

Rainer Orban

# Jugendhilfe neu machen

Konstruktive Vorschläge für  
einen radikalen Wandel

2025

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dr. h. c. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Dresden)  
Sebastian Baumann (Mannheim)  
Dr. Carmen Beifuß (Magdeburg)  
Dr. Michael Bohne (Hannover)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Köln)  
Torsten Groth (Münster)  
Reinert Hanswille (Essen)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holter (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. Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Stella Nkenke (Wien)  
Rainer Orban (Osnabrück)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)

Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)  
Dr. Rüdiger Retzlaff (Heidelberg)  
Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Dirk Rohr (Köln)  
Dr. Wilhelm Rothaus (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)  
András Wienands (Berlin)  
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: © Sascha – stock.adobe.com | KI-generiert

Redaktion: Markus Pohlmann

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2025

ISBN 978-3-8497-0604-3 (Printausgabe)

ISBN 978-3-8497-8553-6 (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/>

# Inhalt

<b>Ein persönliches Vorwort.....</b>	<b>9</b>
<b>Dank .....</b>	<b>13</b>
<b>Jugendhilfe neu machen! .....</b>	<b>14</b>
Die Entwicklung einer Vision .....	14
Zukunft beginnt jetzt .....	15
Überblick über die Schritte der Neugestaltung der Kinder- und Jugendhilfe .....	20
<b>1. Schritt: Vom Erfinden zum Umsetzen .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Schritt: Ausbildung neu denken – Ausbildung und Praxis vernetzen .....</b>	<b>24</b>
<b>3. Schritt: Von den Adressaten her denken – Selbstorganisation anregen – Menschen beteiligen, nun aber wirklich! .....</b>	<b>33</b>
3.1 Eine berufsprägende persönliche Anekdote .....	33
3.2 Kooperiert werden – Fataler Umgang mit Familien .....	34
3.3 Das Perspektivgespräch: Fallbesprechung in Anwesenheit der Klientinnen .....	39
3.3.1 <i>Organisation und Planung</i> .....	40
3.3.2 <i>Ablauf der Sitzung</i> .....	41
3.4 Helferkonferenzen – mit Klienten! .....	44
3.4.1 <i>Das niederländische Modell der »Familienkonferenzen«</i> .....	46
3.4.2 <i>Zurück zum Thema Beteiligung</i> .....	47
3.5 Das Hilfeplangespräch: Vom sinnbefreiten Ritual zur hilfreichen Intervention .....	48
3.6 Gruppenbesprechungen .....	51
3.7 Gruppen-/Familienwochenenden .....	55
3.8 Supervision – Die Power der moderierten Fallbesprechung .....	56
<b>4. Schritt: Frühintervention First – Früh hilft viel! Hilfen biopsychosozial konzipieren .....</b>	<b>60</b>
4.1 Netzwerke Frühe Hilfen – Kernaufgabe des Staates .....	64
4.2 STEEP: Steps Towards Effective and Enjoyable Parenting .....	65

<b>4.3 Netzwerke Frühe Hilfen –</b>	
Vom Stiefkind zur tragenden Säule .....	68
<b>4.3.1 Volkswirtschaftlicher Nutzen früher Interventionen</b> .....	69
<b>5. Schritt: Ambulante und sozialräumliche Hilfen</b>	
<b>zur Erziehung – Von der Reaktion zur Aktion</b> .....	71
<b>5.1 Clearing und Diagnostik – Form folgt Bewusstsein</b> .....	71
<b>5.1.1 Hilfen früh im Leben und früh am Bedarf helfen besonders viel!</b> .....	71
<b>5.1.2 Generische Prinzipien</b> .....	73
<b>5.1.3 Ausgewählte Diagnostik</b> .....	75
<b>5.1.4 Weg von einer Fürsorgelogik, hin zu echter Teilhabe</b> .....	80
<b>6. Schritt: Stationäre Hilfen neu denken und neu gestalten</b> .....	84
<b>6.1 Stationäre Vielfalt – Form folgt Bewusstsein:</b>	
<b>Strukturen überdenken</b> .....	84
<b>6.2 Rückführung gestalten: Vor dem Spiel</b>	
<b>ist vor dem Spiel</b> .....	87
<b>6.2.1 Rückführung erfordert hohe Fachlichkeit und Erfahrung, vom ersten Moment an</b> .....	88
<b>6.2.2 Rückführung rahmen – Belohnung ist besser als Bestrafung</b> .....	97
<b>6.2.3 Was bedeuten klare Rückführungskonzepte für die stationäre Jugendhilfe im Ganzen?</b> .....	98
<b>7. Schritt: Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe systemisch organisieren</b> .....	101
<b>7.1 Führung über Werte, Sinn und Parodoxie</b> .....	104
<b>7.2 Mehr Frauen in die Führung</b> .....	105
<b>8. Schritt: Von Ämtern zu Agenturen</b> .....	107
<b>8.1 Es braucht eine stetige (R-)Evolution der Praxis</b> .....	108
<b>8.2 Gesetze gelten. Nicht immer! Und nicht für alle!</b> .....	109
<b>8.3 Raus aus den Amtsstuben! Rein ins Leben!</b> .....	113
<b>8.4 Agenturen für Kinder, Jugend und Familie</b> .....	116
<b>8.5 Vom Amt zur Agentur – Das Szenario</b> .....	122
<b>8.5.1 Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) in Familienzentren</b> .....	122
<b>8.5.2 Aufgaben und innere Räume des ASD</b> .....	125
<b>8.5.3 Bund, Länder und Kommunen müssen handeln</b> .....	130

<i>8.5.4 Jugendhilfeplanung neu gestalten – Das Potenzial des Jugendhilfeausschusses nutzen .....</i>	132
<b>Epilog .....</b>	<b>137</b>
Ein großer Kinder- und Jugendhilfegipfel auf Bundesebene als Auftakt .....	137
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>142</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>148</b>
<b>Über den Autor .....</b>	<b>152</b>



# **Ein persönliches Vorwort**

Schlafwagen. Ein weiches Bett. Es ruckelt sanft. Aus den Augenwinkel beobachten wir vorbeiziehende Lichter. Um uns herum ist alles friedlich. Weit entfernt vernehmen wir das Wispern anderer Reisender. Die Nacht lädt uns ein, die Welt stillstehen zu lassen.

Charmante Szene, wäre sie Teil einer Urlaubsreise im Nachzug nach Lissabon.

Imaginieren wir uns nun Folgendes – Schlafwagen. Weiches Bett, wie gehabt. Es ruckelt auch hier, und alles scheint friedvoll.

Wer lugt da um die Ecke? Zugbegleiter<sup>1</sup>, gekleidet in schwarz, rot und gelb, alias die Spezialisten der Selbstumkreisung CDU, CSU, SPD und FDP: Sie reichen uns die Hände und laden uns ein, unsere Häupter weich im Schlafwagenabteil zu betten. Zuraunend, dass wir sicher ans Ziel gelangen. Wir schlummern ein. Irgendwie fühlt es sich verdammt falsch an. Wäre man nur nicht so müde. Na ja, ein wenig Schlaf können wir uns schon gönnen. ... Und zack! Zwanzig Jahre ziehen ins Land, und wir haben durchgehend gepennt. Angelehnt an die weichen Schultern unserer politischen Zugbegleiter, die – oh Wunder – ebenfalls eingeschlafen sind. Es war einfach zu kuschelig. »Das« wird schon alles. Aber, was ist »das«? In der Ferne hören wir Pflegepersonal, Lehrkräfte, Eltern, Wissenschaftler, Jugendhilfemitarbeitende »Feuer!« rufen. Die Nacht ruft, blenden wir es aus. Ruhe bitte.

Jetzt stehen wir hier. Zwanzig Jahre später, gestrandet im sozialpolitischen Niemandsland, und blicken das politische Personal fragend an. Schulterzucken. Um uns herum Chaos und der mantraartige Ruf nach mehr finanziellen Mitteln – als wäre es die ultimative Lösung für alles. Zukunft gestalten, Herausforderungen meistern, murmelten wir noch schlaftrunken, bevor wir ins Land der Träume glitten. Tja. Dumm gelaufen. Zwanzig Jahre nix getan. Na gut, es gab ein paar Schönheitskorrekturen. Doch wie das mit potemkinschen Dörfern so ist. Sie sind nur Schein. Beinhalten Reformen, die nett aussehen, aber in der gelebten Realität wenig nutzen.

Zwanzig Jahre vergeudet, um Zukunft zu denken und Gegenwart aktiv radikal umzugestalten. Wir sehen dies nicht nur in den Arbeitsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe. Wir sehen es in der ganzen Weltpolitik.

Nach dem Scheitern der Ampelkoalition forderte der neoliberalen Glaubensbruder, vormalige Finanzminister und FDP-Chef Christian Lindner, wir müssten nun alle »mehr Musk und mehr Milei wagen«. Freund der Nacht! Ernsthaft? Rücksichtloser Führungsstil, diplomatische Entgleisungen, Sozialabbau, Verharmlosung von Rechtsextremismus und so weiter und so fort sollen für uns Vorbild sein? Nachdenken hilft, bevor man spricht.

Das ist genau die vorhersehbare Dynamik, die ich in meinem ersten Buch zur Kinder- und Jugendhilfe, *Jugendhilfe neu denken – Eine konstruktive Streitschrift* (Orban 2025), bereits geschildert habe, und dieser entstand, bevor Herr Lindner mit seinen getreuen Spielkameraden auf Zerstörungsmodus schaltete. Die Ideologen des Neoliberalen predigen im Angesicht des selbst verschuldeten Desasters, mehr neoliberale Denken werde alles wieder richten. Da muss ich erst mal tief durchatmen. Es ist so simpel wie dumm.

Am Ende des Tages glauben sie es selbst nicht. Christian Lindner und mit ihm die FDP sind klug genug, um zu wissen, dass die Spaltungen unserer Gesellschaft im Kern das Ergebnis neoliberalen Denkens und Handelns der letzten vierzig Jahre sind. Nein, es ist bewusste Klientelpolitik, die dafür sorgen soll, dass die Wohlhabenden abgesichert sind und immer reicher werden, während die anderen ihrem Schicksal überlassen werden. Man gebe den Marktradikalen und setze den Sozialstaat auf Diät. Kann man so machen, spaltet dann faktisch die Gesellschaft und ist jenseits jeglicher Form von Gerechtigkeit anzusiedeln.

Der Bundestagswahlkampf 2025 war geprägt von einem Begriff: Migration. Der CDU/CSU wurde von vielen Seiten vorgeworfen, sie habe sich vor den rechtsextremen Karren der AfD spannen lassen. Das kann man so interpretieren. Die AfD befand sich zumindest im ekstatischen Dauerrausch bei so viel Wiedererkennung im Handeln der CDU/CSU. Im sozialen Sinne war der Wahlkampf eine Tragödie zulasten gesellschaftlicher Einigkeit. Kanzlerkandidat Friedrich Merz öffnete durch seinen historischen Tabubruch die Büchse der Pandora und wird mithilfe seiner Partei nicht müde, das politische Klima weiter zu vergiften.

In Sonntagsreden und Programmen versichern alle Akteure, der Zusammenhalt sei ihnen immens wichtig. Lippenbekenntnisse sind schnell in die Welt posaunt, und Papier ist geduldig. Legen wir den Finger in die Wunde, wird schnell klar, dass CDU/CSU, die FDP sowieso und auch die SPD keinerlei Ideen besitzen, wie die Spaltung unserer

Gesellschaft tatsächlich überwunden werden könnte. Seit Jahren sind wir Zeuge politischer Mut- und Kraftlosigkeit. Die AfD als in Teilen gesichert rechtsextreme Partei müssen wir nicht auf solche Gesichtspunkte hin betrachten. Spaltung ist Teil ihrer DNA. Sie strotzt nur so vor Energie. Allerdings in Richtung rechtsextremer Umsturzfantasien.

Die Angst geht um. Angst vor not-wendigen Entscheidungen, etwa dem Anpacken von Themen wie explodierende Mieten, die Erosion des Gesundheitssystems, die Aushöhlung sozialer Systeme, die tagtägliche Verübung von Femiziden, die marode Infrastruktur, um nur einige Brandherde zu nennen. Selbst die beschlossenen Sondervermögen zeugen kaum von ernsthaften Strukturanpassungen. Warum ist das so? Weil es bequem ist. Für alle mit eingebautem Panikrhetorik-Seismograf ist es so banal wie ermüdend, sich auf populistische Schlagzeilenbegriffe wie Migration zu stürzen, als sei es die neueste heiße TikTok-Challenge. Migrationskonfetti lenkt zudem ganz zauberhaft vom eigenen Versagen ab. Man nehme ein komplexes Thema, das ohne Frage differenziert diskutabel ist, reduziere es auf Minimalgröße, würze es ordentlich mit Angstnarrativen vom permanent mordenden Geflüchteten und propagiere es auf dem Niveau von *Bild*. Et voilà – Themenflucht de luxe.

Blicken wir lediglich auf das Thema Bürgergeld. Da wird in Stammtischmanier landauf, landab über Kürzungen geredet, bis die Schwarze kracht. Als ob es die Milliarden brächte, die überall fehlen. Im Gegenteil: Wieder ist es das Prinzip der Umverteilung von Arm zu Reich. Der Chef des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW), Marcel Fratzscher, plädiert in seiner Kolumne »Fratzschers Verteilungsfragen« auf *Zeit online* vom 28.03.2025 daher für einen höheren Spitzen- und Reichensteuersatz. Er schreibt dazu: »Würde Vermögen hierzulande genauso stark besteuert wie in den USA, in Großbritannien oder Frankreich, dann hätte der deutsche Staat jedes Jahr zwischen 80 und 120 Milliarden Euro zusätzliche Steuereinnahmen.« Selbst wenn es etwas weniger wäre, an die Bürgergeldempfänger müssen wir nun wirklich nicht ran.

Stattdessen ist es auch hier nötig, eine umfassende Reform der sozialen Sicherung auf den Weg zu bringen. Radikal neu zu denken. Nicht Reform. Sondern R-Evolution.

Wir stehen am Scheideweg, und was wir benötigen, ist daher Disruption. Viele politisch Agierende verfallen bei diesem Wort unweigerlich in Schnappatmung. Begreifen wir sie endlich als Chance!

Akteure der dunklen Seite der Macht wie beispielsweise Elon Musk, Peter Thiel und Javier Milei besetzen diesen so wichtigen Begriff der Disruption negativ. Disruption wird zunehmend mit Chaos und Gefahr in Verbindung gebracht. Diese Mächtigen konzentrieren sich auf Zerstörung zugunsten egomaner Interessen, schaffen Fakten aus fehlgeleitenden Idealen.

Doch geben wir Chancen der Disruption nicht preis. Wandel ist das Normale. Leben geschieht im Risikobereich. Mein geschätzter Kollege Simon Friede versteht Disruption treffend als »Gestaltungsmöglichkeit und Chance, Strukturen mutig und konsequent weiterzuentwickeln« (Friede 2025). Wir brauchen eine Praxis der fortwährenden R-Evolution. Eine agierende Praxis, die revolutionär denkt und handelt. Die den Mut besitzt, bestehende Strukturen und folgerichtig sich selbst radikal zu verändern. Von der Zukunft ausgehend zu denken und zu handeln ist das Leitmotiv. Darum geht es in aller Prägnanz. Darum geht es in diesem Buch.

Einem Buch über die deutsche Jugendhilfe und wie wir sie neu gestalten müssen, um einen essenziellen Beitrag zur Stabilisierung unserer Gesellschaft, unserer Demokratie zu leisten. Kleiner zu denken wäre ein Fehler. Ein »Weiter so« mit etwas Glitter als kosmetische Flickschusterei wird uns brachial um die Ohren fliegen – und zwar nicht erst in 10, 15, 20 Jahren.

Für unser erklärt Ziel, unseren sozialen Zusammenhalt wieder auferstehen zu lassen und zu erhalten, existiert kein anderer Weg als *von der Zukunft her zu denken*. Denken wir ganzheitlich, erkennen wir Wechselwirkungen und Dynamiken. Decken wir langfristige negative Konsequenzen schonungslos auf, auch wenn sie im Hier und Jetzt unbequem sind.

Lassen Sie uns, um den großen Gregory Bateson zu zitieren, *Unterschiede machen, die einen Unterschied machen*. Sei es auch noch so verführerisch: Lassen Sie uns nie wieder in den Schlafwagen der Komfortzone einsteigen! Gehen wir gemeinsam entschlossen zu Fuß, nehmen wahr, was um uns herum geschieht, und lassen Sie uns handeln!

Osnabrück, im Frühsommer 2025  
Rainer Orban

# Jugendhilfe neu machen!

## Die Entwicklung einer Vision

Dies ist die Geschichte eines Apparates, der Disruption als Chance verstanden und sich radikal transformiert hat. Hin zu einer Organisation, die beweglich, dienend, menschlich Kinder, Familien und Fachpersonal in den Mittelpunkt stellt.

Zeitsprung. Wir schreiben das Jahr 2035. Deutschland hat sich vor zehn Jahren auf den Weg gemacht und zu einem Land ungeahnter Innovationskraft gewandelt.

Die Prognosen für das nächste Jahrzehnt sahen 2025 düster aus. Zehn Prozent höhere Kinderzahlen in Deutschland<sup>2</sup> bei einem weiteren Verlust von Fachkräften im Bereich der Sozialen Arbeit. Ein Szenario, das dramatischer kaum hätte sein können.

Doch es ist anders gekommen. Was ist geschehen? Unendlich viel. Wir haben im Angesicht der Krise nicht panisch reagiert, sondern uns neu ausgerichtet. 2026/2027 eröffneten bundesweit in 50 Orten Familienzentren als Modellprojekte, die an Kindertagesstätten und Schulen angedockt wurden. Die parallel aufgesetzte Evaluation dieses Vorgehens (und weiterer etablierter Hilfeformen) hat 2029 die Bestätigung erbracht, dass dies tatsächlich einen bedeutenden Fortschritt markiert. Im Frühjahr 2030 ist in einer bahnbrechenden Vereinbarung zwischen Bund und Ländern entschieden worden, den geplanten Umbau der Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe nun im gesamten Bundesgebiet vorzunehmen: Die Struktur der bisherigen Jugendämter (nun deutschlandweit einheitlich »Agenturen für Kinder, Jugend und Familie« genannt) ist drastisch verändert worden: Seit 2030 agieren die pädagogischen Fachkräfte der Agenturen und die sie unterstützenden Verwaltungskräfte bürgernah in regionalen Zentren. Stadtteil- oder gemeindebezogen. Ein neues Selbstverständnis staatlichen Handelns wird sichtbar. Ein Wechsel vom reaktiven Krisenmodus zur Aktion. Aus der festgefahrenen Verwaltung von Fällen wird gestaltete Verantwortung für Menschen.

In den Hilfen der Erziehung hat es einen Paradigmenwechsel gegeben: »Früh geht vor« – ein gelebtes Motto. Deutschlandweit und standardmäßig umfasst die Neuausrichtung zuallererst sämtliche auf-

suchenden Angebote der Frühintervention. Die fachlichen Standards in den ambulanten Hilfen der Erziehung sind seit 2028 deutschlandweit gültig und nicht verhandelbar.

All das hat dazu geführt, dass die berufsbildenden Schulen in der Ausbildung von Erzieherinnen und Erziehern wie auch die Hochschulen im Studiengang Soziale Arbeit sich seit fünf Jahren für eine intensive Kooperation mit der Praxis geöffnet haben. Erste klare Erfolge sind sichtbar. Die Krippen profitieren von deutlich besser ausgebildeten neuen Fachkräften, in den Feldern der Hilfen zur Erziehung sehen wir ebenfalls gute Fortschritte.

Die Entgelte für die stationären Hilfen zur Erziehung sind zunächst an den 50 Modellstandorten parallel neu verhandelt worden. Gelingende Rückführung im besten Interesse der Kinder und Jugendlichen wird seitdem honoriert. Dieser starke betriebswirtschaftliche Anreiz, verbunden mit der Ausweitung zielgerichteter, aktivierender Familienhilfen, führt seit mehreren Jahren zu einem kontinuierlichen Rückgang der stationären Hilfen, die bis 2025 noch stetig gestiegen waren.

Durch die Zündung weiterer paralleler Prozesse ist eine neue Idee und ein Bewusstsein für die Kinder- und Jugendhilfe entstanden, die deren gesellschaftlichen Wert vollumfänglich bejaht. Die Geschichte endet hier im Jahr 2035 nicht. Denn alle Beteiligten teilen das Überzeugung, dass Stillstand im System keine Option mehr sein wird.

So weit die Vision.

## **Zukunft beginnt jetzt**

Jugendhilfe neu machen. Legen wir los.

Auf den letzten Seiten meines ersten Buches zur Kinder- und Jugendhilfe, *Jugendhilfe neu denken* (Orban 2025), habe ich Ihnen Otto Scharmers Theorie U vorgestellt: In aller Kürze umrissen, bedeutet sie, von der Zukunft her zu denken und von der Zukunft her zu handeln. Diesen gedanklichen Faden nehmen wir an dieser Stelle erneut auf.

Die Theorie U beschreibt den Prozess, der dazu notwendig ist, von der Zukunft her zu denken und zu handeln. Erinnern wir uns an die fünf Phasen dieses tiefgreifenden Wandels, der aus meiner Sicht mehr R-Evolution als Reform ist.

- 1) *Co-Initiating*: zuhören und eine gemeinsame Absicht entwickeln
- 2) *Co-Sensing*: Realität gemeinsam erkunden und verstehen
- 3) *Presencing*: innehalten und sich mit der inneren Quelle verbinden, aus der zukünftige Möglichkeiten entstehen
- 4) *Co-Creating*: Prototypen entwickeln und experimentieren, um die Zukunft zu gestalten
- 5) *Co-Evolving*: die neuen Lösungen in größere Systeme integrieren und weiterentwickeln.

Insbesondere die letzten beiden Phasen sind im Rahmen der substantziellen Neuerfindung der Kinder- und Jugendhilfe zentral, so die Erkenntnis aus meinem ersten Buch.

Folgerichtig werden wir uns in diesem Folgeband unter anderem mit der Entwicklung von Prototypen auf verschiedenen Ebenen beschäftigen. Zugleich gilt es, die Integration all dessen in größere Systeme anzuschauen und deren Weiterentwicklung in den Blick zu nehmen.

Bevor wir starten, lade ich Sie noch einmal ein innezuhalten, denn die Zukunft beginnt jetzt. Schauen wir uns das zentrale Element der Theorie U an: Presencing.

Verbinden wir uns mit unseren innersten Quellen, aus denen heraus wir die Kinder- und Jugendhilfe organisieren. Wer steht im Zentrum?

In § 1, Satz 1 des SGB VIII heißt es:<sup>3</sup> »Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.«

Es handelt sich hier nicht um einen Wunsch, sondern um das *gesetzlich formulierte Recht*, eine autonome, handlungsfähige und sozial integrierte Persönlichkeit zu entwickeln. Die Kinder- und Jugendhilfe hat diesem Ziel zu dienen. Das ist gesetzlich verankert – dies soll hier erneut mit Nachdruck betont werden.

Halten wir Folgendes fest: Menschen lernen, selbstbestimmt zu handeln, Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen und sich sozial angemessen in die Gesellschaft einzubringen, wenn sie diese Fähigkeiten selbst erleben. Im Kern unserer Arbeit steht daher Beteiligung. Echte, aufrichtige Beteiligung.

Ich spare mir jegliche Diplomatie: Ich bin es leid, *kooperiert zu werden.*

In der gegenwärtigen Politik erleben wir es allzu oft, dass Kooperation auf das Etikett gedruckt wird, es sich jedoch in Wirklichkeit um *eingeforderten Gehorsam* handelt. Die Erkenntnis, dass Politik nicht in einem luftleeren Raum stattfindet, überrascht nicht. Sie hat nicht sich selbst zu dienen, sondern ihrem Souverän – der Gesellschaft. Wie auf dem politischen Spielfeld gehandelt wird, welche Regeln als Norm gelten, ist auch ein Spiegel der Gesellschaft. Im März 2025 war dies exemplarisch zu beobachten, als die zukünftigen Regierungspartner CDU/CSU und SPD anscheinend schlicht vergessen hatten, dass sie die Veränderungen an der Schuldenbremse und die Einsetzung großer Sondervermögen nur dann beschließen können, wenn sie mit den Grünen, deren Stimme sie dazu benötigten, auch reden.

Ebenfalls einfach übersehen haben sie in ihrem Koalitionsvertrag<sup>4</sup> die dramatische Situation in der Kinder- und Jugendhilfe. Kein Wort dazu. So ist es an uns, die Politik kraftvoll daran zu erinnern.

Wir benötigen einen gesamtgesellschaftlichen Kulturwandel, der die Inszenierung von Kooperation negiert und wahrhafte Mitgestaltung lebt. Zuweilen auch disruptiv und als gelebte Praxis der R-Evolution.

Lassen Sie uns daher in unserem Bereich die *Pseudokooperation*, die sich hinter blutleeren Beteiligungsritualen zu tarnen versucht, beenden. Es ist ein Muster, das vielen von Ihnen in Ihrem täglichen Alltag begegnet. Sie vernehmen aus dem Mund bedeutender Entscheidungsträgerinnen in öffentlichen Verwaltungen, dass das eigene Jugendamt intern (abgeschottet von denen, die es in der Praxis umsetzen sollen) gerade viele Pläne schmiedet. Das erklärte Ziel lautet, die Jugendhilfe neu aufzustellen. Hört sich erst mal nett an, doch am Ende des Tages haben diese Personen rein gar nichts von der Komplexität und der Notwendigkeit verstanden. Das richtige Stichwort hieße Kooperation, denn ein Kulturwandel benötigt das entschlossene Miteinander und die Innovationskraft aller Beteiligten.

Notwendig ist dafür allerdings nicht nur die Kooperation zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe. Es braucht vor allen Dingen die Kooperation mit den Adressaten, den Familien, den Kindern und Jugendlichen. Es muss Konsens sein, dass die Hilfeempfangenden die Ziele einer Hilfe tatsächlich als eigene Ziele teilen.

Lassen Sie uns daher zukünftig Hilfeplangespräche durchführen, in denen wir die Hilfe für die Kinder, Jugendlichen und Familien wirklich gemeinsam und transdisziplinär planen. Treffen wir uns in Arbeitsgemeinschaften, Jugendhilfeausschüssen und anderen Gremien, um konstruktiv die fachliche Weiterentwicklung zusammen weiter voranzutreiben.

Echte Beteiligung führt zu dem, was wir in der Theorie U Co-Sensing nennen: Realität gemeinsam erkunden und verstehen. Zusammen richten wir unseren aufmerksamen Blick nach außen. Wir denken nicht mehr als Einzelne jede und jeder für sich, sondern im Kollektiv. Machen uns ein umfassendes Bild von der Realität, indem wir Perspektivenwechsel wagen, um dadurch gemeinsam zu einem tieferen Verständnis der Situation zu gelangen. So entsteht ein Resonanzraum, indem wir das Gemeinsame betonen und nicht Einzelblicke künstlich additiv zusammenfügen. Dies ist die Basis für eine gemeinsame Neuentwicklung. In all ihren Facetten, in all ihren Ausprägungen, in all ihren Strukturen.

Sie erinnern sich vielleicht an den Beginn meines ersten Buches zur Kinder- und Jugendhilfe: Ich befindet mich mit der Taschenlampe in der Tiefsee. Ich werbe um andere, um Sie, damit wir gemeinsam die Tiefen der Kinder- und Jugendhilfe hell erleuchten und blinde Flecken schonungslos benennen. Werden Sie Teil dieses Prozesses, damit wir Neues entdecken und gestalten.

Behalten wir immer im Hinterkopf: Regeln sind für Menschen da, nicht Menschen für Regeln.

Übersetzt heißt das: Strukturen und Formate, in denen wir die Kinder- und Jugendhilfe organisieren, müssen den Zielen von § 1, Satz 1, SGB VIII dienen.

Es unsere Pflicht, die Strukturen und Formate nicht nur zu überprüfen, sondern im Falle ihres Scheiterns zu erneuern.

Da die Form dem Bewusstsein folgen sollte, machen wir die Dinge nun anders.

Meine Vorschläge, die ich in den folgenden Kapiteln unterbreite und für die ich mit diesem Buch Mitstreitende finden will, werden manchem zu weit gehen: »Geht nicht, ist zu radikal, nicht umsetzbar!« Gut so. Kommen wir endlich in Wallung. Denn der Status quo ist desaströs.

Wer will, soll sich der Aufregung hingeben. Allen anderen teile ich mit Überzeugung mit: All das ist möglich, weil es nötig ist.

Wenn wir mit ganzem Herzen und all unserer Energie bereit sind, die Kinder- und Jugendhilfe neu zu gestalten, dann gibt es keine Grenzen. Es ist unser Auftrag, die Strukturen und die Formate so zu entwickeln, dass sie das Beste möglich machen. Nicht weniger. Dies benötigt Menschen, die entschlossen sind, Dinge neu zu konzipieren.

In den Feldern der Kinder- und Jugendhilfe gibt es zahlreiche Charaktere, die Verantwortung Tag für Tag leben. Mehr als genug.

Eine Neuausrichtung inklusive Tiefenschärfe der Kinder- und Jugendhilfe basiert auf einer konsequenten *Gemeinwesen- bzw. Sozialraumorientierung*. Hilfen müssen in all ihrer Konsequenz individuell und sozial gedacht sein. Die fachlich fundierte Basis all meiner Vorschläge, auf der es zu explorieren gilt, ist genau das: ein neues, am Gemeinwesen, am Sozialraum orientiertes Verständnis der Formulierung von Kinder- und Jugendhilfe.

Das ist aber nichts Neues, so werden jetzt einige einwenden. Stimmt. Das ist einer der zentralen Denkfehler, der gemacht wird. Wir kreieren dauernd neue Konzepte. Dauernd. Man muss sie nur irgendwann auch mal konsequent umsetzen. Irgendwann ist jetzt.

Ich stelle Ihnen einzelne Konzepte und Formate vor. Vorwiegend systemische und gut evaluierte. Das ist ein sehr bewusstes Vorgehen. Dieses Buch ist keine erschöpfende Blaupause für den so notwendigen wie komplexen und gleichzeitig komplizierten Neustart.

In all den Monaten, in denen ich Kolleginnen und Kollegen, viele von ihnen in verantwortlicher Leitungsposition, in diversen Supervisionen, Coachings sowie Fort- und Weiterbildungen von den Ideen meines Buches berichtete, fand ich unübersehbar viele Menschen, die meine Analyse teilen. Und die die Energie in sich tragen, Aktivistinnen der Veränderung zu sein.

Wir alle wissen: Es benötigt neue Strukturen und neue Formate. Denn es ist Zeit für den Wandel. Zeit für eine (R-)Evolution des Systems.

Dieses Buch ist so gesehen auch wie ein Stein, den ich in einen Bergsee werfe. Nutzen wir die Resonanzwellen und tragen die entstehende Dynamik gemeinsamen weiter.

## Überblick über die Schritte der Neugestaltung der Kinder- und Jugendhilfe

Meine Neuformulierung der Kinder- und Jugendhilfe verdeutlichte ich in den folgenden acht Schritten, die zum Teil parallel verlaufen (Abb. 1):

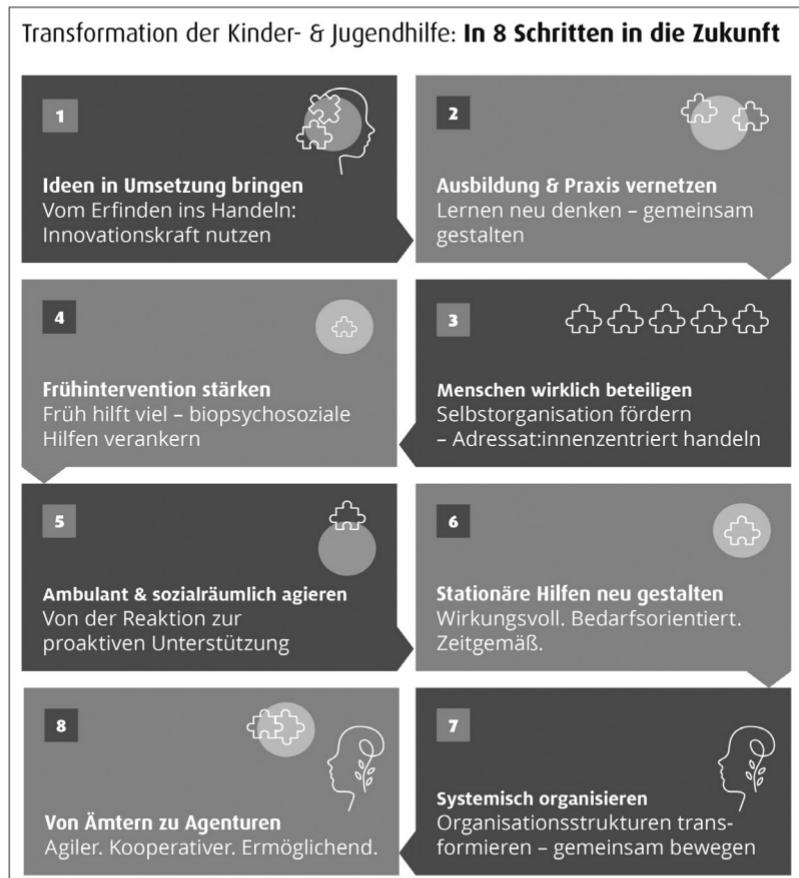


Abb. 1: Acht Schritte der Veränderung