

## Was machen aus dem neuen KJHG?

Peter Pantuček-Eisenbacher, im Jänner 2014

*Der hier vorliegende Text ist der erste Entwurf für ein Diskussionspapier zur Zukunft der Kinder- und Jugendhilfe in Österreich. Bei allen Schwächen eröffnet das neue Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz (B-KJHG) ein Window of Opportunity, um weitgehende Reformen der (bisher so genannten) Jugendwohlfahrt in Österreich anzugehen. Es wären nicht nur österreichische Besonderheiten zu reparieren, sondern es könnte auch aus internationalen Erfahrungen im Umgang mit Strukturproblemen des Kinderschutzes gelernt werden. Die Vorschläge fokussieren eine personelle Stärkung der Jugendämter als systemrelevante Kernstruktur, eine Transformation der Organisationskultur zu Offenheit, Awareness, Fachlichkeit und Kooperation mit anderen relevanten gesellschaftlichen Akteuren.*



## Inhalt

Inhalt .....	2
Vorbemerkung .....	3
Unterschiede zu Deutschland und Restbestände autoritärer Verwaltung .....	3
Kindergärten, offene Kinder- und Jugendarbeit, Jugendamt, Erziehungshilfen .....	4
Politik, Verwaltung, „Zivilgesellschaft“, Gesellschaft, lebensweltliche Netzwerke und das Kindeswohl.....	5
Der Leistungsbereich der KJH .....	6
Kindeswohl.....	7
Niedrigschwelligkeit und Offenheit.....	7
Case Management .....	10
Verwaltungshandeln und professionelles Fallmanagement .....	11
Herausforderung Beteiligung unter erschwerten Bedingungen .....	12
Exkurs: Familienrat (Family Group Conferences) und eine Neudefinition der Rolle der Fachkräfte .....	13
Herausforderung schwer erreichbare Klient*innen .....	13
Herausforderung Risiko .....	13
Herausforderung Hilfen, die den Klient*innen helfen .....	14
Spezielle Herausforderung materielle Hilfen .....	15
Herausforderung Fachlichkeit unter Bedingungen einer behördlichen Organisationsform .....	15
Herausforderung Fachdokumentation .....	16
Herausforderung Forschung, Entwicklung, Innovation .....	17
Herausforderung Verhältnis zur „Gesellschaft“ – Sozialraumbezug .....	17
Exkurs: das sog. Fachkonzept Sozialraumorientierung.....	18
Herausforderung Diagnostik .....	19
Schlussfolgerungen: Einige Eckpunkte einer Reform der KJH anlässlich der neuen Gesetzeslage und der fachlichen Herausforderungen .....	19
Literatur.....	21

## Vorbemerkung

Der österreichische Gesetzgeber überraschte 2013 mit der Beschlussfassung eines neuen Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetzes, das nunmehr das in seinen wesentlichen Zügen seit 1989 gültige Jugendwohlfahrtsgesetz ablöst. Damit wurde ein Fenster geöffnet, das Anlass für eine längst fällige Reform der Jugendwohlfahrt sein könnte. Inwieweit die Landtage, die auf der neuen Basis Landesgesetze zu erlassen haben, und die Landesbehörden, die für die Organisation der Kinder- und Jugendhilfe zuständig sind, diese Chance ergreifen werden, ist ebensowenig sicher, wie die Richtung der Reformen. Der Spielraum der Ausgestaltung ist groß, und durch die vielerorts praktizierte relative Autonomie der Bezirksverwaltungsbehörden sind sogar innerhalb eines Bundeslandes einheitliche Organisationsformen keineswegs zwingend. Die nächsten Monate und Jahre, in denen an die Umsetzung gegangen wird, werden also für die Zukunft der KJH in Österreich die Weichen stellen. In diesem Beitrag wird nicht eine Gesamtwürdigung der neuen bundesgesetzlichen Grundlage vorgenommen, sondern es werden ausgewählte Aspekte und Möglichkeiten vor dem Hintergrund fachlicher Überlegungen diskutiert und Vorschläge für eine Entwicklungsrichtung formuliert.

## Unterschiede zu Deutschland und Restbestände autoritärer Verwaltung

Zuerst sei festgestellt, dass die Organisationsform der KJH<sup>1</sup> in Österreich nur bedingt mit jener in Deutschland (von wo der Großteil der hierzulande rezipierten Fachliteratur stammt) vergleichbar ist. Der wichtigste Unterschied besteht darin, dass in Österreich die offene Kinder- und Jugendarbeit – Kinder- und Jugendzentren, Parkbetreuung, Jugendtreffs, nachgehende Jugendarbeit etc. – nicht in den Zuständigkeitsbereich der KJH gehört. Hier hat sich eine Vielfalt an Trägerstrukturen und Finanzierungsformen und Entscheidungsstrukturen herausgebildet, die sich aus anderen Budgets speist, als die KJH. Die Trennung der beiden Felder, die je nach Land auch zu einer Trennung der politischen Zuständigkeit in der Landesregierung führen kann, hat eine Fülle von Konsequenzen, z.B. dass die Entscheidungsprozesse bzgl. der Planung und Finanzierung der offenen Kinder- und Jugendarbeit eher auf der Ebene der kommunalen Selbstverwaltung angesiedelt sind, während die Agenden der KJH auf Landesebene entschieden werden (oder eben auf der Ebene der Bezirksverwaltungsbehörden<sup>2</sup>).

Ein zweiter wesentlicher Unterschied zur deutschen Situation ist, dass die österreichische Rechtslage keinen Rechtsanspruch von Eltern auf Erziehungshilfe kennt. Die rechtliche Position der Betroffenen gegenüber den KJH-Trägern ist damit relativ schwach und der Spielraum der Behörde bei der Verweigerung von Hilfen potenziell groß. Begrenzt wird dieser Spielraum nur durch den Schutzauftrag für das Kindeswohl. Es ist die Angst der Fallverantwortlichen, bei einem fatal verlaufenden Fall auch vor Gericht zur Verantwortung gezogen zu werden, die – neben ihrem auch ohne Strafdrohungen mehrheitlich wohl vorhandenem Verantwortungsgefühl – absichert, dass nötige Hilfen auch gewährt und implementiert werden. Es kann auch dieses Fehlen eines Rechtsanspruchs der Betroffenen als Restbestand eines autoritären Verständnisses von Verwaltung interpretiert werden.

---

<sup>1</sup> „KJH“ wird im Text in der Folge stets für „Kinder- und Jugendhilfe“ verwendet – und damit für den Zuständigkeitsbereich der öffentlichen Verwaltung, der früher durch das Jugendwohlfahrtsgesetz geregelt wurde und nunmehr durch das B-KJHG (Bundes- Kinder- und Jugendhilfegesetz) und die Landes-KJHGs.

<sup>2</sup> Die Bezirksebene in Österreich entspricht etwa der „Kreis“-Ebene in Deutschland. Während allerdings in Deutschland mit dem Kreistag auf dieser Ebene ein demokratisch gewähltes Gremium der Aushandlung und der Kontrolle etabliert ist, steht den Bezirksverwaltungsbehörden in Österreich auf gleicher Ebene kein demokratisch gewähltes Vertretungsorgan gegenüber. Die Bezirkshauptmannschaften sind ein Relikt aus der autoritären Verwaltung der Habsburger-Monarchie, wie es auch die „Amtverschwiegenheit“ ist, die für die Intransparenz der öffentlichen Verwaltung sorgt.

Nicht nur die KJH, sondern alle Formen des Umgangs mit Steuergeldern in Österreich betrifft das geltende Amtsgeheimnis. Hier handelt es sich um ein fundamentales Element des Verwaltungsverständnisses in Österreich im Gegensatz etwa zu Schweden als anderem Extrem, wo die Transparenz der Verwaltung Prinzip und gelebte Praxis ist. Die Arbeit der KJH wird dadurch insofern tangiert, als die Kooperation mit anderen gesellschaftlichen AkteurInnen, aber auch den Klientinnen und Klienten bisher nicht gerade durch eine geübte Praxis der Offenheit erleichtert wurde.

## Kindergärten, offene Kinder- und Jugendarbeit, Jugendamt, Erziehungshilfen

In Österreich ist es unüblich, die in einem weiteren Sinn staatlichen Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe und der benachbarten Felder als Gesamtheit zu betrachten. Anders als das Schulsystem erfassen Kinderkrippen und Kindergärten, die offene Kinder- und Jugendarbeit, die Schulsozialarbeit, die Jugendämter und die durch sie vermittelten Angebote der Erziehungshilfe oder der vollen Erziehung nicht jeweilige Geburtskohorten in ihrer Gesamtheit, sondern nur unterschiedliche Ausschnitte davon<sup>3</sup>. Die engste Grenzziehung weist dabei die KJH auf, die erst dann zum Einschreiten verpflichtet ist, wenn eine Gefährdung des Kindeswohls vorliegt.

Fallunspezifische Arbeit, die Zielgruppen der KJH erreicht, wird in Österreich umfangreich durch die offene und aufsuchende Kinder- und Jugendarbeit geleistet, die im städtischen und ländlichen Bereich über vielfältige Initiativen auf- und ausgebaut wurde. Die systematische organisatorische Trennung von der KJH hat sich durchaus bewährt. Die offene und aufsuchende Kinder- und Jugendarbeit erreicht Kinder und Jugendliche, die sozial benachteiligt sind, ohne sie zu „Fällen“ zu machen. Sie bietet sozial- und freizeitpädagogische Förderung und Hilfe und kann im Krisenfall vertrauenswürdige Unterstützung und Beratung bieten. Die Planungsprozesse laufen in der Regel auf einer lokalen und regionalen Ebene der Aushandlung in engem Kontakt mit der kommunalen Selbstverwaltung und den demokratischen Instanzen. Damit liefert dieser Sektor bereits ein interessantes Modell für eine demokratisch grundierte Planung von Hilfen. Mangelndes Verständnis zwischen den Akteur\*innen dieses Sektors und der KJH ist auch im unterschiedlichen Maß der Einbindung in alltägliche partizipative Aushandlungsprozesse begründet, also in einer fundamentalen Differenz der Kulturen.

Obwohl wie oben erwähnt das österreichische Recht keinen Rechtsanspruch auf Hilfen zur Erziehung kennt, ist die rechtliche Grundlage der KJH im wesentlichen individualisierend und muss es sein. Zumal die Leistungen der KJH in persönliche Lebensverhältnisse eingreifen können, müssen sie jeweils individuell begründet werden. Leistungen, die über die für die Feststellung der möglichen Gefährdung des Kindes notwendige Ermittlungsarbeit hinausgehen (Erziehungshilfen), sind an die ausdrückliche Zustimmung der Erziehungsberechtigten gebunden bzw. bedürfen eines Gerichtsbeschlusses. Damit unterliegen die Möglichkeiten des Eingriffs in persönliche Rechte einer rechtsstaatlichen Kontrolle durch die Justiz. Dass diese Kontrolle nicht notwendigerweise Menschenrechtsverletzungen verhindert, wurde in der Diskussion der letzten Jahre zu langjährigen systematischen Menschenrechtsverletzungen in Heimen deutlich. Im Gegenteil ermöglichte das Zusammenspiel von Jugendämtern, Gerichten, heilpädagogischen Stationen und autoritär geführten privaten Einrichtungen die Bildung von der öffentlichen Kontrolle weitgehend entzogenen Separatwelten, in denen es für die Betroffenen keinen Ausweg gab (vgl. z.B. Bauer et al. 2013; Helige et al. 2012; Sieder/Smioski 2012).

---

<sup>3</sup> Die kürzlich eingeführte Kindergartenpflicht im Vorschuljahr ist ein erster Schritt zur Aufweichung dieser strengen Grenzziehung zwischen dem Bildungssystem und Einrichtungen der Elementarpädagogik.

Auch wenn die massiven Übergriffe seltener geworden sein mögen und die Strukturen sich in den letzten Jahrzehnten geändert haben, besteht weiterhin die Gefahr der Verletzung der Rechte von Kindern und/oder deren Eltern durch die Behörden und durch von den Behörden beauftragte Einrichtungen. Bedingungen struktureller Abhängigkeit schaffen Möglichkeitsräume für Täterinnen und Täter inklusive der Chance, ihre Übergriffe zu verbergen. Das sporadische Bekanntwerden dramatischer Vorkommnisse (wie zuletzt in einer Grazer Einrichtung) zeigt, dass selbst unter heutigen Bedingungen schwere Menschenrechtsverletzungen in stationären Settings über Jahre unentdeckt bleiben können – und dass diese Übergriffe keineswegs auf Großheime beschränkt sind. Die Gefahr für die Kinder und Jugendlichen kann sowohl von Pflegeeltern und Erzieher\*innen, als auch von anderen Kindern und Jugendlichen ausgehen.

Ein zweiter Typus von Versagen der KJH ist jener der Untätigkeit bei dramatischen Kindeswohlgefährdungen bzw. das Übersehen von retrospektiv betrachtet deutlichen Hinweisen auf Gefahr. Auch dafür gab es in Österreich in den letzten Jahren eine Reihe von bekannt gewordenen Beispielen.

Die bisher überwiegende Reaktionsform der Behörden auf Katastrophenfälle war eine Schließung. Eine öffentliche bzw. veröffentlichte Untersuchung der Bedingungen, die in diesen Fällen zum Versagen geführt haben, durch neutrale Expert\*innen fand nicht statt – ganz im Gegensatz zur üblichen Vorgehensweise in Deutschland (sh. dazu z.B.: Bremische Bürgerschaft 2007; Hoppensack 2007; Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009). Damit wird auch die Chance vertan, strukturelle Mängel zu erkennen und an ihrer Beseitigung zu arbeiten. Die gerichtlichen Aufarbeitungen, die vereinzelt stattfanden, können solche unabhängige Studien nicht ersetzen: Sie konzentrieren sich auf die Frage der individuellen strafrechtlich relevanten Schuld und nehmen strukturelle Bedingungen zwar als Rahmenbedingungen, nicht jedoch systematisch in den Blick.

## Politik, Verwaltung, „Zivilgesellschaft“, Gesellschaft, lebensweltliche Netzwerke und das Kindeswohl

Die Lebensbedingungen von Familien und damit von Kindern werden durch zahlreiche Faktoren bestimmt, die zum großen Teil außerhalb des Einflusses der KJH oder anderer lokal oder regional organisierter Behörden liegen: wirtschaftliche Entwicklung bzw. Entwicklung des Arbeitsmarkts und der Löhne; Bildungswesen; Wanderungsbewegungen; Gesundheitliche Versorgung; Entwicklung der Immobilienpreise und der Mieten; Rechtsentwicklung; kulturelle Entwicklungen, die Änderungen der im Alltag gültigen Normen; Preisentwicklung; Entwicklung der Kommunikationstechnologien; demographische Entwicklungen etc. – für einen diesbezüglichen, auch in dieser Breite nicht vollständigen, Überblick sh. den Österreichischen Familienbericht, herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend 2010<sup>4</sup>. Eine ebenfalls instruktive Zusammenstellung mit dem Schwerpunkt auf Gesundheitsfragen liefert die in den letzten Jahren überaus verdienstvoll tätige Österreichische Liga für Kinder- und Jugendgesundheit mit ihrem 4. Bericht zur Lage der Kinder- und Jugendgesundheit 2013. In Deutschland werden jede Legislaturperiode Kinder- und Jugendberichte erstellt (Deutscher Bundestag 2013).

Unter den jeweils gegebenen infrastrukturellen Bedingungen für die Lebensgestaltung versuchen Erwachsene und Kinder, ihr Leben aktiv zu führen, verfolgen dabei ihre Interessen und ihre Lebensziele, haben und gestalten nach ihren Möglichkeiten Beziehungen zu ihren Verwandten, Nachbar\*innen, Kolleg\*innen und Freund\*innen. In ihrem Lebensfeld sind sie selbst Schöpferinnen und Schöpfer ihres Lebens, sind abhängig von anderen Personen und verantwortlich für andere, zum Beispiel ihre Kinder. Das Allgemeine Bürgerliche Gesetzbuch

---

<sup>4</sup> Die Österreichischen Familienberichte werden seit 1969 im 10-Jahres-Abstand erstellt.

(ABGB), insbesondere dessen kindschaftsrechtlichen Bestimmungen, gibt diesen Verantwortungen der Familienmitglieder füreinander einen gesetzlichen Rahmen.

Darüber hinaus bestehen und wirken allerdings auch kulturell bestimmte und nicht gesetzlich normierte Verantwortlichkeiten, die an bestimmte Rollen geknüpft sind (z.B. zwischen Geschwistern, Personen aus der erweiterten Familie, Nachbar\*innen, Freund\*innen etc.) – dies geht bis zur allgemeinen mitmenschlichen Verantwortung, die kaum eingefordert werden kann, deren Wirksamkeit sich aber vielfältig zeigt, z.B. im Spendenwesen, in der Bereitschaft vieler Personen zu ehrenamtlicher Tätigkeit, in der Sorge und Hilfsbereitschaft von Bekannten und Nachbar\*innen etc.

## Der Leistungsbereich der KJH

Die Kinder- und Jugendhilfe ist Ausdruck des speziellen Interesses der Gesellschaft bzw. des Staates daran, dass das Wohl und die Sozialisationsbedingungen von Kindern und Jugendlichen in der Sphäre der Lebenswelt gewährleistet bleiben<sup>5</sup>. Damit ist der KJH bereits eine Ambivalenz eingeschrieben, nämlich als Behörde dort helfend und eingreifend tätig werden zu müssen, wo im Feld des Privaten die Interessen von Kindern und deren Eltern konfliktieren und Kinder als die Schwächeren Schutz benötigen.

Dabei ist der Punkt, an dem die KJH zu intervenieren hat, relativ unbestimmt. Es besteht eine Eingriffspflicht bei einer akuten Gefährdung (im Gesetz genannt werden in den Erläuterungen zum § 2 „Gewalt, ... Vernachlässigung und sonstige Kindeswohlgefährdungen“). Gleichzeitig umfasst das Gesetz einen allgemeinen Auftrag, Dienste zur Unterstützung von Eltern bereit zu stellen, die ihnen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben helfen.

Die hier angeführten Möglichkeiten der KJH richten sich aber durchwegs an die Familien, während andere strukturelle Bedingungen außerhalb der Reichweite der KJH liegen. Mit ihrem speziellen Auftrag des Kinderschutzes, wenn die Erziehungsberechtigten dies nicht alleine leisten können oder wollen, können diese allgemeinen Voraussetzungen, unter denen Familien ihr Leben zu gestalten haben, nicht geschaffen und größtenteils auch nicht beeinflusst werden.

Die behördliche KJH, der die Gefährdungsabklärung und die kooperative Erstellung von Hilfeplänen, die Eingriffe in die Rechte der Erziehungsberechtigten beinhalten, vorbehalten ist, agiert in einem Feld, in dem auch andere Funktionssysteme (via Organisationen) sowie zivilgesellschaftliche Akteure und Einzelpersonen tätig sind. Sie ist in ihrer Tätigkeit des Kinderschutzes und der Organisation von Lösungen darauf angewiesen, dass

- 1) ihr Gefährdungen von Kindern bekannt werden
- 2) ein ausdifferenziertes Arsenal an Personen und Organisationen vorhanden ist, die geeignete und für den jeweiligen Fall passende Unterstützungen leisten können
- 3) die ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen

Die behördliche KJH ist daher systematisch daran interessiert, dass

- 1) die Schwelle für eine Kontaktaufnahme niedrig ist
- 2) in der Gesellschaft ein Interesse für die Gewährleistung günstiger Sozialisationsbedingungen für Kinder und Jugendliche und eine Vielfalt an Aktivitäten gegenseitiger Hilfe und Unterstützung vorhanden sind („Sozialkapital“ im Sinne von Putnam 2000, sh. auch Gehmacher 2006).

---

<sup>5</sup> Die KJH ist rechtlich nicht so ausgestattet, dass sie generell für kinder- und jugendfreundliche gesellschaftliche Bedingungen in anderen Funktionssystemen wirken könnte. Einzig die Kinder- und Jugendanwaltschaft hat diesbezüglich einen umfassenden Auftrag, der allerdings aufgrund ihrer dürftigen Ausstattung mit Rechten und Ressourcen nur marginal wirksam werden kann.

## Kindeswohl

Durch das KindNamRÄG 2013 wurde im § 138 auch der Begriff des Kindeswohls näher bestimmt:

**138.** In allen das minderjährige Kind betreffenden Angelegenheiten, insbesondere der Obsorge und der persönlichen Kontakte, ist das Wohl des Kindes (Kindeswohl) als leitender Gesichtspunkt zu berücksichtigen und bestmöglich zu gewährleisten. Wichtige Kriterien bei der Beurteilung des Kindeswohls sind insbesondere

1. eine angemessene Versorgung, insbesondere mit Nahrung, medizinischer und sanitärer Betreuung und Wohnraum, sowie eine sorgfältige Erziehung des Kindes;
2. die Fürsorge, Geborgenheit und der Schutz der körperlichen und seelischen Integrität des Kindes;
3. die Wertschätzung und Akzeptanz des Kindes durch die Eltern;
4. die Förderung der Anlagen, Fähigkeiten, Neigungen und Entwicklungsmöglichkeiten des Kindes;
5. die Berücksichtigung der Meinung des Kindes in Abhängigkeit von dessen Verständnis und der Fähigkeit zur Meinungsbildung;
6. die Vermeidung der Beeinträchtigung, die das Kind durch die Um- und Durchsetzung einer Maßnahme gegen seinen Willen erleiden könnte;
7. die Vermeidung der Gefahr für das Kind, Übergriffe oder Gewalt selbst zu erleiden oder an wichtigen Bezugspersonen mitzuerleben;
8. die Vermeidung der Gefahr für das Kind, rechtswidrig verbracht oder zurückgehalten zu werden oder sonst zu Schaden zu kommen;
9. verlässliche Kontakte des Kindes zu beiden Elternteilen und wichtigen Bezugspersonen sowie sichere Bindungen des Kindes zu diesen Personen;
10. die Vermeidung von Loyalitätskonflikten und Schuldgefühlen des Kindes;
11. die Wahrung der Rechte, Ansprüche und Interessen des Kindes sowie
12. die Lebensverhältnisse des Kindes, seiner Eltern und seiner sonstigen Umgebung.

**§ 139.** (1) Dritte dürfen in die elterlichen Rechte nur insoweit eingreifen, als ihnen dies durch die Eltern selbst, unmittelbar auf Grund des Gesetzes oder durch eine behördliche Verfügung gestattet ist.

(2) Eine mit einem Elternteil und dessen minderjährigem Kind nicht nur vorübergehend im gemeinsamen Haushalt lebende volljährige Person, die in einem familiären Verhältnis zum Elternteil steht, hat alles den Umständen nach Zumutbare zu tun, um das Kindeswohl zu schützen. Soweit es die Umstände erfordern, vertritt sie den Elternteil auch in Obsorgeangelegenheiten des täglichen Lebens.

Dadurch erfährt der bisher zwar immer wieder bemühte, aber nur unzureichend verbindlich definierte Begriff des Kindeswohls eine – allerdings operativ weiter zu führende – Präzisierung. Es wird ein gesellschaftlicher Normenkonsens, der sich im Diskurs der letzten Jahrzehnte herausgebildet hat, in Gesetzesform gegossen<sup>6</sup>. Im § 139 wird auch die Verantwortung von Lebensgefährte\*innen festgeschrieben.

## Niedrigschwelligkeit und Offenheit

Um die erste der genannten systematischen Interessen der behördlichen KJH (niedere Schwelle für eine Kontaktaufnahme zur KJH) zu erreichen, bedarf es einer organisatorischen Inszenierung von Offenheit.

In den Erläuterungen zum § 2 des B-KJHG heißt es:

Um das Vertrauen der Bevölkerung in die Arbeit der Kinder- und Jugendhilfe zu stärken und bestehende, weitverbreitete Vorurteile über deren Tätigkeit zu beseitigen, aber auch zur Erleichterung der interdisziplinären Zusammenarbeit mit Bildungs- und Beratungseinrichtungen, Behörden und Organen der öffentlichen Aufsicht und medizinischen Betreuungssystemen, ist eine grundlegende Kenntnis von

---

<sup>6</sup> Einen besonders markanten Ausdruck fand die Normenentwicklung im Übereinkommen über die Rechte des Kindes (UN-Kinderrechtskonvention) (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2012), das von Österreich leider nur Ausschnittweise in nationales Recht überführt wurde.

Zielen, Aufgaben und Arbeitsweisen der Kinder- und Jugendhilfe notwendig. Dies ermöglicht erst eine rechtzeitige Kontaktaufnahme durch betroffene Familien und sonstige Personen aus dem Nahbereich der Kinder und Jugendlichen sowie eine weitere konstruktive Zusammenarbeit.

Bemerkenswert ist, dass in dieser Erläuterung ausdrücklich auf das negative Image der KJH („Vorurteile“) Bezug genommen wird — und zwar durchaus sachlich richtig als Hindernis für die Erfüllung der Aufgaben der KJH. Ein besseres Image, bzw. in der Diktion dieser Erläuterung ein Abbau von „Vorurteilen“, würde die konstruktive Zusammenarbeit und eine rechtzeitige Kontaktaufnahme mit der KJH ermöglichen. Anzumerken ist dabei, dass sich die hier „Vorurteile“ genannten Bilder, die Betroffene und/oder andere Organisationen von der KJH haben, zwar einerseits tradiert (und aktuell nicht mehr zutreffend) sind, andererseits sich aber auch aus relativ aktuellen Erfahrungen der Menschen mit der Organisation Jugendamt speisen. Die strategisch wichtige Aufgabe der Verbesserung der Ansprechbarkeit der behördlichen KJH kann also keineswegs allein durch Image- oder Informationskampagnen erfüllt werden, sondern erfordert ein verändertes Verständnis der Funktion der Behörde und daraus resultierend eine andere Praxis der Kommunikation mit Betroffenen, deren Angehörigen, anderen interessierten Bürgerinnen und Bürgern, anderen Organisationen und Behörden.

In den Vorarbeiten zu einem dann aus organisatorischen Gründen nicht realisierten Antrag für ein internationales Forschungsprojekt zu den Alarmierungswegen zwischen Familien, Gesundheitswesen, Bildungswesen und der KJH wurde vom Autor bereits darauf verwiesen, dass das System der KJH sowohl darauf angewiesen ist, dass es frühzeitig im Falle möglicher Kindeswohlgefährdungen kontaktiert wird, als auch die organisatorischen Bedingungen in der KJH so gestaltet sein müssen, dass ein Alarm (eine Meldung, Kontaktaufnahme) ernst genommen, bearbeitet und nicht abgewehrt wird (Pantuček 2008).

Systeme alarmieren andere Systeme  
(aufgrund von Beobachtung der Familie und "Beunruhigung")

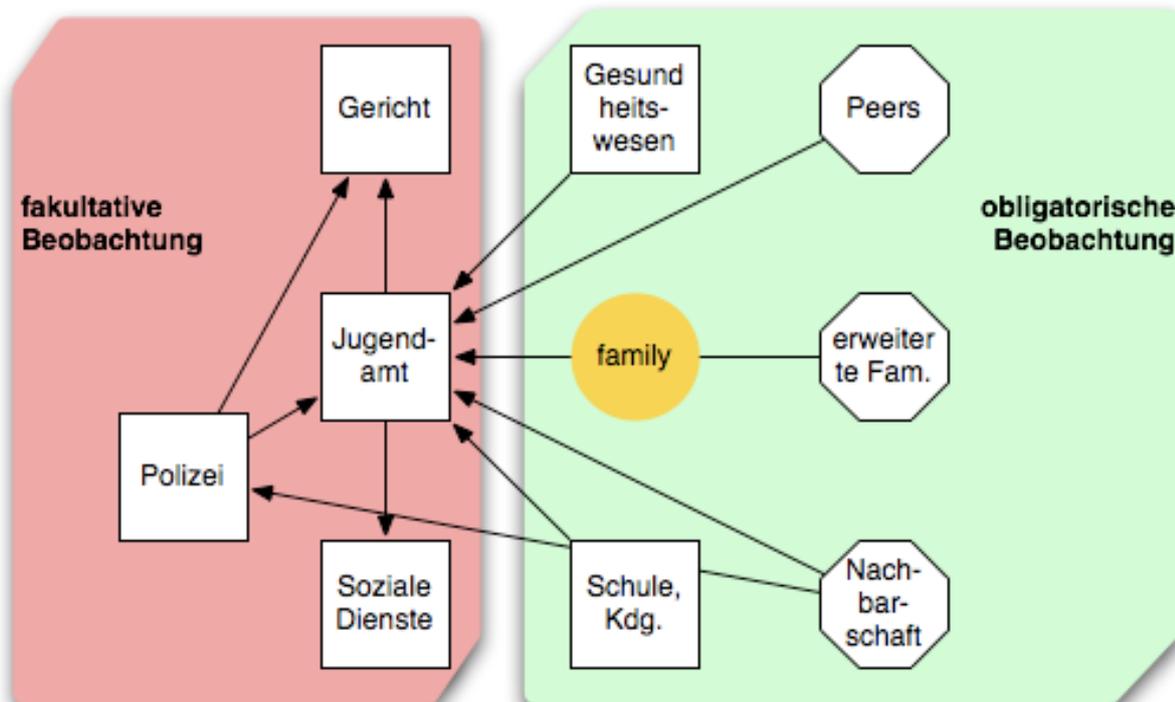
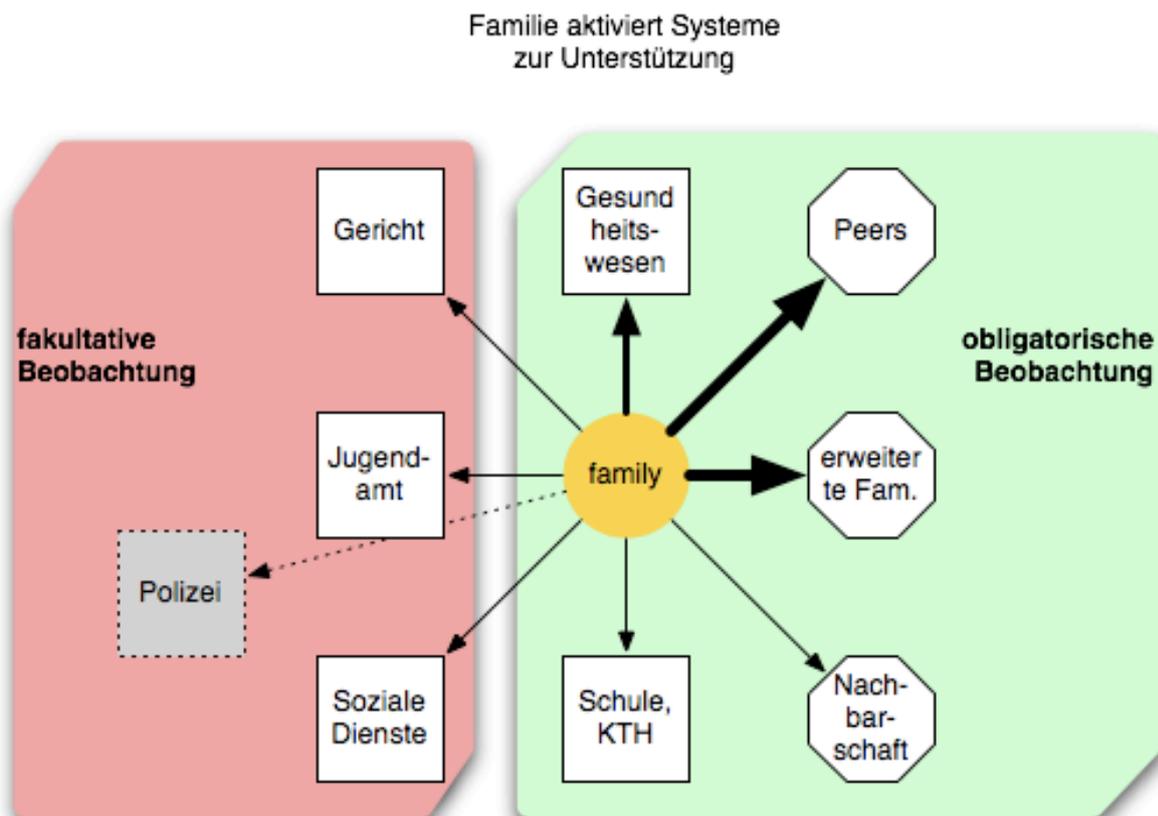


Abbildung 1: Systeme alarmieren Systeme (aus Pantucek 2008)

Dass eine adäquate Reaktion auf Alarmierungen keineswegs selbstverständlich ist, zeigen die Analysen von Katastrophenfällen der Kinder- und Jugendhilfe (z.B. auch Pantuček 2006).

Im günstigen Fall hat das Jugendamt selbst einen guten Ruf als helfende Organisation und ist daher ein Adressat für das Hilfesuchverhalten von Betroffenen selbst. Inszeniert sich das Jugendamt als offen und helfend auch bei Informations-, Beratungs- und Unterstützungsanfragen unterhalb des Levels einer Gefährdungsmeldung, kann es 1) familiäre Konflikte bereits vor einer Eskalation, also mit geringerem Aufwand und besseren Erfolgsaussichten, abfangen und 2) die Wahrnehmung der Behörde in der Öffentlichkeit entschieden verbessern.

In einem Musterkonzept habe ich daher unter dem Titel „Primary Help“ einen Ausbau und eine Professionalisierung der Bearbeitung von Erstanfragen in der Form von Kurzberatung und Kurzintervention vorgeschlagen. Erfahrungen aus anderen Feldern, die auf rasche Hilfe spezialisiert sind, könnten herangezogen werden (Beratungs-Hotlines, Emergency Services etc.). Als Ziel sollte die Wahrscheinlichkeit deutlich erhöht werden, dass sich Familienmitglieder rechtzeitig um Unterstützung bemühen und nicht aus Angst den Kontakt zur Kinder- und Jugendhilfe vermeiden.



Präferierte Systeme, die zuerst angesprochen werden;  
sekundäre Systeme, die nur unter bestimmten Bedingungen angesprochen werden.

**Abbildung 2: Hilfesuchverhalten der Familien (aus Pantucek 2008)**

Trotzdem ist damit zu rechnen, dass manche Familien ein paradoxes Hilfesuchverhalten an den Tag legen und dann, wenn ihre Situation besonders prekär wird, ihr Hilfesuchverhalten sogar reduzieren und sich isolieren, um nicht Vorwürfen ausgesetzt zu sein.

Der Auftrag des Gesetzgebers, das Vertrauen in das Jugendamt zu stärken, ist keineswegs leicht umzusetzen. Seit dem JWG 1989 haben einige Länder eine Reduzierung der Tätigkeit der behördlichen Jugendwohlfahrt (nun: Kinder- und Jugendhilfe) auf ihre vermeintliche Kernaufgabe der Gefährdungsabklärung und der Organisation von Hilfen bei Gefährdung betrieben. Beratungsaufgaben wurden an separate Organisationseinheiten ausgelagert.

Seitens der Organisation ist das nachvollziehbar. Unter den Bedingungen begrenzter Ressourcen soll damit erreicht werden, dass die Organisation nicht mit einer zu großen Zahl an Aufgaben (Fällen) überschwemmt wird und bei ihren Kernaufgaben bei stagnierender Planstellenzahl handlungsfähig bleibt. Trotz der Erhöhung der Schwelle für die Kontaktaufnahme mit der behördlichen Jugendwohlfahrt ergaben sich jedoch sowohl eine erhöhte Fallbelastung der Fachkräfte (sh. die Aktion SOS Jugendwohlfahrt des OBDS Wien 2009), als auch kaum kontrollierbare Kostensteigerungen bei den durch private Einrichtungen angebotenen Erziehungshilfen. Dieser Ansatz kann also als gescheitert angesehen werden.

Wenn die Wirksamkeit der Kinder- und Jugendhilfe, wenn die Rechtzeitigkeit ihrer Interventionen gesichert werden soll, so wird eine personell bessere Ausstattung der Jugendämter als Kernstruktur des Systems unumgänglich sein.

## Case Management

Das B-KJHG 2013 enthält Elemente, die die Anwendung eines Case Management-Konzepts nahe legen. Insbesondere die verbindliche kooperative Hilfeplanung ist ein Kernelement des Case Managements – und es gibt bereits ausführliche internationale Erfahrungen, unter welchen Bedingungen kooperative Hilfeplanung gelingen und zu erfolgreichen Unterstützungsprozessen beitragen kann. Insbesondere bei (drohender oder manifester) Gefährdung des Kindeswohls ist von komplexen Problemlagen und Fallkonstruktionen auszugehen.

Exemplarisch dafür, wie Case Management wirkungsvoll aufzustellen ist, kann eine Wirksamkeitsstudie von Löcherbach u.a. (2013) genannt werden, die Kriterien für erfolgreiches Case Management empirisch erhob. Als wesentliche Faktoren werden u.a. genannt:

- „Der öffentliche Träger ist für den Rahmen (Fall, Organisation und Netzwerk) zuständig und muss die Kompetenzen klären (Mitarbeiter beim Öffentlichen Träger ist der Fallmanager – er entwickelt und vermittelt möglichst passgenaue Unterstützung und Hilfe, Mitarbeiter der Leistungserbringer sind für die Ausgestaltung der Maßnahmen zuständig und sichern die Umsetzung“ (S. 189)
- „Die praktische ‚Steuerungshoheit‘ liegt unmittelbar bei den Fallmanager/innen. Hiemit ist nicht die rechtliche Verantwortung gemeint. Es geht um die Gesamtfallverantwortung im fachlichen Sinne. Entscheidend ist dabei, wer den Fall im ‚Tagesgeschäft‘ koordiniert und steuert, zum Beispiel, wer primär die Aufgabe hat, die Überprüfung der Ziele zu initiieren und den Zeitpunkt dazu festzulegen.“ (S. 188f.)
- Kontakte mit den Leistungserbringern vor Ablauf des genannten Zielüberprüfungszeitpunkts (S. 189)
- kollegialer Austausch innerhalb des Amtes (ebd.)

Weitere Kriterien seien die angemessene Fallauswahl, eine umfassende Bedarfseinschätzung, eine kooperative Hilfeplanung mit den Betroffenen, kontinuierliche Leistungssteuerung und Angebotssteuerung (S. 190).

Kontraproduktiv seien u.a.: schematisches Vorgehen bei der Bedarfseinschätzung, Verwendung von Textbausteinen bei der Hilfeplanung, Fallmanagement erhält keine Aufgaben aus der Hilfeplanung, keine persönlichen Kontakte des Fallmanagements mit den Klienten, Angebotsentwicklungen werden nur von den Anbietern betrieben, Angebotsplanung wird ausschließlich durch die Führungsebene initiiert etc. (S. 191)

Unabhängig davon, ob ein KJH-Träger deklarierterweise Case Management als Konzept einsetzt, kann festgestellt werden, dass in der KJH eine große Zahl an Fällen anfällt, die ein koordiniertes, kooperatives und geplantes Vorgehen erfordern und in die eine größere Zahl an Helferinnen und Helfern involviert ist. Weiters sind stets mehrere Personen (Kinder, Jugendliche, Eltern, andere Verwandte) in einer Klientenposition. Nur Case Management als Fachkonzept beschäftigt sich fundiert mit der Steuerung solcher Fälle. Ein Rückgriff auf die Werkzeuge und Erfahrungen des Case Managements ist also jedenfalls angezeigt. Arnold u.a. (2011) lieferten eine solide mehrperspektivische Evaluierung der Effekte des Einsatzes von Case Management in der KJH und konnten die Wirksamkeit des Konzepts belegen. Insbesondere die Verbindung der Implementierung mit der Entwicklung einer der Logik des CM-Prozesses angepassten Software zur Dokumentation sicherte die Wirksamkeit der Unterstützungsprozesse in Verbindung mit einer höheren Zufriedenheit der Beteiligten und einer gestiegenen Effizienz.

## Verwaltungshandeln und professionelles Fallmanagement

Roscher (2013) weist auf die seiner Meinung nach rechtsstaatliche Problematik von Case Management im Verwaltungshandeln hin. Seine Argumentation verkürzt wiedergebend könnte man sie so charakterisieren: Case Management mit seinem Anspruch einer umfassenden Steuerung überzieht jenes Ausmaß an staatlichen Aktivitäten, das noch mit der Vorstellung eines Rechtsstaates konform geht, weil von eindeutigen wenn-dann-Abhängigkeiten zur Zuteilung von Leistungen abgegangen wird. In einer Replik widerspricht ihm Wolf Rainer Wendt (2013a) unter anderem mit dem Argument, dass Case Management eben „keineswegs als administratives Instrument öffentlicher Verwaltung“ (Wendt 2013a:182) verstanden werden kann, sondern auf der Ebene der Fallsteuerung eine professionelle Handlungsform ist.

Die Debatte wird auf Basis der anderen Rechtslage in Deutschland geführt, berührt aber doch ein Grundverständnis der KJH auch in Österreich. Wird die Tätigkeit der behördlichen KJH ausschließlich unter dem Gesichtspunkt des Verwaltungshandelns und der Konditionalentscheidungen (Erledigung von Anträgen, Erstellen von Bescheiden) betrachtet, so sind tatsächlich umfassendere Hilfearrangements wie auch eine umfassende Erhebung des Bedarfs im Rahmen eines Assessments problematisch. Das B-KJHG 2013 legt allerdings eine andere Betrachtung nahe. Das Ziel der Sicherung des Kindeswohls und die Forderung nach Erstellung eines Hilfeplans unter Beteiligung der Betroffenen verweist auf eine umfassendere Aufgabe der Fachkräfte und der Behörde (des KJH-Trägers). „Die Leistungserbringer müssen sich darauf einstellen, dass der Leistungsträger primär nicht ihr, sondern Partner der Leistungsnehmer ist“ (Wendt 2013a:183). Oder anders ausgedrückt: Die behördliche KJH und deren Agent\*innen in der Case Management-Position haben in erster Linie ein Bündnis mit den Klient\*innen zu suchen, und nicht mit den privaten Einrichtungen, die Leistungen im Rahmen der KJH anbieten<sup>7</sup>.

Für die Konzeption einer reformierten Kinder- und Jugendhilfe heißt das, dass die Fallführung vorrangig als professionelle Aufgabe zu konzipieren ist, die zwar Verwaltungshandeln beinhaltet bzw. beinhalten kann, sich darin aber keinesfalls erschöpft. Auch das spricht für eine entschiedene Stärkung der Position der Fachkräfte des Jugendamtes als Case Manager\*innen.

<sup>7</sup> Hier zeigt sich ein beträchtlicher Unterschied zur Konzeption der Grazer SRO, die die Partnerschaft von KJH-Träger und der privaten Schwerpunkteinrichtung betont.

## Herausforderung Beteiligung unter erschwerten Bedingungen

Dass die Beteiligung der Klient\*innen an der Situationsanalyse, der Hilfeplanung, der Entscheidung über die Hilfen und die Helfer\*innen und den Fortgang der Hilfen eine wesentliche Bedingung für den Erfolg der Hilfen ist, ist inzwischen eine Binsenweisheit. Das B-KJHG widmet daher einen eigenen Paragraphen der Beteiligung:

- § 24.** (1) Kinder, Jugendliche, Eltern oder sonst mit Pflege und Erziehung betraute Personen sind im Rahmen der Gefährdungsabklärung zu beteiligen, vor der Entscheidung über die Gewährung von Erziehungshilfen sowie bei jeder Änderung von Art und Umfang der Erziehungshilfen zu beraten und auf die möglichen Folgen für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen hinzuweisen.
- (2) Die im Abs. 1 Genannten sind bei der Auswahl von Art und Umfang der Hilfen zu beteiligen. Ihren Wünschen ist zu entsprechen soweit die Erfüllung derselben nicht negative Auswirkungen auf die Entwicklung der betroffenen Kinder und Jugendlichen hätte oder unverhältnismäßige Kosten verursachen würde.
- (3) Bei der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen ist auf deren Entwicklungsstand Bedacht zu nehmen.
- (4) Von der Beteiligung ist abzusehen, soweit dadurch das Wohl der betroffenen Kinder und Jugendlichen gefährdet wäre.

Mehrere Komponenten erschweren die Beteiligung:

- Vor allem wenn es sich um Gefährdungen des Kindeswohls handelt, sind die Interessen und Präferenzen der genannten Beteiligten (Kinder, Jugendliche, Eltern ...) keineswegs konform. Es ist im Gegenteil von Konflikten zwischen den familiären Akteur\*innen auszugehen. Es kann also nicht einfach von einem vorausgesetzten „Willen“ der Beteiligten ausgegangen werden, sondern die Sicherstellung der Beteiligung erfordert Arrangements der Aushandlung, in denen die Fachkräfte sich als Moderator\*innen betätigen<sup>8</sup>.
- Die Möglichkeit der KJH, in die Autonomie der Klient\*innen einzugreifen, konstituiert eine Situation, die seitens der Klient\*innen Angst und Widerstand hervorrufen kann. Dadurch wird Beteiligung schwieriger, aber keineswegs unmöglich.
- Die Logik einer Behörde erschwert Beteiligung.

Die Jugendämter haben bisher noch relativ wenige Vorkehrungen getroffen, um die Beteiligung nicht nur formell, sondern faktisch und damit wirkmächtig zu sichern. Einzelnen Fachkräften gelingt es zwar auch unter den schwierigen Bedingungen behördlicher Verantwortungsstrukturen in ihrem Verantwortungsbereich eine Hilfeplanung auf Augenhöhe mit den Klient\*innen zu praktizieren, aus der Sicht der Organisation geschieht dies aber zufällig, aus der Sicht der Klient\*innen kann diese Beteiligung nicht erwartet werden. Gerade unter der Bedingung der asymmetrischen Machtverhältnisse zwischen Behörde und Klient\*innen reicht keine einfache Nachfrage, was denn die Klient\*innen wollen, sondern es ist eine methodische Anstrengung erforderlich, um Beteiligung wahrscheinlicher zu machen.

Inzwischen gibt es eine Reihe von zugänglichen internationalen Erfahrungen, wie die Beteiligung der Betroffenen gefördert werden kann – und das heißt immer auch, dass sie nicht nur in einer Rolle als Konsument\*innen an Entscheidungen über „Hilfeprodukte“ beteiligt sind, sondern wie sie in die Lage versetzt werden, ihre eigenen Ressourcen zu einer Verbesserung der Situation einzusetzen.

---

<sup>8</sup> Zu den Vorzügen, Fälle von Kindeswohlgefährdung als Familienkonflikte aufzufassen und zu behandeln, sh. Pantuček 2001.

## Exkurs: Familienrat (Family Group Conferences) und eine Neudefinition der Rolle der Fachkräfte

International hat in den letzten Jahren ein Verfahren Verbreitung gefunden, das sehr gut die Beteiligung der (erweiterten) Familie an Unterstützungsprozessen gewährleistet (sh. dazu [www.familienrat-fcg.at](http://www.familienrat-fcg.at)). Im Kern ist es die Rolle der KJH-Fachkraft, eine Sorge zu formulieren. Die Betroffenen werden dabei unterstützt, eine Konferenz der erweiterten Familie einzuberufen, die auf Basis dieser Sorgeformulierungen Lösungen berät und dann mit der KJH verhandelt. Das Verfahren setzt die Familien und deren Umfeld in die Position der wichtigsten Akteure und ermöglicht Verhandlungen auf Augenhöhe. Das KJHG wäre ein guter Anlass für eine flächendeckende Einführung dieser neuen, inzwischen aber gut untersuchten und ausgereiteten Methodik mit dem Potenzial, einige Schwächen der KJH zu beseitigen. Erste begleitete Versuche der Implementierung in Niederösterreich haben ermutigende Ergebnisse gezeigt, aber auch deutlich gemacht, dass ohne eine umfassende Unterstützung und eine begleitende Entwicklung der Organisationskultur viele Fachkräfte noch vor dem Einsatz des Verfahrens zurückschrecken. Im Falle von drohender oder akuter Kindeswohlgefährdung verbindlich den Klient\*innen alternativ zum „klassischen“ Hilfeplanverfahren die Organisation eines Familienrats vorzuschlagen, wäre ein wichtiger Schritt zu einer neuen, ressourcenorientierten und sozialraumbezogenen KJH.

Was jedenfalls von den Erfahrungen mit Familienräten zu lernen ist, ist die Formulierung der Situationseinschätzung durch die Fachkräfte als „Sorge“. Damit wird ein Verhandlungsraum geschaffen und die Rolle der KJH deutlich definiert. Man entgeht einer vorzeitigen expertokratischen Festlegung bei der Situationseinschätzung, ohne dass die Wichtigkeit der fachlichen Einschätzung heruntergespielt wird. In einem von mir vorgeschlagenen Fachkonzept für die steirische KJH wurden daher Sorgeformulierungen als Milestones im Prozess der Gefährdungseinschätzung konzipiert.

## Herausforderung schwer erreichbare Klient\*innen

Die KJH hat es immer wieder auch mit Klient\*innen zu tun, die schwer erreichbar sind. Die Eltern schotten sich ab, nehmen Beratungstermine nicht wahr, verheimlichen oder bagatellisieren vorhandene Probleme, versuchen Unterstützungsbemühungen ins Leere laufen zu lassen. Übersiedlungen führen zum Wechsel der Zuständigkeit und werden oft erst spät wahrgenommen.

Die Herausforderung für die KJH besteht darin, in solchen Fällen den Kinderschutz im Auge zu behalten bzw. diese Familien nicht aus den Augen zu verlieren. Das Gefährdungspotenzial für Kinder ist in solchen Familien besonders groß und die Möglichkeiten der Kinder, auf ihr Leiden aufmerksam zu machen, sind eingeschränkt.

Die KJH muss sich daher als nachgehende Organisation verstehen und inszenieren, um Kinder, die in diesen Familien leben, schützen zu können. Wie Jona Rosenfeld (1998) in seinen Untersuchungen zu erfolgreicher Arbeit mit schwer erreichbaren Klient\*innen festgestellt hat, sind Nachgehen, Sorgebekundungen, fallweise auch eine gezielte Missachtung von Abstinenzregeln Kriterien, um auch jene Klient\*innen zu erreichen.

## Herausforderung Risiko

KJH-Fallbearbeitung ist Handeln unter Bedingungen von Risiko. Risiken treten insbesondere auf

- bei der Situationseinschätzung (Gefahr des Übersehens oder Unterschätzens von Gefährdungen)
- bei der Durchführung von ambulanten Maßnahmen, die unerwünschte Nebenwirkungen generieren können
- bei der Fremdunterbringung, wo Kinder und Jugendliche neuen Gefährdungen von Zurückweisung bis zu Misshandlungen und Missbrauch ausgesetzt sein können
- beim Übergang von länger dauernder Fremdunterbringung in ein selbständiges Leben

Die Risiken sind ungleich verteilt. Während Fachkräfte sich durch regelkonformes Verhalten absichern können, ist ein Misslingen von Hilfen für die Klient\*innen, vor allem die Kinder und Jugendlichen, mit weiteren Traumatisierungen verbunden.

In den Organisationen der KJH, vor allem den Jugendämtern, ist die Angst vor einem Versagen, vor Fällen, die durch die Medien gehen, weit verbreitet. Das Risiko ist den MitarbeiterInnen der KJH also durchaus bewusst. Angst ist allerdings keine gute Basis für fachgerechten Umgang mit Risiko.

Weick und Sutcliffe (2003) haben analysiert, wie Organisationen, die mit hohem Risiko arbeiten (High Reliability Organizations), diese Herausforderung bewältigen können. Kern der Empfehlungen ist, das Unerwartete, die Störung, das Eintreten von Problemen zu antizipieren und Handlungsprogramme dafür zu entwickeln. Unerwünschte Entwicklungen werden nicht durch Zentralisierung verhindert, sondern durch frühzeitiges Erkennen durch die Mitarbeiter\*innen vor Ort und durch deren rasches und kompetentes Agieren.

## Herausforderung Hilfen, die den Klient\*innen helfen

Für eine Behörde, die unter Beobachtung steht und wie bereits beschrieben bei ihren Entscheidungen und Aktionen einem beträchtlichen Risiko ausgesetzt ist, ist eine wirksame Kinder- und Jugendhilfe durch opportunistische Maßnahmen, die in erster Linie der Absicherung der behördlichen Akteur\*innen dienen, gefährdet. Ein Beispiel dafür ist der übermäßige und nicht durch hinreichende Unterstützungen begleitete Einsatz von „Auflagen“ für die Eltern. Diese haben den Effekt, dass das Misslingen von Unterstützungsprozessen den Eltern angelastet werden kann.

Die besondere Kunst einer wirksamen KJH ist die Inszenierung von Ambivalenz: die unzweifelhafte Kontrollaufgabe der Behörde ist ebenso deutlich zu artikulieren wie der Wille zur Kooperation und die praktizierte Bereitschaft, allen Beteiligten von der ersten Stunde an Hilfe zukommen zu lassen, die sie benötigen (sh. dazu z.B. Hesser 2000).

Die strikte Unterscheidung zwischen „Gefährdung“ und „Freiwilligkeit“ ist dafür ein Hindernis, abgesehen davon, dass sie auch sachlich falsch ist: Eltern gefährdeter Kinder können kooperieren und selbst formulierten Hilfebedarf haben, während auch unterhalb der Schwelle einer Gefährdungslage, bei der die KJH zum Eingreifen inklusive eines Eingriffs in elterliche Rechte verpflichtet wäre, Eltern nicht nach erforderlicher Hilfe suchen. Weiters wird so übersehen, dass Familien ja nicht als Organisationen agieren, sondern jeweils über die Familienmitglieder, die stets nur für sich selbst sprechen können. So können Kinder kooperieren wollen, während die Eltern alles daran setzen, den Kontakt zum Jugendamt zu vermeiden – und umgekehrt. Noch komplexer gestaltet sich die Lage, wenn man zwischen Mutter, Vater, Lebensgefährt\*innen, Geschwistern, Großeltern etc. weiter differenziert. Das Jugendamt hat international die Tendenz, vorwiegend mit der Mutter eines Kindes / Jugendlichen zu verhandeln (Gordon 1997). Begünstigt wird das durch die immer noch weit verbreitete klassische elterliche Rollenverteilung ebenso wie durch die höhere Bereitschaft der Fachkräfte, Frauen als hilfebedürftig wahrzunehmen.

Auch wenn das Gesetz schon aus Gründen der Rechtssicherheit einen klaren Trennstrich ziehen muss zwischen jenen Fällen, in denen ein Eingriff in die elterlichen Rechte gerechtfertigt ist, und jenen, in denen ein solcher Eingriff nicht gerechtfertigt ist: Dadurch wird nur ein Rahmen für Maßnahmen gesetzt, die eines familiengerichtlichen Entscheides bedürfen. Die Logik des fachlich gestalteten Unterstützungsprozesses erfordert eine andere Unterscheidung, nämlich jene zwischen Situationen, in denen Personen (vor allem: Kinder / Jugendliche) hilfebedürftig sind, und jenen, in denen sie es nicht sind. Verwiesen sei hier auf zahlreiche andere Praxisfelder der Sozialen Arbeit, in denen ein Eingriff in persönliche Rechte gar nicht möglich ist, die aber trotzdem Methoden und Techniken entwickelt haben, um hilfebedürftige Personen auch dann zu erreichen, wenn sie kein aktives Hilfesuchverhalten zeigen. Es ist nicht schlüssig begründbar, wieso das ausgerechnet in der Kinder- und Jugendhilfe nicht ebenso Standard sein sollte – gerade, wo man es hier mit Kindern als einer Zielgruppe zu tun hat, deren Möglichkeiten zur Durchsetzung ihrer Interessen bzw. zu einer aktiven Hilfsuche besonders eingeschränkt sind.

## Spezielle Herausforderung materielle Hilfen

Armut bzw. prekäre finanzielle Verhältnisse der Eltern und damit eine unsichere Basis der Lebenssicherung gehören zu den gravierendsten Risikofaktoren für Vernachlässigung und andere Formen der Kindeswohlgefährdung. Im B-KJHG wird dieser nahe liegende Aspekt völlig ausgeblendet, wie insgesamt stets von „Hilfen zur Erziehung“ die Rede ist, nicht von Unterstützung der Familien für eine gesicherte Lebensführung. Sanierungsarrangements, die geeignet sind, das Risiko für Kindeswohlgefährdungen zu verringern, müssten Hilfen zur Sicherung der materiellen Basis der Familien enthalten und in den Hilfeplan aufnehmen. Die Wiener Jugendwohlfahrt hat sich im Zuge von Reformmaßnahmen schon vor mehr als zwei Jahrzehnten geweigert, die bis dahin obligatorische Antragstellung für Sozialhilfe bei Familien durch das Jugendamt weiter durchzuführen. Damit wurde der Zusammenhang der Hilfen zerrissen und den Fachkräften eine Möglichkeit genommen, den Eltern eine spürbare Unterstützung zukommen zu lassen.

Dieser Mangel des KJHG kann durch Kooperationen behoben werden. Insbesondere wären Hilfen für die Eltern zur Stabilisierung und Existenzsicherung eine wirkungsvolle Maßnahme zur Senkung des Risikos von Kindeswohlgefährdungen. Abgrenzungsdiskurse, die Konzentration auf Fragen der „Zuständigkeit“ und der Versuch, wichtige Aspekte der Unterstützungsorganisation um den Preis des Einflussverlustes an andere Behörden oder Organisationen abzuschieben haben den Preis verringerter Effektivität bei der Erbringung der vermeintlichen Kernleistungen der KJH.

Im Zuge der Realisierung eines Case Management-Konzeptes der KJH wäre den Hilfen für die Eltern, speziell auch der Einbeziehung materieller Hilfen in die Unterstützungsarrangements, ein besonderes Augenmerk zu widmen.

## Herausforderung Fachlichkeit unter Bedingungen einer behördlichen Organisationsform

Die behördliche Organisationsform der KJH stellt besondere Herausforderungen bei der Gewährleistung einer professionellen Organisationskultur. Nur ein Teil der Handlungsvollzüge des Fachpersonals haben im engeren Sinne behördlichen Charakter und können in den vom Verwaltungsrecht vorgesehenen Formen von Antrag, Bescheid, usw. abgewickelt werden. Die angemessene Erfüllung der Aufgaben des Fachpersonals erfordert andere Formen der Sicherstellung von Qualität und Angemessenheit – und zwar solche, wie sie charakteristischerweise nicht mit der Verwaltung, sondern mit professionellen Organisationsformen assoziiert werden. Die Lösung dieses Dilemmas kann aus den bereits

oben ausgeführten Gründen nicht sein, dass sich die behördliche Sozialarbeit eben auf ihre Verwaltungsaufgaben zurückzieht. Vielmehr kann das Potenzial, das in der Behördeneigenschaft der KJH liegt, auch für die nicht im engeren Sinn behördlichen Aufgaben nutzbar gemacht werden. Dafür benötigen die Jugendämter aber neben der strikt rational-hierarchischen Organisation fix installierte Formen professioneller Organisation. In zahlreichen Jugendämtern finden sich diese bereits, zumindest in Ansätzen: Intervision, Teambesprechungen, Supervision, fachliche Leitungen.

Das B-KJHG hat nun zumindest Supervision verbindlich vorgeschrieben, ohne jedoch Frequenz und Art zu präzisieren:

§12 (4) Fachkräften der Kinder- und Jugendhilfe ist regelmäßig berufsbegleitende Fort- und Weiterbildung sowie Supervision anzubieten.

Die kontinuierliche Förderung von Fachlichkeit auf aktuellem Niveau erfordert nicht nur Supervision, sondern die Installierung einer Kultur von Fachlichkeit. Weitere Elemente einer solchen Kultur könnten u.a. sein:

- Förderung der Teilnahme aller Fachkräfte an nationalen und internationalen fachlichen Netzwerken (Teilnahme an Tagungen und Workshops, Exkursionen, internationale Kontakte und Partnerschaften)
- Qualitätszirkel
- Intervision
- jährliche 2-tägige Teamklausuren
- fachliche Leitung
- Förderung der Spezialisierung von Fachkräften
- Förderung von fachlicher Weiterbildung außerhalb der Organisationsgrenzen (Master-Studien, Lehrgänge etc.)

Alle diese Elemente, die als Bausteine für eine professionelle Kultur und damit für die kontinuierliche Entwicklung der Qualität der Arbeit nützlich sind, sind in vielen Praxisfeldern der Sozialen Arbeit inzwischen Standard und aus dem Organisationsalltag nicht mehr wegzudenken. Bei der KJH besteht hier ein enormer Nachholbedarf – und es besteht die Gefahr, dass die Soziale Arbeit in der KJH weiter hinter dem andernorts (auch bei den meisten privaten Einrichtungen der KJH) Üblichen zurückfällt und es ihr so nicht gelingt, die gerade für die fachlich besonders anspruchsvolle Arbeit in der behördlichen KJH erforderlichen ausgezeichneten Fachkräfte als Mitarbeiter\*innen zu gewinnen bzw. zu halten – und innerorganisatorisch eine Kultur von Fachlichkeit und Achtsamkeit aufzubauen, die Leistungen der KJH auf der Höhe der Zeit und der Anforderungen garantiert.

## Herausforderung Fachdokumentation

Die fachliche Organisation auf heutigem Niveau ist ohne ein maßgeschneidertes Dokumentationssystem nicht denkbar. Neben der unerlässlichen Aktenform unterstützt ein gutes Dokumentationssystem den Prozess der Hilfeerbringung. Die Fachkräfte benötigen eine Fülle von Daten für die Erledigung ihrer Arbeit: Fallbezogen Kontaktdaten von Beteiligten, Unetrstützer\*innen und relevanten Firmen und Organisationen; Notizen über den Fallverlauf, Interventionen, Ereignisse; Daten zur finanziellen Situation, Kontonummern, Ansprüche und Verpflichtungen; diagnostische Daten. Fallübergreifend Kontakt- und Leistungsdaten von Personen und Organisationen, die Unterstützung bieten können oder mit denen wiederholt verhandelt werden muss.

Diese Daten sollten überall leicht abrufbar zur Verfügung stehen. Da es sich zum Großteil um sensible personenbezogene Daten handelt, ist eine sorgfältige Abgrenzung des fachlichen Dokumentationssystems von der elektronischen Aktenführung unbedingt erforderlich. Es muss auch der Zugriff von Behördenvertreter\*innen, die nicht mit der fachlichen Fallführung betraut sind, unmöglich sein.

Da Dokumentationsprozesse die Arbeit strukturieren, ist deren Erstellung nicht ohne weiteres an vermeintliche Expert\*innen, z.B. Softwarefirmen oder die , zu delegieren. Bewährt haben sich Modelle einer Bottom-up-Entwicklung, bei der das Softwaredesign sich eng an die Arbeitsprozesse anschmiegt. Vor allem in der Sozialen Arbeit werden die Daten im Gespräch generiert, um Doppelarbeit zu vermeiden, sollten sie bereits während des Gesprächs eingegeben werden können. Damit die Dateneingabe aber nicht die Gesprächsgestaltung erschwert und ein Beratungsgespräch zu einem Verhör verkommen lässt, müssen Geräte und Softwaredesign so sein, dass die Gesprächspartner\*innen an der Aufzeichnung teilhaben, sie mitverfolgen, kommentieren können. Anstelle von Tischgeräten ist daher der Einsatz von Laptops und vor allem Tablets vorzuziehen. Insbesondere könnten dadurch die Möglichkeiten kooperativer Diagnostik (vgl Pantuček 2012) genutzt werden.

## Herausforderung Forschung, Entwicklung, Innovation

Seit einigen Jahren zielen gut dotierte Forschungsförderungs-Programme auf die Entwicklung von Technologien zur Unterstützung von Menschen mit Behinderungen<sup>9</sup> („assisted living“). Es steht auch die Nutzung der Möglichkeiten von Computing und Kommunikationstechnologien für andere Felder sozialer Unterstützung an. Die KJH kann davon nicht ausgenommen werden. Offen bleibt, wer die nötige Lobby-Arbeit leistet, um eine Dotierung mit Fördermitteln zu erreichen – oder alternativ, wer bereit ist in ein Entwicklungsfeld zu investieren, bloß weil es nützlich wäre. Nicht mehr als marginale Aufmerksamkeit haben Forschung und Entwicklung im neuen B-KJHG. Diesbezüglich ist keine Verbesserung gegenüber dem JWG 1989 erkennbar.

Einen Fortschritt bringt das KJHG schon: Es wird wieder eine bundesweite KJH-Statistik geben, und im Gesetz ist angeführt, welche Zahlen zu erheben sind. Das ersetzt nicht die wissenschaftliche Begleitung der Entwicklung der KJH und die Analyse relevanter gesellschaftlicher Tendenzen, es ersetzt auch nicht eine entwicklungsorientierte Forschung.

Der unverändert vage Auftrag zur Forschung findet sich im §14:

- § 14.** (1) Zur Beurteilung der qualitativen Auswirkungen der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie zur Fortentwicklung derselben sind Forschungsvorhaben zu betreiben und deren Ergebnisse zu sammeln.
- (2) Bei Fragen von länderübergreifender Bedeutung sollen mehrere Kinder- und Jugendhilfeträger zusammenwirken.

In den Erläuterungen wird primär die Überprüfung der Effizienz von Maßnahmen fokussiert – ein eindeutig zu kurz greifender Ansatz. An Verbindung mit technologischer Entwicklung wurde dabei offensichtlich nicht einmal gedacht. Es wird die Zusammenarbeit der Länder untereinander und mit Universitäten angeregt. Unklar bleibt, weshalb die Fachhochschulen hier nicht genannt sind, die einschlägige Forschung betreiben. Unklar bleibt auch, weshalb nicht von den Trägern unabhängige Forschung erwähnt wird. M.E. wäre die Einrichtung einer Kinder- und Jugendhilfe-Agentur, die systematisch unabhängig von den Trägern Forschung und Entwicklung betreibt und Daten für die KJH-Planung zur Verfügung stellt, ein entscheidender Schritt aus der Selbstgenügsamkeit der Träger und der weitgehenden Beschränkung auf interne und trägernaher Forschung<sup>10</sup> (sh. dazu auch Pantuček 2007b).

## Herausforderung Verhältnis zur „Gesellschaft“ – Sozialraumbezug

<sup>9</sup> Zu nennen ist hier z.B. das Programm „benefit“ der FFG.

<sup>10</sup> Vereinzelt Ausnahmen vor allem aus Anlass der historischen Aufarbeitung der Menschenrechtsverletzungen in Heimen, vor allem in Wien, machen das Fehlen aktueller unabhängiger FEI nur umso deutlicher.

Wie oben beschrieben, sind es wesentlich von der KJH nicht direkt beeinflussbare gesellschaftliche Bedingungen und Prozesse, die einen hinderlichen oder förderlichen Rahmen für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen konstituieren, während sich die direkten Einflussmöglichkeiten der KJH jeweils nur auf die Familien beziehen.

Ein erweitertes Verständnis moderner KJH sieht eine aktivere Gestaltung der Rolle der Behörde und der privaten Einrichtungen unter dem Schlagwort des Sozialraumbezugs vor. Vor allem auf lokaler und regionaler Ebene soll die KJH mit allen gesellschaftlichen Akteuren, die für die Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen von Bedeutung sind, fallunspezifisch Netzwerkbeziehungen aufbauen, den Austausch und Dialog fördern und gemeinsam mit lokaler Politik, Einrichtungen des Bildungs- und des Gesundheitswesens, der Behindertenhilfe, aber auch der Wirtschaft, der Polizei, lokal und regional tätigen NGOs und Initiativen usw. ein förderliches gesellschaftliches Klima für Kinder, Jugendliche und Familien mit Fokus auf Personen mit besonderem Unterstützungsbedarf erreichen.

Sinnvoll wäre die Einrichtung von KJH-Beiräten oder KJH-Netzwerken unter Einbezug der oben genannten lokalen / regionalen Akteure auf Bezirksebene. Diese Foren könnten auch eine wesentliche Rolle in einer deliberativen KJH-Planung spielen. Wie internationale Erfahrungen zeigen, profitieren von solchen fallunspezifisch angelegten Netzwerken, die vorerst auf der Ebene der Leitungen installiert werden, mittelfristig die Frontline-Fachkräfte und die Betroffenen. Das Verständnis der verschiedenen Akteure füreinander wird gefördert, es werden Ressourcen bekannt, das Verständnis für die Bedürfnisse des Klientels wird gefördert. Bezirks-KJH-Beiräte oder Netzwerke sind so ein zentrales Element in Richtung einer sozialraumbezogenen und mit der Öffentlichkeit kooperierenden KJH.

## Exkurs: das sog. Fachkonzept Sozialraumorientierung

Entgegen verengenden Auffassungen von „Sozialraumorientierung“ geht es dabei nicht um die Vereinigung der einschlägigen Aktivitäten unter dem Dach der KJH oder eines „Schwerpunkträgers“ (in der Diktion des B-KJHG wäre das dann eine private Schwerpunkteinrichtung). Es wäre m.E. kontraproduktiv, die Vielfalt von zivilgesellschaftlichen Akteuren über die behördliche Entscheidung für eine Schwerpunkteinrichtung, der dann andere Einrichtungen als „Subunternehmer“ zuarbeiten, zu hierarchisieren. Damit würden die Vorteile der gesellschaftlichen Selbstorganisation und Diversität, deren Ausdruck eben auch die Vielfalt an Einrichtungen und Initiativen ist, leichtfertig zugunsten eines überzogenen und letztlich autoritären Steuerungsideals aufgegeben.

Demokratische Politik lässt die gesellschaftliche Selbstorganisation zu und sucht den Dialog mit ihr, demokratische Verwaltung verzichtet auf ein Selbstverständnis der Behörde als generelle Moderatorin des Lebens. Besonders demokratiepolitisch bedenklich in diesem Zusammenhang ist die Übertragung dieser Rolle an eine private Einrichtung.

Einiges Aufsehen erregte in den letzten Jahren das sogenannte Fachkonzept Sozialraumorientierung, repräsentiert vor allem durch das ISSAB bzw. durch Wolfgang Hinte. Das Institut zeichnete im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts für einige KJH-Reformen in deutschen Städten verantwortlich und wurde durch die Reform der Grazer Jugendwohlfahrt in Österreich bekannt. Die in Graz erreichten dramatischen Einsparungen bei der KJH trugen zu einer wohlwollenden Aufmerksamkeit der politischen Entscheidungsebene bei.

In seiner Kritik an der gängigen Praxis der KJH bedient sich das Institut bei den bekannten Beschreibungen von Disfunktionalitäten des Systems und spitzt sie polemisch und unterhaltsam zu (sh. z.B. Hinte 2001). Das vorgeschlagene Lösungspaket beinhaltet eine Serie von Maßnahmen, darunter die Beauftragung eines sogenannten Schwerpunkträgers, der eine Gesamtverantwortung für die Leistungserbringung in einem Verwaltungssprengel übernimmt.

Es kann hier nicht auf die durchaus kritische Debatte zu diesem Konzept näher eingegangen werden. Eine kritische Würdigung des Grazer Reformprozesses wäre angesichts der weitreichenden Umstrukturierungen und des umfangreichen Personalaustausches, der mit der Reform einhergegangen ist, durchaus fällig. Verhindert wird das bisher dadurch, dass die Protagonist\*innen eine intensive Propaganda mit einer organisatorischen Schließung der Organisation verbinden und unaufgeregte fachliche Diskussionen kaum möglich erscheinen. Auf die in diesem Beitrag skizzierten durchaus diffizilen und differenzierten Probleme und Aufgaben der KJH liefert das Grazer Modellprojekt jedenfalls bisher unterkomplexe oder gar keine Antworten. Das frühzeitige Stoppen einer unabhängigen Evaluation, mit der die FH Joanneum beauftragt war, und die Nachlieferung einer methodisch zweifelhaften günstigen Evaluation haben das Vertrauen jedenfalls nicht gestärkt.

Im Vergleich zu den oben vorgeschlagenen Entwicklungslinien finden sich manche Parallelen, andererseits aber auch klar gegensätzliche Haltungen. Auf die Fragwürdigkeit der Beauftragung einer Schwerpunktkeineinrichtung wurde bereits hingewiesen. Auch eine zumindest teilweise Umstellung der Finanzierung der Angebotsstruktur von fallbezogener Verrechnung ist sinnvoll, kann zur Entbürokratisierung beitragen und die Planungssicherheit erhöhen. Das Grazer Modell sieht allerdings kein Case Management vor und wendet sich deutlich gegen eine Stärkung der fallführenden und mit den Klient\*innen die Hilfeplanung aushandelnden Fachkräfte. Es können noch einige Einwände vorgebracht werden, allerdings bewegt man sich bei der Kritik auf schwankendem Boden und einer mäßigen empirischen Basis. Am irritierendsten ist, dass eine unaufgeregte faktenbasierte Diskussion bisher nicht zustande gekommen ist. Das missionarische Auftreten der Protagonist\*innen des Konzepts lässt eine differenzierende und sachliche Debatte kaum zu. Das gibt insofern zu großer Skepsis Anlass, als ohne eine offene fachliche Diskussionskultur m.E. eine nachhaltige Qualitätsentwicklung nicht möglich ist. Insofern wäre eine Ausweitung des Modells eher zu fürchten, als dass sich damit Hoffnungen verbinden würden.

## Herausforderung Diagnostik

Erst am Beginn steht die Entwicklung und Implementierung von Verfahren und Routinen einer KJH-adäquaten Diagnostik. Im detuschen Sprachraum wurden im letzten Jahrzehnt beträchtliche Anstrengungen unternommen, um die Diagnostik in der KJH auf eine wissenschaftliche Basis zu stellen. Insbesondere die Gefährdungsdagnostik tangiert risikoreiche Kernaufgaben der KJH. Ein Königsweg ist noch nicht gefunden. Insbesondere ist die Verbindung der Anforderungen einer validen Diagnostik mit der Logik des Unterstützungsprozesses noch nicht wirklich gelungen bzw. noch nicht in ein konkludentes Konzept überführt worden. Die Länder sind bisher getrennte Wege gegangen und haben unterschiedliche Manuale ausgearbeitet. Ein Durchbruch und eine länderübergreifende Vereinheitlichung auf internationalem Niveau ist schon allein deshalb nicht zu erwarten, weil auch international noch keine Klarheit darüber besteht, wie detaillierte Standards aussehen könnten.

Hier wird man auch in den nächsten Jahren vor allem mit Suchbewegungen beschäftigt sein. Da gerade die Gefährdungsdagnostik die Basis für Eingriffe in elterliche Rechte bietet, ist jedoch eine intensive Forschungs- und Entwicklungsarbeit in internationaler Kooperation schon aus Gründen der Sicherung rechtsstaatlicher Standards angezeigt. Die neugeschaffenen Familiengerichtshilfen sind dabei logische Partner.

**Schlussfolgerungen: Einige Eckpunkte einer Reform der KJH anlässlich der neuen Gesetzeslage und der fachlichen Herausforderungen**

- Stärkung der Steuerungsfunktion der behördlichen KJH
  - auf der Fallebene: Fallführung bei den als Case Manager\*innen agierenden Sozialarbeiter\*innen bei gleichzeitiger Stärkung des horizontalen fachlichen Austauschs;
  - Übernahme von Aufgaben der Fallbetreuung durch die Case Manager\*innen im Rahmen der Hilfepläne
  - auf der Organisationsebene: Stärkung der Steuerungsfunktion der behördlichen KJH durch neue Formen der Finanzierung / Vertragsverhältnisse mit privaten Einrichtungen – Bereitstellung von Infrastruktur, Abkehr von der rein fall- und produktbezogenen Vertragserstellung mit privaten Einrichtungen
  - Das ist ohne eine qualitative und quantitative personelle Stärkung der behördlichen Kernstruktur nicht verwirklichtbar
- Öffnung der Organisation, Kultur der Fachlichkeit, Fehlerkultur
  - Um die Glaubwürdigkeit der KJH und ihren Einfluss auf gesellschaftliche Entwicklungen, die relevant für ihr Klientel sind, zu erhöhen, ist der Weg einer Öffnung der Organisation konsequent voranzutreiben.
  - Öffnung heißt Öffnung für die Beteiligung der Eltern, Kinder und anderer relevanter Akteure für das Kindeswohl. Hier ist noch sehr viel zu lernen.
  - Öffnung heißt, Dokumentation und Diagnostik als gemeinsame Aufgabe von Fachkräften und Betroffenen zu betrachten und zu inszenieren
  - Öffnung heißt Öffnung für einen interdisziplinären und überorganisatorischen, nationalen und internationalen fachlichen Diskurs.
  - Öffnung heißt die aktive Aufnahme des Dialogs mit allen gesellschaftlichen Akteuren, die lokal, regional und national relevant sind für die Sozialisationsbedingungen von Kindern und Jugendlichen, vor allem für gefährdete und marginalisierte Kinder und Jugendliche
  - Öffnung heißt die Ermöglichung internationaler Kontakte und internationalen Austauschs auf der Ebene der Fachkräfte
  - Öffnung heißt die Entwicklung einer Kultur der Untersuchung und Diskussion von Fehlern und Risiken abseits von Schuldzuweisungen
  - Öffnung heißt, auch Erstanfragen ernst zu nehmen und sich Eltern, Kindern und anderen am Wohl der Kinder und Jugendlichen interessierten Personen als kompetente Berater\*innen zu präsentieren
  - Öffnung heißt, Beschwerdeführer\*innen und Kritiker\*innen willkommen zu heißen und ihre Anregungen als wertvolle Informationen zu behandeln und ernst zu nehmen
  - Öffnung heißt die Abkehr von der Angst vor Öffentlichkeit. Öffnung heißt aktive Gestaltung der Kommunikation mit der Öffentlichkeit
  - In Summe heißt das: die behördliche KJH sollte sich an jene Standards fachlicher Organisation annähern, wie sie in vielen Bereichen der Sozialen Arbeit bereits praktiziert wird.
- Case Management
  - Für all jene Fälle, bei denen komplexer Hilfebedarf und eine große Zahl an relevanten Akteuren gegeben ist – und das sind fast alle Fälle von akuter oder drohender Kindeswohlgefährdung – ist Case Management als erprobtes Instrument der Fallsteuerung anzuwenden.
  - Dafür sind auch die technischen Voraussetzungen, zum Beispiel die Entwicklung und Implementierung einer geeigneten und prozessorientierten IKT-gestützten Fachdokumentation, zu schaffen.
  - Wirkungsvolles Case Management erfordert eine Stärkung der Position der fallführenden und speziell ausgebildeten Fachkraft.

Die hier genannten Eckpunkte umfassen nur einen Teil der Vorschläge, die bereits im Text entwickelt und angedeutet wurden. Außerdem wurde der Zusammenarbeit mit den privaten Einrichtungen noch wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Die Inszenierungen von

Fremdunterbringung, Erziehungshilfen etc. bedürfen noch einer genaueren Analyse. In diesem Text konnte das noch nicht geleistet werden.

Die wünschenswerte radikale Reform der KJH kann nicht top-down geplant werden. Ihr Kernpunkt wäre die Stärkung der Komponenten einer professionellen Organisation – dadurch sollten Prozesse ermöglicht werden, die Innovation begünstigen und schließlich zu einem selbsttragenden Prozess der Weiterentwicklung führen, der in seinen Komponenten nicht völlig vorhersehbar ist und mehr umfasst, als von zentralen Schreibtischen aus geplant werden kann. Insofern geht es nicht um die Implementierung eines alles vorausdenkenden Fachkonzepts, sondern um die Wandlung der KJH zu einer professionellen Organisation. Auch unter den Bedingungen behördlicher Organisation finden sich genügend engagierte Mitarbeiter\*innen, die diese Entwicklung tragen können – vorausgesetzt, man lässt sie und unterstützt sie dabei.

## Literatur

Arnold, Jens / Hermsen, Thomas / Löcherbach, Peter / Mennemann, Hugo / Poguntke-Rauer, Markus (2011): Erfolgreiche Hilfestellung am Jugendamt. Softwarebasiertes Case Management auf dem Prüfstand. St. Ottilien.

Bauer, Ingrid / Kubek, Christina / Hoffmann, Robert (2013): Abgestempelt und ausgeliefert: Fürsorgeerziehung und Fremdunterbringung in Salzburg nach 1945. Mit einem Ausblick auf die Wende hin zur Sozialen Kinder- und Jugendarbeit von heute. Wien.

Bremische Bürgerschaft (2007): Bericht des Untersuchungsausschusses zur Aufklärung von mutmaßlichen Vernachlässigungen der Amtsvormundschaft und Kindeswohlsicherung durch das Amt für Soziale Dienste. Bremen.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2009): Lernen aus problematischen Kinderschutzverläufen. Machbarkeitsexpertise zur Verbesserung des Kinderschutzes durch systematische Fehleranalyse. 3. Auflage. In: [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Lernen-aus-problematischen-Kinderschutzverl\\_C3\\_A4ufen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache%20=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Lernen-aus-problematischen-Kinderschutzverl_C3_A4ufen.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache%20=de,rwb=true.pdf). Berlin.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2012): Übereinkommen über die Rechte des Kindes. VN-Kinderrechtskonvention im Wortlaut mit Materialien. 4. Auflage. Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2010): 5. Österreichischer Familienbericht 1999-2009. In: <http://www.bmwfj.gv.at/Familie/Familienforschung/Seiten/5Familienbericht.aspx>. Wien.

Deutscher Bundestag (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Bestrebungen und Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Bericht der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend mit der Stellungnahme der Bundesregierung. Berlin.

Gehmacher, Ernst (2006): Sozialkapital. Eine Einführung. In: <http://www.umwelt.net.at/filemanager/download/7688/>: abgerufen am 2.2.2008.

Gerber, Christine / Backes, Jörg (2012): Risiko- und Fehlermanagement im Kinderschutz. In: unsere jugend, 64. Jgg., Heft 7+8. S. 290-301.

Jack, Gordon (1997): Discourses of Child Protection and Child Welfare. In: British Journal of Social Work: Vol. 27 Number 5 October . Oxford (GB): Oxford University Press. S. 659-678.

Gratz, Wolfgang (2013): Anmerkungen zum politisch-administrativen Komplex und Möglichkeiten, ihm produktiv zu begegnen. Arbeitspapier für das Ilse Art Institut für Soziale Inklusionsforschung an der FH St. Pölten. Wien / St. Pölten.

Helige, Barbara / John, Michael / Schmucker, Helge / Wörgötter, Gabriele (2013): Endbericht der Kommission Wilhelminenberg. In: [http://www.kommission-wilhelminenberg.at/presse/jun2013/Bericht-Wilhelminenberg-web\\_code.pdf](http://www.kommission-wilhelminenberg.at/presse/jun2013/Bericht-Wilhelminenberg-web_code.pdf): abgerufen am 22.12.2013. Wien.

Hesser, Karl-Ernst (2000): Soziale Arbeit mit Pflichtklientenschaft - methodische Reflexionen. Handout zu einem Seminar an der Akademie für Sozialarbeit Linz im Mai 2000. Linz.

Hinte, Wolfgang (2001): Lebenswelten gestalten oder Fälle verwalten – Wohin steuert die Jugendhilfe?. Festvortrag anlässlich des 100-jährigen Bestehens des Kinderschutz und Mutterschutz e.V. am 3. März 2001. München.

Hinte, Wolfgang (2009): Eigensinn und Lebensraum – zum Stand der Diskussion um das Fachkonzept „Sozialraumorientierung“. In: Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN) Nr.1. S. 20-33.

Hoppensack, Hans-Christoph (2007): Kevins Tod – ein Beispiel für missratene Kindeswohlsicherung. In: unsere jugend 7+8/2007. S. 290-305.

Löcherbach, Peter / Monzer, Michael / Hermsen, Thomas / Arnold, Jens (2013): Case Management in der Kommunalverwaltung: Vom Fallmanagement zum Teilhabemanagement in der Eingliederungshilfe. In: Case Management Nr. 4. S. 184-191.

OBDS Wien (2009): SOS Jugendwohlfahrt – Jugendämter vor dem Kollaps. In: <http://lisasyndikat.wordpress.com/2009/09/17/sos-jugendwohlfahrt-jugendamter-vor-dem-kollaps/>: abgerufen am 23.12.2013. Wien.

Österreichische Liga für Kinder- und Jugendgesundheit (2013): Bericht zur Lage der Kinder- und Jugendgesundheit 2013. In: [www.kinderjugendgesundheit.at](http://www.kinderjugendgesundheit.at). Wien.

Pantucek, Peter (2001): Intervention im Familienkonflikt. Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Universität Wien. Wien.

Pantuček, Peter (2006): Professionalität und Ambivalenz. Anmerkungen zu einem Unfall. In: Dallmann, Hans Ulrich / Kreuzer, Thomas (Hg.): Gutes Gelingen. Festgabe zum 60. Geburtstag von Fritz Rüdiger Volz. Berlin. S. 339-352.

Pantuček, Peter (2007a): Fremdunterbringung und Lebensführung. Über Qualitätsfragen sozialpädagogischer und sozialarbeiterischer Praxis in der Jugendwohlfahrt. In: EntwicklungspartnerInnenschaft Donau – Quality in Inclusion: Sozialer Sektor im Wandel. Zur Qualitätsdebatte und Beauftragung von Sozialer Arbeit. Linz. S. 331-346.

Pantuček, Peter (2007b): Leitlinien zur Organisation der Fremdunterbringung und zur Vergabe von Aufträgen. Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung des Systems der Jugendwohlfahrt. Herausgegeben von der Equal-EntwicklungspartnerInnenschaft Donau – Quality in Inclusion. In: <http://juwo.sozialraum.at/Leitlinien.pdf>. St. Pölten.

Pantucek, Peter (2008): Alarmierungswege im Kinderschutz. In: <http://www.pantucek.com/>.

Pantuček, Peter (2009): Chronifizierte Krise? Kompetent Leben mit dem Mainstream in der Jugendwohlfahrt. In: Caritasverband Salzburg (Hg.): Out of the Shadow. Eine Festschrift aus Anlass von 10 Jahren Exit 7. Salzburg. S. 53-60.

Pantuček, Peter (2012): Soziale Diagnostik. Verfahren für die Praxis Sozialer Arbeit. 3., aktualisierte Auflage. Wien, Köln, Weimar.

Putnam, Robert D. (2000): Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. New York.

Roscher, Falk (2013): Case Management als eigenständige Handlungsform öffentlicher Verwaltung? In: Case Management 2013/4. S. 172-181.

Rosenfeld, Jona M. (1996): Lernen vom Erfolg - Ein Schlüssel, um aus dem Schlamassel rauszukommen oder wie man Nutzer-freundliche Sozialarbeit voranbringen kann. In: Einführungsvortrag zum Forum "Lernen vom Erfolg". Berlin.

Sieder, Reinhard / Smioski, Andrea (2012): Gewalt gegen Kinder in Erziehungsheimen der Stadt Wien. Endbericht. In: <http://www.wien.gv.at/menschen-gesellschaft/pdf/endbericht.pdf>: abgerufen am 23.12.2013. Wien.

Weick, Karl E. / Sutcliffe, Kathleen M. (2003): Das Unerwartete managen. Stuttgart.

Wendt, Wolf Rainer (2013a): Statt Verwaltung von Menschen wird mit ihnen Versorgung gestaltet. In: Case Management 2013/4. S. 182-183.

Wendt, Wolf Rainer (2013b): In Sorge sein geht dem Helfen vor. In: Pflegerl, Johannes / Vyslouzil, Monika / Pantucek, Gertraud (Hg.): passgenau helfen – soziale arbeit als mitgestalterin gesellschaftlicher und sozialer prozesse. festschrift für peter pantucek. Wien. S. 143-149.