

**Aus:**

KAY BIESEL

## **Wenn Jugendämter scheitern**

### **Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz**

September 2011, 336 Seiten, kart., 32,80 €, ISBN 978-3-8376-1892-1

In Organisationen der Kinderschutzarbeit können latente Fehler schwere Folgen nach sich ziehen, wenn sie nicht rechtzeitig wahrgenommen werden. Erstmals im deutschsprachigen Raum geht diese Studie deshalb der Frage nach, welche Auswirkungen die im Kinderschutz immer wichtiger werden und dem Sicherheitsprimat unterliegenden Fehlerdiskussionen und -konzepte auf die organisationale Praxis der Kinderschutzeinrichtungen haben. Auf Grundlage einer qualitativen Evaluationsstudie zeigt Kay Biesel, wie die Jugendämter der Städte Schwerin und Dormagen mit ihren Fehlern im Kinderschutz umgehen.

**Kay Biesel** (Dr. phil.) hat an der Freien Universität Berlin im Fach Soziologie promoviert.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

[www.transcript-verlag.de/ts1892/ts1892.php](http://www.transcript-verlag.de/ts1892/ts1892.php)

# Inhalt

---

**Danksagung** | 7

**Vorwort** | 11

**1. Einleitung** | 13

**2. Fehlerdiskussionen** | 23

2.1 Konflikte und Krisen | 24

2.2 Ungewissheit und Sicherheit | 33

2.3 Widersprüche | 40

**3. Fehlerkonzepte** | 49

3.1 Die Sicherheit menschlicher Fehler | 50

3.2 Die Unvermeidlichkeit professioneller Fehler | 65

3.3 Das ungelöste Fehlerumgangsdilemma | 91

**4. Organisationale Fehlerkulturen** | 101

4.1 Achtsamkeit, Zuverlässigkeit und Fehleroffenheit:  
zur Notwendigkeit einer reflexiv-kommunikativen  
Organisationskultur | 102

4.2 Soziale Organisationen als kommunikative Systeme | 109

4.3 Soziale Organisationen als kulturelle Interessen-,  
Macht- und Statusfelder | 119

4.4 Soziale Organisationen als Lern- und  
Entwicklungsgemeinschaften | 127

4.5 Soziale Organisationen auf dem Weg zu  
demokratisch-dialogischen Organisationskulturen? | 132

**5. Evaluations- und Fehlerstudie:  
methodologisches Vorgehen** | 135

5.1 Ausgangspunkte der Evaluations- und Fehlerstudie | 135

5.2 Die verwendeten Erhebungs- und Vertiefungsmethoden | 156

5.3 Die Auswertungsmethode | 170

**6. Evaluations- und Fehlerforschungsergebnisse:  
zentrale Thematisierungsfelder** | 175

6.1 Der Umgang mit Fehlern im Jugendamt der Stadt Schwerin | 177

6.2 Der Umgang mit Fehlern im Jugendamt der Stadt Dormagen | 241

6.3 Der Umgang mit Fehlern in den Jugendämtern der  
Städte Schwerin und Dormagen im Vergleich: eine Bilanz | 283

**7. Risiko- und Fehlermanagement in der Sozialen Arbeit: Fluch oder Segen? | 293**

7.1 Die Risiko- und Fehlermanagementqualität sozialer Organisationen | 293

7.2 Qualitätsstandards für ein Risiko- und Fehlermanagement Sozialer Arbeit | 301

**Literatur | 307**

**Abbildungen und Tabellen | 335**

## Vorwort

---

Es kennzeichnet Ansatz und Anspruch der in jeder Hinsicht innovativen Studie, dass sie mit einem Interview-Zitat eines Klienten eines Jugendamtes eingeleitet wird, das als Motto der Arbeit vorangestellt wird. Und damit wissen wir bereits: Klienten kommen in dieser ersten deutschen Studie zur Fehlerproblematik in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe in den Blick. Sie haben eine Stimme und sie haben etwas Wichtiges zu sagen: Soziale Arbeit hat es mit komplexen Situationen zu tun, denn »jedes Schicksal ist ja anders« und der »Sozialarbeiter ist ja auch nur ein Mensch und keine Maschine«. Hier eine »richtige Entscheidung« zu treffen, zumal, wenn man einen schlechten Tag habe, sei schwer. Da könne man – »vor der Courage« – nur den Hut ziehen.

Eine solche nüchterne Einschätzung und anerkennende Haltung gegenüber der modernen Sozialen Arbeit und insbesondere der Kinder- und Jugendhilfe sind heutzutage jedoch nicht die Regel. Im Gegenteil: Das gesamte soziale Hilfesystem und vor allem die für den Kinderschutz zuständigen Jugendämter sind vor dem Hintergrund weltweiter politischer und ökonomischer Umbrüche ins Kreuzfeuer einer scharfen gesellschaftlichen, öffentlichen und politischen Kritik geraten und es werden ihnen immer öfter Fehler, ja Scheitern vorgeworfen.

Hier setzt Kay Biesel mit seiner qualitativ angelegten Forschung im Feld an und fragt: Wird die Kinder- und Jugendhilfe in Anbetracht knapper Ressourcen und einer Zunahme von komplizierten und chronifizierten Problemlagen ihrer Klienten in einer ›Sicherheitssackgasse‹ eines präventiven Risikomanagements landen? Wird nur noch einseitig auf ›Gefahrenabwehrkonzepte‹ im Kinderschutz gesetzt? Oder haben Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im sozialen Hilfesystem, die Etablierung und Förderung eines lernorientierten und reflexiv-kommunikativen Umgangs mit intra- und inter-professionellen wie -organisationalen Fehlern, d.h. eines achtsamen, zuverlässigen und offenen Umgangs mit Fehlern, die im Kinderschutz nicht zu vermeiden sind, eine Chance?

Mit dieser Fragestellung betritt der Autor Neuland, ist er einer der ersten, der sich in Deutschland der empirischen Erforschung der Fehlerproblematik in sozialen Organisationen zuwendet. Dabei ist sein Schwerpunktinte-

resse die Erforschung von Risiken und Fehlern in der Kinderschutzarbeit der Kinder- und Jugendhilfe, ein Interesse, das freilich mit den in jüngster Zeit breit in der Öffentlichkeit erörterten tödlichen Kinderschutzfällen besondere Brisanz gewonnen hat.

Hier bleibt der Autor aber nicht stehen. Er nimmt vielmehr die hier deutlich werdenden unterschiedlichen politischen und fachlichen Interessen und Positionen kritisch in den Blick, nicht zuletzt die heftigen Kontroversen über die Entwicklungsrichtung des modernen Kinderschutzsystems. Im Mittelpunkt seines Interesses stehen die konzeptuellen, programmatischen und methodischen Fragen der Organisationsentwicklung sozialer Organisationen, geht es um eine kritische systematische Bilanzierung der neueren organisationswissenschaftlichen Fehlerforschung und um ein eigenständiges, Neuland erschließendes qualitatives Evaluations- und Fehlerforschungsprojekt in zwei städtischen Jugendämtern mit der Eröffnung eines neuen Verständnisses von Risiko- und Fehlermanagement in der Sozialen Arbeit. Es geht also nicht nur um das Kinderschutzsystem und seine Fehler sondern um die Untersuchung der Fehlerproblematik in sozialen Organisationen. Die immer wieder thematisierten Praxis- und Entwicklungsprobleme der modernen Kinderschutzarbeit sind nur das konkrete Feld, an dem und mit dem die Fehlerproblematik sozialer Organisationen exemplifiziert, sozialwissenschaftlich untersucht und theoretisch systematisch erfasst wird.

Die reichhaltigen Ergebnisse dieser beeindruckenden Feldstudie machen deutlich, wie es in der Praxis von Jugendämtern zu Fehlern kommt, wie sie sich andeuten und wie sie sich schließlich unter bestimmten organisationskulturellen Bedingungen und spezifischen Arbeitssituationen verdichten. Sie zeigen aber auch, wie man achtsam und reflexiv mit der Fehlerproblematik umgehen kann. Kay Biesel ist insofern nicht nur der erste Fehlerforscher in der deutschen Kinderschutzarbeit, sondern zugleich ein kreativer und kompetenter Qualitätsentwickler. Er leistet mit seiner Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von Qualitätsstandards in der Kinder- und Jugendhilfe, an dem sich die Fachdebatte um Qualitätsentwicklung und Risiko- und Fehlermanagement in der Sozialen Arbeit in Zukunft mit Gewinn orientieren kann.

Reinhart Wolff

# 1. Einleitung

---

»Pädagogischer Umgang ist eine Form des Umgangs im Leben.

Trotz aller notwendigen Standards, aller notwendigen Kriterien für gelingende und misslingende Möglichkeiten, für Ressourcen und Gefährdungen, ist Pädagogik, wie das Leben überhaupt, unübersichtlich, unplanbar, zufallsbestimmt.«

(HANS THIERSCH 2009: 252)

Die Entwicklungen von Hilfe und Kontrolle in der Kinder- und Jugendhilfe und der damit verbundene Schutz von Kindern in Familien stehen nicht erst seit den in den letzten Jahren in der Öffentlichkeit zu Recht kritisierten Kinderschutzfällen mit Todesfolge im Fokus des gesellschaftlichen und professionellen Interesses. Die Familie war schon seit spätestens dem 18. Jahrhundert ein Feld ordnungspolitischer und dem Fürsorge- und Repressionsimperativ unterliegender Hilfepraktiken (vgl. Donzelot 1980). Sie war seit über drei Jahrhunderten vor allem immer wieder Thema einer von Staat und Politik mit jeweils sich verschiebenden Interessenlagen getragenen Prävention. Davon ist bis heute die Praxis der Sozialen Arbeit und deren Organisationen<sup>1</sup> und Fachkräfte betroffen (vgl. Widersprüche 2001).

Während in der Sozialen Arbeit, um an Begriffe von Jaques Donzelot (1980: 11) anzuschließen, auf der einen Seite denjenigen Familien eine »geschützte Freiheit« garantiert wird, die selbst den Anspruch an eine moralisch und pädagogisch wertvolle Erziehung und Bildung ihrer Kinder haben und sich hierfür selbständig Beratung und Unterstützung holen, ist die Profession auf der anderen Seite dazu geneigt, jene Familien in professionelle Prozeduren einer »überwachten Freiheit« (ebd.) zu überführen, die nicht gewillt oder nicht in der Lage sind, ihre Kinder entsprechend der allgemeinen, ge-

---

1 Unter Bezugnahme auf Thomas Klatetzki (2010c) Überlegungen sind Organisationen Sozialer Arbeit dem Typus sozialer personenbezogener Dienstleistungsorganisationen zuzuordnen. Sie werden in dieser Arbeit der Einfachheit halber aber als soziale Organisationen bezeichnet.

sellschaftlich gültigen Werte und Normen zu erziehen. Und dann wendet sie in der Kinder- und Jugendhilfe all jene und oftmals von den Klienten<sup>2</sup> als sozial beschämend und erniedrigend empfundenen Praktiken an, die in der Sozialen Arbeit unter dem Begriff der ›Kontrolle‹ subsumiert wird. Dabei wird jedoch übersehen, dass diese Formen der Kontrolle dem ›Vormundschafskomplex‹ geschuldet sind, der aus der Enttraditionalisierung und der damit gleichzeitig einsetzenden Destabilisierung familialer Strukturen entspringt. Man kann mit Donzelot (ebd.: 61ff.) deshalb festhalten, dass der Staat nach und nach zum stabilisierenden ›Ersatzpatriarchen‹ geworden ist und mit ihm die Kinder- und Jugendhilfe zur Normalisierungsgehilfin einer »Regierung durch die Familie«, bei der die pathologischen Strukturen des Kindes im Vordergrund stehen. Immer geht es um gefährdete und gefährliche Kinder, um die präventive Vermeidung von Vernachlässigungen, Misshandlungen und Delinquenzkarrieren. »Es geht darum, in der öffentlichen Erziehung dasselbe Maß an psychischer Befreiung und moralischem Schutz zu erreichen wie in der privaten Erziehung« (ebd.: 35), und dort, wo sie versagt, anhand der Kinder- und Jugendhilfe unterstützend zur Stabilisierung der sich für den Staat als zu wichtig erweisenden Familien einzugreifen. Dieser Eingriff indes ist widersprüchlich und wird nicht von ungefähr von den Familien als Bedrohung erlebt.

Die aus dem ›Vormundschafskomplex‹ unweigerlich auftretenden Machtfragen, die im Feld humaner Hilfepraxis und im fachlichen Umgang mit Kindesmisshandlungen und Kindeswohlgefährdungen eine zentrale Rolle spielen, müssen von den Fachkräften darum immer wieder behutsam ausbalanciert werden. Dabei geht es insbesondere um Zuschreibungs-, Legitimations-, Eingriffs- und Stigmatisierungsmacht, die in der Praxis des fallbezogenen Kinderschutzes nicht in professionelle Herrschaft umschlagen darf. Dafür ist ein hohes Maß an fachlicher Reflexion und Selbstinfragestellung notwendig. Denn im fallbezogenen Kinderschutz, also immer dann, wenn den Jugendämtern oder den freigemeinnützigen Trägern der Kinder- und Jugendhilfe gewichtige Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung bekannt werden, ist die Verführung groß, dass die Fachkräfte ihre Macht missbrauchen und den grundgesetzlich geschützten und privaten Raum der Familie vorschnell in einen öffentlichen und oftmals fehleranfälligen Raum der Kontrolle verwandeln. Insofern ist es von herausragender Bedeutung, wenn man die Entwicklungen von Hilfe und Kontrolle in der Sozialen Arbeit insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe von einem historischen Standpunkt aus betrachtet. Diese historische Vergewisserung kann hier jedoch nur in Umrissen geleistet werden. Aber man kann sich immer wieder vor Augen führen, dass sich z.B. erst mit den Studentenprotesten und der daraus resultierenden 1968er-Bewegung die Angebote und Formen der Kinder- und Jugendhilfe veränderten, ja gewissermaßen eine von außen ange-

---

2 Mit Nennung der männlichen Funktionsbezeichnung ist in diesem Buch, sofern nicht anders gekennzeichnet, immer auch die weibliche Form gemeint.

stoßene demokratische Öffnung notwendig wurde. Durch diesen Impuls kam es im gesamten Feld der Sozialen Arbeit zu einer neuen Selbstverständigung darüber, was professionelles Handeln darstellt und wie es in der Praxis gelingen kann, dem selbstaufgelegten Selbsthilfeanspruch gerecht zu werden. Plötzlich war von Klassenkampf, von Emanzipation, von antiautoritärer Erziehung und von Chancengleichheit die Rede (vgl. Wendt 2008b). Die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe hatte sich in der Folge an neuen Zielen zu orientieren, wollten die sozialen Fachkräfte gesellschafts- und methodenkritisch zugleich sein.

Von diesen Entwicklungen wurde auch die Kinderschutzpraxis maßgeblich beeinflusst, gab es z.B. eine später wichtig gewordene Initiative aus der Freien Universität Berlin heraus, die sich zusammen mit Reinhart Wolff, einem jungen Assistenzprofessor, in den 1970er Jahren darum bemühte, im Kinderschutz helfend statt strafend zu agieren. Ein Resultat dieser Bemühungen war dann die Gründung des Kinderschutz-Zentrums Berlin. Von diesem gingen später im Kontext des Forschungs- und Qualitätsentwicklungsprojekts »Aus Fehlern lernen. Qualitätsmanagement im Kinderschutz«, das vom Nationalen Zentrum Frühe Hilfen europaweit ausgeschrieben und von der Alice Salomon Hochschule Berlin und dem Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V. durchgeführt wurde, noch wichtige Impulse für einen demokratischen Kinderschutz (Biesel/Flick/Wolff 2009, Biesel 2010a, Wolff 2007b) aus.

Daneben stand die Novellierung des Jugendwohlfahrtsgesetzes auf der Agenda, wofür die neue Kinderschutzbewegung wichtige Anstöße gab, wenngleich erst nach mühevollen und jahrzehntelangen Diskussionen im Jahr 1990 mit der Verabschiedung und Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetz ein Paradigmenwechsel in der Kinder- und Jugendhilfe eingeleitet wurde.

Trotz allem: Auch das Kinder- und Jugendhilfegesetz konnte mit seiner partizipatorischen, lebenswelt- und dienstleistungsorientierten Ausrichtung (vgl. Thiersch 1986, 2003, Olk/Otto 2003) nicht dazu beitragen, das Spannungsverhältnis von professioneller Hilfe und Repression aufzulösen. Im Gegenteil: Durch das Kinder- und Jugendhilfegesetz wurde die Ambivalenz von Hilfe und kontrollierender staatlicher Intervention in der Kinder- und Jugendhilfe sogar verschärft, kam es zu diffusen konzeptuellen, programmatischen und methodischen Verwirrungen, wurde Kontrolle als eine anspruchsvolle Form professioneller Hilfe von den meisten sozialen Fachkräfte sogar abgewehrt. Mit den in den Medien öffentlich verhandelten schwerwiegenden Kinderschutzfehlern verfestigte sich dieser Abwehrreflex. Anstatt dem gesellschaftlichen Syndrom der Kindesmisshandlungen oder, wie es heute leider begrifflich etwas unschärfer heißt: »Kindeswohlgefährdung« (worin sich metaphorisch der gestiegene Anspruch widerspiegelt, Kinder bereits im Vorfeld schützen zu wollen), kompetent und beherzt fachpolitisch und professionell etwas entgegenzusetzen, verstummten die Fachkräfte. Sie wurden selbst zu »regierten« und fremdbestimmten Akteuren, die im Lichte



einer neuen Biopolitik (vgl. Foucault 2004a, 2004b) für den Erhalt und für die Förderung des kostbaren Lebens von jungen und besonders verletzlichen Kindern samt ihrer Kooperationspartner aus dem Bildungs- und Gesundheitswesen zunehmend vereinnahmt wurden. Sie wurden auf die Rolle von auf Überwachung spezialisierten ›sozialen Frühwarnern‹ degradiert, von denen erwartet wird, dass sie zwischen den Farben Grün, Gelb und Rot bzw. zwischen dem Leistungs-, Grau- und Gefährdungsbereich unterscheiden und rechtzeitig helfend bzw. im akuten Gefährdungsfall gegen den Willen der Eltern kontrollierend und sanktionierend eingreifen. Dabei läuft die Kinder- und Jugendhilfe jedoch Gefahr, in drei Kontexte aufgespalten zu werden, die entweder einen fachlichen Eingriff in die Privatsphäre der Familie ausschließen oder begründen. Und es zeigt sich, dass bei solchen schematisch vorgenommenen Trennungen zwischen Förderung, Hilfe und Schutz bei einer akuten Kindeswohlgefährdung zumeist nicht mehr auf helfende Unterstützung, sondern lediglich auf Eingriff gesetzt wird (vgl. Schone 2008: 59). Mit solchen Eingriffsschwellenkonzepten wird vor allem die professionelle Macht der Fachkräfte gestärkt, und zugleich werden die Eltern mundtot gemacht, die ja oftmals mit Widerstand und Ablehnung auf ihnen aufgezwungene Eingriffe reagieren, wenn sie mit dem Verdacht einer vermuteten Kindeswohlgefährdung konfrontiert werden.

Ohne Zweifel: Die praxisrelevanten Konzepte und Metaphern des Kinderschutzes haben sich in Deutschland in den letzten Jahren drastisch verändert. Wir sprechen heute anders über Kinderschutz als vor zwanzig Jahren. Heute gibt es beispielsweise den Gefährdungsmeldungssofortdienst (GSD) oder diverse Gefahrenabwehr-, Schutz- und Kontrollkonzepte, die darauf abzielen, die Mitarbeiter der Kinder- und Jugendhilfe auf die Rolle von im Notfall eingreifenden Sicherheitsspezialisten zu degradieren. Die Devise lautet: Kindeswohlgefährdungen mit Hilfe von mittlerweile auf andere Berufssysteme übergreifende und sich auf Verfahrensabläufe stützende Überwachungs- und Kontrollnetzwerke systematisch zu beobachten und zu erfassen, um auf diese Weise rechtzeitig Schaden von den Fachkräften und ihren sozialen Organisationen als auch von den besonders jungen und verletzlichen Kindern abwenden zu können. Daraus folgt jedoch eine professionelle Überforderung der am Kinderschutz beteiligten Fachkräfte und Organisationen (beispielsweise aus den Kindertagesstätten, Jugendeinrichtungen und Schulen), deren Hauptaufgabe es bislang nicht war, Kinder vor akuten Gefahren zu schützen. Denn alle diese Verfahren können den schwierigen und oftmals konfliktreichen Dialog mit den Erziehungs- und Sorgeberechtigten nicht ersetzen, wofür in der Kinder- und Jugendhilfe allerdings gut qualifizierte und selbstbewusste Fachkräfte benötigt werden.

Zwar gab es in jüngster Zeit nicht zuletzt mit dem Gesetz zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe (KICK-Gesetz) im Jahre 2005 und dem dadurch in Kraft getretenen §8a SGB VIII rechtliche Anstöße zur Verbesserung der Kinderschutzpraxis, aber: Die mittlerweile zahlreich – wenn auch meistens nur kurz – ausgebildeten ›insoweit erfahrenen Fachkräfte‹

und die in den sozialen Organisationen verwendeten Verfahrensregelungen mit den dazu gehörigen Gefährdungseinschätzungsinstrumenten konnten nicht verhindern, dass der Kinderschutz in Deutschland in eine einem engen Präventionskonzept geschuldete ›Sicherheitsackgasse‹ geraten ist (was sich auch in den Diskussionen zur Einführung eines Bundeskinderschutzgesetz zeigt). Und so kam es, wie es kommen musste: Nicht mehr nur die vermeintlich für ihr Kind gefährlich werdenden Eltern stehen nun im Fokus der gesellschaftlichen Kontrolle, sondern die sozialen Fachkräfte mit ihren sozialen Organisationen selbst.

- Erst waren es die misshandelnden und vernachlässigenden Eltern, die von Mitarbeitern der Kinder- und Jugendhilfe und vor allem der dem Fürsorgeimperativ unterliegenden Jugendämter bis in die 1970er Jahre als ›Täter‹ überwacht und kontrolliert und dann auch bestraft wurden.
- Ab den 1990er Jahren waren es dann die Mitarbeiter in den sozialen Einrichtungen, denen Misshandlungen vorgeworfen wurden – was sich ja bis heute an der Skandalisierung neuerer (sexueller) Missbrauchsskandale und früherer Schädigungen durch Heimerziehung, den »Schlägen im Namen des Herrn« (Wensierski 2006) zeigt und schließlich u.a. zur Verschärfung der Heimaufsicht mit entsprechenden gesetzlich verankerten Betriebserlaubnisverfahren und Qualitätsdebatten geführt hat.
- Heute nun, in Anbetracht weitreichender Veränderungen in einer post-modernen Gesellschaft, für die eine strukturelle Ungewissheit (Bauman 2005a, 2009) prägend ist, stellt sich die soziale Frage vor dem Hintergrund der sogenannten entsorgten und nicht mehr zu gebrauchenden Bevölkerungsschichten – den beruflich unter- bzw. zu gering qualifizierten Menschen – neu (vgl. Bauman 2005b, Castel/Dörre 2009), wachsen die Erziehungs- und Bildungsanforderungen, sehen sich die sozialen Fachkräfte im Zuge der gestiegenen Anforderungen an einen gelingenden Kinderschutz mit neuen Anforderungen und Aufgaben konfrontiert und werden sie selbst zu Objekten gesellschaftlich forcierter Kontrolle und Beobachtung (Ackermann 2010).

Die gegenwärtige Situation ist mehr als paradox. Auf der einen Seite kann man deutschlandweit beobachten, dass viele Jugendämter gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern aus dem Gesundheitswesen zwar einerseits in Willkommensbesuche, in Programme der Frühen Hilfen oder in den Ausbau von Kinderschutzspezialdiensten investieren. Auf der anderen Seite werden solche dem Kontroll- und Sicherheitsprimat dienenden konzeptionellen Neujustierungen Sozialer Arbeit nicht mit den vorhandenen sozialen Dienstleistungsangeboten strategisch und konzeptuell kombiniert, spielen sie bei der Planung und Gestaltung einer proaktiven Kinder- und Jugendhilfe kaum eine Rolle. Diese Entwicklung ist mehr als bedauerlich, ist es für einen gelingenden Kinderschutz doch geradezu erforderlich, gewissermaßen die gesellschaftlichen Sozialisationsverhältnisse unter Kontrolle zu bringen (vgl. Bronfenbrenner 1989), bevor man aus der Not heraus, programmatisch und

konzeptuell nur noch einseitig auf ›Gefahrenabwehrkonzepte‹ setzt, die dem professionellen Selbstschutz dienen (vgl. Biesel 2009a).

Man muss kein Hellseher sein, um vorhersagen zu können, dass im Zuge der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise und den damit verbundenen leeren Haushaltskassen die ganzheitliche Orientierung der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt auf dem Spiel steht, was auch Auswirkungen auf die Erfolgsbedingungen des fallbezogenen Kinderschutzes haben wird. Kein Wunder, dass die sozialen Fachkräfte aufgrund der Zunahme von komplizierten Problemlagen ihrer Klienten, gerade wenn es um die ›Sicherstellung‹ des Schutzes von Kindern geht, nicht mehr ein noch aus wissen. Denn sie sind mittlerweile diejenigen, die zusammen mit ihren von Armut und Desintegration bedrohten Klienten von der Gesellschaft, von der Politik, von ihren Kooperationspartnern und von ihren Organisationen faktisch im Stich gelassen werden. Anders gesagt: Anstatt dass die sozialen Organisationen und insbesondere die Jugendämter mit den dafür erforderlichen Ressourcen dabei unterstützt werden, strategisch in die Lern- und Experimentierfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu investieren, also in Weiterbildungs-, Praxisbegleitungs-, Praxisforschungs-, Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssicherungsprojekte, und sich dadurch auch für die Etablierung einer reflexiv-kommunikativen und hierarchie- und abteilungsübergreifenden Kultur der Fehleroffenheit (vgl. Weick/Sutcliffe 2003) stark zu machen, werden die sozialen Fachkräfte wie neotayloristische ›Versuchskaninchen‹ behandelt. Sie werden nicht als Wissensarbeiter (vgl. Drucker 2003), sondern als Techniker und administrative Vollzugsbeamte angesehen oder sogar als bloße Maschinen, die man programmieren und denen man nur mit konkreten Verfahrensabläufen vorschreiben müsse, wie und wann sie im konkreten Fall der Fälle vorzugehen haben.

Humane Hilfepraxis ist aber etwas anderes als eine technologisch gestützte Verwaltungspraxis zur Abwehr von Handlungsrisiken, in der wir es – wie z.B. in der Luftfahrt oder auch in Teilbereichen der Medizin – in der Hauptsache mit Maschinen-Mensch-Interaktionen zu tun haben und in der es ratsam ist, sich in unvorhersehbaren Situationen auf in Handbüchern niedergeschriebene Standardprozeduren zu verlassen. Verfahrensstandards können den sozialen Fachkräften in der Kinderschutzpraxis zwar Orientierung und Halt bieten – wie beispielsweise der Handlungsrahmen »Meldung -> Gewichtige Anhaltspunkte -> Kind vermutlich gefährdet -> kollegiale Kurzberatung -> weitere Kinder in der Familie -> Hausbesuch zu zweit -> nicht nur das vermutete gefährdete Kind, sondern auch alle anderen Kindern in Augenschein nehmen usf.« (es ist dies vermutlich eine der verbreitetsten und in Dienstanweisungen geregelten Kinderschutzprozeduren oder Routinen in der aktuellen Kinderschutzarbeit). Sie bilden jedoch nicht die ganze Breite einer sozialen Hilfepraxis ab, die auf eine verstehende, Veränderungen ermöglichende Beziehungspraxis hinausläuft, die nicht nur regelgerechtes Verhalten, sondern professionelle Beobachtungs-, Denk- und Schlussfolgerungsfähigkeiten der Fachkräfte voraussetzt.

Nicht von ungefähr wird es in der Kinder- und Jugendhilfe deshalb immer schwieriger, verlässliche professionelle Beziehungen zu garantieren, kommt es zunehmend zu Mitarbeiterfluktuationen, zu Suchbewegungen jener soziale Fachkräfte, die entweder den gewachsenen Anforderungen im Kinderschutz nicht mehr standhalten können oder darüber enttäuscht sind, dass sie sich bei der Bewältigung der paradoxalen und ambivalenten (Schütze 1992) Praxisstruktur Sozialer Arbeit nicht auf eine professionelle Organisationskultur (Klatetzki 1993, 1998) stützen können, ganz zu schweigen von denjenigen Fachkräften, die bereits verstummt oder an ihrer Arbeit erkrankt sind.

Diese Entwicklungen sind bedenklich, zumal wenn deren Ursachen nicht scharf gesehen werden: Kinderschutz misslingt, weil Zeit, Raum, Wissen und Erfahrung nicht ausreichend zur Verfügung stehen und weil es im fallbezogenen Kinderschutz nicht gelingt, Hilfe als Hilfe zur Selbstkontrolle partizipatorisch zu gestalten und den Ansprüchen eines tripolaren Kinderschutzes gerecht zu werden, der die Förderung und den Schutz des Kindeswohls, des Eltern-/Familienwohls und des Gemeinwohls gleichermaßen im Blick behält. Die Frage, die sich momentan stellt, ist, wer in der Kinder- und Jugendhilfe eigentlich aus welchen Gründen wen kontrolliert und warum sich so viele soziale Fachkräfte den organisationalen Anweisungs- und Kontrollprozeduren im Kinderschutz entziehen.

Die Etablierung und Förderung eines lernorientierten und reflexiv-kommunikativen Umgangs mit (inter-)professionellen wie mit (inter-)organisationalen Fehlern, d.h. eines achtsamen, zuverlässigen und offenen Umgangs mit Fehlern, die im Kinderschutz nicht zu vermeiden sind, ist vor dem Hintergrund dieser paradoxalen Entwicklungen vermutlich ein schweres Unterfangen.

### **Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit stellt sich dieser Problematik. Sie untersucht in einem ersten Schritt die in der Sozialen Arbeit – in der Kinder- und Jugendhilfe und im fallbezogenen Kinderschutz – immer relevanter werdenden und dem Sicherheitsprimat unterliegenden öffentlichen ›Fehlerdiskussionen‹ (Kapitel 2), die damit im Zusammenhang stehenden ›Fehlerkonzepte‹ (Kapitel 3) mit ihren nicht unwesentlichen Auswirkungen auf die organisationale Praxis der Kinderschutzeinrichtungen, insbesondere der Jugendämter mit ihren Allgemeinen Sozialen Diensten<sup>3</sup>, und schließlich den Umgang mit typischen Organisationsfehlern (Kapitel 4).

Im zweiten Schritt wird ein der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung dienendes qualitatives Evaluations- und Fehlerforschungsprojekt, welches mit den Jugendämtern Schwerin und Dormagen im Zeitraum von August 2008 bis Juni 2009 durchgeführt wurde, aus methodischer Sicht um-

---

3 Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe ›Allgemeiner Sozialer Dienst‹ und ›Allgemeiner Sozialpädagogischer Dienst‹ mit ›ASD‹ abgekürzt.

fassend dargestellt (Kapitel 5). Dabei wird gezeigt, wie schwierig und mühsam es aufgrund der gestiegenen Sicherheitsansprüche an einen gelingenden Kinderschutz und den damit im Zusammenhang stehenden öffentlichen Fehlerdiskussionen und Fehlerkonzepten ist, offen und fair mit (inter-)professionellen wie (inter-)organisationalen Fehlern in Jugendämtern und ihren ASD umzugehen. Jedenfalls weisen die bei dieser qualitativ und dialogisch ausgerichteten Evaluationsstudie gewonnenen zentralen Evaluationsforschungsergebnisse darauf hin (vgl. Kapitel 6), dass Fehler zwar zum Leben und zum Lernen dazu gehören, aber niemand gern von anderen auf seine Fehler hingewiesen und zur Rechenschaft gezogen werden will. Sie strategisch für die Weiterentwicklung der organisationalen Praxis Sozialer Arbeit und des fallbezogenen Kinderschutzes insbesondere in den bürokratisch und hierarchisch organisierten Jugendämtern zu nutzen, bedeutet darum eine besondere Herausforderung.

Ganz gleich, ob in Schwerin oder in Dormagen: Die meisten der von mir interviewten Mitarbeiter betonten, wie uneindeutig Fehler in der Sozialen Arbeit – in einer humanen, als komplex, kontingent und riskant anzusehenden Versuchs-Irrtums-Praxis – zu bestimmen sind. In dieser Uneindeutigkeit liegt jedoch die gesellschaftliche Brisanz, die zum diskursiven und medial angeheizten Ereignis wird (vgl. Kapitel 2), wenn Fehler der Profession Sozialer Arbeit zu allgemein beobachtbaren und feststellbaren Eindeutigkeiten werden. Dies ist meistens dann der Fall, wenn Kinder trotz Jugendamtsbeteiligung zu Schaden kommen und die Komplexität professioneller Hilfeleistungen binär und unterkomplex in richtig oder falsch aufgespalten werden, wie es in Schwerin z.B. mit dem Fall Lea-Sophie geschehen ist. Die dortigen Mitarbeiter des ASD wissen nun, was es heißt, sich mit Erscheinungen der reflexiven Moderne (Beck 1986, Beck/Giddens/Lash 1996) auseinanderzusetzen zu müssen, in der einerseits von den professionellen Fachkräften eine erhöhte professionelle Kompetenz erwartet wird, andererseits aber immer offensichtlicher wird, wie fragil ihr Wissen und ihre Handlungs- und Eingriffsmacht ist.

Um den eindeutigen Fehlern – wie z.B. dem Tod eines Kindes – in der Praxis nicht hilflos ausgeliefert zu sein, müssen die Fachkräfte und ihre relevanten Leitungskräfte in den sozialen Organisationen gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern lernen, wie man uneindeutige Fehler erkennen und wie man über solche Fehler fair und ohne schnelle Schuldzuweisung kommunizieren kann. Denn wenn über die von anderen beobachteten Fehler nicht offen gesprochen werden kann, bleiben uneindeutige Fehler unerkannt, kommt es zu latenten Gefährdungen, zu riskanten Betriebsblindheiten, kurz: zu Organisationsfehlern (vgl. Kapitel 4). Davon sind vornehmlich die bürokratisch geführten Jugendämter betroffen, in denen häufig kein Wert auf einen dialogischen und kompetenzorientierten Führungs- und Entscheidungsstil gelegt wird und wo die beobachteten Organisationsfehler der sozialen Fachkräfte nicht selten als bedeutungslos hingegenommen oder ohne Untersuchung skandalisiert werden.

Die Arbeit will dazu beitragen, begründete Argumente für einen produktiven Umgang mit professionellen Fehlern zu erarbeiten. Sie ist ein Plädoyer für eine (inter-)professionelle und (inter-)organisationale Kultur der Fehleroffenheit (vgl. Biesel 2009b). Sie will zur Etablierung von dialogisch zu erarbeitenden und experimentell anzuwendenden ›Qualitätsstandards‹ beitragen und damit zu einem für die Soziale Arbeit tragfähigen ›Risiko- und Fehlermanagement‹ (Kapitel 7).