

BQZ

Der Bremer Qualitätsstandard:
Zusammenarbeit im Kinderschutz

Kurzfassung, Juni 2009

**Wir schützen Kinder
gemeinsam und gern.**

Der Bremer Qualitätsstandard »Zusammenarbeit im Kinderschutz« (BQZ) erläutert die große Bedeutung der Zusammenarbeit für eine gute Fachpraxis im Kinderschutz. Er behandelt das Thema Kinderschutz nicht umfassend und stellt keinen Grundkurs dar. Aber die Fragen der Zusammenarbeit bilden ein Kernthema ganzheitlicher Kinderschutzarbeit.

Mehr als 30 bremische Fachkräfte der freien und öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe – und einige wenige des Gesundheitswesens und der Polizei – haben in den Jahren 2008 – 2009 im Rahmen einer Qualitätsentwicklungswerkstatt gemeinsam mit Prof. Dr. Reinhart Wolff und Dr. Remi Stork vom Kronberger Kreis für Qualitätsentwicklung e.V. (Berlin) den Bremer Qualitätsstandard zur „Zusammenarbeit im Kinderschutz“ entwickelt. Sie haben 6x2 Tage miteinander die Praxis der Zusammenarbeit im Kinderschutz untersucht und daraus den Qualitätsstandard formuliert.

Der Qualitätsstandard beschreibt, was heute als beste Fachpraxis in der Zusammenarbeit im Kinderschutz gelten kann. Er ist ein Vorschlag und eine Orientierung zur Weiterentwicklung der Kinderschutzarbeit. Sowohl die Praxis der Bremer Kinderschutzorganisationen als auch die interorganisationale Praxis und die Verfahren der Zusammenarbeit sollen sich am Qualitätsstandard „messen“ lassen.

Da der gesamte Text sowohl die Ausgangslage, als auch die Schwierigkeiten und die Indikatoren für eine gute Fachpraxis detailliert beschreibt und analysiert, ist er mit über 50 Seiten sehr umfangreich geworden. Für Leserinnen und Leser mit weniger Zeit wurde deshalb diese Kurzfassung als Einstieg und Zusammenfassung der Ergebnisse erarbeitet. Hinweise zur Dokumentation und Evaluation finden Sie in der Langfassung des Textes. Verabredungen zur Qualitätssicherung in der Kinderschutzarbeit sind der Inhalt eines weiteren abgestimmten Dokumentes.

1. Zusammenarbeit als Grundkonzept demokratischer Kinderschutzarbeit

Zusammenarbeit ist im modernen Kinderschutz nicht nur aus Gründen der gewachsenen Systemkomplexität notwendig geworden. Vielmehr ist sie aus rechtlichen, politischen und methodischen Gründen in der professionellen Hilfe- und Schutzleistung unerlässlich. Auf der Basis der aktuellen historisch-gesellschaftlichen Situation sind die Familien als primäre Kinderschutzsysteme auf die Zusammenarbeit mit ihren Umgebungssystemen (Meso-Systemen) angewiesen. Das gilt aber auch für die professionellen Kinderschützer, die ihre Hilfe nur im Zusammenwirken mit Anderen, koproduktiv erbringen können. Dieses „uno-actu-Prinzip“ moderner Kinder- und Jugendhilfe gilt auch und besonders für den Kinderschutz. Kinderschutz gelingt nicht als einseitige Aktion. Keine Person und keine Organisation kann das Kindeswohl alleine sichern.

Programmatisch bildet Zusammenarbeit den Kern einer tri-polaren Orientierung im Kinderschutz. Dabei wird die Sicherung des Kindeswohls mit der Sicherung des Familien- und Gemeinwohls verbunden. Dieses Konzept einer demokratischen Kinderschutzarbeit zielt auf die dialogische Verständigung zwischen den familialen Primär-Systemen und den Berufssystemen. Zusammenarbeit wird verstanden als kooperative Sinnkonstruktion, als Beziehungs- und Milieugestaltung und als intersystemischer Brückenbau gegen Ausgrenzung und Marginalisierung.

Ein solches ganzheitliches Konzept des Kinderschutzes entspricht unserem Verständnis der sozialen Demokratie: D.h. (1) Wir verstehen Demokratie als normativen Rahmen und rechtsstaatliche Ordnung. Wir sind an Recht und Gesetz gebunden, achten und verteidigen die unveräußerlichen Menschen- und Grundrechte aller, als deren Aktivisten wir uns verstehen. (2) Wir verstehen Demokratie als zieloffenen Prozess, in dem die Bürgerinnen und Bürger mit unterschiedlichen Erfahrungen und Interessen gleichberechtigt teilnehmen, um das Gemeinwesen mit einem gut balancierten Verhältnis von Menschen, Gesellschaft und Staat verantwortungsbewusst und tolerant, kompromiss- und konsensorientiert zu erhalten und weiter zu entwickeln. (3) Wir achten und nutzen das System der parlamentarischen Demokratie als Legitimationsgrundlage für politisches Handeln (4) Wir achten und nutzen die auf rechtsstaatlicher Gewaltenteilung beruhende Unabhängigkeit des Gerichtswesens als Rahmen für die institutionelle Regelung von Dissens und Konflikt. Ein Kinderschutzsystem, das von diesen Eckpfeilern getragen ist, ist ein demokratisches Kinderschutzsystem, dessen Ziel und Wächteramt soziale Gerechtigkeit, mehrseitige Verständigung, beherzte Entwicklungsförderung und kompetente Hilfe und Nothilfe ist.

2. Zusammenarbeit mit Familien

Wer als Kinderschützer keinen Kontakt mit der Familie herstellen und nicht mit ihr zusammenarbeiten kann, gefährdet sein Wächteramt. Ob diese Zusammenarbeit gelingt, ist eine Frage der programmatischen Schwerpunktsetzung, d.h. des Leitbildes, der Konzeption und

der konkreten Rahmenbedingungen, sowie der Einstellung und methodischen Kompetenz der Fachkräfte. Die Zusammenarbeit mit den Familien ist allerdings im Kinderschutz besonders schwierig. Die mit einer Kindeswohlgefährdung verbundenen starken Konflikte und Krisen lösen heftige Gefühle auf beiden Seiten aus – bei Professionellen und Familien. Daraus entwickeln sich nicht selten typische Einstellungs- und Beziehungskonflikte, die die Kinderschutzarbeit immer wieder gefährden. Zu den **Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit mit Familien** zählen vor allem:

- (1) Ängste aller Beteiligten: Weil es um gravierende Verletzungen von Kindern in körperlicher, seelischer und moralischer Hinsicht geht, um Bedrohungen und Befürchtungen für Leib und Leben von Kindern und Jugendlichen, entwickeln die betroffenen Mädchen und Jungen, aber auch ihre Eltern und die Fachkräfte erhebliche Ängste. Diese Ängste können dazu führen, dass Hilfe abgewehrt wird, weil man meint, Veränderungen würden vielleicht alles nur noch schlimmer machen. Aus Angst wird Hilfe dann nicht gesucht und genutzt oder nicht mit Herz und Verstand angeboten und geleistet und dann gehen die Misshandlungen und Vernachlässigungen eventuell weiter.
- (2) Abwehr und Widerstand auf Seiten der Eltern und der Fachkräfte: Diese Phänomene äußern sich in allen Phasen der Zusammenarbeit, vom Erstkontakt über die Problemkonstruktion bis zur Zielfindung. Sie nehmen unterschiedlichste Formen an und zeigen sich als Flucht, Beschuldigung, scheinbare Kooperation, Blockade oder Drohungen auf der Seite der Eltern. Bei den Fachkräften erscheinen sie eher in Form der Bagatellisierung, des Übersehens von Misshandlungsanzeichen oder der aggressiven Konfliktzuspitzung.
- (3) Sozio-kulturelle Problemkonstruktions- und Bewertungskonflikte: Die Zusammenarbeit mit Familien wird immer dann schwierig, wenn soziale Schicht- und Machtunterschiede die gegenseitige Anerkennung untergraben, wenn keine gemeinsame Sprache gesprochen wird und wenn die Wertesysteme von Familien und Fachkräften sich kontrovers und unvereinbar gegenüberstehen.

Deshalb stellen wir folgende Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit mit den Familien heraus:

- (1) Mit einer positiven Einstellung zu Eltern und Kindern, mit einer offenen Dialogbereitschaft, mit emotionaler Zuneigung und beherzter sowie nüchterner Hilfsbereitschaft wenden sich die Fachkräfte des Kinderschutzes den Familien zu, die sich in Kinder und Eltern gefährdende Konflikte verstrickt haben. Sie schützen Kinder im Bündnis mit der Familie: gemeinsam und gern. Dabei berücksichtigen Sie stets das Prinzip grundsätzlicher Kindorientierung.
- (2) Die Kinderschutzfachkräfte nehmen die vielfältigen Formen der Abwehr und des Widerstandes als sinnvolle Konfliktgestaltungen und als mehrseitiges interaktives Geschehen aufmerksam und sachlich wahr. Sie thematisieren sie und arbeiten sie dann nach allen Regeln der Kunst durch. Auf dieser Basis entwickeln sie dann schrittweise ein Arbeitsbündnis mit der Familie, das auch im Konflikt belastbar ist und trägt.

- (3) Die Kinderschutzfachkräfte verstehen sich als engagierte Vertreter des demokratischen Gemeinwesens. Sie unterstützen gleichermaßen die Freiheit der Einzelnen, Recht und Gesetz, wie den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der modernen pluralistischen Gesellschaft. Die Vielfalt der Einstellungen, der geltenden Werte und Normen wird als Chance gesehen und als Herausforderung für eine Schichten und Interessen übergreifende Verständigung und Einigung verstanden.

3. Zusammenarbeit in der Kinderschutzorganisation und im Team

Kinderschutz wird zwar durch einzelne Fachkräfte geleistet, prozessiert sich aber organisational. Die einzelne Kinderschutzfachkraft kann nur in einer guten Organisation eine gute Arbeit machen. Deshalb müssen die organisationalen Zusammenhänge stärker in den Blick genommen werden: die Strukturen und Ressourcen der Organisationen, die Aufträge und Programme, die Kommunikationsformen und das Management, die gesamte Organisationskultur mit ihren Leitbildern, Haltungen und Sinn stiftenden Orientierungen. **Zu den besonderen Schwierigkeiten der Zusammenarbeit in den Kinderschutzorganisationen und ihren Teams zählen:**

- (1) Strategische und programmatische Diffusität: Die Organisation weiß nicht, wer und was sie im Kinderschutz ist.
- (2) Unklare Rollenerwartungen und defensive Rollenwahrnehmung der Fachkräfte: Diese professionelle Unklarheit und Abwehr führen zur Vereinzelung und zu einem schwachen Zugehörigkeitsgefühl, ja geradezu zur Desidentifikation mit der eigenen Organisation und der professionellen Aufgabe. Auf diese Weise kommt es im Kinderschutz immer wieder zu „innerlichen Kündigungen“ und zu einem „negativen beruflichen Selbstbild“.
- (3) Organisationsstrukturelle und -kulturelle Schwierigkeiten: Leitungs- und Managementprobleme, Regeldurchsetzung statt Dialog, geringe Unterstützung und wenig Lob für die Fachkräfte. Besonders problematisch ist, dass die Kinderschutzorganisationen weder aus ihren Erfolgen noch aus ihren Fehlern dezidiert lernen und sie sich in ihren Abläufen nicht an erfolgreichen, achtsamen Hochrisikoorganisationen orientieren.
- (4) Qualifikationsdefizite: Kompetenzlücken in der Fallarbeit, im Case-Management, im Krisendienst wie in der Beratungsarbeit werden oft nicht offen angesprochen und auch nicht behoben. Berufsanfänger werden häufig ohne einschlägige Zusatzausbildungen eingesetzt und allein gelassen. Neues fachwissenschaftliches Wissen kommt in der Praxis nur sporadisch an. Für intensive, multi-disziplinär angelegte, fortlaufende Fort- und Weiterbildungen im Berufsfeld sind die Haushaltsansätze ungenügend. Weiterführende Studiengänge mit einem Kinderschutz-Schwerpunkt fehlen.

- (5) Arbeitsbelastungen und Ressourcenmängel: Durch die gewachsene Aufmerksamkeit auf Kindesmisshandlungsfälle und die neu eingeführten Meldesysteme sind die Fallzahlen in der Kinder- und Jugendhilfe deutlich angestiegen, ohne dass gleichzeitig die notwendigen Mittel und das für einen zuverlässigen Kinderschutz benötigte Personal aufgestockt worden wäre. Stattdessen hat man auf bürokratische Formalisierung und diagnostische Verregelung in der Zusammenarbeit der Fachkräfte gesetzt, so dass die Arbeitsbelastung in der Kinderschutzarbeit immer größer geworden ist, zumal „Springer“ und Aushilfen in Belastungssituationen weitgehend fehlen. Eine ständige Hetze mit der Folge berufsbedingter Erkrankungen und Burn-Out sind in den Kinderschutz-Organisationen darum an der Tagesordnung.
- (6) Teamprobleme: Trotz der immer wieder hervorgehobenen Notwendigkeit der Arbeit in Teams sieht die Praxis oft anders aus: die Einzelfallzuständigkeit lässt eine produktive Teamarbeit nicht wirklich zu. Zudem erleben viele Kinderschutz-Fachkräfte die Zusammenarbeit im Team als wenig kollegial und unterstützend. Sie lehnen dann die Teamarbeit und nicht zuletzt die kollegiale Beratung ab und bleiben Einzelkämpfer. Auch das Fehlen von guter Anleitung, Beratung und Unterstützung in der Fallarbeit und nicht zuletzt unbewältigte emotionale Gruppenkonflikte gefährden die Zusammenarbeit im Team. Dass sich dabei Konflikte des Misshandlungsmilieus im Team reproduzieren und es zu Spaltungen und aggressiven Konfliktaufladungen, also zu Übertragungsproblemen im Team kommt, ist eine oft gemachte Erfahrung.

Deshalb stellen wir folgende Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit in den Kinderschutzorganisationen und in den Teams heraus:

- (1) Dialogisch und prozesshaft entwickelte gemeinsame Leitbilder und Visionen sorgen für Identifikation und Rollenklarheit.
- (2) Achtsamkeit wird zur neuen Leitorientierung der Kinderschutzorganisationen. Sie untersuchen ihre Erfolge und Fehler, entwickeln eine besondere Kultur der Wertschätzung und erarbeiten in Anlehnung an andere Hochrisikoorganisationen spezielle Konzepte und Methoden des Fehler- und Risikomanagements zur Bewältigung von Krisen.
- (3) Die Teams werden zu Orten der besonderen gegenseitigen Unterstützung, der Wertschätzung und des Lernens. Sie balancieren die gegensätzlichen Rollenerfordernisse in hochkomplexen Kinderschutzfällen.
- (4) Kinderschutz braucht Vorfahrt: Notwendige Qualifizierung wird unterstützt und Ressourcen werden angemessen zur Verfügung gestellt.

4. Zusammenarbeit im Hilfesystem

Die Arbeitsteilung zwischen den Kinderschutzorganisationen schreitet immer weiter voran. Es werden immer neue Not- und Spezialdienste gebildet und die Kehrseite der zunehmenden Vielfalt ist die Unübersichtlichkeit des gesamten Kinderschutzsystems. Gleichzeitig sind diese zahlreichen Kinderschutzorganisationen alleine immer weniger in der Lage, Kinder und Familien zu schützen. Sie sind auf Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Systemen angewiesen. Das Bremer Kinderschutznetzwerk ist – wie in anderen Kommunen auch – keinesfalls als Kinderschutzsystem organisch gewachsen oder entwickelt worden. In vielen Stadtteilen gibt es bereits präventive Netzwerke, in anderen fehlen sie noch. Damit diese Netzwerke dauerhaft erfolgreich und nachhaltig präventiven und interventiven Kinderschutz betreiben können, müssen sie kooperative Prozesse der Klärung und Qualitätsentwicklung zur Förderung ihrer Zusammenarbeit in Gang setzen. **Aktuell stehen sie dabei vor folgenden Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit im Hilfesystem:**

- (1) Status- und Machtunterschiede gefährden die produktive Zusammenarbeit. Hierarchien- und Machtkämpfe führen zu interprofessionellen Konfliktverschärfungen, zu gegenseitigen Verletzungen und Vorurteilen. Hilfeprozesse geraten dann schnell in Sackgassen. Es wird auf Zusammenarbeit verzichtet und es gibt Brüche in der Zusammenarbeit. „Fälle“ werden nicht weiter bearbeitet oder einfach delegiert. Manchmal gehen Familien auch im Konflikt der Kinderschutzorganisationen verloren.
- (2) Problemvervielfältigung: Je größer das Kinderschutzsystem wird, desto mehr Sprachen werden gesprochen. Es werden mitunter widersprüchliche Handlungslogiken entwickelt und es kommt zu inter-organisationalen Verwirrungen. Die Chance gemeinsamer interorganisationaler Erfahrungen und Weiterentwicklungen wird dann verfehlt.
- (3) Zusammenarbeit ohne Programm, ohne Ressourcen und ohne Management: Die organisations- und systemübergreifende Zusammenarbeit im Kinderschutz erfolgt bisher häufig rein einzelfallbezogen, reaktiv statt prospektiv. Verlässliche Zusammenarbeit in geteilter Verantwortung gelingt deshalb nicht immer.
- (4) Übertragungsprobleme zwischen den Systemen: Wenn sich die Aufträge der Kinderschutzorganisationen widersprechen, können Familien dazwischen regelrecht gefangen sein. Wenn die Netzwerkstrukturen nicht gemeinsam von den Akteuren untersucht und verstanden werden, besteht die Gefahr, dass sich die Muster der Familiensysteme in den Helfersystemen widerspiegeln.
- (5) Verdeckte und unbewusste Aufträge: Nicht zuletzt gefährden verdeckte und unbewusste Aufträge die Zusammenarbeit zwischen den Systemen. Hierzu gehören nicht veröffentlichte Einsparvorgaben, nicht-explicite Falldellegationen und Verantwortungsabgaben, um sich auf Kosten der anderen Organisation zu entlasten. Es werden zudem Netzwerkpartner ausgenutzt und getäuscht, um eigene Aufgabenwahrnehmungen und Entscheidungen zu umgehen.

Deshalb stellen wir folgende Eckpfeiler und Indikatoren guter Fachpraxis in der Zusammenarbeit im Hilfesystem heraus:

- (1) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem setzt im Vorfeld an. Die sozialräumlichen Kinderschutznetzwerke beziehen in die präventive Arbeit auch die alltags- und lebensweltnahen Organisationen und Dienste sowie die Familien im Stadtteil ein.
- (2) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem kann von allen Organisationen eingefordert, begonnen, unterstützt und verantwortet werden. Alle können ein Netzwerk gründen, ihm beitreten, es aktivieren und mitgestalten. Das gilt besonders in Krisen, in denen die Netze schnell und unbürokratisch geknüpft werden müssen.
- (3) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem entsteht durch Verständigung und Lernen. Interdisziplinäre Gefährdungseinschätzungen und Hilfeentwicklungen werden systematisch eingefordert und unterstützt.
- (4) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem bezieht die Familien aktiv ein. Konkurrenzen und Konflikte zwischen Professionellen und Eltern werden im Netzwerk thematisiert und geklärt.
- (5) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem erweitert das Fallverstehen um das Netzwerkverstehen. Die Netzwerkpartner thematisieren Übertragungspänomene und erkennen und analysieren verdeckte Aufträge gemeinsam.
- (6) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem wird durch gutes Netzwerkmanagement organisiert. Das Management baut Brücken zwischen den Organisationen und erledigt die Regiearbeit. Neben den dauerhaften Netzwerken entstehen auch Ad-hoc-Netzwerke in der Bearbeitung von Einzelfällen. In diesen Fällen werden die Managementaufgaben jeweils individuell geklärt.
- (7) Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem braucht Ressourcen. Alle Fachkräfte haben ein ausdrückliches Mandat für die Netzwerkarbeit. Die Leitungen stellen sicher, dass in allen Organisationen genug Zeit und Raum für die Zusammenarbeit vorhanden sind. Bei der Planung der Jahres- und Wochenarbeitszeit wird die Netzwerkarbeit angemessen berücksichtigt.