

Rainer Orban

Jugendhilfe neu denken

Eine konstruktive
Streitschrift

2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)
Dr. Barbara Heitger (Wien)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Witten/Herdecke)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)
Tom Levold (Köln)
Dr. Kurt Ludwig (Münster)
Dr. Burkhard Peter (München)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Jochen Schweitzer † (Heidelberg)
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Helm Stierlin † (Heidelberg)
Karsten Trebesch (Dallgow-Döberitz)
Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Jan V. Wirth (Meerbusch)

Themenreihe »Systemische Soziale Arbeit«

hrsg. von Heiko Kleve

Reihengestaltung: Uwe Göbel

Umschlaggestaltung: B. Charlotte Ulrich

Umschlagfoto: © gassh – stock.adobe.com

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2025

ISBN: 978-3-8497-0580-0 (Printausgabe)

ISBN: 978-3-8497-8523-9 (ePUB)

© 2025 Carl-Auer-Systeme Verlag

und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: <https://www.carl-auer.de/>
Dort können Sie auch unseren Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH

Vangerowstraße 14 • 69115 Heidelberg

Tel. +49 6221 6438-0 • Fax +49 6221 6438-22

info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort	7
Dank	10
Kurzüberblick über dieses Projekt	11
1 Ein »Weiter so« wird nicht funktionieren – Die aktuelle Situation in der Kinder- und Jugendhilfe	13
I.1 Zahlen, Daten, Fakten zur Jugendhilfe – Mit einigen subjektiven Reflexionen	14
1.1.1 Zahlen, Daten und Fakten	15
1.1.2 Die Jugendämter erheben ihre Stimme	29
1.1.3 Ein Blick nach vorn	34
1.1.4 Ein Blick über den Tellerrand	34
I.2 Was ist los in unseren westlichen Gesellschaften? Wie der Neoliberalismus die Demokratie schleift	40
1.2.1 Kinderarmut ist kein Schicksal	41
1.2.2 Ist der Neoliberalismus unkaputtbar?	43
1.2.3 Die Euro-Finanzkrise – Neoliberalismus at its best	45
1.2.4 Die Berliner Erklärung	47
1.2.5 Die Unfähigkeit, in Deutschland über Geld und Armut zu reden	50
1.2.6 Politik – zurück in die Realität, bitte!	51
1.2.7 Jugendhilfe kann was – mit klarem Bewusstsein und offenem Herzen: das FipS-Projekt	53
1.2.8 Frühe Interventionen rechnen sich	56
1.2.9 Die Welt steht nicht still, nur weil uns dies vielleicht lieber wäre	59
1.2.10 Gerechtigkeit und die Wiederentdeckung des Gemeinwohls	63
1.2.11 Und nun: Was ist bei all dem die Aufgabe Sozialer Arbeit?	64
I.3 Eine subjektive Istzustandsbeschreibung – mit einigen objektiven Daten	65
1.3.1 Einleitung	65
1.3.2 Ergebnisqualität: Heimerziehung – Mehr als 50 % Abbrüche – Ist das wirklich unser Anspruch?	66
1.3.3 Eingangsqualität: Vor die Welle kommen!	71

1.3.4	<i>Prozessqualität: Fehlende Motivation ist nicht das Problem</i>	73
1.3.5	<i>Mangelnde Fachlichkeit auf allen Ebenen</i>	74
1.3.6	<i>Zusammenarbeit mit den Familien, Arbeit am Thema Familie</i>	79
1.3.7	<i>Unter Profis: Konkurrenz und Misstrauen statt Kooperation</i>	83
1.3.8	<i>Kinderschutz – Gewalt gegen Kinder</i>	85
1.3.9	<i>Strukturqualität: Konzepte und Leistungsbeschreibungen – meist mehr Schein als Sein</i>	88
1.3.10	<i>Haben Sie Rückführungskonzepte? Haben wir nicht, rechnet sich nicht!</i>	90
1.3.11	<i>Frühintervention statt Prävention und das Gießkannenprinzip</i>	91
1.3.12	<i>Führungskräfte, die managen, aber nicht führen</i>	93
1.3.13	<i>Ausbildung der Fachkräfte – im Ergebnis ein Trauerspiel ...</i>	94
1.3.14	<i>Die unheimliche Macht der Verwaltung – Plädoyer für eine neue Form der Kooperation</i>	97
1.3.15	<i>Fazit</i>	109
2	Grundlage einer neuen Jugendhilfe	110
2.1	Der Mensch – das biopsychosoziale Wesen	110
2.1.1	<i>Es braucht ein ganzheitliches, biopsychosoziales Verständnis des Menschen</i>	112
2.1.2	<i>Das Gehirn ist nicht zum Denken da!</i>	113
2.1.3	<i>Die Bindungstheorie, eine systemische Theorie</i>	121
2.1.4	<i>ACE-Studie</i>	130
2.1.5	<i>Belastete Familien in Deutschland</i>	133
2.1.6	<i>Familien, die Kinder in diese Welt setzen, benötigen sichere Rahmenbedingungen</i>	134
2.2	Theorie U – Von der Zukunft her führen	134
2.2.1	<i>Theorie U</i>	136
2.2.2	<i>Krise als Chance zum Wandel</i>	139
	Nachwort	142
	Literatur	143
	Verzeichnis der Abbildungen	143
	Über den Autor	152

Vorwort

»Nö ist das neue Basta.« Der Beginn eines sehr erhellenden Essays zur Krise der SPD von Bernd Ulrich in *Die Zeit* im Sommer 2024. »Nö«, das war die Antwort des Bundeskanzlers auf die Frage, ob er Lust habe, sich an der demokratischen Debatte über die Krise von SPD und Regierung zu beteiligen.

Basta – der autoritäre Schlag ins Gesicht, ausgeführt durch frühere Generationen. Das Wörtchen »Nö« aus dem Mund eines Erwachsenen hingegen spiegelt den gestreckten Mittelfinger wider. Garniert mit Desinteresse und einem Hauch Arroganz.

Es mag en vogue sein, sich unbeeindruckt gegenüber essenziellen Fragen zu geben und gelassen an ihnen vorbeizuschlendern. Das bedeutet allerdings nicht, dass diese Reaktion auch nur im Ansatz angemessen ist.

Seien Sie an dieser Stelle vorgewarnt: Das Buch, das Sie in Ihren Händen halten, ist zugleich wissenschaftlich fundiert und persönlich: Nach 23 Jahren in leitenden Funktionen in der Jugendhilfe bringen mich die dahingeretzten Nös zum Würgen.

Krise bedeutet Wendepunkt. Eine Zeitenwende auszurufen und es sich dann in der Komfortzone des Nichtagierens bequem zu machen ist eine Frechheit. Reden wir Klartext: Wir befinden uns in einem epochalen Umbruch. Für mich die angemessene Beschreibung unserer Zeit. Für rhetorische Weckrufe, die generell wenig sinnstiftend sind, haben wir keine Zeit mehr. Kein bedeutungsschwangeres Sinnieren mehr. Empörung beim Latte-macchiato-Genuss im gentrifizierten Szenebezirk reicht nicht. Es ist fünf nach zwölf, und es stellt sich nicht mehr die Frage, wann wir beginnen zu handeln.

Die aktuellen Krisen sind fundamental und gefährlich. Euphemismus ist fehl am Platz. Viele die Gesellschaft tragende soziale Prozesse und Strukturen befinden sich in einem Zustand vergleichbar dem des Multiorganversagens. Im politischen Raum existiert keine wahrnehmbare Stimme, die all das in den Blick nimmt. Die die gesamtgesellschaftlichen Konsequenzen schonungslos benennt und die vor allem entsprechend handelt.

Das Gesundheitswesen siecht vor unseren Augen dahin. Krankenhäuser schließen, Entbindungsstationen werden wegrationalisiert.

Pflegekräfte, speziell in der Intensivpflege, fehlen an allen Ecken und Enden.

Kindertagesstätten und Krippen schreien nach Hilfe und werden mit beschwichtigenden symbolischen Gesten abgefrühstückt. Zu wenig Plätze; Betreuungsschlüssel, die vor Kinderfeindlichkeit nur so triefen; ständig wechselnde Schließzeiten aufgrund von Personalmangel; Fachkräfte, die physisch und psychisch am Ende ihrer Kräfte sind; Eltern, die sich zwischen Arbeit und Kinderbetreuung zerreißen müssen; kleine Kinder, die eher verwahrt als gesehen und ins Leben begleitet werden.

Der Jugendhilfe, der ich dieses Buch widme, stürzen seit Jahren tragende Säulen ein. Ihr Zustand ist an vielen Stellen desaströs. Der Personalmangel ist – wer hätte es vermutet? – ein grundlegendes Problem. Wer davon überrascht ist, hat die letzten Jahre intellektuell auf Durchzug geschaltet.

Die immer wieder dahingepöbelte Antwort: Nö. So schnell geht das nicht.

Es ist ein fataler Irrglaube, Schnelligkeit sei der einzige Faktor, den es zu bedenken gäbe. Wir müssen zu Aktivisten werden, die dazu bereit sind, radikal neu zu denken, wenn wir die Frage, ob wir unsere gesellschaftlich relevanten Systeme als Ganzes erhalten wollen – und somit unsere Leistungsfähigkeit, bejahen.

Albert Einstein brachte es mit dem Gedanken treffsicher auf den Punkt: »Probleme kann man nicht mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.«

Bis hierher sollte deutlich geworden sein, dass dieses Buch persönlich ist. Meine Passion sowie die Betrachtung von Fakten tragen mich seit Jahrzehnten durch meine Tätigkeiten im sozialen Bereich. Mein Weg führte mich vor meinen Leitungstätigkeiten in viele Bereiche: angefangen als Aushilfe in der Altenpflege, später als Betreuer von geflüchteten bosnischen Kindern in einem Grenzdurchgangslager bis zur Jugendhilfe als pädagogische Aushilfskraft.

Ich schreibe also zum einen aus der Perspektive desjenigen, der nahezu 24 Jahre Leitungserfahrung in den Feldern der Kinder- und Jugendhilfe hat und der unter anderem als Vorstand einer Jugendhilfeeinrichtung mit 180 Mitarbeitenden Verantwortung trägt.

Zudem schreibe ich als Freiberufler. Als Leiter eines Instituts für Systemische Fort- und Weiterbildungen gebe ich seit knapp 18 Jahren Fortbildungen in diesem Bereich, biete Supervisionen an, begleite

Fachkräfte in mehrjährigen Weiterbildungen, arbeite als Coach und Berater von Führungskräften im Sozialbereich, im Gesundheitsbereich und in der Wirtschaft. All diese Erfahrungen und Perspektiven sind in das vorliegende Buch eingeflossen.

Ich liebe die Arbeit in der Jugendhilfe, denn sie ist Sinnstiftung pur. Mit großem Respekt betrachte ich, wie die oftmals schwer verletzten Kinder und Jugendlichen mit so viel Kraft und Energie dennoch etwas vom Leben wollen. Ihre Eltern, die fast alle, mitunter auf ungewöhnliche Weise, ihre Kinder lieben und oft vom Leben überfordert und gezeichnet sind. Das Brennen der sozialen und pädagogischen Fachkräfte für ihre unfassbar herausfordernde Arbeit löst in mir Hochachtung aus.

Diese Kinder, Eltern und Fachkräfte spielen in vielen gesellschaftlichen Diskursen unserer Zeit keine Hauptrolle. Wir degradieren sie zu Komparsen, die nicht wahrgenommen werden. Sie werden nicht gesehen, weil wir als Gesellschaft uns ganz offensichtlich nicht mit den möglichen Verlierern¹ des neoliberalen Denkens der letzten 40 Jahre auseinandersetzen wollen. Nö. Keine Lust.

Ich bin kein Geschichtenerzähler, der nach 30 Jahren ein echauffiertes Publikum sucht, um sich Luft zu machen. Dieser Band – das erste von zwei aufeinander aufbauenden Büchern – hat den Anspruch, *den Finger in die Wunde zu legen*. Darunter mache ich es nicht mehr. Meine Perspektive ist vergleichbar damit, die Tiefsee mit einer Taschenlampe zu erkunden. Das Buch ist ein Anfang, dem sich hoffentlich viele anschließen, um gemeinsam, ganz im Sinne Einsteins, Problemen mit frischen Denkansätzen zu begegnen und endlich zu handeln. Gemeinsam können wir die Tiefsee hell erleuchten.

Osnabrück, im Januar 2025
Rainer Orban

¹ In gesamten Text nutze ich für Personenbezeichnungen abwechselnd die männliche und weibliche Form. Sofern nicht explizit kenntlich gemacht, sind immer alle Menschen jeglichen Geschlechts gemeint.

Was noch dürfen wir daraus schlussfolgern? Scholz wie Merz – der eine Kanzler, der andere Kanzler-sein-Wollender – können wir sowohl enormes Führungsversagen wie auch Realitätsverlust attestieren.

1.2.7 Jugendhilfe kann was – mit klarem Bewusstsein und offenem Herzen: das FipS-Projekt

Wie kann die Kinder- und Jugendhilfe Antworten auf diese Entwicklungen finden?

Ein Projekt, das mehr als 20 Jahre zurückliegt, öffnete mir die Augen. Dieses Projekt war bedauerlicherweise einmalig. Es hätte eine Blaupause sein können, ja sogar werden müssen. Die Basis damals war fachliches und persönliches Zu- und Vertrauen sowie vollständige Transparenz.

Projekt »Familie im pädagogischen System« (FipS)

FipS ist vom damaligen Jugendamtsleiter des Landkreises Vechta, einem erfahrenen Sozialarbeiter, und einigen sehr kompetenten Sozialarbeiterinnen des ASD beschlossen worden. Hintergrund des Projekts: Die Mitarbeitenden der von mir geleiteten Jugendhilfeeinrichtung im Landkreis Diepholz betreuten bereits zwei Mädchen aus einer Familie. Die Kinder waren zum damaligen Zeitpunkt zehn und 13 Jahre alt. Ihre drei Halbbrüder lebten bei der alleinerziehenden Mutter. Infolge eines Gerichtsbeschlusses auf Basis eines umstrittenen Erziehungsgutachtens musste das Jugendamt sie in Obhut nehmen. Sie wurden auf zwei Bereitschaftspflegefamilien verteilt. Eine furchtbare Situation für die zuständigen Sozialarbeiterinnen des Jugendamtes, für die Jungen im Alter von 2–5 Jahren schlicht eine Katastrophe. Eine ganz und gar traumatische Erfahrung. Für die Mutter ein unfassbares Drama.

Aus fachlicher Sicht teilten wir alle die Überzeugung, dieses Erziehungsgutachten, das als Grundlage der Gerichtsentscheidung diente, werde den tatsächlichen Möglichkeiten der Mutter nicht gerecht.

Bereits seit mehreren Jahren bestand eine sehr gute Zusammenarbeit mit dem zuständigen Jugendamt. In einer Kooperation entwickelten wir ein funktionierendes Konzept für Rückführungen von Kindern in ihre Familien. Die Erfolgsquoten lagen angesichts einer guten Passung zu Beginn der Maßnahmen bei 60–80 %.

Auf beiden Seiten, also beim Jugendamt wie auch bei der Jugendhilfeeinrichtung existierte ausreichend Vertrauen. Auf dieser Basis

entschlossen wir uns gemeinsam, in einem ersten Schritt die fünf Geschwister wieder zusammenzuführen. Unserer Jugendhilfeeinrichtung als Träger gelang es, über den Bauverein, einen eingetragenen Verein innerhalb der Kleinstadt Sulingen im Landkreis Diepholz, ein Haus anzumieten.²⁴

Hier lebten die fünf Geschwister zusammen. Das explizite Ziel war, Mutter und Kinder möglichst schnell wieder zusammenzuführen. Das Konzept wurde dazu von einem eigens zusammengestellten Team umgesetzt. Es gab eine enge Verzahnung mit dem Therapeutischen Dienst unserer Einrichtung.

Die Grundkonzeption sah vor, dass die Fachkräfte die Mutter bei allen kinderbezogenen Terminen einbeziehen, also auch an allen Teambesprechungen teilnehmen zu lassen gemäß der Maxime: Wir führen kein Gespräch über die Kinder, ohne dass Mutter beteiligt ist! Die Kolleginnen setzten dieses Grundprinzip vorbildlich um. Mit klarem Bewusstsein und offenem Herzen.

Das Jugendamt erstattete der Mutter alle Kosten der notwendigen Fahrten (45 km pro Strecke). Sie kam zum Teil vier- bis fünfmal pro Woche in die Gruppe.

In der Anfangsphase gab es einige Turbulenzen. In einem beginnenden Prozess ist dies wenig erstaunlich, sondern erwartbar. Wir intensivierten daraufhin die Zusammenarbeit und die Gespräche mit der Mutter. Nach 8–12 Wochen erarbeiteten wir gemeinsam eine für alle Seiten tragbare Vertrauensbasis. Von da an machte das Projekt außergewöhnlich schnelle Fortschritte, weit über unsere ursprünglichen Erwartungen hinaus.

Ich zitiere aus einem Sachstandsbericht an das Jugendamt und an die Verwaltung des Landkreises, um die Auswirkungen dieses Erfolgs zu verdeutlichen:

»Entgegen jeder Erwartung ist Stand am 28. Mai 2004, dass Frau XX aller Voraussicht nach ab Januar 2005, also noch nicht einmal 17 Monate seit Start des Projektes Wohngruppe FipS (Familie im pädagogischen System), die eigenständige Versorgung der Kinder ohne intensive Begleitung von Profis wird gewährleisten können.

Dies bedeutet auch, dass in die Finanzierung dieses Projektes bis Ende 2004 ca. 250.000 Euro geflossen sind. Dem gegenüber

²⁴ Der Wohnungsmarkt war damals noch nicht so angespannt wie heute.

stünden Kosten bei nicht gelingender Rückführung der Kinder in den Haushalt der Mutter bis zum 18. Lebensjahr in Höhe von ca. 2,31 Mio. Euro.«

Unvergessen und tief in mir verankert sind die zahlreichen Gespräche, die wir mit der Mutter führten. Als damals noch recht junger Einrichtungsleiter haben sie mich sehr geprägt. Frau XX benannte mit großer Klarheit den Irrsinn, den wir tagtäglich in den Feldern der Jugendhilfe anstellen. Sie schilderte wiederholt, wie ihr knappes Einkommen (als Kassiererin) und die unzureichende Wohnsituation, die das Zusammenleben mit den Kindern extrem erschwerte, sie nahezu um den Verstand bringen.

Mehr als einmal stellte sie kopfschüttelnd folgende Frage: Wie könne es daher sein, dass zugleich mindestens 20.000 Euro im Monat dafür aufgewandt werden, ihre Kinder in einer Jugendhilfeeinrichtung zu betreuen? Dieser unfassbare Wahnsinn trieb sie extrem um. Genau darin hatten die Schwierigkeiten zu Anfang der Zusammenarbeit²⁵ bestanden. Sie unterstellte uns, wir wollten mit ihren Kindern *lediglich Geld machen*. Dahinter steckt das bei Menschen, die am Existenzminimum leben, nachvollziehbare Unverständnis gegenüber den enormen Summen, die aufgewendet werden, um ein Kind stationär zu betreuen. Dies äußert sich mitunter in der Unterstellung, dass hier sicher Gelder veruntreut werden. Ich konnte ihr das nicht wirklich verdenken.

Eine Feststellung, die mich seither intensiv bewegt: Wie kann all das sein? Die finanziellen Mittel für die Kinder- und Jugendhilfe sind durchaus vorhanden. Jedoch werden sie nicht als vorausschauende Investitionen eingesetzt, um Familien direkt dazu zu befähigen, ihre Lebenssituation aus sich heraus zu verbessern. Vielmehr, was für ein Unsinn, muss erst eine Notlage erkannt worden sein, um die Situation meist viel kostenintensiver nachzubessern.

Erlauben wir uns an der Stelle den unfassbaren Gedanken: Ist es möglich, dass wir einen sozialen Industriezweig auf dem Rücken vieler Familien am Laufen halten? Es gibt so viele Interessen, meist ideologische und wirtschaftliche, die eine fundamentale Anpassung des Systems an disruptive Zeiten wie den derzeitigen, unmöglich erscheinen lassen.

²⁵ Nach meiner Kenntnis hat Frau XX danach in dem Haus, das wir zuvor angemietet hatten, dauerhaft mit ihren Kindern zusammengelebt.

Die Lösungen liegen auf der Hand, doch einige Menschen gehen lieber mit dem Gefühl unter, im Recht zu sein, wie dereinst auf der Titanic. Auch heute stellt sich nicht die Frage, wer zukünftig das Orchester bildet, das bis zum letzten Augenblick weiterspielt. Es sind selbstverständlich diejenigen, die sich nicht retten können. Andere bringen ihre Reichtümer rechtzeitig ins Trockene, planen ein Leben auf dem Mars oder im All. Hauptsache: nichts ändern und weiter gute Geschäfte machen.

Persönlich und fachlich lernte ich aus den Gesprächen mit der Mutter wie aus dem gesamten FipS-Projekt:

- Keine Spielchen mit Menschen!
- Kein Spiel nach dem Muster »good cop – bad cop« in Verhandlungen und Gesprächen; nichts dergleichen.
- Aufrichtigkeit als Währung der sozialen Arbeit.

1.2.8 Frühe Interventionen rechnen sich

Der US-amerikanische Nobelpreisträger für Ökonomie im Jahr 2000, James Heckman, hat in einer bahnbrechenden Studie belegt, wie bedeutsam die Frühförderung hinsichtlich ihrer Effektivität und ihrer (volkswirtschaftlichen) Effizienz ist (Heckman a. Masterov 2007; Abb. 11).

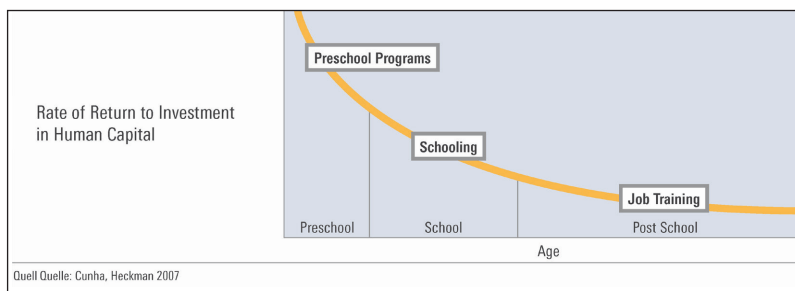


Abb. 11: Die Rendite durch Investitionen in Humankapital hängt stark vom Zeitpunkt während des Bildungsweges ab: Je früher investiert wird, desto höher der ROI (aus Meier-Gräwe u. Wagenknecht 2011, S. 16)

In Deutschland investieren wir deutlich zu wenig in frühe Interventionen. In der 2011 durch das Kölner Nationale Zentrum Frühe Hilfen (NZFH) initiierten Expertise »Kosten und Nutzen früher Hilfen« wird