

**Sei sozial.**

**Und wenn: Dann richtig! Alles andere ist asozial.**

### ***A. Das Asoziale im Sozialen***

Es gibt in meinem Leben einige Eckpunkte, an denen mir deutlich wurde, was Soziale Arbeit von asozialem Verhalten unterscheidet.

#### 1. Gut gemeinter Paradigmenwechsel

Da ist zum einen die Novellierung des Kinder- und Jugendhilferechts in den 1990-er Jahren. Zuvor hatte das Jugendamt eine große Verantwortung und Entscheidungsmacht bei allen Themen, bei denen es um Kinder und Jugendliche ging. Natürlich stand das Wohl des Kindes im Mittelpunkt, aber wenn „ein Fall“ eintrat, hatte ein Kind oder ein Jugendlicher nichts zu sagen und zu entscheiden hatte das Jugendamt. Und die Eltern? Weil die ja Schuld daran waren, dass das Jugendamt überhaupt eingreifen (oder auch nur nachfragen) musste, hatten Eltern auch nichts (nein: wenig) zu sagen! Davon ausgehend, wurden zum Beispiel in den meisten Landkreisen alleinerziehende Elternteile regelmäßig kontrolliert, denn ein Elter alleine – insbesondere eine Mutter allein – konnte ja überhaupt nicht ausreichend das Wohl eines Kindes sichern. Das musste eigentlich nicht einmal überprüft werden – das war einfach klar!

Wer diese Zeiten kennt, hört in manchen Rufen nach dem Jugendamt heute die Kehrwende zurück ins Vorgestern. Richtig ist: Es gibt immer wieder schreckliche Fälle, wo ein Jugendamt nicht oder zu spät eingriff. Ich danke Gott, dass es Einzelfälle sind. Und jeder Einzelfall muss überprüft werden, um daraus zu lernen, wie künftig ein ähnlicher Fall verhindert werden kann. Aber das darf nicht dazu führen, dass das Jugendamt wieder Familien unter Generalverdacht stellt und bespitzelt und sich unbelehrbar einmischt. Diese Zeiten dürfen niemals wieder kommen. Ich sage das als damals betroffenes Kind.

Durch die gesellschaftliche Stigmatisierung alleinerziehender Eltern damals und die Fokussierung des Jugendamts auf diese Zielgruppe wurde dieser Bereich Sozialer Arbeit zu asozialem Verhalten. Mit der Novellierung wurde damit aufgeräumt und zu Recht anerkannt, dass die Eltern – auch die alleinerziehenden - die eigentlichen Fachleute für die Erziehung ihrer Kinder sind und nicht das Jugendamt. Aufgeräumt wurde damit auch mit allen Ideen, nur das Jugendamt wisse, was ein Kind brauche: Mit dieser Einstellung in eine Familie zu treten und diese zu nötigen, eine Fassade zu schauspielern, die jeden Verdacht ausräumt, damit nur nicht der Zeigefinger erhoben werden könne mit dem Hinweis, in Kinder- und Jugendheimen ginge es den Kindern viel besser. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist mit so einem Amt nicht möglich, teilweise nutzten sogar Kinder die Situation aus, streuten in kleinen Bemerkungen Verdachtsmomente gegen die eigenen Eltern und erkannten schnell darin eine (unangemessene) Machtposition. Das amtliche Asozialverhalten schürte asoziales Verhalten in den Familien. Das Jugendamt in dieser Form war Teil des Problems, dessen Lösung zu sein es vorgab.

Aber die Umkehrung des bisherigen Denkens brauchte nach der Novellierung gut 10 Jahre, bis es in die letzten Amtsstuben vorgedrungen war. Und noch heute – gut 20 Jahre nach der

Novellierung – haftet bei den Familien jedem Kontakt zum Jugendamt noch jener Makel besserwisserisch drohenden Amts-Missbrauchs an, der Jahrzehnte das Bild prägte: Es ist schwer, verlorenes Vertrauen herzustellen.

Zugleich brachte die frühere Einstellung einen Nebeneffekt hervor, den wir heute erst in seiner Tragweite erkennen: Während das Jugendamt seinen Blick auf die fokussierte, die gesellschaftlich als Problemfälle gedacht oder entlarvt waren, wurden in den Tabuzonen des damaligen Denkens Kinder und Jugendliche misshandelt und missbraucht. Erst nach und nach nahm die Öffentlichkeit wahr, was in Freizeitheimen oder kirchlichen Gruppen geschah, erst nach und nach trauen sich die Opfer, darüber zu sprechen und die Täter mit ihren Taten zu konfrontieren. Und erschreckenderweise reichte dies bis in Kinder- und Jugendheime, die nach dem alten Paradigma doch das Nonplusultra darstellten gegenüber einer Kindheit in einer „schlechten“ Familie. Blindheit ist asozial: Rechtschaffenen wird auf die Finger geschaut, weggeschaut wird von dem, was unter Soutane und Talar passiert!

## 2. Gut gemeinte Budgetierung

Ein zweiter Punkt, an dem im Sozialen das Asoziale erwächst, wurde mir in der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der Sozialen Arbeit der letzten Jahre deutlich. Um eines gleich zu sagen: Mir ist klar, dass man nur Geld ausgeben kann, das man zuvor irgendwie eingenommen hat und dass Soziale Arbeit ihren Preis hat, der aber auch nicht ins Grenzenlose steigen kann - das Rechnen gehört zur Sozialen Arbeit, sonst gibt es bald keine Soziale Arbeit mehr. Über diesen Punkt bedarf es keiner Diskussion (auch wenn er von den Gutmenschen früher fast immer, heute noch zu oft übersehen wird).

Was Gegenstand der Sozialen Arbeit in ihrer gesellschaftlich finanzierten Form sein kann, klären die Sozialgesetze. Darin wird festgelegt, für welche Formen von Bedarf die Gemeinschaft durch definierte Angebote und Möglichkeiten aufkommt. So beschreibt das SGB VIII, in welchen Fällen Familien welche Formen der Unterstützung bei der Erziehung von Kindern erhalten. Eine klare „Wenn-Dann“-Beziehung: Wenn Bedarf, dann folgende „Hilfen zur Erziehung“. Genau das sagt das Gesetz.

In den Statistiken vieler Jugendämter stellt man jedoch fest, dass ab Oktober weniger Familien einen Bedarf an Hilfe haben. Wenn es um diese „Hilfen zur Erziehung“ geht, sollte das Jahr am besten 12 November umfassen.

Dabei reden Insider ganz offen darüber, dass auch in November und Dezember gleichbleibend Familien in problematische Situationen kommen und Hilfen beantragen. Dazu muss man verstehen, wie die Schritte aussehen, bis eine Familie Hilfe bekommt: Die Familie stellt einen Antrag und eine Sachbearbeitung bringt dies in die formal korrekte Form, stellt Rückfragen und verschafft sich einen Eindruck. Wenn die Sachbearbeitung einen Bedarf erkennen kann (1. Hürde), trägt sie den Fall in einer wohngebietsorientierten Entscheidungsrunde vor (meist „Sozialraumteam“ genannt). Dort wird der Fall mit anderen verglichen, damit einheitliche Entscheidungen transparent zustande kommen, und über den Bedarf entschieden (2. Hürde). So weit der Weg wie vom Gesetz vorgegeben.

Allerdings ist allen in der Entscheiderrunde gegenwärtig, dass die „Wirtschaftliche Jugendhilfe“ längst schon die Reißleine gezogen hat: Das Budget ist erschöpft – mehr Kosten sind in diesem Jahr nicht mehr „drin“ (3. Hürde). Also wird ein strengere Maßstab angelegt, wie die familiären Problemsituationen zu bewerten sind: Ist der Bedarf wirklich schwerwiegend? Kann man nicht vielleicht den Hilfebeginn aufs nächste Jahr schieben? Gibt es nicht eine Hilfeform, die man plausibel ab Januar anbieten kann? ... oder die kostengünstiger ist als das, was „1. Wahl“ wäre? ... könnte zunächst eine Beratung helfen und ein Clearing durchführen? Und plötzlich geht es nicht mehr um den Bedarf, um Vergleichbarkeit, gar Transparenz, sondern es geht um eine im Sinne des Gesetzes sachfremde Entscheidungsgröße: das Budget.

Böse gesagt: Je kleiner das Budget, umso gravierender müssen die Probleme einer Familie sein, um als „Bedarf“ anerkannt zu werden. Das beste Einsparkonzept – und manchmal glaube ich, dass Landkreispolitiker dies wissen – besteht darin, das Budget gegen Null zu fahren: Kein Budget, keine Bedarfe. Im Wirtschaftlichkeitsdenken von Verwaltungsmenschen heißt dies auch: keine Fälle = keine Ausgaben = die Budgetplanung war richtig und wird fortgeschrieben.

Das ist nicht nur asozial, es ist auch ungesetzlich, denn – und da haben die Schaffer des neuen SGB VIII etwas Gutes im Sinn gehabt – nur die Frage, ob ein Bedarf besteht, darf Maßstab der Entscheidung über eine Hilfe sein.

Ein anderes Modell für Einsparungen ist die Vergabe von Fällen an sogenannte freie Träger, die besonders kostengünstige Angebote realisieren. Auch das ist von aussen zunächst schwierig zu verstehen: Alle Fälle werden an freie Träger (z.B. von Diakonie, Caritas, AWO, ...) vergeben. Dazu werden Vereinbarungen mit dem Jugendamt geschlossen, welche kalkulatorischen Kosten je Fall entstehen. Das Jugendamt weiß also von vier bis fünf Einrichtungen, was dort für eine Stunde „Sozialpädagogische Familienhilfe“ (oder anderes) dem Jugendamt in Rechnung gestellt wird, die Träger untereinander wissen dies jedoch nicht und Preisabsprachen werden nach meiner Kenntnis selten realisiert.

Jeder dieser Träger muss also darauf achten, möglichst viele Fälle zu bekommen: Bei ihm sind die Sozialpädagogen fest angestellt, das heißt, er trägt das Bereitstellungsrisiko für das Personal, das er – meistens - auch nicht bei Beendigung eines Falles entlassen kann. Und er will es auch nicht, weil es meist erfahrene, gute Leute sind, die er nicht an die Konkurrenz verlieren möchte. Das weiß das Jugendamt und kann den Träger unter Druck setzen, indem ihm plötzlich weniger Fälle zugeteilt werden – nun hat der Träger Angestellte, die nicht ausgelastet sind, aber doch monatlich ihr Gehalt erwarten.

Zugleich gibt es in fast jeder Kommune und jedem Landkreis auch privatwirtschaftliche Träger, die versuchen, in die etablierte Trägerlandschaft einen Fuß zu bekommen, indem sie besonders günstige Preise anbieten. Sie erreichen dies, indem sie fast nur mit SozialpädagogInnen arbeiten, die frisch von Studium kommen und in einer niedrigen Gehaltsstufe sind. Teilweise werden sie nur sachgrundbefristet angestellt. Ein bestimmter Fall kann ein solcher Sachgrund sein, bei dessen Beendigung auch das Arbeitsverhältnis endet (schön blöd wär' dieser Sozpäd, wenn er sich beeilen tät!). Zuweilen geschieht dies auch noch nach „Haustarif“ mit weniger

Gehalt und nach den erlaubten Verlängerungen läuft der Vertrag vor dem ersten Bewährungsaufstieg aus. Da sitzen dann also Mittzwanziger bei „gestandenen“ Eltern und erteilen angelesene Ratschläge ex cathedra: Dumping-Preise dank Billiglohn und Qualitätsverlust. Asozial. Gegenüber den Sozpäds und gegenüber den Familien.

Und gegenüber den anderen Trägern, die erfahrene Mitarbeitende, teilweise mit Zusatzausbildungen, bereithalten, die sie fair bezahlen wollen und nicht einsetzen können, bis sie ihre Preise herunterbrechen – in manchen Aufgabenbereichen unter die Selbstkosten! Asozial.

Der nächste Schritt, den eine Sozialverwaltung folgerichtig umsetzt, grenzt dann schon an menschenverachtenden Irrsinn: Wenn eine Familie nach zwei Jahren Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden des „Billigen Jakob“ immer noch keine Fortschritte gemacht hat (das Problem also chronifiziert ist bzw. durch unfähige Mitarbeitende, die lange ihren Job behalten möchten, chronifiziert wurde), wird der Fall automatisch an Diakonie oder Caritas oder AWO übertragen, weil sie qualifiziertere Arbeit leisten (mir sind Fälle bekannt, dies ist keine theoretische Idee!). Asozial ist also auch, eine Familie mit Bedarf wissentlich an unqualifizierte, aber billige Träger zu vermitteln, die Monate und Jahre vergeuden, ehe eine Problemlösung angegangen wird.

### 3. Gut gemeinte Buchstabentreue

Zuletzt fiel mir die Innovationsbremse als asoziales Handeln in einer Gesprächsrunde auf, zu der ein Jugendamtsleiter geladen hatte. Dabei ging es um die nachfolgenden Aufträge, die sich aus einem Pilotprojekt von uns ergeben hatten.

Bei dem Projekt hatten wir die Aufgabe übernommen, sechs Kinder – fünf davon aus derselben zweiten Klasse – einer Schule „ins Gleis zu bringen“: die Störungen, die von ihnen ausgingen, zeigten überdeutlich einen Bedarf an sogenannter „Sozialer Gruppenarbeit“ (SGA) nach SGB VIII mit einem erheblichen Anteil Eltern- und Familienarbeit. Allerdings durfte aus politischen Gründen in diesem Landkreis keine SGA an einer einzelnen Schule stattfinden, „sonst kämen ja Schulen aus jedem Dorf“. Asozial ist die Gesetzesbeugung, die seitens des Landrats betrieben wurde: Es gibt an drei Standorten im Kreis eine SGA – wenn Eltern ihre Kinder nicht dorthin bringen wollen (schon diese Unterstellung ist asozial), kann das Jugendamt auch nichts machen (doch: andere Angebote ...). Zugespitzt wurde dies in der Runde formuliert: „Wenn Eltern ihre Berufstätigkeit wichtiger ist als ihre Kinder, ...“ Eingebracht von einer fast-noch Berufsanfängerin Mitte 20, der – um ihr Argument aufzunehmen – ein jahrelanges Studium mit anschließender Berufstätigkeit wichtiger war, als sich ihrem Mann hinzugeben, ihm Kinder zu gebären und den Rest ihres Lebens in der Küche zuzubringen. Ja, es fiel mir schwer, bei so viel demonstrierter Dummheit nicht persönlich zu werden!

Also: Auch da wieder Politik über Bedarf – und Schuld sind die Eltern. Asozial.

Wir hatten nach sieben Monaten Arbeit nach unserem Konzept drei der Kinder (und Familien) so weit, dass sie auf weitere Hilfe verzichten konnten, wir hatten in einem Fall drohende Kindeswohlgefährdung abgewandt und eine Familientherapie im Sinne einer erweiterten „El-

ternschule“ begonnen, wir hatten in zwei Fällen ein Clearing durchgeführt, das in die Empfehlung „Sozialpädagogische Familienhilfe“ einmündete. Normalerweise ist eine durchschnittliche Verweildauer in SGA bei knapp zwei Jahren.

Meine Konsequenz: Unsere Vorgehensweise war höchst effizient, hat Kindern und Familien geholfen und dazu unterm Strich erheblich Geld gespart. So stelle ich mir Soziale Arbeit vor.

Der Jugendamtsleiter gehörte zu der Generation, die die Novellierung des Kinder- und Jugendhilfe-Gesetzes in die Praxis umsetzte und dabei erhebliche Widerstände aus dem Weg räumen musste. Das lag 20 Jahre zurück. Die Angebote von Hilfen, die das neue SGB VIII aufzählt, wurden also vor rund 30 Jahren sozialwissenschaftlich entwickelt und erforscht – sind also sicher nicht mehr „up to date“ und „on the top“. Das traf auch auf den Amtsleiter zu.

Er rügte uns, da wir mit den drei verbleibenden Familien eine Mischform aus SGA, Familientherapie und Familienhilfe betrieben: Der Auftrag heiße Sozialpädagogische Familienhilfe und das Gesetz sage eindeutig, was damit gemeint sei. Davon ließ er sich nicht abbringen, noch nicht einmal, als die Vertreterin der Wirtschaftlichen Jugendhilfe begriff, dass unsere Vorgehensweise effizienter und kostengünstiger war. Alles egal – es musste stur nach dem Buchstaben des Gesetzes gehen, auch wenn es dann ein Vielfaches kostet. Asozial, vor allem, wenn man den Absatz über die Budgethörigkeit der Jugendhilfe verstanden hat.

Also machten wir fortan Familienhilfe wie vor 30 Jahren, vergaßen unseren neumodischen Firlefanz, vergaßen die galoppierenden Kosten – wenn gefordert, können wir auch qualitativ minderwertige Arbeit abliefern. Eine Familie konnte nach 1,5 Jahre mit einem guten Gefühl die Familienhilfe beenden, die anderen beiden nach 2 Jahren. Wir hätten das auch in der halben Zeit hingekriegt, aber eben in einer innovativen, aber erprobten Mischform. Was soll's: 1,5 bis 2 Jahre sind bei Familienhilfe voll in Ordnung und guter Durchschnitt – egal und asozial, aber mein (Teilzeit-)Gehalt kam all die Monate pünktlich. Warum auch sich mehr Mühe geben?

Menschlich kann ich den Amtsleiter verstehen: Er hat ein Leben lang für das SGB VIII gekämpft, hatte Mühe, diesen kompletten Paradigmenwechsel im Amt durchzusetzen, und musste so oft erklären, wie welche der neuen Hilfeformen zu verstehen und durchzuführen ist, dass er gar nichts anderes mehr denken konnte. Er als Person und mit ihm viele, die – auch als Jüngere - verwaltungstechnisch eingleisig zu denken gewohnt sind, sind Innovationsbremsen, die an Kindern, Familien, Trägern und deren Mitarbeitenden vorbei asozial handeln und damit das Asoziale in der Sozialen Arbeit zementieren. Sie sind die Asozialen.

### ***B. Vom Asozialen zum Sozialen: Schritte***

Nun will ich nicht so tun, als könnte ich die Soziale Arbeit, insbesondere die Arbeit nach dem SGB VIII, neu erfinden. Um was also geht es mir?

1. Soziale Arbeit – für mich!

Ich möchte eine Soziale Arbeit, die diesen Namen verdient. Den Namen verdient sie, wenn sie sich auf das konzentriert, was ihren Namen ausmacht: sozial. Also gemeinschaftsorientiert, gesellschaftsorientiert, förderlich für das Zusammenleben. Es muss ihr um den Menschen in der Gesellschaft gehen und wie die Gesellschaft damit umgeht, wenn ein Mensch Probleme hat, die er nicht selbst lösen kann.

Wir sind alle fragile Wesen und manchmal genügen Kleinigkeiten, um uns die Fragilität des Lebens bewusst zu machen: Unfall, Krankheit, Tod sind die Spitze des Eisbergs, der Fragilität heißt. Das heißt: Gegenstand der Sozialen Arbeit sind nicht „die Anderen“, „die Asozialen“, sondern bin ich, wenn ich in Not gerate. Notfälle, die mein Leben mir bereithielt oder noch bereithält, bringen mich zu der Frage, wie ich mir Hilfe von der Gemeinschaft der regional oder bundesweit mit mir Lebenden wünschen würde – und die Antwort darauf gilt, ganz nach Kant, nicht nur für mich, sondern muss so sein, dass sie für alle Menschen gelten kann.

Und natürlich kann ich in Notsituationen auch nicht einfach meine Wünsche übermitteln und die Gesellschaft oder eine davon geschaffene Organisationsstruktur hat sie zu erfüllen. Wünsche hätte ich bestimmt viele. Aber es geht nicht um ein wunschloses Leben, das mir ermöglicht werden soll, sondern um ein Leben in einer Notsituation – also ist die Frage legitim, was zum Überleben der Not und zum Lösen des Problems notwendig (nicht einmal wünschenswert) wäre. Ich bin sicher, dass wir uns schnell darauf einigen können, einigen Grundbedürfnissen eine besondere Priorität einzuräumen: Essen, Trinken, Kleidung, Schutz, Gesundheit, ein Dach über dem Kopf, eine stabile Familie und gute Freunde, dazu Kontakte zu anderen und auch etwas Bildung.

Wenn darin Einigkeit besteht, dass mir diese Grundbedürfnisse in Notlagen zustehen und – weil ich es nicht mehr kann – die Gesellschaft in Verantwortung steht, bewegen wir uns auf der einfachen Ebene der Menschenrechte. Es gilt dann auch die simple Formel „Wenn Mensch, dann diese Rechte“. Dass die Umsetzung dieser Rechte je nach Gesellschaft und Kultur unterschiedlich ausfällt, ist hier nicht der Diskussionspunkt, aber führt zu der Präzisierung: „Wenn Mensch, dann in (gesellschaftlich / kulturell) angemessener Weise diese Rechte.“

Nichts anderes ist damit gesagt als: Soziale Arbeit hat die Aufgabe, Menschen in Notlagen gemäß den Menschenrechten bestimmte, gesellschaftlich und kulturell ausgeformte Grundrechte zu sichern.

## 2. Der Unsinn von Ursache und Schuld

An dieser Stelle kommt dann oft die Frage: „... und was ist, wenn die selber schuld sind an ihrer Situation?“

Lass uns darüber kurz nachdenken. Ein Mensch ist eine Person, das heißt er ist eine Ganzheit von bestimmten, individuellen Eigenschaften (auf biologischer, psychischer, kultureller und sozialer Ebene). Diese Ganzheit von Eigenschaften, diese Person, lebt ein unauffällig-normales Leben in unauffällig-normalen Kontexten (also sozialen Bezügen). Die Summe der Eigenschaften (und dazu gehören auch die sozialen Bezüge) könnte man nun im Detail beschreiben und

erhielte damit ein recht plastisches Bild von einer Person zu einem bestimmten Zeitpunkt. Bitte beachten: Dieses Bild und dieser Zeitpunkt gehören zusammen.

Dann kommt ein Ereignis, das klein (es klingelt an der Tür) oder groß (PartnerIn stirbt) sein kann – und der bisherige Zustand ändert sich. Nun könnte ich wieder diese Person (die Summe ihrer Eigenschaften incl. der sozialen Bezüge) beschreiben und mit einem neuen Zeitmarker als neuen Zustand darstellen. Von einem zum andern Zustand zeigt sich eine Veränderung, die klein oder groß sein kann, je nachdem, ob ein kleines oder großes Ereignis kleine oder große Wirkungen hinterließ. Geschehen mehrere Ereignisse aufeinander folgend, so ergibt sich ein Prozess. Menschen sprechen indirekt über solche Prozesse, wenn sie zum Beispiel sagen:

„Er ist viel reifer.“ Das heißt, sie vergleichen einzelne Eigenschaften von Zustand 1 mit denselben bei Zustand 2 und stellen eine Veränderung fest, die sie Reifung nennen (was nicht zwangsläufig etwas über die „gereifte“ Person aussagen muss).

„Er ist Alkoholiker geworden.“ Wieder dasselbe, Zustand 1 wird mit Zustand x verglichen, zu dem mehrere Ereignisse (über mehrere Zustände hinweg) führen, die von einem anderen als Prozess mit einem bestimmten, aktuellen Endzustand wahrgenommen wird.

So könnte man viele weitere Beispiele finden, die in ihrer Summe letztlich die Biographie eines Menschen als Aneinanderreihung von Zuständen, Ereignissen und Prozessen darstellen. Um diesem Menschen ganz gerecht zu werden, müsste die Ganzheit seiner Eigenschaften nach jedem (noch so kleinen) Ereignis beschrieben werden: dann entstünde ein komplexes Bild, wie Ereignisse zu einem jeweils veränderten Zustand beitragen, wie sich Ereignisse aneinanderreihen zu Prozessen, wie sich also die Geschichte eines Menschen ergibt.

Wenn ich dies so schildere, ist dies ein rein beschreibendes Denkmodell. Es ist müßig, hier nun nach Ursachen zu suchen, zumal die Ursachensuche, sobald es um Menschen geht, schnell zur Schuldfrage führt: und dann geht es hin und her und keiner war's und alle waren's, dann ist – ohne Rücksicht auf Ereignisse – entweder der Einzelne selber schuld oder die Gesellschaft oder ein Trauma in seiner frühen Kindheit ... - ein völlig sinnfreies und erfolgloses Unterfangen. In diesen Stolperstricken hat sich ein jeder von uns schon dutzendfach verfangen. Und am Schlimmsten: Einem Menschen wird dies niemals gerecht.

Mehr noch: Sobald die Schuldfrage über die Ursachensuche zum Thema wird, entstehen Zuschreibungen, Stigmatisierungen und Generalisierungen, beginnen Spekulationen, Einschätzungen und „Erfahrungswerte“, wo höchstens Hypothesen stehen dürften! Und eine Lösung rückt immer weiter in die Ferne. Aber es tut gut, auf andere herabzusehen, es tut auch gut, denen, die herabsehen, in einem Aufwasch die Gesamtschuld zuzuweisen.

Mehr als beschreiben geht nicht.

### 3. Die Feststellung des Bedarfs

Wenn ich nun im Rahmen Sozialer Arbeit eine Person (mit all ihren Eigenschaften incl. sozialen Bezügen) beschreibe, also einen Zustand zu einem bestimmten Zeitpunkt festhalte, entsteht

aus externer Sicht ein Eindruck von aktuellen Not- oder Problemlagen, die dann „Bedarf“ genannt werden, wobei vor allem die Schilderung des Klienten zu hören ist, der als Fachperson für die eigenen Lebensumstände am besten den Bedarf, mindestens aber am besten seinen aktuellen Zustand benennen kann. Oder es entsteht der Eindruck, dass kein Bedarf vorliegt oder einer, der in die Zuständigkeit anderer fällt.

Ich setze nun einen Bedarf voraus. Dann muss Soziale Arbeit den Bedarf benennen und auf der Basis von Sozialwissenschaft oder Erfahrungswissen abwägen, welches Angebot aus den gesetzlich vorgegebenen Möglichkeiten die höchste Wahrscheinlichkeit hat, zu Ereignissen zu führen, die den aktuellen Zustand in einen erstrebenswerten Zustand wandeln können.

In diesem Kontext bedeutet „erstrebenswert“: Der Zustand muss gesellschaftlichen Werten mehr entsprechen als der aktuelle oder der Zustand muss volkswirtschaftlich zu geringeren Kosten führen als der aktuelle (so weit beides gesellschaftliche Ansprüche) und vor allem muss der Zustand für den Klienten so lohnend und attraktiv sein, dass er – ohne Kontrolle – in aller Selbstverständlichkeit mitwirkt (das ist der Anspruch, weshalb der Klient da ist). Alleine schon im letzten Satzteil steckt eine immense Kritik am Kontrollwahn mancher Ämter: Kontrolle führt zu erheblichen Widerständen und hervorragenden Schauspielleistungen, nicht aber unbedingt zu Mitwirkung.

Ich spreche auch von Klienten und nicht von Kunden. Kunden treten aus freien Stücken in einen Laden ein, äußern ihre Wünsche, erwarten Auswahl zwischen attraktiven Möglichkeiten und bezahlen – und sollten sie nicht genau das finden, was zu ihnen passt, gehen sie einfach wieder. Der Klient der Sozialen Arbeit kommt aus Not, hofft auf Linderung, besser auf Lösungen für sein Problem, bekommt aber häufig nur eine Möglichkeit vorgeschlagen und darf als Alternative ohne Hilfe wieder gehen, auch wenn es noch andere Möglichkeiten gäbe – zumindest muss er nichts zahlen, ob nun eine Lösung dabei herauskommt oder alles einfach so schlecht bleibt, wie es ist. Der Unterschied ist das, was man „Kundenorientierung“ nennen könnte. Und darüber kann alles Reden vom „Kunden“ nicht hinwegtäuschen.

#### 4. Kriterien für das Angebot

Damit ist der Zusammenhang zwischen Bedarf und Angebot schon hinreichend erklärt: Jedes Angebot, das eingesetzt wird, muss über sozialwissenschaftliche Erkenntnis oder Erfahrung zu einer Veränderung des aktuellen Zustandes mit hoher Wahrscheinlichkeit beitragen. Wenn die Wahrscheinlichkeit nicht hoch ist, führt sie nicht zu Ereignissen, die den aktuellen Zustand bald ändern, sondern entfaltet ihre Wirksamkeit über den Faktor Zeit, was aber zugleich mit ansteigenden Kosten erkaufte wird – was wiederum der Klient mit verlängerter Notlage bezahlt. Diese Kosten sind in der Sozialen Arbeit vor allem Personalkosten und SozialpädagogInnen ist es egal (und darf es egal sein!), ob sie im richtigen Angebot ein halbes Jahr mit dieser Familie arbeiten oder im falschen Angebot zwei Jahre – sie bekommen ihr Gehalt.

Nun gibt es auch noch unterschiedliche Spielarten, wie Jugendämter die schon genannten „Hilfen zur Erziehung“ verstehen (Jugendämter dürfen das nämlich unterschiedlich sehen,

Träger, Mitarbeitende und Klienten nicht). Ich kenne einen Landkreis, bei dem Sozialpädagogische Familienhilfe stattfindet, indem ein Sozpäd eine festgelegte Zahl von Beratungsgesprächen mit den Eltern führt, vorzugsweise abends, wenn die Kinder schon im Bett sind. Da werden quasi am „grünen Tisch“ Erziehungsmodelle diskutiert und deren Umsetzung in Schritte untergliedert – am nächsten Tag sind dann die Eltern dran. Dabei gehört für fast alle anderen Landkreise zur Familienhilfe auch das konkrete Einüben, gehören gemeinsame Erlebnisse, gehört das „Coaching on the Job“. Viele Eltern verstehen das pädagogische Denken nicht, noch viel weniger dessen Umsetzung in Alltagshandeln. Aber genau damit stehen sie dann wieder alleine da bei dieser Schmalspur-Familienhilfe.

Für einen Bedarf das richtige Angebot bereitzustellen führt also zu erhöhter Wirksamkeit und damit – über den Faktor Zeit – zu geringeren Kosten. Genau darauf müsste die „Wirtschaftliche Jugendhilfe“ achten – nicht auf reine Euro-Beträge! Sie müsste in diesem Sinne das Qualitätsmanagement sicherstellen, das die Passung von Angebot und Bedarf optimiert, sie müsste Motor von Innovation sein und nicht Dauernörgler auf der Ausgabenseite.

Als eine der Stellschrauben zur Verbesserung der Sozialen Arbeit würde ich also die Bedeutung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe stärken und ihr eine Controllingfunktion zuweisen bei der Erhöhung der Wirksamkeit Sozialer Arbeit: Effizienz heißt Wirksamkeit in kurzer Zeit – ohne falsche Eile, denn die würde wiederum der Nachhaltigkeit schaden. Wirksam sind maßgeschneiderte Angebote, die die zulässige Mischung der gesetzlich vorgesehenen Möglichkeiten für den Einzelfall vorsehen. Nachhaltig sind diese Angebote dann, wenn sie so zur Auflösung eines Bedarfs beitragen, dass der Klient sie eigenständig jederzeit reproduzieren kann.

Die gesetzlich vorgegebene Angebotspalette muss heute – so viele Jahre nach der sozialwissenschaftlichen Überprüfung der Methoden – verstanden werden als Denkrichtung, innerhalb derer es verschiedene Varianten gibt. Die Auswahl einer zum Bedarf passenden Variante erfordert Wissen und Erfahrung bei der Sachbearbeitung, also Methodenkompetenz. Der Vorschlag einer bestimmten Vorgehensweise als passgenaues Angebot bei diesem Bedarf in diesem Fall beachtet Angebot und Klient, nicht aber Budget, politische Weisung, die Angebote des „Billigen Jakob“ oder sonstige, sachfremde Kriterien. In diesem Fall kann (und muss) Fachkompetenz bis zur Dissidenz reichen.

## 5. Die Funktion des freien Trägers

Heute ist der freie Träger der Empfänger eines Auftrags, also eines Falles, bei dem Bedarf erkannt wurde. Er entsendet in der Regel eine/n Mitarbeitende/n, um mit den Klienten am Bedarf zu arbeiten.

Meist sind die ersten Wochen eine Phase des Kennenlernens, wobei Mitarbeitende eines Trägers einen vertieften Eindruck von Klient, Bedarf und vorgesehenem Angebot erhalten. Dabei kann es vorkommen, dass sie von der Sachbearbeitung einen bestimmten Auftrag erhalten (und von dieser Seite her wird die Arbeit dann bezahlt, besteht also ein Abhängigkeitsverhältnis), während der Klient – zum Beispiel eine Familie – aus ihrer Sicht einen überraschend

anderslautenden Auftrag formuliert (dessen Negierung zum Ende der Mitwirkung führen kann, was auch eine Abhängigkeit im Bezug auf die Wirksamkeit darstellt).

Zwischen den Stühlen sitzen ist Teil der Arbeit bei einem freien Träger. Dann kommt's schon nicht mehr drauf an! Als Mitarbeitende kann man sich dann auch eine eigene Meinung bilden zu Klient / Fall, Problem / Bedarf und Angebot / Methode. Und das muss nicht die Meinung von Sachbearbeitung oder Klientensystem sein, das kann eine ganz eigene Meinung sein aus eigenem Fachwissen und eigener Erfahrung. Es gibt nämlich auch Klienten, die können gar nicht reflektiert ihren Bedarf darstellen, die kennen gar nicht die vorgesehenen Möglichkeiten, die wissen nicht, auf was sie sich da einlassen. Das „Schlimmste“, was passieren kann, ist eine Rüge von jemand, der – zuweilen ungeprüft – sein Wissen über das anderer Menschen stellt kraft Amtes.

Aber: Die eigene Meinung, vor allem wenn sie im Widerspruch zum Auftrag von Sachbearbeitung oder Klient steht, muss umso mehr gut begründbar sein – und da gelten nur Wissen und Erfahrung, also Fachkompetenz.

Wir hatten den Fall eines Jugendlichen, wo sich das Jugendamt auf die Diagnose „Sozialphobie“ (Angst vor sozialen Situationen, vor Kontakten) der Psychiatrie bezog mit dem Auftrag „Den Jugendlichen in soziale Systeme einführen und verankern“, während die Familie den Auftrag formulierte „Der soll endlich ins Gleis kommen“ und der Junge konsterniert meinte „Immer schauen alle nur auf mich“. Er war in der Klasse integriert, hatte dort Freunde, war im Faschingsverein aktiv, war in einer Gruppe der Kirchengemeinde. Er ging mit Kameraden auf Feste und Feiern, wurde eingeladen und lud ein. Sozialphobie stelle ich mir anders vor ...

Wir arbeiteten nicht mit dem Jugendlichen. Unser Fokus lag auf stark familientherapeutischer Arbeit mit der gepatchten Familie, das entspannte die Situation, die Probleme gingen zurück. „Endlich sagen nicht mehr alle, ICH sei das Problem!“ Er schaffte einen guten Schulabschluss und begann eine Ausbildung.

Ein anderer Jugendlicher war zur medikamentösen Einstellung nach einem ersten, psychotischen Schub in der Psychiatrie. Die Ärztin besprach mit mir meinen Auftrag in der Familie. Sie wies auf einen frischen Intelligenztest des Jugendlichen hin: „Schulbesuch ist bei ihm eigentlich nicht sinnvoll, sein IQ ist deutlich unterdurchschnittlich.“ Ich fragte nach, wann der Test gemacht wurde: am 2. Tag des Aufenthalts.

Da ist also ein Jugendlicher zum ersten Mal in seinem Leben weg von den Eltern, wird mit einer ganzen Gruppe untergebracht, erlebt eine Extremsituation mit Halluzinationen, bekommt jede Menge psychogener Medikamente, damit überhaupt mal eine Wirkung erzielt wird – und so irritiert und vollgedröhnt wird er einem Test unterzogen. Ich zählte das alles auf und schloss gegenüber der Ärztin: „In so einer Situation hätten auch Sie einen IQ wie ein Kühlschrank.“ Nun räumte sie eine situationsbedingt hohe Varianz ein. Monate später schaffte der Junge den Realschulabschluss trotz Psychose.

Die beiden Beispiele zeigen, was ich meine. Es braucht Wissen und Erfahrung – und den Mut, zur eigenen Meinung zu stehen und daraus einen eigenen Auftrag zu formulieren.

### ***C. Was müsste sich ändern?***

Wenn ich diese Gedanken zusammenfasse und daraus sinnvolle Entwicklungen im Bereich SGB VIII ableite, sehe ich folgende Punkte:

- Die gesetzlich formulierten Angebote im SGB VIII, insbesondere die „Hilfen zur Erziehung“, sollten als Denkmodell verstanden werden und unter Evaluation in Variationen oder Mischformen, die sich aus Klientensystem und Bedarf ergeben, angewandt werden. Die Hilfen zur Erziehung sind erprobt und haben sich bewährt, sie müssen nicht neu erfunden, sondern sinnvoll auf veränderte Bedarfe in veränderten, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angepasst werden. Wem dieser Gedanke neu ist, darf dann auch von Innovationen sprechen.
- Die Sachbearbeitung in Jugendämtern muss erfahren und qualifiziert sein, fachlich kompetent Klientensystem, Bedarf / Problemlage und Variation der Hilfeangebote ohne Ursachenforschung / Schuldzuweisung aufeinander zu beziehen und die Hilfe zu empfehlen, die die größte Wahrscheinlichkeit auf baldige Veränderung bietet.
- Die Wirtschaftliche Jugendhilfe soll ermutigt werden, nicht Kosten-Einhaltung oder – Reduzierung als Ziel zu verfolgen, sondern Optimierung der Wirksamkeit der Hilfen: Höhere Wirksamkeit senkt die Kosten. Für Innovationen – also den Einsatz von Methoden in Variationen und Mischformen – muss die Wirtschaftliche Jugendhilfe Instrumente entwickeln, um über Evaluation und Kostenmanagement Vergleichswerte zu gewinnen.
- Die Bedeutung des freien Trägers darf nicht unterschätzt werden. Er ist für qualifizierte Mitarbeitende verantwortlich, er bildet sie fort, er setzt sie in unterschiedlichen Aufgabengebieten ein. Weil ein guter Träger gute Mitarbeitende hat, darf er ihnen den Rücken stärken, wenn es um die Beschreibung eines selbstformulierten Auftrags geht.
- Jedes Jugendamt verspielt Vertrauen bei Trägern und Klienten, wenn es den „Billigen Jakob“ als kurzfristiges Instrument zur Kostensenkung zu Lasten der Qualität einsetzt und damit Träger mit qualifiziertem und erfahrenem Personal zwingt, den Weg in die Entqualifizierung Sozialer Arbeit mitzugehen oder Stellen abzubauen. Schon alleine bei den einzelnen Fällen rächt sich dies über den Faktor Zeit.
- Die Mitarbeitenden müssen ermutigt werden – auch mit dem Risiko, gerügt zu werden -, verantwortungsvoll nach ihrer eigenen Einschätzung des Falles gemäß ihrer eigenen Kompetenz die Arbeit mit dem Klientensystem zu gestalten und ggf. andere Wege einzuschlagen, als ursprünglich vorgesehen, wenn sie – nach Rücksprache mit Träger, Jugendamt, ... - überzeugt sind, wirksamere Vorgehensweisen zu kennen.

- Das Gesetz ist gut, weil es die Entscheidungen abhängig macht von einem Bedarf. Nicht vom kommunalen oder regionalen Budget. Nicht von Jahresanfang oder –ende. Nicht vom politischem Kalkül der Untere-Ebene-Politiker. Es geht alleine um die Frage, was mir hilft, wenn ich in einer Notlage bin.
- Vermutlich wäre es sinnvoll, für die schrittweise Erprobung dieser Ideen mehrere Landkreise auszuwählen, die aus eigenem Antrieb an Innovationen im SGB VIII interessiert sind. In dieser Pilotphase könnten dann auch Feinjustierungen vorgenommen werden, wo sie notwendig erscheinen, ehe Neuerungen insgesamt eingeführt werden.

Ich glaube, diese Gedanken machen deutlich, dass es mir um eine schrittweise Optimierung eines guten Gesetzes geht, jeweils evaluiert, um Fehler frühzeitig zu erkennen. Während die Betonung der Bedarfsorientierung eher zu höheren Ausgaben führt, wird die Betonung der (volkswirtschaftlichen) Effizienz eher zu einem Sinken der Ausgaben führen – ich wage den Tipp, dass sich die Kostenseite verschieben, aber nicht wesentlich erhöhen wird. Aber die Wirksamkeit würde sich deutlich erhöhen.

Leider bin ich nicht in der Position, solche Schritte anzuregen, weder im Kleinen noch im Großen. Aber vielleicht genügt es, diese Gedanken zu notieren und mit vielen anderen darüber zu sprechen, um ein Bewusstsein zu schaffen.

© 2019 Altheim Alb  
Wolfgang Knapp