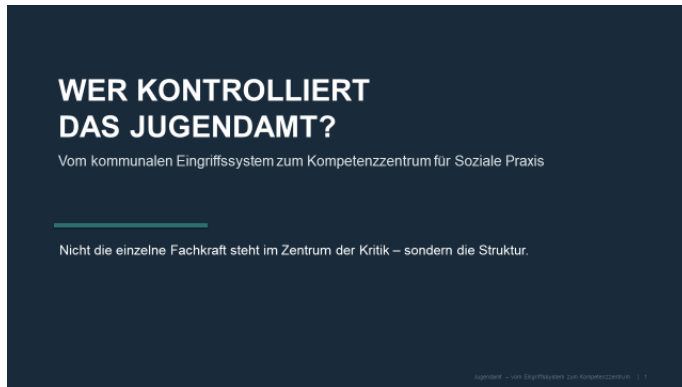


Wer kontrolliert das Jugendamt?

Vom kommunalen Eingriffssystem zum Kompetenzzentrum für Soziale Praxis

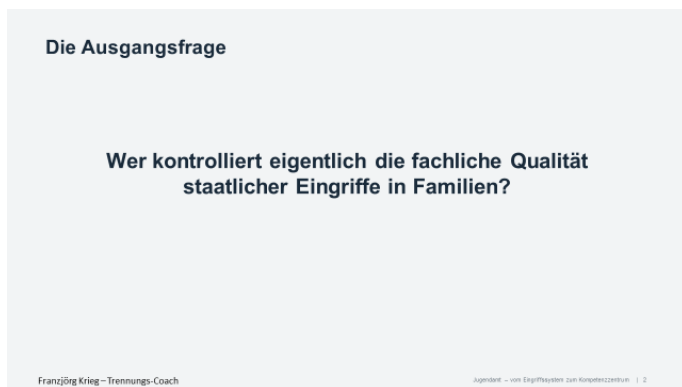
Franzjörg Krieg



Jugendämter übernehmen in Deutschland eine Vielzahl sozialer Aufgaben. Ich beschränke mich hier auf einen einzigen Bereich:
den Allgemeinen Sozialen Dienst und seine Tätigkeit bei Trennung und Konflikten von Eltern.

Und ich möchte mit einer einfachen Frage beginnen:

Wer kontrolliert eigentlich die fachliche Qualität staatlicher Eingriffe in Familien?



Ich beschäftige mich seit 25 Jahren mit diesen Abläufen. Meine Kritik richtet sich dabei ausdrücklich nicht gegen einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Problem liegt tiefer.

Wir haben ein Strukturproblem.

1 Das Strukturproblem

Große Eingriffsmacht – begrenzte unabhängige Qualitätskontrolle

- Kommunale Organisation und Dienstaufsicht
- Interne Supervision kann Reflexion leisten – ersetzt aber keine unabhängige Fachkontrolle
- Betroffene können fachliche Fehlleistungen nur schwer unabhängig überprüfen lassen
- Das System bewertet einen erheblichen Teil seiner Entscheidungen selbst

Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Agenda – von Eingriffen zum Kompetenzzentrum | 3

1. Das Problem der Kontrolle

Jugendhilfe ist kommunal organisiert. Jugendämter unterliegen einer kommunalen Dienstaufsicht. Eine systematische externe Fachaufsicht, die konkrete sozialpädagogische Entscheidungen regelmäßig anhand wissenschaftlicher Standards überprüft, fehlt jedoch. Interne Supervision kann fachliche Reflexion ermöglichen. Aber interne Supervision ist keine unabhängige Qualitätskontrolle.

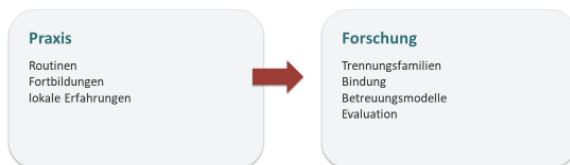
Das führt zu einer bemerkenswerten Situation:

Der Staat greift mit erheblicher Macht in Familien ein. Er beeinflusst, wo Kinder leben, wie Eltern ihre Kinder sehen können, welche Hilfen installiert werden und unter welchen Bedingungen Kontakte stattfinden.

Aber gerade die **fachliche Qualität dieser Eingriffe** ist für Betroffene nur schwer unabhängig überprüfbar.

Damit entsteht ein System, das seine eigenen Entscheidungen weitgehend selbst bewertet.

2 Das Wissensproblem



Eine Institution, die Familien steuert, muss eine lernende Institution sein.

Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Agenda – von Eingriffen zum Kompetenzzentrum | 4

2. Das Problem des Wissens

Hinzu kommt ein zweites Problem.

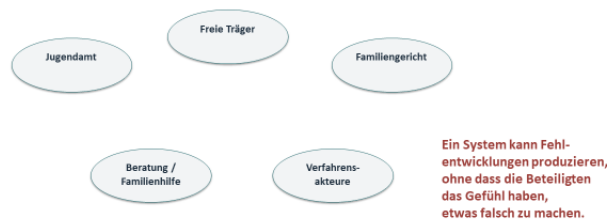
Zwischen der täglichen Praxis der Jugendämter und der aktuellen sozialwissenschaftlichen Forschung gibt es keine institutionell zwingende Schnittstelle.

Was wir in anderen Bereichen selbstverständlich verlangen – wissenschaftliche Evaluation, Rückkopplung von Forschung und Praxis, messbare Qualitätskriterien –, ist hier nur unzureichend institutionalisiert.

Das ist besonders problematisch, weil sich unser Wissen über Trennungsfamilien, Bindungen, Eltern-Kind-Beziehungen und Betreuungsmodelle weiterentwickelt.

Eine Institution, die Familien beraten und steuern soll, muss eine lernende Institution sein.

3 Institutionelle Eigenlogik



Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Jugendamt – von Eingriffen zum Kompetenzzentrum | 5

3. Das Problem institutioneller Eigenlogik

Jugendämter arbeiten außerdem nicht isoliert.

Sie sind Teil eines lokalen Systems aus Jugendamt, freien Trägern, Beratungsstellen, Familienhilfen, Verfahrensbeiständen, Umgangsbegleitern und Familiengerichten. Diese Akteure begegnen sich immer wieder. Es entstehen Routinen, Netzwerke und institutionelle Pfadabhängigkeiten.

Das muss keineswegs böse Absicht sein.

Aber genau darin liegt das Problem:

Ein System kann Fehlentwicklungen produzieren, ohne dass die Beteiligten das Gefühl haben, etwas falsch zu machen.

Ich kann das am Beispiel Karlsruhe besonders gut beobachten, weil ich die dortige Entwicklung seit einem Vierteljahrhundert begleite.

Dabei erlebe ich immer wieder eine starke Mütterzentrierung der sozialen Praxis.

4 Personalstruktur als Prüffrage

Beeinflusst eine sehr einseitige Personalstruktur Wahrnehmungen, Routinen und institutionelle Kulturen?

- Soziale Dienste und viele freie Träger sind stark frauendominiert
- Daraus muss nicht automatisch eine Benachteiligung von Vätern resultieren
- Aber: Wenn Diversität gesellschaftlich als Qualitätsfaktor gilt, muss die Frage auch hier gestellt werden

Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Jugendamt – von Eingriffen zum Kompetenzzentrum | 6

Auch die Beschäftigtenstruktur verdient deshalb Aufmerksamkeit.

In den Sozialen Diensten liegt der Frauenanteil nach meiner Beobachtung und den mir bekannten Zahlen bei etwa 85 bis 90 Prozent. Auch zahlreiche freie Träger sind stark frauendominiert.

Daraus folgt nicht automatisch eine Benachteiligung von Vätern.

Aber die Frage muss erlaubt sein, ob eine derart einseitige Personalstruktur Wahrnehmungen, Routinen und institutionelle Kulturen beeinflusst.

Wenn wir heute in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen über Diversität und ausgewogene Repräsentation sprechen, dürfen ausgerechnet die Sozialen Dienste davon nicht ausgenommen werden.

5 Entscheidend ist die Wirksamkeit

- 1 Was ist das Ziel?
- 2 Wie wird Erfolg gemessen?
- 3 Wann gilt die Maßnahme als gescheitert?
- 4 Wer trägt Verantwortung für Wirkungslosigkeit?

Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Jugendamt – vom Eingreifen zum Kompetenztransfer | 7

4. Entscheidend ist die Wirksamkeit

Am deutlichsten wird das Strukturproblem bei den eingesetzten Hilfen.

Nicht Maßnahmen zählen – Ergebnisse

Begleiteter Umgang	Führt er zu einer Perspektive auf normalen Eltern-Kind-Kontakt?
Beratung	Ist nach dem 20. Gespräch mehr erreicht als nach dem ersten?
Familienhilfe	Welche konkrete Verbesserung wurde für das Kind erreicht?
Inobhutnahme	War sie erforderlich – und wird ihre Wirkung überprüft?

Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Jugendamt – vom Eingreifen zum Kompetenztransfer | 8

Nehmen wir den **Begleiteten Umgang**.

Ich kenne Verfahren mit Dutzenden, teilweise mehr als hundert begleiteten Kontakten, mit neuen gerichtlichen Entscheidungen und wechselnden Trägern – ohne dass daraus eine Perspektive auf normalen Eltern-Kind-Kontakt entsteht.

Dann muss irgendwann gefragt werden:

Was ist eigentlich das Ziel dieser Maßnahme?

Nach welchen Kriterien wird ihr Erfolg gemessen?

Wann gilt sie als gescheitert?

Und wer trägt Verantwortung dafür, wenn über Jahre erhebliche öffentliche Mittel eingesetzt werden, ohne dass sich für das Kind etwas verbessert?

Dasselbe gilt für endlose Beratungsprozesse.

Wenn nach dem zwanzigsten Gespräch noch immer derselbe Konflikt besteht wie nach dem ersten, ist die Zahl der Beratungstermine kein Qualitätsmerkmal.

Sie kann ebenso ein Indikator für das Scheitern der Maßnahme sein.

Auch aufsuchende Familienhilfen und Inobhutnahmen müssen sich einer solchen Wirkungsprüfung stellen.

Wir dürfen nicht nur fragen:

Wurde eine Hilfe durchgeführt?

Wir müssen fragen:

Was hat sie für das Kind tatsächlich verbessert?

Das Gegenmodell

Kompetenzzentren für Soziale Praxis

kindzentrierte Ethik

Transparenz der Geldströme

Hochschul- und Forschungsanbindung

unabhängige Beschwerdemöglichkeiten

externe fachliche Qualitätssicherung

Beteiligung von Betroffenenverbänden

messbare Ziele & Evaluation

Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Agenda – von Eingriffen zum Kompetenzzentrum 1/9

5. Deshalb reicht eine Reparatur möglicherweise nicht

Damit komme ich zur entscheidenden Frage:

Müssen wir Jugendämter lediglich reformieren?

Oder müssen wir die Institution grundsätzlich neu denken?

Ich schlage vor, über **Kompetenzzentren für Soziale Praxis** nachzudenken.

Sie wären nicht in erster Linie Eingreifbehörden, sondern durch eine kindzentrierte Ethik geleitete Dienstleister.

Sie müssten dauerhaft mit Hochschulen und Universitäten kooperieren.

Sie müssten aktuelle Forschung systematisch in ihre Praxis übernehmen.

Sie bräuchten eine externe, überregionale fachliche Qualitätssicherung.

Und jede kostenintensive Familienhilfemaßnahme müsste regelmäßig auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Dazu gehören für mich:

Transparenz der Geldströme.

Messbare Ziele für Familienhilfen.

Regelmäßige Evaluation.

Unabhängige Beschwerdemöglichkeiten.

Überprüfung von Inobhutnahmen.

Qualitätskontrolle bei Vormundschaften und Ergänzungspflegschaften.

Und eine systematische Beteiligung von Betroffenenverbänden, damit die Institution erfährt, welche Folgen ihr Handeln tatsächlich erzeugt.

Der Paradigmenwechsel

Eingriff → Dienstleistung

Selbstkontrolle → externe Qualitätssicherung

Routine → wissenschaftlich überprüfte Praxis

Maßnahme → Wirkung

Elternkonflikt verwalten → Beziehungen des Kindes sichern

Franzjörg Krieg – Trennungs-Coach

Agenda – von Eingriffen zum Kompetenzzentrum 1/10

6. Ein Paradigmenwechsel

Das wäre mehr als eine Verwaltungsreform.

Es wäre ein Paradigmenwechsel.

Vom Eingriff zur Dienstleistung.

Von institutioneller Selbstkontrolle zu externer Qualitätssicherung.

**Von tradierten Routinen zur wissenschaftlich überprüften Praxis.
Von der Durchführung einer Maßnahme zur Messung ihrer Wirkung.**

Und vor allem:

Von der Verwaltung eines Elternkonfliktes zur Sicherung der Beziehungen eines Kindes.

Vielleicht sollten wir deshalb nicht länger nur fragen:

Wie können wir unsere Jugendämter verbessern?

Sondern viel grundsätzlicher:

Welche Institution würden wir heute schaffen, wenn wir die Aufgabe völlig neu organisieren könnten?

Meine Antwort darauf lautet:



Eine Institution, die nicht danach beurteilt wird, wie viele Hilfen sie installiert, wie viele Gespräche sie führt oder wie viele Maßnahmen sie verwaltet.

Sondern danach,

ob es den Kindern und ihren Familien nach ihrer Intervention tatsächlich besser geht als vorher.

Das wäre für mich der entscheidende Maßstab für ein Jugendamt der Zukunft.