

Wirkungsvolle Kooperation in der Kinder- und Jugendhilfe



Prof. Dr. Dieter Haller



Jodok Läser

Wie arbeiten Institutionen in der Kinder- und Jugendhilfe zusammen, und beeinflusst dies die Unterstützungsqualität? Gleich zwei Forschungsprojekte der BFH untersuchten diese Fragen. Nun zeigt sich, dass sich betroffene Kinder und ihre Familien in bestimmten kooperativen Modellen oft besser entwickelt haben. Erfahren Sie mehr über die Hintergründe.

Für das Kindeswohl setzen sich primär die Familien selbst ein. Sie werden von einem umfassenden Institutionennetzwerk dabei unterstützt. Die Schulen, Beratungsstellen, die Sozialdienste, Familienbegleiter*innen und die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) sind besonders im gesetzlichen Kinderschutz oft gleichzeitig an der Unterstützung einer Familie beteiligt. Solche transdisziplinären Kooperationen bergen grosse Herausforderungen. In der Studie MehrNetzWert äussern sich zwei Befragte dazu.

Lehrperson: «Vielleicht haben wir schon eine spezielle Perspektive, denn wir haben diese Kinder jeden Tag hier vor Augen, im Klassenzimmer, im Schulhaus. Wir können nicht weiss ich wie lange warten; wir müssen handeln und dann manchmal auch schnell reagieren. Und bei der KESB und beim [abklärenden] Sozialdienst haben sie die Kinder nicht jeden Tag im Büro (...). Da ist es halt ein Dossier.»

KESB-Mitarbeiterin: «Ich habe manchmal den Eindruck, die Schule hat an uns Erwartungen, die wir nicht erfüllen können: dass wir rasch eingreifen würden. Dann basteln sie schon zwei Jahre an einer Geschichte rum, und dann, wenn es gar nicht mehr geht, dann kommt es zu uns. Und da ist relativ viel «verkachelt», auch zwischen ihnen und den Eltern. Ich glaube, wenn man dort früher reinkäme, und vielleicht auch interdisziplinär, dass man bessere Chancen hätte, den Kindern Unterstützung zu geben.»

Die beiden Fachkräfte bringen zum Ausdruck, dass die Arbeit ihrer jeweiligen Institution – zum einen das Bilden und Erziehen der Schule, zum anderen das Gewähren von Schutz und Recht der KESB – von der jeweils anderen Seite ungenügend verstanden wird. Doch gerade ein gemeinsames Verständnis, beispielsweise in der Frage, was eine Kindeswohlgefährdung darstellt, stellt aufgrund der Ergebnisse der Studie MehrNetzWert einen zentralen Gelingensfaktor interprofessioneller Kooperation dar (vgl. Kasten auf Seite 24).

Innovation in drei Berner Gemeinden

Die Gemeinden Ittigen, Münchenbuchsee und Muri-Gümligen stellten sich gezielt diesen Herausforderungen. Sie starteten im Herbst 2017 das Projekt Flexible Jugend- und Familienhilfe im Sozialraum Bern Ost. Als neues Kooperationsgefäss etablierten sie sogenannte Sozialraumteams, in denen Mitarbeitende des Sozialdienstes und der SORA, einer sozialpädagogisch ausgerichteten Institution für Familien und junge Erwachsene, sowie Schulsozialarbeitende und vereinzelt weitere Fachkräfte mitarbeiten. Im Sozialraumteam wird das jeweilige Hilfearrangement für den Einzelfall entwickelt. Die Situation und Geschichte eines Kindes, Jugendlichen oder jungen Erwachsenen wird von der verantwortlichen Fachperson im Sozialraumteam vorgestellt. Auf dieser Grundlage entwickelt das interdisziplinäre Team dann die Lösungsansätze.

Die Teams haben sich die neuen Kooperationsformen während der drei Projektjahre in intensiven Lernprozessen angeeignet. Die SORA hat ihr sozialpädagogisches Angebot stark flexibilisiert. Von Gemeinde zu Gemeinde sind die Teams heute unterschiedlich. Deshalb können sie die interinstitutionelle Kooperation gezielter auf den Fall ausrichten und effektiver umsetzen.

Um ein quantifizierendes Bild der Fallverläufe vor und nach der Neuausrichtung der drei Gemeinden zu erarbeiten, haben die BFH-Forscher*innen in der Evaluation 55 Fälle mit Bezug von Leistungen während der Jahre 2015 und 2016 mit 53 Fällen verglichen, deren Bearbeitung nach der Neuorientierung ab Herbst 2017 erfolgte. Dieser quantifizierende Vergleich zeigt, dass es dem gezielter kooperativ arbeitenden Netzwerk vermehrt gelingt, die Hilfen ohne das Zwangselement der Gefährdungsmeldung einzusetzen. Dementsprechend nahm im Laufe der Projektumsetzung die Zahl der Gefährdungsmeldungen stark ab. Erfolgt in den Jahren 2015 und 2016 noch 25 Prozent der Fallbearbeitungen nach einer Gefährdungsmeldung, waren es nach der Neuorientierung noch 15 Prozent.

Es sind nun grossmehrheitlich die Sozialarbeitenden auf den Sozialdiensten, die durch eine bessere Vernet-

Wie gelingt die interprofessionelle Kooperation?

Für das Kindeswohl setzen sich seitens Gemeinden Schulen, Beratungsstellen, Sozialdienste, Familienbegleitung und KESB ein. MehrNetzWert benennt insgesamt vier zentrale Herausforderungen, von denen das Gelingen der Kooperationen im Netzwerk der Familien und Institutionen abhängt:

1. Elternteile einbeziehen

Die Institutionen und Fachkräfte müssen das Primat der Elternschaft beachten: Elternteile oder Erziehungsberechtigte sind die prioritären und erstverantwortlichen Akteure, wenn es um das Wohl der Kinder geht. Es zeigt sich, dass Hilfen für Kinder ihre Wirkung erst umfänglich entfalten, wenn sie möglichst auch dem Willen der Familienakteur*innen entsprechen. Somit besteht eine Herausforderung darin, Unterstützungsleistungen in einer Weise partizipativ zu gestalten, dass sie von den Familien möglichst mitgetragen werden. Es gibt zweifelsohne Ausnahmen, etwa wenn von Elternteilen ein akut riskantes Gefährdungspotenzial ausgeht.

2. Überlegter Umgang mit Freiwilligkeit und Zwang

In der Arbeit der Institutionen mit Familien kommen zwei Handlungslogiken zum Zug.

- a) In natürlich sozialisierenden Institutionen wie der Schule bewegen sich Kinder und Familien mit hohen Freiheitsgraden.
- b) Die Institutionen zur Gewährung von Schutz und Recht, wie die KESB oder abklärende Dienste, üben aus Sicht der Familien eher Zwang aus. Familien wollen allerdings mit allen Mitteln vermeiden, in eine Zwangslogik zu geraten. Wenn auf die Versorgungsstrukturen geschaut wird, müssen deshalb die Institutionen ihr Handeln im Spektrum von Freiwilligkeit und Zwang bewusst gestalten.

3. Institutionelle und professionelle Logiken koordiniert nutzen

In der Gestaltung von Versorgung geht es zentral auch um die Frage, wie die institutionellen Akteur*innen der Bereiche Bildung, Soziales und Justiz mit ihren unterschiedlichen Wissensbeständen und professionellen Logiken kooperativ und produktiv im Sinne des Kindeswohls zusammenarbeiten.

4. Kohärente Kooperationssettings aufbauen

Unter diesen anspruchsvollen Bedingungen gilt es, die Versorgung so zu strukturieren, dass es möglich ist, für den einzelnen Fall ein kohärentes Kooperationssetting aufzubauen. Die Ergebnisse der Studie MehrNetzWert zeigen, dass eine solche Kohärenz von mehreren wichtigen Faktoren abhängt. Die zentralen und zu klärenden Fragen lauten:

- a) Inwieweit gibt es eine gemeinsame Policy im Versorgungsraum? Gibt es konkret ...
 - ... ein gemeinsames Verständnis wichtiger Konzepte auf der inhaltlich fachlichen Ebene,
 - ... eine koordinierte Steuerung von Arbeitsprozessen,
 - ... geklärte Entscheidungskompetenzen und
 - ... transparente Finanzierungs- und Verwaltungsprozesse?
- b) Welche Kooperationsformate sind anzutreffen?
- c) Wie werden die fallbezogenen Kooperationssettings gestaltet? Gemeint ist das gesamte Set der Formate, an denen eine Familie zu einem bestimmten Zeitpunkt beteiligt ist.



Kindliche Luftsprünge mit Massnahmen möglich machen, die für den Einzelfall passen ...

Publikation zur Studie MehrNetzWert

Die im Artikel angesprochenen Themen werden in der Studie MehrNetzWert ausführlich dargelegt. Die Zielgruppen dieser Forschung waren Kinder und Jugendliche im Alter von 10 bis 16 Jahren mit ihren Familien nach einer Gefährdungsmeldung sowie die Professionellen der Kinder- und Jugendhilfe der Bereiche Soziale Arbeit, Schule und Justiz. Demnächst werden die Ergebnisse von MehrNetzWert umfassend publiziert: Anfang 2022 erscheint im Kohlhammer-Verlag Stuttgart das Buch *Arbeit am Kindeswohl – Soziale Arbeit, Schule und Justiz in Kooperation*.



zung mit den beteiligten Akteur*innen und der damit verbundenen Kenntnis von sich anbahnenden Problemsituationen früh einen Interventionsbedarf erkennen und Unterstützungsprozesse anstossen können.

Während des Projekts hat sich auch die Art der Leistungen verändert. Über die drei Evaluationsjahre ist eine starke Reduktion der Leistungen des behördlichen zugunsten des freiwilligen Kinderschutzes erkennbar. Die enge Kooperation der fallführenden Sozialdienste mit der SORA ermöglicht neue Hilfearrangements ausserhalb des Massnahmenbereichs. Auf einvernehmlicher und kooperativer Basis wird gemeinsam mit den betroffenen Familien versucht, Lösungswege zu finden, die für alle Beteiligten sinnvoll und tragbar sind. Den Ausgangspunkt bilden jeweils der Wille und die Ziele der Minderjährigen und ihrer Eltern. Ausserdem ging infolge der Neuausrichtung der Kooperation der Anteil an

Leistungen im stationären Bereich markant zurück. In den allermeisten Fällen gelingt es nun, ausschliesslich mit ambulanten Unterstützungsleistungen, wie beispielsweise einer Familienbegleitung, auf eine Problemlage zu reagieren.

In Bezug auf die Implementierung und die Umsetzung neuer Kooperationsstrukturen ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass in den drei Gemeinden die geschilderten Entwicklungen in der Anfangsphase des Projekts noch nicht erkennbar waren. Erst nach einer gewissen Zeit setzt die angestrebte Entwicklung ein – dann aber mit grosser Deutlichkeit.

Steuerungsvakuum als Realität

Im Kontrast zu den Entwicklungen in Münchenbuchsee, Ittigen und Muri erfolgen die Kooperationen andersorts weniger reflektiert und koordiniert. Im Rahmen der ►

- Studie MehrNetzWert wurden Führungs- und Fachkräfte aus vier unterschiedlichen Versorgungsräumen in der Schweiz und in Deutschland befragt. Die Fachkräfte berichten öfter, man ziehe in der interinstitutionellen Fallbearbeitung nicht am selben Strick: Eher wundere man sich über den Ansatz anderer Fachpersonen. Die beteiligten Fachkräfte würden die Ressourcen und die Defizite von Kindern und Familien uneinheitlich beurteilen und entsprechend unkoordiniert handeln: Die Sozialarbeiterin will den Fall des Jugendlichen «sauber» abklären; der Lehrer pocht auf Massnahmen, die der Lehrstellersuche des 14-Jährigen dienen; für den Familienbegleiter steht die Förderung der Erziehungsfähigkeit der Mutter im Vordergrund. Zwar habe ein Leistungsbesteller mit der Leistungserbringung verknüpfte Zielvorstellungen formuliert. Doch es fehlten gemeinsame fachliche Standards und ein gemeinsames Kooperationsverständnis.

Ein Fazit lautet: Es ist zwar viel Wissen zum Netzwerk der Institutionen per se aufgearbeitet, da die Fachkräfte die spezialisierten Partnerinstitutionen kennen, in der Fallarbeit können sie sich jedoch oft nicht auf eingespielte Formate der interinstitutionellen Kooperation abstützen. In vielen Kooperationssettings überwiegen die personenabhängig strukturierten Kooperationsformate ohne Beständigkeit. Der ungenügende gemeinsame Blick auf das Unterstützungsgeschehen prägt oft das Handeln in der Kooperation von Schule, Sozialdiensten und spezialisierten Stellen für Beratung und Familienbegleitung. Es besteht ein Steuerungsvakuum.

Zwei Kooperationsmodelle

In der Arbeit am Kindeswohl sind die Formate und Settings der transdisziplinären Kooperation durch ein **Drei-Rollen-Modell** geprägt, wie sich in der MehrNetzWert-Studie zu Versorgungsräumen in der Schweiz gezeigt hat. Kinder, Jugendliche und Elternteile stehen in der Rolle der Leistungsbeziehenden. Leistungserbringende wie abklärende Dienste oder Familienbegleitende arbeiten im Auftrag von Leistungsbestellenden wie der Kindesschutzbehörde. Die nebeneinander beauftragten, leistungserbringenden Institutionen arbeiten fallweise – an den Schnittstellen ihrer Tätigkeiten – zusammen. Die Koordination der Arbeit – die Schnittstellenbewirtschaftung – ist zeitaufwändig. Das Modell erfüllt aus einer Verwaltungsperspektive hoch bewertete Kriterien wie die Unabhängigkeit der Rollenträger und fassbare, beschreibbare Leistungen. Doch mit Blick auf fachliche Kriterien und eine konsistente Kooperation weist das Modell Schwächen auf. In der Tendenz verhindert das Nebeneinander-Wirken der Fachinstitutionen auf den Bedarf abgestimmte Leistungserbringung. Die Kooperation bleibt eine Aufgabe, die laufend neu ausgehandelt werden muss; in vielen Fallverläufen entsteht dabei das beschriebene Steuerungsvakuum.

In der Studie MehrNetzWert wurde auch die Versorgung im Saarländischen Landbezirk St. Wendel untersucht. Hier wurde in definierten Sozialräumen ein von den Leistungserbringern kooperativ gestaltetes Versorgungssystem aufgebaut. Institutionen und Fachkräfte in einer Gemeinde oder einem Stadtteil orientieren sich an

interinstitutionell verbindlich festgelegten Verfahren, Zusammenarbeitsformaten und fachlichen Standards. Die Evaluation des Modells Bern Ost zeigt, dass es auch in der Schweiz vermehrt gelingen kann, Familien mit Gefährdungsrisiken in einem ambulanten Setting zu begleiten. Das kontinuierliche Gefährdungsmanagement des aufgebauten Sozialraumteams bildet auch in diffizilen Verläufen mit Gefährdungsrisiken die Grundlage dafür, Familien so viel Verantwortung wie möglich zu belassen.

Empfehlungen

MehrNetzWert und die Evaluation Bern Ost zeigen das Potenzial von Weiterentwicklungen der institutionellen Kooperationsnetzwerke. Es lohnt sich, das Steuerungsvakuum, das in vielen der untersuchten Fallverläufe angetroffen wird, durch koordiniert kooperatives Handeln der Hauptakteurinnen wie Sozialdienste, Schule und Kindesschutzbehörde zu überwinden. Gewichtige Akteur*innen wie Sozialdienste und grosse Anbieter sozialpädagogischer Leistungen können die Entwicklung von Kooperationsformaten und -settings initiieren und umsetzen. In die Entwicklungsprozesse müssen die örtlichen Begebenheiten und Institutionen mit einbezogen werden – beispielsweise die bereits in der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe tätigen Akteur*innen, die im Stil der losen Schnittstellenbewirtschaftung kooperieren.

Entscheidendes findet in der Schule statt. Das Bewusstsein für die zentrale Rolle der Schule in der Früherkennung von Gefährdungen muss allerdings noch wachsen. Die Prozesse von der Gefährdungsvermutung über entsprechende Klärungen und von der Schule geleistete Hilfestellungen an die Kinder und Familien bis hin zum Einbezug externer Fachstellen und zu einer Gefährdungsmeldung bilden ein diffiziles, anspruchsvolles Aufgabengebiet. Jede Schule müsste über ein Gefährdungsmanagement mit definierten Prozessen und Rollen der beteiligten Professionellen verfügen. Die Schulsozialarbeit wäre im Gefährdungsmanagement die geeignete Brückenbauerin zwischen den Familien, der Schule und den weiteren Institutionen. ■

Der Schlussbericht zur Evaluation des Projekts Flexible Jugend- und Familienhilfe im Sozialraum Bern Ost ist abrufbar unter <https://www.bfh.ch/de/forschung/forschungsprojekte/2018-161-665-088/>

Dieter Haller, Leiter des Studiengangs Master

dieter.haller@bfh.ch

... ist Dozent im Master und forscht über die Soziale Arbeit an der Schnittstelle von Sozialem und Gesundheit. Im Projekt MehrNetzWert beschäftigte er sich mit transdisziplinären Kooperationen und Kooperationsnetzwerken im Zusammenhang von Kindeswohl, Bildung und Kindesschutz.

Jodok Läser, Wissenschaftlicher Mitarbeiter

jodok.laeser@bfh.ch

... unterrichtet im Studiengang Master und hat im Projekt MehrNetzWert mitgearbeitet.