

BQZ

Der Bremer Qualitätsstandard:  
**Zusammenarbeit im Kinderschutz**

**Wir schützen Kinder  
gemeinsam und gern.**

BQZ – Der Bremer Qualitätsstandard „Zusammenarbeit im Kinderschutz“ ist das Ergebnis einer Qualitätsentwicklungswerkstatt des Amtes für Soziale Dienste in Zusammenarbeit mit dem Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung.

**bremen**  
Amt für Soziale Dienste

**Kronberger Kreis**  
für Qualitätsentwicklung e.V.

# BQZ

Der Bremer Qualitätsstandard:  
**Zusammenarbeit im Kinderschutz**

Juni 2009

Eine Liste der beteiligten Organisationen und Personen befindet sich im Anhang (Seite 58).

#### Redaktion

Prof. Dr. Reinhart Wolff, Alice-Salomon Hochschule Berlin, Sprecher des Kronberger Kreises für Qualitätsentwicklung e. V.

Dr. Remi Stork, Qualitätsentwickler im Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e. V.

#### Kontakt und weitere Informationen

Amt für Soziale Dienste Bremen  
Fachabteilung Junge Menschen

Gabriele Schoppe  
Tel.: 0421/361-3371  
gabriele.schoppe@afsd.bremen.de

Herbert Holakovsky  
Tel.: 0421/361-8577  
herbert.holakovsky@afsd.bremen.de

#### Herausgeber

Amt für Soziale Dienste Bremen  
Fachabteilung Junge Menschen  
Hans-Böckler Str. 9  
28217 Bremen

Bremen, Juni 2009

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Zusammenarbeit als Grundkonzept Demokratischer Kinderschutzarbeit</b>	<b>9</b>
<b>2. Zusammenarbeit mit Familien</b>	<b>15</b>
2.1 Die fachliche Herausforderung und Aufgabe	15
2.2 Die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Familien	18
2.3 Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit mit Familien im Kinderschutz	23
<b>3. Zusammenarbeit in der Kinderschutzorganisation und im Team</b>	<b>29</b>
3.1 Die fachliche Herausforderung und Aufgabe	29
3.2 Die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in der eigenen Organisation und im Team	30
3.3 Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit in der Kinderschutzorganisation und im Team	35
<b>4. Die Zusammenarbeit im Hilfesystem</b>	<b>39</b>
4.1 Die fachliche Herausforderung und Aufgabe	39
4.2 Die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit im Hilfesystem	42
4.3 Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit im Hilfesystem	45
<b>5. Dokumentation, Evaluation und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Kinderschutz</b>	<b>49</b>
5.1 Erster Weg	49
5.2 Zweiter Weg	51
5.3 Dritter Weg	52
5.4 Vierter Weg	53
<b>Anhang: Methodische Anregungen zur Entwicklung interprofessioneller Vereinbarungen zur Zusammenarbeit im Kinderschutz</b>	<b>54</b>
<b>Literatur</b>	<b>55</b>
<b>Beteiligte Organisationen und Personen</b>	<b>58</b>

## Vorwort

Kinderschutz ist eine Aufgabe der Familie ebenso wie der professionellen Hilfesysteme, die das Mikrosystem der familialen Lebenswelt umgeben. Dabei ist die Sicherung des Kindeswohls abhängig davon, ob ein Brückenbau zwischen der Privatsphäre der Familie und dem professionellen Kinderschutzsystem gelingt. Wie alle Erfahrungen in der Kinder- und Jugendhilfe zeigen, hängt die Qualität der Kinderschutzarbeit entscheidend von der Gestaltung dieser Zusammenarbeit ab. Gute Zusammenarbeit ist der Eckstein des Qualitätsmanagements in der Kinderschutzarbeit. Er kann nicht einfach gesetzt werden, sondern man muss ihn in Bezug auf die Erfahrungen aller Beteiligten und unter Berücksichtigung fachlich-wissenschaftlicher, rechtlicher und normativer Kriterien allererst herausarbeiten.

Erst in der Praxis und in der weiteren kritischen Diskussion entscheidet sich die Geltung eines solchen Qualitätsstandards. Unsere Formulierungen sind daher ein begründeter Vorschlag. Er beruht auf unseren Untersuchungen und unserer konzeptionellen Weiterentwicklung moderner Hilfepraxis bei Kindesmisshandlung und Vernachlässigung. Dafür gab es eine konkrete Notwendigkeit: Unser eigenes Scheitern im Bremer Kinderschutz-System. Wir waren nämlich nicht in der Lage, das Kind Kevin – trotz zahlreicher Fachkräfte aus allen am Kinderschutz beteiligten Berufsgruppen – erfolgreich zu schützen.

Darum haben die Bremer Kinderschutz-Fachkräfte der öffentlichen und freigemeinnützigen Kinder- und Jugendhilfe zusammen mit einzelnen Kolleginnen und Kollegen aus dem Bereich der Polizei und des Gesundheitswesens von Januar 2008 bis März 2009 in einer insgesamt 12-tägigen Qualitätsentwicklungswerkstatt Probleme der Zusammenarbeit im Kinderschutz ausführlich untersucht. Das Projekt mit dem Titel „Zusammenarbeit im Kinderschutz fördern – ein Netzwerk der Hilfe aufbauen“, wurde von den beiden Qualitätsentwicklern des Kronberger Kreises für Qualitätsentwicklung e. V. (Berlin), Prof. Dr. Reinhart Wolff (Berlin) und Dr. Remi Stork (Münster) begleitet.

Als ihr Arbeitsergebnis legen die beteiligten Fachkräfte hiermit den „Bremer Qualitätsstandard – Zusammenarbeit im Kinderschutz“ (BQZ) vor. Er ist ein zentraler Bestandteil eines umfas-

senden Qualitätskonzepts moderner Kinderschutzarbeit, zu dem neben einer programmatischen und methodischen Qualitätskonzeption auch Konzepte der Qualitätssicherung und des Risikomanagements gehören, die sie an anderer Stelle präzisieren.

Wir wollen mit dem „Bremer Qualitätsstandard – Zusammenarbeit im Kinderschutz“ (BQZ) eine Anregung geben für eine reflektierte strategische, programmatische und methodische Neuorientierung in der Kinderschutzarbeit, damit Zusammenarbeit nicht ein leeres Wort bleibt. Es soll vielmehr herausgearbeitet werden, vor welchen Herausforderungen, Problemen und Schwierigkeiten wir stehen, wenn es um die Zusammenarbeit im Kinderschutz geht. Es soll zugleich gezeigt werden, was als gute, ja als beste Fachpraxis gelten kann. Wir bündeln das mehrseitige Qualitätskonzept der Zusammenarbeit in Qualitätsstandards und behandeln nach einem einführenden Abschnitt zur grundsätzlichen Bedeutung der Zusammenarbeit im Kinderschutz in drei weiteren Abschnitten:

- **Die Zusammenarbeit mit Familien (Kapitel 2)**
- **Die Zusammenarbeit in der Kinderschutzorganisation und im Team (Kapitel 3)**
- **Die Zusammenarbeit im Hilfesystem (Kapitel 4)**

Damit formulieren wir einen Rahmen für die Entwicklung und Reflexion von konkreten Praxisformen der Zusammenarbeit, die dazu beitragen können, in der Kinderschutzarbeit erfolgreicher zusammenzuarbeiten. Die Kapitel 2-4 bilden den eigentlichen Qualitätsstandard. Ihr Aufbau ist jeweils gleich:

- Zuerst wird die fachliche Herausforderung und Aufgabe skizziert. Hierbei wird verdeutlicht, warum Zusammenarbeit auf den unterschiedlichen Ebenen überhaupt zum Problem geworden ist.
- In einem zweiten Teil werden die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit für den jeweiligen Bereich zusammengefasst. In diesem Teil der Texte werden die Probleme deutlich benannt und analysiert. Die Fokussierung auf die Schwierigkeiten und Probleme mag den Eindruck erwecken, dass – besonders in Bremen – die Zusammenarbeit außerordentlich schlecht gelingt. Dies ist jedoch nicht der Zweck der Aussagen. Vielmehr dient die Konzentration auf die Schwierigkeiten dazu, eine scharfe Analyse vorzunehmen und sich nicht vorschnell von den – selbstverständlich auch vorhandenen – Erfolgen ablenken zu lassen.
- Im jeweiligen dritten Teil der Kapitel 2-4 werden Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis formuliert, die dazu dienen, die zuvor genannten Schwierigkeiten und Probleme aufzulösen bzw. mit ihnen erfolgreich umgehen zu können.

Die einzelnen Abschnitte wurden jeweils in Arbeitsgruppen<sup>\*)</sup> erörtert, sodann im Plenum der QE-Werkstatt beraten und schließlich mit Blick auf die weitere wissenschaftliche Diskussion vertieft. Die Redaktion des gesamten Textes wurde von Remi Stork und Reinhart Wolff übernommen. Die vorliegende Fassung wurde danach erneut vom Plenum der QE-Werkstatt erörtert und dann verabschiedet. Der Text wird mit der Hoffnung vorgelegt, dass das hier entwickelte dreiseitige Konzept der Kinderschutz-Zusammenarbeit im Hilfesystem genutzt wird, um eine nachhaltige Qualitätsverbesserung der Kinderschutzarbeit zu erreichen.

<sup>\*)</sup> Wir nennen darum auch immer die Namen derjenigen, die an der Erarbeitung der einzelnen Abschnitte mitgewirkt haben.

**Für die weitere Verbreitung des Bremer Qualitätsstandards „Zusammenarbeit im Hilfesystem“ (BQZ) sind die folgenden weiteren Schritte geplant:**

- Es werden eine Kurzfassung des Standards und eine PP-Präsentation entwickelt, die für die weitere Verbreitung genutzt werden können. Außerdem wird eine Druckfassung professionell graphisch aufbereitet. Eine Einstellung ins Internet erfolgt zusätzlich.
- Es werden Gespräche und Informationsveranstaltungen des Jugendamtes und ggf. weiterer an der Entwicklung beteiligter Organisationen mit denjenigen Teilen des Kinderschutzsystems vereinbart, die bisher nur mit einzelnen Fachkräften oder gar nicht an der Entwicklung des BQZ beteiligt waren. Hierzu gehören vor allem die Schulen, die Kindertagesstätten, die Jugendfreizeitstätten, die Gerichte, die ärztlichen Praxen und Kliniken, die Polizei und die Feuerwehr. Ggf. wird auch die Bremer Kinderschutzkonferenz für die Verbreitung des Qualitätsstandards genutzt.
- Die Vorstellung und Diskussion des Qualitätsstandards in einzelnen Organisationen und Teams werden von Multiplikatorengruppen übernommen, die aus dem Teilnehmerkreis der QE-Werkstatt gebildet werden.
- Zugleich wird der Qualitätsstandard im Jugendhilfeausschuss vorgestellt und erörtert.
- Anschließend werden in den einzelnen Organisationen konkrete Handlungsleitfäden zur Umsetzung des Qualitätsstandards entwickelt. Das Jugendamt legt hierfür ein Gesamtkonzept vor.
- Es wird eine regionale und überregionale Öffentlichkeitsarbeit aufgebaut. Die Fortschritte in der Zusammenarbeit im Bremer Kinderschutz sollen als Signal und positive Botschaft in die gesamte Kinder- und Jugendhilfe und in die Öffentlichkeit ausstrahlen. Auf Bundesebene wird der BQZ den für den Kinderschutz zuständigen Bundes- und Länderministerien, den Kommunalen Spitzenverbänden und der Liga der Freien Wohlfahrtspflege sowie den Fachkräften der öffentlichen und freigemeinnützigen Kinder- und Jugendhilfe bekannt gemacht und auf geeigneten Tagungen vorgestellt.
- Anregungen aus diesen Diskussionen werden wir für die Weiterentwicklung des BQZ nutzen.

[1]

## **Zusammenarbeit als Grundkonzept demokratischer Kinderschutzarbeit**

*„Inspiriert von der Natur und nicht von Maschinen, zeigen heutige Innovatoren, wie man eine andere Zukunft schaffen kann, indem sie lernen, die größeren Systeme, dessen Teil sie sind, zu sehen und die Zusammenarbeit über alle nur denkbaren Grenzen hinweg zu stärken.“*  
(Peter Senge)

Kooperation und Kommunikation werden mit gutem Grund bei der Gestaltung menschlicher Entwicklungsprozesse in ihrer strategischen Bedeutung herausgestellt. Beziehung, Dialog, Zusammenarbeit – kommunikatives Handeln – spielen darum auch in der Diskussion des modernen Kinder- und Jugendhilfesystems und insbesondere in der Kinderschutzarbeit eine zentrale Rolle. Das Problem der Zusammenarbeit ist freilich immer dann von besonderem Interesse und rückt in den Mittelpunkt der Auseinandersetzung, wenn bei problematischen Kinderschutzverläufen im Rückblick deutlich wird, dass man im Hilfesystem nicht in der Lage war, die Zusammenarbeit mit allen im Prozess und am Konflikt Beteiligten erfolgreich zu gestalten. Worum es bei der Zusammenarbeit – grundsätzlich, programmatisch und methodisch – geht, wird allerdings in der aktuellen Diskussion in den meisten Fällen, zumal in der Reaktion auf Schwierigkeiten und Scheitern in der Zusammenarbeit im Hilfesystem, nur vordergründig verstanden. Die Rede von der dringenden und unabweisbaren Notwendigkeit der Zusammenarbeit in der Kinderschutzarbeit hat dann eher appellative Züge.

Eine grundsätzliche Reflexion der Problematik der Zusammenarbeit wird aber bereits mit einer historisch-anthropologischen Perspektive wesentliche Einsichten gewinnen. Wir alle kommen nämlich menscheits- und seinsgeschichtlich (also phylo- und ontogenetisch) aus einer er-

folgreichen Tradition der Zusammenarbeit: d. h. wir haben – angefangen von den frühesten (archaischen) humanen Gesellschaften bis hin zur Moderne und in unserer individuellen Entwicklungsgeschichte von der Geburt, ja sogar von der pränatalen Phase bis hin ins Erwachsenenleben – von Zusammenarbeit profitiert: Zusammenarbeit hat uns das Leben gerettet. Wir wurden ein Ich im Milieu der Anderen. Wir haben als soziale Wesen gelernt zusammenzuarbeiten. So waren wir in der Lage, soziale Bindungen herzustellen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt (Integration gegen selektive Pression und Gefährdung von außen und innen) zu sichern. D. h. gesellschaftsgeschichtlich und individualgeschichtlich bringen wir Erfahrungen, mit anderen zusammen zu arbeiten, mit. Darum verfügen wir über Fähigkeiten, uns für Andere in unserer näheren und ferneren Umwelt zu interessieren, auf Andere zuzugehen, ihnen die Hand zu reichen und mit ihnen zusammen zu wirken. Insofern sind Menschen wie gesellschaftliche Systeme, die überlebt haben, Experten der Zusammenarbeit. Wir müssen daher Zusammenarbeit nicht immer wieder ganz neu erfinden. Wir verfügen über Erfahrungsschätze der Zusammenarbeit. Das ist eine wichtige Ressource.

Wir halten also fest: Wir sind ganz grundsätzlich auf Zusammenarbeit hin angelegt und sind auf Zusammenarbeit angewiesen. Das gilt auch in politischer Perspektive, der wir uns nun zuwenden wollen. Denn politische Systeme sind an Zusammenarbeit interessiert, fördern und fordern sie – oder auch nicht. Autoritäre, hierarchische Klassenherrschaftssysteme bzw. totalitäre oder diktatoriale politische Systeme setzen nicht auf Zusammenarbeit sondern auf Befehl, Unterwerfung und Manipulation. Demgegenüber lebt und wächst die Demokratie – und mit ihr der soziale Rechtsstaat – indem sie die Zusammenarbeit ihrer Bürgerinnen und Bürger (wie unterschiedlich deren Interessen auch immer sein mögen) untereinander und im Verhältnis der Menschen zum Staat, von Privatsphäre und Öffentlichkeit, von Lebenswelt und Institutionen wertschätzt, ermutigt und einfordert. Demokratie braucht Zusammenarbeit und Zusammenarbeit braucht Demokratie als Rahmen für selbst verantwortete Praxis. Es bedarf grundgesetzlich und gesetzlich verankerter und im Rechtssystem gesicherter Rechte und Pflichten. Es braucht durch Wahlen legitimierte und öffentlich kritisierbare Macht. Und Demokratie benötigt das Engagement für soziale Gerechtigkeit und für sozialen Ausgleich. Demokratinnen und Demokraten sind an gleichen Chancen in kultureller, geschlechts- und generationenspezifischer Hinsicht interessiert. Demokratie als Ganzes ist ein auf dem Zusammenwirken aller Bürgerinnen und Bürger basierendes Garantensystem. In einem grundsätzlich offenen Prozess ermöglicht es Schutz, Sicherheit und Zukunft erschließende Entwicklung und Innovation. Auf diese Weise ist Demokratie die politische Basis der Zusammenarbeit – auch in der Kinderschutzarbeit. Indem wir als Kinderschutzfachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe mit den Bürgerinnen und Bürgern und mit den Fachkräften der anderen beteiligten Berufssysteme fair und verlässlich zusammenarbeiten, stärken wir das demokratische Gemeinwesen.

Die Eckpfeiler unseres Demokratieverständnisses wollen wir folgendermaßen kennzeichnen: (1) Wir verstehen Demokratie als normativen Rahmen und rechtstaatliche Ordnung. Wir sind an Recht und Gesetz gebunden, achten und verteidigen die unveräußerlichen Menschen- und Grundrechte aller, als deren Aktivisten wir uns verstehen. (2) Wir verstehen Demokratie als zieloffenen Prozess, in dem die Bürgerinnen und Bürger mit unterschiedlichen Erfahrungen und Interessen gleichberechtigt teilnehmen, um das Gemeinwesen mit einem gut balancierten Verhältnis von Menschen, Gesellschaft und Staat verantwortungsbewusst und tolerant, kompromiss- und konsensorientiert zu erhalten und weiter zu entwickeln. (3) Wir achten

und nutzen das System der parlamentarischen Demokratie als Legitimationsgrundlage für politisches Handeln. (4) Wir achten und nutzen die auf rechtsstaatlicher Gewaltenteilung beruhende Unabhängigkeit des Gerichtswesens als Rahmen für die institutionelle Regelung von Dissens und Konflikt. Ein Kinderschutzsystem, das von diesen Eckpfeilern getragen ist, ist ein demokratisches Kinderschutzsystem, dessen Ziel und Wächteramt – jenseits der Gewalt – soziale Gerechtigkeit, mehrseitige Verständigung, beherrzte Entwicklungsförderung und kompetente Hilfe und Nothilfe ist.

Ob wir den politischen Rahmen der sozialen Demokratie wahr- und ernst nehmen, ist darum das wesentliche Qualitätskriterium demokratischer Kinderschutzarbeit. Es nachhaltig zu erfüllen, müssen wir hierzulande allerdings überhaupt erst einmal lernen. Denn es gibt in Deutschland und auch international keine gesicherte Tradition explizit demokratischer Kinderschutzarbeit. Zu stark wirken überall immer noch obrigkeitstaatliche Tendenzen der Überwachung und Ausgrenzung konfliktreicher Milieus und gefährdeter und gefährlicher Bevölkerungsschichten. In der Erinnerung der so Behandelten haben sich solche Erfahrungen mit autoritärer Maßregelung und Behandlung als fortwirkendes Trauma über die Generationen hinweg erhalten; sie werden aktuell im Zuge postmoderner Frühwarn-, Überwachungs- und Interventionstendenzen erneut verstärkt. Umso beherzter sollten die demokratischen Kinderschutzfachleute Demokratie als Qualitätskriterium für Leitbild und strategische Orientierung ihrer Praxis hoch halten und nutzen.

Zusammenarbeit ist schließlich in methodentheoretischer Hinsicht von Belang. Zusammenarbeit ist nämlich ein Grundaxiom jeder Hilfe. Helfen kann man nicht allein. Hilfe setzt Gegenseitigkeit voraus und ermöglicht sie. Hilfe bedarf der Mitwirkung aller Hilfennehmer. Hilfe in der Form der Begleitung und Unterstützung, der Beratung und des Coaching, der Erziehung und Bildung, nicht zuletzt der Krisenintervention und der Inobhutnahme ist erfolgreich nur als Koproduktion:

- als Koproduktion in Bezug auf die Menschen, die in zugespitzten Lebenskonflikten auf die Hilfe von Fachleuten angewiesen sind, die sie freiwillig suchen und wünschen oder auf die sie rechtsstaatlich verpflichtet werden
- und als Koproduktion in Bezug auf die anderen Fachkräfte, die in ihrer beruflichen Verantwortung und Kompetenz Kinderschutz mitgestalten.

Zusammenarbeit hat freilich immer konkrete historisch-gesellschaftliche Rahmenbedingungen. So können wir sehen: Aktuell wird Zusammenarbeit immer notwendiger, weil sich die komplexe Differenzierung der beruflichen Meso-Systeme (des Erziehungs- und Bildungswesens, des Gesundheitswesens, der Polizei und der Justiz), die das primäre Familiensystem umgeben, immer mehr verstärkt hat. Das hat zu einer immer stärkeren Arbeitsteilung und Spezialisierung, Verselbständigung und Versäulung dieser Umweltsysteme geführt. Dabei ist die Übersicht über diese Systeme verloren gegangen, sind die Zugänge und Brücken zu den Berufssystemen mit Barrieren verstellt. Bei der notwendigen organisationalen Schließung der Systeme ist deren Kooperationsfähigkeit häufig auf der Strecke geblieben. Zugleich sind damit die Synergieeffekte verloren gegangen, die mit der Nutzung multiprofessioneller Kompetenz und Arbeitsteilung einhergehen. Auf diese Entwicklungsproblematik der modernen Professionsysteme reagieren die Fachleute ebenso wie die Politik und die Öffentlichkeit, aber auch

die Bürgerinnen und Bürger selbst mit der verstärkten Forderung, die Zusammenarbeit der Berufssysteme müsse nun verlässlich organisiert werden. Und es wird heraus gestellt: Man könne die Kinderschutzaufgaben nur im Bündnis der verschiedenen Berufssysteme und ihrer Fachkräfte erfüllen, die Haupt- und Teilaufgaben im Kinderschutz haben und die über nützliche und unterschiedliche spezialistische Kompetenzen verfügen, auf die man nicht verzichten könne.

Wenn Zusammenarbeit gelingt, profitieren alle am Prozess Beteiligten. Das ist der Nutzen, der Gewinn, den man erzielt, wenn man zusammenarbeitet. Dabei sind formelle Regelungen hilfreich. Definierte Strukturen, festgelegte Ablaufpläne und Weisungen von oben nach unten sind in komplexen demokratischen Gesellschaften aber allein nicht zielführend. Erfolgreicher sind demgegenüber offene, auf Dialog und Konsens hin angelegte Netzwerke des partnerschaftlichen Zusammenwirkens. Das gelingt freilich nur – wie wir unten weiter ausführen – wenn wir die arbeitsteilige professionelle Vielfalt als inspirierende Bereicherung sehen und nutzen und sie nicht bekämpfen; wenn wir Unterschiede und Divergenzen dialogisch klären, voneinander lernen, einander helfen und unterstützen: über die Grenzen der sozialen, pädagogischen, medizinischen, polizeilichen und juristischen Berufssysteme hinweg und ausgreifend in den familialen Lebenszusammenhang und in den gesellschaftlichen und öffentlichen Raum.

Dabei gibt es unterschiedliche Ansätze und Ebenen der Zusammenarbeit<sup>\*)</sup>: Trägerzusammenarbeit (multi-agency co-operation)/Berufsgruppenspezifische Zusammenarbeit (intra-professional co-operation)/Interprofessionelle Zusammenarbeit (inter-professional co-operation)/Zusammenarbeit im Organisationsverbund (joined-up co-operation)/Inter-organisationale Zusammenarbeit (inter-agency co-operation)/Transdisziplinäre Zusammenarbeit (trans-disciplinary co-operation) mit jeweils unterschiedlichen Graden der Integration (von niedrig bis hoch integriert).

Alle diese Formen der Zusammenarbeit gelingen besser, wenn sie getragen sind vom Vertrauen in den Sinn partnerschaftlichen Arbeitens. Zusammenarbeit gelingt besser, wenn die Fachkräfte in der gemeinsamen Aufgabe beziehungsweise miteinander verbunden sind, wenn sie konsistent und fair, auf Augenhöhe, die anderen achtend, miteinander umgehen, wenn sie einander vertrauen und einander wertschätzen.

Zusammenarbeit ist aber auch ein programmatisches Konzept, das Leitorientierung und Grundhaltung der Kinderschutzfachkräfte bestimmt. Zusammenarbeit ist nämlich in programmatischer Hinsicht der Kern einer positiven Idee partnerschaftlichen Kinderschutzes, der mit einer tri-polaren Orientierung auf die Sicherung des Kindeswohls, des Familien- und Elternwohls und des Gemeinwohls zielt. Diese Konzeption grenzt sich von Programmen des Kinderschutzes als Verfolgung, als Ausgrenzung, als Spaltung ab. Sie zielt stattdessen auf Zusammenarbeit als Verständigung zwischen den familialen Primär-Systemen und den Berufssystemen. Zusammenarbeit wird aus Solidarität mit den Benachteiligten, Konfliktverstrickten, Ratlosen und Verzweifelten gestaltet. Sie zielt auf die Überwindung der Einseitigkeit durch Mehrseitigkeit, auf kooperative Sinnkonstruktion, auf Beziehungs- und Milieu-Gestaltung. So verstanden ist Zusammenarbeit ein inter-systemischer Brückenbau gegen Ausgrenzung und Marginalisierung.

<sup>\*)</sup> Die folgenden Begriffe für Formen der Zusammenarbeit im Kinderschutz haben wir dem neuen englischen Fachbuch: Fitzgerald, Damien/Kay, Janet (2008): Working Together in Children's Services. London and New York: Routledge entnommen.

Zusammenarbeit heißt, Brücken zu bauen und zu festigen, gerade auch im Konflikt. Insofern gewinnt das Konzept der Zusammenarbeit seine besondere Bedeutung in Konfliktzuspitzungen, z. B. wenn Trennungen von Eltern und Kindern im Interesse der Sicherung des Kindeswohls unabweisbar notwendig sind, weil Eltern nicht in der Lage oder bereit sind, für ihre Kinder gut zu sorgen.

Kooperativer Kinderschutz findet freilich nicht im luftleeren Raum statt. Wir müssen daher fragen: Wie sehen die konkreten Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit im Kinderschutz unter den vorherrschenden Lebens- und institutionellen Arbeitsbedingungen aus? Wenn wir diesen Zusammenhang in den Blick nehmen, wird deutlich, dass Zusammenarbeit als Grundprinzip Sozialer Arbeit und der Kinderschutzarbeit immer wichtiger wird. Die fortschreitende Marginalisierung wachsender Bevölkerungsschichten, die Verstärkung von Ungleichheitsverhältnissen, die fortschreitende Individualisierung, Anonymisierung und die immer weiter gehenden sozialen Fragmentierungen („Entbettungen“) und eine normativ-kulturelle Pluralisierung bei fortschreitender gesellschaftlicher funktioneller Differenzierung machen Zusammenarbeit als Praxis der Integration, der sozialen Gerechtigkeit, des Ausgleichs und eines großzügigen Altruismus gegen Habgier, Egoismus und Konkurrenz immer wichtiger: Kooperation ist dergestalt die Basis für eine Praxis der gewaltlosen Konfliktlösung. Wer zusammen arbeitet, gibt der Mitmenschlichkeit und Versöhnung, aber auch der Rechtssicherheit eine Chance, erschließt Wege jenseits der Gewalt.

Natürlich braucht Zusammenarbeit Ressourcen. Dabei wird unterschätzt:

- Die wichtigste Ressource sind wir selbst. Wir haben Zusammenarbeit selbst erlebt und von ihr profitiert und wir können uns darauf einstellen und selbst aktiv dafür einsetzen, mit den Menschen, die unsere Hilfe und unseren Schutz brauchen, mit unseren Kolleginnen und Kollegen in den Trägerorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe und im gesamten Hilfesystem, mit der Öffentlichkeit und der Politik zusammen zu arbeiten.
- Unsere Organisationen sind ebenfalls eine Ressource der Zusammenarbeit. Organisationen sind nämlich im Kern lebende Systeme der Zusammenarbeit. Auch wenn es manchmal so scheint, als seien sie zu bürokratischen Regelwerken erstarrt und zu Steuerungs- und Ablaufmaschinen verkommen. Organisationen werden aber inzwischen immer mehr als dynamische Kommunikationskulturen verstanden. Sie gestalten aktiv das lebendige Zusammenwirken der Organisationsmitglieder, von Leitung und Mitarbeiterschaft, im Team und in der gesamten Organisation. So werden sie zu lernenden Organisationen. Dialog und Zusammenarbeit sind das Herz solcher Organisationen. Sie zu entwickeln, ist die Hauptaufgabe und Verantwortung eines jeden modernen Leitungsmanagements.
- Für die Zusammenarbeit im Dialog braucht man aber mehr als nur die Bereitschaft und Kompetenz aller Organisationsmitglieder und insbesondere der Leitung. Für Zusammenarbeit braucht man Zeit. Das gilt auch und in besonderem Maße für Kinderschutzorganisationen: Zusammenarbeit in der Kinderschutzarbeit braucht Zeit. Und wenn man meint, keine Zeit zu haben, muss man sich Zeit nehmen, muss man sich Zeit lassen, sich und anderen Zeit schenken. D. h. für Zusammenarbeit muss man Arbeitszeit einplanen, in Rechnung stellen und dann auch bezahlen. Die sich in modernen Kinderschutz-

systemen ausbreitende Hektik und Hetze sind kontraproduktiv. Zusammenarbeit ist ohne zeitliche Ressourcen nicht zu leisten. Wenn Zusammenarbeit intelligent ins Werk gesetzt wird, spart man aber auch Zeit und beendet den Leerlauf und die unproduktive Zeitverschwendung.

- An Qualität interessierte Organisationen fördern die Zusammenarbeit und untersetzen sie selbstverständlich auch mit finanziellen Mitteln. Sie wissen: ein nüchtern kalkuliertes Budget für die Zusammenarbeit macht sich bezahlt.

## [2]

### Zusammenarbeit mit Familien <sup>\*)</sup>

*Wir verstehen die Zusammenarbeit mit Familien  
als Kernaufgabe des Kinderschutzes!  
(aus der QE-Werkstatt)*

#### 2.1 Die fachliche Herausforderung und Aufgabe

Moderner Kinderschutz hat eine dreifache Aufgabe:

(1) Daran mitzuwirken, günstige Lebensbedingungen für Kinder, eine kinderfreundliche Kultur des Aufwachsens zu schaffen (Gemeinwohlsicherung) und

(2) die Familien als soziales Mikro-System zu stärken, ihre Konflikte und Notlagen zu erkennen, konkret Hilfe zu leisten, um Kinder zu fördern und insbesondere Eltern in ihrer Rolle als Sorgeberechtigte zu unterstützen und zu beraten (Familien- und Elternwohlsicherung) und

(3) wenn Eltern nicht in der Lage oder bereit sind, Kinder vor Gefährdungen zu schützen, einzugreifen und das Wohl und die Rechte von Kindern zu sichern (Kindeswohlsicherung).

So wichtig die präventive Arbeit im Kinderschutz auch immer ist – und sie muss mit viel größerem Engagement angepackt werden, als dies gegenwärtig geschieht – besteht ohne jeden Zweifel die größte fachliche Herausforderung im Kinderschutz darin, die Zusammenarbeit mit Familien zu ermöglichen, eine Brücke zu den familialen Lebensverhältnissen zu bauen, gerade auch in den Fällen, in denen Eltern oder andere Familienmitglieder nicht freiwillig Hilfe suchen und sich dabei nicht selten in ihren Konflikten weiter verstricken.

<sup>\*)</sup> An der Erarbeitung des 2. Kapitels haben besonders mitgewirkt: Annelie Adam, Sandra Ahlers, Birgit Kramer, Walter Meyer, Linda Roepke



Wenn im Folgenden von Familie die Rede ist, sind damit alle Formen intergenerationalen Zusammenlebens mit Kindern gemeint. Nicht selten spielen in den sogenannten Patchworkfamilien neben den leiblichen Eltern weitere Partnerinnen und Partner eine Rolle. Und außer den sorgeberechtigten und nicht sorgeberechtigten Eltern gehören häufig weitere Erwachsene (Großeltern und weitere Verwandte) zum Familiensystem.

Familien begegnen den Kinderschutzfachkräften oft mit Abwehr und Widerstand oder sie weichen ihnen aus. Aus Unkenntnis oder Skepsis gegenüber dem professionellen Hilfesystem und aus Angst und Hoffnungslosigkeit schlagen sie das Angebot der Zusammenarbeit aus. Und dann laufen die Kinderschutzfachleute oft in Sackgassen und scheitern bereits im Erstkontakt. Insofern gilt die Formel: Wer in Konflikten und Krisen keinen Kontakt zu Familien herstellen kann und in der Zusammenarbeit mit der Familie nicht erfolgreich ist, ist als Kinderschützer vom Scheitern bedroht, kann seine Rolle als Garant des Kindeswohls nicht erfüllen und gefährdet sein Wächteramt.

Sich auf die Zusammenarbeit mit Familien einzustellen, ist darum eine Kernaufgabe in der Kinderschutzarbeit. Ob dies gelingt, ist aber nicht allein eine Frage programmatischer Schwerpunktsetzung und methodischer Kompetenz. Man muss sich vielmehr die grundsätzliche Problematik im Verhältnis von Familien und gesellschaftlichen Meso- und Makro-Systemen klarmachen, wie sie in der Moderne entstanden ist. Familie wurde im Zuge des übergreifenden Prozesses der gesellschaftlichen Differenzierung regelrecht zu einer „Gegenstruktur“ der Gesellschaft. Familie grenzte sich in wachsendem Maße als selbst konstruierte Lebensform, als autonomes, geschlossenes „System“ von der Umwelt ab. Zugleich wurde die Autonomie der Privatsphäre gegenüber Staat und Gesellschaft betont und grundgesetzlich und gesetzlich verankert (Unverletzlichkeit der Privatsphäre/der Wohnung).

Natürlich ist diese Freiheit und Autonomie der Bürgerinnen und Bürger und der familialen Lebenswelt, aus der auch die Betonung der Elternrechte erwächst, eine große Chance. Sie ist die Basis für das zivilgesellschaftliche und politische Modell selbst verantworteter Freiheit. Mit dieser Autonomie geht jedoch im Zuge gesellschaftlicher Modernisierung zugleich ein starker Trend zur Vergesellschaftung der privaten Lebensprozesse einher. Um nämlich die Reproduktionsaufgaben zu bewältigen, ist das private Mikro-System Familie in seinen vielfältigen Formen (und vor allem mit ganz neuen Geschlechter- und Generationenbeziehungen und insbesondere neuen und weit reichenden Kinderrechten) in wachsendem Maße auf die Leistungen der Umgebungssysteme (der gesellschaftlichen und professionellen Meso-Systeme, z. B. der Kindertageserziehung, der medizinischen Versorgung und der Bildung) angewiesen. Damit wird das primäre Kinderschutzsystem der Familie umweltabhängig, wie von der ökologischen Sozialisationsforschung prägnant heraus gearbeitet worden ist. Jede Familie ist von Anfang an auf hoch professionalisierte Hilfesysteme angewiesen, um Kinder in ihrer Entwicklung zu fördern und zu schützen, sie zu erziehen und zu bilden. Das gelingt aber nur, wenn es Übergänge und Brücken von der familialen Lebenswelt in die Umgebungssysteme gibt, die man barrierefrei nutzen kann. Dies wird aber aufgrund zunehmender schichtspezifischer Differenzierung mit einer Verstärkung sozialer Ungleichheit schwieriger. Es kommt insofern neben dem übergreifenden Trend radikaler Individualisierung und Pluralisierung der gesellschaftlichen Lebensverhältnisse zu einer „Entbettung“, „Ausgrenzung“ und „Verelendung“ der deklassierten Randschichten, die arm und ausgeschlossen (ohne Bildung, ohne Arbeit, ohne Anerkennung, ohne Hoffnung) oft keinen Zugang zu den Unterstützungssystemen ha-

ben, die zudem im Zuge der Skandalisierung des modernen Wohlfahrtsstaates eingeschränkt oder sogar „abgewickelt“ wurden. Kein Wunder, dass nun immer öfter Frühwarn-, Überwachungs- und repressive Interventionssysteme propagiert werden. Diese Tendenz macht sich auch in den aktuellen kinderschutzpolitischen Auseinandersetzungen bemerkbar. Sie führt zu einer Engführung der Kinderschutzarbeit auf ein reaktives Risikomanagement und auf kurzschlüssige Gefahrenabwehr.

Demokratischer Kinderschutz, d. h. Kinderschutz als humane, gesellschaftliche und professionelle Verpflichtung zu Solidarität und konsequenter Hilfsbereitschaft – nicht zuletzt bei konfliktreicher Zuspitzung von Familienverhältnissen, die zu Kindeswohlgefährdungen führen – baut Brücken zwischen den Schichten, den Kulturen und Systemen, anstatt die gesellschaftlichen Ausgrenzungen weiter zu vertiefen und die Machtkämpfe zu verschärfen, die das Gemeinwesen in wachsendem Maße gefährden. Das ist der tiefere Sinn und die Chance der Zusammenarbeit im Kinderschutz. Darauf zielt auch die oft zitierte Rede: „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.“ D. h. Kinder in heutigen, zum großen Teil urbanen Lebensverhältnissen brauchen einen stützenden Kontext. Hierzu gehört möglichst ein Mehrgenerationenzusammenhang, Verwandte und Freunde, erreichbare Spiel- und Lernorte, Arbeitsorte mit Brücken in die Arbeitswelt, Versorgungseinrichtungen wie Läden und gesundheitliche Einrichtungen, Freizeitangebote in Vereinen und kulturelle Veranstaltungen, private und öffentliche Frei-Räume wie Gärten, Wiesen, Parks und Plätze. Überhaupt brauchen Kinder Frei-Räume, die sie ohne die Erwachsenen für sich nutzen können und die für sie wichtige Orte insbesondere auch für soziales Lernen darstellen. Hier finden Kinder selbständig ihren Weg: Hier sind sie miteinander in Kontakt, geraten aber auch miteinander in Konflikt und können und müssen lernen, Konfliktlösungen auch ohne Unterstützungen der Erwachsenen zu finden und auszuprobieren, Kompromisse auszuhandeln, sowie Misserfolge und Niederlagen zu ertragen und anzunehmen. In einem solchen vielschichtigen und miteinander vernetzten Kontext leben Erwachsene, die in unterschiedlicher Weise das Aufwachen, das Lernen und die Behütung der Kinder übernehmen und sich in ihrem Bemühen begleiten. Sie unterstützen und kontrollieren einander, gehen also achtsam miteinander um. Es bleibt allerdings originäre Aufgabe der Eltern, die eigenen Kinder zu versorgen, zu erziehen und zu schützen. Eine solche idealtypische Beschreibung eines mehrseitigen Entwicklungskontextes als umfassendem Lebens- und Lernort für Kinder entspricht allerdings nicht immer den aktuellen Bedingungen vieler und insbesondere der am Rande der Gesellschaft lebenden Familien, auch in Bremen nicht.

Umso wichtiger ist ein Kinderschutz, der auf Zusammenarbeit setzt und Brücken baut – um günstige Entwicklungs- und Erziehungsbedingungen für Kinder zu gestalten, in Krisen und Notlagen zu helfen (Krisenintervention) und mit bedarfs- und fachgerechter Unterstützung und Begleitung, mit Beratung, mit Coachingangeboten und Therapie, mit ambulanten und außerfamilialen stationären Hilfen zur Erziehung nachhaltig das Kindeswohl zu sichern. Das ist allerdings programmatisch leichter gesagt als getan.

## 2.2 Die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Familien

Zusammenarbeit ist nicht leicht, weil wir es in der Kinderschutzarbeit immer wieder mit Konflikten und Krisen, mit Versagen und Scheitern zu tun haben. Die Konflikte und Krisen lösen heftige Gefühle und irritierte Verhaltensweisen, nicht zuletzt unterschiedliche, kontroverse Bewertungen aus. Es ist darum grundsätzlich nicht einfach, mit konfliktreichen Familien, in denen das Wohl eines oder mehrerer Kinder durch Misshandlung und Vernachlässigung gefährdet ist, Kontakt aufzunehmen und mit ihnen zusammenzuarbeiten. Es entwickeln sich vielmehr typische Einstellungsprobleme und Beziehungskonflikte, sowohl auf der Seite der Familie und der Eltern als auch auf der Seite der Kinderschutzorganisationen und ihrer Fachkräfte.

### 1.) Angst gefährdet die Zusammenarbeit

Kindeswohlgefährdungen lösen auf allen Seiten Ängste aus, weil es um gravierende Verletzungen von Kindern in körperlicher, seelischer und moralischer Hinsicht geht, um Bedrohungen und Befürchtungen für Leib und Leben von Minderjährigen. Insbesondere geraten solche Eltern in Angstzustände, die aufgrund ihrer persönlichen konfliktreichen Lebenssituation und einer Gefährdung ihrer Kinder in den Blick der Kinder- und Jugendhilfe und anderer professioneller Einrichtungen geraten sind, denn sie müssen sich damit auseinandersetzen,

- dass sie als Erziehende nicht weiter kommen oder sogar gescheitert sind,
- dass sie als Erziehungsverantwortliche sich in ihren Konflikten verstrickt haben und
- dass sie es nun alleine nicht mehr schaffen und Hilfe benötigen.

Bereits das Angebot einer Hilfe zum Schutz des Kindes und dann noch viel mehr der Einstieg in eine Hilfemaßnahme lösen bei den meisten betroffenen Eltern starke Verunsicherungen aus und sie entwickeln massive Angstgefühle vor dem Hilfesystem. Die Angst vor dem Ausgeliefertsein veranlasst sie auszuweichen, die Notlage zu verleugnen oder einfach abzutauchen, anstatt Verantwortung für die eigene Situation zu übernehmen. Dabei spielen Erfahrungen aus der eigenen Lebensgeschichte der betroffenen Eltern mit Jugendhilfemaßnahmen (z.B. mit Fremdplatzierungen von Kindern außerhalb der Familie) eine Rolle: Sie werden oft als negativ und als nicht erfolgreich und vor allem als nicht unterstützend für die Meisterung der eigenen Lebensgeschichte und nicht als Hilfe für alle Beteiligten erinnert. Auch sind den Eltern in der Erinnerung die Absichten und Vorgehensweisen, die Rechte und Pflichten sowie die Handlungsvollmachten der Fachkräfte oft unklar, jedenfalls nicht plausibel und nachvollziehbar geblieben. Hilfe wurde daher oft eher als bloße Manipulation und Herrschaftssicherung von oben erlebt. Darum verfestigte sich bei ihnen ein Negativ-Image des Jugendamtes als staatliche „Kinderklau-Behörde“. Dies ist eine erfahrungsbasierte und zugleich vorurteilsvolle Einstellung, die mit anti-staatlichen Affekten noch weiter aufgeladen wurde. Sie spielt auch in der aktuellen Ablehnung der Hilfe noch weiter eine Rolle.

Nur wenige Eltern sind sich ihrer schwierigen Situation bewusst und suchen aktiv eine Veränderung ihrer Situation und nach neuen Wegen der Konfliktbewältigung. Deswegen nehmen sie auch selten selbst Kontakt mit den Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe und des weiteren Hilfesystems auf. Da die lebensgeschichtlichen Konflikte aber nicht einfach verschwinden,

sondern sich sogar noch zuspitzen und zu Kindeswohlgefährdungen führen, werden Andere auf diese Konflikte aufmerksam und melden solche Familien bei den Diensten der Kinder- und Jugendhilfe, besonders bei den Jugendämtern. Die sich selbst nicht freiwillig meldenden Familien werden auf diese Weise zu unfreiwilligen Klientinnen und Klienten im Kinderschutz-System. Sie bilden in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe die große Mehrheit. Mit unfreiwilligen Klientinnen und Klienten zusammen zu arbeiten, ist aber grundsätzlich nicht leicht. Denn es tun sich immer wieder große emotionale Schwierigkeiten auf. Dabei spielen vor allem die folgenden Ängste eine Rolle:

- Kinder und Eltern haben Angst, dass die Konflikte, die zu Misshandlung und Vernachlässigung geführt haben, weiter gehen könnten, dass die Verletzungen, das Leiden und die Schmerzen nicht aufhören sondern sogar zunehmen.
- Kinder und Eltern haben Angst vor Fremden und vor Prozessen, die sie nicht einschätzen und überschauen können.
- Eltern haben Angst vor Kritik und Strafe, dass nämlich aufgrund der sichtbar oder bekannt gewordenen Misshandlungen ihr Scheitern von Dritten entdeckt, kritisiert und dann auch möglicherweise bestraft wird.
- Eltern – vor allem deklassierter Unter- und Randschichten – haben Angst, dass Hilfesysteme eingreifen und evtl. Kinder „wegnehmen“ könnten.
- Eltern und Kinder haben Angst, dass das Eingreifen von sozialen Diensten nicht hilfreich ist und dass sich die Situation der Familie nur noch verschlimmert. Negative Erfahrungen mit Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und überhaupt mit staatlichen Behörden verstärken diese Ängste und führen darum nicht selten zur Ablehnung und zur Abwehr von Hilfeangeboten der Kinderschutzeinrichtungen überhaupt.

Aber auch bei Fachkräften spielen Ängste eine Rolle, die verunsichern und die Zusammenarbeit gefährden:

- Fachkräfte haben Angst, dass sie keinen Kontakt zu den betroffenen Familien – insbesondere im Milieu deklassierter Randschichtfamilien – herstellen können.
- Fachkräfte haben Angst um die gefährdeten Kinder. Daraus entwickelt sich nicht selten eine Spaltung in der Beziehungsaufnahme zur gesamten Familie. In diesen Fällen kommt es leicht zu einer konfrontativen Wendung gegenüber den mutmaßlichen oder tatsächlichen Misshandlern oder zu einer rettungsorientierten, überprotektiven Einstellung gegenüber dem misshandelten Kind, d.h. zu einem Verlust an Offenheit in der Beziehungsgestaltung.
- Fachkräfte haben Angst, dass sie von den betroffenen Familien abgelehnt werden bzw. dass ihnen selbst mit Aggression und Gewalt begegnet wird, dass die Eltern ihnen feindselig entgegen treten.
- Fachkräfte haben nicht zuletzt Angst vor Fehlentscheidungen und vor beruflichem

Scheitern. Sie haben Angst, als Kinderschützer nicht kompetent genug zu sein und für Fehler verantwortlich gemacht zu werden. Sie befürchten, dass sie Kindeswohlgefährdungen nicht aufmerksam und sachgerecht erkennen und nicht in der Lage sind, das Wohl eines Kindes zu sichern.

## 2.) Abwehr und Widerstand gefährden die Zusammenarbeit

Aber nicht nur Ängste gefährden die Zusammenarbeit. Viele Erfahrungen in der Berufspraxis deuten darauf hin, dass vor allem Abwehr und Widerstand die erfolgreiche Gestaltung von Hilfeprozessen in der Kinderschutzarbeit gefährden. Dabei ist es wichtig – wie uns die Psychoanalyse gelehrt hat – Abwehr und Widerstand als eine Aktion der zögernden Hilfe Teilnehmer in der Form von Handlungen und Worten zu verstehen. Abwehrende Klientinnen und Klienten stellen sich dem Zugang zu den eigenen Einfällen, zu ihrem unbewussten, verschwiegenen Wissen entgegen und versuchen, keinen „Einfall“ zu haben. Auch stellen sie oft die Symptome der manifest gewordenen Konfliktlage als nicht kommunizierbar und als nicht klärbar hin. Angebote der Hilfe, Beratung und Behandlung werden darum mit einer Aktion gegen Beginn und Fortschreiten von Hilfeprozessen und Behandlung verbunden, d. h. als eine Form der Ich-Abwehr gegen Hilfe und Heilung, die vom Ich selbst als eine neue Gefahr behandelt werden.

Solche Formen der Abwehr und des Widerstandes haben natürlich den Sinn, unangenehme Erfahrungen und Konflikte zu verdrängen. Sie zeigen sich aber auch als Übertragungswiderstand, nämlich dass Beziehungen in der Form eines Wiederholungszwanges abgewehrt oder nicht eingegangen werden, indem sich unbewusste Vorbilder und Handlungsmuster aus der Vorgeschichte im aktuellen Geschehen Geltung verschaffen. Widerstand als Über-Ich-Widerstand leitet sich demgegenüber von unbewussten Schuldgefühlen und von Strafbedürfnissen ab und verkennt damit möglicherweise die Absichten, Ziele und Prozesse der Hilfe. Kinder-, Jugend- und Familienhilfe wird dann wahrgenommen als Strafprozess und Verurteilung, was aber die Aufgabe eines anderen Berufssystems ist, nämlich von Polizei und Strafjustiz.

Abwehr und Widerstand sind daher – wie nun deutlich geworden ist – viel mehr als bloß eine Eigenschaft. Abwehr und Widerstand sind ein interaktionelles Geschehen. Sie sind Aktionen, die Sinn machen, sie sind das Naheliegendste, das Beste, was Betroffene erst einmal zur Verfügung haben, was sie ins Werk setzen und zeigen können. Wie sie das tun, ist im lebensgeschichtlichen Kontext entstanden und ist zugleich ein kontextuelles Geschehen. Insofern sind Art und Inhalt des Widerstandes zugleich ein Hinweis auf die hintergründigen und aktuell bestehenden Konflikte. Im Widerstand werden vergangene und aktuell vorliegende Probleme in der Beziehung zu den Fachkräften neu inszeniert und dabei verrätelt. Widerstand wird allerdings auch im professionellen Hilfesystem selbst erzeugt und ergibt sich immer wieder im aktuellen Beziehungskontext.

Widerstand tritt in unterschiedlichen Formen auf: im Zugang, im Erstkontakt und im alltäglichen Umgang im gesamten Hilfeprozess. Dabei macht sich Widerstand auf verschiedenen Ebenen bemerkbar:

- in der Problemkonstruktion – wobei hier Fremdzuschreibungen im Vordergrund stehen („Nicht ich, andere sind das Problem!“) bzw. es werden Schicksalsmächte in Anspruch

genommen („So musste es kommen!“). Auch genetische und konstitutionelle Problemkonstruktionen, die abwehren, sich selbst ins Spiel zu bringen, sind beliebt („Das war von Anfang an so!“), nicht zuletzt körperliche Krankheitskonzepte („Der/die ist krank!“);

- in den Prozessphantasien – wobei grundsätzlich bei vielen Klientinnen und Klienten gegenüber Angeboten kommunikativer Verständigung ein erhebliches Misstrauen besteht und vor allem Gerichts- und Strafprozessvorstellungen sowie technisch-instrumentelle Reparatur-Vorstellungen eine Rolle spielen;

- in den Zielvorstellungen zum Hilfeprozess – wobei hier vieles noch diffus und unklar ist und Skepsis, Apathie und Enttäuschungen vorherrschen („Mir kann man nicht helfen!“/ „Ich habe keine Ziele und keine Hoffnung mehr!“).

Eltern in Misshandlungskonflikten sind in den Formen ihres Widerstandes erfinderisch, die sie mit ihren früh geprägten Einstellungen und Handlungsmustern auf unterschiedliche Weise zeigen: z. B.

- indem sie Probleme verleugnen, herunterspielen und als Familiengeheimnisse pflegen,
- indem sie eher Andere beschuldigen oder sogar verleumden,
- indem sie dem Angebot der Hilfe nur zum Schein zustimmen,
- indem sie ihr Kind aus pädagogischen Einrichtungen (wie z. B. einer Kita) abmelden oder sie nur unregelmäßig dorthin schicken,
- indem sie einfach die Flucht ergreifen, wegziehen oder vorgeben, bereits ein tolles Haus in Niedersachsen gefunden zu haben,
- indem sie verschwinden und unauffindbar sind,
- indem sie mit Drohgebärden gegen die Fachleute aufwarten und sie manchmal auch gewalttätig angreifen.

Freilich gibt es Abwehr und Widerstand auch auf der Seite der Fachkräfte des Kinderschutzes. Sie haben ihre Wurzeln vor allem in einem unsicheren fachlichen Rollenverständnis. Die Fachkräfte fühlen sich in ihrer Arbeit fachlich oft nicht ausreichend auf ihre schwierige Arbeit vorbereitet. Sie machen immer wieder die Erfahrung nur geringer Unterstützung und mangelhafter Wertschätzung und sehen sich in wachsendem Maße mit einer feindseligen Kritik von außen und auch von Seiten der Familien, in denen Kinder in ihrer Entwicklung gefährdet sind, konfrontiert.

Rollenunsicherheit und ein negatives Selbstbild in Verbindung mit einem geringen Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit führen darum leicht zu Abwehr und Widerstand der Fachkräfte, die eine produktive Zusammenarbeit mit der Familie gefährden. Folgende Formen der Abwehr spielen eine Rolle:

- Bagatellisieren und Übersehen von Misshandlungsanzeichen,
- aggressive Konfliktzuspitzungen im Umgang mit betroffenen Familien bzw.
- ein rastloses, einseitiges Handeln, ohne die Familien (und häufig auch nicht die betroffenen Kinder) zu beteiligen,
- ohne Ruhe und Raum zu schaffen für Zuwendung, Beziehungsaufbau und dialogische Verständigung.

### 3.) Sozio-kulturelle Problemkonstruktions- und Bewertungskonflikte gefährden die Zusammenarbeit

Kindesmisshandlungen und Vernachlässigungen sind keine objektiven Tatsachen. Sie sind vielmehr an historisch relativen, an normativen, rechtlichen und an fachlich-wissenschaftlichen Maßstäben orientierte Konstruktionen. Solche Konstruktionen sind ein Wahrnehmungs- und Interpretationsrahmen, der es erlaubt, die Lebensumstände, die Entwicklungs- und Erziehungsprozesse von Kindern in körperlicher, seelischer, intellektueller und moralischen Hinsicht kritisch wahrzunehmen, zu beurteilen und zu bewerten. Sie werden nicht im luftleeren Raum gemacht. Sie sind vielmehr gebunden an unterschiedliche, sozio-kulturelle, weltanschauliche, politische und lebensgeschichtliche und nicht zuletzt wissenschaftliche Begründungen. Nicht von ungefähr antworten Klientinnen und Klienten auf die Konstruktionen der Fachleute darum auch nicht selten: „*Ich sehe das ganz anders!*“

Die Zusammenarbeit mit Familien wird immer dann schwierig:

- wenn soziale Schicht- und Machtunterschiede die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung untergraben;
- wenn Wertsysteme sich aufgrund unterschiedlicher sozio-kultureller, schicht-, geschlechts- und generationenspezifischer Orientierungen kontrovers und unvereinbar gegenüberstehen;
- wenn unterschiedliche Sprachen gesprochen werden und niemand da ist, der mit Übersetzungen hilft und zur Verständigung beiträgt,
- wenn Bürgerinnen und Bürger den Staat als Feind sehen und umgekehrt: wenn die Bürgerinnen und Bürger von Seiten des Staates unter Verdacht geraten und als gefährliche Gegner des Gemeinwesens stigmatisiert und verfolgt werden.

## 2.3 Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit mit Familien im Kinderschutz

**1.) Mit einer positiven Einstellung zu Kindern und Eltern, mit einer offenen Dialogbereitschaft, mit Interesse und emotionaler Zugewandtheit, mit beherzter sowie nüchterner Hilfsbereitschaft wenden sich die Fachkräfte des Kinderschutzes den Familien zu. Sie schützen Kinder im Bündnis mit der Familie: gemeinsam und gern.**

Um das Wohl von Kindern zu sichern und zu fördern, orientieren wir uns als Kinderschutzfachkräfte an den folgenden Prinzipien<sup>\*)</sup>:

**Kindzentrierung:** Das Kind mit seinen Rechten und Bedürfnissen steht im Mittelpunkt unserer Arbeit. Es zu fördern und zu schützen ist unser wesentliches Anliegen. Wir sehen daher in jedem Fall – unter welchen konkreten Bedingungen auch immer – das Kind und lernen es kennen. Wir hören seine Stimme und sprechen mit ihm. Wir nehmen seine Wünsche und Interessen aufmerksam wahr und ziehen sie in Betracht. Zusammenarbeit ist insofern primär Zusammenarbeit mit Kindern und Jugendlichen.

**Entwicklungsförderung:** Wir verstehen die Förderung und Sicherung des Kindeswohls vor allem als Entwicklungsförderung. Dabei berücksichtigen wir die je nach Alter und Entwicklungsphase und -stand unterschiedlichen Entwicklungsbedürfnisse und unterstützen die komplexe Weiterentwicklung der Gesundheit sowie des sozialen Verhaltens wie der Fähigkeiten und Kompetenzen der Kinder.

**Beste Zielerreichung:** Wir arbeiten zusammen, um die wesentlichen Ziele unserer Kinderschutzarbeit zu erreichen, nämlich dazu beizutragen,

- dass Kinder sicher sind und vor Gefahren und Verletzungen geschützt sind,
- dass Kinder gesund sind und sich altersgemäß entwickeln,
- dass Kinder sich freuen und glücklich sind und etwas leisten können,
- dass Kinder einen positiven Beitrag leisten können
- dass sie lernen, für sich zu sorgen und selbständig zu werden.

**Ganzheitlicher Ansatz:** Wir verstehen, dass das Kindeswohl vom weiteren Kontext der Familie und von den besonderen Bedingungen der gesellschaftlichen, politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Verhältnisse abhängig ist. Zusammenarbeit mit Kindern und Eltern sowie mit den weiteren Umgebungssystemen ist eine notwendige Basis, um Risiken und Schutzfaktoren, Belastungen und Ressourcen in der näheren und weiteren Umwelt von Kindern und Jugendlichen kritisch wahrzunehmen und im Interesse der Entwicklungsförderung von Minderjährigen zu verändern und zu nutzen.

**Chancengleichheit und soziale Gerechtigkeit:** Wir engagieren uns in unserer Kinderschutzarbeit, um gleiche Chancen für alle Kinder zu ermöglichen – unabhängig von Unterschieden des Geschlechts, der Begabungen und Fähigkeiten, der Schicht und des religiösen, ethnischen und sozio-kulturellen Hintergrunds – und um Benachteiligungen und Diskriminierungen ihrer gesundheitlichen, bildungsmäßigen und sozialen Entwicklung zu überwinden. Alle, die sich dafür einsetzen, sind unsere Partner in der Zusammenarbeit.

<sup>\*)</sup> Wir nehmen in diesem Zusammenhang Gesichtspunkte der offiziellen Arbeitsanleitung des britischen Fachministeriums auf: Department for Education and Skills (DfES) (2006, 2009)2: Working Together to Safeguard Children. A guide to inter-agency working to safeguard and promote the welfare of children. London: DfES, S. 99-101.

**Kontinuität und Verantwortung:** Kinder im Kontext ihrer Familien, der Nachbarschaft und des Gemeinwesens zu schützen, ist keine Einzelaktion. Es bedarf vielmehr eines kontinuierlichen Prozesses des Zusammenwirkens vieler Personen und Einrichtungen mit unterschiedlichen Rollen und unterschiedlicher Verantwortung. Zusammenarbeit ermöglicht und fördert die Selbstverantwortung von Kindern, Eltern und Fachkräften und ist ein Raum für Begegnung und Beziehung, in dem die gemeinsame Verantwortung für das Kindeswohl, das Familien- und Elternwohl und das Gemeinwohl wachsen kann.

Ob dieser Qualitätsstandard erfüllt ist, lässt sich an einer Reihe von Indikatoren ablesen, die sich auf Einstellungen und gefühlsmäßige Beziehungsgestaltungen, zugleich aber auch auf programmatische Orientierungen in der Kinderschutzarbeit beziehen, die wir mit folgenden Leitfragen erfassen können:

**1. Leitfrage:** Wie gehen die Kinderschutzfachleute mit den in der Familie bei Misshandlung und Vernachlässigung entstehenden und vorhandenen Ängsten um?

- Die Fachleute haben sich selbstreflexiv und kritisch mit ihren eigenen, aber auch fremden Kindheitserfahrungen der Bedrohung oder Verletzung der Entwicklungsbedürfnisse und Rechte von Kindern auseinandergesetzt und verstehen ruhig und differenziert, welche gefühlsmäßigen Irritationen Misshandlungen und Vernachlässigungen auf allen Seiten auslösen können.
- Die Fachleute haben ein differenziertes Verständnis der lebensgeschichtlichen und gesellschaftlichen Zusammenhänge gewonnen, die dazu geführt haben, dass Eltern als Sorgeberechtigte und als Erzieher scheitern oder zu scheitern drohen. Sie wissen, dass Schuld, Schuldvorwürfe, Schuldzumessung und Schuldanerkennung oft schwer auseinander zu halten sind und nicht selten Schamgefühle und massive Ängste vor Verurteilung und Strafe durch andere, insbesondere durch Staat und Gesellschaft, und dann auch vor dem Hilfesystem auslösen.
- Die Fachleute machen ihre unterstützenden und frühen Hilfeprogramme in der Öffentlichkeit bekannt und ermutigen Eltern und Kinder, früh und freiwillig Hilfe zu suchen und anzunehmen. Dies gilt vor allem, wenn es Belastungen und Schwierigkeiten bei der Gewährleistung des Kindeswohls gibt und wenn sich Krisen akut zuspitzen.
- Die Fachleute stärken ein bürgernahes Positiv-Image der Kinderschutzeinrichtungen und betonen die tri-polare Aufgabe der Sicherung des Kindeswohls, des Familien- und Elternwohls und des Gemeinwohls.
- Die Fachleute verstehen und thematisieren die Ängste der misshandelten und vernachlässigten Kinder und der mit ihnen konfliktreich verstrickten Eltern und wenden sich ihnen – trotz einer häufigen Abwehr und eines trotzigem Widerstands der Betroffenen – mit Interesse, Ruhe und Gelassenheit zu. Sie nehmen ohne schicht- oder kulturspezifische Vorurteile Kontakt mit ihnen auf und bauen mit Empathie und Zuneigung eine Brücke zu einer problemklärenden Hilfebeziehung und zu einer alle Beteiligten schützenden Krisenintervention. Dabei nutzen sie flexibel – je nach Situation und Problemlage – unterschiedliche (alle einbeziehende oder trennende) Hilfesettings, mit dem Interesse,

nach Möglichkeit eine Übereinstimmung in der Problemeinschätzung und Hilfeplanung zu erzielen.

**2. Leitfrage:** Wie gehen die Fachleute mit ihren eigenen Ängsten um?

- Die Fachkräfte kennen ihre eigenen Ängste um das misshandelte und vernachlässigte Kind und kennen auch ihre Ängste, die sie vor den Misshandlern haben. Sie nehmen diese Ängste aufmerksam wahr und kontrollieren ihre damit verbundenen kindorientierten Rettungsimpulse ebenso wie ihre aggressiven Gefühle gegenüber den Misshandlern. Sie nehmen Hilfe bei der Klärung dieser Gefühle an und suchen Unterstützung durch kollegiale Beratung und Supervision.
- Die Fachkräfte wissen, dass ihnen Familien in Not und Verzweiflung immer wieder mit Ablehnung und auch mit Aggression und feindseliger Gewalt entgegenreten. Sie nehmen diese Verhaltensweisen sorgfältig und ohne Ressentiments wahr, thematisieren sie als ein Konfliktgeschehen, für das es nachvollziehbare Gründe gibt. Sie behandeln diese Aggressionen kompetent mit Methoden der Konflikt-Deeskalation und der gewaltfreien Kommunikation, wobei die Konfliktklärung und Konfliktverringerng mit der Wertschätzung und Anerkennung der Konfliktpartner verbunden wird.
- Die Fachkräfte wissen, dass im Kinderschutz grundsätzlich Situationen struktureller Unsicherheit und Widersprüchlichkeit zu bewältigen sind (z. B. Wo zieht man die Grenze zwischen problematischer – Misshandlung und Vernachlässigung zu nennender – und „noch einigermaßen guter“ Elternschaft? Wann sind Hilfe, wann Nothilfe, wann verpflichtender Eingriff, wann gerichtlich angeordnete Auflagen und Zwangsmaßnahmen oder sogar Strafverfolgung angesagt? Wie weit reicht die Geltung unterschiedlicher Wertsysteme, was sich in Geschlechter- und Generationenbeziehungen gehört und was nicht, und wie behandelt man die daraus sich ergebenden kulturell bedingten Werturteilskonflikte? Wie kann man mit der häufig unsicheren Beweislage bei Fällen von Kindesmisshandlung und Vernachlässigung umgehen, zumal es meistens keine präsenten Zeugen und nur selten zweifelsfreie, sichere Anhaltspunkte für Kindeswohlgefährdungen gibt? Wie kann man Verantwortung und Schuld für Kindeswohlgefährdungen individuell zumessen, wenn individuelle, situationelle, kontextuelle Faktoren und Umstände – aber in der Regel ohne eindeutige kausale Beziehungen – zusammenspielen? Wie kann man aktuelle Misshandlungen und das prospektive Risiko eventuell später eintretender Gefährdungen bestimmen? Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass unsere Hilfe wirksam ist? Wie können wir gewährleisten, dass es nicht zu weiteren Misshandlungen kommt? etc.). Sie wissen daher, dass sich bei all dieser Unsicherheit Fehler in der Kinderschutzarbeit nicht ausschließen lassen und dass sie selbst in ihrer Arbeit nicht fehlerfrei sind. Sie beobachten darum ihre eigene Praxis, nehmen ihre Fehler aufmerksam wahr, untersuchen sie und lernen aus ihnen ebenso wie aus erfolgreichen, gelungenen Hilfeverläufen.

**2.) Die Kinderschutzfachkräfte verstehen die Zusammenarbeit als Kernaufgabe der Beziehungsgestaltung. Dabei nehmen sie die vielfältigen Formen der Abwehr und des Widerstandes als sinnvolle Konfliktgestaltungen und als mehrseitiges interaktives Geschehen aufmerksam wahr, thematisieren sie und arbeiten sie dann nach allen Regeln der Kunst durch. Auf dieser Basis entwickeln die Fachkräfte schrittweise ein Arbeitsbündnis mit der Familie, das auch im Konflikt belastbar ist und trägt.**

Ob dieser Qualitätsstandard erfüllt ist, lässt sich an den folgenden Indikatoren ablesen:

**1. Leitfrage:** Wie gehen die Fachkräfte mit Abwehr und Widerstand der Familien um, die die Zusammenarbeit gefährden?

- Die Fachkräfte verstehen Abwehr und Widerstand als eine Aktion und Interaktion, die in ihrer Form auf die lebensgeschichtlichen und hintergründigen Konflikte verweist. Sie entwickeln sich aber zugleich im aktuellen Beziehungsgeschehen und im Hilfekontext immer wieder neu und lösen dabei Übertragungen und Gegenübertragungen aus.
- Die Fachkräfte wissen, dass sich Abwehr und Widerstand im Zugang, im Erstkontakt, bei der Problemkonstruktion, in den Prozessfantasien und im Hilfeplanverfahren sowie im weiteren Hilfeprozess zeigen. Sie rechnen daher geradezu mit ihnen als zentrale beratende und sozialpädagogische Herausforderung. Sie erkennen sie in ihren vielfältigen Formen. Sie thematisieren sie und arbeiten sie dann mit allen Beteiligten durch. D. h. sie arbeiten ihren Sinn und ihre Bedeutung heraus und eröffnen auf diese Weise Wege der produktiven Veränderung und insbesondere des Kinderschutzes.
- Die Fachkräfte nehmen sich Zeit. Sie bieten Hilfen nicht einfach so, sondern in der Regel erst nach einer mehrseitigen Klärung des Problem- und Prozessverständnisses und der bestehenden Hilfee Erwartungen an, die auch im weiteren Prozess immer wieder zum Thema gemacht werden.

**2. Leitfrage:** Wie gehen die Fachkräfte mit der eigenen Abwehr und dem eigenen Widerstand in der Kinderschutzarbeit um?

- Die Fachkräfte sind fachlich gut für die Wahrnehmung ihrer Kinderschutzaufgaben ausgebildet. Sie bilden sich laufend fort und entwickeln ein emotional durch Supervision geklärtes, selbstbewusstes Rollen- und Aufgabenverständnis. Sie suchen Hilfe bei erfahrenen Fachkräften, um nicht in eigene Fallen der Übertragung und Gegenübertragung zu geraten.
- Sie nehmen aufmerksam Misshandlungsanzeichen wahr und bewerten sie fachlich fundiert. Sie weichen Konflikten nicht aus, vermeiden aber Konfliktzuspitzungen und fördern den Dialog und die gegenseitige Verständigung.
- Gerade auch im Konflikt und bei zugespitzten Krisen mit bestätigter Kindeswohlgefährdung, z. B. wenn Eltern ihre Konfliktbeteiligung leugnen oder vertuschen und nicht bereit oder in der Lage sind, die Rechte ihrer Kinder zu achten, sie zu schützen und deren

Entwicklungsbedürfnisse zu gewährleisten setzen sich die Fachkräfte dafür ein, den Prinzipien der Transparenz und Partizipation, der Fairness und Gerechtigkeit Geltung zu verschaffen. Sie stellen Machtwillkür und autoritäre Beziehungsansprüche begründet in Frage, bleiben standhaft und weichen nicht aus. Sie nutzen vielmehr ihre fachliche und persönliche Autorität ohne Gewalt und verdeutlichen die Chancen einer gemeinsamen Wahrnehmung des Wächteramtes, notfalls auf der Grundlage einer familiengerichtlichen Entscheidung.

**(3) Die Kinderschutzfachkräfte fördern grundsätzlich die Zusammenarbeit mit Familien als engagierte Vertreter der Demokratie. Sie unterstützen gleichermaßen die Grund- und Freiheitsrechte der Einzelnen wie die gesetzlich verankerten Rechte von Staat und Gesellschaft. Sie treten engagiert für soziale Gerechtigkeit und für die Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts in der modernen pluralistischen Gesellschaft ein, die von großen Unterschieden, Interessen- und Machtkonflikten, weltanschaulichen, politischen und moralischen Kontroversen geprägt ist. Diese Vielfalt wird als Herausforderung und Chance für eine Schichten und Interessen übergreifende Verständigung und Einigung verstanden.**

Ob dieser Qualitätsstandard erfüllt ist, lässt sich an den folgenden Indikatoren ablesen:

**Leitfrage:** Wie gehen die Fachkräfte mit sozio-kulturellen und politischen Bewertungskonflikten um, die die Zusammenarbeit mit den Familien gefährden?

- Die Fachkräfte wissen und verstehen, dass Kindesmisshandlungen und Vernachlässigungen nicht einfach „vorliegen“, keine („objektiv evidenten“) eindeutigen Tatsachen darstellen. Sie haben gelernt, dass alle Aussagen, es handele sich bei einem bestimmten Vorgang um Kindesmisshandlung, Konstruktionen sind, wobei Wahrnehmungen an Bewertungen geknüpft und auf diese Weise gedeutet werden. Solche Bewertungen oder Deutungen sind begründet, wenn sie sich an den geltenden rechtlichen und ethischen Maßstäben sowie an fachwissenschaftlichen Begründungen orientieren.
- Die Fachkräfte nehmen darum die Vielzahl unterschiedlicher Konstruktionen und Deutungen/Sichtweisen aller Prozessbeteiligten aufmerksam und vorurteilsfrei in den Blick und arbeiten mit einem geklärten demokratischen und fachlichen Selbstverständnis an einer gemeinsamen Einschätzung und Begründung solcher Konstruktionen.
- Die Fachkräfte wissen, dass es in der Kinderschutzarbeit immer um eine schwierige Balance zwischen Rechten und Pflichten von Eltern und Kindern und zwischen den Rechten und Pflichten von Bürgerinnen und Bürgern und des Staates geht und dass dabei Machtunterschiede und Machtwillkür immer wieder vorkommen. Machtanmaßung und Machtmissbrauch verbunden mit schichtspezifischer Diskriminierung erkennen die Fachleute als eine große Gefährdung der Zusammenarbeit bei der Wahrnehmung von Kinderschutzaufgaben, um deren kritische Reflexion und Verringerung sie sich bemühen.
- Gerade in Situationen von Armut, Ausgrenzung und Benachteiligung beteiligen sich die Fachkräfte nicht an der gängigen Diskriminierung, Herabsetzung und Verachtung der

dergestalt in Not geratenen Menschen, die sie nicht als Gegner oder Feind und als Versager sehen und verurteilen, sondern die sie als leistungs- und hilfeberechtigte Bürgerinnen und Bürger anerkennen und wertschätzen. Engagement für soziale Gerechtigkeit und großzügige Hilfsbereitschaft sind darum Eckpfeiler guter Zusammenarbeit.

## [3]

### Zusammenarbeit in der Kinderschutzorganisation und im Team <sup>\*)</sup>

*Zur Zusammenarbeit ermutigen;  
sie fördern und fordern!  
(aus der QE-Werkstatt)*

#### 3.1 Die fachliche Herausforderung und Aufgabe

Gerade die neueren Diskussionen um die Gewährleistung des Kindeswohls stellen die Notwendigkeit der Zusammenarbeit der Akteure im Kinderschutz heraus. Dabei fällt allerdings auf, dass vor allem die einzelnen Fachkräfte in ihrer Praxis der Zusammenarbeit im Blick sind und dass die Organisationen in ihrer Bedeutung unterschätzt werden.

Demgegenüber stellen wir fest: Kinderschutz geschieht zwar durch Einzelne in Organisationen, prozessiert sich aber organisationell. Wenn Kinderschutz demnach in der Regel von Organisationen geleistet wird, müssen organisationale Zusammenhänge stärker in den Blick genommen werden: Strukturen der Kinderschutzorganisationen, Kommunikation, Wissensmanagement, Verhältnis von Leitung zu Mitarbeitenden, Organisationskultur, Stil, Werte, Haltungen und Sinnfragen.

Kinderschutzorganisationen erstarren häufig, so wie dies auch Familien tun. So wie Familien durch mangelnde Entwicklungsfähigkeit in Krisen geraten, tun dies auch Organisationen. Selbst wenn Mitarbeitende sich an alle Vorschriften, Anleitungen und Abläufe halten, ist eine erfolgreiche Kinderschutzarbeit nicht automatisch gesichert. Aus der erfindungsreichen und kreativen Arbeit von modernen Hochrisikoorganisationen wissen wir, dass in riskanten

<sup>\*)</sup> An der Erarbeitung des 3. Kapitels haben besonders mitgewirkt: Brigitte Berauer, Werner Buggel, Joachim Kuhlmann, Dagmar Pawlik, Erich Ernst-Pawlik, Rüdiger Riehm, Agnes Wattenberg, Claudia Winkler.

Situationen und zugespitzten Krisen andere Fähigkeiten der Mitarbeitenden gefragt sind als das bloße Befolgen von Vorschriften. Hierzu gehören das Anpassen von Verfahrensregelungen an unerwartete neue Situationen, experimentelles Handeln und vor allem eine kritische Reflexion der aktuellen Situation und ein offener Austausch mit allen Beteiligten.

Ganz allgemein gilt darüber hinaus: Der/die Einzelne kann nur in einer guten Organisation eine gute Arbeit machen. Fachkräfte brauchen Anerkennung, Unterstützung, geteilte Visionen und tragfähige Zusammenarbeit in der eigenen Organisation. Wir wissen aber, dass viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht erleben, dass ihre Organisation sie wertschätzt, sie gezielt unterstützt und fördert. Solche Fachkräfte sind in der Regel dann auch nicht in ausreichender Weise mit ihrer Organisation identifiziert und geraten in Konflikte, wenn sie die Ziele, Aufgaben und Ansprüche der eigenen Kinderschutzorganisation gegenüber Familien und anderen Organisationen authentisch repräsentieren müssen.

In vielen Kinderschutzorganisationen, zumal in größeren öffentlichen Verwaltungen, herrscht kein Verständnis von Organisationen als lebendigen Systemen, die man entwickeln kann und muss. In einem verkürzten Verständnis stehen bürokratische Organisationsvorstellungen mit ihren Regelwerken im Vordergrund. Die Dynamik der Organisation wird hingegen nicht untersucht. Man kann aber gemeinsam erforschen: Was strahlt die Organisation nach innen und außen aus? D.h.: man muss Organisationen gezielt entwickeln, die Kultur fördern, eine lernende Organisation werden, um erfolgreichen Kinderschutz machen zu können. Dabei kommt es darauf an, die Organisationen in ihrer Entwicklung zu verstehen und zu gestalten, ohne ausschließlich auf Regelwerke zu vertrauen.

### **3.2 Die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit in der eigenen Organisation und im Team**

In Kinderschutzorganisationen wird die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden in unterschiedlicher Weise verlangt. Häufig gibt es feste Team-, Gruppen- oder Abteilungsstrukturen mit einem dazu gehörigen Besprechungswesen ebenso wie fallbezogene Zusammenarbeit, die regelmäßig und institutionell abgesichert ist, aber auch spontan zustande kommt. Die Zusammenarbeit der Fachkräfte wird durch die rechtlich definierten Aufgaben und Ziele der Organisationen, ihre Leitbilder und Organisationskulturen sowie ggf. durch ihre expliziten Handlungsanweisungen und Regeln bestimmt. Die Zusammenarbeit kann in Kinderschutzorganisationen jedoch nicht umfassend und abschließend allgemein geregelt werden. Sie muss von den Teams, Gruppen und Abteilungen und nicht zuletzt von den einzelnen Fachkräften im Einzelfall selbständig entwickelt, gelebt und gestaltet werden, um erfolgreiches Handeln im Kinderschutz zu ermöglichen. Dabei zeigen sich insbesondere folgende Schwierigkeiten:

#### **1.) Strategische und programmatische Unklarheit: Die Organisation weiß nicht, wer und was sie im Kinderschutz ist**

Einige Kinderschutzorganisationen haben einen klaren Auftrag oder sie haben sich eine klare Orientierung erarbeitet, die nach innen und außen kommuniziert werden kann. Wer in einer

solchen Organisation arbeitet, weiß auf was es ankommt und kann sich mit seinen Kolleginnen und Kollegen in einer gemeinsamen Sprache verständigen. Die strategische und programmatische Klarheit ist in Organisationen, die mit Aufgaben des Kinderschutzes in Deutschland betraut sind, jedoch die Ausnahme. So haben sich z. B. die Jugendämter in den letzten Jahrzehnten mühsam ein neues Image erarbeiten können (von der „Kinderklaubehörde“ zur Familien unterstützenden Dienstleistungsorganisation), das jedoch noch immer widersprüchlich und fragil geblieben ist. Auch andere Organisationen, wie z. B. die Polizei und die Familiengerichte, die früher einen enger bestimmten Auftrag hatten, haben ihre Aufgaben und programmatischen Ziele erweitert und geraten damit in Ziel- und Leitbildkonflikte. So hat z. B. der Aufbau von präventiven Bildungsangeboten für Schulen, Vereine und Familien der Polizei als „Freund und Helfer“ neue Sympathien in der Bevölkerung eingebracht. Allerdings bleibt ihr Strafverfolgungsauftrag davon unberührt. In der Kinder- und Jugendhilfe hat diese Verwirrung mit dem Festhalten am Begriff des „Doppelten Mandats“ von Hilfe und Kontrolle (nicht zuletzt von Repression) eine besondere Tradition, aus der Soziale Arbeit sich bisher programmatisch und strategisch nicht völlig befreien konnte. Darum gelang es insbesondere der Kinderschutzarbeit nicht, sich in der Öffentlichkeit eindeutig als helfende Institution zu positionieren.

So ist nicht nur der Bevölkerung unklar, wie nah und intensiv das Jugendamt und die Freien Träger der Jugendhilfe mit Polizei und Justiz (den Organisationen der Strafverfolgung) zusammenarbeiten und ob letztlich eher die Kinder oder die Eltern oder die Familie als Ganzes auf Partnerschaft und Unterstützung hoffen dürfen. Aktuell wird weitgehend versucht, diese programmatische Unklarheit und mangelhafte Differenzierung der am Kinderschutz beteiligten Berufssysteme durch die Verbreitung von pauschalen und abstrakten Kooperationsrichtlinien, diagnostischen Instrumenten und Ablaufplänen für die gemeinsame Fallarbeit bzw. mit bloßen Absichtserklärungen zur Kooperation in den Griff zu bekommen – allerdings ohne dabei besonders erfolgreich zu sein. Weniger Raum finden die Suche nach einer gemeinsamen Sprache und Verständigung. Zu einem Dialog der unterschiedlichen beteiligten Organisationen und Professionen über Menschenbilder, Leitorientierungen oder gar Visionen in der Kinderschutzarbeit kommt es selten.

#### **2.) Unklare Rollenerwartungen und Rollenwahrnehmung der Fachkräfte: Vereinzelung/schwache Zugehörigkeit/Desidentifikation**

Die unklare programmatische und strategische Orientierung von Organisationen hat Auswirkungen auf die dort beschäftigten Mitarbeitenden. Selbst wenn es vielen Fachkräften gelingt, die organisationalen Unklarheiten im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen zu erörtern und immer wieder selbst für Orientierung zu sorgen, so gelingt dies vielen Fachkräften dauerhaft jedoch aus nachvollziehbaren Gründen weniger gut. Wer möchte schon gerne in einer Organisation arbeiten, die in den Medien als verschlafen, unverantwortlich und bürokratisch dargestellt wird, wie z. B. das Jugendamt? Oder bei einem Freien Träger der Jugendhilfe, dem zum wiederholten Male (wie z. B. in der aktuellen Diskussion über die repressive Heimerziehung nach 1945) seine autoritäre und rechtswidrige Vergangenheit vorgeworfen wird?

Neben diesen von außen forcierten Belastungsfaktoren führen aber auch innere, von den Organisationen selbst verantwortete Konflikte dazu, dass viele Kinderschutzfachkräfte zwar ihre Arbeit aufrichtig und korrekt ausführen, jedoch die Identifikation mit der eigenen Orga-



nisation eher gering ist. Schwache Zugehörigkeitsgefühle der Mitarbeitenden aber sind auf Dauer für die Kinderschutzorganisationen ein Problem, da sie die Vereinzelungstendenzen verstärken und die Zusammenarbeit erschweren und gefährden. Für die Mitarbeitenden erschwert die Distanzierung vom Profil der Organisation die erfolgreiche Arbeit. Selbst bei gesteigerter individueller Anstrengung kann auf Dauer nicht zufrieden stellend gearbeitet werden. Dann nehmen Stress und Überlastung zu. Sie führen nicht selten zum Burn-Out. Wenig identifizierte Mitarbeitende ziehen sich darüber hinaus zunehmend aus fachlichen und organisationalen Entwicklungsprozessen zurück, setzen Entscheidungen und Anweisungen der Vorgesetzten nicht mehr um bzw. unterlaufen sie.

Neben dem Problem der Desidentifikation der Fachkräfte mit den Organisationszielen und -abläufen ergeben sich vielfältige weitere Probleme der Rollenwahrnehmung in Kinderschutzorganisationen. Diese hängen direkt mit den teilweise wenig geklärten oder sogar widersprüchlichen Rollenerwartungen der Organisationen, ihrer Adressaten und ihrer Kooperationspartner an die Fachkräfte zusammen. So werden weit reichende organisationale Veränderungen vorgenommen, die z. B. mit der Figur des „Case-Managers“ ein vollkommen anderes Rollenmodell vorsehen, als es früher mit der „Fallführenden Fachkraft“ vorgesehen war. Am Beispiel des Case-Managers zeigt sich, dass neue Rollenerwartungen (z. B. die drastische Trennung von Hilfgewährung und Hilfeerbringung) intensiv kommuniziert und eingeübt werden müssen, damit tatsächlich das gewünschte Handeln umgesetzt werden kann – wenn sie nicht überhaupt programmatisch in eine Sackgasse führen. Ein anderes Beispiel betrifft die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung im Jugendamt und bei vielen Freien Trägern der Jugendhilfe, die zu neuen Ambivalenzen in der Rolle der verantwortlichen Fachkräfte führt, da Hilfeleistungen nicht mehr binär (erfolgreich vs. nicht-erfolgreich) bewertet werden können, sondern als zusätzliche Ebene das „Preis-Leistungsverhältnis“ berücksichtigt werden muss.

### 3.) Organisationsstrukturelle und organisationskulturelle Schwierigkeiten

Die Arbeit von Organisationen im Hochrisikobereich des Kinderschutzes verursacht bei den Fachkräften Angst- und Stressgefühle. Diese werden durch die Strukturen und die Kultur in den Organisationen häufig mit verursacht bzw. unnötig verstärkt. Die unsichere und teilweise widersprüchliche Wertestruktur der Organisationen verstärkt das Gefühl der Fachkräfte, Erfolg und Misserfolg in der Arbeit nicht auseinander halten zu können und den Wert der eigenen Arbeit wie auch der gesamten Organisation permanent in Frage zu stellen. Um die prekäre und schwierige Aufgabe des Kinderschutzes erfolgreich zu bewältigen, müssen die Kinderschutzorganisationen sorgsam geführte Organisationen sein, in denen ein Klima der Anerkennung und des Vertrauens vorherrschend ist. Die Organisationskulturen sind aber in der Praxis stattdessen nicht selten von Abwehr und Konkurrenz geprägt. Positive Rückmeldungen („Das hast du wieder Klasse hinbekommen!“) sind ebenso selten, wie die freiwillige Unterstützung von KollegInnen bei besonderen Belastungssituationen.

In der Analyse der organisationsstrukturellen und -kulturellen Schwierigkeiten werden von Fachkräften in Kinderschutzorganisationen besonders folgende Aspekte angeführt:

- Leitungs- und Managementprobleme belasten die Aufgabenwahrnehmung und die Kul-

tur der Zusammenarbeit. Leitungen verbreiten nicht selten Angst und haben selbst Angst vor Fehlern und Scheitern. Wenn Leitungskräfte sich nicht mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifizieren können, geben sie diesen Druck an sie weiter. Sie treten ihnen dann eher mit Forderungen gegenüber und haben für sie wenig Verständnis, Anerkennung und Wertschätzung übrig. Auf diese Weise werden die Leitungskräfte nicht zu einem Modell organisationaler Weiterentwicklung und fachlicher Unterstützung.

- In konzeptionellen und fachlichen Auseinandersetzungen dominieren Regeln durchsetzende Entscheidungen und Prozesse. Es wird verwaltet statt geleitet, entschieden statt dialogisch reflektiert.
- Anstelle eines offenen, kommunikativen Wissensmanagements, bei dem die Vielfalt der Talente, Werturteile und Methoden positiv gewürdigt wird, herrscht der Zwang zur Einheitlichkeit. Fachliche Neuerungen werden zwar häufig mit den Fachkräften gemeinsam entwickelt, aber in Widerstand auslösenden Top-Down Verfahren umgesetzt.
- Die Kinderschutzorganisationen sind keine lernenden Organisationen. Sie orientieren sich nicht an den Best-Practice-Modellen anderer zuverlässiger Hochrisikoorganisationen (Highly Reliable Organisations), die besonders auf eine Kultur der Achtsamkeit setzen und ihre Fehler intensiv untersuchen, um die eigene Arbeit zu verbessern. Viele Fachkräfte in Kinderschutzorganisationen trauen sich nicht, kritische Einschätzungen zu äußern, die Organisationsfehler zu benennen und auch gegenüber Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen freundlich aber bestimmt Konflikte anzusprechen.
- Schließlich scheitert Zusammenarbeit im Kinderschutz immer wieder daran, dass für die Zusammenarbeit die dafür notwendige Zeit gar nicht eingeplant und kostenmäßig berücksichtigt wird. Zu geringe und nicht bezahlte Zeitkontingente sind leider in vielen Handlungsfeldern üblich (vgl. z.B. in der Kindertageserziehung, den Gerichten, den Kliniken). Zusammenarbeit bleibt dann ein bloßes Lippenbekenntnis.

### 4.) Qualifikationsdefizite

Die Fachkräfte, die in Kinderschutzorganisationen tätig sind, müssen über besonderes Wissen und Können verfügen, das aber in der sozialarbeiterischen Grundausbildung bisher nicht vermittelt wird. Neben grundlegenden, spezifischen Zusatzqualifikationen zur „insofern erfahrenen Kinderschutzfachkraft“ müssen die Fachkräfte zu permanenten Weiterbildungen und zum gemeinsamen Lernen mit ihren Kolleginnen und Kollegen bereit sein, um Kinderschutz gemeinsam erfolgreich bewerkstelligen zu können. Nach wie vor wird die Praxis diesen Anforderungen jedoch nicht ausreichend gerecht. Qualifikationsdefizite erschweren die Zusammenarbeit im Kinderschutz besonders, wenn:

- die Einschätzung von Kindeswohlgefährdungen und die Erarbeitung gemeinsamer Kriterien in den Organisationen und Teams nicht als gemeinsame, permanente Qualifizierungsaufgabe begriffen wird,
- Berufsanfänger ohne einschlägige Zusatzausbildungen in Kinderschutzdiensten einge-

setzt und dann auch „verheizt“ werden, ohne sie durch besondere Unterstützungskonzepte abzusichern,

- Kompetenzlücken in Teams und Organisationen nicht offen angesprochen und behoben werden,
- Einrichtungen und Dienste, gerade im präventiven Kinderschutz (z. B. in Schulen und Kindertageseinrichtungen), aber auch überhaupt in der Kinderschutzarbeit nicht über multiprofessionelle Teams verfügen.

### 5.) Arbeitsbelastungen und Ressourcenmangel

Durch die gesetzlichen Veränderungen und durch die hohe mediale und politische Aufmerksamkeit für Kinderschutzfragen ist die Arbeitsbelastung der Fachkräfte in den letzten Jahren dramatisch angestiegen. Der Anstieg der Fallzahlen bedroht dabei auch die Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen, da Zusammenarbeit immer zeitaufwändig ist. Die Mitarbeitenden in den Kinderschutzorganisationen können sich gegen die zunehmende Arbeitsbelastung häufig nicht gut wehren, da individuelle Überlastungsanzeichen in der Regel lediglich zu den Akten genommen werden und ohne praktische Auswirkungen bleiben. Besonders in solchen Organisationen, in denen die einzelnen Fachkräfte die Arbeitsbelastung alleine auffangen und bewältigen müssen, weil es keine KollegInnen gibt oder die Fälle nicht wirklich nach differenzierten Kriterien aufgeteilt werden, können Überlastungen nicht ausgeglichen werden.

Bei hoher Arbeitsbelastung bleibt die Zusammenarbeit nachweislich auf der Strecke. Gemeinsame Fallkonferenzen werden immer stärker gekürzt und formalisiert. Die Fachkräfte bringen dann immer weniger Fälle ein, um schneller wieder an die „eigentliche“ Arbeit zu gehen. Schließlich fallen die Besprechungen ganz aus und es findet keine Zusammenarbeit mehr statt. Nach wie vor herrscht in einigen Organisationen, besonders unter Leitungskräften in großen Verwaltungen, die Auffassung vor, dass in den Sozialen Diensten zu viel geredet und zu wenig gehandelt werde. Auch deshalb wird die fachgerechte Zusammenarbeit als unnützes „Geschwätz“ diffamiert und zu wenig gefördert.

Neben der Arbeitsbelastung bedroht auch ein genereller Ressourcenmangel die Zusammenarbeit in Kinderschutzorganisationen. Es finden sich keine „Springer“ und Aushilfskräfte, die in besonderen Belastungssituationen (oder auch in Urlaubs- und Krankheitsphasen) die Teams verstärken. Es besteht oft keine Möglichkeit, in besonders schwierigen Fällen zusätzliche Beratungs- und Supervisionsgespräche durchzuführen und externe Fachleute hinzu zu ziehen und auch zu finanzieren.

### 6.) Teamprobleme

Die Zusammenarbeit in Kinderschutzorganisationen konzentriert sich besonders auf die Arbeit in den Teams. Teams sind für die erfolgreiche Kinderschutzarbeit eigentlich unerlässlich, da nur sie den regelmäßigen, intensiven Austausch, kollegiale Beratung, Kontrolle und Unterstützung gewährleisten können. Dort wo Fachkräfte Kinderschutz alleine sicherstellen sollen oder

müssen, sind andere kollegiale Strukturen der Zusammenarbeit unerlässlich (z. B. regelmäßige gemeinsame Fallbesprechungen mit anderen Diensten und Einrichtungen und verbindliche Vertretungsregelungen). Allerdings zeigt die Praxis der Teamarbeit, dass diese Ansprüche häufig nicht eingelöst werden. Das gilt besonders dann, wenn:

- einzelne Fachkräfte die intensive und offene Zusammenarbeit im Team ablehnen und lieber alleine tätig sind,
- die Zusammenarbeit im Team und die gegenseitige Vertretung nicht verbindlich geregelt oder zu stark formalisiert ist,
- die Teams ohne Anleitung, Beratung, Supervision und Unterstützung arbeiten und sich nicht weiter entwickeln,
- die Teams von einer privaten oder sogar familiären Atmosphäre geprägt sind und professionelle Strukturen, Haltungen und Methoden zu kurz kommen,
- Übertragungskonflikte im Team auftreten, die nicht erkannt und gelöst werden. Das bedeutet, dass die Konflikte des Misshandlungsmilieus sich im Team reproduzieren und es zu Spaltungen und aggressiven Konfliktaufladungen kommt.

## 3.3 Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit in der Kinderschutzorganisation und im Team

### 1.) Gemeinsame Leitbilder und Visionen unterstützen Identifikation und Rollenklarheit

Moderne Kinderschutzorganisationen begreifen die Vielfalt der Werte und Anschauungen ihrer Mitarbeitenden als Chance für lebendige Auseinandersetzungen über Leitbilder und Visionen. Sie wissen, wie stark die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Organisationszielen und -aufgaben davon abhängt, dass ihre fachliche Wertschätzung mit der Wertschätzung als Person mit spezifischen Erfahrungen und moralischen Orientierungen verbunden ist. Aufbauend auf den persönlichen Visionen der einzelnen Fachkräfte – die vielen zunächst gar nicht bekannt sind, weil ggf. selbst in einem langen Berufsleben noch niemand danach gefragt hat – organisieren Teams und gesamte Organisationen die Leitbildarbeit für den Kinderschutz als dialogischen Prozess, der niemals abgeschlossen ist. Die Prozesshaftigkeit des gegenseitigen Austauschs und das Interesse an der Vielfalt der Meinungen und Orientierungen werden stärker betont als das Ergebnis.

Besonders thematisiert werden neue Rollenerwartungen der Organisationen, die Veränderungen in der Haltung und im Handeln der Fachkräfte betreffen und die von den Fachkräften als widersprüchlich erlebt werden. In solchen Situationen werden Workshops und Fortbildungen durchgeführt, in denen die Mitarbeitenden sich aktiv mit ihren Fragen und Konflikten auseinandersetzen können und die Organisationen bereit sind, die neuen Konzepte und Rollenerwartungen gemeinsam mit den Fachkräften so zu gestalten, dass diese die Neuerungen schließlich unterstützen können.

## 2.) Achtsame und lernende Organisation

Analog zu anderen Hochrisikoorganisationen, wie z. B. der Feuerwehr, wird Achtsamkeit zur neuen Leitorientierung moderner Kinderschutzorganisationen. Achtsame Organisationen zeichnen sich insbesondere durch folgende Prinzipien aus:

- Sie richten ihre Aufmerksamkeit auf ihre Fehler und auf ihre konkreten Erfolge, die sie genau untersuchen. Sie motivieren die Fachkräfte zur Fehlerberichterstattung und -analyse, zu Fragen und Zweifel. Manche Organisationen belohnen sogar diejenigen Mitarbeitenden, die von Fehlern berichten. Zugleich untersuchen sie systematisch ihre Erfolge und lernen von ihnen.
- Sie schrecken vor grob vereinfachenden Interpretationen zurück und fördern stattdessen die Vielfalt der Wahrnehmungen und Ansichten.
- Sie streben nach einer Balance von Regelung und Flexibilität. Die Regeln zeichnen sich durch Klarheit, Transparenz und Verbindlichkeit aus. Zugleich wird aber nicht versucht, alle Verfahrensabläufe starr festzulegen, da nicht alle Situationen und Eventualitäten antizipiert werden können. In achtsamen und lernenden Organisationen bilden sich in Krisen spontane, oft informelle ad-hoc-Netzwerke, die Anpassungen an unerwartete Herausforderungen möglich machen und die sich nach der Krise wieder auflösen.
- Sie haben große Hochachtung vor fachlichem Wissen und Können. Das bedeutet, dass in besonders konflikthaften Einzelfällen diejenigen Fachkräfte verantwortlich sind oder zumindest aktiv einbezogen werden, die als beste ExpertInnen für die jeweilige Situation gelten. Auch die Festlegung, wer Entscheider oder Federführende Fachkraft ist, wird in Krisen aktuell nach fachlichen Kriterien geklärt.
- Sie unterstützen ihre Fachkräfte darin, dass es völlig normal ist, bei Problemen und in Krisen Kolleginnen, Kollegen und Leitungskräfte um Hilfe zu bitten. Dafür müssen diese allerdings auch erreichbar und verfügbar sein.

Auch in einem allgemeinen Sinne zeichnen sich gute Kinderschutzorganisationen dadurch aus, dass sie die Entwicklung der Mitarbeitenden und der gesamten Organisation durch individuelle und kollektive Lernprozesse vorantreiben. Sie produzieren ständig Fragen, die sie herausfordern. Sie reflektieren und erforschen ihre Arbeit und wissen, dass erfolgreicher Kinderschutz auf permanente Qualifizierung und organisationale Weiterentwicklung angewiesen ist.

## 3.) Zusammenarbeit im Team

Für den Erfolg einer Organisation im Kinderschutz spielt die Qualität der Teamarbeit eine zentrale Rolle. Dabei wird unter einem Team eine Organisationseinheit verstanden, in der es einen intensiven und regelmäßigen fachlichen Austausch gibt. Aufgaben des präventiven Kinderschutzes und die Einzelfallarbeit werden abgestimmt und koordiniert und es findet eine verbindliche kollegiale Beratung statt. Teams balancieren die Arbeitsbelastung ihrer Mitglieder, unterstützen sich gegenseitig, reflektieren und kontrollieren gemeinsam die Qualität ih-

rer Kinderschutzarbeit. Die Teammitglieder vertreten sich gegenseitig und entwickeln eine kooperative Dynamik. Das Team ist von Anerkennung und Wertschätzung geprägt und begreift Kritik als Lernchance.

Das Team ist der Ort, in dem gemeinsames Lernen eine besondere Rolle spielt. Im Team muss es – z.B. in Supervisionsprozessen – gelingen, auch unbewusste Handlungen und Motive aufzudecken und Übertragungen (im Team aber auch gegenüber Familien und anderen Organisationen) zu erkennen.

Insofern müssen Teams eine Struktur aufweisen, die diese komplizierte Arbeit ermöglicht. Teammitgliedschaft sollte grundsätzlich wählbar und Teamwechsel möglich sein. Teams brauchen besondere Wertschätzung und Unterstützung von der Leitung und sie brauchen viel Zeit für gemeinsames Arbeiten im Kinderschutz.

Teams eignen sich auch besonders, um die vielfältigen Aufträge in Kinderschutzfällen (z. B. Hilfe für die Eltern, Schutz für die Kinder) dadurch zu balancieren, dass sie die unterschiedlichen und nicht selten gegensätzlichen Rollenanteile unter ihren Mitgliedern aufteilen. Das erfordert aber neben der Bereitschaft und der Fähigkeit der einzelnen Fachkräfte, diese Rollen auch wahrnehmen zu können, den permanenten Austausch über die Erfahrungen und Ziele der kooperativen Arbeit.

## 4.) Kinderschutz braucht Vorfahrt: Qualifizierung und Ressourcen für die Zusammenarbeit im Kinderschutz

Kinderschutzorganisationen können die Aufgaben des Kinderschutzes nicht nebenbei erledigen, auch wenn sie neben dem Kinderschutz weitere, zum Teil originäre Aufgaben der Bildung, Erziehung und Gesundheitsförderung, etc. wahrnehmen müssen. Damit Kinderschutz gelingt, müssen in allen Organisationen, die sich am Kinderschutz beteiligen, d.h. auch in Schulen, Kindertagesheimen und bei der Polizei, das nötige Wissen und entsprechende Handlungskompetenzen vorhanden sein, die für die Zusammenarbeit im Kinderschutz unerlässlich sind.

Aus-, Fort- und Weiterbildung sind demzufolge permanente Aufgaben für Organisationen, die sich im Kinderschutz engagieren und sie erfordern insofern entsprechende Ressourcen (Geld und Zeit). Auch in den spezialisierten Kinderschutzorganisationen werden häufig BerufsanfängerInnen und Fachkräfte eingestellt, die noch zu wenig Kompetenzen und Erfahrungen z. B. in der Gefährdungseinschätzung mitbringen. Hierfür müssen regelmäßig berufsbegleitende Weiterbildungen finanziert und ermöglicht werden. Auch weiterhin müssen ausreichend Zeit für die präventive Arbeit und für die Einzelfallarbeit und Supervisionsmittel für Fall- und Teamsupervision zur Verfügung stehen.

In der alltäglichen Arbeit muss für den Kinderschutz Zeit und Raum vorhanden sein. Dies betrifft die präventive Arbeit im Kinderschutz ebenso wie die Fallarbeit. In der Fallarbeit müssen regelmäßige Telefon- und Kontaktzeiten für die Familien und Kooperationspartner zur Verfügung stehen. Es muss den Fachkräften möglich sein, schnell und unbürokratisch persönliche Kontakte aufzunehmen und ihr Gesicht zu zeigen.

Es muss in den Organisationen sowohl verbindliche Zeitfenster für die Beratung von Kinderschutzfällen geben, als auch die Möglichkeit, spontan Kinderschutzbesprechungen einzuberufen. Bei Hausbesuchen und anderen Kontakten mit besonders komplizierten Familien bzw. erheblichem Konfliktpotenzial muss es stets möglich sein, zu zweit (wie z. B. im Rahmen des Bremer Tandemmodells) aufzutreten.

Besondere Ressourcen für den Kinderschutz sind schließlich auch auf Seiten der Leitung erforderlich. Kinderschutz ist eine wesentliche Leitungsaufgabe, d. h. Führungskräfte müssen sich ebenfalls qualifizieren und sie müssen Zeit für die konzeptionelle Zusammenarbeit mit den Teams und Abteilungen zu Kinderschutzfragen haben. Darüber hinaus müssen sie bei Notfällen auch außerhalb der Dienstzeiten erreichbar und ansprechbar sein und über Entscheidungsspielräume und Ressourcen verfügen, die sie an die Teams weiterleiten können, z. B. bei besonders intensiven Supervisionsprozessen und Weiterbildungen

## [4]

### Die Zusammenarbeit im Hilfesystem <sup>\*)</sup>

#### 4.1 Die fachliche Herausforderung und Aufgabe

Das organisationale Kinderschutzsystem, das in einer Großstadt wie Bremen zur Verfügung steht, reicht von nachbarschaftlichen Einrichtungen und Diensten, wie z. B. Kindertagesheimen und Schulen, Kinderarztpraxen, Sportvereinen, Kirchengemeinden und Kinderhorten über Stadtteil- und Bezirksorganisationen wie die städtischen Sozialzentren und Bürgerhäuser bis hin zu eher zentralen Einrichtungen und Diensten mit großen Einzugsgebieten wie z. B. Kliniken und Gerichten. Die meisten dieser Organisationen haben sowohl zentral organisierte Zuständigkeiten für Kinderschutzfragen, wie z. B. die Polizei, das Jugendamt, die Freien Träger der Jugendhilfe, das Gesundheits- und das Schulsystem, als auch dezentrale Zuständigkeiten vor Ort in den Stadtteilen und Wohnquartieren. Insofern ist das interorganisationale Hilfesystem im Kinderschutz vielfältig komplex und unübersichtlich organisiert, da die Zusammenarbeit zwischen sehr unterschiedlichen Organisationen auf mehreren Ebenen stattfinden kann und muss. Das generelle Problem der Zusammenarbeit dieser Systeme kann mit dem Prinzip der funktionellen Differenzierung erklärt werden. Moderne Gesellschaften lösen ihre Probleme, indem sie die Arbeitsteilung immer weiter vorantreiben. Sie schaffen permanent neue Organisationen, Disziplinen und Professionen. Dies gilt auch für den Kinderschutz, in dem in den letzten Jahren in Bremen viele neue Organisationen und Dienste geschaffen wurden, wie z. B. spezielle Beratungs- und Koordinierungsstellen sowie Kinder- und Jugendnotdienste. Zugleich aber sind viele bereits bestehende Organisationen, die Dienstleistungen für Kinder und Familien erbringen, weiterhin ebenfalls für den Schutz der Kinder verantwortlich. Das Problem besteht nun darin, dass keine dieser Organisationen den Schutz der Kinder alleine sicherstellen kann, dennoch aber Zusammenarbeit und Einheit der Systeme und Organisationen sich nicht von allein ergeben. Die einzelnen Organisationen sind sich teilweise ebenso

<sup>\*)</sup> An der Erarbeitung des 4. Kapitels haben besonders mitgewirkt: Matthias Ehmke, Britta Hapke-Kerwien, Gundela Oldenburg, Petra Stern, Sonja Heinrich, Friederike Apel, Heike Moehlmann

fremd und eigenständig (autopoietisch) wie auch die sie umgebenden Systeme (Gesundheits- und Bildungssysteme, Justiz, Polizei etc.). Gerade die unterschiedlichen Professionssysteme haben verschiedene und teilweise widersprüchliche Mandate und Verpflichtungen. Einzelne Systeme können im Einzelfall sogar selbst zu Misshandlungssystemen werden (z. B. Schulen, psychiatrische Einrichtungen, Heime ...), wenn sie nicht erfolgreich zusammenarbeiten und die Kompetenz anderer beteiligter Systeme (nicht zuletzt der Familie) nicht nutzen. Generell gilt: Die eigene Fachlichkeit vieler Organisationen reicht nicht aus, um Kinder alleine zu schützen. Insofern müssen die Organisationen und Systeme lernen, Kinderschutz als gemeinsame Aufgabe zu begreifen und die Grenzen des eigenen Systems zu öffnen. Die Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses und die Klärung der Rollen kostet freilich Zeit und Geduld. Sie muss kleinräumig in den Nachbarschaften und Stadtteilen aber auch im gesamtstädtischen System erfolgen und sie braucht entsprechende Budgets.

Die kommunale „Landschaft“ der Kinderschutz-Netzwerke ist mittlerweile unübersichtlich geworden und hat sich in gewisser Weise wenig geplant und „urwüchsig“ entwickelt. Das liegt besonders daran, dass viele Netzwerke nicht vorrangig oder sogar überhaupt nicht als Kinderschutznetzwerke gegründet wurden, sondern insbesondere auf sozialräumlicher Ebene als Arbeitskreise oder Runde Tische für „Frühe Förderung“, „Gesundes Aufwachsen“, „Prävention“, „Jugendhilfeplanung“ und vieles mehr. In den Stadtteilen sind in diesen Netzwerken vielfach positive und enge Kooperationsbeziehungen entstanden, die häufig erst seit einigen Jahren oder sogar erst in der Zukunft um Aufgaben des Kinderschutzes erweitert werden. Zusätzlich werden weitere Kinderschutznetzwerke in solchen Stadtteilen aufgebaut, in denen die Vernetzung der Akteure noch nicht tragfähig genug ist oder aber bestehende Netzwerke nicht für Kinderschutzaufgaben zur Verfügung stehen.

Es kommt nun darauf an, die bestehende Netzwerklandschaft ruhig und überlegt zu flächendeckenden Kinderschutznetzwerken weiterzuentwickeln und auch auf der Ebene des gesamtstädtischen Netzwerkes zum Kinderschutz die noch fehlenden Organisationen einzubinden, ohne gewachsene Strukturen zu vernachlässigen oder gar zu zerstören. Selbst wenn es aus der Sicht der zentralen Steuerung ggf. einfacher erscheint, eine neue Netzwerkstruktur für den Kinderschutz am „Reißbrett“ zu entwerfen, so ist doch der dialogischen Unterstützung und Weiterentwicklung bestehender Strukturen Vorzug zu gewähren, um alle Akteure für diese wichtige Aufgabe zu gewinnen und an bisherigen positiven Erfahrungen optimal anknüpfen zu können.

Kinderschutznetzwerke sind dabei, wie auch die schon bestehenden sozialräumlichen Netzwerke, als Kooperationsbeziehungen auf Gegenseitigkeit zu entwerfen und zu gestalten. Die berechtigten Steuerungsinteressen einzelner Organisationen sind mit dem Interesse aller Beteiligten, nicht fremd gesteuert und instrumentalisiert zu werden, zu balancieren. Die Netzwerksteuerung muss insofern auf klare Hierarchien und Aufgabenzuweisungen (Delegationen) verzichten, um die Ressourcen der Netzwerke dauerhaft nutzen zu können und die gemeinsame Verantwortung auch in der Einzelfallarbeit sicherzustellen. Die neuere Netzwerkforschung weist darauf hin, dass folgende Aspekte in Netzwerken balanciert werden müssen:

- Netzwerkvision: Ohne eine gemeinsame Idee des Kinderschutzes können sich die unterschiedlichen Organisationen nicht optimal unterstützen. Diese Idee aber kann nicht einfach beschlossen werden; sie muss vielmehr permanent verhandelt und weiterentwickelt werden.

- Nutzen: Auch in einem Netzwerk verfolgen alle Organisationen ihre eigenen Interessen. Wenn es für eine Organisation nicht möglich ist, mehr Nutzen aus der Zusammenarbeit zu ziehen als sie an Aufwand investiert, wird sie die Mitarbeit reduzieren oder kündigen.
- Netzwerkkoordination: Spontane, situationsorientierte Zusammenarbeit, die auf aktuellen Bedürfnissen einzelner Organisationen basiert, ist ebenso notwendig, wie die formale und dauerhafte Koordinierung. Bei übertriebener Formalisierung schwindet auf Dauer die Leistungsfähigkeit von Netzwerken. Es muss berücksichtigt werden, dass ein Netzwerk polyzentrisch ist, d. h. nicht einer allein steht im Mittelpunkt.
- Interaktionsdichte: Eine gewisse Regelmäßigkeit in der Zusammenarbeit der Organisationen ist notwendig, um sich kennen zu lernen, Vertrauen aufzubauen und miteinander zu lernen. Wird dies jedoch übertrieben, halten einige Organisationen die Zusammenarbeit für Zeitverschwendung.
- Komplementarität: Das Netzwerk lebt davon, dass die teilnehmenden Organisationen nicht alle das Gleiche machen und können; ein Netzwerk muss also interprofessionell aufgebaut werden. Die Zusammenarbeit muss den einzelnen Organisationen Ressourcen (Wissen, Können, etc.) zugänglich machen, die sie alleine nicht hätten.
- Nachhaltigkeit: Netzwerke entstehen häufig zunächst mit einer Gründungseuphorie. Die Kunst besteht aber darin, nachhaltige Strukturen aufzubauen.

Um die Zusammenarbeit im Einzelfall einer Kindeswohlgefährdung erfolgreich zu bewerkstelligen, ist es hilfreich, wenn die Akteure zuvor bereits im sozialräumlichen präventiven Kinderschutz miteinander handeln, wenn sie sich kennen und Vertrauen zueinander haben. Die Netzwerke im Kinderschutz haben insofern ein doppeltes Design: sie sind generell organisational vernetzt (im Sozialraum und auch gesamtstädtisch) und sie können bei aktuellen Fällen der Kindeswohlgefährdung schnell, unbürokratisch, passgenau (individuell) und effizient initiiert und aufgestellt werden. Die Aufgaben und Rollen der einzelnen Netzwerkakteure werden jeweils neu dialogisch verhandelt und an die konkreten Erfordernisse angepasst.

Die besondere Aufgabe im Einzelfall der konkreten Kindeswohlgefährdung besteht darin, das aktuelle Netzwerk jeweils **mit** dem betroffenen Kind und seiner Familie zu knüpfen und nicht um sie herum oder gar hinter ihrem Rücken. Je mehr vertrauliche Zugangsmöglichkeiten zu diesen Netzwerken die einzelnen Hilfeberechtigten haben, desto eher wird es gelingen, dass Menschen von sich aus den Aufbau eines Netzwerkes initiieren bzw. zumindest unterstützen.

Damit aktuelle, einzelfallbezogene und generelle Kinderschutznetzwerke auf Dauer lebendig und effektiv arbeiten können, muss eine dauerhafte kooperative Praxisgestaltung angestrebt werden, mit dem Ziel, die Stärken der Netzwerkteilnehmer zu nutzen und sämtliche Ressourcen zu erschließen. Dazu müssen die Netzwerke auf kommunikative Strategien statt auf endgültige Klarheit setzen. D. h. sie bemühen sich um gegenseitiges Verstehen, sie thematisieren, bearbeiten und lösen ihre Konflikte und versuchen nicht, die kommunikative Aushandlung durch starre Ablaufpläne, Satzungen o. ä. zu umgehen.

## 4.2. Die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit im Hilfesystem

So sehr der Netzwerkgedanke im modernen Kinderschutz betont wird, ist Kooperation dennoch nicht leicht zu verwirklichen. Durch die sich immer stärker zeigende Versäulung, Differenzierung und die Abschottung der verschiedenen Organisationen im Kinderschutz voneinander wird nämlich die Grundidee der Zusammenarbeit und der geteilten Verantwortung gefährdet. Dann lassen sich Kinder und Familien in der gestalt modernen, ausdifferenzierten Gesellschafts- und Hilfesystemen nicht wirksam schützen, zumal es bei fortschreitender Arbeitsteilung immer häufiger zu Informationslücken im Hilfesystem gekommen ist. Die Verantwortung wird dann hin- und her geschoben. Oder Organisationen verzichten ganz auf die Zusammenarbeit, um die Komplexität zu reduzieren. Aber auch dort, wo sich Netzwerke für den gemeinsamen Kinderschutz in präventiver Absicht und für die Klärung und Bearbeitung von kritischen Einzelfällen bilden, wird diese Arbeit durch folgende Schwierigkeiten bedroht:

### 1.) Status- und Machtunterschiede

Status- und Machtunterschiede der einzelnen Hilfesysteme gefährden die produktive Zusammenarbeit. Sie führen nicht selten in Machtkämpfe anstelle in fachliche Synergieeffekte freisetzende Kooperationen. Im modernen Kinderschutz muss es möglich sein, Verantwortung, Federführung und Kontrolle konsensual und fallbezogen zu klären, unabhängig von Hierarchien, Prestige und Besitzstandsdenken. Konkurrenz und Machtkampf gefährden die Zusammenarbeit im Hilfesystem. Unterschiedliche fachliche Aufgaben und Ziele der beteiligten Organisationen und Systeme bilden den Ausgangspunkt von Konflikten. Sie führen zu Vorurteilen und verhärteten Fronten, wenn der Austausch und das gemeinsame Handeln nicht gelingen. Besonders problematisch sind sog. Delegationsketten, bei denen Fälle weiter geschoben und komplett abgegeben werden, wenn eine Organisation nicht mehr weiter weiß. Hier gerät der Entwicklungsprozess der Hilfesysteme in eine Sackgasse.

### 2.) Professionelle Vielfalt und Verwirrung

Unterschiedliche Professionskonzepte, Sprachen und Kinderschutzproblemkonstruktionen behindern ebenfalls die interorganisationale Zusammenarbeit. Je mehr Professionen zusammen kommen, desto mehr Sprachen werden gesprochen und desto mehr Probleme fallen den Beteiligten ein. Man kann sogar sagen: Je größer das Hilfesystem, desto größer werden (zunächst) die Probleme, deren Bearbeitung einer gemeinsamen Sprache bedarf. Auf dem Weg zu gegenseitigem Verständnis und einer gemeinsamen Sprache im Kinderschutz bedarf es der konkreten, experimentellen, gemeinsamen Fallarbeit in multiperspektivischer Orientierung zur Förderung des gemeinsamen interorganisationalen Lernens. Wenn Fachkräfte zu diesem gemeinsamen Lernen nicht bereit sind und Organisationen die Begegnung und Kooperation nicht ausdrücklich unterstützen, werden die Vorurteile weiter anwachsen.

### 3.) Zusammenarbeit ohne Programm

Insofern es überhaupt eine nennenswerte interorganisationale Zusammenarbeit bereits gibt, erfolgt diese bisher weitgehend ohne Programm, ohne Ressourcen, ohne Management. Das betrifft sowohl die generellen präventiven Kinderschutznetzwerke als auch die spezifischen aktuellen Netzwerke der Zusammenarbeit im Einzelfall. Gerade in konkreten fallbezogenen Netzwerken dominiert ein reaktives Fallmanagement (Ad-hoc-Management) statt prospektivem Handeln. Teilweise lässt sich beim Fallmanagement kein verantwortliches Zentrum ausmachen. In diesen Fällen fehlt die verlässliche Koordination der unterschiedlichen Aufgabenwahrnehmung in gemeinsamer Verantwortung für den Kinderschutz.

### 4.) Zusammenarbeit ohne Netzwerkmanagement

Eine Koordination der Zusammenarbeit im Kinderschutz findet bisher nur in klar definierten Einzelfällen durch die Case-Manager statt. Bevor ein Einzelfall als Hilfe zur Erziehung vom Jugendamt anerkannt und gefördert wird oder durch eine Inobhutnahme oder durch gerichtliche Urteile Klarheit hergestellt wird, ist für andere Organisationen, insbesondere außerhalb der Jugendhilfe, nur schwer nachzuvollziehen, wie die Zusammenarbeit im Einzelfall laufen sollte. Sie tun sich schwer, an Informationen zu kommen und sind sich häufig nicht im Klaren, was von ihnen erwartet wird. Da das Case-Management durch das Jugendamt bisher nur als Koordinationstätigkeit, nicht aber als Netzwerkmanagement definiert und verstanden wird, bleiben die Informationen im Jugendamt und die anderen Organisationen werden nicht regelmäßig und verbindlich informiert und einbezogen. Die Kehrseite dieser einseitigen Netzwerkgestaltung sieht so aus, dass die anderen Organisationen – außer dem jeweiligen beauftragten und finanzierten Dienstleister – nicht ausreichend in die Fallverantwortung einbezogen sind. Unklar bleiben somit auch die Verpflichtungen der weiteren Kooperationspartner in Bezug auf Dokumentation und Evaluation ihrer Beiträge zum Fallverlauf.

Eine klare Zuschreibung und Übernahme von Managementaufgaben fehlt häufig auch in sozialräumlich ausgerichteten präventiven Kinderschutznetzwerken. Engagierte Fachkräfte erledigen vieles „nebenbei“, jedoch ohne Auftrag, Konzept und Ressourcen. Vielfach bleiben Netzwerke somit völlig informell: man kennt sich aus dem Stadtteil und trifft sich in Arbeitskreisen und bei Veranstaltungen, ohne jedoch eine verbindliche Zusammenarbeit aufbauen zu können. Andere Netzwerke werden zu sehr reglementiert und zu sehr formell gesteuert, so dass das Engagement und die Kreativität der Kooperationspartner auf der Strecke bleiben und nur noch die Netzwerksteuerung in aktiver Rolle verbleibt. Eine solchermaßen verordnete Zusammenarbeit steht der nachhaltigen Netzwerkarbeit ebenfalls im Wege.

### 5.) Übertragungsprobleme zwischen Hilfesystem und Familien

Familien können zwischen mehreren Hilfesystemen regelrecht „gefangen sein“, wenn sich deren Aufträge widersprechen. In der Zusammenarbeit des Netzwerkes entstehen Übertragungsphänomene, die untersucht und verstanden werden müssen. Ansonsten spiegeln sich im Helfersystem mitunter die Muster des Familiensystems (Isomorphismus). Es kommt zu Umleitungen, systemübergreifenden Allianzen und Triangulationen im Helfersystem. Insofern

wird durch die interorganisationale Zusammenarbeit ein neues Feld geschaffen, das verstanden werden muss, um Familien hilfreich begleiten zu können. D.h. das Fallverstehen muss um das gemeinsame Verstehen der Netzwerkstrukturen erweitert werden, um neben den Chancen nicht auch die Probleme in der Arbeit mit den Familien zu vervielfältigen.

#### **6.) Verdeckte und unbewusste Aufträge zwischen den Systemen**

Unausgesprochene Absichten und überhaupt das Unbewusste beeinflussen nicht nur die Arbeit mit den Familien, sondern gefährden auch die interorganisationale Zusammenarbeit mit den anderen Organisationen, wenn z. B.:

- Fachkräfte verdeckt Leitungsaufträge um- und durchsetzen wollen, z. B. um „Leere Kasernen zu schonen“,
- Fachkräfte versuchen, die Verantwortung für einen Fall abzuwehren oder weiter zu schieben, um die eigenen Ängste zu mindern,
- Fachkräfte ein formales Hilfenetz mit anderen Organisationen aufbauen, und dadurch vortäuschen, den Hilfeprozess kompetent zu gestalten,
- Fachkräfte die Vielfalt der Netzwerkpartner (aus-)nutzen, um eigene Entscheidungen hinauszuzögern oder zu umgehen.

#### **7.) Zusammenarbeit ohne Ressourcen**

In Kinderschutzorganisationen sind die Ressourcen vielfach begrenzt. Die Zeit reicht häufig nicht aus, um mit allen Kooperationspartnern so zusammen zu arbeiten, wie dies eigentlich notwendig wäre. Das Geld ist meistens so knapp, dass für die interorganisationale Zusammenarbeit wenig davon übrig bleibt. Vor allem aber sind Geld und Zeit meist nicht so flexibel einsetzbar, dass im Einzelfall angemessen kreative Formen der Zusammenarbeit entwickelt und genutzt werden können. Dies betrifft alle Felder des Kinderschutzes: Öffentliche und freie Jugendhilfe, Kliniken und niedergelassene Ärzte ebenso wie die Familiengerichte.

Die aktive Teilnahme an präventiven Netzwerken bleibt so vielfach Privatsache der Kooperationspartner: der Kinderarzt kann nach Feierabend mit der Beratungsstelle zusammen treffen und die anderen Organisationen müssen ihren Beitrag zur Zusammenarbeit vielfach auf Kosten anderer Tätigkeiten oder als Überstunden erbringen. Besonders die „Kümmerer“ in den Netzwerken sind für die zusätzliche Arbeit häufig nicht beauftragt und deshalb auf besondere Eigeninitiative verwiesen. Zusätzliches Engagement kann dabei sicher hilfreich sein und sollte auch weiterhin gewünscht und gefördert werden. Professionelle, verbindliche und verlässliche Zusammenarbeit aber, die nachhaltige Systementwicklungen ermöglichen soll, kann ohne angemessene zeitliche und finanzielle Ressourcen nicht aufgebaut und garantiert werden.

### **4.3 Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit im Hilfesystem**

#### **1.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem setzt im Vorfeld an**

Die Kinderschutznetzwerke verstehen Kinderschutz als doppelte Aufgabe: neben der Zusammenarbeit in Einzelfällen von Kindeswohlgefährdung kümmern sie sich um den Auf- und Ausbau eines präventiven Kinderschutzsystems in den Stadtteilen und in der Gesamtstadt. Als Netzwerk machen die beteiligten Organisationen nach innen (in die Organisationen) und nach außen (in die Gesellschaft) deutlich, dass Kinderschutz eine wichtige und ehrenwerte gesellschaftliche Aufgabe ist und präventivem Handeln eine besondere Bedeutung zukommt. Die Netzwerke beziehen in ihre Arbeit auch solche Organisationen ein, die bisher mit Aufgaben des Kinderschutzes seltener betraut waren, wie Schulen, Kindertagesheime, Vereine und Kirchen. Diesen Organisationen wird besondere Unterstützung und Schulung zu Teil, da sie häufig bei Kindeswohlgefährdungen frühe Signale bemerken, aber wenig Routine in der Zusammenarbeit mit spezialisierten Organisationen haben. Für den präventiven Kinderschutz wiederum sind die lebenswelt- und alltagsnahen Organisationen von Kindern und Familien und nicht zuletzt die Kinderärzte, Hebammen und andere Berufsgruppen im Gesundheitswesen wichtige Partner, da sie über Zugänge zu den Menschen verfügen, die spezialisierte Kinderschutzorganisationen nicht oder nur in geringerem Umfang haben.

In den Stadtteilen und auch für die Gesamtstadt müssen Bestandsaufnahmen und Bedarfsplanungen gemacht werden, um die schon bestehenden Netzwerke gezielt weiter entwickeln und unterstützen zu können sowie weitere für die Bürgerinnen und Bürger gut erreichbare und zugängliche Netzwerke aufzubauen.

Perspektivisch sollten sich die Kinderschutznetzwerke auch für Bürgerinnen und Bürger öffnen; d. h. zu Netzwerken mit Familien werden. Das heißt, dass sowohl Familien als Ehrenamtliche eingeladen werden, als auch ehemalige Hilfe TeilnehmerInnen als Partner zum Austausch und gemeinsamen Lernen angesprochen werden.

#### **2.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem kann von allen Organisationen eingefordert, begonnen, unterstützt und verantwortet werden**

Alle Kinderschutzorganisationen können einem Netzwerk beitreten, es gründen, aktivieren und mitgestalten. In den Bremer Kinderschutznetzwerken wird darauf geachtet, dass alle Mitgliedsorganisationen jenseits von Statusfragen gleichwertig, respektvoll, offen und geduldig zusammen arbeiten. Insbesondere in Krisen können alle Organisationen schnell und unbürokratisch andere Organisationen ansprechen und diejenigen aktivieren, die sie für die Fallbearbeitung brauchen. Dabei lassen sich keine eindeutigen Handlungsschwellen definieren, jenseits derer Zusammenarbeit möglich oder unerlässlich ist. Stattdessen wird jede Meldung eines Kooperationspartners ernst genommen, die Fachlichkeit der anderen Organisationen nicht angezweifelt und eine gemeinsame Problembewertung angestrebt. Das bedeutet, dass besonders die jeweils erstversorgende oder helfende Organisation, aber darüber hinaus jede sich verantwortlich fühlende Organisation ein fallbezogenes Netzwerk im konkreten Einzelfall bilden und aktivieren kann.

### **3.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem entsteht durch Verständigung und Lernen**

Anstelle der Verordnung von Zusammenarbeit setzen wir besonders auf die Chancen des gemeinsamen Lernens in den präventiven und einzelfallbezogenen Kinderschutznetzwerken. Die Basis dieses Lernens bildet das Kennenlernen der unterschiedlichen Aufträge und Ziele der Mitgliedsorganisationen aber auch der jeweiligen Abläufe und organisationalen Besonderheiten. Darauf bauen Erörterung und Klärung des normativen und moralischen Rahmens der Netzwerke auf: „Was sind unsere besonderen Werte und Ziele?“, „Was sind unsere Aufgaben und Pflichten?“ und „Was kann unsere gemeinsame Vision sein?“

Alle beteiligten Organisationen entwickeln eigene Lernziele und Ideen, wie sie mit und von Anderen lernen können. Das gilt besonders für solche Organisationen, die aufgrund ihres Auftrags mit Kindeswohlgefährdungen zu tun haben, deren Fachkräfte aber nicht unbedingt ausreichende soziologische, psychologische und pädagogische sowie rechtliche und rechtsstaatliche Schulungen besucht oder sogar Studien betrieben haben.

Besondere Bedeutung für die Entwicklung der interorganisationalen Zusammenarbeit im Kinderschutz kommt dem Lernen im Einzelfall zu. Lernen und Qualitätsentwicklung sind geradezu die Schlüssel für eine dauerhaft erfolgreiche Netzwerkarbeit. Hierzu werden von allen beteiligten Organisationen Fälle eingebracht, ohne diese lediglich abgeben zu wollen. Die unterschiedlichen Sprachen, die aufgrund der vielfältigen Professionen und ihrer organisationalen Kulturen bestehen, werden als Chance für das gemeinsame Lernen gesehen. Sie ermöglichen interdisziplinäre Gefährdungseinschätzungen, interorganisationale Programmentwicklungen und Aufgabenverteilungen z. B. zwischen der Kinder- und Jugendhilfe und dem Gesundheitsbereich.

Das Netzwerkengagement der an gut gemachten interdisziplinären Fallbesprechungen beteiligten Fachkräfte nutzt diesen auch in ihren eigenen Arbeitsbereichen: es verbessert das Ansehen bzw. die Position der beteiligten Fachkräfte in der eigenen Organisation durch Kompetenz- und Beziehungsgewinne.

### **4.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem bezieht aktiv die Familien ein und macht sie zu Partnern**

Die Praxis der interorganisationalen Zusammenarbeit im Kinderschutz zeigt nicht selten eine funktionierende Zusammenarbeit zwischen den professionellen HelferInnen, ohne dass die Hilfsorganisationen einen tragfähigen Kontakt zu der Familie aufbauen konnten. Insofern garantieren Größe und Vielfalt des Netzwerkes zwar keine Kooperation mit der Familie; Netzwerke können aber vielfältigere Zugänge zu und umfassendere Schutzkonzepte für die Familien ermöglichen. Als „Beste Fachpraxis“ soll in der Zusammenarbeit im Bremer Kinderschutz gelten, dass die Familien in den interorganisationalen Hilfesystemen – sowohl bei den präventiven Netzwerken, als auch bei den einzelfall- und krisenorientierten Netzwerken – möglichst jederzeit als Teil des Netzwerkes gesehen werden und Konkurrenzen und Konflikte zwischen Professionellen und Familien im Netzwerk thematisiert und bearbeitet werden.

### **5.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem erweitert das Fallverstehen um das Netzwerkverstehen**

Die Kinderschutzorganisationen wissen darum, dass ihre Zusammenarbeit eine neue Dynamik in den Familien auslöst und sie Teil der Konflikte und der Lösung von Konflikten sind. Die Fachkräfte thematisieren in den gemeinsamen Hilfeforen und Fallbesprechungen die von ihnen wahrgenommenen Übertragungsphänomene zwischen Familien- und Hilfesystem, wie auch die Bedeutung und Funktion des interorganisationalen Handelns für den Fallverlauf.

Ebenso thematisieren die Fachkräfte in gemeinsamen Supervisionssitzungen und Reflexionsgesprächen ihre verdeckten Aufträge, ihre „geheimen“ und einzelgängerischen Aktionen und nutzen die kollegiale Aufdeckung unbewusster Phantasien für die weitere Arbeit.

Für die Moderation der Reflexion und Bearbeitung solcher Konflikte müssen externe Ressourcen (Supervision, und ggf. eine mehrseitige Intervention in der Form einer Werkstatt für Familienhilfe und Kinderschutz) zur Verfügung stehen.

### **6.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem wird durch gutes Netzwerkmanagement gestützt**

Damit die Netzwerke dialogisch, offen und zugleich effizient arbeiten können, ist ein erfolgreiches Netzwerkmanagement erforderlich. Das Management baut Brücken zwischen den Organisationen und erledigt die organisatorische Regiearbeit. Hierzu sind einzelne Personen zu benennen und zu schulen bzw. zu unterstützen. Gleichzeitig aber können auch Teile der Netzwerke bzw. neue Ad-hoc-Netzwerke passend für jeden Einzelfall zusammen arbeiten. In jedem Einzelfall ist zu klären, ob die Zusammenarbeit freiwillig oder verpflichtend ist, wer zu beteiligen ist und wer welche Rolle übernimmt. Organisationale Vorgaben einzelner Einrichtungen und Dienste, wie z. B. die Funktionen und Aufgaben des Case-Managements des Jugendamtes bei den Hilfeforen, sind zu berücksichtigen und zu integrieren.

Die Case-Manager des Jugendamtes haben für das Netzwerkmanagement überhaupt eine besondere Bedeutung. Neben bestimmten federführenden Aufgaben im Einzelfall sind sie häufig dienstlich dazu verpflichtet Steuerungsaufgaben im Netzwerk zu übernehmen. Dazu gehören auch Kontrolltätigkeiten bzgl. der anderen Netzwerkpartner. Solche Besonderheiten einzelner Organisationen sind in den Netzwerken anzusprechen und zu klären.

### **7.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem stützt sich auf eine verlässliche Planung, Vereinbarung, Dokumentation und Evaluation der gemeinsamen Praxis**

In der Praxis der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII wird vielfach schon umgesetzt, was auch im gesamten Kinderschutz sinnvoll und notwendig ist. Neben der dialogischen Problemkonstruktion und Hilfeentwicklung werden alle wesentlichen Schritte zwischen den Fachkräften und den Familien gemeinsam geplant, vereinbart, dokumentiert und evaluiert. Besonders für die Kooperationspartner des Jugendamtes ergibt sich somit eine Transparenz der Verantwortung,



der konkreten Aufträge und Rollen, die dem eigenen Handeln die notwendige Sicherheit verleiht. In ähnlicher Weise muss die Zusammenarbeit im Kinderschutz, in nicht selten noch größeren und vielfältigeren Kooperationsnetzwerken im Einzelfall entwickelt und geklärt werden. Dabei dürfen Verbindlichkeit und Klarheit nicht auf Kosten der kreativen Entwicklungsarbeit die Kooperation dominieren. Offenheit und Flexibilität der Prozesse sind ebenso zu unterstützen, wie verbindliche und verlässliche Absprachen notwendig sind.

Was für die Arbeit im Einzelfall des Kinderschutzes gilt, betrifft auch die Netzwerkarbeit im präventiven Kinderschutz. Offenheit, Phantasie und Kreativität bedürfen eines klaren stützenden Rahmens. Planung, Vereinbarung, Dokumentation und Evaluation schützen vor Aktionismus, unnötigem Aufwand und Scheitern in der gemeinsamen Arbeit.

### **8.) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem braucht Ressourcen**

Damit die Zusatzaufgabe „Netzwerk“ von allen beteiligten Organisationen ernst genommen wird und die Fachkräfte auch den erforderlichen Rückenwind verspüren, haben alle Mitarbeitenden von ihren Organisationen ein ausdrückliches Mandat für die Netzwerkarbeit. Ebenso wird von den Leitungen dafür gesorgt, dass in allen Organisationen genug Zeit und Raum für die Zusammenarbeit vorhanden ist.

Die regionalen Netzwerke dokumentieren ihren Zeitbedarf regelmäßig und machen ihn transparent. Bei der Planung der Jahres- und Wochenarbeitszeit und der entsprechenden Budgets werden diese Messdaten angemessen berücksichtigt.

# [5]

## **Dokumentation, Evaluation und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Kinderschutz**

In diesem Kapitel werden einige praktische Vorschläge handhabbarer Verfahren zur Dokumentation, Evaluation und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit im Kinderschutz unterbreitet. Anstelle fortlaufender regelmäßiger Dokumentationen aller Prozesse wird die Nutzung exemplarischer Dokumentations- und Evaluationsverfahren vorgeschlagen, die besonders Chancen für das individuelle, organisationale und interorganisationale Lernen eröffnen. Es werden vier unterschiedliche Wege skizziert, die jeweils Dokumentation, Evaluation und Weiterentwicklung miteinander verbinden. Alle vier Wege sind als zeitlich, thematisch und möglicherweise auch regional begrenzte Prozesse zu verstehen; d. h. sie werden nicht fortlaufend als permanente Routine sondern in ausgewählter Weise projekthaft durchgeführt.

### **5.1 Erster Weg**

Dokumentation und Untersuchung von Erfahrungen erfolgreicher Zusammenarbeit bei Kinderschutzfällen unter Nutzung der „Lernen vom Erfolg“-Methodologie. Die erfolgreiche Zusammenarbeit kann sich auf alle drei Ebenen beziehen, die in diesem Qualitätsstandard bearbeitet wurden (Zusammenarbeit mit den Familien/Zusammenarbeit in der eigenen Organisation/interorganisationale Zusammenarbeit im Hilfesystem).

Die Fachkräfte werden gebeten, anhand der folgenden Gliederung besonders interessante und lehrreiche Fälle zu dokumentieren, einzuschätzen und schließlich gemeinsam auszuwerten.

**a) Dokumentation/Kurzbeschreibung des Falles/der Situation**

- Geschichte/Entwicklung des Falles
- Aktuelle Situation (Fakten und Bewertungen)
- Ggf. Genogramm/Eco-Map
- Einschätzung des Teams

**b) Multiperspektivische Untersuchung der Erfahrungen erfolgreicher Zusammenarbeit**

Fragestellung	Perspektive der Fachkraft	Perspektive des Kooperationspartners (z.B. Familienmitglied, Team, Organisation)	Perspektive weiterer Kooperationspartner (z.B. Familienmitglied, Team, Organisation)
Was war der besondere Erfolg in der Zusammenarbeit? (bzgl. Prozess oder/und Ergebnis)			
In welchen Phasen gab es besondere Erfolge (Kontakt und Kennenlernen/Krisenintervention/Problemkonstruktion/Hilfeplanung/Hilfegewährung/...)			
Wie ist der Erfolg zustande gekommen? Bitte beschreiben Sie die besondere Entwicklung. Wer hat welchen Beitrag geleistet? Welche Ereignisse spielten eine Rolle? Was wurde anders gemacht als üblich?			
Was lässt sich konzeptionell und methodisch aus dem Erfolg lernen? Was lässt sich wiederholen? Was lässt sich verallgemeinern?			

**c) Auswertung und Weiterarbeit**

- z. B. im Gespräch mit KollegInnen und Leitung des Fachdienstes, mit einer Fachgruppe oder einem Arbeitskreis, Kolleginnen und Kollegen einer benachbarten Region, einer Hochschule etc.

**5.2 Zweiter Weg**

Dokumentation und Untersuchung schwieriger oder gescheiterter Fälle der Zusammenarbeit (auf allen drei Ebenen). Siehe auch Vorschläge der QE-Werkstatt zur Qualitätssicherung und zum Risikomanagement in der Kinderschutzarbeit.

**a) Dokumentation/Kurzbeschreibung des Falles/der Situation**

- Geschichte/Entwicklung des Falles
- Aktuelle Situation (Fakten und Bewertungen)
- Ggf. Genogramm/Eco-Map
- Einschätzung des Teams

**b) Multiperspektivische Untersuchung der Erfahrungen schwieriger oder gescheiterter Zusammenarbeit**

Fragestellung	Perspektive der Fachkraft	Perspektive des Kooperationspartners (z.B. Familienmitglied, Team, Organisation)	Perspektive weiterer Kooperationspartner (z.B. Familienmitglied, Team, Organisation)
Wie würden Sie die besondere Schwierigkeit/das Scheitern in der Zusammenarbeit beschreiben? (bzgl. Prozess oder/und Ergebnis)			
Wie entwickelten sich die besonderen Schwierigkeiten/das Scheitern in den Phasen der Zusammenarbeit (Kontakt und Kennenlernen/Krisenintervention/Problemkonstruktion/Hilfeplanung/Hilfegewährung/...)			
Wie sind die Schwierigkeiten/das Scheitern in der Zusammenarbeit zustande gekommen? Bitte beschreiben Sie die besondere Entwicklung. Wer hat welchen Beitrag geleistet? Welche Ereignisse spielten eine Rolle? Entstanden bzw. eskalierten die Schwierigkeiten beim üblichen Vorgehen oder wurde anders gehandelt als üblich?			
Was lässt sich konzeptionell und methodisch aus den Schwierigkeiten/dem Scheitern in der Zusammenarbeit lernen? Wie lassen sich Wiederholungen vermeiden? Was lässt sich verallgemeinernd lernen?			

**c) Auswertung und Weiterarbeit**

- z. B. im Gespräch mit KollegInnen und Leitung des Fachdienstes, mit einer Fachgruppe oder einem Arbeitskreis, Kolleginnen und Kollegen einer benachbarten Region, einer Hochschule etc.

### 5.3 Dritter Weg

Befragungen von Nutzerinnen und Nutzern (Eltern und Kindern) und von Fachkräften zur Einschätzung der Zusammenarbeit bei Kinderschutzfällen.

#### a) Fallbezogene oder regionale Erhebungen der Einschätzungen von Nutzerinnen und Nutzern

- Die Befragung von Kindern und Jugendlichen findet im Rahmen von Workshops an einem schönen Ort (z.B. Jugendbildungsstätte) statt. Es wird in Gruppen zusammengearbeitet. Der Austausch der Kinder und Jugendlichen über die Erfahrungen in der Zusammenarbeit steht im Vordergrund. Die Kinder und Jugendlichen werden gezielt eingeladen. Es wird überlegt, welchen Mädchen und Jungen dieser Austausch zugemutet werden kann, bzw. welche Kinder und Jugendlichen davon auch profitieren können. Die Workshops werden von Vertrauenspersonen der Kinder moderiert. Ggf. werden sie von JugendbildungsreferentInnen methodisch unterstützt.

- Auch für die Eltern bieten sich Workshops für die Reflexion der Erfahrungen an. Schriftliche Befragungen sind für viele Eltern abschreckend und die Ergebnisse hängen zu sehr von der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit ab. (Fern-)mündliche Befragungen sind aufwändig. Wichtig sind die Einladung und Ansprache der Eltern als Expertinnen und Experten in der Erfahrung der Zusammenarbeit. Sie sind nicht als „gescheiterte“ oder gar „schuldige“ Eltern anzusprechen. Es ist hierzu hilfreich, gerade solche Eltern einzuladen, deren Bereitschaft zu einem solchen Workshop positiv eingeschätzt wird.

#### b) Fallbezogene oder regionale Erhebungen der Einschätzungen von Fachkräften

- Die Einschätzungen zur Veränderung der Zusammenarbeit lassen sich bei den Fachkräften in geeigneter Weise durch schriftliche, anonymisierte Befragungen erheben. Sie können sich auf alle drei Ebenen der Zusammenarbeit beziehen; es können aber auch einzelne Ebenen ausgewählt werden.
- Die Themenbereiche und Fragestellungen sollten sich insbesondere auf die Indikatoren des Bremer Qualitätsstandards beziehen.
- Neben allgemeinen Einschätzungen sollten die Fachkräfte gebeten werden, konkrete Beispiele zu benennen, in denen Erfolge und Schwierigkeiten der Zusammenarbeit deutlich werden.
- Eine solche Befragung sollte nach Möglichkeit von wissenschaftlichen Organisationen oder unabhängigen WissenschaftlerInnen durchgeführt werden.

### 5.4 Vierter Weg

Erhebungen zur Beurteilung der interorganisationalen Zusammenarbeit im bilateralen Vergleich (z. B. Jugendamt und Familiengericht oder Polizei und Kinder-/Jugendhilfe)

#### a) Checklisten zur Einschätzung der interorganisationalen Zusammenarbeit

Es wird regelmäßig (z. B. alle zwei Jahre) ein Kooperationsfeld ausgewählt. Alle Fachteams der beteiligten Hilfesysteme füllen die Checkliste aus. Die Auswertung wird gemeinsam von beiden Organisationen bzw. Systemen in einem Workshop vorgenommen. Die Checkliste muss jeweils konkret an die jeweiligen Hilfesysteme angepasst werden. Als Basis dienen die Qualitätsindikatoren des Qualitätsstandards, wie folgender Rahmen für eine Checkliste zeigt:

#### b) Werkstatt zur Qualitätsentwicklung

Indikator	Stimmt voll und ganz	Stimmt überwiegend	Stimmt eher nicht	Stimmt nicht
Die gemeinsame Arbeit im Vorfeld ist gut entwickelt.				
Aktuelle Bestandsaufnahmen und Bedarfsplanungen für die Arbeit im Vorfeld liegen vor.				
Die Organisationen arbeiten in präventiven Kinderschutznetzwerken mit Adressaten zusammen.				
Einzelfallbezogene Netzwerke werden von beiden Systemen bei Bedarf gebildet.				
Die Werte, Leitorientierungen, Aufgaben und Ziele im Kinderschutz sind gegenseitig bekannt und werden im Dialog erörtert.				
Die Zusammenarbeit betont das gemeinsame Lernen z.B. durch gemeinsame Fortbildungen, Fachtage etc.				
Es finden gemeinsame, interprofessionelle Fallbesprechungen statt.				
Das gemeinsame Handeln wird zusammen reflektiert (z.B. in gemeinsamen Supervisionen).				
Die gemeinsame Fallarbeit hat zum eigenen Lernen beigetragen.				
Die Managementaufgaben in der Kooperation sind gemeinsam geklärt worden.				
Die andere Organisation hält sich an die Zusagen und Absprachen für die Zusammenarbeit.				
Das Netzwerkmanagement für die interorganisationale Zusammenarbeit ist erfolgreich.				
In der eigenen Organisation sind ausreichende Ressourcen für die Zusammenarbeit eingeplant.				

Es werden QE-Werkstätten für die Reflexion und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit durchgeführt. Aus beiden Kooperationssystemen nehmen interessierte Fachkräfte der wichtigsten Dienste teil. Im Rahmen der QE-Werkstätten wird mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet. Die Themenschwerpunkte werden zuvor verabredet.

## Anhang

### Methodische Anregungen zur Entwicklung interprofessioneller Vereinbarungen zur Zusammenarbeit im Kinderschutz

- (1) Es werden immer zunächst allgemeine, positive Prinzipien der Zusammenarbeit erarbeitet bzw. in der Diskussion des Bremer Qualitätsstandards vertieft.
- (2) Es wird ein Vorschlag zur Organisation der Zusammenarbeit entwickelt. (Beteiligte, Leitung und Koordination, Mittel, Arbeitsweise)
- (3) Es wird die fallübergreifende Netzwerkarbeit beschrieben (Begegnung und Austausch, Informations- und Wissensmanagement, gemeinsames Lernen ...)
- (4) Es wird die fallbezogene Netzwerkarbeit beschrieben (Grundverständnis der Aufgabe, Rollen, gemeinsame Fallklärung entsprechend der verfügbaren methodischen Instrumente zur Einschätzung von Kindeswohlgefährdungen und zur Gestaltung fachlicher Hilfen, arbeitsteiliges und gemeinsames Case-Management, Vereinbarungen über die Konfliktbearbeitung ...)
- (5) Es werden Vereinbarungen getroffen zur Dokumentation, Evaluation und zur Weiterentwicklung der Kinderschutzarbeit.

## Literatur

- Backer, Ute (2007): Zum Untersuchungsausschuss Kevin. In: Jugendamt, Heft 6/2007, S. 281-286
- Bauer, Petra/Otto, Ulrich (Hg.) (2005). Mit Netzwerken professionell zusammen arbeiten. (Zwei Bände) Tübingen: dgvt-Verlag
- Biesel, Kay (2008): Soziale Arbeit und ihr Fehlerkomplex. Oder: Warum Organisationen aus ihren Fehlern lernen sollten. In: Sozialmagazin, Heft 10/2008, S. 10-13
- Böwer, Michael (2008): ASD: Drop your tools? Feuerwehrhandeln im Allgemeinen Sozialen Dienst und Möglichkeiten seiner organisationalen Bewältigung. In: Sozialmagazin, Heft 12/2008, S. 44-53
- Bohm, David (2005)4: Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussion, hg. V. Lee Nichol. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Emig, Olaf (2007): Der vermeidbare Tod eines Kleinkindes unter staatlicher Fürsorge. In: Neue Praxis, Heft 5/2007, S. 445-464
- Fitzgerald, Damien/Kay, Janet (2008): Working Together in Children's Services. London and New York: Routledge
- Freud, Sigmund (1968): Die endliche und unendliche Analyse. In: Gesammelte Werke, Band 16. Frankfurt a. M. S. Fischer
- Hartman, Ann/Laird, Joan (1983): Family-Centered Social Work Practice. New York, London: The Free Press
- HM-Government (2009)2: Working Together to Safeguard Children. London: TSO; auch als Download bei: [www.cumbrialscb.com/contents/documents/PDFDocuments/WorkingTogether.pdf](http://www.cumbrialscb.com/contents/documents/PDFDocuments/WorkingTogether.pdf)
- Kindler, Heinz u.a. (Hg.) (2006): Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst., München; Eigenverlag des Deutschen Jugendinstituts – Siehe insbesondere mehrere Beiträge zu den Themen „Kooperation mit Familien und anderen Organisationen“. Download über die Homepage des Deutschen Jugendinstituts (DJI)
- Merchel, Joachim (2008a): „Frühe Hilfen“ und „Prävention“. Zu den Nebenfolgen öffentlicher Debatten zum Kinderschutz. In: Widersprüche, Heft 109/2008, S. 11-23
- Merchel, Joachim (2008b): Kinderschutz: Anforderungen an die Organisationsgestaltung im Jugendamt. In: Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. (Hg.): Vernachlässigte Kinder besser schützen. München u. Basel: Ernst Reinhardt Verlag, S. 89-128

Neugebauer, Uwe/Beywl, Wolfgang (2006): Methoden zur Netzwerkanalyse. In: Zeitschrift für Evaluation, Heft 2/2006, S. 249-286

Meysen, Thomas/Schönecker, Lydia/Kindler, Heinz (2008): Frühe Hilfen im Kinderschutz. Rechtliche Rahmenbedingungen und Risikodiagnostik in der Kooperation von Gesundheits- und Jugendhilfe. Weinheim: Juventa

Nonaka, Ikujiro/Toyama, Ryoko/Byosière, Philippe (2001): A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: Dierkes, Meinolf/Berthoin Antal, Ariane/Child, John/Nonaka, Ikujiro (Ed.) (2001): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford; New York: Oxford University Press. S. 491-517

Otto, Ulrich (2008): „Ich kann was, was du nicht kannst!“ Warum die Kooperation mit anderen Professionen so wichtig und so schwierig ist – und vielleicht zukunftsentscheidend für die Soziale Arbeit. In: Sozialmagazin, Heft 1/2008, S. 45-47

Parton, Nigel (2006): Safeguarding Childhood: Early Intervention and Surveillance in a Late Modern Society. London: Palgrave/Macmillan:

Stephan Rietmann/Gregor Hensen (2007): Komplexität bei Kindeswohlgefährdungen als Risikohinweise für eine koordinierte Steuerung bei Einschätzung und Intervention. In: Kindesmiss-handlung und -vernachlässigung (Zeitschrift der DGgKV) Heft 10/2007, S. 24-41

Rothman, Jay/Friedman, Victor J.(2001): Identity, Conflict, and Organizational Learning. In: Dierkes, Meinolf/Berthoin Antal, Ariane/Child, John/Nonaka, Ikujiro (Ed.) (2001): Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford; New York: Oxford University Press. S. 582-597

Schrappner, Christian (2008): Keine Hilfe ohne Kontrolle? Keine Kontrolle ohne Hilfe! Thesen zu einem Spannungsverhältnis sozialpädagogischer Kinderschutzarbeit. In: Soziale Arbeit, Heft 12/2008, S. 466-472

Senge, Peter u.a (2008): Necessary Revolution. How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World. London; Boston: Nicholas Brealey Publishing

Senge, Peter (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta

Stadt Dormagen (Hg.) (2001): Dormagener Qualitätskatalog der Jugendhilfe. Download bei: [www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich\\_5/erzieherische\\_hilfen/Dormagener\\_Qualitätskatalog\\_-\\_Volltext.pdf](http://www.dormagen.de/fileadmin/civserv/pdf-dateien/fachbereich_5/erzieherische_hilfen/Dormagener_Qualitätskatalog_-_Volltext.pdf)

Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Cotta

Wolff, Reinhart (2002): Handeln im Misshandlungsrisiko – Chancen partnerschaftlicher Jugendhilfe. In: Verein für Kommunalwissenschaften e.V. (Hg.): Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe. Band 34: Die Verantwortung der Jugendhilfe zur Sicherung des Kindeswohls, S 169-185. Download bei: [e-doc.difu.de/edoc.php?id=1GCH3067](http://e-doc.difu.de/edoc.php?id=1GCH3067)

Wolff, Reinhart (2007): Die strategische Herausforderung – ökologisch-systemische Entwicklungsperspektiven in der Kinderschutzarbeit. In: Ute Ziegenhain, Jörg Fegert (Hg.): Kindeswohlgefährdung und Vernachlässigung. München; Basel: Ernst Reinhardt Verlag. S. 37-51

Wolff, Reinhart: (2007) Demokratische Kinderschutzarbeit – zwischen Risiko und Gefahr. In: Forum Erziehungshilfen. 13. Jg., H. 3 (Juli 2007), S. 132 -139

## Beteiligte Organisationen und Personen

An der Entwicklung und Ausarbeitung des „Bremer Qualitätsstandards Zusammenarbeit im Kinderschutz“ (BQZ) waren folgende Personen und Organisationen beteiligt:

### **Amt für Soziale Dienste/Fachabteilung junge Menschen und Familien**

Sonja Heinrich, *Erz. Kinder- und Jugendschutz*

Gabriele Schoppe, *Koordinierung Kinderschutz*

### **Amt für Soziale Dienste**

Hubert Meyer-Wiedemann, *Fort- und Weiterbildung und Qualifizierung*

### **Amt für Soziale Dienste/Sozialzentren**

Werner Buggel, Mathias Ehmke, Linda Hoyer, *Sozialzentrum 1*

Birgit Brüning, Peter Kerscher, Joachim Kuhlmann, *Sozialzentrum 3*

Sandra Ahlers, Gundela Oldenburg, Heike Schilling, *Sozialzentrum 4*

Silke Höppner, Dagmar Pawlik, Erich Ernst-Pawlik, *Sozialzentrum 5*

Maïke Duden, *Sozialzentrum 6*

### **Amt für Soziale Dienste/Häuser der Familie**

Annelie Adam, *Haus der Familie Vegesack und Sozialraumkoordinatorin*

Tina Meyerhoff, *Haus der Familie Hemelingen*

Conny Nerz, *Haus der Familie Hemelingen*

### **Freie Träger der Jugendhilfe**

Friederike Apel und Carina Broda, *St. Petri Kinder- und Jugendhilfe*

Inka Beden, *effect gGmbH*

Brigitte Berauer und Britta Hapke-Kerwien, *SOS-Kinder- und Jugendhilfen*

Ilse Huth, *Alten Eichen*

Birgit Kramer, *Hans-Wendt-Stiftung*

Volker Mörchen, *Bremer Jungenbüro*

Rüdiger Riehm (*Theresienhaus*) und Linda Roepke, *Caritasverband Bremen*

### **Evangelische Kirche**

Marika Reincke und Agnes Wattenberg, *Landesverband ev. Kindertageseinrichtungen*

### **Polizei**

Claudia Winkler

### **Gesundheitssystem**

Heike Moehlmann, *Klinikum Bremen Mitte, Sozialpädiatrisches Institut (SPI)*

### **Bürgerinnen/Bürger**

Sonja Köster

Walter Meyer

