

# PÄDAGOGIK HEUTE

100  
Jahre jung!

Herausgegeben vom

**LVKE**

Landesverband katholischer Einrichtungen und  
Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e. V.

Juli – Dezember 2020 • 71. Jahrgang | Ausgabe 2, 2020



Liebe Leserinnen und Leser,

als sogenannte „Systemsprenger“ werden Kinder und Jugendliche bezeichnet, die sich scheinbar nicht in vorhandene Hilfesysteme integrieren können oder wollen – junge Menschen, die die Fachwelt in Atem halten und oftmals negativ in den Fokus der Öffentlichkeit geraten.

Aber ist nicht allein das Wort „Systemsprenger“ schon Ausdruck einer gewissen Rat- bzw. Hilflosigkeit, die sich bei den Helfer\*innen, angesichts massiver Schwierigkeiten mit dieser Klientel, breitgemacht zu haben scheint?

Der LVkE e.V. jedenfalls hat sich schon frühzeitig zum Ziel gesetzt, hier Antworten zu finden und seinen Fokus daher seit Jahren intensiv und engagiert auf diese Thematik gerichtet.

Die damit verbundenen Arbeitsprozesse und Bemühungen gipfelten 2018 im Beschluss, das Thema „Systemsprenger“ zum Jahresthema 2019 des LVkE zu machen und im Rahmen unserer traditionellen Dialogreihe mehrere Kooperationsveranstaltungen in den Diözesen stattfinden zu lassen – Fachtage und Workshops, an denen auch die Einrichtungen der Erziehungshilfe beteiligt waren und in deren Rahmen die großen Bedarfe der jungen Menschen, aber auch der Fachkräfte, sichtbar und spürbar wurden.

Ein wichtiger und lohnenswerter Schritt, finde ich, denn auch diese eng vernetzten und mitunter verbandsübergreifenden Anstrengungen sensibilisieren immer wieder für diese Thematik, sind in der Suchbewegung und fördern die Entstehung neuer Projekte. All das kommt den Kindern und Jugendlichen in unseren Einrichtungen und Diensten zugute.

Mit dieser Sonderausgabe von „[Pädagogik Heute](#)“ wollen wir dem Thema „Systemsprenger“ einen angemessenen Raum bieten und sowohl den bisherigen Entwicklungslinien Tribut zollen, als auch wichtige Impulse für die Arbeit mit dieser besonders (heraus)fordernden Klientel geben.

Wir vom LVkE möchten uns an dieser Stelle ganz herzlich bei unseren engagierten und kompetenten Autor\*innen bedanken und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieser beachtenswerten Ausgabe von „[Pädagogik Heute](#)“!

Und zu guter Letzt - dieses Jahr war ein für uns alle unglaublich herausforderndes und belastendes Jahr. Gleichzeitig habe ich persönlich ein unglaubliches Miteinander erlebt, vor allem auch bei uns im LVkE und im Zusammenwirken mit unseren Kooperationspartner\*innen. Ein ganz herzliches Dankeschön dafür.

Ich wünsche Ihnen trotz aller Einschränkungen ein geruhames, friedliches und vor allem gesundes Weihnachtsfest im Kreise Ihrer Familien und einen guten Start in das Jahr 2021.

Herzliche Grüße



Petra Rummel

Geschäftsführerin LVkE

# Inhalt

<u>Vorwort</u>	2
<i>Petra Rummel</i>	
<u>Praxisbezogene Weiterentwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen in der Stationären Hilfe zur Erziehung / Eingliederungshilfe in stationärer Form</u>	4
<i>Emil Hartman, Dr. phil. Norbert Beck, Petra Rummel</i>	
<u>Theoretischer Input: Soziale Kompetenz als psychologische Basisvariable</u>	8
<i>Dr. phil. Norbert Beck</i>	
<u>Systemsprenger – Vom Gelingen und Scheitern in der Praxis aus Sicht einer Einrichtung</u>	11
<i>Frank Baumgartner</i>	
<u>Vortrag: „Bei uns ist jetzt Schluss?!“ ... und die daraus resultierenden Konsequenzen für das fallverantwortliche Jugendamt</u>	18
<i>Dr. Volker Sgolik</i>	
<u>Was wirkt in der pädagogischen Arbeit mit herausfordernden jungen Menschen?</u>	22
<i>Prof. Dr. Macsenaere</i>	
<u>Geschlossene Unterbringung – und was dann?</u>	25
<i>Jutta Hagel</i>	
<u>Arbeit mit Systemsprengern – Haltung zeigen und bewahren</u>	27
<i>Pater Franz-Ulrich Otto, SDB</i>	
<u>Personalia</u>	30
<u>Wechsel Geschäftsführung Birkeneck</u>	31

## Praxisbezogene Weiterentwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen in der Stationären Hilfe zur Erziehung / Eingliederungshilfe in stationärer Form

Emil Hartman, Dr. phil. Norbert Beck, Petra Rummel

Mit der Veröffentlichung des Filmes „Systemsprenger“ im Herbst 2019, vielerorts begleitet von Podiumsdiskussionen, Fachveranstaltungen und Expertengesprächen, wurde eine Thematik aus dem vorwiegend fachlich-professionellen Narrativ einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht: die fachliche Frage, wie es den unterschiedlichen Settings psychosozialer Versorgung gelingen kann, Hilfen zu gestalten, die jungen Menschen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen eine Perspektive bieten können. Was filmisch aufbereitet den Sprung in eine Oscar-Nominierung schaffte, fordert die Träger stationärer Hilfen und die Verbände heraus, aus den Schienen klassischer Versorgungsstrukturen zu springen und veränderte Angebote zu entwickeln.

Der LVkE hat bereits im Jahr 2018 die Notwendigkeit erkannt, systematisch auf die massiven Bedarfe im Umgang mit den „Systemsprengern“ zu reagieren. 2019 hat der Verband sich dieses Thema zum Jahresthema gemacht und neben unterschiedlichen Fachveranstaltungen ein [Thesenpapier](#)<sup>1</sup> entwickelt, das die Grundlage dieser Veranstaltungen zur Jahreskampagne bildet.

Die Basis der Überlegungen zu Handlungsstrategien in der psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen sollte eine Analyse der Bedarfsentwicklung und der psychosozialen Bedingungen der Klientelgruppe sein. Folgende Aspekte lassen sich, sehr verdichtet, zusammenfassen:

- In den gesamten erzieherischen Hilfen ist ein kontinuierlich wachsender Bedarf zu konstatieren, der sich in steigenden Fallzahlen ausdrückt. Wurden bei Inkrafttreten des SGB VIII 1990/91 bundesweit ca. 370 000 Fälle in allen Settings der erzieherischen Hilfen gezählt, überstieg die Fallzahl 2011 erstmals die Millionengrenze und liegt aktuell bei knapp 1,1 Millionen. Bei ca. 26 Prozent handelt es sich um stationäre Hilfen, zuletzt waren es 235 000 Fälle (AKJ, Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik, 2018).
- V.a. im Feld der stationären Hilfe finden wir vermehrt junge Menschen mit einer Kumulation psychosozialer Entwicklungsrisiken. Hierzu zählen v.a. abweichende Familiensituationen, Armut, psychische Störungen der Eltern, Gewalterfahrungen, Vernachlässigung, Traumatisierung, Bindungs- und Beziehungsabbrüche und eigene kinder- und jugendpsychiatrische Störungen.
- Für eine Hochrisikogruppe jungen Menschen verdichten sich diese Problemlagen zu Verhaltensweisen, die zu häufigen Abbrüchen, Settingwechseln oder auch Wechseln zwischen dem Versorgungssystem Jugendhilfe – Kinder- und Jugendpsychiatrie führen.
- Bei diesen jungen Menschen mit hoch herausforderndem Verhalten handelt es sich sowohl um expansive Problemverhaltensweisen wie massive Aggressivität, Impulsivität, Dissozialität als auch autodestruktive Verhaltensweisen wie massive Selbstverletzungen, Suizidalität, Promiskuität o.Ä.
- Seitens der Versorgungssysteme kommt es zu multiplen Belastungs- und Überforderungssituationen, oft gefolgt von einer wechselseitigen Zuordnung zum je anderen System. Damit erleben wir immer wieder „Grenzgänger“ zwischen den Versorgungssystemen, vorrangig der Kinder- und Jugendhilfe und der Kinder- und Jugendpsychiatrie.
- Durch diese Situation kommt es oft zur Reinszenierung von Bindungs- und Beziehungsabbrüchen bei den jungen Menschen und einem Ohnmachtsgefühl, dem Erleben der Handlungsunfähigkeit seitens der Hilfesysteme. Oder anders ausgedrückt: Was zur Einleitung der Hilfe geführt hat, führt zur Beendigung oder Gefährdung der Hilfe.

Aus diesen Fachgesprächen heraus bildeten sich in der Folge wichtige Impulse, die vom Landesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e.V. gerne aufgenommen und nach Möglichkeit auch weiter verwertet wurden. Auf diese Weise konnte seine fachliche wie auch praktische Expertise zu diesem Thema kontinuierlich anwachsen.

<sup>1</sup> [https://www.lvke.de/cms/contents/lvke.de/medierv/dokumente/thesenpapier-zur-ent/2018-07-18\\_thesenpapier\\_zur\\_entwickl\\_von\\_handlungsstrategien\\_schwierige\\_kinder\\_und\\_jug\\_final.pdf?d=a&f=pdf](https://www.lvke.de/cms/contents/lvke.de/medierv/dokumente/thesenpapier-zur-ent/2018-07-18_thesenpapier_zur_entwickl_von_handlungsstrategien_schwierige_kinder_und_jug_final.pdf?d=a&f=pdf)

Damit möchten wir unsere Zielsetzung, „durch ein differenziertes, vernetztes Angebot hochindividualisierter Hilfen in einem trägerübergreifenden Konzept das Abbruchrisiko für Kinder und Jugendliche mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen zu reduzieren und damit die psychosoziale Entwicklung einer Hochrisikogruppe zu stabilisieren und zu fördern“ (LVkE 2018) gewährleisten.

## Thesepapier zur Entwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen in der Stationären Hilfe zur Erziehung / Eingliederungshilfe in stationärer Form

1. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Aufwachsens und die Lebensbedingungen junger Menschen haben sich verändert.  
Daraus erwächst ein veränderter Bedarf an Hilfen zur Erziehung / Eingliederungshilfe insgesamt.

Ursachen für diese Bedarfsentwicklung sind insbesondere

- hohe psychosoziale Belastungen und eine geringere Kompensationsfähigkeit der Familien,
- prekäre Lebenssituationen, Armut,
- hohe Zahl psychischer Erkrankungen der Sorgeberechtigten,
- hohe (Leistungs-)Anforderungen an Kinder und Jugendliche,
- steigende Diskontinuität in Familienkonstellationen und Wohnorten.

### Zahlen und Fakten

- Die Zahl der Kinder, die bei einem Alleinerziehenden leben, ist von 1,9 Mio. (1996) auf 2,3 Mio. (2016) um 12% gestiegen<sup>2</sup>
  - Die Rate der Krankheitstage wegen psychischer Störungen stieg von 2011 bis 2016 um 97%.<sup>3</sup>
  - Die Zahl der Hilfen im Rahmen der HzE / Eingliederungshilfen nahmen von 2008 bis 2014 um 15% von gut 904000 auf über 1 Mio. Fälle zu.
  - Die gleiche Steigerungsrate von 15% gilt für die Fremdunterbringungen für diesen Zeitraum.<sup>4</sup>
  - Die Meldungen von Kindeswohlgefährdungen verzeichnen im Zeitraum von 2012 bis 2016 einen Zuwachs von 28%.<sup>5</sup>
2. Diese Entwicklungen verdichten sich in den Hilfen zur Erziehung / Eingliederungshilfe insgesamt und in besonderer Weise in den stationären Hilfeformen. In den Hilfen zur Erziehung / Eingliederungshilfen bilden sich gesellschaftliche Entwicklungen wie durch ein Brennglas in verdichteter Form ab.

### Zahlen und Fakten

- Hilfen zur Erziehung gehen mit Armut einher; 61% der Familien, die HzE / Eingliederungshilfe in Anspruch nehmen, erhalten Transferleistungen
  - Bei 50% der Familien in stationären Hilfen handelt es sich um allein erziehende Elternteile (bundesweit: 19%); nur 17% der Kinder und Jugendlichen können auf ein komplettes Familiensystem zurückgreifen.  
Bei 71% der jungen Menschen ist die Situation eines alleinerziehenden Elternteils, dass sie Transferleistungen beziehen.(bundesweit: 30%)<sup>6</sup>
  - 60% aller Kinder und Jugendlichen in stationären Hilfen haben eine kinder- und jugendpsychiatrische Diagnose.<sup>7</sup>
3. Nicht alle Kinder und Jugendlichen können aktuell in den differenzierten Angeboten der stationären Jugendhilfe gehalten werden. Es gibt eine Hochrisikogruppe, die das Setting der stationären Jugendhilfe in besonderer Weise herausfordert. Diese Gruppe wird aktuell in der öffentlichen Diskussion oftmals als „Systemsprenger“ bezeichnet. Wir verstehen diese Gruppe als Kinder und Jugendliche mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen.

<sup>2</sup> Quelle: Statistika (2017): Dossier psychische Erkrankungen

<sup>3</sup> Quelle: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2017): Familienreport 2017

<sup>4</sup> Quelle: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (2016): Monitor Erziehungshilfe

<sup>5</sup> Quelle: Dortmunder Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (2017): Kommentierte Daten der Kinder und Jugendhilfe

<sup>6</sup> Quelle: siehe <sup>iii</sup> und <sup>vi</sup>

<sup>7</sup> Quelle: Schmid, M. (2007): Psychische Gesundheit von Heimkindern. Eine Studie zur Prävalenz psychischer Störungen in der stationären Jugendhilfe. Weinheim, Juventa

### **Worin unterscheiden sich diese besonders herausfordernden jungen Menschen von anderen jungen Menschen in der stationären Jugendhilfe? <sup>8</sup>**

- Höheres Alter bei Hilfebeginn (13,3 vs. 11,6 Jahre)
- Vormundschaften sind häufiger vorzufinden, selten Sorgerecht bei beiden Elternteilen
- Im Leben des jungen Menschen gab es mehr Fluktuationen, wie z.B. Wohnungswechsel und Schulwechsel
- Umfeldbezogene Anlässe: häufiger häusliche Konflikte, Kindesmissbrauch, psychische Erkrankungen min. eines Elternteils
- Kindbezogene Anlässe: häufiger dissoziale Störungen, Straffälligkeit, Suchtgefährdung, Weglaufen/Streunen als Hilfeanlass
- Diese Kinder und Jugendlichen verfügen über erheblich weniger Ressourcen und Schutzfaktoren als andere Kinder und Jugendliche in den stationären Hilfen
- Gleichzeitig weisen sie bedeutend mehr Defizite auf:
  - Hohe Rate kinder- und jugendpsychiatrischer Diagnosen
  - Symptome/Diagnosen: mehr ADHS, Drogenmissbrauch, aggressives Verhalten, Delinquenz, dissoziales Verhalten, Bindungsstörung, Auffälligkeiten im Sexualverhalten, Ängste / Panikattacken, depressive Verstimmungen / Suizidalität, ausgeprägte Störung des Sozialverhaltens
  - Deutlich mehr Straffälligkeiten (32,5% vs. 16,6%) und Verurteilungen
  - Deutlich mehr Drogenkonsum (55% vs. 34%)

4. Diese Gruppe von Kindern und Jugendlichen benötigt meist Hilfen in unterschiedlichen Hilfesystemen, insbesondere in der Kooperation von Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie und Schulen. Oft können sie aber in beiden Systemen nur begrenzt gehalten werden. Auf diese Weise verfestigt sich durch wiederholte Wechsel und Beziehungsabbrüche die Problematik mit der zunehmenden Entwicklung eines negativen Selbstbilds.
5. Für diese Gruppe von Kindern und Jugendlichen ist innerhalb der Jugendhilfe ein erweitertes Angebot notwendig, um Abbrüchen vorzubeugen und ein Scheitern der Hilfe zu vermeiden.

### **Anforderungen an solche individualisierten Angebote sind:**

- Beziehungskonstanz
- Hohe Beziehungsintensität (1:1)
- Temporäre Begrenztheit / Flexibilität in der Umgestaltung des Settings
- Alternative Schulangebote
- Professionsübergreifende Angebote (z.B. Vernetzung von Schule, Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie sowie Justiz und Polizei )
- Trägerübergreifende Angebote
- Hohe fachliche Qualifikation mit entsprechender Haltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

6. Das Fachforum Stationäre Hilfen des LVkE schlägt vor, über ein Projekt einen Maßnahmenkatalog und eine Angebotsstruktur nach den oben genannten Vorgaben zu entwickeln und zu erproben.

### **Elemente der Handlungsstrategien könnten sein:**

- Zeitlich begrenzte „Begleiter für die Kinder und Jugendlichen“ (z.B. analog der Schulbegleiter)
- Maßnahmen in Kleinstgruppen
- Unterschiedliche Intensive Sozialpädagogische Einzelbetreuung (ISE) mit Rückkehroption in die Einrichtung

<sup>8</sup> Quelle: Macsenaere (2014): Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren und Effektivität bei der Arbeit mit schwierigen Kindern und Jugendlichen

- Kollegiale Beratung über die eigene Einrichtungen hinaus mit anderen Einrichtungen/ Fachrichtungen, die einem „Netzwerk stationärer Einrichtungen“ angehören
- Fachkräftequalifizierung

### Zielsetzung ist...

...durch ein differenziertes, vernetztes Angebot hochindividualisierter Hilfen in einem trägerübergreifenden Konzept das Abbruchrisiko für Kinder und Jugendliche mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen zu reduzieren und damit die psychosoziale Entwicklung einer Hochrisikogruppe zu stabilisieren und zu fördern.

### Veranstaltungen Jahreskampagne

- 22.01.2019 Neujahrsbrunch – Thesenpapier zur Entwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen in der Stationären Hilfe zur Erziehung / Eingliederungshilfe in stationärer Form
- 29.04.2019 Open Space – Fachtag „Systemsprenger“ und die Jugendhilfe in Würzburg
- 29.05.2019 „Bei uns ist jetzt Schluss?! – Haltequalität in der Erziehungshilfe“. Fachtagung im Kinderzentrum St. Vincent in Regensburg.
- 27./18.5.2019 „Geschlossene Unterbringung – was dann?“ Fachtagung im Jugendwerk Birkeneck, Hallbergmoos
- 16.10.2019 „Systemsprenger und ...?“ Jugendhilfetag 2019 in Passau

Die Entwicklungen bleiben herausfordernd, die Risikofaktoren sind vielfältig und ebenso vielfältig sind die Lösungsansätze. Prävention so früh wie möglich und gute Abstimmungen aller Beteiligten am Hilfeprozess – das ist der Wegweiser.

Dieser Beitrag ist teilweise ein kleiner Auszug und somit auch ein Hinweis auf einen Artikel des LVkE in der Publikation „Systemsprenger“ des BVkE, die im Frühjahr 2021 erscheinen soll. In dieser werden zudem zwei sehr unterschiedliche Beispiele aus der Praxis von LVkE-Mitgliedseinrichtungen vorgestellt und wie sie mit der Thematik umgehen.

### Zu den Autoren:



Emil Hartmann

ist Gesamtleiter des Don Bosco Jugendwerk Bamberg und 1. Vorstand der Stiftung Zirkus Giovanni. Außerdem sitzt er im Vorstand des LVkE und des BVkE



Dr. phil. Norbert Beck

Dipl.-Psych., Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut.  
Gesamtleiter des Therapeutischen Heims Sankt Joseph und Verbundleiter des Überregionalen Beratungs- und Behandlungszentrums (ÜBBZ) Würzburg.  
Lehr Tätigkeiten an der FH Würzburg/Schweinfurt und Fachhochschule Coburg mit den Schwerpunkt psychosoziale Diagnostik, Kinder- und Jugendhilfe/Eingliederungshilfe



Petra Rummel

Diplom-Soz.päd., Sozialbetriebswirtin, M.A. Angewandte Ethik und Sozialwesen, Geschäftsführerin des LVkE.

## Theoretischer Input: Soziale Kompetenz als psychologische Basisvariable

Dr. phil. Norbert Beck

In der fachlichen Auseinandersetzung mit besonders herausfordernden jungen Menschen in den erzieherischen Hilfen kommt der Entwicklung systemübergreifender Handlungsstrategie die zentrale Rolle zu. Qualifiziertes Handeln beruht auf der Analyse von für die Entstehung, Entwicklung und Aufrechterhaltung dieser Verhaltensweisen relevanter Faktoren und somit der Entwicklung ätiologischer Modelle.

Bei der Entwicklung solcher hoch herausfordernder Verhaltensweisen handelt es sich um ein komplexes Zusammenwirken **biografischer Belastungsfaktoren** (z.B. traumatisierende Erlebnisse, Gewalterfahrung, frühe Bindungsverletzungen ...), **familiärer Risikofaktoren** (z.B. mangelnde erzieherische Kompetenzen, chronifizierte familiäre Konflikte, abweichende Familiensituation, psychische Erkrankung eines Elternteils, Gewalt in der Familie ...), **sozialer Faktoren** (z.B. sozioökonomischer Status, Lebensumfeld ...), **system-immanenter Faktoren** (z.B. häufige Erfahrungen des Scheiterns mit Abbrüchen in den Versorgungssystemen, Zuständigkeitsfragestellungen ...) und interindividueller **psychischer Faktoren** (z.B. psychische Störungen, Temperamentseigenschaften, individuelle personenbezogene Ressourcen...).

Die Auswertung großer Datenpools (Macsenaere, 2018) verdeutlichen die hohe Prävalenz psychischer Störungen v.a. aus dem sogenannten expansiven Störungsspektrums (Störung des Sozialverhaltens, Hyperkinetische Störungen, Drogenkonsum ...), aber auch aus dem Bereich der Emotionalstörungen (Angst, Depression ...). Als bedeutender modulierender und prädiktiver Faktor für die Entwicklung solcher psychischen Störungen gilt die **Sozial-emotionale Kompetenz**.

### Was versteht man unter Sozial-emotionaler Kompetenz

Bei der Sozial-emotionalen Kompetenz handelt sich um ein theoretisches Konstrukt, welches auf der Basis beobachtbarer Verhaltensweisen oder auf dem Hintergrund erfolgreich bewältigter sozialer Situationen geschlossen wird. Dieses Konstrukt ist nicht statisch, sondern unterliegt einer Entwicklung. Die Anforderungen an sozial kompetentes Verhalten steigen in dem Maße, in dem die Emotionsregulation und die Interaktion mit Gleichaltrigen in der Bewältigung von Entwicklungsaufgaben stärker an Bedeutung gewinnen. Unterschieden wird häufig zwischen sozialer Kompetenz im Sinne einer überdauernden Persönlichkeitseigenschaft („trait“) und sozialen Fertigkeiten im Sinne erworbener „social skills“. In einer lerntheoretischen Modellannahme entwickeln und stabilisieren sich diese Fertigkeiten auf der Basis einer biologischen Disposition in der Kind-Umwelt-Interaktion durch Lernprozesse. Beck et al. (2006, S. 13) definieren Sozial-emotionale Kompetenz als „...eine Menge an kognitiven, emotionalen und motorischen Fertigkeiten, die einem Individuum zur Verfügung stehen und in spezifischen Situationen auch umgesetzt werden können, um soziale Aufgabenstellungen alters- und entwicklungsentsprechend angemessen und effektiv zu bewältigen.“

### Soziale Informationsverarbeitung als zentrales Modell

Eine grundlegende Basis für das Verständnis sozialer Kompetenz bildet das Modell der sozialen Informationsverarbeitung von Crick und Dodge (1994) (siehe Abbildung). Demnach ist die soziale Informationsverarbeitung durch sechs Schritte gekennzeichnet:

- (1.) Entschlüsselung externer und interner Hinweisreize
- (2.) Richtige Interpretation dieser Reize
- (3.) Klärung und Auswahl der Ziele
- (4.) Zugang zu oder Erarbeitung von Verhaltensmöglichkeiten
- (5.) Entscheidung für ein Verhalten
- (6.) Durchführung eines Verhaltens

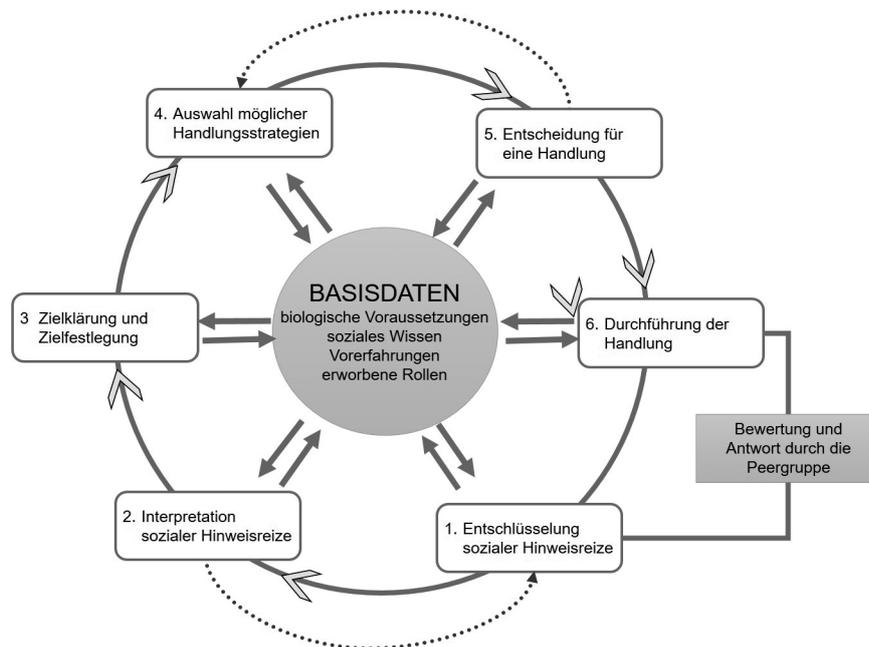


Abb. 1: Modell der sozialen Informationsverarbeitung nach Crick und Dodge (1994)

Die soziale Informationsverarbeitung verläuft in einem Kreisprozess in Rückkopplung mit konstitutionellen Grundbedingungen („biologische Ausstattung“, Temperament, frühe Bindungserfahrungen ...), bisherigen Erfahrungen und erworbenen Rollen und in Rückkopplung mit der Bewertung durch eine Peergroup. Kinder und Jugendliche v.a. mit externalen Störungen zeigen in vielen Elementen dieses Modells Defizite. So haben sie oft eine eindimensionale Entschlüsselung und Interpretation sozialer Situationen als feindlich gegen sich gerichtet („der schaut mich schon wieder so schräg an, der provoziert mich!“). Bezüglich der Zielsetzung geht es oft um Durchsetzung, Dominanz, Kontrolle, dem Bedürfnis nach Zugehörigkeit oder auch Anstrengungsvermeidung; dies bildet auch die Brücke zu bedürfnisorientierten Ansätzen. Als Handlungsstrategien steht ihnen meist nur ein eingeschränktes Handlungsrepertoire zu Verfügung, das sie im Laufe ihrer Sozialisation erworben oder im Sinn des Modelllernens als zielführend erlebt haben. Damit fehlten prosoziale Handlungsstrategien, dysfunktionales Verhalten (z.B. Aggressivität) stellt die alleinige Verhaltensstrategie dar, die über ungünstige Verstärkungsmechanismen durch die Peer-Group stabilisiert wird.

### Training sozialer Kompetenzen als pädagogisch-therapeutisches „Grundhandwerkszeug“

Entsprechend der Bedeutung der Sozial-emotionalen Kompetenz für die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen nehmen Interventionsstrategien, die diesen Bereich fokussieren, einen hohen Stellenwert in der pädagogischen und therapeutischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ein. Dies findet Ausdruck in einer Reihe manualisierter Therapieprogramme oder auch in der Integration von Elementen der Förderung sozialer Kompetenzen in Angeboten wie dem Coolness-Training, Anti-Aggressionstraining etc.

In Anlehnung an Kanning (2009) können der Förderung Sozial-emotionaler Kompetenzen exemplarisch folgende pädagogisch-therapeutische Inhalte zugeordnet werden:

Dimensionen sozialer Kompetenz	Pädagogisch-therapeutische Inhalte
<b>Perzeptiv / Kognitiver Bereich</b>	
Selbstaufmerksamkeit, Personenwahrnehmung, Perspektivenübernahme, Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychoedukation</li> <li>• Differenzierte Selbst- und Fremdwahrnehmung</li> <li>• Erleben handlungsorientierten Gelingens</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Motivational / emotionaler Bereich</b>	
Emotionale Stabilität, Prosozialität, Wertepluralität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühle differenziert wahrnehmen und äußern</li> <li>• Beziehungsaufbau</li> <li>• Wünsche und Bedürfnisse adäquat äußern</li> <li>• Emotionsregulation</li> <li>• Positive Verstärkung prosozialen Verhaltens</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Behavioraler Bereich</b>	
Durchsetzungsfähigkeit, Kommunikation, Handlungsflexibilität, Konfliktverhalten, Selbststeuerung, Extraversion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikation</li> <li>• Beziehung und Freundschaften</li> <li>• Konfliktmanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau von Lösungsstrategien</li> <li>• Generalisierung von Konfliktlösungen</li> </ul> </li> <li>• ...</li> </ul>

Tab. 1: Dimensionen sozialer Kompetenz (nach Kanning (2009)) und Zuordnung pädagogisch-therapeutischer Inhalte

## Literatur:

BECK, N., CÄSAR, S., LEONHARDT, B. (2006). Training sozialer Fertigkeiten von Kindern im Alter von 8 – 12 Jahren: TSK (8-12). Tübingen: dgvt.

CRICK, N.R., DODE, K.A. (1994). A review and reformulation of social information processing mechanism in children's social adjustment. Psychological Bulletin, 115, 74 – 101.

MACSENAERE M. (2018). "Systemsprenger" in den Hilfen zur Erziehung: welche Wirkungen werden erreicht und welche Faktoren sind hierfür verantwortlich? 56 (3), 310-314.

KANNING, U.P. (2009). Diagnostik sozialer Kompetenz. 2. Aktualisierte Auflage. Göttingen: Hogrefe.

## Zum Autor:



Dr. phil. Norbert Beck

Dipl.-Psych., Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeut.

Gesamtleiter des Therapeutischen Heims Sankt Joseph und Verbundleiter des Überregionalen Beratungs- und Behandlungszentrums (ÜBBZ) Würzburg.

Lehrtätigkeiten an der FH Würzburg/Schweinfurt und Fachhochschule Coburg mit den Schwerpunkten psychosoziale Diagnostik, Kinder und Jugendhilfe/Eingliederungshilfe

# „Systemsprenger – Vom Gelingen und Scheitern in der Praxis aus Sicht einer Einrichtung

Frank Baumgartner

*Erstdruck: Die Berufliche Rehabilitation – Zeitschrift zur beruflichen und sozialen Teilhabe. Heft 1 – 2020; Vertrieb: Lambertus Verlag GmbH Freiburg*

Im Mai 2019 fand in Regensburg eine Fachtagung zum Thema „**Bei uns ist jetzt Schluss?! – Haltequalität in Einrichtungen der Erziehungshilfe**“ statt. Veranstaltet wurde die Tagung vom Kinderzentrum St. Vincent, einer Einrichtung der Katholischen Jugendfürsorge der Diözese Regensburg e.V., in Kooperation mit dem Landesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e.V. (LVkE). Im Rahmen der Tagung wurde diskutiert, welche Faktoren dazu führen können, dass Kinder und Jugendliche, die in den bestehenden Hilfesystemen bereits mehrfach gescheitert sind, weiter professionell betreut werden können. Dabei kamen Experten aus allen Bereichen der stationären Hilfen zur Erziehung, der Jugendämter, der Kinder- und Jugendpsychiatrie und der Wissenschaft zu Wort und es entstand ein differenzierter fachlicher Diskurs, zu einem Thema, das dringend nach Lösungen verlangt: die Betreuung von sog. Systemsprengern.

„Der Begriff „Systemsprenger“ hat dann seine Berechtigung, wenn wir darunter verstehen, dass es Kinder und Jugendliche gibt, die uns auffordern, über die Grenzen unserer bisherigen Möglichkeiten und Systeme zu denken und zu handeln.“ (Beck 2019)

## 1. Kinder, die Systeme sprengen

Systemsprenger\*innen?! Vieles über diesen Personenkreis ist bekannt, Ansätze gibt es zahlreiche, über die Qualität von Konzepten wird diskutiert und dennoch bleibt die Erkenntnis: Systeme sind „sprengbar“. Wir wissen eine ganze Menge über die Zielgruppe der sog. Systemsprenger, wir kennen die Schwächen unserer Systeme und wir bilden Hypothesen, welche Haltungen notwendig sind, um Betreuung gewährleisten zu können. In der aktuellen Diskussion könnte man zunehmend den Eindruck entwickeln, dass alle Akteure um Haltung ringen. Um eine Haltung gegenüber den Betreuten, um eine Haltung zu sehr risikobehafteten Betreuungsformen, um eine Haltung zu den sehr hohen Betreuungskosten und eine Haltung zur Zusammenarbeit im System – zur Arbeit miteinander.

Patentlösungen gibt es nicht, denn die Zielgruppe ist sehr heterogen. Im Kinderzentrum St. Vincent in Regensburg gibt es von jeher Erfahrung in der Arbeit mit sog. Systemsprengern, denn Kinder- und Jugendliche, die die Betreuungssysteme herausgefordert haben, sind kein neues Phänomen.

Erfahrung ist aber nicht gleichzusetzen mit Routine. Erfahrung meint, dass in der Vergangenheit und auch heute hochanspruchsvolle Betreuungen geleistet wurden und werden. Manchmal erfolgreich und manchmal verbunden mit Scheitern. Scheitern ist dabei ein Begriff, der in der Arbeit mit sog. Systemsprengern alltäglich ist und nicht mit dem Begriff einer Niederlage gleichgesetzt werden sollte. Bezugnehmend auf den Begriff des Scheiterns sind bei der Weiterentwicklung der Betreuungskonzepte des Kinderzentrums St. Vincent folgende Fragestellungen der Ausgangspunkt: Wann scheitern wir an einem Jugendlichen? Wann scheitert ein Jugendlicher an uns? Wann scheitert ein System an Hilfen aneinander?

Routine zu erzeugen ist hochambitioniert, da dies erfordern würde, dass die Ausführung einer Tätigkeit zur Gewohnheit geworden ist und diese Tätigkeit sicher, unmittelbar und überlegen ausgeführt wird (vgl. Duden 2020). In der Arbeit mit einer derart heterogenen Zielgruppe, kann man schwerlich davon ausgehen, Gewohnheit zu erzeugen. Was allerdings möglich erscheint, ist, in den eigenen Handlungen sicherer zu werden und reaktionsschnell arbeiten zu können. Wie bereits angedeutet, sprechen wir über eine Zielgruppe von jungen Menschen, die dazu neigen, sich und andere (z.T. massiv) zu gefährden, die bereits mehrfach Wechsel zwischen Systemen erlebt haben, die kaum Bindungen eingehen können, die immer wieder entweichen, die suchtgefährdet sind, die die Belastbarkeit des Systems über alle Grenzen

„testen“, die enthemmt auftreten, im Gruppensetting kaum zu führen sind und ein Risiko für sich und andere darstellen (vgl. LVkE 2018). Diese Kinder und Jugendlichen sind schwer zu halten und zudem in ihrer Persönlichkeit sehr unterschiedlich. Im Ergebnis kommt man immer wieder zu dem Schluss, dass Maßnahmen schwer standardisiert werden können, sondern sehr individualisiert auf die Möglichkeiten eines Kindes oder Jugendlichen hin bezogen sein müssen.

Einfache Wege werden kaum zu finden sein, ebenso wenig wie pauschale Lösungen. Es ist davon auszugehen, dass die Betreuung sog. Systemsprenger hochindividualisiert gestaltet sein muss, wenig Raum für Synergien lässt und außerordentlich hohe Kosten erzeugen kann.

## 2. Das Kinderzentrum St. Vincent in Regensburg

Im Kinderzentrum St. Vincent werden knapp 300 Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene in ambulanten, teilstationären und stationären Maßnahmen der Hilfen zur Erziehung betreut. Teil des Kinderzentrums ist eine private Förderschule mit dem Förderschwerpunkt soziale und emotionale Entwicklung. Die Altersspanne der Betreuten bewegt sich zwischen 6 und 21 Jahren, häufig erstreckt sich die Betreuung über viele Jahre. Das Portfolio ist differenziert: Neben traditionellen heilpädagogischen Angeboten wurden in den vergangenen Jahren zunehmend therapeutische Heimgruppen etabliert. Diese zeichnen sich durch eine reduzierte Gruppengröße, einen höheren Stellenanteil an pädagogischen Fachkräften und ein erhöhtes Stundenkontingent für fachdienstliche Angebote aus. Daneben wurden zwei therapeutische Jugendwohngruppen und drei intensivpädagogische Gruppen für Jugendliche aufgebaut. In den intensivpädagogischen Gruppen werden konzeptionell junge Frauen und Männer mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen begleitet. Die betreuungsintensivsten Wohnformen stellen die geschlossene Unterbringung in einer Clearingstelle mit sechs Plätzen und die Betreuung in der intensivtherapeutischen Kleingruppe mit nur drei Kindern dar. Zur Verselbstständigung wird ein differenziertes Angebot an betreuten Wohnformen angeboten und fortlaufend weiterentwickelt. Die Tendenz ist deutlich: Nachgefragt werden zunehmend die intensiven Wohnangebote.

## 3. Wesentliche Faktoren für die Betreuung von Systemsprengern

Haltequalität ist der Begriff der Zeit: Was können wir tun, um Kinder und Jugendliche, die gravierend belastet und in Betreuungssystemen bereits mehrfach gescheitert sind, weiter zu betreuen – sie weiter in einem Betreuungssystem zu halten? Fünf Aspekte sind aus unserer Sicht von entscheidender Bedeutung:

- Die Differenzierung und Individualisierung von Betreuungsangeboten.
- Die nachhaltige Qualifizierung und Entlastung von Mitarbeiter\*innen.
- Eine multiprofessionelle und wertschätzende Zusammenarbeit im Helfersystem.
- Eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit.
- Kompetenzen im Bereich des Deeskalationsmanagements auf Ebene der Mitarbeiter\*innen.

Diese Aspekte sollen in der Folge genauer und bezogen auf unsere Arbeit erläutert werden.

### a) Differenzierung und Individualisierung von Betreuungsangeboten

Im Kinderzentrum St. Vincent vollziehen sich in den vergangenen Jahren deutliche Entwicklungen:

- Betreuungsangebote für Kinder verlagern sich stärker in das Jugendalter.
- Klassische Heilpädagogische Angebote werden weniger nachgefragt.
- Der Bedarf und die Anzahl an therapeutischen Heimgruppen und intensiv-pädagogischen Angeboten nimmt zu.
- Die Anzahl an betreuten Kindern und Jugendlichen in den Gruppen geht tendenziell zurück.
- Angebote werden zunehmend individuell bezogen auf das jeweilige Kind/den jeweiligen Jugendlichen konzipiert.
- Die Nachfrage nach engmaschigen und intensiven Betreuungsformen steigt spürbar an.

Im Ergebnis erleben wir, dass die Betreuungsmaßnahmen immer individualisierter gestaltet sein müssen, um Kinder und Jugendliche überhaupt in dem Angebot halten zu können. Individuell bedeutet hier nicht automatisch engmaschiger, sondern gerade im Bereich des Jugendalters, dass Angebote einen zunehmend begleitenden Charakter haben müssen, um von Seiten der Betreuten angenommen werden zu können. Begleitend bedeutet wiederum nicht automatisch arm an Personal. Alle Richtungen müssen im Blick behalten werden und wir streben hier eine horizontale und vertikale Entwicklung der Betreuungsangebote an. Horizontal meint in die Breite und damit eine fachliche Ausdifferenzierung der Betreuungsangebote, d.h. Angebote von hochbetreuungsintensiv bis hin zu rein begleitend und aufsuchend. Vertikal meint eine Ausdifferenzierung innerhalb der bestehenden Betreuungsangebote, d.h. Angebote mit entsprechender Nachfrage auszubauen, weniger nachgefragte Angebote zu reduzieren, allerdings mit geringeren Platzkapazitäten zu erhalten, um nicht die horizontale fachliche Ausdifferenzierung zu konterkarieren. Für Einrichtungen ist diese Differenzierung mit Chancen und Risiken verbunden. Eine Chance stellt eine konsequenterer Ausrichtung an Bedarfen und damit eine Form der Sicherung von Belegung dar. Eine Chance ist auch, dass die Betreuung von Kindern und Jugendlichen in kleineren Gruppen und mit größerem Personaleinsatz in der Regel stabiler verlaufen kann. Die Dichte an „Problemen“ nimmt gleichzeitig zu – vielleicht das größte Risiko für eine Einrichtung, da die Anzahl der Eigen- und Fremdgefährdungen steigt. Ein weiteres Risiko ist eine zu selten formulierte gemeinsame Risikoabwägung und –bereitschaft aller Protagonisten im Hilfesystem. Aber dazu an späterer Stelle mehr.

#### a) Differenzierung und Individualisierung von Betreuungsangeboten

Auf Ebene der Mitarbeitenden gibt es aus unserer Sicht zwei zentrale Größen, zum einen die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter\*innen und zum anderen die Entlastungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter\*innen.

Erfahrung und fachliche Kompetenz sind die Basis für die Arbeit mit sog. Systemsprengern. Erfahrene Mitarbeiter\*innen für diese Tätigkeit zu gewinnen ist zumindest herausfordernd. Neben einem grundlegenden Interesse an der Tätigkeit sind es die Rahmenbedingungen, die darüber entscheiden, ob sich Mitarbeitende auf eine Arbeit mit der Zielgruppe gut einstellen können. Erfahrung muss dabei mit der Bereitschaft, neue Wege zu gehen, korrelieren, um neue Ansätze zu verfolgen. Aus unserer Wahrnehmung heraus gilt es monetäre Anreize zu schaffen, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, Handlungssicherheit über Fort- und Weiterbildung zu erzeugen und die Mitarbeitenden in ihrem Alltag intensiv zu begleiten. In Bezug auf die fachliche Qualifizierung gilt es, pädagogischen Fachkräften gezielte Werkzeuge für die Arbeit mit herausfordernden Zielgruppen zur Verfügung zu stellen. Wir gehen hier aktuell den Weg, ein internes Qualifizierungsprogramm anzubieten, das auf die jeweiligen Ausbildungen und Erfahrungen unserer Mitarbeitenden aufbaut. In einer „Basis“- und „Pro“-Reihe werden arbeitsfeldrelevante fachliche und organisationale Inhalte vermittelt. Diese Qualifizierung umfasst in der Summe knapp 300 Stunden und ist auf drei Jahre konzipiert. Ziel ist es, ausgebildeten Fachkräften arbeitsfeldrelevantes Rüstzeug zu vermitteln, auch langjährige Mitarbeiter\*innen mit neuen Konzepten vertraut zu machen und eine veränderte pädagogische Haltung gegenüber der Zielgruppe zu entwickeln. Ein ganz wesentliches Moment stellen hier Qualifikationen im Bereich des Deeskalationsmanagements dar, die aber an späterer Stelle noch dargelegt werden sollen.

Die Qualifikation bildet die fachliche Basis der Arbeit, es gilt aber auch Entlastungsmomente für die Mitarbeiter\*innen zu schaffen. Die Arbeit mit der Zielgruppe der sog. Systemsprenger ist risikoreich und damit für die Mitarbeitenden hoch belastend. Wie Tage verlaufen, ist in aller Regel nicht planbar, die Belastungen der Betreuten übertragen sich natürlich auf die Mitarbeitenden und Auseinandersetzungen, Grenzüberschreitungen und Eskalationen, die auch in Übergriffen enden können, gehören zum Alltag. Es gilt hier Entlastungen im Alltag und in besonderen Krisen sicherzustellen. Es ist notwendig, Mitarbeitende über feste Strukturen der kollegialen Beratung, Beratung über Fachdienste und Supervision zu versorgen. Supervision muss fall-, team- und personenbezogen sichergestellt werden, wie auch frei von organisatorischen Hürden sein. Mitarbeitende müssen einen unmittelbaren und möglichst niederschweligen

Zugriff haben, um schnell Unterstützung zu erfahren und handlungsfähig zu bleiben. In besonderen Krisen ist es notwendig, auf unterschiedlichsten Ebenen klare Absprachen zu treffen. Natürlich zunächst auf der Ebene der Einrichtung. Hier gilt es Notfallkonzepte auszuarbeiten und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin zu prüfen. Zudem sind klare Absprachen mit Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJP) und Polizei notwendig. Im Akutfall muss sichergestellt sein, dass Unterstützung von Seiten der Polizei sehr schnell gewährleistet ist und zuverlässige Absprachen in Bezug auf Aufnahme und Rückführung mit der KJP bestehen. In Fällen, in denen Mitarbeiter\*innen Grenzverletzungen, Bedrohungs- und/oder Übergriffssituationen ausgesetzt waren, gilt es schnell Hilfe anzubieten. Es gibt dafür keine Patentlösungen, sondern situations- und personenbedingte Interventionen. In den ersten Stunden gilt es Akuthilfe (z.B. zuverlässiger Ansprechpartner, Herausnahme aus dem Dienst, Beruhigung, Orientierung) zu leisten, in den ersten Tagen Angebote zur Stabilisierung (z.B. Nachbearbeitung, Anerkennung, Analyse) zu machen und im Bedarfsfall auch therapeutische Weiterbetreuung zur Aufarbeitung eines traumatischen Erlebnisses sicherzustellen. Diese Prozesse müssen niederschwellig sein, um keine Zeit zu verlieren und den betroffenen Mitarbeiter\*innen fundierte Hilfen zuteilwerden zu lassen.

### c) Multiprofessionelle und wertschätzende Zusammenarbeit im Hilfesystem

Im Bereich der Hilfen zur Erziehung sind die Schnittstellen komplex – bereits innerhalb einer betreuenden Einrichtung und noch deutlicher im gesamten Helfersystem. Nehmen wir nur einige Beispiele: Bezugsbetreuer, Fachdienste, Betreuerteam, Schule, Sorgeberechtigte, Jugendamt, Kinder- und Jugendpsychiatrie, niedergelassene Therapeuten, Verwandte, Ausbildungsbetrieb, Ermittlungsbehörden – man könnte diese Aufzählung fortsetzen. Gerade in der Arbeit mit sog. Systemsprengern ist das „System“ an Beteiligten groß. Solange das System funktional arbeitet und in die gleiche Richtung geht, ist Vieles möglich. Die Erfahrung zeigt aber, dass häufig der Zeitpunkt kommt, an dem ein oder mehrere Akteure aus dem Hilfesystem ausscheren, sich nicht weiter beteiligen oder andere Wege gehen wollen. Das ist häufig der Beginn von Konflikten und der Anfang vom Ende einer gelingenden Betreuung. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Akteure im Helfersystem eine gemeinsame Vertrauensbasis miteinander haben. Diese Basis muss getragen sein von einer Bereitschaft, Risiken gemeinsam zu tragen, gemeinsam Entwicklungen zu ermöglichen, auf wechselseitige Schuldzuweisungen zu verzichten, die Belastungen des Anderen anzuerkennen, sich wechselseitig zu entlasten, offen mit Überforderungsmomenten umzugehen und einer offenen Gesprächskultur, die auch Kritik zulässt. Nur wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, ist eine professionelle und fachlich orientierte Arbeit, auch in schwer belasteten Situationen, dauerhaft möglich. Die Erfahrung zeigt, dass die Wertschätzung in der Zusammenarbeit vielleicht das entscheidende Moment in der Arbeit mit sog. Systemsprengern darstellt. Diese Kultur der Zusammenarbeit muss entwickelt und gepflegt werden und wird über ganz regelmäßige Gesprächskontakte gefördert.

### d) Reaktionsgeschwindigkeit

Wir erleben in der Arbeit mit sog. Systemsprengern nicht selten einen Moment der Ratlosigkeit. Dieser entsteht dann, wenn in der eigenen Wahrnehmung alle vorhandenen Möglichkeiten ausgeschöpft sind. „Das System“, häufig in Person der handelnden Mitarbeiter\*innen, weiß nicht mehr weiter, fühlt sich unwirksam und nicht mehr handlungsfähig. Hier gibt es aus unserer Sicht zwei Ansatzpunkte, die es parallel zu verfolgen gilt: Zum einen die „gefühlte“ Handlungsfähigkeit zu erhalten, indem die Anforderungen an den sog. Systemsprenger soweit als möglich zurückgeschraubt werden. Es gilt, die Hürden der Betreuung soweit als möglich zu reduzieren, außerordentlich niederschwellig zu arbeiten, Konflikte bereits in der Entstehung zu erkennen, zu deeskalieren und immer eine Tür offenzuhalten, die es dem Betroffenen ermöglicht, in die Betreuung/Beziehung zurückzukehren. Dies ist eine hohe Anforderung an die fachliche Kompetenz des einzelnen Mitarbeitenden, die ein hohes Maß an Reflexionsfähigkeit und Bereitschaft, immerzu an der eigenen Haltung zu arbeiten, erfordert.

Es gilt in gleicher Weise an der „tatsächlichen“ Handlungsfähigkeit zu arbeiten. Wenn es in Situationen nicht mehr gelingt, das bestehende Betreuungsszenario aufrecht zu erhalten, liegt das nicht selten daran,

dass Momente der Selbst- und/oder Fremdgefährdung entstehen, die einen Verbleib des Betreuten in einem Gruppenkontext nicht mehr vertretbar erscheinen lassen. Das ist nicht immer zwangsläufig mit der Notwendigkeit oder Möglichkeit einer Betreuung innerhalb einer KJP verbunden, doch gilt es hier handlungsfähig zu bleiben und reaktionsschnell zu sein. So muss eine (vorübergehende) Herauslösung aus dem Betreuungssetting schnell erfolgen können und vororganisiert sein. Eine Verlegung in eine andere Gruppe innerhalb einer Einrichtung kann eine Option sein, häufig wird das „Problem“ damit aber nur verlagert. Entsprechend müssen personelle und räumliche Ressourcen vorhanden sein, um die Betreuung zu erhalten. Es könnte beispielsweise ein „Schattendienstplan“ existieren, mit Mitarbeiter\*innen, die im Bedarfsfall abgerufen werden können, um die Betreuung innerhalb weniger Stunden außerhalb des Gruppensettings und in geeigneten Räumen aufrecht zu erhalten. Diese Option böte ein hochindividualisiertes Vorgehen, erfordert sehr qualifizierte Mitarbeiter\*innen, ermöglicht den Erhalt eines Helfersystems, bietet Handlungsfähigkeit und hält eine Rückkehr in das Ausgangssystem zu jedem Zeitpunkt offen. Dieser Weg ist personalintensiv und bietet kaum Synergien, da Mitarbeiter\*innen verfügbar und abrufbar sein müssen.

#### e) Deeskalation

Die Arbeit mit sog. Systemsprengern funktioniert in aller Regel nicht über Konfrontation, Begrenzung, Regeln oder Zwang. Machen wir uns bewusst, dass die Zielgruppe ihr Verhalten erlernt und manifestiert hat, um ihre Lebenssituation zu bewältigen. Dieses Verhalten war hochfunktional, wirkt aber in unseren Betreuungsbezügen gegenteilig. Diese „Überlebensstrategie“ lässt sich aber nicht unmittelbar abstreifen, ist vielmehr automatisiertes Verhalten geworden. Verhalten hat immer einen Grund. Diese Wahrnehmung muss in der pädagogischen DNA der Mitarbeiter\*innen verankert sein – muss zur Haltung gegenüber der Zielgruppe werden. Ein erfolgreiches Konzept ist dabei das Moment der Deeskalation. Die Fähigkeit deeskalierend zu agieren ist dabei eine professionelle Kompetenz, die es zu erwerben gilt. Deeskalation bedeutet nicht, aufzugeben, nur gewähren zu lassen und pädagogisch zu kapitulieren. Hat man Deeskalationsmanagement nicht erlernt, fühlt sich Deeskalation für Mitarbeiter\*innen aber häufig an wie eine „Niederlage“ in einer Konfliktsituation. Professionelle Deeskalation bedeutet aber, Konflikte zu antizipieren, ihre Hintergründe zu verstehen, Reaktions- und Verhaltensmuster zu analysieren, die Entstehung von Eskalationsspiralen zu verhindern, in Konflikten adäquat zu intervenieren und im Fall der Fälle in der Lage zu sein, sich selbst, die betroffene Person, aber auch das Umfeld vor Gewalt zu schützen. Das vielleicht wichtigste Moment ist in der Folge die Nachbearbeitung von Konflikten und zwar in Momenten, in denen das wieder möglich ist und einen Lernerfolg bei den Betroffenen mit sich bringen kann. Es handelt sich dabei nicht selten um mühsame und langwierige Prozesse, häufig verbunden mit Rückschlägen. Ein Verhalten zu korrigieren, das jungen Menschen, häufig über viele Jahre, das eigene Wohl gesichert hat, ist außerordentlich fordernd für die betroffene Person und erfordert vor allem eines: Vertrauen, Vertrauen in das Gegenüber – in Form der Person und des Systems. Um sicherzugehen, dass ein entstehendes Vertrauen auch standhält – dies ist in der Regel kein bewusster Prozess – werden Personen und Systeme von Seiten der sog. Systemsprenger über die Grenzen hinaus „getestet“ und eben auch gesprengt.

Im Kinderzentrum St. Vincent wird mit dem Konzept ProDeMa® gearbeitet. In den vergangenen Jahren wurden dazu fünf Trainer\*innen ausgebildet, die die Mitarbeiter\*innen bereits in Traineeveranstaltungen mit dem Konzept Deeskalation vertraut machen, regelmäßige Auffrischkurse anbieten, Teams beraten und supervidieren. Die Arbeit trägt Früchte, die sich in einer zunehmenden Krisenfestigkeit der Teams und Handlungskompetenz der einzelnen Mitarbeiter\*innen zeigen. Konzepte des Deeskalationsmanagements gibt es in einer Vielzahl und es empfiehlt sich das auszuwählen, das zur betreuten Zielgruppe und der Philosophie der Einrichtung passt.

#### 4. „Kein“ neuer Weg im Kinderzentrum St. Vincent?

Wie wunderbar wäre es, mit wenigen Worten eine Patentlösung anzubieten, wie die Arbeit mit sog. Systemsprengern erfolgreich gestaltet werden kann. Im Kinderzentrum St. Vincent arbeiten wir kontinuierlich an Konzepten, die unsere „Haltequalität“ verlängern – Konzepte, die es uns ermöglichen, noch etwas länger auszuhalten und darüber hinaus handlungsfähig zu bleiben. Eine Umsetzung eines hochindividualisierten Betreuungskonzeptes wird derzeit mit den zuständigen Jugendämtern und der Heimaufsicht intensiv beraten. Grundlage dafür sind die fünf skizzierten Elemente. Der Kerngedanke ist, zwischen verschiedenen hochindividualisierten Betreuungskonzepten, bezogen auf den jeweiligen Einzelfall, wechseln zu können. Das bedeutet den Wechsel zwischen einer Betreuung in einer Wohngruppe im Regelsystem und:

- **Betreuung nach einem Individualisierungskonzept:**  
Im Bedarfsfall mit Personal, das hinzugezogen werden kann, um z.B.:
  - individuelle Betreuung zu leisten
  - das System zu entlasten
  - Gefährdungen zu minimieren
  - Ängste abzubauen
- **Betreuung in einem Krisenkonzept:**  
Im Bedarfsfall mit der Möglichkeit den sog. Systemsprenger in einem Einzelsetting außerhalb der Einrichtung zu betreuen:
  - um ihn zu entlasten
  - um die Gruppe zu entlasten
  - um weitere Eskalation zu vermeiden
  - um im System zu bleiben
- **Betreuung in einem Kleinstgruppenkonzept:**  
Wenn eine Rückkehr in eine Wohngruppe im Regelsystem nicht zielführend erscheint, soll im Anschluss an eine Phase der Stabilisierung im Krisenkonzept die Integration in eine intensivpädagogische Kleingruppe mit maximal 3-4 Bewohnern ermöglicht werden.
- **Betreuung in einem Konzept einer Intensiven sozialpädagogischen Einzelbetreuung (ISE)**  
Wenn eine Betreuung außerhalb des bisherigen Systems erfolgen muss, soll eine ISE im näheren Umfeld durch die eigenen Kräfte angeboten werden. Alternativ gilt es, einen Anbieter zu finden, der auf die Durchführung von ISE-Maßnahmen im Ausland spezialisiert ist und ihn von Beginn an in die konzeptionelle Ausgestaltung einzubeziehen.

Zentral bleibt folgender Ansatz: Eine Rückkehr in jedes der genannten Settings soll immer möglich bleiben, denn:

- Kontakt soll erhalten bleiben.
- Beziehung soll ermöglicht werden.
- Vertrauen in das System soll erhalten bleiben oder entstehen können.

Dabei ist die Grundhaltung:

- Wann immer **möglich**, in Regelsystemen zu betreuen.
- Wann immer **nötig**, hochindividualisierte Betreuung anbieten zu können.

Wenn Betreuung individualisiert, mit der nötigen fachlichen Kompetenz, in einem funktionalen Helfersystem und reaktionsschnell erfolgen soll, bedarf es dazu umfassender Ressourcen. Die zentrale Ressource ist ein Team, das hochqualifiziert ist, das in vernetzten Bezügen arbeitet, das intensiv begleitet wird, das zu jedem Zeitpunkt abrufbar und das hochbelastbar ist. Unser Weg ist es, mit den für uns zuständigen Behörden, Jugendämtern, der Kinder- und Jugendpsychiatrie und allen anderen Akteuren im Helfersystem ein fachliches Konzept und Finanzierungsmodell zu entwickeln. Die grundsätzliche Bereitschaft dazu ist auf allen Seiten vorhanden. Vielleicht kein neuer Ansatz, aber vielleicht zeichnet ihn gerade das aus.

## Literatur:

BECK, N. (2019). Zitat im Rahmen des Fachvortrages „Thesenpapier zur Entwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen in der Stationären Hilfe zur Erziehung / Eingliederungshilfe in stationärer Form“ anlässlich des Neujahrsbrunch des LVKE vom 22.01.2019.

DUDENREDAKTION (O. J.): „Routine“ auf Duden online. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Routine> (Abrufdatum: 07.04.2020)

LANDESVERBAND KATHOLISCHER EINRICHTUNGEN UND DIENSTE DER ERZIEHUNGSHILFE IN BAYERN E.V. (LVKE) (2018). „Thesenpapier zur Entwicklung von Handlungsstrategien im Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit besonders herausfordernden Verhaltensweisen in der Stationären Hilfe zur Erziehung / Eingliederungshilfe in stationärer Form“. München 2018; Quelle: <http://www.lvke.de>

## Zum Autor:



Foto:  
Juliane Zitzlsperger

Frank Baumgartner

ist Diplomsozialpädagoge und M.A.

mit einem Schwerpunkt im Bereich Leitung und Kommunikationswissenschaft. Er war über 15 Jahre in unterschiedlichen Leitungsfunktionen im B.B.W. Abensberg St. Franziskus der katholischen Jugendfürsorge der Diözese Regensburg e.V. beschäftigt und ist seit Beginn des Jahres 2018 Gesamtleiter des Kinderzentrums St. Vincent Regensburg. Seit 2018 sitzt er im Vorstand des LVKE und seit 2019 leitet er, gemeinsam mit Gerhard Kapfhammer, den Fachausschuss Leistung, Entgelt, Qualitätsentwicklung des LVKE. Zudem ist er Mitglied im Fachausschuss „Jugendhilferecht und Jugendhilfepolitik“ des Bundesverbandes für Erziehungshilfe e.V. (AFET)

# Vortrag: „Bei uns ist jetzt Schluss?!“ ... und die daraus resultierenden Konsequenzen für das fallverantwortliche Jugendamt

Dr. Volker Sgolik

*Gekürzter Auszug aus dem Vortrag vom 09.05.2019 anlässlich der 6. Fachtagung des Kinderzentrums St. Vincent „Bei uns ist jetzt Schluss?! Haltequalität in der Erziehungshilfe“ in der Continental Arena Regensburg*

## 1. Einzelfallbeispiel

Lukas hat in seinem jungen Leben schon viel erlebt. Sein Start war ein kalter Drogenentzug nach der Geburt, denn die alleinsorgeberechtigte Mutter war während der Schwangerschaft heroinsüchtig und ist noch heute im Methadonprogramm, mit häufigem Beikonsum und zahlreichen Rückfällen. Kurz nach der Geburt wurde Lukas von seiner Oma versorgt, die starb, als er gerade einmal fünf Monate alt war. Die Mutter war inzwischen umgezogen, hatte eine neue Partnerschaft und nahm ihren Sohn zu sich. Das damals zuständige Jugendamt regte bei Gericht einen Sorgerechtsentzug an, da Lukas vernachlässigt wurde und keine verlässliche Mutter-Sohn-Beziehung erlebte. Es wurde ein Gutachten beauftragt, kurze Zeit später kam er in eine Bereitschaftspflegefamilie.

Die Mutter ging in Therapie, das Gericht bzw. der Gutachter schrieb ihr das Sorgerecht mit Auflagen zu. Als Lukas dreieinhalb Jahre alt war, kam die Mutter wieder in eine Krise, weil ihr Partner inhaftiert wurde. Das Sorgerecht wurde entzogen, eine Aufenthaltsbestimmungspflegschaft installiert. Der Pfleger erlaubte, dass Lukas bei seiner Tante mütterlicherseits lebte. Das ging längere Zeit gut, es gab allerdings immer wieder Beratungen mit dem Jugendamt und dem Pfleger. Als Lukas zwölf Jahre alt war, ging die Ehe seiner Tante auseinander. Die Tante lernte einen neuen Partner kennen, zog zu ihm in eine andere Stadt. Lukas mochte den neuen Partner nicht.

Inzwischen besuchte er die Förderschule, fiel durch zunehmend aggressives Verhalten auf. Er kam über eine HPT in eine heilpädagogische stationäre Einrichtung. Sein aggressives Verhalten wurde immer schlimmer, er bekam zunehmend Sanktionen und wurde in die therapeutische Gruppe verlegt, dort kam er mit den anderen Kindern nicht zurecht und schlug einer Erzieherin ins Gesicht. Lukas wurde in der Kinder- und Jugendpsychiatrie vorgestellt. Nach zahlreichen Schulausschlüssen und fremdaggressiven Verhaltensweisen wurde er dort für drei Monate stationär behandelt. Im Anschluss kam er in eine andere Jugendhilfeeinrichtung. Lukas hatte inzwischen einen schädlichen Freundeskreis und ständig Probleme mit der Polizei, später mit dem Jugendgericht. Schließlich entwich er mit etwa 14 1/2 Jahren, wurde in eine geschlossene Jugendhilfeeinrichtung gebracht. Dort wurde er nach einem halben Jahr, ohne Fortschritte und Mitwirkungsbereitschaft, entlassen. Als er 15 Jahre alt war, versuchte man eine neue Einrichtung mit erlebnispädagogischer Ausrichtung, auch hier entwich er immer wieder. Zuletzt kam er erneut in die Kinder- und Jugendpsychiatrie (KJPP), in der er seinen 16. Geburtstag erlebte. In die Einrichtung kann er nicht mehr zurück. Eine dortige Aufnahme wurde abgelehnt. Die KJPP will Lukas entlassen und fordert vom Jugendamt eine Anschlussunterbringung. Das Jugendamt findet keinen Träger, der bereit ist, Lukas aufzunehmen. Das Jugendamt braucht selbst Hilfe.

Wenn Lukas in die Zukunft blickt, dann bekommt er Angst. Er merkt selbst, dass er noch keinen Schulabschluss hat, diesen wohl so, wie er nun lebt, auch nicht erreichen wird. Er sieht, dass die Welt um ihn herum zusammenbricht, es keine Verlässlichkeit gibt. Er erkennt für sich eine deutliche Perspektivlosigkeit, die er „zunächst“ mit Drogenkonsum bekämpft. „Vielleicht wird ja später mal alles besser?“

## 2. Zielgruppe

Am Beispiel Lukas unternehme ich den Versuch, die „haltlose“ Zielgruppe zu beschreiben. Selbstverständlich ist jeder Fall unterschiedlich und individuell zu betrachten, dennoch enthält das imaginäre Beispiel Skizzen, die uns Fachkräften bekannt sind und wiederholt auftreten. Es geht um junge Menschen, die uns sehr herausfordern, uns vermeintlich bis an die Belastungsgrenzen und darüber hinaus provozieren.

Sie verwenden viel Energie, um die Beziehung zu anderen, insbesondere zum Erziehungspersonal, immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, nach dem Motto: Kannst Du mich aushalten? Kannst Du unsere Beziehung aushalten?

Lukas steht stellvertretend für alle jungen Menschen, die das, was unser Jugendhilfesystem bietet, nicht aushalten können. Sie streben hinaus aus dem System und je enger dieses System wird, d.h. die Betreuung verdichtet wird, die Frequenz der pädagogischen Gespräche und die Kontrolle erhöht werden, desto mehr streben sie nach außen, weg aus dieser engen Beziehungs- und Betreuungssituation. Dennoch werden die „Lukas-Typen“ von der Jugendhilfe, der Justiz und der Kinder- und Jugendpsychiatrie immer wieder eingefangen – ich sage bewusst nicht aufgefangen. Es plätschert eine Weile so dahin, dann folgt wieder die Flucht. Somit sind diese jungen Menschen Grenzgänger zwischen den Systemen, den Systemen der Medizin, Schule, Justiz und eben der Jugendhilfe.

Lukas hat es, trotz intensiver Bemühungen, nicht geschafft, Vertrauen in eine Beziehung aufzubauen. Die behütende Versorgung während der Schwangerschaft und die elementare Versorgung mit Zuneigung im direkten Anschluss waren nicht gegeben. Die Beziehungsabbrüche gingen weiter, er machte die Erfahrung, dass man ihn nicht will, dass man eine Beziehung mit ihm nicht aushalten kann.

Wenngleich Lukas nach Freiheit strebt, ist doch seine Welt immer enger geworden. Das Jugendgericht zieht ihm die „Daumenschrauben“ an, die KJPP nimmt er, wie auch das Jugendamt, als Bedrohung wahr. In ein Heim will er auf keinen Fall mehr. Die Schule wäre gut, aber das schafft er zur Zeit nicht. Auch räumlich ist es eng geworden. Zu seiner Mutter will er nicht, er sieht sie manchmal in Bahnhofsnähe, dem bekannten Drogenmilieu. Hin und wieder schläft er in ihrer billigen Altbauabsteige. Er übernachtet bei Kumpels oder im Freien. In seiner Stadt will er bleiben, diese gibt ihm Sicherheit, woanders kennt er sich nicht aus.

Nichtsdestotrotz ist Lukas ein gerade dem Kindesalter entwachsener Jugendlicher, der ein Schutzbedürfnis und auch ein Anrecht darauf hat. Rechtlich genügt der Blick in § 1 SGB VIII: „Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.“ Die weiteren Paragraphen des SGB VIII, nämlich § 8 (Beteiligung von Kindern und Jugendlichen) und § 8a (Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung) und § 42 (Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen) seien hier noch beispielhaft und ergänzend erwähnt.

Die kontinuierliche Bestätigung der Unerwünschtheit, welche diese jungen Menschen erleben müssen, ist das eigentliche Kernproblem. Die Kinder und Jugendlichen, die wie Lukas ticken, stellen durch ihr Verhalten eigentlich immer und ständig wiederholt die Frage „Willst Du mich?“. Ausgelöst wird die Spirale des Scheiterns früh durch die Abwesenheit von Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit und Anerkennung. Es fehlte eben eine Bindungsperson, die in den frühen Entwicklungsphasen lebenswichtig wäre. Beim Fehlen dieser existentiellen Grundbedürfnisse ist die Entwicklung des Selbstkonzepts hochgradig gestört. Kinder und Jugendliche mit solchen negativen Bindungserfahrungen, suchen sehnlichst die Erfahrung zu jemandem zu gehören, der einen nicht wieder verstößt, der ihn entwickelt – oftmals leider eine illusionäre Vorstellung. Befriedigt wird diese Illusion dann oft auf Abwegen (Drogen, Alkohol, unkritische Zugehörigkeit zu Randgruppen).

Zum Thema Zielgruppe sei abschließend noch erwähnt, dass Lukas kein Systemsprenger ist, sondern das System keine Antworten auf Lukas Bedürfnisse hat. Er stellt uns vor Herausforderungen, ist somit allenfalls ein Systemherausforderer.

### 3. Herausforderungen:

Lukas fordert uns also heraus. Die Kolleg\*innen in den ASDs und Sozialpädagogischen Fachdiensten der Jugendämter arbeiten mit Hochdruck daran, für Lukas eine geeignete Unterbringung und pädagogische Versorgung zu finden. Wobei oft unklar ist, was eigentlich eine notwendige und geeignete Einrichtung für so einen Jugendlichen wie Lukas ist. Da sind die Fachkräfte in den Jugendämtern meist auf Expertisen anderer Fachkräfte angewiesen. Lehrer, Kinder- und Jugendpsychiater bzw. das Fachpersonal der Klinik,

ehemalige Erzieher oder Gutachter des Familiengerichts hatten oft einen engeren Kontakt zum Jugendlichen als die Kolleg\*innen des Jugendamtes selbst. Ein Problem dabei ist, dass das Einholen bzw. die Fertigstellung solcher Expertisen oft sehr lange dauert.

Die Fachkräfte der stationären Jugendhilfe oder der Kliniken, die einen Fall wie Lukas entlassen wollen, mögen den Eindruck gewinnen, das Jugendamt sei untätig, doch in Wahrheit ist man in einer Warteschleife des Vertröstens, der unklar kommunizierten Absagen von Anfragen gefangen. Deutliche, gelegentlich auch von Angst, meist von vermuteter Überforderung geprägte Absagen sind ebenso an der Tagesordnung. Oft ist die Rechtslage noch nicht entschieden.

Gleichzeitig verstehen die Fachkräfte der Jugendämter, dass der Druck auch in den Einrichtungen sehr hoch ist. Dort sieht man die Not der Jugendämter und möchte gerne aufnehmen oder nicht entlassen, kann aber nicht, weil man es mit Blick auf die Gruppen- und Personalsituation für eine Überforderung hält. Solche Jugendlichen wie Lukas können – diese Erfahrung hat man in Einrichtungen gemacht – Gruppen sprengen. Andere einzelne Gruppenmitglieder retardieren in der Entwicklung und Mitarbeitende kündigen aufgrund entsprechender Entwicklungen das Arbeitsverhältnis.

Das eben erwähnte Wort „Tagesordnung“ ist sehr ernst und wörtlich gemeint, denn Fälle wie Lukas bündeln in den Jugendämtern viel Energie und personelle Ressourcen. Gefühlt müsste man eine Person nur für diesen Fall abstellen. Täglich gibt es etwas zu telefonieren, vielleicht einen Hilfeplan an eine angefragte Einrichtung zu faxen oder die Korrespondenz mit Schule und Gericht zu pflegen, zum x-ten Mal wird der Fall in der Supervision und kollegialen Fallbesprechung zum Thema gemacht. Im Ergebnis steht die Frustration, dass man keine Alternative gefunden hat und nicht geholfen werden kann.

Auch die Heimaufsichten sind mit einer besonderen Situation konfrontiert. Sie erteilen, unter Beteiligung des jeweils örtlich zuständigen Jugendamtes, Betriebserlaubnisse und prüfen die Mindestanforderungen an Einrichtungen und besondere pädagogische Settings. Kann man Lukas eine extrem lockere Betreuung zumuten, auch wenn man weiß, dass er immer wieder entweicht? Oder kann man als Jugendamt die Inobhutnahme eines 17 1/2 Jährigen verweigern, wenn man weiß, dass er absolut keine Mitwirkungsbereitschaft zeigt?

In ähnliche Probleme sind die Vormünder und Pfleger des Jugendamtes oder freien Trägers verwoben. Kann man es als Vormund verantworten, keinen Antrag auf Hilfe zur Erziehung zu stellen, wenn doch offensichtlich die Not groß ist? Oder stellt man nur zur eigenen Absicherung einen Antrag, wohlwissend, dass ein Lukas die Hilfe nicht annimmt? Wir kommen hier an rechtliche und ethische Grenzen, die für die Fachkräfte, die vor solchen Entscheidungen stehen, auch psychisch sehr belastend sind. Die Fachkräfte der Jugendämter würden gerne das in § 5 SGB VIII geregelte Wunsch- und Wahlrecht der Sorgeberechtigten ernst nehmen, doch in der Realität ist man froh, wenn man überhaupt eine Hilfe leisten kann.

Die Konsequenzen sind häufig klar. Man freut sich, wenn überhaupt ein Hilfeangebot gefunden werden konnte, hofft, dass ein Lukas dieses Angebot annimmt und schaut lieber nicht so genau hin, ob nun die pädagogische, intensivpädagogische oder therapeutische Ausrichtung genau die richtige ist. Für Lukas bedeutet das womöglich wieder einen neuen Anlauf des Scheiterns. Er muss sich wieder auf neue Personen einlassen, die es doch wieder nicht aushalten, mit ihm zusammen zu sein. Er muss sich wieder erklären, vielleicht vor Gericht verantworten, er hält es nicht aus, er hält es auch mit sich selbst nicht aus. Er flüchtet in Drogen.

Wir Fachkräfte dürfen nicht aufgeben, nach Lösungen zu suchen, um diese Schleife der Hilflosigkeit zu durchbrechen. Es braucht gemeinsame Anstrengungen, um Lösungswege zu finden.

#### 4. Lösungswege:

Die beste Lösung ist es, wenn man keine Lösung braucht, d.h. wir tun gut daran, in die Prävention zu investieren. Wir dürfen nicht nachlassen, über die Folgen unsicherer Bindungen aufzuklären und Familien zu einem möglichst frühen Zeitpunkt zu unterstützen. Erste Notsignale müssen wir noch sensibler erkennen und umgehend darauf reagieren. Die koordinierenden Kinderschutzstellen der Jugendämter

sind hier ein wichtiger Ansatz. Im gleichem Atemzug sind die Bindungsprogramme in den Familienzentren und Familienstützpunkten zu nennen. Unsere Regensburger Projekte der Jugend- und Familientherapeutischen Beratungsstelle (z. B. InMigraKid, Hören-Lauschen-Lernen), unsere Beratungsstelle für Familien aus Südosteuropa (HAJDE) oder unsere Stadtteilprojekte sind hier, neben vielen anderen Projekten, beispielhaft zu nennen.

Wenn wir mit Lukas im helfenden Kontakt sind, brauchen wir Fachkräfte, die kompetent sind in Beziehungsarbeit, die diese Beziehungen aushalten können und Erfahrungen in der Arbeit mit Traumata haben. Gleichzeitig müssen sie verstehen, dass der Lebensentwurf von Lukas nicht in ein pädagogisches Konzept passt, das von zahlreichen und strengen Regeln durchzogen ist. Es braucht sehr qualifizierte Fachkräfte, die den Mut haben, Rückschläge auszuhalten und Entscheidungen zu treffen, die unkonventionell sind. Dennoch sollen diese Pädagogen wenige, aber klare Regeln vorleben und für deren Einhaltung sorgen. Es braucht eine pädagogische Haltung, die Beziehungskontinuität ermöglicht und Sicherheit vermittelt, aber eben auch eine gewisse Risikobereitschaft.

Das Risiko ist durchaus gegeben, wenn man von dem "Viel-hilft-viel" zu einem "Weniger-ist-mehr" kommt. Vielleicht müssen wir auch in den Hilfeangeboten einen Schritt zurückgehen, Mut zur Reduktion beweisen? Der Reflex zu „immer intensiver“ muss auf den Prüfstand. Hier ist natürlich jeder Einzelfall zu betrachten, aber wir müssen daran denken, das „Weniger“ zu prüfen. Wir wissen es nicht sicher, aber womöglich kann Lukas ein lose Hilfe- und Beziehungsangebot besser annehmen.

Um das Risiko für die Fachkräfte zu minimieren, braucht es zusätzliche rechtliche Sicherheit. Denn es bleibt ein mulmiges Gefühl bei den Betreuern, auch nach Beachtung aller Regularien und fachlichen Abwägungen, scheinbar nichts oder zu wenig getan zu haben, wenn ein junger Mensch wieder nicht zu halten war. Es beginnt möglicherweise das Kopfkino, sieht Lukas tot im Straßengraben liegen oder mit einem goldenen Schuss im Arm. Als Fachkraft wähnt man sich schon im Gefängnis und glaubt, nie wieder eine Anstellung als Pädagoge zu bekommen.

Gut ist, dass wir in Regensburg noch keinen Fachkräftemangel für die ASD-Arbeit im Jugendamt haben, aber andere Jugendämter, vor allem in ländlichen Gegenden, haben große Not, freigewordene Stellen wieder zu besetzen. Fälle wie Lukas gibt es jedoch in jedem Jugendamt. Es ist also längst 5 vor 12, was die Akquise von Fachpersonal angeht und es geht vor allem darum, gutes Personal zu halten. Hier müssen neue Konzepte der Personalgewinnung erarbeitet und bestehende Strukturen durchbrochen werden.

Sicher ist es richtig, wenn wir an der Bewältigung der genannten Herausforderungen interdisziplinär und in multiprofessionellen Teams arbeiten. Wir sollten verstehen, dass wir nur gemeinsam die Lukas-Fälle bewältigen können. Öffentliche und freie Jugendhilfe, Schule, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Heimaufsichten, Familiengerichte, Jugendgerichte, Polizei und weitere Akteure des Netzwerks müssen konstruktiv zusammenarbeiten oder gar gemeinsame Projekte initiieren, wie es beispielsweise gerade in einer Arbeitsgruppe, die von der Regierung der Oberpfalz organisiert wird, geschieht.

Die Gemeinsamkeit kann zudem in Tandem-Fortbildungen geübt und weiterentwickelt werden. In gemeinsamen Teamsitzungen könnten wir uns im interdisziplinären Fallverstehen weiterbilden. Ein wichtiger Ansatz sind auch Fachtage wie der heutige, für dessen Einladung und die Möglichkeit hier meine Gedanken zum Thema vorgetragen haben zu dürfen, ich mich abschließend nochmals bedanke.

#### Zum Autor:



Dr. Volker Sgolik

geb. 1960. Dipl.-Sozialpäd. (FH), Dipl.-Pädagoge (Univ.), Gesprächspsychotherapeut, Lehrbeauftragter an der OTH Regensburg, seit 35 Jahren hauptberuflich im Jugendamt tätig, seit 2016 Leiter des Amtes für Jugend und Familie der Stadt Regensburg.

# Was wirkt in der pädagogischen Arbeit mit herausfordernden jungen Menschen?

Prof. Dr. Michael Macsenaere

Gekürzter Auszug aus dem Vortrag vom 09.05.2019 anlässlich der 6. Fachtagung des Kinderzentrums St. Vincent „Bei uns ist jetzt Schluss?! Haltequalität in der Erziehungshilfe“ in der Continental Arena Regensburg

Nicht erst seitdem Nora Fingscheidt mit ihrem Film „Systemsprenger“ den Silbernen Bären gewonnen hat und für den Oscar nominiert wurde, kommt der pädagogischen Arbeit mit dieser Zielgruppe ein ausgeprägtes Interesse entgegen. Auch der Landesverband katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e.V. (LVkE) und seine Mitgliedseinrichtungen befassen sich engagiert mit dieser relevanten Thematik. So bezieht sich der vorliegende Beitrag auf eine Fachtagung, die von der Katholischen Jugendfürsorge der Diözese Regensburg e. V. 2019 ausgerichtet wurde.

Kennzeichnend für die als systemsprengend und somit sehr herausfordernd empfundenen jungen Menschen ist, dass sie schon eine Reihe von zumeist hochschwelligigen Jugendhilfen durchlaufen haben, die in der Regel abgebrochen wurden (Baumann, 2016). In Anbetracht dieses sogenannten Drehtüreffekts wird nicht selten davon ausgegangen, dass Jugendhilfe in der Arbeit mit diesen herausfordernden jungen Menschen nahezu chancenlos ist.

Um dies empirisch zu überprüfen, wurden aus dem Datensatz der Evaluationsstudie Erzieherischer Hilfen (EVAS) (Macsenaere/Knab, 2004) 8.287 abgeschlossene Hilfen, die sich an diese spezifische Zielgruppe mit ausgeprägter Jugendhilfевorerfahrung richteten, ausgewählt und analysiert. Die Befunde zeigen, dass Jugendhilfe hier alles andere als aussichtslos ist – vorausgesetzt, es werden relevante Wirkfaktoren beachtet (Macsenaere, 2018). Sämtlichen untersuchten Hilfearten gelingt es, im Durchschnitt positive Effekte zu erreichen. Dies trifft auch auf die Regelangebote nach § 32 (Erziehung in einer Tagesgruppe) und § 34 SGB VIII (Heimerziehung) zu. Die spezifischen Angebote für schwierige junge Menschen erweisen sich als nochmals erfolgreicher, so die Intensivgruppen im Rahmen von Heimerziehung und die Geschlossene Unterbringung (vgl. auch Macsenaere & Schittler, 2011). In besonderem Maße effektiv zeigen sich individual-pädagogische Hilfen im In- und Ausland nach § 35 SGB VIII (vgl. auch Klawe, 2015; Klein, Arnold & Macsenaere, 2011; Klein & Macsenaere, 2015).

## Effektstärken „Regel-“ vs. „Intensiv-Hilfen“



Abbildung: Effektstärken in der Arbeit mit schwierigen jungen Menschen differenziert nach Hilfearten

Die Effekte in der pädagogischen Arbeit mit herausfordernden jungen Menschen sind nicht nur abhängig von der Wahl der individuell passenden bzw. indizierten Hilfeart, sondern auch von folgenden weiteren Wirkfaktoren:

- Eine herausragende Bedeutung kommt in der Arbeit mit schwierigen jungen Menschen den pädagogischen Wirkfaktoren Partizipation (vgl. Newsletter 20), Beziehungsqualität (vgl. Gahleitner, 2017) und daraus resultierend der aktiven Kooperation des jungen Menschen im Rahmen der Hilfe zu. Sie erweisen sich quasi als eine notwendige Voraussetzung für einen gelingenden Hilfeverlauf.
- Förderlich zeigt sich auch eine wirkungsorientierte multiperspektivische Hilfeplanung (vgl. Macsenaere/Esser, 2015) mit einem Wirkungsdiallog aller Akteure auf Augenhöhe (vgl. ISA Planung und Entwicklung GmbH [ISA], 2010).
- Ein klarer Zusammenhang liegt zudem zwischen Hilfedauer und Hilfeerfolg vor: Je länger die Hilfe, desto höher sind im Durchschnitt die Effekte. Eine „Haltequalität“ erweist sich also gerade bei dieser Zielgruppe als eine notwendige Voraussetzung für einen erfolgreichen Hilfeverlauf. Erfreulicherweise gelingt es im Rahmen der intensivpädagogischen Hilfen das maximale Effektniveau im Durchschnitt schon nach 18 Monaten (und damit erheblich frühzeitiger als bei den Regelangeboten) zu erreichen.

Nach Baumann (2018) sollten pädagogische Angebote, „die auch in krisenhaften Verläufen junge Menschen nicht zu „Systemsprengern“ werden lassen wollen“, wie folgt gestaltet werden:

- „konfliktsicher, deeskalierend und präsent“,
- „reflektiert bezüglich Nähe, Distanz, Bindung und Abgrenzung“,
- „dranbleibend, haltend ausgerichtet und Kontinuität vermittelnd“,
- „in ihrer Haltung verstehenden und traumasensiblen Ansätzen verpflichtet“,
- „mit Konzepten der (emotionalen) Sicherung von Mitarbeiter\*innen ausgestattet“ und
- „flexibel in der Umgestaltung des Settings, wenn nötig“.

Resümierend lässt sich festhalten, dass Jugendhilfe auch bei schwierigsten Ausgangslagen alles andere als aussichtslos ist. Sämtliche Hilfearten können im Durchschnitt positive Wirkungen erreichen. In hohem Maße effektiv erweisen sich die spezifischen intensivpädagogischen und insbesondere individualpädagogischen Angebote. Sie verzeichnen zudem schon frühzeitig merkbare Effekte. Die beschriebenen Ergebnisse sind allerdings abhängig von den empirisch hinlänglich erwiesenen Wirkfaktoren. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Partizipation, der Beziehungsqualität und der Kooperation zu. Dem LVkE und seinen Einrichtungen wünsche ich, dass sie sich auch in Zukunft engagiert mit diesen Wirkfaktoren zum Wohle der ihnen anvertrauten jungen Menschen auseinandersetzen.

## Literatur:

- BAUMANN, MENNO (2016): Wenn Jugendliche und Erziehungshilfe aneinander scheitern. Von Menno Baumann. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- BAUMANN, MENNO (2018): Kinder, die Systeme sprengen? Die Dynamik scheiternder Hilfeverläufe und (ver-)störender Verhaltensweisen. In: Unsere Jugend, 70 (1), S. 2-10.
- GAHLEITNER, SILKE BIRGITTA (2017): Das pädagogisch-therapeutische Milieu in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Trauma- und Beziehungsarbeit in stationären Einrichtungen. Köln: Psychiatrie-Verlag.
- ISA PLANUNG UND ENTWICKLUNG GMBH [ISA]. (2010): Wirkungsorientierte Jugendhilfe. [online] Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII". Münster: Waxmann (Zugriff am: 11.10.2019). Verfügbar unter: [http://korn-sd.de/fileadmin/uploads/kornsd/wojh\\_schriften\\_heft\\_10.pdf](http://korn-sd.de/fileadmin/uploads/kornsd/wojh_schriften_heft_10.pdf)
- KLAWE, WILLY (2015): Wirkungen und Wirkfaktoren der Intensiven Sozialpädagogischen Einzelmaßnahmen. In: Jugendhilfe, 53 (5), S. 410-414.
- KLEIN, JOACHIM, ARNOLD, JENS & MACSENAERE, MICHAEL (2011): InHAus. Individualpädagogische Hilfen im Ausland: Evaluation, Effektivität, Effizienz. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- KLEIN, JOACHIM & MACSENAERE, MICHAEL (2015): InHAus 2.0. Individualpädagogische Hilfen im Ausland und ihre Nachhaltigkeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- MACSENAERE, MICHAEL (2018): "Systemsprenger" in den Hilfen zur Erziehung: Welche Wirkungen werden erreicht und welche Faktoren sind hierfür verantwortlich? In: Jugendhilfe, 56 (3), S. 310-314.
- MACSENAERE, MICHAEL & ESSER, KLAUS (2015): Was wirkt in der Erziehungshilfe? Wirkfaktoren in Heimerziehung und anderen Hilfearten. München: Reinhardt.
- MACSENAERE, MICHAEL & KNAB, ECKHART (HRSG.). (2004): Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen (EVAS). Eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- MACSENAERE, MICHAEL & SCHITTLER, OTTO (2011): Geschlossene Unterbringung: Risiko oder Chance? In: Unsere Jugend, 63 (1), S. 26-35.

## Zum Autor:

Prof. Dr. Michael Macsenaere



leitet seit 2001 das Institut für Kinder- und Jugendhilfe (IKJ) und lehrt an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, der Universität zu Köln und der Hochschule Niederrhein. 2010 gründete er die Macsenaere-Stiftung zur Förderung junger Menschen

## Geschlossene Unterbringung – und was dann?

Dipl. Psych. Jutta Hagel

*Verschriftlichter Beitrag anlässlich der Fachtagung vom 27./18.5.2019 „Geschlossene Unterbringung – was dann?“ im Jugendwerk Birkeneck, Hallbergmoos*

Wenn im pädagogischen Erziehungskontext von geschlossener Unterbringung gesprochen wird, verbinden damit viele Menschen, ob mit dem Thema beruflich enger verbunden oder nicht, die entlastende Vorstellung, für die außer Rand und Band geratenen Jugendlichen einen Betreuungsrahmen gefunden zu haben, der nun endlich helfen soll. Nur diese Entlastung gibt es in der Realität nicht, da die Kinder und Jugendlichen auch innerhalb eines geschlossenen Betreuungskontextes immer noch die gleichen jungen Menschen sind, die sie vor dieser Unterbringung waren nämlich: Heranwachsende, die durch alle Raster gefallen sind, die für sie als hilfreich und helfend gesehen wurden. Sehr schnell werden dann solche Kinder als Systemsprenger eingestuft, da kein System gefunden wurde, das deren komplexe Nöte so auffangen konnte, dass sie die Möglichkeit haben, wieder Mut und Zuversicht entwickeln. Als die häufig genannte „Ultima ratio“ werden für diese jungen Menschen Anträge auf geschlossene Unterbringung nach §1631b gestellt, damit die Spirale von weiterer Selbst- und Fremdgefährdung endlich ein Ende findet. Wenn diese Kinder und Jugendlichen – in der Regel gegen ihren Willen – zu uns gebracht werden, sehen sie die Aufnahme in unsere Clearingstelle zunächst nicht als Chance. Vielmehr erachten sie die Situation als weitere Machtdemonstration von Erwachsenen, die bisher nicht verstanden haben, welche Nöte sie umtreiben und es mit dieser verordneten Zwangsmaßnahme erst recht nicht verstehen. Diese Heranwachsenden empfinden sich selbst nicht als Systemsprenger, sondern als junge Menschen, die irgendwann in ihrem jungen Leben, aufgrund von für sie schwierigen Lebensumständen, aus dem Rahmen gefallen sind. Anschließend haben sie keinen Ort mehr gefunden, an dem sie Wertschätzung, Schutz, Geborgenheit und die für ihre Entwicklung so wichtige Anleitung erfahren haben, die sie nachvollziehen und vor allem akzeptieren können.

Nun stellt sich die Frage, wie man mit diesen Kindern und Jugendlichen überhaupt arbeiten kann, an denen sich häufig schon viele andere Menschen versucht haben und gemeinsam mit ihnen gescheitert sind. Und da spannt sich der Bogen zu dem Thema unserer letztjährigen Fachtagung. Unserer Erfahrung nach ist es elementar, den Clearingprozess als einen wegbegleitenden Prozess zu sehen, der von Beginn an auch das Ende der geschlossenen Unterbringung im Auge hat. Er wird den Kindern nicht als pädagogische Sanktion erklärt, sondern als ein so kurz wie notwendig zu haltendes Betreuungskontext. Er soll ihnen dabei helfen, wieder ein Gefühl dafür zu entwickeln, welche ihrer Verhaltensweisen selbst- und fremdgefährdend sind und welche nicht. Sehr wichtig ist es, diesen Jugendlichen transparent und trennscharf zu vermitteln, dass nicht per se jede ihrer gezeigten Verhaltensauffälligkeiten zu dieser Betreuungsmaßnahme geführt hat, sondern nur das Fehlverhalten, mit dem sie sich selbst und andere Menschen in Gefahr gebracht haben.

Durch einen immer wieder zu prüfenden Balanceakt zwischen notwendiger Kontrolle und den für sie so wichtigen Freiräumen, können sie ihre Selbstwirksamkeit wieder adäquat erleben, ohne sich erneut selbst zu gefährden. In unserem Betreuungsalltag bedeutet das für die jungen Menschen, dass sie bereits kurze Zeit nach Aufnahme in der Clearingstelle diese mehrmals täglich unbegleitet für einen festgelegten Zeitraum verlassen können. Einige Zeit später dürfen sie auch Heimfahrten zu ihren Familienangehörigen absolvieren und sogar wieder ihr Handy zu festgelegten Zeiten nutzen. Voraussetzung ist, dass sie ihr Verhalten soweit kontrollieren, dass sie sich und andere nicht gefährden. Sie erleben sehr bald ein Betreuungssetting, welches dem offenen Rahmen sehr ähnlich ist. Diesmal mit dem für sie entscheidenden Unterschied, dass sie wesentlich unmittelbarer erkennen, mit welchem Verhalten sie ihre Freiräume erhalten können und mit welchen nicht. Das ausschlaggebende Kriterium ist dabei stets die Selbst- und Fremdgefährdung. Schlechte Laune, eine verbale Verhaltensentgleisung oder ein Regelverstoß, der auch in offenen Wohngruppen vorkommen kann, rechtfertigt nicht den Freiheitsentzug.

Wenn sich die Heranwachsenden nach den ersten Betreuungswochen davon überzeugen konnten, dass dieser so wichtige Grundsatz unser pädagogisches Handeln leitet, werden sie entspannter und beginnen sich schrittweise auf den Clearingprozess einzulassen.

Von Beginn an steht die Frage „Was kommt danach“ im Raum, die bereits frühzeitig mit den Jugendlichen thematisiert wird. Und dies ungeachtet dessen, dass unsere Erfahrungen zeigen, dass sich die Wünsche und Vorstellungen der Jugendlichen im Laufe der Betreuungszeit oft mehrmals ändern. Aber auch das gehört zu einem professionellen Clearing. Oft haben sie im Vorfeld schon häufiger erlebt, dass die für sie angedachte Hilfe schon verabschiedet war, ohne sie daran zu beteiligen. Ohne wirklich gelebte Partizipation ist ein Clearing und die Frage nach dem Danach nicht zu bewerkstelligen. Wenn wir es in den uns zur Verfügung stehenden Betreuungsmonaten nicht schaffen, auch nur eine intrinsische Motivation bei den Jugendlichen zu entwickeln, können wir noch so konstruktive Ideen haben, die Jugendlichen werden diese nicht annehmen oder nach kurzer Zeit wieder verwerfen. Nur dann, wenn diese jungen Menschen auch ausprobieren dürfen, ob eine anschließende offene Wohngruppe oder eine Rückführung nach Hause das Richtige für sie ist, wird der Erfolg des in der Clearingphase Erarbeiteten wahrscheinlicher. Hierbei muss man frühzeitig entsprechende Kooperationen herstellen und den Jugendlichen zudem das Gefühl geben, dass sie auch scheitern dürfen und trotzdem nicht fallengelassen werden. Unserer Erfahrung nach besitzen die Jugendlichen ein wunderbares Gespür für sich selbst, wen man sich die Mühe macht, dieses zu erkennen. Und das gelingt nicht dadurch, dass man pädagogische Konzepte über die Jugendlichen stülpt, sondern dadurch, dass wir den pädagogisch-therapeutischen Bedarf des Einzelnen erkennen, diesen immer wieder reflektieren und ihnen damit die nötige Zeit und Ruhe lassen, den Schutzraum, den wir ihnen bieten können, zu spüren und zu erkennen. Das kann etwas dauern und verlangt von den zuständigen Betreuern viel Durchhaltevermögen und Geduld, zahlt sich aber in den meisten Fällen aus. Für die Vorbereitung unserer Fachtagung konnten wir ehemalige Jugendliche begeistern, für die es bedeutsam war, selbst zu berichten, wie sie ihre Zeit in der Clearingstelle erlebt haben und was es für sie möglich gemacht hat, den entscheidenden nächsten Schritt zu gehen. Alle vier Mädchen haben sehr genau beschrieben, wie sich ihr Weg von anfänglich empfundener Angst, Wut, Ohnmachtsgefühl und Enttäuschung im Laufe der Monate zu wieder selbst wahrgenommener Wirksamkeit, zu Selbstvertrauen und Zuversicht gewandelt hat. Auf die Frage, was ihnen geholfen habe, antworteten alle Mädchen einstimmig, dass man ihnen Zeit gegeben habe, dass man sich auch von ihren vorkommenden verbalen Entgleisungen und Drohgebärden nicht habe abschrecken lassen, dass man ihnen immer wieder zugehört habe und sie nichts tun mussten, was sie noch nicht tun konnten. Viele unserer Jugendlichen, die in der Clearingstelle aufgenommen wurden, haben sich im Laufe des Clearings entschieden, in der Einrichtung zu verbleiben und in eine offene Wohngruppe zu wechseln. Sie haben ihre Schule abgeschlossen und einige sogar später Berufsausbildungen begonnen. Nicht immer ist es Jugendlichen gelungen, bis zum geplanten Ende bei uns zu bleiben, aber was sie alle geschafft haben ist, eine Wegstrecke mit uns zu gehen, helfende Systeme nicht nur aversiv, sondern auch unterstützend zu erleben und sich wieder ein großes Stück mehr selbst zu vertrauen, dass sie es schaffen können, wenn sie es wollen.

Weilheim, den 04.09.2020

#### Zur Autorin:



Jutta Hagel, Dipl.Psych.,

Erziehungsleiterin im Jugendwerk Birkeneck von November 2007 bis September 2020. Schwerpunkte: Geschlossene sozialtherapeutische Clearingstelle, offene therapeutische Intensivgruppen

## Arbeit mit Systemsprengern – Haltung zeigen und bewahren

*Pater Franz-Ulrich Otto, SDB*

**Verschriftlichter Beitrag anlässlich des Jugendhilfetags 2019 in Passau "Systemsprenger und ...?"  
am 16.10.2019**

Mit dem Film „Systemsprenger“ von Nora Fingscheidt aus dem Jahre 2019 ist die inhaltliche Diskussion über junge Menschen, die nicht das Glück hatten, in einer weitgehend funktionierenden Familie aufzuwachsen zu können, in Bewegung gekommen. Der Film scheint meines Erachtens nach sehr gelungen, da all die zahlreichen Problemlagen mit dieser Zielgruppe aufgezeigt, aber nicht einer platten Lösung zugeführt werden. Die hier gemeinten Kinder und Jugendlichen leiden vor allem darunter, dass sie in ihrem bisherigen Leben viel Scheitern von Beziehungen erleben mussten, aber auch, dass sie in den meisten Fällen niemanden hatten, der Interesse an ihnen spürbar zeigte. So hat sich beispielsweise niemand daran gestört, wenn sie nicht zur Schule gingen, ja, es hat noch nicht einmal jemand deswegen geschimpft. Was immer sie auch getan haben, es gab entweder keine oder nur beiläufige Reaktionen darauf, so dass ihnen nach und nach bewusst wurde, dass sie unwichtig sind, man kann auch sagen, dass sie in ihrer Entwicklung ausgebremst wurden und dadurch auf dem Standstreifen des gesellschaftlichen Lebens gelandet sind. So kamen sie sich wie Strandgut vor und konnten auch kein Selbstwertgefühl entwickeln. Aus ihrem Selbsterhaltungstrieb entstanden Hilfsstrukturen, die dazu führten, dass sie unabhängig agieren und alle von außen an sie herangetragenen Vorgaben ignorieren, weil ihre Fähigkeit, jemandem zu vertrauen, nicht entwickelt bzw. zerstört wurden. Folglich sind alle Systeme, die auf ihr Verhalten Einfluss nehmen wollen, von Beginn an zum Scheitern verurteilt.

Viele Fragen bleiben offen, weil sie auch nicht pauschal beantwortet werden können, sondern sehr individuell angegangen werden müssen. Aus vielfältigen Praxisfällen ist bekannt, dass Problemlösungen nur in langwierigen Entwicklungsprozessen Stück für Stück entstehen können. Hierzu sind kontinuierliche Beziehungen notwendig, die viel Zeit benötigen, wenn sie tragfähig werden sollen. Sollen Beziehungen aber Einfluss auf die Entwicklung haben, bedürfen sie eines klaren Fundaments und erfordern Ausdauer auf beiden Seiten. Da die betroffenen Kinder und Jugendlichen meistens in ihrer gesamten bisherigen Entwicklung gegenteilige Erfahrungen machen mussten, ist es umso wichtiger, dass pädagogische Mitarbeiter\*innen ihre eigenen Beziehungsgrundlagen immer wieder reflektieren, um nicht Gefahr zu laufen, unglaublich zu werden.

In Berlin versuchen wir – das sind die beiden Ordensgemeinschaften „Schwestern der heiligen Maria Magdalena Postel“ und „Salesianer Don Boscos“ – in der „Manege gGmbH“ anhand einiger Grundhaltungen für alle Mitarbeitenden eine Basis dafür zu schaffen, um diese Jugendlichen auf ihrem Entwicklungsweg begleiten zu können. Die Grundhaltungen sind in kurzen einprägsamen Kurzformeln zusammengefasst und dienen nicht als Kontrollinstanz, sondern sollen zur Reflexion über die eigene Haltung anregen. Das kann jeder Einzelne für sich tun, das kann aber auch gut in Teamsitzungen gemeinsam geschehen. Weil wir in Berlin mit der Altersgruppe zwischen 15 und 25 Jahren zu tun haben, werde ich im Folgenden immer von Jugendlichen sprechen, obwohl dies sicherlich auf Kinder gleichermaßen zutreffen wird.

### **Schön, dass Du da bist!**

Dieser einfache kurze Satz, der auch oftmals in der Werbeindustrie als Willkommensgruß in Geschäften benutzt wird, hat es bei näherer Betrachtung aber in sich. Er bringt die grundsätzlich positive Haltung dem Jugendlichen gegenüber zum Ausdruck, die Bejahung seiner Person ohne jegliche Vorbedingung. Das bedeutet natürlich auch, dass dieser Satz seine Nagelprobe dann bestehen muss, wenn mir der Jugendliche ablehnend entgegentritt. Es scheint oft, dass der Jugendliche intuitiv den ihm gegenüber tretenden Mitarbeiter\*innen testet, um herauszufinden, wie ernst dieser es mit seiner Haltung meint. Kann ein Jugendlicher wiederholt diese positive Grundhaltung bei einem Mitarbeiter\*innen feststellen, dann ist die Grundlage dafür gelegt, dass eine Beziehung wachsen und reifen kann. Von daher ist dieser einfache Satz so entscheidend für den weiteren Weg.

### **Jeder hat das Recht auf einen neuen Anfang!**

Jedem, der in einer in groben Zügen funktionierenden Familie aufgewachsen ist, fällt bei einer Rückschau auf seine Kind- und Jugendzeit auf, welcher gelingenden Einfluss seine Eltern auf seine Entwicklung

genommen haben, ganz besonders auf die alltäglichen Standards wie mitmenschliches Verhalten, Pünktlichkeit, Ordnung, Hygiene und Sauberkeit, nicht zuletzt natürlich auch auf die Bildung von Werten und Normen. Wenn diese Einflussfaktoren bei Jugendlichen ganz oder größtenteils ausgefallen sind, dann stolpern sie häufig über diese Voraussetzungen. Um diese Standards für sich zu übernehmen und somit deren Sinnhaftigkeit zu akzeptieren, bedarf es einer vertrauensvollen Bezugsperson und ausdauernder Einübungsmöglichkeiten. Dafür reichen sicherlich keine zwei- oder dreimaligen Wiederholungen aus, sondern es bedarf unzähliger Wiederholungen, weil der Jugendliche die Dinge nicht nur erlernen muss, sondern gegen seine bisherigen Gewohnheiten vorgehen muss. Eine mutmachende und von Hoffnung geprägte Begleitung ist hier angesagt, mehr noch, jedem müssen wir das Recht zugestehen, neu anfangen zu wollen, immer wieder. Wenn ein Jugendlicher immer wieder Misserfolg hat, sollte diese Tatsache vielmehr dazu führen nachzudenken, ob die Rahmenbedingungen, die wir ihm setzen, dazu geeignet sind, Erfolg haben zu können. In manchen Teamsitzungen wird oftmals die veränderte Betrachtungsweise, ob nicht wir etwas an unseren Bedingungen ändern müssen, außer Acht gelassen. Der Schuldige ist zu schnell der Jugendliche, weil dies die einfachste Antwort auf die scheinbar ausweglose Situation zu sein scheint. Wenn jedoch ein Team beginnt, mit dieser veränderten Sichtweise dem Jugendlichen neue Wege aufzuzeigen, löst sich oftmals der Knoten und Erfolg stellt sich ein.

### **Die, die da sind, sind die Richtigen!**

Die Jugendlichen so anzunehmen, wie sie sind - ohne Vorbedingung - ist häufig nicht so leicht. Von Werkanleitern, Lehrern oder Pädagogen ist oftmals der Satz zu hören, dass sie ja beste Bedingungen geschaffen hätten, aber dass diejenigen Jugendlichen, die nun da sind, einfach nicht die richtigen wären, weil sie entweder nicht das Bildungsniveau oder sonstige Voraussetzungen mitbringen würden. Auch hier sind die Schuldigen schnell ausgemacht, sich jedoch auf die Jugendlichen mit ihren konkreten Voraussetzungen einzulassen, daran mangelt es oftmals. Vor allem aber spüren die Jugendlichen sehr schnell, wenn sie nicht die richtigen sind, denn eine solche Haltung lässt sich nicht auf Dauer verbergen. So erfahren diese Jugendlichen wieder einmal, dass sie nicht gemeint sind, dass es nicht um sie geht, sondern vielmehr, dass sie im Weg stehen und schuld sind. Andererseits wird die innere Bereitschaft, sich auf sie einzulassen, oftmals Hindernisse aus dem Weg räumen und neue Erfahrungen ermöglichen, die zuvor von niemandem erwartet wurden. Die innere Zusage zu den Jugendlichen kann sowohl bei den Jugendlichen wie auch bei den Mitarbeiter\*innen selbst einen Veränderungsprozess in Bewegung setzen, der für neue Erfahrungen offen ist. Die innere Zusage bedeutet keineswegs, alles – auch Fehler – gutzuheißen, sondern vielmehr mit der Überzeugung auf den Jugendlichen zuzugehen, dass sich Vieles entwickeln lässt, wenn ihm dafür genügend Zeit und vor allem Vertrauen gegeben wird.

### **Vor Gott gibt es keine hoffnungslosen Fälle!**

Systemsprenger stoßen häufig auf Unverständnis, weil sie nicht die Erwartungen erfüllen, die an sie gestellt werden. Aber ihre Energie führt dazu, dass sie Grenzen überspringen, sich nicht anpassen, sondern eigene Lösungswege für sich suchen. Auf der Seite der Erwachsenen löst dies häufig eine Hilflosigkeit und Verzweiflung aus, so dass sie bei wiederholten für sie negativen Ereignissen dazu neigen, diesen Jugendlichen als hoffnungslosen Fall einzustufen, was eigentlich nur bedeutet, dass sie selbst keine weitere Lösung sehen und oftmals in panische Ängste verfallen. Jemand als hoffnungslosen Fall einzuordnen bedeutet aber gleichzeitig, ihn fallen zu lassen und eine pädagogische Insolvenz auszurufen, womit die Katastrophe komplett ist.

Wenn wir uns in solch ausweglosen Situationen bewusst werden, dass unser christliches Menschenbild uns hier ganz neue Wege aufweist, dann eröffnen sich neue Chancen. Unser Glaube, dass jeder Mensch ein Abbild Gottes ist, lässt uns an den Jugendlichen glauben, auch wenn er für uns noch so unverständliche Wege geht. Von daher können wir ihn auch nicht fallen lassen, sondern sollen die Türen weit offen halten, damit er die Chance hat, einen neuen Zugang zu finden. Wenn gleichzeitig von unserer Seite mögliche Hindernisse aus dem Weg geräumt werden, tun sich neue Perspektiven auf. Gleichzeitig wird das zu einer Begegnung mit unserem Gott, der alle geschaffen hat und sein Ja zu allen gesprochen hat, ausnahmslos.

### **Nicht Not verwalten, sondern Not verwandeln!**

Behörden haben die Aufgabe der Verwaltung, auch die der Not von Menschen. Teilweise setzen sie dies gut, manchmal aber auch weniger gut um. Doch unsere Aufgabe besteht nicht in der Verwaltung von Not, wir sind und wollen auch keine Behörde sein. Unsere Aufgabe soll sich dadurch auszeichnen, dass wir Not verwandeln. In Bezug auf unsere jungen Menschen bedeutet dies für mich, dass wir zunächst versuchen sollen, uns in ihre individuelle Lebenssituation hineinzudenken und hineinzufühlen, um sie zumindest ansatzweise verstehen zu können. Nur so können wir ihren tatsächlichen Nöten und Bedürfnissen näher kommen, können mit ihnen dann darüber auf Augenhöhe kommunizieren, ohne Lösungswege vorzugeben. Dann können sie für sich zu Entscheidungen finden, die nicht durch Ratschläge programmiert wurden, sondern aus ihnen selbst heraus gefunden werden. Auf diese Weise können sie ihre Nöte verwandeln und motiviert angehen, wohl wissend, dass ihnen Menschen stützend zur Seite stehen. Dieser äußerst sensible Entwicklungsprozess ist ausschlaggebend für die Entwicklung ihres Selbstwertgefühles, ja ihrer eigenen Würde.

### **In jedem gibt es einen Punkt, wo er für das Gute empfänglich ist! (Don Bosco)**

Don Bosco glaubte an das Gute in jedem Menschen, was vor dem Hintergrund des christlichen Menschenbildes gut nachvollziehbar ist. Er hat dies in seiner gesamten pastoral-pädagogischen Arbeit deutlich werden lassen. Vor diesem Hintergrund wird kein Mensch mit schlechten Eigenschaften geboren, sondern beeinflussen ihn seine Lebensumstände und wirken so auf seine Entwicklung ein. Für Jugendliche, die in desolater sozialer Umgebung herangewachsen sind und niemanden hatten, der wirkliches Interesse an ihrer positiven Entwicklung hatte, ist der Zugang zum guten Kern oftmals verschüttet. Hier wird es eine herausfordernde Aufgabe sein, entweder die Hindernisse aus dem Weg zu räumen oder dem Jugendlichen die Möglichkeit einer positiven Umgebung neu zu eröffnen. Der Glaube an das Gute in jedem Jugendlichen ist der Schlüssel zur Entfaltung und Entwicklung des Guten in ihm.

### **Liebe und Kompetenz als Kern unserer Arbeit**

Diese letzte Kurzformel kann als Zusammenfassung des bisher Gesagten angesehen werden. Auch ist die Reihenfolge entscheidend, denn an erster Stelle steht die Liebe für die gesamte positive Grundhaltung gegenüber den Jugendlichen, was ich als Voraussetzung und fundamental für unsere Arbeit ansehe. Mangelt es daran, ist eine Mitarbeit nicht denkbar. Ist diese Grundvoraussetzung erfüllt, bedarf es jedoch einer Kompetenz, um all die verschiedenen Aspekte der vorherigen Kurzformeln umsetzen zu können. Hier ist natürlich eine gut fundierte fachliche Ausbildung von großer Bedeutung, doch besteht die Hauptkompetenz darin, dass ich als jemand, der jungen Menschen auf Augenhöhe zur Seite steht, mich immer als Lernender begreife, da jeder Mensch ein eigenes unverwechselbares Individuum ist, das einmalig ist und das es nicht ein zweites Mal gibt. Erfahrungen im Umgang mit Menschen dürfen deshalb nicht zu einer trügerischen Selbstsicherheit führen, die den Jugendlichen in seiner Einzigartigkeit nicht ernst nimmt. Die einzigartige Würde des Menschen erlaubt uns nie, ihn als Objekt zu betrachten, sondern immer in seiner Subjektivität anzuerkennen. Er darf nie zum Spielball pädagogischer oder sozialer Methoden werden. Sämtliche Bemühungen in unserer Arbeit mit den jungen Menschen müssen sich dieser letzten Kurzformel unterordnen, um die Würde des Jugendlichen nicht zu verletzen. Sogenannte Systemsprenger – so denke ich – sind gerade besonders sensibel, wenn es um ihre Würde geht, weil sie ihnen in ihrer Kindheit und oft auch darüber hinaus nicht zugestanden wurde. Umso entscheidender ist unsere klare und eindeutige Haltung gefordert, dass wir sie zeigen und natürlich in der konkreten Arbeit bewahren.

#### **Zum Autor:**



Pater Franz-Ulrich Otto, SDB,

ist seit 2015 Direktor des Don-Bosco-Zentrum in Berlin-Marzahn. Das dortige Kooperationsprojekt „Manege gGmbH“ ist eine Einrichtung für junge Menschen im Berliner Bezirk Marzahn-Hellersdorf mit den Schwerpunkten Jugendsozialarbeit, Jugendberufshilfe und Jugendhilfe und bietet seit 2005, im Blick auf die Einmaligkeit und Würde jedes einzelnen Jugendlichen, ganzheitliche Unterstützung in allen Lebenslagen an. Im Jahr 2018 wurde Pater Otto von der Stadt Heilbad Heiligenstadt die Ehrennadel verliehen.

## Personalia

---

### Uli Roidl

Seit 2008 ist Uli Roidl Bereichsleiter bei der KJF Heilpädagogische Tagesstätte (Sankt Michael), KJF Angebote an Schulen (südlicher Landkreis). 2017 löste er Ute Kolb in der verbandlichen Arbeit des LVkEs im Fachforum Inklusive Tagesbetreuung ab. Dem LVkE war er aber bereits als Teilnehmer an diversen Exkursionen bekannt und seine Persönlichkeit und Fachlichkeit wurde sehr geschätzt. Der Name des Fachforums Inklusive Tagesbetreuung wurde im März 2017 nach einem intensiven Diskussionsprozess geändert. Ehemals hieß das Fachforum „Fachforum teilstationär“. Als besonders bereichernd hat Uli Roidl die Exkursionen in andere Nachbarstaaten und Bundesländer empfunden, die ihm gezeigt haben, wie unterschiedlich und aus welchen Motiven heraus Inklusion angegangen und in Angebote "geformt" wurde. Angebote wie die HPTen sind seiner Meinung nach weiterhin notwendig, um den entsprechenden Kindern eine intensive Förderung, den notwendigen und angemessenen Rahmen in einer Gruppe und eine intensive Zusammenarbeit mit Eltern und Familien zur Unterstützung anbieten zu können. Er arbeitet weiterhin ehrenamtlich engagiert an der Praxishilfe „Wandel und Zukunft der Tagesbetreuung für Kinder mit Förderbedarf“ des LVkE, Erscheinung voraussichtlich Frühjahr 2021.

### Dr. Burkhard Flösdorf

verabschiedet sich nach 34 Berufsjahren, von denen er in den letzten neun Jahren Teil des Fachforums Beratungsdienste des LVkE war, in die Altersteilzeit. 28 Jahre arbeitete er als Psychologe in der Erziehungsberatung und als Bereichsleiter für die ambulanten Hilfen der KJF Kinder- und Jugendhilfe Günzburg / Neu-Ulm am Standort Krumbach. Er beteiligte sich an der Jugendhilfe-Effekte-Studie (JES) und seit 2012 an der konzeptionellen Mitarbeit in der Facharbeitsgruppe der Wirkungsevaluation in der Erziehungsberatung (Wir.EB). Wichtig war und ist für ihn, die Jugendhilfe als einen lebensweltlichen Beziehungsraum zu begreifen und zu leben, indem hilfreiche oder notwendige Entwicklungs- und Veränderungsprozesse zwischen den jungen Menschen, ihren Familien und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Dienste und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe im Idealfall gemeinsam entwickelt und anschließend im Alltag lebendig werden. Kinder- und Jugendhilfe kommt dabei für ihn in ihren Unterstützungs- und Hilfeprozessen ohne krankmachende Titel oder andere Etikettierungen und Zuschreibungen aus.

### Stefan Leister

kann auf 34 Jahre bei der KJF Augsburg zurückblicken. Ein besonderes Anliegen war ihm, daran mitzuwirken, dass benachteiligte Kinder und Jugendliche ihren Platz in der Gesellschaft finden und dabei so früh wie möglich angesetzt wird. Von 1994 bis 2004 hat er als StäFA-Mitglied, dem Thinktank des LVkE, intensiv Themenschwerpunkte mitentwickelt. Anschließend war er mit seiner Expertise im FA Leistung noch ein wichtiges Mitglied.

2006 wurde Stefan Leister Abteilungsleiter der Kinder- und Jugendhilfe. Seit 2008 im Vorstand der KJF Augsburg, seit 2013 stlv. Vorstandsvorsitzender. Zuletzt verantwortet er den Vorstandsbereich Soziales. Durch seine Gremienarbeit konnte er im Zuge der Reform des Sozialgesetzbuches SGB VIII viel bewirken. Auf Bundesebene war er ehrenamtlich im Vorstand des BVkE, im Caritasrat und in der Delegiertenversammlung des Deutschen Caritasverbandes. Diese Ehrenämter wird er bis November 2021 weiterführen.

Stefan Leister ist es ein großes Anliegen, dass die Arbeit und die Leistung der Kinder- und Jugendhilfe mehr Anerkennung erhält. Wenn es gelingen würde, die Mittel für die Leistungen in den kommunalen Haushalten als Investitionen und nicht als Kosten zu vermerken, dann wäre für ihn ein essentieller politischer Wunsch erreicht!

## Andreas Schrötter

Herr Schrötter ist seit 01.01.2014 Mitarbeiter in der Geschäftsstelle des Landesverbandes tätig. Hier unterstützte er die Geschäftsleitung u.a. im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit und konnte in diesem Aufgabenfeld viele wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung des LVkE einbringen. Er wirkte bei der Außendarstellung des Verbandes mit, u.a. durch Erstellen des wöchentlichen Newsletters, verfassen von Pressemitteilungen und durch Pflege der Homepage. Herr Schrötter wird sich zum Ende des Jahres mit voller Kraft seinen Aufgaben als Sozialpädagoge bei den ambulanten Erziehungshilfen der Katholischen Jugendfürsorge München und Freising e.V. widmen – und vor allem auch seiner kleinen Familie, die mit Tochter Amelie Ende 2019 Zuwachs erhalten hat. Wir werden seine dynamische und fröhliche Art sowie seine fachliche Expertise in der Geschäftsstelle vermissen!

## Wechsel Geschäftsführung Birkeneck

---



Die Geschäftsführung der Jugendwerk Birkeneck gGmbH wird zum 1.4.2021 wechseln. Otto Schittler, der seit 1989 als pädagogischer Leiter und seit 2000 als Heimleiter und Geschäftsführer in Birkeneck für die bundesweit bekannte und geschätzte Jugendhilfeeinrichtung verantwortlich ist, gibt mit Erreichen der Altersgrenze die Geschäftsführung ab.

Als Nachfolger konnte der Stiftungsvorstand der Jugendwerk-Stiftung der Herz-Jesu-Missionare den 57-jährigen Diplomsozialpädagogen Joachim Nunner gewinnen.

Nunner ist verheiratet und hat zwei erwachsene Kinder. Das Berufsfeld der Heimerziehung hat er „von der Pike auf“ erlernt und alle Ebenen durchlaufen. Seit mehreren Jahren ist er als Fachbereichsleiter der Kinder- und Jugendhilfe des Caritasverbandes Nürnberg übergreifend für drei Einrichtungen verantwortlich. Im Rahmen seiner verbandlichen Tätigkeiten ist er unter anderem einer von drei geschäftsführenden Vorständen des Landesverbands katholischer Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e.V.

Der Stiftungsvorstand unter dem Vorsitz von Pater Andreas Steiner ist sich sicher, dass das Jugendwerk Birkeneck mit seiner hochqualifizierten Mitarbeiterschaft, unter der Leitung von Joachim Nunner, seine besondere Stellung innerhalb der Jugendhilfelandtschaft behaupten und seine Zukunftsaufgaben bewältigen wird.

Nunner wird dabei vom erfahrenen Leitungsteam unterstützt, das an dem Entscheidungsprozess beteiligt war. Die Stellvertretungspositionen in der Heimleitung mit Frau Diplompsychologin und psychologischer Psychotherapeutin Gabi Offermann und dem Verwaltungsleiter und Prokuristen Gerhard Kapfhammer bleiben bestehen; ebenso das bewährte Leitungsteam aus Erziehungsleitung und Schulleitung.

Birkeneck hat sich in den letzten 30 Jahren von einem auf Berufsausbildung spezialisierten Heim zu einer differenzierten Jugendhilfeeinrichtung entwickelt. Neben der stationären heilpädagogischen Betreuung von Mädchen und Jungen fragen Jugendämter aus ganz Deutschland immer drängender nach den Plätzen in sozialtherapeutischen Gruppen, für die spezialisierte Betreuungssettings entwickelt wurden. Förderschule, Berufsschule, Werkstätten, Arbeitstherapie, Wohngruppen und vor allem kompetente und motivierte Fachkräfte sind das Rückgrat Birkenecks. Nunner wird auf diesen Stärken aufbauen, daneben neue Impulse setzen und dabei auf eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Behörden setzen. Nicht zuletzt wird Birkeneck weiterhin die gute Nachbarschaft mit der Gemeinde Hallbergmoos pflegen.

---

Erscheinungsort: 80336 München, Lessingstr. 1

Telefon 089/544231 -82

E-mail: [info@lvke-caritas-bayern.de](mailto:info@lvke-caritas-bayern.de)

Erscheinungsweise: halbjährlich

Auflage: 300 Stück

Verantwortlich: Petra Rummel

Geschäftsstelle des Landesverbands katholischer Einrichtungen  
und Dienste der Erziehungshilfen in Bayern e.V. (LVkE)

Preis: jährl. 16,– Euro, Einzelheft 8,– Euro, zzgl. Porto-/Versandkosten

Konto: LIGA München 216 52 44, BLZ 750 903 00

Redaktionsteam: P. Rummel, C. Deidenbach, A. Schrötter

Satz und grafische Gestaltung: Peter E. Müller, P<sup>3</sup>M

Druck: Druckerei Menacher • Bahnhofstraße 144 • 86438 Kissing

*Gefördert durch Mittel der Freisinger Bischofskonferenz*



Spitzenverbandliche Vertretung  
Deutscher Caritasverband  
Landesverband Bayern e. V.