieben. Wenn ich in ein Krankenhaus gehe und erlebe, wie mir – artig mit den Diagnosen und Röntgenbildern meines Hausarztes ausgestattet – als Erstes von den Ärzten gesagt wird, dass sie diese nicht brauchen könnten und dass alles noch einmal neu gemacht werden müsste, frage ich mich, ob das effektiv ist. Und wenn ich dann die handgeschriebenen Krankenberichte sehe – und man zu dritt rätseln muss, was da eigentlich steht –, frage ich mich, ob das wirklich optimal organisiert ist. Doch die Jugendhilfe hat insgesamt eine schwache Position. Und deshalb werden solche Diskussionen bei uns dramatisch geführt. Aber man wird sich erlauben dürfen, auch um sich herumzublicken. Es gibt einen alten Reim von Wilhelm Busch: »...später traf ich auf der Weide außer mir noch mehre Kälber, und nun schätz ich, sozusagen, erst mich selber.«

Die Dienstleistungsdebatte ist aber in unserer Zunft auch deshalb auf so fruchtbaren Boden gefallen, weil ihr von innen sehr viele Unbehaglichkeiten entgegenkamen, von denen man zu Recht denkt, dass sie mit neu in die Diskussion gebrachten Konzepten in anderer Weise angegangen werden können. Ein Vergleich zur Verdeutlichung: Wenn ich ein Reisebüro aufsuche und zum Beispiel sage, ich möchte in zehn Tagen in New York in die Oper gehen, dann ist das kein großes Problem. Innerhalb einer halben Stunde oder sogar noch schneller ist die Sache geklärt. In der Jugendhilfe ist dagegen vieles miserabel organisiert: Wenn ich ein Kind vor mir habe und nicht weiß, in welcher Einrichtung ich es unterbringen soll, wäre es äußerst hilfreich, wenn eine zentrale Stelle eine Übersicht über freie Plätze in Wohngruppen, über die Qualität der Einrichtungen und anderes geben würde. Denn dann könnte ich mein Problem zunächst am Computer quasi vorsortieren und müsste nicht erst langwierige Telefonate führen, Briefe schreiben und Besuchstermine organisieren. Auch ein anderer Punkt gehört hierher: Die Art, wie Akten geführt und weitergegeben werden – wir haben gerade eine große Untersuchung (JULE) mit dreihundert Akten von Heimerziehungen abgeschlossen –, ist zum Teil abenteuerlich intransparent (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ] 1998).

Hinzu kommt, dass innerhalb der Erziehungshilfen vieles auch traditionellerweise vage ist. Wir lieben es zu sagen, dass alles mit allem zusammenhängt und es insofern schwierig ist, genaue Aussagen zu machen, dass der Einzelfall immer ein ganz besonderer sei – kurz, dass solche banalen Fragen wie jene, was bei einer Hilfe nun wirklich herausgekommen sei, angesichts der Unvorhersehbarkeit und Vielfältigkeit des Lebens schwer zu beantworten sei. In Bezug auf die Kontrolle unserer Arbeit verfallen wir dann gerne in die Attitüde des Pfarrers, wonach man Religionsunterricht nicht bemessen könne, weil sich der Heilige Geist nicht fassen lässt. Hinter einer solchen vordergründig abwehrenden Haltung liegt jedoch – und das macht es kompliziert – eine Schwierigkeit in der Sache. Interaktionen, Kommunikationen, Aushandlungen mit Menschen darüber, wie sie mit ihrem Leben zurande kommen, wie sie Kraft zur Lebensbewältigung finden – all das ist aufwändig und umständlich. Man benützt dann das genannte Sachargument, um schludrig und faul die Notwendigkeit des Prüfens zu umgehen.

### **Jugendhilfe als soziale Dienstleistung von der Sache selbst aus bestimmen**

Auch wenn die Dienstleistungsdiskussion – wie beschrieben – als Modethema, als Sündenbockfunktion, als Ausweichen vor Schwierigkeiten in der Sache im Verdacht steht, muss sie dennoch sehr ernst genommen werden. Die Aufarbeitung des Modernitätsrückstandes der Organisationsformen und die Prüfung der Transparenz in der Arbeit sind dringend erforderlich – aber nur, wenn es aus der Sache heraus begründet ist. Dies gilt es zu unterstreichen, weil sonst die Gefahr besteht, dass wir – verkürzt gesprochen – verschluckt werden von den derzeitigen über uns hinwegrollenden Neuorganisations- und Neustrukturierungsdiskussionen und den damit einhergehenden, eher betriebswirtschaftlich organisierten Instrumenten zur Bestimmung von Produkten, Qualität und Effizienz. Wenn ich denke, die Instrumente wären die Sache selbst, hat das fatale Folgen. Die Dienstleistungsdiskussion steht mit ihrem Gewicht auf der Frage nach dem Wie von Sozialer Arbeit in einem fatalen Kontext mit allgemeinen gesellschaftlichen Tendenzen der Dethematisierung und der Gleichgültigkeit gegenüber prekären Lebenslagen, sozialen Problemen und gesellschaftlichen Ungerechtigkeiten. Die Öffentlichkeit redet sich ein, dass alles in der Gesellschaft gut ist; dass dem nicht so ist, muss die Soziale Arbeit deutlich machen. Jugendhilfe muss generell sozialpolitisch situiert und verstanden werden. Es geht um Armut, um Ausgrenzung, um Desorientierung, um Lebensschwierigkeiten, um fehlende Lebensräume, in denen das eigene Leben gestaltet werden kann. Sie hat zu diskutieren, wie sich die sozialen Probleme verschieben und was als Reaktion der Jugendhilfe darauf erforderlich ist. Es ist beruhigend, dass sich in letzter Zeit die politische Diskussion verschiebt und über Fragen sozialer Gerechtigkeit wieder offensiv geredet wird.

### **Jugendhilfe als verantwortliches Moment im Sozialstaat**

Jugendhilfe und Erziehungshilfen brauchen zunächst einmal Jugendhilfepolitik. Jugendhilfepolitik muss als eigener Politikbereich neben der allgemeinen Sozialpolitik thematisiert werden. Über Renten, Versicherungen, Krankengelder zum Beispiel wird in der Öffentlichkeit intensiv und emotionsgeladen geredet; über Sozialarbeit und Jugendhilfe, das heißt über unsere näheren Arbeitsfelder, über Probleme im Kindergar-



ten, in der Heimerziehung, bei der präventiven Arbeit auf der Straße und neuen Angeboten innerhalb der Jugendarbeit wird in diesem Sinne nicht als öffentliches Problem diskutiert. Zwar sind diese Aufgaben kommunalpolitisch präsent – kommunalpolitisch auch im Allgemeinen mit Akzeptanz und Priorität ausgestattet – sie verlieren sich jedoch in den oberen Rängen der Politikverhandlungen. Daher ist eine dezidierte Jugendhilfe- und Sozialarbeitspolitik nötig, die verdeutlicht, dass Jugendhilfe und Sozialarbeit in unserer Gesellschaft ein unverzichtbarer Beitrag zur Lebensqualität sind – dass sie ein Stück Lebensqualität am Horizont sozialer Gerechtigkeit bedeuten.

Es ist notwendig zu betonen: Jugendhilfe ist wie Sozialarbeit insgesamt ein Moment des Sozialstaates oder, genauer gesagt, des Sozialstaatsanspruches unserer Gesellschaft. Sie ist ein Moment des kühnen neuzeitlichen Projekts, das Gerechtigkeit und Gleichheit oder die Anstrengungen um Gleichheit miteinander verbindet. Gerechtigkeit besagt ja nicht notwendigerweise Gleichheit; Aristoteles hat die Philosophie der Gerechtigkeit in einer Sklavenhaltergesellschaft entwickelt, in der auch Frauen nicht gleichberechtigt waren. Gerechtigkeit mit Gleichheit zu verknüpfen ist – so John Rawls (1975) – ein typisches Konzept der Neuzeit. Es ist bei uns festgeschrieben im Sozialstaatsanspruch – wohlgermerkt im Anspruch, nicht unbedingt durchgehend in der Realität des Sozialstaates. Dies ist ein Stück Einlösung oder Bemühen um Einlösung dieses Anspruches.

Der Sozialstaatsanspruch entstammt einer Tradition mit utopischem Gehalt. Er ist noch nicht eingelöst, aber man darf sich auf etwas beziehen, was schon erarbeitet, gedacht und in Ansätzen realisiert worden ist. Eduard Heimann formulierte, dass der Sozialstaat der im Kapitalismus wesenswidrig durchgesetzte Anspruch auf Humanität in der Gesellschaft ist (Heimann 1980). Dieses gilt es festzuhalten. Das sage ich auch als »Achtundsechziger«; ich bin groß geworden in dem Gefühl, dass das, was von Staats und Gesetzes wegen gilt, eigentlich nicht gut sein kann. Heute sieht man in der Rückschau, dass diese Einstellung einseitig und verkürzt war. Es gibt staatlich-gesetzliche Postulate und Ansätze, die es zu bewahren gilt, für die wir einstehen, die wir einklagen müssen. Dieser moralisch-sozialethische Anspruch ist zu verteidigen gegen jene Modernismen, die glauben machen, Moral sei überstanden; heute seien wir modern, wir dächten systemisch, funktional und sachlich. »Gutmenschentum« ist dann das, was man der Sozialarbeit vorhält, worüber man sich amüsiert, was man belächelt. Wenn wir uns jedoch nicht dazu bekennen, wenn wir nicht auf den originären Ansprüchen und Aufgaben beharren, bedeutet das den Verlust des gesellschaftlichen Auftrages und der Identität von Sozialer Arbeit. Man flüchtet sich zum Teil in abenteuerliche Konstruktionen, um dieser Auseinandersetzung auszuweichen und nicht moralisch zu argumentieren. Ein Beispiel: In unserer Gesellschaft gehe es darum, dass man Differenzierungen abbaue, dass man benachteiligte Menschen unterstütze, also einen Ausgleich für Benachteiligungen schaffe. Was aber ist Benachteiligung? Benachteiligung sei etwas, was ich im Unterschied zu anderen Leuten nicht habe, also etwa einen gewärmten Klorand oder eine trittsichere Brücke zur Segeljacht. Der Schluss daraus: Wenn man beginnt, in Unterschieden auf Ausgleich zu drängen, komme es zu einer Eskalation der Bedürfnisse; sie würden wachsen und wuchern. Sozialarbeit und andere einschlägige Berufe seien dann jene Domänen, die davon leben, immer neue Bedürfnisse zu erfinden, den Menschen immer neue Bedürfnisse zu suggerieren. So würden Menschen immer schwächer, weil sie zunehmend an dem lei-

den, was sie nicht haben, und die Sozialarbeit würde immer stärker, weil nur sie den Menschen helfen kann.

Dieses Konstrukt verdeutlicht und karikiert zugleich die Fragen, die uns in der Politik ständig entgegengehalten werden: Wie soll es weitergehen? Was wollt ihr noch? Kann man nicht wieder bescheidener sein? Bezogen auf Abenteuerpädagogik lautet das etwa: Was muss man verbrechen, damit man endlich auf einem Segelschiff mitfahren darf? Neue Bedürfnisse würden also geschaffen, und weil es Bedürfnisse sind, werden sie erfüllt – eine endlose Spirale. Diese Diskussion ist aber deshalb so haltlos, weil sie kein Kriterium hat. Das Kriterium Sozialer Arbeit ist der Horizont sozialer Gerechtigkeit und der daraus definierten Lebensmöglichkeiten und Lebensressourcen (Thiersch 1995). Ohne ein solches Kriterium bleibt die Soziale Arbeit einer Diskussion der angeblichen Bedürfniseskalation wehrlos ausgeliefert.

An sozialer Gerechtigkeit festzuhalten ist nicht nur nötig, sondern auch mühsam. In unserer Gesellschaft ist die Grenze zwischen Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit keineswegs selbstverständlich und unumstritten. Im Konkreten wird es ungeheuer schwierig. Welche Ansprüche stelle ich beispielsweise an den Kindergarten für mein Kind, wie muss er ausgestattet sein? Welche Ansprüche sind in Bezug auf Erziehungshilfen gerechtfertigt, wie steht es zum Beispiel um Abenteuer- oder Erlebnispädagogik?

Was gerecht ist, kann immer nur im konkreten Fall ausgehandelt werden. Und es kommt darauf an, konkrete Verhandlungen unter den Aspekten von Gerechtigkeit in der Ressourcenverteilung und von Partizipationsmöglichkeiten zu führen. Ich habe das moralisch inspirierte Kasuistik genannt. Kasuistik, weil sie fallbezogen ist, moralisch inspiriert, weil sie sich an Gerechtigkeit und Anerkennung orientiert, die Menschen in ihren Lebensverhältnissen erfahren sollen.

### **Soziale Gerechtigkeit und subjektorientierte Erziehungshilfen**

Das Postulat sozialer Gerechtigkeit muss für die Jugendhilfe näher ausgelegt werden. Man kann die Aufgaben der Jugendhilfe bestimmen als Hilfe zur Lebensbewältigung oder zum Empowerment, als Hilfe auf der Ebene von Interaktionen, als Hilfe bei der Arbeit an einem Lebensplan, bei der Suche nach Identität. In dieser Arbeit ist Jugendhilfe parteilich für das Subjekt, für die Sicht der Verhältnisse vom Subjekt aus. Hermann Nohl hat das auf die griffige Formel gebracht, dass Pädagogik zuständig für die Probleme sei, die ein Mensch mit sich selbst hat und nicht für die Probleme, die die Gesellschaft mit ihm hat (Nohl 1949). Jugendhilfe ist zunächst parteilich – das muss genauer ausgeführt werden. Natürlich muss der Mensch in die Gesellschaft hineinwachsen, er kann nicht neben der Gesellschaft oder gegen sie leben. Menschen müssen zwar mit der Gesellschaft zurande kommen, haben aber auch einen Anspruch, der über die Integration in die geltenden Verhältnisse hinausgeht und darin liegt, in ihren eigenen, ja eigensinnigen Möglichkeiten und Schwierigkeiten und den Lern- und Bildungsansprüchen ernst genommen zu werden. Es geht also um die Vermittlung zwischen Subjekt und Gesellschaft unter dem Primat des Subjektes. Das bedeutet jedoch nicht einfach die Hinnahme der gegenwärtigen Befindlichkeit eines Menschen, sondern das Aufspüren der Möglichkeiten, die in ihm angelegt sind, bei deren Entfaltung man helfen kann und muss. Ernst nehmen des Subjekts meint immer auch eine Projektion in Bezug auf Optionen eines gekonnten,



eines besser gelingenden Lebens. Erziehungshilfen gehen von dem Subjekt mit seinen Problemen und Erfahrungen aus und bringen diese mit gesellschaftlichen Ansprüchen und individuellen Optionen und Entwicklungschancen in Einklang.

Ein weiteres Moment ist für Erziehungshilfen konstitutiv: Das Subjekt darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern ist Subjekt im sozialen Feld, also in der Komplexität seines Alltagslebens, seiner lebensweltlichen Verhältnisse, seiner personalen und sozialen Ressourcen. Empowerment ist die Fähigkeit, Ressourcen des sozialen Feldes zu organisieren und nutzbar zu machen. Menschen müssen auch da, wo sie Schwierigkeiten haben, in einer Spannung von Widrigkeiten und Möglichkeiten, von Problemen und Ressourcen gesehen werden. Erziehungshilfen stellen nicht einfach die Antwort auf Probleme dar, sondern eine Verhandlung zwischen verschiedenen Lösungsmöglichkeiten – in der Hoffnung auf eine bessere.

In der Beratung zum Beispiel begegnen wir Menschen, die selbst ein Konzept besitzen, wie sie mit Schwierigkeiten umgehen wollen, die damit aber nicht zurechtgekommen sind und sehr viel in die Problemlösung investiert haben. Es kann ein Akt der Demütigung sein, wenn sie Hilfe suchen, weil sie aus eigener Anstrengung heraus nicht zurande gekommen sind. Daraus folgt, dass ihre persönlichen Anstrengungen von Seiten der Jugendhilfe anzuerkennen und zu akzeptieren sind. Außerdem ist das Aushandeln von Antworten notwendig; denn es ist nicht so, dass einer die Probleme hat und der andere die passenden Antworten.

Um zu bilanzieren: Ich habe betont,

- dass es notwendig ist, am politischen Horizont den Anspruch sozialer Gerechtigkeit durchzuhalten gegen Verdächtigungen und Simplifizierungen, und dass dies vielleicht altmodisch, aber sicher notwendig ist,
- dass Jugendhilfe mit der Schwierigkeit, diesen allgemeinen Anspruch im Konkreten auszuhandeln, umgehen muss und daher in einer moralisch inspirierten Kasuistik agiert,
- dass Jugendhilfe agiert im Engagement für das Subjekt und dessen Interessen, dass sie zwischen gesellschaftlichen Erwartungen und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, Bildungschancen und Optionen vermitteln muss,
- und schließlich dass Jugendhilfe Subjekte in der Komplexität ihrer Lebensverhältnisse sieht, in denen sie immer auch über Ressourcen verfügen, die aber allein nicht ausreichen, und in denen sie befähigt werden, sich selbst zu helfen, damit sie ihre Ressourcen nutzen und organisieren können.

### **Jugendhilfe als zielorientierten Prozess verstehen**

Diese allgemeinen Maximen will ich in einigen Aspekten konkretisieren. Dass wir in allen Anstrengungen Ziele vor Augen haben und diese zu realisieren versuchen, ist selbstverständlich, denn man kann nicht ohne Ziele handeln. Das entspricht der Struktur von Handlung, und es entspricht zugleich sämtlichen pädagogischen Methodenlehren – ob das die der Beratung, der Gemeinwesenarbeit oder der Unterrichtsdidaktik sind.

Für alles pädagogische Handeln gilt das Nacheinander von Situationsklärung, Definition eines Vorhabens, Planung der Durchführung und Prüfung, ob das Vorhaben möglich ist. Das ist trivial – wird aber zurzeit im Kontext der Dienstleistungsorientierung, der Qualitätsbestimmung oder der Leistungsvereinbarungen neu und nachhaltig betont, weil das relativ schlichte Muster des Vergleiches von Ausgangssituation und Endsituation, von Ziel und Lösung sich in den komplexen alltäglichen Verhältnissen der Praxis häufig verliert.

Ich bin oft irritiert, wenn ich beispielsweise in den Akten des Allgemeinen Sozialdienstes (ASD) lange Sequenzen über den Umgang mit einer Familie finde und es doch undeutlich bleibt, was man sich vorgenommen hat, ob und wie es eingelöst wurde, warum es nichts geworden ist, was dazwischenkam, wie und aus welchen – möglicherweise guten – Gründen etwas zurückgenommen, geändert und neu angesetzt wurde. Oder in der Heimerziehung ist es einsichtig, wie sich in Alltagsgeschäftigkeiten der langfristige Plan verlieren kann. Dennoch müsste verfolgt werden: Vor einem Monat war das mit Martin so, jetzt ist es so. Wie könnten wir angesichts der veränderten Lage weiterdenken, was gilt es, festzuhalten und neu zu verhandeln, was lässt sich nun noch anstreben? Mit diesen relativ schlichten Schemata umzugehen ist notwendig und sinnvoll.

Darin stecken allerdings auch Probleme. Es ist verführerisch, Ziele hinzuschreiben und in ihnen weiter zu agieren. Dann aber bleibt unberücksichtigt, dass Ziele nur im Prozess entwickelt werden können, dass Ziele sich in der Absprache, im Aushandeln mit den Beteiligten herauskristallisieren, dass Veränderungen gemeinsam besprochen und geklärt werden müssen. Es gibt in Bezug auf Heimerziehung eine aufregende Diskrepanz zwischen verschiedenen Untersuchungen: Man hat geschaut, welche Ziele in bestimmte Erziehungspläne hineinformuliert wurden, und festgestellt, wie häufig sie nicht erfüllt werden. Unter anderer Fragestellung jedoch ergibt die Rekonstruktion von Prozessen im Einzelnen, dass vieles durchaus sinnvoll geändert und neu konzipiert wurde. Das lässt sich aber nicht so einfach und einlinig nachweisen. Es kommt also darauf an, im Muster von Ziel und Mittel einen Prozess zu verfolgen und kritisch zu reflektieren, das heißt, sich den Prozess immer wieder bewusst zu machen, auch einmal neben sich zu stehen, um zu prüfen, ob und wie man in den vielfältigen Alltagsgeschäften noch in der Spur ist.

### **Institutionelle Gleichgültigkeit gegenüber Adressatinnen und Adressaten**

Die Kunden- und Nutzerorientierung, wie sie neuerdings thematisiert wird, verweist auf einen anderen schwierigen Komplex in der Jugendhilfe. Die Nutzerinnen und Nutzer sind die anderen, diejenigen, mit denen wir es zu tun haben. Unser Wissen von und unsere Erfahrung mit ihnen sind durch unsere Wahrnehmungsmuster geprägt und kanalisiert. In der zitierten Untersuchung (BMFSFJ 1998) stellten wir fassungslos fest, dass wir in allen dreihundert Akten nicht ein einziges Dokument gefunden hatten, in dem Kinder, Jugendliche oder Familien ihre Situation selbst darstellen. Es handelte sich stets um Interpretationen der Fachleute, zum Teil subtil und sorgfältig, auch in Bezug auf vielfältige Ergebnisse authentischer Unterhaltungen – das ist erkennbar. Aber dass ein Betroffener direkt und ungeschützt sagen darf, wie er seine Situation und sich selbst sieht, kommt nicht vor oder wird nicht festgehalten. Dabei könnte man von Psychologen lernen, dass zum Beispiel bestimmte Bildertests und Bildergeschichten als authentische Äußerungen interessant sein können.

Und es existieren relativ wenige Untersuchungen darüber, ob und wie unsere Kundinnen und Kunden mit dem, was wir anbieten, zufrieden sind (zum Beispiel Sozialhilfeempfänger mit den Leistungen des Sozialamtes). Dieses Defizit wird deutlich, wenn wir über unseren Bereich hinausgehen und beispielsweise die Gesprächskreise von Psychatrierfahrenen betrachten. Dort tauschen sich die Betroffenen darüber aus, was die Psychiatrie ihnen angetan hat. Ich fand es beschämend, als eine Akademie Sozialhilfeeferahrenen einlud, damit diese sich über ihre Erfahrungen verständigen, und es im Vorfeld der Tagung Krach gab, weil die zuständigen Sozialämter dieses Vorgehen als schlechthin unerlaubte Einmischung in ihre Probleme verstanden. Die Eingeladenen könnten nicht allein und ohne Leute vom Sozialamt reden, das ergäbe ein falsches und verzerrtes Bild. Das stimmt – aber auch das Bild des Sozialamtes ist einseitig. Man muss gegensätzliche Positionen aushalten und diese dann offen aushandeln.

In diesem Zusammenhang finde ich keineswegs seltene Tendenzen in der Beratungsliteratur erwähnenswert. Sie ist bisweilen ganz ohne Selbstzweifel davon überzeugt, dass sie etwas anbietet, was für andere grundsätzlich hilfreich ist: Man macht ein Angebot, die anderen können – und sollten – darauf eingehen. Natürlich gibt es Schwierigkeiten, doch die werden als Widerstände, Verweigerungen, Unwichtigkeiten abgetan. Fakt ist, dass wir wenig von den in der Beratung entstehenden Problemen der Nutzerinnen und Nutzer wissen (zum Beispiel von der Demütigung, dass man überhaupt zu einer Beratung geht, also seine Probleme einem anderen offenbaren muss und auf dessen Hilfe angewiesen ist). Was verbirgt sich dahinter, dass viele nicht wiederkommen? Wie sieht Beratung »von unten« aus?

Es gibt so etwas wie institutionelle Gleichgültigkeit gegenüber den Adressatinnen und Adressaten. So wird beispielsweise in manchen Gegenden das neue Recht auf einen Kindergartenplatz nicht ernst genommen. Es fehlen Plätze, die Gruppen werden größer, neuerdings werden sie bisweilen auch mit einer nicht ausgebildeten Zweitkraft ausgestattet. Man geht offenbar davon aus, dass sich die Sache in einigen Jahren von selbst einrenkt. Das mag zwar stimmen, doch in anderen Bereichen warten wir nicht mehrere Jahre, bis sich Probleme von allein lösen: Beim Internet zum Beispiel muss es schnell gehen. Institutionelle Gleichgültigkeit zeigt sich innerhalb der Erziehungshilfen auch auf der Ebene der verfügbaren Arbeitsressourcen. Die Erziehungsberatungsstellen sind im Allgemeinen gut ausgestattet und multidisziplinär besetzt. Sie verfügen in einem klar definierten Arbeitsfeld über Möglichkeiten zur intensiven und wertschätzenden Arbeit. Im Sozialamt erweist sich dies als sehr viel schwieriger, in der Obdachlosenhilfe wird es furchtbar. Und ebenso geht es in manchen Frauenhäusern und in bestimmten Bereichen der Ausländerarbeit recht ärmlich zu, was die finanzielle Ausstattung betrifft. Das meine ich mit institutioneller Gleichgültigkeit: Wir achten die Kundinnen und Kunden in verschiedenen Lebenslagen unterschiedlich; wir behandeln sie – und das ist das eigentlich Fatale – entsprechend der Hierarchie der Ungleichheit in unserer Gesellschaft. Wir agieren in einer Hierarchisierung zwischen edleren und weniger edlen Kunden. Wir reproduzieren damit die gesellschaftlich vorgegebenen Ungleichheiten.

### **Fallverstehen im Kontext der Lebenswelt**

Menschen müssen in ihren Stärken und Schwächen angenommen und verstanden werden. Realität aber ist, dass – schon allein um Hilfe zu

begründen – in der Praxis weitgehend defizitorientiert definiert und damit stigmatisiert wird. Das ist verfahrenstechnisch gesehen zum Teil unvermeidlich, darf aber nicht als das Ganze angesehen werden. Um noch einmal auf die Aktenuntersuchung JULE (BMFSFJ 1998) zu kommen: Wir haben vieles nicht gefunden, was wir gesucht haben: soziale Beziehungen, persönliche Stärken, Schönheit. (Am Rand bemerkt: Ich werde in Praxisberatungen immer wieder nachsichtig belächelt, wenn ich auf die Darstellung eines Falles zunächst mit der Gegenfrage antworte, ob der Mensch schön ist, was er kann, was ihm Spaß macht, was er gerne liest, welche Musik er schätzt, wann er lacht und worüber er sich ganz besonders freut. Das will ich gerade auch dann wissen, wenn die Geschichte schwierig ist. Denn unser übliches Bild von Menschen ist oft sehr eng und rutscht ins Negative.)

Wir müssen Menschen in ihrem sozialen Feld sehen. Auch dies fehlt häufig. Eine Untersuchung von Ulrich Bürger (1998) hat gezeigt, dass zum Beispiel in normalen Erziehungshilfeakten das, was jemand durch die Jugendarbeit gelernt und erfahren hat und was für ihn wichtig ist, kaum eine Rolle spielt. Man sieht die Familie, die Schule, und man sieht Erziehungshilfen. Schon das weitere Feld der Jugendhilfe findet fast keine Beachtung. Und ethnische und geschlechtsspezifische Probleme werden erstaunlicherweise eher randständig behandelt. Die ethnischen Probleme beispielsweise im Kindergarten sind so gravierend, weil sich hier in den äußerst vielfältig gemischten Gruppen die Verführung einschleicht, sich in einer Art basalem Deutsch zu verständigen. Das funktioniert zwar, aber es besteht dann kein Bedürfnis mehr, sich auf ein anspruchvolleres Lernen einzulassen. Untersuchungen zeigen, dass gerade dies ein immenses Handicap für die weitere Bildungskarriere darstellt. Man begreift nicht mehr, warum man etwas lernen soll, weil man doch »auch so hinkommt«.

Um zu verallgemeinern: Es wäre notwendig, dass wir ein anderes Verständnis dafür entwickeln, wie die Menschen, mit denen wir es zu tun haben, in ihren Verhältnissen leben und wie sie sich selbst verstehen. Voraussetzung dafür sind Sorgfalt, Aufwand und die Kunst des Verstehens – das Fallverstehen bezieht sich auf die Frage nach dem jeweiligen Menschen in der Auseinandersetzung mit seinen Verhältnissen im sozialen Umfeld.

Dies ist allerdings komplizierter, als es klingt. So wie ich es bisher beschrieben habe, erscheint es wie eine Paraphrase zu Siegfried Bernfeld in seinem Bericht über das »Kinderheim Baumgarten« (Bernfeld 1969, S. 108): »Es ist uns ... nicht ganz leicht zu sagen, was wir eigentlich taten; wir würden immer mehr zu erzählen haben, was die Kinder taten.« Doch das ist nur eine Schicht; daneben existiert eine zweite. In all dem, was Kinder, Erwachsene und Familien zeigen, sind auch Verdeckungszusammenhänge zu erkennen. Man ist sich selbst in Bezug auf die eigenen Möglichkeiten und Optionen für ein geschickteres und wohlwollenderes Leben gar nicht im Klaren. Frauenprojekte haben in einer eindrucksvollen Weise demonstriert, welche Anstrengungen nötig sind, damit Frauen sich ihrer Bedürfnisse bewusst werden, damit sie – wie man sagt – aus dem Verdeckungszusammenhang von Routine und Klischees, Gewohnheiten und Komfort ausbrechen. Das kann schwierig, schmerzlich und anstrengend sein. Es braucht das solidarische Miteinander, damit Menschen entdecken, was sie eigentlich wollen. In ihrer Position und ihrer Rolle als Unterlegene benötigen Frauen, aber auch Kinder und Familien im Kontext der Jugendhilfe besondere Ermutigung, damit sie erkennen

können, was in ihnen steckt und was sie unter Ängsten und Mühen sich trauen müssen freizusetzen. Und – gleichsam entgegengesetzt – gibt es Lebensstrategien, die im individuellen und gesellschaftlichen Kontext unglücklich und untragbar sind. Das kann in Anbetracht dessen, was sein könnte oder sein sollte, nur zu harten Auseinandersetzungen zwischen den verschiedenen Beteiligten führen. Eine solche Aussage ist im Grunde trivial. Man muss sie aber heute betonen, weil Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen durch Jahrhunderte hindurch immer auch Büttel der Sozialdisziplinierung, der Anpassung und der rigorosen und demütigenden Strenge waren. Dass wir uns dagegen absetzen, ist überfällig. Dass es uns aber noch in den Knochen steckt, ist unvermeidlich.

Dies ändert jedoch nichts daran, dass wir es auch mit Menschen zu tun haben, die nicht immer Herr in ihrem eigenen Haus sind, bei denen wir nicht nur ihre Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Selbstbestimmung ansprechen können, mit denen es daher zu kämpfen gilt im Namen von Möglichkeiten, die ihnen im Moment noch nicht akzeptabel oder möglich erscheinen. Ich will das mit Forschungsergebnissen untermauern. In der Heimerziehungsuntersuchung JULE (BMFSFJ 1998) mussten wir feststellen, dass Kinder mit besonderen Schwierigkeiten, bei denen zum Beispiel ein Verdacht auf sexuellen Missbrauch oder Drogenkonsum bestand, weniger von der Jugendhilfe profitierten, da man diese Problemlagen auf sich beruhen ließ. Wir haben dieses Ergebnis intensiv mit Kolleginnen und Kollegen aus der Praxis diskutiert und kamen zu dem Schluss, dass der große Gewinn der neueren Heimerziehung – nämlich Normalität zu unterstellen und zuzumuten und den Menschen entsprechend zu begegnen – dazu führen kann, eher zögerlich zuzugeben, dass Nutzerinnen und Nutzer von Jugendhilfe damit überfordert sein können, dass wir Schwierigkeiten verdecken oder unterschlagen, denen wir nachgehen müssten. Der Gewinn der Normalisierung geht einher mit einer gleichsam unterdrückten Sensibilität für besondere Probleme. Und das kann sich noch fatal mit Unwilligkeit verbinden. Es gibt in manchen Jugendämtern inzwischen den schrecklichen Brauch, bei sehr schwierigen Kindern, mit denen man gar nicht zurechtkommt, abzuwarten, bis sie vierzehn sind; dann wird die Polizei zuständig. Damit gibt man den eigenen Auftrag preis. Wir müssten uns aber – einerseits – auf Diskussionen über eine Kooperation mit der Polizei und der Justiz einlassen und – auf der anderen Seite – fragen, was Jugendhilfe gerade im Umgang mit besonders problematischen Jugendlichen unternehmen kann. Das führt auch zu Diskussionen über geschlossene Unterbringung. Ich bin entschieden gegen geschlossene Unterbringung. Es muss jedoch selbstkritisch die Frage behandelt werden, aus welchem Grund diese Maßnahme wieder so aktuell wird.

## Zusammenfassung

Erziehungshilfen müssen selbstverständlich als soziale Dienstleistung verstanden werden. Dies darf aber nicht nur als technisches Problem der Organisation angesehen werden; denn damit würde sich die Frage nach dem Wie vor der Frage nach dem Was stellen. Es kommt darauf an, Möglichkeiten der Kontrolle, der Evaluation, der Transparenz und der Organisation von der Sache her zu bestimmen. Die Sache habe ich bestimmt als lebensweltorientierte, politisch akzentuierte Erziehungshilfe: Wir müssen den anderen in seinem So-sein ernst nehmen. Dazu kann die Metapher vom Kunden oder Nutzer wichtig sein, weil sie an Eigenrecht und Eigenmöglichkeiten der Adressatinnen und Adressaten erinnert.

Die Metapher muss jedoch im Kontext von Lebensweltorientierung ausgelegt werden als Frage nach dem Subjekt in seinen Verhältnissen, mit seinen Problemen und seinen Optionen. Nur das charakterisiert Erziehungshilfe als soziale Dienstleistung, und das ist das Maß, an dem Qualität bestimmt werden kann.

## Literatur

Badura, Bernhard & Gross, Peter (1976). Sozialpolitische Perspektiven. Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen. München: Piper.

Bernfeld, Siegfried (1969). Kinderheim Baumgarten. In S. Bernfeld, *Anti-autoritäre Erziehung und Psychoanalyse*, Bd. I (S.84-191). Darmstadt: März Verlag.

Bürger, Ulrich (1998). *Ambulante Erziehungshilfen und Heimerziehung*. Frankfurt am Main: IGfH.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (1998). *Leistungen und Grenzen von Heimerziehung*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer.

Gartner, Alan & Riessman, Frank (1978). *Der aktive Konsument in der Dienstleistungsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Häußermann, Hartmut & Siebel, Walter (1995). *Dienstleistungsgesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Heimann, Eduard (1980). *Soziale Theorie des Kapitalismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Nohl, Herman (1949). *Pädagogik aus dreißig Jahren*. Frankfurt am Main: Schulte-Bulmke.

Rawls, John (1975). *Eine Theorie der Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Thiersch, Hans (1995). *Lebenswelt und Moral*. Weinheim, München: Juventa.



Ob Mädchen und Jungen Angebote der Jugendhilfe als Dienstleistung zu ihrem Vorteil und zu ihren Gunsten erkennen können und wie weit sie sich mit ihren Stärken, Kompetenzen und Ressourcen in die Gestaltung der konkreten Angebote, die Gestaltung der Jugendhilfelandchaft oder die kommunale Jugendhilfepolitik einbringen, wird entscheidend von ihren Erfahrungen mit Beteiligung und den konkreten Auswirkungen ihres Engagements auf ihre Lebenswelt geprägt.

### 1. These

**Mädchen und Jungen nehmen wahr, dass ihre Einflussnahme, Mitgestaltung und Mitbestimmung im gesellschaftlichen Raum und in der Jugendhilfe (und Schule) nicht wirklich gewünscht ist!**

Einerseits erlebt eine größer werdende Zahl von Mädchen und Jungen, dass ihre Eltern partnerschaftlicher mit ihnen leben und Entscheidungen für ihr Leben mit ihnen besprechen und aushandeln. Dies belegen die 13. Shell-Jugendstudie (Fischer, Fritzsche, Fuchs-Heinritz und Münchmeier 2000) und der zehnte Kinder- und Jugendbericht (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1998). Andererseits machen sie überwiegend die Erfahrung, dass in Schule, Jugendhilfe und anderen gesellschaftlichen Bereichen die realen Mitwirkungsmöglichkeiten (mit der Durchsetzung von Interessen von jungen Menschen) beschränkt sind oder die angebotenen Beteiligungsformen gar nur als Alibiveranstaltungen dienen.

### 2. These

**Mädchen und Jungen erleben den Widerspruch zwischen politischer und jugendhilfespezifischer Programmatik und den tatsächlichen Anstrengungen zu ihrer Beteiligung.**

Eine Studie des Deutschen Jugendinstitutes (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999) weist aus, dass in lediglich 38 Prozent aller bundesdeutschen Kommunen überhaupt Erfahrungen mit irgendeiner Beteiligungsform angegeben werden konnten. Dabei handelt es sich noch in zirka der Hälfte aller Kommunen um einmalige Projekte oder Aktionen. Also nur in jeder fünften Kommune gibt es eine nennenswerte Beteiligung junger Menschen.

Ebenso verhält es sich mit dem von allen Expertinnen und Experten erhobenen Anspruch der Berücksichtigung von Interessen, Wünschen und Bedürfnissen der jungen Menschen bei der Jugendhilfeplanung (vergleiche Kriener und Petersen 1999). Faktisch geschieht »Jugendhilfeplanung ohne Jugend« wie Remi Stork (1995) dies formuliert hat. Dort, wo es um eine Verteilung von Ressourcen geht (finanzielle Mittel für die Jugendarbeit, Ausstattung der Beteiligungsinstitutionen mit Geld und Kompetenzen, Ausstattung der Angebote materiell und personell), erleben Mädchen und Jungen, dass die jugendspezifischen Interessen gegenüber anderen Belangen, wie etwa Verkehrspolitik, Innenpolitik, Justiz, als nachrangig eingestuft werden.

### 3. These

**Mädchen und Jungen erleben sich kompetent, sich in ihren Angelegenheiten qualifiziert eigene Meinungen zu bilden und diese auch zu kommunizieren. Diese Kompetenzen bestätigen ihnen auch die Fachkräfte der Jugendhilfe, die sich auf Beteiligungsprojekte einlassen.**

In den letzten Jahren wurde in zahlreichen Initiativen auf unterschiedlichen Ebenen nachgewiesen, dass Mädchen und Jungen hoch kompetent sind, wenn es um die Einschätzung ihrer Lebenslagen und der dazugehörigen Zusammenhänge, die Abstrahierung im Hinblick auf Konsequenzen für ihr persönliches Leben wie für die Gestaltung des Sozialraumes und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen geht. Partizipationsmodelle in verschiedenen Bundesländern und Kommunen zeigen, dass auch Kinder schon aussagefähig im Hinblick auf die Gestaltung ihrer Lebens- und Spielräume sind. Projekte und Aktivitäten, etwa der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH), des Institutes für soziale Arbeit e.V. und des Vereins Kinder haben Rechte e.V., zur Beteiligung und Mitbestimmung in Einrichtungen der Erziehungshilfe, zur Partizipation in der Jugendhilfeplanung und zur qualifizierten Mitwirkung im Hilfeplanverfahren nach Paragraph 36 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) zeigen, dass bei Kindern und Jugendlichen die Kompetenzen vorhanden sind und genutzt werden können.

### 4. These

**Die Beteiligung aller Kinder und Jugendlichen ist prinzipiell möglich. Alter, individuelle Einschränkungen oder Beeinträchtigungen durch aktuelle Krisenerfahrungen entscheiden lediglich über den Grad der Beteiligung und die Formen, die angewandt werden können.**

Immer wieder wird in Diskussionen über die Kompetenzen und die Stellung von Mädchen und Jungen im Kontext von sozialen Dienstleistungen argumentiert, dass mangelndes Wissen, geringes Alter oder intellektuelle Einschränkungen eine verantwortliche Beteiligung unmöglich machen. Auch wird darauf hingewiesen, dass Kinder oder Jugendliche in krisengeprägten Lebenslagen nicht zu (selbst)kritischen Einschätzungen ihrer Situation und ihrer Probleme in der Lage sind und daher die Fachkräfte aufgrund ihrer Expertinnen- und Expertenkompetenz die Verantwortung übernehmen und die Entscheidungen treffen müssten. Mädchen und Jungen sind jedoch die Expertinnen und Experten für ihr Leben, und die Frage nach der konsequenten Beteiligung sollte eher anhand der konkreten Formen und damit am Handlungsrepertoire der Fachkräfte festgemacht werden (Blandow u.a. 1999).

### 5. These

**Ob Mädchen und Jungen eine positive Einstellung zur Jugendhilfe beziehungsweise zu einzelnen Jugendhilfeleistungen haben und ob sie ihre Kompetenzen und Erfahrungen zur Geltung bringen können, hängt entscheidend vom Grad der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen ab. Dabei ist es von Bedeutung, ob und wie die Fachkräfte die Auseinandersetzung mit Rechten fördern.**

In allen Bereichen der Jugendhilfe kommen die Fachkräfte dem gesetzlichen Anspruch auf Information, Beratung und Förderung der Eigenkräfte eher unzureichend nach. So werden weder in Schulen noch in Projekten und Einrichtungen der Jugendarbeit oder bei der Gewährung der Hilfen zur Erziehung junge Menschen konsequent gefördert im Hinblick darauf, dass sie Strukturen durchschauen, eigene Rechte erkennen und für deren Durchset-

zung sorgen könnten. Vielfach fürchten sich die Fachkräfte davor, die Rechtsstellung der jungen Menschen zu stärken und dadurch die Machtbalance zu ihren eigenen Ungunsten zu verschlechtern. Dazu gehört auch, dass eine offensive Praxis fehlt, wenn es um die Unterstützung der leistungsberechtigten Minderjährigen (und Eltern) durch Beistände, Bevollmächtigte oder Verfahrenspfleger und deren Akzeptanz durch die Fachkräfte der Leistungsgewährer und -erbringer, also der öffentlichen oder freien Jugendhilfe, geht.

#### **6. These**

**Je stärker Jugendhilfeleistungen konkret spürbare Auswirkungen auf die Lebensführung von Mädchen und Jungen haben, desto weniger erleben sie sich als gleichberechtigte Akteurinnen und Akteure in den Entscheidungsprozessen.**

Können sie bei Angeboten der Jugendarbeit noch selbst entscheiden, ob sie diese Angebote nutzen, so werden ihre (Mit)entscheidungsmöglichkeiten bei den Hilfen zur Erziehung auf ein Minimum oder ganz und gar beschränkt. Rechtliche Erfordernisse (insbesondere in den Paragraphen 8, 11 und 36 KJHG) und fachliche Erkenntnisse über die Notwendigkeit der Mitwirkung und Beteiligung von jungen Menschen werden immer noch viel zu wenig beachtet. Dies hat offensichtlich mit der Unsicherheit vieler Fachkräfte und dem (noch) nicht vorhandenen Repertoire an Beteiligungsformen und -methoden zu tun. Andererseits befinden sich viele Fachkräfte in der Situation, dass sie selbst nicht in ausreichendem Maß über die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen, zum Beispiel Fach- und Ressourcenkompetenz, verfügen.

#### **7. These**

**Die gegenwärtige junge Generation macht von früh an Erfahrungen mit Konsum und ihrem Status als selbstbewusste Konsumentinnen und Konsumenten. Diese Erfahrungen könnten sie sehr gut auch auf Jugendhilfeleistungen übertragen, wenn dies von der Jugendhilfe zugelassen würde.**

Spätestens mit der neuen Diskussion um die Qualität, ihre Feststellung und Überprüfung müssten die sozialen Dienste die Nutzerinnen und Nutzer, die Mädchen, Jungen und Eltern, in die Qualitätsentwicklungsverfahren einbeziehen. Wer, wenn nicht die Kinder und Jugendlichen – die erzogen werden, denen geholfen werden soll, die Beratung oder Erziehungsbeistandschaft, Tagesgruppe oder Wohngruppe in Anspruch nehmen –, kann Auskunft geben und Einschätzungen mitteilen, welches Dienstleistungsangebot der Jugendhilfe mit welcher Ausprägung oder welchen Spezifika ihnen bei der Bewältigung von Entwicklungsaufgaben oder Krisen geholfen hat? Es gilt, Formen zu entwickeln, die dies ermöglichen. Eine Qualitätsentwicklung, in die die Erfahrungen der Nutzerinnen und Nutzer nicht einbezogen werden, wird eher überwunden geglaubte sozialpädagogische Eingriffsstrategien stärken als für adressatinnen- und adressatenorientierte sozialpädagogische Dienstleistungen qualifizieren.

#### **8. These**

**Die fachliche Weiterentwicklung der Jugendhilfe wird entscheidend davon abhängen, ob es den Fachkräften und den Verantwortlichen in Verwaltung und Politik gelingt, den Paradigmenwechsel vom Minderjährigen als zu be-**

handelnden Objekt zum Minderjährigen als leistungsberechtigten, kompetenten Subjekt im Prozess sozialpädagogischer Leistungserbringung zu vollziehen.

Der Wandel in der Grundorientierung darf dabei nicht im Programmatischen stecken bleiben – wie es gegenwärtig überwiegend aussieht –, sondern muss zu einer entsprechenden Praxis führen, die auf allen Ebenen und von sämtlichen Akteurinnen und Akteuren der Jugendhilfe vollzogen wird.

## Literatur

Blandow, Jürgen, Gintzel, Ullrich und Hansbauer, Peter (1999). Partizipation als Qualitätsmerkmal in der Heimerziehung. Münster: Votum.

Fischer, Arthur, Fritzsche, Yvonne, Fuchs-Heinritz, Werner & Münchmeier, Richard (2000). Jugend 2000. 13. Shell-Jugendstudie. Opladen: Leske+Budrich.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999) (Hrsg.). Beteiligung von Kindern und Jugendlichen in der Kommune. München: Deutsches Jugendinstitut.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (1998). Zehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituationen von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland. Bonn: Eigenverlag.

Kriener, Martina & Petersen, Kerstin (1999). Beteiligung in der Jugendhilfepraxis. Münster: Votum.

Stork, Remi (1995). Jugendhilfeplanung ohne Jugend? Münster: Votum.

Erziehungs- und Familienberatung ist eine Leistung der Jugendhilfe. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) hat der Erziehungsberatung einen gesetzlich definierten Platz innerhalb der individuellen Leistungen der Jugendhilfe zugewiesen. Sie wird im Paragrafen 28 KJHG als eine ambulante Hilfe zur Erziehung für Kinder, Jugendliche und ihre Familien festgeschrieben, auf die ein individueller Rechtsanspruch besteht. Der Vorteil der gesetzlichen Regelung liegt darin, dass sie einen verbindlichen Rahmen schafft und zugleich dieses traditionell eher offene Arbeitsfeld rechtlich absichert. Durch beratende und therapeutische Intervention soll Kindern und Jugendlichen bei individuellen und familienbezogenen Problemen geholfen und sollen Sorgeberechtigte in ihrer Erziehungsverantwortung unterstützt werden. Folglich wird Erziehungs- und Familienberatung als Krisenintervention verstanden, während präventive Aufgaben nicht unmittelbar im Vordergrund stehen. Erziehungs- und Familienberatung haben die zentrale Aufgabe, für Kinder, Jugendliche und ihre Familien eine Grundversorgung bereitzustellen, das heißt, Beratungsangebote für Eltern sowie junge Menschen ohne Einschränkung bezogen auf bestimmte Adressatengruppen, Problemlagen oder Störungsbilder vorzuhalten. Darüber hinaus gehören zu den Leistungsbereichen der integrativen Erziehungs- und Familienberatung auch präventive Angebote und Vernetzungsaktivitäten.

Im Land Berlin ist diese Aufgabenstellung durch die Leistungsbeschreibung für Erziehungs- und Familienberatung geregelt. Eckpunkte sind hierbei:

- Die Erziehungs- und Familienberatung nach Paragraf 28 Sozialgesetzbuch Acht (SGB VIII) ist ein integratives Produkt pädagogischer und therapeutischer Leistungen im Zusammenhang mit den Paragrafen 16, 17, 18 sowie in Verbindung mit den Paragrafen 27 und 36 SGB VIII.
- Die Leistungen sind von einem multiprofessionellen Team von mindestens drei psychosozialen Fachkräften unterschiedlicher Fachrichtungen mit beraterisch-therapeutischen Qualifikationen unter Zuordnung einer Verwaltungsfachkraft zu erbringen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ermächtigt, eigenständig eine prozessbegleitende Hilfeplanung im vereinfachten Verfahren durchzuführen.

Erziehungs- und Familienberatung unterscheidet sich von den anderen Hilfen zur Erziehung darin, dass sich Ratsuchende direkt an die Beratungsstelle wenden können, somit ein niedrighschwelliger Zugang gewährleistet ist, und sie eine kurzfristige, unbürokratische und kompetente Hilfe erhalten. Erziehungs- und Familienberatung wird freiwillig in Anspruch genommen, und entsprechend des Wunsch- und Wahlrechts (Paragraf 5 KJHG) können Ratsuchende die Beratungsstelle, den Ort und die Beraterin oder den Berater selbst wählen. Individuelle Gründe der Nutzerinnen und Nutzer können bei der Inanspruchnahme einer Beratungsleistung dazu führen, dass sie eine weibliche Beraterin oder einen männlichen Berater wünschen, dass sie eine persönlich empfohlene Fachberaterin oder einen Fachberater sprechen wollen, dass die Wohnortnähe der Beratungsstelle eine Rolle spielt oder Wert auf Anonymität gelegt wird und sie lieber in eine entferntere Einrichtung in einem anderen Stadtteil fahren. Bei der Wahl des Beratungsangebotes ist auch von Belang, ob die Einrichtung in freier, öffentlicher oder konfessioneller Trägerschaft ist.

Die fachliche Unabhängigkeit der Beratungsstelle ist für die Ratsuchenden eine wichtige Vertrauensgrundlage. Sie entscheiden selbst, worüber sie mit der Beraterin oder dem Berater sprechen, ohne dass automatisch andere Institutionen informiert werden. Als Beratungsstelle eines konfessionell unabhängigen und freien Trägers der Jugendhilfe in einem Ostberliner Stadtbezirk wurde uns ein Vertrauensvorschuss entgegengebracht, der damit zu erklären ist, dass Einrichtungen in der ehemaligen DDR ideologisch keinesfalls neutral waren, sodass die Ratsuchenden häufig befürchteten, mit Themen ihrer Privat- und Intimsphäre aktenkundig zu werden.

**Erziehungs- und Familienberatung als soziale Dienstleistung wird dadurch bestimmt, dass die Ratsuchenden einen Rechtsanspruch auf offene, niedrigschwellige und vertrauliche Beratungsangebote haben, sie diese Leistung freiwillig in Anspruch nehmen und die Wahl zwischen verschiedenen Anbietern möglich ist. Die Inanspruchnahme der Leistung erfolgt für die Ratsuchenden kostenfrei.**

Das Anliegen der Ratsuchenden kann in einem Fall eine einmalige Orientierungshilfe in Erziehungsfragen sein, in einem anderen eine zeitlich überschaubare Beratung oder psychologisch-therapeutische Unterstützung bei familiären Konflikten oder Verhaltensauffälligkeiten des Kindes. Der Bedarf und die Gestaltung der Beratungshilfe können nur in enger Zusammenarbeit mit den Ratsuchenden ermittelt und gestaltet werden. Das heißt, Ratsuchende und Berater klären gemeinsam, welche Fragestellung bearbeitet wird, wer bei der Entwicklung von Lösungen und Veränderungsprozessen beteiligt wird und wann der Zeitpunkt erreicht ist, an dem die Ratsuchenden ihre Probleme ohne professionelle Unterstützung meistern können.

**Erziehungs- und Familienberatung ist eine personenbezogene soziale Dienstleistung, bei der die Ratsuchenden den Inhalt und die Dauer der Beratung aktiv mitgestalten.**

Die Maxime der Professionellen dabei ist, dass die Eltern und Familien die Expertinnen und Experten für ihre eigenen Anliegen sind. Professionelle Hilfe setzt deshalb bei den Stärken der Familie an und aktiviert ihr Selbsthilfepotenzial. Im Sinne eines ressourcen- und zielorientierten Vorgehens stehen Partizipation und der Kompetenzgedanke beim gemeinsamen Entwickeln von Problemlösungen im Vordergrund. Im Sinne einer adressatenorientierten Hilfe werden individuelle Betreuungsangebote bereitgestellt, die passgenau auf die Problematik und Lebenssituation der einzelnen Familie zugeschnitten sind. Beratungs- und Therapieangebote werden nach den Erfordernissen der individuellen Situation flexibel gestaltet und beziehen das soziale Umfeld ein. Professionelles Handeln in der Erziehungs- und Familienberatung orientiert sich also an einer ganzheitlichen Sichtweise und den lebensweltlichen Strukturen von Kindern, Jugendlichen und Familien. Materielle und soziale Ressourcen der Lebenswelt eines Individuums sind konstitutive Merkmale für diese Arbeitsperspektive.

**Erziehungsberatung als soziale Dienstleistung verfolgt somit das Ziel, ganzheitlich und lebensweltorientiert vorhandene Ressourcen der Hilfe suchenden Personen zu nutzen und ihre Handlungskompetenz zu erhöhen.**

Diese Ziele können jedoch nicht dadurch erreicht werden, dass auf Antrag Leistungen gewährt werden, die die Leistungsberechtigten dann nur noch in »Empfang nehmen« müssten. Der Hilfebedarf kann in der Regel nicht aus Akten ermittelt werden, sondern nur in vertraulichen Gesprächen, also einer persönlichen Beziehung zwischen Ratsuchenden und Beraterin oder Berater,



sind die inneren und äußeren Bedingungen der problembelasteten Lebenssituation zu klären und individuelle Lösungswege zu finden. Die intensive Beteiligung der Ratsuchenden ist eine wesentliche Voraussetzung für die Effektivität und Effizienz der Beratungsleistung. Das KJHG enthält in Paragraph 8 die Verpflichtung, Kinder und Jugendliche an allen sie betreffenden Entscheidungen zu beteiligen. Der Ratsuchende muss einerseits voll als verantwortliches Subjekt akzeptiert werden, und gleichzeitig ist ihm Hilfestellung bei der Bewältigung seiner Probleme mit fachlicher Kompetenz zu geben. Deshalb können die Leistungen der Erziehungs- und Familienberatung nicht auf dem Weg rein behördeninterner Entscheidungen gewährt werden, sondern nur im Rahmen von Prozessen, die partizipativ und ergebnisoffen zu gestalten sind.

**Kinder, Jugendliche und ihre Eltern als Hilfesuchende sind daher im Bereich der Erziehungs- und Familienberatung mehr als nur Leistungsempfänger oder Personen, die in »Verfahren« anzuhören sind, sondern sie sind Koproduzentinnen und -produzenten dieser psychosozialen Dienstleistung (vgl. Wiesner 1998)**

Erziehungs- und Familienberatung ist ein Fachgebiet, das sich durch seine spezifische Integration unterschiedlicher methodischer Ansätze auszeichnet. Die fachliche Unterstützung beschränkt sich dadurch nicht nur auf eine bestimmte Sichtweise, sondern erfolgt nach einem ganzheitlichen Hilfeverständnis multiprofessionell und interdisziplinär. Das setzt eine multidisziplinäre Teamarbeit mit regelmäßigen Fallbesprechungen und externer Supervision voraus. Komplexe Problemlagen werden auch in der Vernetzung mit anderen pädagogischen oder psychosozialen Angeboten und Einrichtungen koordiniert und bewältigt, sofern die Ratsuchenden mit dieser Kooperation einverstanden sind, denn die Offenbarung über ein Beratungsverhältnis setzt grundsätzlich die Einwilligung der beratenen Person voraus. Problem- und zielgruppenspezifische Beratungsdienste (Kinderschutzzentrum, Drogenberatungsstellen) verfügen über spezielle Kompetenzen und Ressourcen, die bereichsübergreifend genutzt werden können.

In ihrem Planungs- und Koordinierungsauftrag kommt der Jugendhilfeplanung im Bereich der personenbezogenen sozialen Dienstleistungen eine besondere Bedeutung zu. Jugendhilfeplanung ist das Instrument, um Bedarfe der Nutzerinnen und Nutzer zu ermitteln. Sie hat dafür zu sorgen, dass die entsprechenden Angebote und Dienste geschaffensweise über Vereinbarungen mit freien Trägern bereitgestellt werden, damit Leistungen im Einzelfall überhaupt erbracht werden können. Wie dann die Leistungen, auf die gesetzlich garantierte Ansprüche bestehen, konkret aussehen, hängt von den regionalen Gegebenheiten ab. Außerdem geht es darum, Angebote unterschiedlicher Anbieter sowie verschiedene Angebotsformen miteinander zu vernetzen und zu integrieren. Im Interesse der Ratsuchenden Familie und der verschiedenen Kooperationspartner sind die jeweiligen Zuständigkeiten transparent zu machen. Dies gilt besonders für den individuellen Kinder- und Jugendschutz (Wächteramt) zur Sicherung des Kindeswohles bei Vernachlässigung, Misshandlung und sexuellem Missbrauch.

**Erziehungs- und Familienberatung als soziale Dienstleistung ist eine ganzheitliche Hilfe, die multiprofessionell und interdisziplinär erfolgt.**

Häufig bedarf es eines gewissen Leidensdruckes, um sich mit seinen Problemen an eine Beratungseinrichtung zu wenden. Erziehungs- und Familienberatung hat deshalb auch die Aufgabe, im Sinne von Problemvermeidung frühzeitig umfassende präventive Angebote bereitzustellen und eine vernetzte

gemeinwesenorientierte Arbeit zu leisten. Institutionalisierte Beratungsangebote in lebensweltorientierte Konzepte einzubeziehen heißt, bereits im Vorfeld entstehender Probleme eine Kumulation von belastenden und destabilisierenden Faktoren zu vermeiden, mögliche Schwellenängste bei Ratsuchenden abzubauen und ihre Stigmatisierung zu vermeiden. Vernetzte Präventions- und Interventionsangebote begegnen somit flexibel den sich stetig ändernden Bedürfnissen und Problemlagen junger Menschen und deren Familien. Indem sich die Beratungseinrichtung zu ihrem Umfeld hin öffnet und formelle und informelle Netzwerke in den Beratungsprozess einbezieht, werden Familien in ihrer aktuellen Lebenssituation und in ihrem Lebensraum gefördert und unterstützt. Unter Beratungsleistungen verstehen wir entlastende Hilfen mit einem hohen Präventionsanteil sowie kompensatorische Angebote, die sich zuspitzende Belastungssituationen verhindern und qualifizierte Hilfen zur Krisenintervention in akuten Notsituationen bereitstellen. Mit integrativen Arbeitsansätzen in den Beratungseinrichtungen wird der Versuch unternommen, stärker einem individuellen und sich verändernden Bedarf Rechnung zu tragen. Kinder, Jugendliche und ihre Eltern können somit eine für sie angemessene Unterstützungsleistung oder Hilfeform wählen. Bei der Zielgruppendefinition steht die Frage im Vordergrund, welchen Hilfebedarf das einzelne Kind oder die einzelne Familie hat und nicht, ob dieses Kind, diese Familie in die Einrichtung passt.

**Erziehungs- und Familienberatung erweist sich als soziale Dienstleistung, wenn sie die Förderung und den Aufbau von sozialen Netzwerken einschließt und zur Entwicklung des Gemeinwesens beiträgt.**

Die Leistungen der Erziehungs- und Familienberatung werden von freien und öffentlichen Trägern erbracht. Die Kontrolle der Qualität der Arbeit von Erziehungs- und Familienberatungsstellen erfolgt durch die Dienst- und Fachaufsicht des Trägers und staatliche Aufsicht. Mit Begriffen aus der Wirtschaft, wie »Kunde«, »Produkt«, »Kosten-Nutzen-Rechnung« und »Controlling«, soll eine Welt des am Markt orientierten ökonomischen Denkens erzeugt werden. Management ist gefragt, Produktion zu konkurrenzfähigen Preisen und die erfolgreiche Vermarktung der eigenen Produkte. Die Sensibilität in der Wahrnehmung, deren es für Beratung und therapeutische Arbeit bedarf, entstammt einer anderen Welt.

Qualitätssicherung sollte Aspekte aus der Sicht der Klientinnen und Klienten, der Beraterinnen und Berater und der Träger berücksichtigen. Die Qualität der Arbeit in Beratungsstellen wird jedoch immer stärker zum Aushandlungsprozess zwischen Einrichtungs- und Kostenträgern. Während am »Markt« der Kunde der Partner ist und durch seine Entscheidung für oder gegen ein Produkt Einfluss auf dessen Qualität nehmen kann, ist es im Bereich der Jugendhilfe der Kostenträger, der mit dem Einrichtungsträger über die Qualität entscheidet, die dem »Kunden« zugebilligt wird. Es gehört deshalb auch zum Dienstleistungscharakter, die Zufriedenheit der Klientinnen und Klienten mit einer erfolgten Beratungsleistung über Nachbefragungen (Fragebogen) zu erfassen und auszuwerten. Selbstevaluation in Beratungseinrichtungen dient der Qualitätssicherung der Arbeit.

**Erziehungs- und Familienberatung ist eine soziale Dienstleistung, wenn in den Beratungseinrichtungen überprüfbare Kriterien (Qualitätsstandards) als Arbeitsgrundlage bestehen, die von Ratsuchenden, Beraterinnen und Beratern und vom Kostenträger gemeinsam definiert werden.**

## Literatur

Wiesner, Reinhard (1998). Braucht die Jugendhilfe ein Qualitätssicherungsgesetz? In Maria Dietzfelbinger & Achim Haid-Loh (Hrsg.), Qualitätsentwicklung – eine Option für Güte (S. 110-126). Berlin: Evangelisches Zentralinstitut für Erziehungsberatung.

Pädagogische Arbeit war ihrem Anspruch nach immer schon an Bedarfen der Adressatinnen und Adressaten ausgerichtet. Die Adressaten unserer Arbeit bleiben daher für uns als stationäre Jugendhilfeeinrichtung die Kinder und Jugendlichen, mit denen wir in unserer Einrichtung zusammenleben. In einem den Bedarfen angemessenen, nach fachlichen Gesichtspunkten arrangierten pädagogischen Setting Entwicklungsprozesse der Kinder zu fördern ist wesentliche Aufgabe und wesentliches Kriterium für »gute fachliche Arbeit«. Durch das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG), das Jugendhilfe als soziale Dienstleistung formuliert, sehen wir uns mit der Erwartung konfrontiert, unsere Arbeit konsequent an Kundenorientierung und dem Nutzen für Adressatinnen und Adressaten auszurichten.

Adressatin und Adressat, das heißt der Leistungsberechtigte, ist dabei nicht nur allein das Kind, sondern das Kind und der Jugendliche mit seinem Herkunftssystem, in erster Linie den Eltern. Den Leistungsberechtigten wird eine gemeinsame Leistung von öffentlichen und freien Trägern angeboten. Die Kinder, Jugendlichen, Familien sind Partner, Koproduzentinnen und Koproduzenten und gleichzeitig Konsumentinnen und Konsumenten der Dienstleistung. Die Dienstleistung in der Jugendhilfe ist also ein gemeinsamer Kooperationsprozess, dessen Verlauf alle Beteiligten zusammen gestalten und in dem gemeinsam ein Ergebnis hervorgebracht wird. Das Verständnis von Jugendhilfe als sozialer Dienstleistung darf deshalb nicht dazu führen, nur von zwei Seiten, nämlich »Anbieter« und »Abnehmer«, auszugehen, die sich in einem »Käufer-Verkäufer-Vertragsverhältnis« gegenüberstehen. Es geht eher darum, in einem partnerschaftlichen Dialog gemeinsam einen Prozess zu gestalten, in dem alle Beteiligten, also Kinder, Jugendliche, Herkunftssystem und öffentliche sowie freie Träger, auf gemeinsam formulierte Ziele hinarbeiten.

#### *Gegenrede*

Es muss jedoch die Frage gestattet sein, ob die Absicht, »Soziale Arbeit als Dienstleistungsangebot« zu verstehen, nicht eigentlich an der Zielgruppe unserer Bemühungen vorbeigeht. Wie können wir im Produktionsprozess der Sozialen Arbeit den Widerspruch auflösen, dass unsere Klientinnen und Klienten »nicht nur Verbraucher, sondern auch unverzichtbarer Rohstoff des Dienstleistungssystems« (McKnight 1979) in diesem Sinne sind? Welches Brett bestellt sich selbst schon beim Tischler zum Schrank? Diese Widersprüchlichkeit zwischen Anspruch der Professionellen und Wahrnehmung der Betroffenen bedarf einer hohen Sensibilität, Empathie und Selbstreflexion auf Seiten der Fachleute.

Die bisherige Elternarbeit wird zur Zusammenarbeit mit Eltern beziehungsweise mit dem Herkunftssystem der Kinder. Die entscheidende Frage ist dabei, inwieweit wir bereit sind, die Eltern auch in der stationären Erziehungshilfe als Erziehungsverantwortliche zu sehen und in ihrer Elternverantwortung zu belassen. Sehen wir uns wirklich als Unterstützende des Systems Familie? Die Qualität unserer Arbeit zeigt sich in der Leistung, die wir als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Adressatinnen und Adressaten gemeinsam erbringen. Entscheidend sind dabei eine durchgängig ressourcenorientierte Haltung und die konsequente Delegation und Rückdelegation von Verantwortung an Kinder, Jugendliche und Eltern.

### *Gegenrede*

Dies stellt uns vor eine große Herausforderung in der täglichen Praxis, da die Herkunftseltern eine Fremdunterbringung ihrer Kinder allzu oft als individuellen Autonomieverlust erleben. »Die Fremdunterbringung führt zur Negierung ihres Lebenskontextes und zum Zusammenbruch ihres eigenen Sinn- und Relevanzsystems. Herkunftseltern haben erheblichen Mangel an besonders vertraulichen Beziehungen« (Faltermeier 2000, S. 269 ff.). Für die Fachleute im stationären Kontext müssen daher die Bildung und Herstellung von Vertrauen, auch zum Herkunftssystem, primäre Aufgabe sein, um eine effiziente und Erfolg versprechende Arbeitsgrundlage zu schaffen. Dies lässt sich zum einen nur mit einer konsequenten Ressourcenorientierung in Bezug auf das Herkunftssystem leisten. Zum anderen muss, Faltermeier bezieht sich hier auf das Konzept des »geschlossenen Bewusstseinskontextes« nach Goffman (1973), unter allen Umständen eine Koalition der Helferinnen und Helfer, zum Beispiel aus Jugendamt und Einrichtung, gegenüber den Klientinnen und Klienten vermieden werden.

Das Selbstverständnis der Einrichtung, sozialer Dienstleister zu sein, stellt die Kinder, Jugendlichen und Eltern mit ihren Bedürfnissen und ihrem Anspruch auf ein für sie individuell geeignetes Leistungsangebot in den Mittelpunkt der Überlegungen. Dies erfordert Veränderungen in der Angebots- und Arbeitsstruktur der Einrichtungen, in den Kooperationsprozessen zwischen Jugendamt und Einrichtung, in der Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Herkunftssystem und den Kindern und im Zusammenspiel zwischen Jugendamt, Einrichtung, Eltern und Kindern.

### *Gegenrede*

Wenn die stationäre Jugendhilfe als soziale Dienstleistung verstanden werden soll, muss sie die benannten An- und Widersprüche offen legen und transparent machen. Nur so können zum Beispiel die Gestaltung des Hilfeplans und die Beteiligung der Betroffenen zum zentralen Moment bei der Überwindung beziehungsweise Vermeidung des geschlossenen Bewusstseinskontextes werden, um eine Offenheit des Diskurses für alle Beteiligten zu ermöglichen. Wir sind aufgefordert, partizipative und ressourcenorientierte Methoden zu entwickeln und anzuwenden, gekoppelt mit klientenorientierten Evaluationsmethoden, um diesen Ansprüchen unserer Klientinnen und Klienten gerecht zu werden. Wenn die Klientin und der Klient nicht weiter »Rohstoff«, sondern gleichberechtigte Partner im sozialen Produktionsprozess sind, können wir getrost von sozialer Dienstleistung reden, bei der – um bei dem Bild zu bleiben – mit gemeinsamen Kräften ein Schrank entworfen und gebaut wird.

## **Literatur**

McKnight, John (1979). Professionelle Dienstleistung und entmündigende Hilfe. In I. Illich, J. McKnight, I. K. Zola, J. Caplan & H. Shaiken (Hrsg.), Entmündigung durch Experten (S. 37-56). Reinbek: Rowohlt.

Faltermeier, Josef (2000). Herkunftseltern und Fremdunterbringung – Wahrnehmungen, Deutungen, Verhaltensstrategien. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 9, 269-275.

Goffman, Erving (1973). Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Neue familiäre Lebensformen erfordern neue und veränderte Betreuungsformen.

#### **These 1**

**Der Kindergarten als Kinder- und Jugendhaus ist ein Lebens- und Erfahrungsraum für Kinder, Eltern, Erzieherinnen und Erzieher und andere Erwachsene.**

Die traditionelle Kindertagesstätte, wie sie zurzeit noch besteht, wird den veränderten Lebensformen und Bedürfnissen von Kindern und Eltern nicht mehr gerecht. Die Zunahme von allein erziehenden Eltern, der verstärkte Wunsch und die Notwendigkeit, dass Frauen berufstätig sind, die zunehmende Isolation von Familien und die Tatsache, dass die meisten Kinder als Einzelkinder aufwachsen, hat einerseits zu einem enormen Bedarf an Kindertagesstättenplätzen geführt, der durch den Rechtsanspruch nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) auch erfüllt wird. Andererseits zwingt die veränderte Situation dazu, kinder- und familiengerechtere Betreuungsangebote zu entwickeln.

#### **These 2**

**Kindertagesstätten müssen sich nach innen und außen öffnen.**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Isolation der Kleinfamilie soll eine stärkere Vernetzung von Privatheit und Öffentlichkeit für die gesamte Familie ermöglicht werden. Voraussetzung dafür ist eine stärkere Öffnung der Kindertagesstätte in die Nachbarschaft des Stadtteils hinein, also für Kinder, Eltern und andere Erwachsene gleichermaßen. In konsequenter Anknüpfung an die bereits in der Kindergartenreformphase erhobene Forderung zur Gemeinwesenorientierung könnte sich die Kindertagesstätte mit dieser Öffnung nach außen langfristig zu einem nachbarschaftlichen Kommunikationsort entwickeln.

#### **These 3**

**Die Angebote von Kindertagesstätten müssen bedarfsgerecht geplant werden.**

Wenn differenzierte Betreuungsformen und Angebote neu entwickelt werden, sind die vielfältigen Lebensformen der Familien, deren individuelle Belastungen, aber auch deren zeitliche Bedürfnisse, zum Beispiel aufgrund der Arbeitszeiten, zu berücksichtigen. Auf der Grundlage einer genauen Bedarfsanalyse, einer Elternbefragung, sollen die jeweiligen Schwerpunkte der Arbeit in den vorgesehenen Kindertagesstätten und Kinderhäusern ermittelt werden. Dabei umfasst die Ermittlung eines bedarfsgerechten Angebotes eine komplexe Erhebung der vorfindbaren Strukturen in der Einrichtung sowie die Erfassung und Auswertung der jeweiligen Infra- und Sozialstruktur in der Region.



#### **These 4**

**Adäquate Öffnungszeiten von Kindertagesstätten richten sich am Nutzungsverhalten der Eltern aus.**

Es wird notwendig sein, mit Hilfe von gezielten Befragungen und in Kooperation mit den Eltern, deren Arbeitgebern sowie mit den Erzieherinnen und Erziehern selber Nutzungsfrequenzanalysen durchzuführen. Dies wird auch eine Veränderung der bestehenden Gruppenstrukturen und der pädagogischen Arbeit zur Folge haben. An diesem Prozess müssen Betroffene und Verantwortliche gleichermaßen beteiligt sein und entsprechende Begleitung und Beratung erfahren.

#### **These 5**

**Eine größere Altersmischung deckt den Betreuungsbedarf von Kindern über das Kindergartenalter hinaus.**

Ein bedarfsgerechtes Angebot bedeutet, dass auch eine Versorgung der Kinder unter drei Jahren, der Hortkinder und jüngeren Jugendlichen erfolgen sollte. Dies wird zu einer größeren Altersmischung führen und bedeutet damit gleichzeitig die Chance einer kontinuierlichen pädagogischen Arbeit. Die Kindertagesstätte könnte Kindern und Eltern eine verlässliche Beziehung auf so genannter mittlerer Distanz und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten bieten, zu der die Familien aufgrund ihrer strukturellen Bedingungen häufig nicht in der Lage sind.

#### **These 6**

**Der Kindergarten als generationsübergreifender Kommunikationsort im Stadtteil – Vernetzung mit anderen Angeboten im Stadtteil**

Die geforderte Öffnung der Kindertagesstätte könnte Kindern und Jugendlichen neue Erfahrungsmöglichkeiten im Umgang mit anderen Erwachsenen erschließen, die vordergründig keinen Erziehungsanspruch an sie haben. In Verbindung mit fachlich qualifizierter Betreuung sollten so auch informelle Betreuungsformen sowie offene altersübergreifende Angebote entstehen. Im Hinblick auf die veränderte Elternarbeit wird eine stärkere Kooperation mit den sozialen Diensten und Erziehungsberatungsstellen angestrebt. Es könnten sowohl vom Haus der Familie als auch von Kirchengemeinden und Sportvereinen Freizeitangebote, Beratungsangebote in Ehe- und Familienfragen (Familienkonferenz) gemacht werden, um eine bessere gegenseitige Ergänzung von Kinder- und Familienarbeit zu erreichen.

Die Öffnung der Kindertagesstätte für Eltern, Nachbarschaft und zum Stadtteil erfordert aber zugleich, dass auch die Bedürfnisse der Kinder nach Sicherheit, Stabilität und Geborgenheit in die konzeptionellen Überlegungen einbezogen werden.

#### **These 7**

**Die Räumlichkeiten werden so gestaltet, dass sie den konzeptionellen Anforderungen genügen.**

Die zuvor beschriebenen familienorientierten Angebote bedingen eine Neugestaltung der Räumlichkeiten. Sie sollen sowohl Gelegenheiten zur Kommunikation wie auch Rückzugsmöglichkeiten bieten, aber auch Bewegungsräume sein. Die Kindertagesstätte als Lebensraum im Stadtteil muss wohnlich

und einladend gestaltet werden, zum Beispiel für Feiern und Feste wie Kindergeburtstage oder Übernachtungsmöglichkeiten im Kinderhotel, und sie muss offene Angebote für Kinder und Eltern schaffen.

#### **These 8**

**Aus- und Fortbildung müssen die Veränderungen im Bereich der Kindertagesstätten aufgreifen und die erforderlichen Kompetenzen vermitteln.**

In diesem Veränderungsprozess, der mit der Öffnung der Kindertagesstätte einhergeht und diese als Nachbarschaftszentrum im Stadtteil versteht – Kindertagesstätten sind Fenster und Türen zum Stadtteil – werden sich auch das Aufgabengebiet und das Selbstverständnis der Erzieherinnen und Erzieher verändern. In Aus- und Fortbildung, aber auch im Alltag der pädagogischen Arbeit müssen diese neuen Tätigkeitsfelder aufgegriffen, reflektiert und weiterentwickelt werden. Die pädagogischen Fachkräfte werden mit neuen Aufgaben der Koordination, Kooperation und Organisation konfrontiert und müssen in der Lage sein, Kontakte zu unterschiedlichen Personengruppen aufzubauen und zu pflegen, auch über den unmittelbaren Bereich der Kindertagesstätte und über die pädagogische Arbeit mit Kindern hinaus. Hierzu müssen sie durch Aus- und Fortbildungen vorbereitet werden, damit sie ihren Erziehungsauftrag ganzheitlicher verstehen können.

**Beteiligte, Autorinnen und  
Autoren**

Büttner, Peter Dr.  
Diplompsychologe, Leiter des Kinder- und Jugendheims Haus PETRA  
Jacobsgrärten 2, 36381 Schlüchtern  
Tel. 06661/96160, Fax 06661/6351

Gintzel, Ullrich Prof.  
Diplomsozialpädagogin (FH), Diplompädagogin, Hochschullehrerin  
Evangelische Fachhochschule für Soziale Arbeit Dresden  
Wiener Straße 58, 01219 Dresden  
Tel. 0351/47794-20, Fax 0351/47794-16

Göbbel, Inge  
Diplompädagogin, Leiterin des SOS-Kinderdorfes Worpswede  
Weyerdeelen 4, 27726 Worpswede  
Tel. 04792/9332-0, Fax 04792/9332-29

Jordan, Erwin Dr.  
Diplomsoziologin und Diplompädagogin, Privatdozentin an der Technischen  
Universität Berlin, Institut für Sozialpädagogik und Erster Vorsitzender  
des Institutes für soziale Arbeit e.V. in Münster/Westfalen.  
Stuttstraße 20, 48149 Münster  
Tel. 0251/92536-0, Fax 0251/92536-80

Kühn, Martin  
Diplombehindertpädagogin, Abteilungsleiterin für Differenzierte Jugend-  
hilfeangebote im SOS-Kinderdorf Worpswede  
Weyerdeelen 4, 27726 Worpswede  
Tel. 04792/9332-0, Fax 04792/9332-29

Münder, Johannes Prof. Dr.  
Jurist, Hochschullehrer an der Technischen Universität Berlin,  
Institut für Sozialpädagogik, Vorstandsmitglied im SOS-Kinderdorf e.V.  
SOS-Büro Berlin, Kaulbachstraße 20a, 12247 Berlin-Lankwitz  
Tel. 030/76918-10, Fax 030/76918-11

Schröer, Hubertus Dr.  
Jurist, Leiter des Jugendamtes der Landeshauptstadt München  
Orleansplatz 11, 81667 München  
Tel. 089/233-23763, Fax 233-26109

Seidenstücker, Margit Dr.  
Diplompädagogin, Leiterin des SOS-Familien- und  
Beratungszentrums Berlin  
Alte Hellersdorfer Straße 77, 12629 Berlin-Hellersdorf  
Tel. 030/568910-0, Fax 030/568910-10

Teuber, Kristin  
Diplompsychologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im SPI  
Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V.  
Renatastraße 77, 80639 München  
Tel. 089/12606-453, Fax 089/12606-417

Thiersch, Hans Prof. Dr. Dr. hc. emerit.  
Professor für Erziehungswissenschaften und Sozialpädagogik  
Beethovenstraße 14, 72076 Tübingen

Wehrmann, Ilse  
Diplomsozialpädagogin, Vorsitzende der Bundesvereinigung Evangeli-  
scher Tageseinrichtungen für Kinder e.V. und Geschäftsführerin des  
Landesverbandes Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V.  
Slevogtstraße 52, 28209 Bremen  
Tel. 0421/346160, Fax 0421/34616-59

Das Sozialpädagogische Institut (SPI) gehört zum Fachbereich Pädagogik des SOS-Kinderdorfvereins und ist sozialwissenschaftlich und beratend tätig. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Fachpublikationen, Fachveranstaltungen sowie praxisbegleitende Forschungsprojekte. Aufgabe des Instituts ist es, die Praxis der SOS-Einrichtungen im Kontext aktueller jugendhilfe- und sozialpolitischer Entwicklungen zur Diskussion zu stellen.

### **SPI-Publikationen**

Zu unseren Publikationen gehören das Fachmagazin »SOS-Dialog«, die »SPI-Schriftenreihe« und die Materialienbände »Außer der Reihe«. In unregelmäßigen Abständen initiieren wir Buchprojekte und geben sie in Zusammenarbeit mit renommierten Verlagen heraus. Über unsere Veröffentlichungen informieren Sie unser Publikationsprospekt beziehungsweise unsere Internetseiten ([www.sos-kinderdorf.de/spi](http://www.sos-kinderdorf.de/spi)).

Das Fachmagazin »SOS-Dialog« erscheint jährlich. In jedem Heft wird unter der Rubrik »Forum« ein thematischer Schwerpunkt behandelt. In weiteren Rubriken finden Sie Beiträge zu aktuellen Themen und Fragen der Jugendhilfe sowie praxisbezogene Beiträge aus der Arbeit von SOS-Einrichtungen. »SOS-Dialog« wird derzeit kostenfrei abgegeben. Wir nehmen Sie gerne in unseren Verteiler auf.

In der SPI-Schriftenreihe geben wir jährlich drei bis vier Bände heraus. Wir unterscheiden dabei:

- Autorenbände, in denen Autorinnen und Autoren zu einem aktuellen Thema Position beziehen,
- Praxisbände, in denen wir Themen aus der Praxis von SOS-Einrichtungen aufgreifen,
- Dokumentationen von Fachtagungen, sofern das Tagungsthema für die breite Fachöffentlichkeit von Interesse ist.

Diese Publikationen sind nicht im Buchhandel erhältlich. Für alle ab 2002 erscheinenden oder neu aufgelegten Bände der SPI-Schriftenreihe erbitten wir eine Beteiligung an den Herstellungskosten in Höhe von 3,50 € zuzüglich Versandkosten.

Wenn Sie sich in den Verteiler der SPI-Schriftenreihe aufnehmen lassen, senden wir Ihnen die Bände jeweils automatisch zu.

## Fachmagazin SOS-Dialog

Elternarbeit, Heft 1995  
Ausbilden statt Ausgrenzen, Heft 1995  
Perspektiven von Beratung, Heft 1996  
Jungenarbeit, Heft 1998  
Kinderarmut in Deutschland, Heft 1999  
Hilfeplanung, Heft 2000  
Jung und chancenlos?, Heft 2001  
Selbstbestimmt leben! Aber wie?, Heft 2002

## SPI-Schriftenreihe

### Autorenbände

»Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe.  
Erfahrungen und Positionen zur Qualitätsdebatte«  
Mit Beiträgen von Norbert Struck; Klaus Münstermann;  
Elfriede Seus-Seberich  
Autorenband 1, 1999, Eigenverlag

Ulrich Bürger  
»Erziehungshilfen im Umbruch.  
Entwicklungserfordernisse und Entwicklungsbedingungen im Feld der  
Hilfen zur Erziehung«  
Autorenband 2, 1999, Eigenverlag

Heiner Keupp  
»Eine Gesellschaft der Ichlinge?  
Zum bürgerschaftlichen Engagement von Heranwachsenden«  
Autorenband 3, 2000, Eigenverlag

»Heimerziehung aus Kindersicht«  
Mit Beiträgen von Klaus Wolf; Wolfgang Graßl, Reiner Romer,  
Gabriele Vierzigmann; Norbert Wieland  
Autorenband 4, 2000, Eigenverlag

»Jugendämter zwischen Hilfe und Kontrolle«  
Mit Beiträgen von Dieter Greese; Ludwig Salgo; Thomas Mörsberger;  
Reinhold Schone; Johannes Münder, Barbara Mutke  
Autorenband 5, 2001, Eigenverlag

»Migrantenkinder in der Jugendhilfe«  
Mit Beiträgen von Franz Hamburger; Ursula Boos-Nünning,  
Yasemin Karakaşoğlu; Christel Sperlich; Kristin Teuber; Karin Haubrich,  
Kerstin Frank  
Autorenband 6, 2002, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

## Praxisbände

### »Alles unter einem Dach«

Einblicke in das SOS-Mütterzentrum Salzgitter

Mit Beiträgen von Gabriele Vierzigmann; Hannelore Weskamp

Praxisband 1, 2000, Eigenverlag

### »Zurück zu den Eltern?«

Erfahrungen mit systemischer Familienarbeit in Haus Leuchtturm, einer heilpädagogischen Kinderwohngruppe mit Sozialtherapie, SOS-Kinderdorf Ammersee

Mit Beiträgen von Kathrin Taube, Gabriele Vierzigmann; Kathrin Taube; Manfred Spindler

Praxisband 2, 2000, Eigenverlag

### »Erziehen lernen«

Die Teilzeitausbildung zur Jugend- und Heimerzieherin an der Fachschule der Sophienpflege in Tübingen.

Mit Beiträgen von Rudolf Günther, Bernd A. Ruoff; Bernd A. Ruoff, Barbara Gollwitzer; Doris Kraux; Kordula Briemle; Eckhard Thiel; Karin Schäfer

Praxisband 3, 2002, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

## Dokumentation

### »Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand«

Rechtliche und sozialpädagogische Bewertungen zu einem Reformprojekt in der Jugendhilfe.

Mit Beiträgen von Johannes Mänder; Wolfgang Hinte; Hubertus Schröder; Reinhard Wiesner; Burkhard Hintzsche; Bernd Hemker; Peter Schmid

Dokumentation 1, 2001, Eigenverlag

## Außer der Reihe

Johannes Mänder

»Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht«

Rechtsgutachten im Auftrag von IGfH und SOS-Kinderdorf e.V.

Materialien 1, 2001, Eigenverlag (Schutzgebühr 2,50 €)

»Jugendhilfe als soziale Dienstleistung – Chancen und Probleme praktischen Handelns«

Mit Beiträgen von Johannes Mänder; Kristin Teuber; Hans Thiersch; Ullrich Gintzel; Margit Seidenstücker; Inge Göbbel, Martin Kühn; Ilse Wehrmann

Materialien 2, 2002, Eigenverlag (Schutzgebühr 2,50 €)



## **SPI-Buchprojekte**

Johannes Mürder (1998)

»Alleinerziehende im Recht – Ein Rechts- und Praxisratgeber«

Herausgegeben vom Sozialpädagogischen Institut im  
SOS-Kinderdorf e.V.

2., völlig neu bearbeitete Auflage. Münster: Votum

Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (2000)

»Die Rückkehr des Lebens in die Öffentlichkeit: zur Aktualität von  
Mütterzentren«

Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag

Kristin Teuber, Sigrid Stiemert-Strecker, Mike Seckinger (Hrsg.) (2000)

»Qualität durch Partizipation und Empowerment – Einmischungen in die  
Qualitätsdebatte«

Tübingen: dgvt-Verlag

## **SPI-Fachartikel**

Gabriele Vierzigmann (1999)

»Daß die sich so kümmern, das ist schon irre!‘ Wohin, wenn nichts mehr  
geht? Zur Arbeit mit obdachlosen Jugendlichen.«

Sozialmagazin, Heft 10, S. 18–25

»Die fachpolitische Perspektive. Wo bewegt sich das Modellprojekt SOS-  
Jugenddienst im Kontext der sozialpädagogischen Hilfen?«

Sozialmagazin, Heft 10, S. 26–28

