

<b>Die Subtraktion des Denkens – Wohin geht die Kinder- und Jugendhilfe?</b> <b>Dr. Jürgen Strohmaier, Mai 2026</b>
--

## Inhalt

<b>1. Ausgangslage und Versuch einer Zeitdiagnose</b> .....	<b>2</b>
1.1 Was verraten die Daten? .....	3
1.2 Kein Erkenntnisproblem?.....	4
1.3 In allen Lebenslagen Unbehagen? .....	6
<b>2. Impulse zur Neubestimmung einer Daseinsvorsorge</b> .....	<b>8</b>
2.1 Anerkennung, Ansprüche und Erwartungen .....	10
2.2 Verlust und Resilienz.....	12
2.3 Das Partizipationsdilemma .....	14
<b>3. Höhlenausgänge – Neue Arbeitsbündnisse eingehen</b> .....	<b>15</b>
3.1 Synergieeffekte innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe erzeugen statt Ressourcen für andere Systeme verschwenden .....	16
3.2 Transformationsprozesse durch Jugendämter einleiten und dabei Doppelstrukturen abbauen...	17
3.3 Re-Start: Der „Ganztag“ als zentraler Hebel zur Umsetzung von Bildungsgerechtigkeit durch Schule und Jugendhilfe .....	19
3.4 Fachkonzepte und Arbeitsmethoden auf den Prüfstand stellen .....	21
<b>4. Die Subtraktion des Denkens</b> .....	<b>22</b>

## 1. Ausgangslage und Versuch einer Zeitdiagnose

Bei diesem Text handelt es sich um den Versuch einer zeitdiagnostischen Analyse der Kinder- und Jugendhilfe mit dem Fokus auf den Bereich der Hilfe zur Erziehung (folgend: HzE) nach dem Vierten Abschnitt des SGB VIII<sup>1</sup>. Grundlage sind diverse Vorträge und Seminare, die ich zu diesem Thema gehalten habe, sowie auch einige Gespräche mit Frauen und Männern, die in der Praxis tätig und vom Fach sind. Als Beobachter aus der „Halbdistanz“ möchte ich mich mit gesellschaftlichen Gegenwartsphänomenen auseinandersetzen, die die Soziale Arbeit in unterschiedlicher Weise beeinflussen. „Die Kinder- und Jugendhilfe wird in Zukunft vielleicht so etwas wie die Rolle des kassenärztlich zugelassenen Allgemeinmediziners übernehmen, der grundsätzlich für alle Menschen da ist, da sein muss, auch wenn es überdurchschnittlich viele Patienten hat, die sich in prekären Lebenslagen befinden. Das ist nicht unbedingt trivial und selbstverständlich für eine Jugendhilfe, die sich bisweilen in der habituellen Rolle des distanzierten Kritikers vor allem an der Schule und an den unzulänglichen gesellschaftlichen Verhältnissen abgearbeitet hat, die (...) besser wusste, warum Kinder scheitern, aber oft weniger [...] wie es besser gelingen könnte. Etwas pointiert formuliert: Die Jugendhilfe war bisweilen eher verwoben in die Tragik des Scheiterns und nicht immer im gleichen Maße an das Bestreben des Gestaltens [...]“<sup>2</sup> Derartige Formulierungen klingen inzwischen wie Rufe in der Wüste, auch wenn sie von einem der renommiertesten Männer der zeitgenössischen Pädagogik stammen. Wer nie scheitert hat sich von vorneherein zu wenig vorgenommen. Und wer die Diskussion um das Selbstverständnis in der Jugendhilfe über die Jahre hinweg verfolgt hat, wird nicht nur eine Tendenz zur Skandalisierung feststellen, die den Fokus auf den Kinderschutz und die Situation auf den sogenannten Fachkräftemangel richtet. Hinzu kommt ein zündelnder medialer Alarmismus, der direkt ins Zentrum eines Strukturproblems der pädagogischen Profession - und somit ihrer beruflichen Identität - zu treffen scheint. Der Zusammenhang zwischen der Gewährleistung des Kindeswohls und der Dynamik fehlender Fachkräfte in den Jugendämtern und im Bereich der Hilfen zur Erziehung erscheint auch als Spitze eines brüchigen Eisberges der pädagogischen Fachszene. Deren Babyboomer-Reserve schmilzt gleichermaßen ab wie der Aletschgletscher in der

---

<sup>1</sup> Vgl. insbesondere zum Fachkräftemangel: Jürgen Strohmaier, Paradigmenwechsel im Handlungsfeld Stationäre Hilfen, JugendAMT, Juni 2024

<sup>2</sup> Thomas Rauschenbach, Wo steht die Kinder- und Jugendhilfe? Zwischen Bedeutungszuwachs und Marginalisierung in: Neue Praxis 1/2010

Schweiz. Der Babyboomer-Effekt bleibt ein wesentlicher Faktor bei der Analyse des Fachkräftemarktes, aber nicht der einzige.

## 1.1 Was verraten die Daten?

In Baden-Württemberg wird sich nach Berechnungen des Landesjugendamtes Baden-Württemberg<sup>3</sup> die Anzahl der Fachkräfte in der Jugendhilfe, die in den 2020er Jahren aus dem Erwerbsleben ausscheiden, auf etwa ein Fünftel der Beschäftigten belaufen. Gleichzeitig stehen laut demographischer Vorausberechnung etwa 10 Prozent weniger aus der Altersgruppe der 21 bis 25-Jährigen für den Arbeitsmarkt insgesamt zur Verfügung – und das mit einem zu erwartenden leichten Anstieg der Kinder und Jugendlichen im selben Zeitraum. Auf Bundesebene werden zur Einlösung der Rechtsansprüche im Kita-Bereich sowie durch das GaFöG ab 2026 jeweils etwa 100.000 Fach- und Betreuungskräfte zusätzlich benötigt. Das ist – gemessen an der Entwicklung auf dem sozialpädagogischen Fachkräftemarkt in den Jahren 2005 bis 2020 – eine klare Trendumkehr, gerade wenn wir folgendes zur Kenntnis nehmen: „Jahr um Jahr konnte die Jugendhilfe in den unterschiedlichen Handlungsfeldern von den Kitas bis zum Jugendschutz neue Höchststände beim Personal vermelden (vgl. Böllert/Schilling/Kopp 655 ff.). 2020/21 waren zuletzt zusammen 1.152.612 Personen in der Jugendhilfe beschäftigt und damit mehr als in Schulen oder in der Autoindustrie. Seit 2006 – also in den vergangenen 15 Jahren – kamen über eine halbe Mio. Arbeitskräfte neu dazu. Das entspricht einem Wachstum von jährlich 35.000 neuen und zusätzlichen Stellen bei Trägern, Diensten und Verwaltungen. Kein anderer Wirtschafts- und Dienstleistungsbereich in Deutschland hat auch nur annähernd eine ähnlich hohe und über Jahrzehnte anhaltend gleichbleibende steigende Zuwachsrate von etwa 25 % (vgl. Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik [AKJStat] im Forschungsverbund DJI/TU Dortmund). Etwa 731.000 Arbeitskräfte entfallen dabei auf die Kitas, mit jährlich etwa 25.000 neuen und zusätzlichen Stellen. Personalmehrungen fanden ebenso im Bereich der Schulsozialarbeit, den Sozialen Diensten, der Eingliederungshilfe und der Verwaltung der Jugendhilfe statt.“<sup>4</sup> An verlässlichen Daten und Statistiken mangelt es der Jugendhilfe jedenfalls nicht. Selbst wenn es mittlerweile leichte statistische Verschiebungen gibt, kommt auch in dieser Auswertung die quantitative Fachkräftedynamik zum Ausdruck. Sträflich vernachlässigt wurde ihre Nutzung zur Steuerung. Dies betrifft sowohl die zunächst positiven Entwicklungen auf dem Fachkräftemarkt als auch die kritischen Prognosen zum demographischen Wandel in den einzelnen Bundesländern wie in der Republik insgesamt. Die marginale Relevanz von Statistiken zeigt sich darin,

---

<sup>3</sup> Vgl. u.a. Berichterstattung: Fachkräftebedarf in der Kinder- und Jugendhilfe in BW, Ergebnisse des Expertenhearings 2020

<sup>4</sup> Heinz Müller u.a., Strategien gegen Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe in: JAmt, Mai 2024

dass sich grob gesagt bereits vor 20 Jahren eine Trendumkehr angedeutet hat, die scheinbar großzügig ignoriert oder mit kleinkarierten Sparmaßnahmen belegt wurde. Letzteres hat sukzessive dazu geführt, dass sich die Jugendhilfe teilweise von fundierten Fachkonzepten hat abtreiben lassen und darüber hinaus aufwendig erstellte Forschungsergebnisse betriebswirtschaftlichen Sachzwängen geopfert hat. Dass aus wissenschaftlicher Beobachtung auch Erklärungs- und Handlungswissen erfolgen kann, hat die Jugendhilfe scheinbar aus dem Blick verloren.

## 1.2 Kein Erkenntnisproblem?

In der Jugendhilfe scheint sich derzeit ein Klimawandel zu vollziehen, der die Struktur des pädagogischen Planeten nachhaltig verändern kann: „Aus zeitdiagnostischer Perspektive betrachtet sieht sich das demokratische System (nicht nur) in Deutschland mit einer Vielfalt von „Megatrends“ (Naisbitt 1982) sowie daraus erwachsenden Krisen [...] konfrontiert, die bislang in dieser Kontur und Stärke nicht zu verzeichnen waren. Zentrale Schlagworte: Ambivalenzen der Globalisierung, Klimawandel und Naturzerstörung, Bewältigung der Pandemie, Flucht und Migration, Ambivalenzen der Digitalisierung, Folgen des demographischen Wandels, Aufrüstung und Kriegsgefahr sowie Herausforderungen der Demokratie.“<sup>5</sup> Mit diesen Chiffren der durch Globalisierung entstandenen Spannungen kann die Komplexität von Lebensrealitäten – wenn überhaupt – nur angedeutet werden. Welche Aspekte hängen tatsächlich zusammen - wenn sie nicht medial konstruiert sind - und weshalb scheint die Jugendhilfe sich in einer Krise zu befinden und muss sich folglich mit einer Krisenterminologie auseinandersetzen? Handelt es sich um eine multikausale Entwicklung, die auf eine strukturell-systemische Krise – oder besser gesagt auf eine Legitimationskrise hindeutet und sich wechselseitig zu bedingen scheint? Zu hinterfragen ist, ob bereits bestehende Erklärungsmuster zu Situationsdefinitionen führen, die voreilig mit der subjektiven Realität der Fachwelt in Einklang gebracht werden. Auf einer der zahlreichen Fachveranstaltungen des Landesjugendamtes hörte ich: „Wir haben kein Erkenntnisproblem!“. Wenn nicht, was dann? Brauchen wir überhaupt die handlungstheoretischen Ansätze eines Michael Winkler, die Studien zur Desintegration eines Wilhelm Heitmeyer oder die Systemtheorie einer Silvia Staub-Bernasconi? Oder eine Rekonstruktion der Theorie Sozialer Arbeit? Winkler schreibt: „Als die eine Grundidee sozialpädagogischen Handelns war und ist mithin die Vorstellung von subjektiver Tätigkeit und Autonomie zu begreifen, die andere lag und liegt darin, dass Autonomie nicht jenseits von sozialen und kulturellen Gegebenheiten bestehen kann, die sich in kooperativem Miteinander konkretisieren.“<sup>6</sup> Diese Grundidee geht letztlich zurück auf Johann Friedrich

---

<sup>5</sup> 16. Kinder- und Jugendbericht, Deutscher Bundestag, 19. Wahlperiode, Seite 85 ff

<sup>6</sup> Michael Winkler, Eine Theorie der Sozialpädagogik in: Sozialmagazin, Heft 1-2.2024

Herbart, der Erziehung als einen Prozess der Bildsamkeit (vgl. Wirkung und Wirksamkeit) junger Menschen verstanden hat. Dieser Prozess setzt im Unterschied zum herkömmlichen Verständnis des Bildungsbegriffs voraus, dass zuerst eine subjektive Bereitschaft und Offenheit des jungen Menschen vorhanden sein sollte, damit er überhaupt gebildet werden kann. Gemeint ist die im Subjekt selbst angelegte Möglichkeit, Erziehungs- und Bildungsprozesse aufnehmen zu können. Erziehung ist so betrachtet also bildende Kunst, die nach Staub-Bernasconi Kategorien der Wirklichkeitserfassung mit zu bestimmenden Begriffen entwickelt und versucht, unterschiedliche Wissensformen zu verknüpfen, die zur Erkenntnisgewinnung und der Entschlüsselung von Phänomenen beitragen.<sup>7</sup>

Die handelnden Professionen im therapeutischen Milieu sind - wie andere Berufssparten auch - anfällig dafür, entlang ihrer Definitionen zu handeln und diese für bare Münze zu nehmen – auch wenn sie von der Realität abweichen. Wir machen uns also abhängig von unserer eigenen Situationsdefinition (vgl. Thomas-Theorem<sup>8</sup>). Und sind ebenso anfällig dafür, dass sie – besonders im Krisenmodus – Informationen selektiv verstärken, damit sie ihrer Sichtweise entsprechen und sie sich in dieser bestätigt sehen. **Wir richten es in unseren Echokammern (der Sozialarbeit) ein und tragen auf diese Weise zu Verzerrungen der Wirklichkeit bei, die uns nicht gerade dazu befähigen, uns ein möglichst objektives Bild von der Lage zu machen.** Was in den Echokammern geschieht, ist auch mit kognitiven Abläufen zu erklären (vgl. Confirmation bias<sup>9</sup> und Closeness Connection Bias<sup>10</sup>). Nicht umsonst kursiert in unserer Kunst der Begriff der Nischenkultur, der unterstellt, dass in den unterschiedlichen Handlungsfeldern aus systemimmanenten Gründen eher nicht über den Tellerrand geblickt wird und die jungen Menschen sich der technischen Rationalität einer Verknappungslogik fügen müssen („Wir Jugendämter sind ja froh, dass wir überhaupt noch einen Platz für X gefunden haben“ oder „Das Kind passt leider nicht in unsere Gruppe“), die natürlich auf die Fachkräftesituation zurückgeführt werden kann – aber nicht nur. Ich frage mich, ob

---

<sup>7</sup> Vgl. Heiner, Meinhold, von Spiegel, Staub-Bernasconi in: *Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit*, Freiburg 1994

<sup>8</sup> Das **Thomas-Theorem** steht in Einklang mit der self-fulfilling-prophecy, den selbsterfüllenden Vorhersagen, und erklärt, dass sich eine Erwartung oder Befürchtung tatsächlich erfüllt, weil diese Definitionen einer Situation bewusst oder unbewusst Verhaltensänderungen von Menschen bewirken.

<sup>9</sup> Ein Bestätigungsfehler (auch Bestätigungsfehlschluss oder Bestätigungsverzerrung, engl. **confirmation bias**) ist ein Begriff der Kognitionspsychologie, der die Neigung bezeichnet, Informationen so zu ermitteln, auszuwählen und zu interpretieren, dass diese die eigenen Erwartungen erfüllen (bestätigen). Ein passender Begriff dazu: *Myside Thinking*.

<sup>10</sup> Das bedeutet: Wenn wir einer fremden Person begegnen, gehen wir eher nicht davon aus, dass sie uns versteht. Also geben wir uns besonders Mühe, uns mitzuteilen. Bei Personen, die uns nahestehen – also Arbeitskolleginnen oder Personen aus AGs, Gremien usw. nehmen wir oft fälschlicherweise an, dass sie uns selbstredend verstehen. Daher kommunizieren wir weniger eindeutig. Wir hören auf, Dinge zu erklären, die vielleicht erklärungsbedürftig sind, wir aber trotzdem davon ausgehen, dass der Andere sich schon denkt, was ich meine. Da können Missverständnisse vorprogrammiert sein und sich später negativ auf Vereinbarungen oder zu fassende Beschlüsse auswirken.

selbstkritische Debatten, insbesondere auf der Ebene sozialpolitischer Gremien wie z.B. Landesjugendhilfeausschüsse, Jugendhilfe-Kommissionen etc. wirklich erwünscht sind. Weshalb sonst, drehen sie sich seit Jahren im Kreis? Es fehlt offenbar an einer kritischen bildungspolitischen Generaldebatte: „Es gibt im Moment eine auffällige Abwehr gegenüber kritischen Debatten, einen fast naiven Glauben in die Kompetenzen einzelner weniger Experten. Das sehe ich eher kritisch, dass passt nicht zu einer Demokratie, die auch in Krisenzeiten von der Diskussion, von der Kontroverse lebt,“ stellt der Philosoph Julian Nida-Rümelin fest.<sup>11</sup> Gerade in Zeiten von Corona, aus denen wir viel lernen könnten, ist der Eindruck entstanden, als hätte eine Zensur im sozialpädagogischen und leistungsrechtlichen Debattenraum stattgefunden anstatt zweifellos fragwürdige Jugendhilfe-Strategien wirklich auf den Prüfstand zu stellen und gegen den Strich zu bürsten. Mir ist auch bewusst, dass es aufgrund der zirkulierenden Vielstimmigkeit, der Echokammern und Filterblasen auch für PädagogInnen nicht einfach ist, die auftretenden Mehrdeutigkeiten und Widersprüche im pädagogischen Alltag zu deuten und zu erkennen (Stichwort: Ambiguitätstoleranz).

### 1.3 In allen Lebenslagen Unbehagen?

Auch in der Jugendhilfe ist ein Unbehagen, das im Besonderen den Blick auf Staat und Gesellschaft betrifft, wahrnehmbar. Als erste Ursache dieser Gestalt der Beunruhigung ist nach Charles Taylor<sup>12</sup> der Individualismus der Menschen selbst. Viele Menschen in unserer Republik setzen das demokratische Primat und die Zivilgesellschaft für ihre individuelle Lebensplanung und die Verwirklichung ihrer persönlichen Interessen und Chancen an erste Stelle (vgl. dazu auch *Fortschrittsimperativ*, Seite 11). Diese Voraussetzung als Setzung (set) der Lebensbedingungen scheint aber selbst einer Gebrechlichkeit unterworfen zu sein, die Ängste vor Instabilität und Zerfall der lebensweltlichen Ordnung und des Selbstverständlichen hervorruft. So besteht die Gefahr der Verengung, die Menschen büßen den umfassenden Blick ein, weil sie ihr individuelles Leben zu sehr in den Brennpunkt rücken. Taylor spricht vom Vorrang der instrumentellen Vernunft: Dies bedeutet die Art von Rationalität, auf die wir uns stürzen, wenn wir die ökonomischste Anwendung der Mittel zu einem gegebenen Zweck einsetzen: Rechnerisches Denken und maximale Effizienz auch in sozialen Beziehungen, also das günstigste Verhältnis zwischen Kosten und Produktivität. Sigmund Freud, der den Begriff des Unbehagens in die Wissenschaft getragen hat, schreibt dazu: „Man kann sich des Eindrucks nicht erwehren, dass die Menschen gemeinhin mit falschen Maßstäben messen, Macht, Erfolg und Reichtum für sich anstreben und bei anderen bewundern, die wahren Werte des Lebens aber unterschätzen. Und doch ist man bei jedem solchen

---

<sup>11</sup> Julian Nida-Rümelin, Südwestpresse vom 09.05.2020

<sup>12</sup> Charles Taylor, *Das Unbehagen an der Moderne*, Frankfurt/M 2018, Seite 8 bis 19

allgemeinen Urteil in Gefahr, die Buntheit der Menschenwelt und ihres seelischen Lebens zu vergessen.“<sup>13</sup> So braucht es uns nicht zu wundern, dass die „Buntheit“ in unserer Gesellschaft in gewissen Szenen geradezu überbetont wird. Taylor würde diese Dynamik als „Soziales Vorstellungsschema“ bezeichnen.

In welchem Maße lassen sich Gesellschaftsphänomene beobachten? Eine leitende philosophische Frage könnte sein, ob es in den heutigen „brüllenden Zeitsplittern“ (T.C. Boyle) überhaupt möglich ist, die Komplexität von gesellschaftspolitischen Entwicklungen und Ereignissen einzufangen, zu beschreiben und zu verstehen. Herunter gezoomt auf die Jugendhilfe bedeutet dies, dass die vielfältigen Alltags- und Persönlichkeitsthemen aus der Lebenswelt der Kinder- und Jugendlichen, aber auch der pädagogisch Tätigen in den Einrichtungen nicht ausgeklammert werden können. Weltumspannende Makrothemen<sup>14</sup> (im politischen Raum wird von der globalen Polykrise gesprochen, vgl. auch Seite 4) wie der Klimawandel, die Pandemien oder die Folgen hegemonialer Politik, sickern in den erzieherischen Prozess ein. Das bedeutet, es kamen in den vergangenen Jahren zu den alterstypischen, kritischen Lebensereignissen unserer jungen Menschen noch weitere Themen hinzu, die bekanntermaßen verstärkt mit Flucht und Vertreibung als Folgen von Kriegs- und Geopolitik zu tun haben. Es wäre auch eine sozialphilosophische Aufgabe, das Gesamte in den Blick zu nehmen und damit die Frage nach der Grenze des Sagbaren in der Pädagogik zu stellen. Wir haben uns tagtäglich mit einer digital erzeugten Vielstimmigkeit auseinanderzusetzen, die uns und unsere Kinder dermaßen volltextet und es wirklich erschwert, Absprachen und verbindliche Vereinbarungen (nicht nur) im pädagogischen Prozess zu treffen. Im erweiterten Sinne gilt dies auch für Institutionen und Staaten. Die Welt erscheint im Kleinen wie im Großen als komplex und unübersichtlich und es scheint nicht zu gelingen, sie alltagsverständlich abzubilden. Der Philosoph und Psychologe Karl Jaspers hat vor 100 Jahren in der Zeit der Weltwirtschaftskrise seine Zeitdiagnose *Die geistige Situation der Zeit* veröffentlicht. Darin schreibt er zur Zwangsläufigkeit einer stabilen Daseinsordnung: „Zwangsläufig gebunden an die nächsten Ziele bleibt dem Menschen kein Raum für den Blick auf ein Lebensganzes.“<sup>15</sup> Er analysiert darin das Spannungsverhältnis zwischen eigenverantwortlicher Gestaltung der Lebenslage und den gesellschaftlichen Zwängen, innerhalb derer sich die seelische Verfassung vieler Zeitgenossen anfühlen würde, als würden sie wie Sand durcheinander

---

<sup>13</sup> Sigmund Freud, *Das Unbehagen in der Kultur*, Frankfurt/M 1986, Seite 65

<sup>14</sup> Vgl. Hanusch, Leggewie, Meyer: *Planetar denken*, Bielefeld 2021: In dem Maße wie wir eher planetar als kontinental, eher international als national denken und - bezogen auf die Jugendhilfe - nicht nur regional sondern auch überregional handeln, gewinnen wir eine Overview-Perspektive, die der Politikwissenschaftler Claus Leggewie vorgeschlagen hat. Dazu gehören Planet-Mensch-Beziehungen als stoffliche und daher als metabolische Beziehungen, die auf Stoffströme (Kohlenstoff, Wasserstoff, Nährstoffe, Mineralien usw.) und gleichermaßen auf Einheit und Differenz rekurren.

<sup>15</sup> Karl Jaspers: *Die geistige Situation der Zeit*, Berlin 1955, Seite 46

geschützt. Und doch begreifen viele Menschen „Freiheit als eine Praxis steuernder Kontrolle über das eigene Leben“ (Taylor) und wollen in ihrer Existenz gesehen werden. Hier geht es um einen prüfenden Blick auf ein dialektisches Verhältnis<sup>16</sup>, das immer schon da ist, aber im funktionierenden Alltagsmodus nicht weiter beachtet wird: Es betrifft das Verhältnis von Freiheit und Ordnung, das in ständiger Wechselwirkung begriffen, und im Krisenmodus - den wir auch als Labor - bzw. Experimentiersituation bezeichnen könnten - in Frage gestellt ist. Freiheit und Ordnung prallen in Krisen aufeinander, wenn Ordnungspolitik der Freiheit Grenzen setzt und das Bedürfnis nach Freiheit diesen Ordnungen Einhalt bietet. Dies kann nur in einem permanenten Ringen innerhalb des demokratischen Klimas gelingen und korrespondiert mit der Willensbildung und Selbstverantwortung von jungen Menschen und Erwachsenen gleichermaßen. Kurz gesagt bedeutet „steuernde Kontrolle über das eigene Leben“: Wer sich selbst regiert, kann sich auch selbst zur Ordnung rufen.

## 2. Impulse zur Neubestimmung einer Daseinsvorsorge

Ausgangspunkt und wesentlicher Auftrag der Sozialen Arbeit ist die Daseinsvorsorge für und mit den jungen Menschen und deren Eltern. Der Ausdruck *Daseinsvorsorge* ist ein unbestimmter Rechtsbegriff, der nicht nur eine verwaltungsrechtliche Dimension bezüglich der Aufgaben des Staates und der Behörden als Leistungsträger aufweist, sondern auch auf die Teilhabe von Bürgerinnen und Bürgern zielt, die die Bedingungen der individuellen Daseinsführung und die damit verbundenen lebensweltlichen Orientierungen in den Blick nimmt. Daseinsvorsorge umfasst auch in der Jugendhilfe alle Grundbedürfnisse und entwicklungsbezogene Aspekte der Individuation von jungen Menschen. Die Alltagsordnung, auf die sich die Daseinsvorsorge beruft, stellt bei individuellen und gesellschaftlichen Krisen eine besondere Herausforderung an den Staat und seine BürgerInnen dar. In andauernden Krisen führt das nicht selten zu Struktur verändernden Maßnahmen, die sowohl institutionelle wie individuelle Handlungssicherheit gewährleisten sollen. Die Daseinsvorsorge hat eminente Bedeutung für verschiedene Lebensalterphasen und ist ein Indikator für die Handlungsfähigkeit von Kommunen und Städten und der Zivilgesellschaft schlechthin. Sie ist ein wesentlicher Aspekt für die Gewährleistung der öffentlichen Ordnung und deshalb ist die Jugendhilfe (und Soziale Arbeit insgesamt) ein unverzichtbares Arbeitsfeld, das sich seine Systemrelevanz immer wieder selbst ins Bewusstsein rufen muss. **Es handelt sich um die wirkungsorientierte**

---

<sup>16</sup> Diesen dialektischen Prozess haben wir während der Corona-Pandemie begreifen können, indem die obersten Landesjugendbehörden (KM und SM) eine gemeinsame **Verordnung** für alle Kinder und Jugendlichen für BW-Schulen und die öffentliche Erziehung erlassen haben. Die Anwendung und Umsetzung dieser Verordnung hat die Freiheiten der Jugendhilfe massiv eingeschränkt. So hat die Corona-Zeit in den Jahren 2020 bis 2023 zu einer erhöhten gesundheitlichen und psychischen Belastung des Personals im Stationären Bereich und zu einer Reduzierung arbeitsfähiger Fachkräfte im Feld Sozialer Arbeit insgesamt geführt. Hinzu kamen Abwanderungstendenzen aus dem Stationären Bereich in andere pädagogische Handlungsfelder, mit vermeintlich „besseren“ Arbeitszeiten.

**Transformation der Sozialen Arbeit in die Gesellschaft.** Dabei geht es nicht nur um Anerkennung für den z.B. in der Corona-Zeit überdurchschnittlichen Einsatz für junge Menschen und ihre Familien. Es geht auch um gute Arbeitsbedingungen mit entsprechend differenzierter tariflicher Anerkennung für Beschäftigungsperspektiven in der Jugendhilfe. Und immer dann, wenn deutlich werden könnte, dass die zur kritischen Infrastruktur gehörende Jugendhilfe einen unverzichtbaren Teil unserer Zivilgesellschaft und der damit verbundenen Daseinsvorsorge darstellt, kommen neue Missbrauchsfälle an ehemaligen Heimkindern ans Tageslicht. Und das System Jugendhilfe läuft Gefahr, pauschal abgeurteilt zu werden. Das Signifikante an der Kritik der Jugendhilfe im Besonderen und der Kritik an der Pädagogik im Allgemeinen ist aber, dass mittlerweile auch reformpädagogische Erziehungskonzepte in Verruf geraten sind, weil es auch dort nachweislich Missbrauch und Gewalt gegenüber Schutzbefohlenen gab. Das Wissen darüber, dass unterschiedliche Einrichtungen unter dem Dach deutscher Kirchen die ihnen anvertrauten jungen Menschen systematisch sexuell ausgebeutet haben, hat u.a. dazu geführt, dass sich lange der Mythos gehalten hat, reformpädagogische Bewegungen und Konzepte würden hier einen Unterschied machen und die (sexuelle) Selbstbestimmung von Kindern und Jugendlichen respektieren. Spätestens nachdem bekannt wurde, dass auch führende Pädagogen der Odenwaldschule den Mythos der sexuellen Befreiung auf Kosten ihrer Schüler und Schülerinnen ausgelebt haben, wurde in den vermeintlich fortschrittlichen reformpädagogischen Handlungsfeldern eine Lawine ausgelöst, die mittlerweile auch das renommierte und teilweise selbstgefällig agierende Institut für Erziehungswissenschaften in Tübingen erreicht hat. Gerade Berufseinsteiger, Auszubildende und Studierende benötigen aber positive Leitplanken und Ideen als eine übergeordnete Vorstellung dessen, worauf sie ihr berufliches Fundament aufbauen können. Deshalb kommen Hochschulen und Ausbildungsinstitute nicht daran vorbei, die Ausbildungsinhalte so zu gestalten, dass sozialhistorische Dimensionen der Sozialpädagogik reflexiv aufgearbeitet und dabei andere Narrative, andere Erzählungen möglich werden. **Es geht darum, aufzuzeigen, dass insbesondere in den Sozial- und Humanwissenschaften während der Ausbildung die Bildsamkeit für ein historisches Bewusstsein hergestellt werden kann.** Dazu gehört auch die Reflexion sozialer Praktiken anhand ihrer Erwartungsmuster und Bewertungssysteme. Und eine positive Sichtbarkeit von Jugendämtern und Einrichtungen an den Hochschulen, z.B. als Praxispartner nicht nur für ein Duales Studium, sondern auch für qualifiziert angeleitete Praxissemester, Hospitationen, Ferienjobs, studentische Aushilfsjobs etc. Es geht um gelingende Personalbindung von Anfang an durch qualifizierte Einarbeitungskonzepte etc. und längerfristige Bindung durch Möglichkeiten wie Homeoffice, Fortbildungsmöglichkeiten, Zulagen etc. Und im Endeffekt sind auch motivierte und engagierte Mitarbeitende in den Einrichtungen selbst das beste Aushängeschild.

## 2.1 Anerkennung, Ansprüche und Erwartungen

Diese drei Aspekte, die das Zeug zum Phänomen haben, stellen einen individuellen wie gesellschaftlichen Bezugspunkt für Anspruchs- und Erwartungshaltungen sowie Wünsche nach Anerkennung im Hinblick auf die Daseinsvorsorge dar, die von der Fachszene eher nicht artikuliert werden. Schweigt hier eine ganze Profession? Gleichzeitig setzt sie sich z.B. mit jungen Menschen<sup>17</sup> und deren Perspektiven auseinander, die nicht bei ihren Eltern leben können und oft nur am Rande wahrgenommen werden. Deshalb, weil sie tendenziell den gesellschaftlichen Rändern zugeordnet und dabei auch von einer Dynamik sozialer Missachtung bedroht werden. Die Ränder-Metapher wirkt stigmatisierend, nicht nur weil ein Rand am weitesten von der Mitte entfernt ist, sondern als Rand ja auch eine stabilisierende Funktion aufweist. „Davon ausgehend kommt der Kinder- und Jugendhilfe zentrale Bedeutung zu. Als größter Arbeitsbereich im Kontext der Sozialen Arbeit ist diese zu einem unverzichtbaren Element für das gelingende Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen, ihrer gesellschaftlichen Integration, ihres Erwerbs von Wissen und sozialen Fähigkeiten sowie der Vorbereitung auf ihre zukünftige Verantwortung in einer demokratischen Gesellschaft geworden. Nahezu alle Menschen kommen im Laufe ihres Lebens mit dem System der Jugendhilfe und den dort beschäftigten Personen in Berührung (als Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, Eltern). [...] Damit ist die Jugendhilfe als zentrales staatliches Dienstleistungsangebot bzw. sind die Beschäftigten in diesem Handlungsfeld nicht mehr wegzudenken.“<sup>18</sup> Auch wenn zeitweilig der Versuch unternommen wird, diese im wörtlichen Sinne *weg zu denken*. Das Wegdenken, Ausblenden, Isolieren und Subtrahieren korrespondiert mit der Erfahrung mangelnder Wahrnehmung als Vorstufe sozialer Missachtung und der gesellschaftlichen Struktur- und Milieuentwicklung. Es geht dabei um einen Grundstein der Pädagogik, also der Teilhabe an der Entwicklung einer gelingenden Identitätsbildung: „Die emotionale Zuwendung in sozialen Intimbeziehungen wie Liebe und Freundschaft, die rechtliche Anerkennung als moralisch zu rechnungsfähiges Mitglied einer Gesellschaft und schließlich die soziale Wertschätzung von individuellen Leistungen und Fähigkeiten.“<sup>19</sup>

In Verbindung mit Individualismus erwachsen Ansprüche und Erwartungen gerade in reichen Gesellschaften nicht nur für die - demographisch betrachtet - relativ wenigen jungen

---

<sup>17</sup> Nach wie vor besteht für junge Menschen in besonders riskanten Lebenslagen eine höhere Wahrscheinlichkeit, von ihren Eltern getrennt zu werden als für junge Menschen, die verhältnismäßig stabile Bedingungen des Aufwachsens bei ihren Eltern vorfinden. Dies zeigt sich etwa bei den Bildungserfolgen, den beruflichen Chancen, den materiellen Voraussetzungen, der Kinderarmut oder beim Thema Careleaver. Die in Deutschland seit langem bestehende Asymmetrie von Bildungserfolg und sozio-ökonomischer Lebenslage scheint sich durch die Pandemie weiter verfestigt zu haben. Die Dauer der Auswirkungen ist schwer einzuschätzen, es fehlt auch an Vergleichsgruppen vor der Pandemie.

<sup>18</sup> AGJ-Positionspapier vom 12./13.12.2019

<sup>19</sup> Axel Honneth, *Das Andere der Gerechtigkeit*, Frankfurt/M 2017, Seite 90

Menschen (mit einem steigenden Anteil an „Problemkindern“), sondern auch milieuübergreifend. Leitend dürften dabei „luxurierende Bedürfnisse“<sup>20</sup> (Wohnen/Interieur, Mode, Kleidung, Schmuck, Schönheitsartikel, Autos, Urlaub, auch Spielzeug und Essen/Trinken usw.) sowie der „nach oben“ keine Grenzen kennende (bereits genannte) Fortschrittsimperativ sein, der auch für die Pädagogen ein Parameter für ein gutes Leben darstellt und das Bewusstsein der privaten und beruflichen Alltagswelt - wenn auch nicht als primäres Lebensmotto – indirekt mitbestimmt. „Der Fortschrittsimperativ basiert auf der Vorstellung von Unendlichkeit: Es geht in der rationalen Entwicklung immer weiter, ohne dass je ein Endpunkt erreicht würde. [...] Die Verluste sind gewissermaßen sein blinder Fleck.“<sup>21</sup> Dieser Imperativ trägt gleichzeitig zur Unsichtbarmachung von Verlusterfahrungen bei, d.h. er macht das, was uns im Alltagsleben verloren geht – bis hin zum Verlust von geliebten Menschen – unsichtbar. Der Soziologe Andreas Reckwitz hat herausgearbeitet, wie dieser Imperativ „in die Praxis moderner Institutionen und Lebensformen eingebaut ist und diese antreibt.“<sup>22</sup> Bei dieser Lebensphilosophie ist die Zukunft immer besser als die Gegenwart und die Gegenwart immer besser als die Vergangenheit. Auch Mythen, wonach früher in verschiedenen Lebensbereichen eben alles besser war, haben eine große Halbwertszeit. Diese oft auch persönliche Wahrnehmung stammt nicht nur von der jeweiligen Elterngeneration, sondern gestern wie heute aus unterschiedlichen Altersgruppen und Milieus. Hinter solchen Aussagen kann sich ein ganzes Universum einer Lebenseinstellung gepaart mit enttäuschten Erwartungen verstecken, die eine Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen, die auf frühere, aber auch künftig antizipierte, Verzichts- und Verlusterfahrungen zurückgehen können. Diese Erfahrungen erzeugen Ängste, die tendenziell auf Menschen, denen es sozio-ökonomisch schlechter geht, umgeleitet werden und sie es dann sind, die den individuellen Wohlstand bzw. dessen Privilegien gefährden oder gar daran teilhaben wollen und wiederum ihre Ansprüche darauf abstellen. Ängste wie der Verlust des Arbeitsplatzes und der damit einhergehende Verlust der Kreditwürdigkeit, der wiederum zum Verlust des Einfamilienhauses führen kann, werden dadurch verstärkt: „Der Fortschrittsglaube (dessen Entstehung mit dem Zeitalter der Aufklärung zusammenfällt) prägt so die Zukunftserwartung und wird zum handlungsleitenden sinnhaften Horizont der sozialen Welt. Fortschritt markiert dann das imaginäre Ziel, das dem realen Handeln in Institutionen und Lebensformen der Moderne seine Richtung gibt.“<sup>23</sup> Er basiert darauf, dass nicht nur das Gute bleibt, sondern noch Gutes hinzuaddiert wird. Sich von Menschen und Dingen verabschieden und trennen zu müssen, also Verlusterfahrungen zu machen, passt nicht so

---

<sup>20</sup> Vgl. Axel Honneth, *Desintegration*, Frankfurt/M 1994, Seite 42

<sup>21</sup> Andreas Reckwitz, *Verlust*, Berlin 2024, Seite 152 ff

<sup>22</sup> Ebenda Seite 122 ff

<sup>23</sup> Ebenda Seite 124

einfach in unser alltagstechnologisches Denken. Stattdessen „Wirtschaftswachstum“ auf allen soziokulturellen Ebenen. **Bezogen auf die Soziale Arbeit bedeutet dieses Szenario einerseits eine Auseinandersetzung oder einen Realitätsabgleich mit den eigenen Ansprüchen.** Andererseits müssen wir uns auch mit Ansprüchen befassen, die der Gesetzgeber, verbunden mit den Erwartungen der Gesellschaft, an die Pädagogik der Jugendhilfe stellt. Dazu gehören z.B. der Rechtsanspruch KiTa, das GaFöG, oder die Inklusive Kinder- und Jugendhilfe. Alles Wichtige dazu steht im SGB VIII. Die Erwartung der Leistungsberechtigten jedenfalls ist groß. Die Erziehenden sollen nicht nur betreuen, begleiten und ausbilden, sondern in den Augen mancher Leistungsberechtigten stellt die Jugendhilfe eine Art Aufbewahrungs- und Reparaturbetrieb für das Kind und deren Eltern dar. Mit dem Anglizismus *Entitlement* thematisieren Psychologen das permanente Anspruchsdenken als Gesellschaftsphänomen, worin der Einzelne seinen sozialen Status verbessern und keine Gelegenheit auslassen möchte, sein Prestige zu polieren oder seine Unzufriedenheit zur Schau zu stellen, wenn andere das nicht goutieren. Dies verstärkt nur den Neid, auf diejenigen, denen es scheinbar besser geht als mir selbst: Neid ist die Mehrwertsteuer des Erfolgs.

## 2.2 Verlust und Resilienz

Andreas Reckwitz fragt: „Wie kann es weitergehen mit der Moderne, wenn das prekäre Verhältnis zwischen Verlust und Fortschritt aus dem Gleichgewicht gerät?“<sup>24</sup> Ich richte diese Frage auch an die Kinder- und Jugendhilfe, weil in der Corona-Zeit nicht nur das Thema Resilienz Hochkonjunktur hatte. **Sondern es sind gerade Jugendhilfeeinrichtungen als soziale Verlustarenen, weil dort die Thematisierung bzw. die Anerkennung und Legitimität von Verlusterfahrungen alltäglich und im Grunde Hilfeplan<sup>25</sup> relevant sind, zu betrachten:** Umzug vom Elternhaus in die Wohngruppe, Verlust von (Groß-)Eltern und Geschwister, Verlust von (Schul-)Freunden, Verlust sozialräumlicher Bezüge, Verlust des Haustieres, Verlust sozialer Praktiken oder Verlust von erwachsenen Bezugspersonen wie Lehrerinnen, Sozialpädagogen oder Verwandten. Aber auch in den Hilfeplänen und Einrichtungskonzepten soll es Fortschritte verschiedener Art für junge Menschen geben, d.h. das Fortschrittsnarrativ ist auch in der Jugendhilfe eine leitende Handlungskategorie und dort Bestandteil der sozialen Praxis, eben mit anderen Voraussetzungen: „Verluste erlangen eine soziale Form, indem sich Verlustpraktiken ausbilden, die ein doing loss betreiben. Tatsächlich liegen die Verluste nicht einfach als solche vor, sondern werden in Handlungsweisen erst zu Verlusten gemacht.“<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Ebenda Seite 25

<sup>25</sup> Ein nach wie vor valides Verfahren zur Erkenntnisgewinnung stellt der Hilfeplan nach § 36 SGB VIII, ein Kernstück für die Mitwirkung und der Partizipation der jungen Menschen (und auch ihrer Eltern) an der Jugendhilfeleistung dar.

<sup>26</sup> Andreas Reckwitz, Verlust, Berlin 2024, Seite 34

Die soziale Praxis scheint unberechenbar und wird von einer Dynamik der Affekte - Angst, Zorn, Freude, Scham oder Verbitterung - begleitet. Diese Affekte werden von den Profis in der Summe öfters mit „Aufschlagen“ der jungen Menschen (auf dem Amt, in der Einrichtung) beschrieben. Sie überlagern den Verlust, er selbst bleibt in solchen Situationen oft unsichtbar (invisibel) und kann deshalb auch nicht gleich bearbeitet werden. Eine Frage bei der soziologischen Zeitdiagnose ist also, wie sich Verluste als andere Seite und Effekt des Fortschritts auf Individuen in unserer Gesellschaft insgesamt auswirken. Wir haben uns in den pädagogischen Handlungsfeldern viel mit dem Thema Resilienz befasst, weil die Herausforderungen des vergangenen Jahrzehnts den Fachkräften nicht nur in der Pandemie ein hohes Maß an Widerstandsfähigkeit abgefordert haben, sondern weil diese selbst neben sozialen, gesundheitlichen oder kulturellen Verlusten auch Status-, Sinn- oder Zukunftsverluste hinnehmen mussten. Nicht wenige haben das Selbstbild ihres Berufes in Frage gestellt. Und natürlich dürfen wir auch fragen, was wir gewonnen haben und wo es im Sinne des beschriebenen Narratives Fortschritte gab. Dazu ein Zitat aus der Süddeutschen Zeitung: „Die Resilienz einer Gesellschaft stärkt man auch durch den Verweis darauf, was schon erreicht wurde. Die vielfältige Hochschul- und Bildungslandschaft, die in der Mehrheit der Einrichtungen für Schüler und Studierende kostenlos ist, die mächtigen Institutionen der Kultur und Hochkultur, die abseitigen und winzigen Projekte in allen Ecken der Republik sind Merkmale eines freien Lebensstils, der mühsam errungen wurde. [...] Für eine resiliente Gesellschaft, wie sie sich in der Bundesrepublik in den vergangenen Jahrzehnten herausgebildet hat, ist die Überzeugung wichtig, dass es fair zugeht und das Leistungsprinzip gilt. Der weltweite Trend zur enormen Vermögenskonzentration läuft dem auch in Deutschland auf nahezu obszöne Art und Weise entgegen, darum ist es nicht zu früh, darüber nachzudenken, wie die Kosten des Sozialstaats, aber auch zur Bewältigung des Klimawandels, künftig finanziert werden sollen.“<sup>27</sup> Zu den Kosten sagt Bundeskanzler Merz: „Dass wir allerdings über Jahre hin jährliche Steigerungsraten von bis zu zehn Prozent bei der Jugendhilfe und der Eingliederungshilfe sehen, ist so nicht länger akzeptabel. Da müssen wir gemeinsam nach Wegen suchen, wie den zu Recht Bedürftigen genauso Rechnung getragen wird wie der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Haushalte. Hier stehen uns intensive Beratungen bevor.“<sup>28</sup> Natürlich haben seine Äußerungen entsprechende „Brandbriefe“ bei den Wohlfahrtsverbänden provoziert, denn hier handelt es sich um Sparvorgaben, legitimiert von höchster Instanz.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Süddeutsche Zeitung 03./04.05.2025

<sup>28</sup> Bundeskanzler Merz: Rede beim Kommunalkongress des Deutschen Städte- und Gemeindebundes in Berlin, 03. Juni 2025 in Berlin.

<sup>29</sup> In einem gemeinsamen Brandbrief fordern AFET, IGFH u.a., dass es an der Zeit ist, Aufwendungen in der Kinder- und Jugendhilfe als Investition in eine zukunftsfähige Gesellschaft anzuerkennen und nicht als konsumtive Ausgaben zu verstehen.

## 2.3 Das Partizipationsdilemma

„Auch hier können Spannungen zwischen normativen Grundlagen, multilateralen Regulierungen und der Legitimation durch demokratische Mehrheitsentscheidungen und Bürgerbeteiligung entstehen.“<sup>30</sup> Die Jugendhilfe soll junge Menschen zu selbstbewussten Individuen in der Zivilgesellschaft befähigen. Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung heißt auch, sich an gemeinschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu beteiligen und beteiligt zu werden. Partizipation gilt als aktivierender Aspekt der Daseinsvorsorge – nicht nur in der Jugendhilfe. Sie wird als pädagogischer Prozess aufgrund von Kostendruck und Kostensenkung in ein Dilemma getrieben, weil diese Prozesse Zeit und Personal benötigen. Beides ist ein verknapptes Gut. Gerade das demokratisch-zivilgesellschaftliche Selbstverständnis, das auf das Grundgesetz, das Bürgerliche Gesetzbuch und einer differenzierten Sozialgesetzgebung aufgebaut ist und sich an der UN-Charta (insbes. Artikel 12, Unantastbarkeit der Grundrechte) orientiert, wird durch die auferlegten ökonomischen Zwänge an die Kette gelegt. Der zusätzlich zum Partizipationsverständnis des SGB VIII 2021 neu eingefügte § 4a zur Selbstvertretung verdeutlicht einmal mehr die inklusive und beteiligungsorientierte Ausrichtung der Jugendhilfe. **Das SGB VIII ist a priori ein inklusives, beteiligungsorientiertes Gesetz.**<sup>31</sup> Neben den anscheinend fehlenden zeitlichen und personellen Ressourcen ist Partizipation aber auch eine Frage der Einrichtungsstruktur - möchten Vorstände, Geschäftsführer, Leitungen usw. tatsächlich eine partizipative Kultur? Entscheidend hierbei ist, inwieweit das erziehende Personal aktiv in Beteiligungsprozesse eingebunden ist, die es ihm ermöglichen, selbstwirksam die pädagogisch-konzeptionelle Arbeit sowie strukturelle Fragen mitzugestalten. Wer bei den Beteiligungsprozessen nur die jungen Menschen im Blick haben darf, wird keine offene Beteiligungskultur in der Einrichtung aufbauen und leben können. Beteiligung funktioniert nur, wenn sie für alle gilt und in die Kultur und Struktur einer Einrichtung, Behörde (Jugendamt) oder Organisation eingelassen ist. Eine Studie<sup>32</sup> der Uni Münster hat verdeutlicht, dass Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren für stationäre Wohngruppen auch als Mittel zur Verschleierung von Krisen herhalten müssen, wenn Fachkräfte im stationären Bereich nicht genug Handlungsspielräume besitzen, Beteiligung umzusetzen. Wenn also Krisen zwischen jungen Menschen bzw. zwischen ihnen und den Mitarbeitenden mit Verweis auf Beschwerdeverfahren verschoben werden, weil Partizipation sich in den Routinen und

---

<sup>30</sup> Hanusch, Leggewie, Meyer: Planetar Denken, Bielefeld 2021, Seite 110

<sup>31</sup> Auch mit dem Auftrag, Ombudsstellen nach § 9a SGB VIII zu etablieren, fördert der Gesetzgeber die Möglichkeit für junge Menschen, sich nicht nur zu beschweren, sondern sich auch über Rechte zu informieren und sich an sozialen Prozessen zu beteiligen und Verantwortung für das eigene Leben und damit für die Gesellschaft zu übernehmen.

<sup>32</sup> Vgl. Claudia Equilt und Elisabeth Thomas in: Sozial Extra 1-2025 im Rahmen des DFG-Projekts „Partizipation in Organisationskulturen der Heimerziehung“.

Regelwerken der Institution nicht entwickeln darf, deutet dies auf ein Vakuum zwischen formalen Konzepten und informeller Kommunikation in der Einrichtung hin. Die beiden Autorinnen schließen ihren Artikel mit dem Satz: „Insbesondere im Hinblick auf Standardabsenkungen im Zuge des Fachkräftemangels, knappen Plätzen und erhöhten Meldungen zu Kindeswohlgefährdungen bleibt abzuwarten, wie es gelingt“<sup>33</sup> dieses genannte Vakuum auszufüllen. Genau da würde ich das Gegenteil schreiben: Nicht abwarten, sondern die Leitungskräfte ermutigen, systematisch eine Beteiligungskultur zu entwickeln, die nicht nur ihre Schutzbefohlenen einbezieht, sondern gerade die pädagogischen Kräfte ermutigt, ihre Arbeitsplätze selbstbewusst mit partizipativen Konzepten auszustatten. Dies könnte doch ein aktiver Beitrag einer Perspektive für stabile Arbeitsbeziehungen und -bündnisse sein. Und dazu könnten die Hochschulen über ihre Forschungsinteressen hinaus einen aktiven Beitrag leisten, indem sie die Forschungsergebnisse mit den beteiligten Einrichtungen dialogisch kommunizieren. Der Transfer in die Praxis muss Teil des Forschungsauftrages sein. Ist er das, wie das Beispiel zeigt, nicht, handelt es sich schlicht um Ressourcenverschwendung.

### 3. Höhlenausgänge – Neue Arbeitsbündnisse eingehen

Im dritten Durchgang nehme ich eine Metapher aus dem Höhlengleichnis von Platon zu Hilfe, um zu verdeutlichen, dass die sozialpädagogische Berufsgruppe sich neben der Nischenpflege auf einen reflexiven Weg machen kann, der aus den handlungsfeldbezogenen Höhlen ins Offene hinausführt und sich dem Wagnis, Neues auszuprobieren, stellt. Dies könnte auch ein verlockender Akt sein, denn der Kern dieses Gleichnisses aus der *Politeia* besagt, „worum es in der Philosophie geht, nämlich um *eine Umlenkung der ganzen Seele* und zwar vom gefesselten Blick auf die bloßen Tatsachen zum wahren Blick auf die Idee des Guten.“<sup>34</sup> In dem Moment, wo ich lerne, die Dinge losgelöst vom fesselnden Blick zu sehen, kann eine Selbstverwandlung stattfinden, die auf Distanz zu bloßen Meinungen geht. Es geht dabei um den Anblick, den ein Vor-sich-Gehendes von sich aus dem Anblickenden bietet, der ihn so oder so versteht oder deutet. Hier geht es also um Phänomenologie und um eine Form des Sehen-lernens. Hartmut Rosa führt mit seinem Resonanz-Konzept genau dieses im Sinne und spricht von Anverwandlung, die dann stattfinden kann, wenn wir als Stimmgabeln bei uns und anderen Resonanz erzeugen und damit Antwortbeziehungen zu anderen Menschen und unserer Umwelt herstellen wollen. Das bedeutet eine prinzipielle Offenheit für neue Arbeitsbündnisse, die sowohl eine handlungsfeld- als auch systemübergreifende Zusammenarbeit ins Visier nehmen. Diese Arbeitsbündnisse könnten für Entlastung in den einzelnen Handlungsfeldern (Nischen) sorgen und Synergieeffekte in fachlicher wie

---

<sup>33</sup> Ebenda

<sup>34</sup> Vgl. Michael Eldred, Braucht Demokratie Philosophie? artefactphil-blog, 22.Juni 2025

menschlicher Hinsicht erzeugen. Obendrein hätten diese eine stabilisierende Wirkung auf die Arbeitsatmosphäre. Wer ständig Ausstiegsphantasien entwickelt, damit die anstrengende Arbeit in der Wohngruppe erträglich bleibt, kann selbst nur schwer eine Haltekraft für das Team oder die jungen Menschen sein. Im Folgenden werden ein paar Höhlenausgänge anhand praktischer Erfahrungsbeispiele aufgezeigt.

### 3.1 Synergieeffekte innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe erzeugen statt Ressourcen für andere Systeme verschwenden

Insbesondere in der UMA-Hochphase ist offensichtlich geworden, dass Jugendämter und stationäre Einrichtungen auch deswegen überlastet waren, weil sie sich von ihren originären Aufgaben haben weglocken lassen. Angefangen bei der Feststellung der Nationalität und Identität, der Zuarbeit für Zoll und Polizei über den Gesundheitscheck, der Altersfeststellung bis hin zur Verteilung auf die Stadt- und Landkreise bzw. andere Bundesländer. Erst danach wurde der Jugendhilfebedarf festgestellt und nach entsprechenden Einrichtungen gesucht. Hier darf schon die Frage erlaubt sein, weshalb diese Aufgaben der Jugendhilfe aufs Auge gedrückt wurden und andere Systeme nicht stärker in die Verantwortung genommen wurden. Ebenso bindet es zu viele Ressourcen, wenn verschiedene Handlungsfelder oder Leistungsbereiche in der Kinder- und Jugendhilfe parallel und spezialisiert für sich wirken. Systemtheoretisch gesehen hat die Soziale Arbeit insgesamt eine ausdifferenzierte Arbeitsstruktur aufgebaut. Luhmann nennt diesen Prozess „funktionale Differenzierung“, was zu systemimmanenten Abgrenzungsmechanismen mit Speziesentum selbst innerhalb von Einrichtungen und Ämtern führen kann. Dazu gesellen sich noch Leistungen aus anderen Sozialgesetzbüchern und damit weitere zeitaufwendige Abstimmungsprozesse, die Parallelstrukturen eher verstärken, anstatt sie zu reduzieren. Aus der Sicht der jungen Menschen und ihren Familien sind diese Strukturen nur schwer zu durchschauen. Von sozialräumlichen „Hilfen aus einer Hand“ sind wir hier weit entfernt. Die Kombination ambulanter und (teil-)stationärer Handlungsfelder ist nichts Neues in der Jugendhilfe. In den meisten Fällen arbeiten dabei unterschiedliche Handlungsfelder aus stationären und ambulanten Arbeitsbereichen im Sinne des Kindes und dessen Familie zusammen. Die Operationen gehen aber von der Eigenlogik und der (Über-)Identifikation mit dem jeweiligen Handlungsfeld aus, deren Dynamik schon deshalb Zeitressourcen benötigt, um dem anderen Arbeitsfeld die jeweilige konzeptionelle Strategie zu erklären. Was hindert die Organisationen daran, auf hybride Arbeitsstrukturen umzustellen, die sich am Alltag und der Lebenswelt des jungen Menschen orientieren und dazu Fachkräfte mit Arbeitsverträgen auszustatten, die sowohl (teil-) stationäre als auch ambulante Aufgaben beinhalten und damit den Zeit- und Raumstrukturen des jungen Menschen folgen? Und nicht umgekehrt. Eine Umstellung auf Arbeitsverträge, die auf hybride Tätigkeiten, die durch dazu bestimmte Fachkräfte erbracht werden, ausgerichtet sind, würde

automatisch auch Optionen für neue Arbeitszeitmodelle freisetzen. Dies würde auch Urlaubs- und Überstundenregelungen, Auszeit- und Sabbatjahrvereinbarungen, berufsbegleitete Weiter- und Fortbildungen betreffen. Bedingung für die Entwicklung solcher Optionen ist die Bereitschaft von Jugendämtern und Jugendhilfeeinrichtungen, die oben beschriebene Echokammerdynamik bei Seite zu stellen und sich in Laborsituationen zu begeben.

### 3.2 Transformationsprozesse durch Jugendämter einleiten und dabei Doppelstrukturen abbauen

Mit der Rückendeckung durch das SGB VIII (insbesondere §§ 78 bis 81) sind die Jugendämter dafür prädestiniert, Transformationsprozesse zur familienorientierten Umsetzung mit den Leistungsberechtigten und den Leistungserbringern voranzubringen. Sie haben sowohl die rechtliche als auch die fachliche Kompetenz, wenn es darum geht, gemeinsame Verfahren mit Einrichtungsträgern zur Planung, Steuerung und Finanzierung zu entwickeln. Hier gehört z.B. die Entwicklung einer regionalen Inobhutnahme-Strategie auf die Tagesordnung. Wesentliche Instrumente sind dabei die Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe nach § 79a SGB VIII und der Abschluss von Rahmenverträgen (§ 78f SGB VIII) zwischen den Kommunalverbänden auf Landesebene mit den Verbänden der freier Träger. Idealerweise bringt die Jugendhilfeplanung Expertisen zu den Transformationsleistungen im jeweiligen Landkreis, in den Städten oder Bundesländern ein. Hier werden die Grundlagen nicht nur für die handlungsfeldübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Jugendhilfe, sondern auch für das systemübergreifende Zusammenwirken gelegt. Gegenüber den Jugendhilfe- und Finanzausschüssen sollten im Sinne der Qualitätsentwicklung gerade im Zusammenhang mit Spardiskussionen die Pflichtleistungen und basalen Hilfen - auch in Verbindung mit dem Kinderschutzauftrag - stärker in den Vordergrund gestellt werden. Hier könnte dann z.B. eine Gegenüberstellung der (teil-)stationären Hilfen (§§ 32 bis 35 SGB VIII) im Verhältnis zu den ambulanten Hilfen und den jeweiligen Ausgaben erfolgen. So könnte etwa herausgearbeitet werden, wieviel finanzielle und personelle Ressourcen „schwer vermittelbare“ junge Menschen (Stichwort: Fluktuationsanalyse) bzw. die erforderlichen Inobhutnahmen binden und inwieweit die Stärkung präventiver Angebotsformen für sogenannte Risikokinder an- oder ausgebaut werden muss. Und ob hier nicht eine landkreisübergreifende Koordination für bedarfsorientierte Hilfen für wundersame Synergieeffekte sorgen könnte. Dies käme auch der Psychohygiene von Mitarbeitenden zugute, die sich besonders mit jungen Menschen in riskanten Lebenslagen befassen. Ein Phänomen im Rahmen von Hilfen nach § 35 SGB VIII ist die Individualisierung der Hilfe und den damit verbundenen Risiken auf dem Rücken der Mitarbeitenden, die sich von ihrer Einrichtung im Stich gelassen fühlen und denen dann nur noch die Kündigungsandrohung bleibt. In dieser Situation - so ist zu hören - wird dann der junge Mensch aus der Einrichtung entfernt, damit der oder die Mitarbeiter/in bleibt.

Zur Stabilisierung von bedarfsorientierten Hilfeformen nach § 34 SGB VIII könnte auch die stärkere Berücksichtigung der Hilfen nach § 13 SGB VIII bei der Leistungsgewährung beitragen. Eine gezieltere Inanspruchnahme dieser Hilfeform könnte dazu führen, die stationären Handlungsfelder insbesondere nach §§ 34, 41, 42 und 42a zu entlasten. Eine Kombination der Hilfen nach § 13 SGB VIII mit anderen Leistungen nach diesem Gesetzbuch (z.B. § 34 SGB VIII) ist möglich<sup>35</sup>. Dazu gehört die systematische und bedarfsorientierte Versorgung und Betreuung von UMA sowie von jungen Menschen, die in Deutschland aufwachsen und schulische, berufliche bzw. berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen in Anspruch nehmen. Die Betreuung von UmA könnte dabei auf der Grundlage von § 13 Abs. 1 SGB VIII erfolgen. Mit zu berücksichtigen wäre dabei auch die Wohnsituation für junge Menschen mit Unterstützungsbedarf ab 16 Jahren. In Baden-Württemberg wurden dazu bereits Bausteine für einen gelungenen Übergang entwickelt und mit dem Sozialministerium abgestimmt.<sup>36</sup> Der Hilfeplanprozess als zentrales Steuerungsinstrument der Jugendhilfeleistung muss wieder stärker in den Vordergrund gestellt werden. Und dazu gehört in erster Linie die partizipative Einbindung der leistungsberechtigten Eltern (insbesondere Väter!). Sind die Erziehungsberechtigten nicht wirklich beteiligt, hat dies auch Auswirkungen auf den Erziehungserfolg des Kindes, etwa in einer Einrichtung. Die Frage, die dazu gestellt werden kann, ist, ob es für die Jugendämter und interessierte Familien realistisch erscheint, dass eine Familienkonferenz im Vorfeld (oder zu einem anderen Zeitpunkt) der Leistungserbringung durchgeführt werden soll. Die Aufgaben zur Gewährleistung des strukturellen und konkreten Kinderschutzes bleiben weiterhin in der Verfahrensverantwortung des Jugendamtes. Gleichzeitig sollte aber die jugendpolitische Parteilichkeit<sup>37</sup> wieder mehr in den Vordergrund gerückt werden. Jugendämter sind nicht nur Kinderschutzbehörden.

Am Beispiel der Synchronisierung von ASD-Sozialarbeit und Schulsozialarbeit ließe sich - auch im Hinblick zum Abbau von Doppelstrukturen - illustrieren, wie zwei Arbeitsfelder, die oft dieselben Kinder und deren Familien im Blick haben, nebeneinanderher arbeiten. Vor allem wenn der ASD in Regional- oder Sozialräume aufgeteilt ist, in denen Schulen ihren Ort haben und die Schulsozialarbeit genau jene Kinder im Blick hat, deren Eltern Jugendhilfeleistungen über den ASD vermittelt bekommen, die die Kinder in Ergänzung zum Schulalltag erhalten. Diese Konstellationen erfordern oft aufwendige (Termin-)Absprachen, Besprechungen und Hilfe-Abstimmungen, die viel Zeit in Anspruch nehmen und ideal dafür geeignet sind, Doppelstrukturen aufzubauen und diese über viele Jahre auch noch zu kultivieren. Hier

---

<sup>35</sup> Vgl. dazu § 27 Abs. 3 SGB VIII

<sup>36</sup> Leitfaden zum Übergang von unbegleiteten ehemaligen minderjährigen Ausländerinnen und Ausländern (UEMA) von der Jugendhilfe in andere Systeme, Stuttgart 2021

<sup>37</sup> Vgl. 16. Kinder- und Jugendbericht der Bundesregierung, z.B. Seiten 527-529

wäre es doch an der Zeit, diese beiden Handlungsfelder zugunsten der jungen Menschen zu verzahnen und damit die jeweilige Risikobelastung für Leistungsträger und -erbringerinnen zu reduzieren. Das bedeutet etwa Tandems aus ASD und Schulsozialarbeit zu bilden, die den jeweiligen Sozialräumen bzw. Schulstandorten zugeordnet werden und sich dabei an den Lebenswelten der Leistungsberechtigten und ihren Kindern orientieren. Jugendamt und freie Träger gehen ein dauerhaftes lebensweltorientiertes Arbeitsbündnis mit den Kolleginnen aus den jeweiligen Schulen ein. Der ASD wird nicht mehr nur auf den Kinderschutz reduziert, sondern teilt sich die Verfahrens- und Fallverantwortung mit den Kollegen, die primär die sozialpädagogische „Orthopädie des Schulbetriebs“ gewährleisten. Die Arbeit mit den jungen Menschen und ihren Familien findet in der Unmittelbarkeit ihrer Lebenswelt statt und Schule ist Teil dieser Lebenswelt und nicht umgekehrt.<sup>38</sup> Im Sinne der Inklusion könnte auch die so genannte Schulbegleitung in diese Struktur einbezogen und neu gedacht werden. Und zwar, indem sie lebensweltlich und sozialräumlich und nicht nur individuell organisiert wird. Anstatt also für mehrere Kinder in einer Klasse Schulbegleitung als Einzelfallhilfe zu gewähren, könnte über Poolösungen nachgedacht werden, z.B. eine Schulbegleitung für mehrere Kinder aus einer Klasse.

### 3.3 Re-Start: Der „Ganztag“ als zentraler Hebel zur Umsetzung von Bildungsgerechtigkeit durch Schule und Jugendhilfe

Wenn Jugendamt und freie Träger ein dauerhaftes lebensweltorientiertes Arbeitsbündnis schließen, stellt dieser Zusammenschluss die systemübergreifende Voraussetzung für ein Bündnis mit den Kolleginnen aus den jeweiligen Schulen für die Ganztagesgestaltung dar und geht deutlich über den herkömmlichen Unterrichtsbetrieb der Schulen hinaus. Jugendhilfe und Schule entwickeln gemeinsam Fachkonzepte und verantworten ihre integrale Steuerung im Sinne der Bedarfsorientierung im Alltag der jungen Menschen. **Auf der Grundlage des inklusiven Kinder- und Jugendhilfegesetzes und des GaFöGs könnte so der Alltag für alle Kinder- und Jugendliche durch eine Synchronisierung der Jugendhilfe mit dem Unterrichtsrhythmus der Schulen im jeweiligen sozialen Raum von Städten und Kommunen organisiert werden.** Auf der Fachebene würde das bedeuten, dass interdisziplinäre Teams aus Schul- und Sonderpädagoginnen, Sozialpädagogen, diversen Erzieherberufen und Mitarbeitenden der Jugendämter zeitlich gesehen nicht additiv, sondern miteinander arbeiten. Sowohl für junge Menschen als auch für die Fachleute würde das zu mehr Überschaubarkeit

---

<sup>38</sup> Schon allein die Tatsache, dass es in Deutschland rund 40.000 Schulgebäude gibt, von denen eine große Zahl bereits am frühen Nachmittag zugesperrt wird, ist nicht hinnehmbar. V.a. im Hinblick auf die Mietkosten, die für soziale Betreuungsmaßnahmen von der öffentlichen Hand oder sozialen Einrichtungen getragen werden müssen.

und zu einer Bündelung der Fachkräfte-Ressourcen führen. Die jeweiligen Kompetenzen könnten unmittelbar dem Kind zur Verfügung gestellt werden. Der Sozialraum ist nicht mehr Teil der Schule, sondern die Schule ist Teil des jeweiligen sozialen Raumes. Das bedeutet weiter, dass Jugendliche nicht mehr nur als Schüler, sondern Schüler als Jugendliche in der Schule und im Sozialraum angesprochen werden. An dieser Stelle empfehle ich den Abschnitt aus dem 15. Kinder- und Jugendbericht des Deutschen Bundestages, *Auf dem Weg zur Ganztageschule als Regelangebot – Zwischenbilanz aus einer jugendorientierten Sicht*.<sup>39</sup> Mir ist klar, dass diese Idee nicht wirklich neu ist, jedoch bietet das GaFög den synergetischen Hebel, die unterschiedlichen pädagogischen Fachrichtungen kind- und jugendgerecht miteinander zu kombinieren. Mit dieser Verbindung aus Inklusion und Rechtsansprüchen könnten mittelfristig finanzielle und personelle Ressourcen für beide Systeme effektiver eingesetzt werden und „die Organisation, die Strukturen und Logiken in der Eingliederungshilfe, die personenbezogen ausgestaltet ist, mit der ganzheitlichen familienorientierten Betrachtungsweise (zu) verbinden.“<sup>40</sup> Der Aufbau von systemimmanenten Doppelstrukturen entsteht nur dort, wo das System Jugendhilfe Kompensationsleistungen erbringen muss, weil das System Schule kein wirkliches partnerschaftliches Interesse an den Lebenswirklichkeiten<sup>41</sup> der jungen Menschen zeigt und nicht erkennen möchte, dass die gemeinsame Verantwortung für den Ganztags Ressourcen eher halbiert denn verdoppelt. Auch die AGJ spricht sich in ihren Positionspapieren schon seit Jahren für einen einheitlichen, offenen Leistungskatalog aus, der alle Hilfe- und Leistungsarten der HzE und der Eingliederungshilfe zusammenführt und aus dem Bedarfs entsprechend eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit aller für junge Menschen zuständigen Personen (aus Jugendamt, ambulanten und stationären Hilfen, Schule, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jobcenter etc.) aufgebaut werden könnte. Gemeint sind sozialraumbezogene Aushandlungsprozesse zwischen den genannten Akteuren und Systemen. An dieser Stelle greife ich nochmals die Grundidee von Winkler auf, die aus meiner Sicht die Klammer für Inklusion und Sozialraum oder besser gesagt Inklusion im Sozialraum bildet. „Die Grammatik sozialpädagogischen Denkens und Handelns, ihres professionellen Sinns lässt sich in zwei Grundideen identifizieren, die als kritisch-prüfende und als organisatorisch-leitende zum Tragen kommen. Die eine Grundidee ist mit dem Begriff des *Subjekts* zu fassen, die andere mit dem des *Ortes*. Sozialpädagogik lässt sich demnach begreifen in der Vorstellung, dass Subjekte an Orten, in (Sozial-)Räumen agieren bzw. dass ihnen Subjektivität ermöglicht werden muss gegenüber ihrer Festsetzung durch Orte.“<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> 15. Kinder- und Jugendbericht, Deutscher Bundestag, 18. Wahlperiode, 12/ 2017, Seite 329 - 362

<sup>40</sup> Reinhard Wiesner in: Heft 7-8/2022 JAmt :356

<sup>41</sup> Oder vielleicht doch? Vgl. Startchancenprogramm des Bundesbildungsministeriums 2024 bis 2026

<sup>42</sup> Michael Winkler in: Sozialmagazin, Heft 1-2.2024

Das kann auch bedeuten, sich auf die Ursprünge des sozialpädagogischen Denkens zurückzubesinnen, um vorwärts zu gehen.

### 3.4 Fachkonzepte und Arbeitsmethoden auf den Prüfstand stellen

Wie agieren Subjekte an Orten und Sozialräumen? Antworten finden wir in fundierten fachtheoretischen Konzepten, die sich in der sozialräumlich ausgestalteten Praxis längst bewährt haben und gerade im Hinblick auf die beschriebene Situation in der Jugendhilfe von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand gestellt werden dürfen. Dies kann etwa durch Ergebnissicherung geleisteter Hilfen aus unterschiedlichen Handlungsperspektiven geschehen, die divergierende Interpretationen zulassen. Dabei können Ursache-Wirkungsketten in den Blick genommen werden, ggf. unterstützt durch sozialwissenschaftliche Forschung zur Weiterentwicklung sozialpolitischer Steuerung.<sup>43</sup> Ausgangspunkt für ortsbezogenes Handeln ist aus meiner Sicht nach wie vor die konsequent umgesetzte Alltags-, Lebenswelt- und Sozialraumorientierung, die auch die Bedeutung non-formaler Bildung nicht aus den Augen verliert und Beteiligungsprozesse insbesondere in Bedarfs- und Mangellagen organisiert. In diesem Zusammenhang möchte ich das Life-Space-Interview-Konzept von Fritz Redl exemplarisch anführen, welches nicht nur Anwendung bei sogenannten Systemherausforderern finden könnte. Wenn konfliktvolle Ereignisse aus dem Alltag dominieren und es darum geht, junge Menschen in die Unmittelbarkeit der jeweiligen erzieherischen Situation zurückzuholen, sollten diese auch in der Situation aufgearbeitet werden. „Aber, wissen wir denn überhaupt, welche Aufgaben das Ich eines gesunden neunjährigen Kindes im Laufe eines 24-Stunden-Tages zu erfüllen hat?“<sup>44</sup> Im Bewusstsein, dass Pädagogik eine humanwissenschaftliche Disziplin ist, die auf Selbstermächtigung und wachsende Autonomie des Menschen zielt, wäre der Befähigungsansatz von Martya Sen und Martha C. Nussbaum (capability approach) ein empfehlenswerter sozialphilosophischer Bezugsrahmen für eine kritische Auseinandersetzung mit den Begriffen Freiheit und Gerechtigkeit. Angesichts der angesprochenen Spezialisierung, des Generationenwechsels („Fachkräftemangel“) und der systemübergreifenden Dynamik könnte der Befähigungsdiskurs ein gemeinsamer Nenner für die Verständigung auf der erzieherisch-fachlichen Ebene darstellen. Diese Verständigung reduziert m.E. die Gefahr, dass die Fachszene zum Spielball gegenläufiger Interessen und stattdessen in die Lage versetzt wird, zu tun was ihnen mit guten Gründen wichtig ist.

---

<sup>43</sup> Vgl. dazu z.B. Joachim Merchel: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit, Weinheim, 2013

<sup>44</sup> Fritz Redl, David Wineman, Kinder, die hassen, Freiburg 1970, Seite 22

## 4. Die Subtraktion des Denkens

Mir ist am Ende dieses Textes klar, dass es keine Hausmittel gegen die VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), gegen Effekte der „Hypernormalisation“ oder der „postfaktischen Politik“ gibt. Allein diese Begriffe sind nicht im Stande, unsere Lage zu erklären. Vor allem, wenn Resignation, die ich auch im Feld Sozialer Arbeit zu erkennen meine, mit dabei ist und sich in der Jugendhilfe im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und fachlicher Weiterentwicklung auszubreiten scheint. Über die sozialpsychologische Dimension von Resignation und Rückzug in Verbindung mit ständiger Kostensenkung bei gleichzeitig erwarteter Produktivitätssteigerung wird in der Sozialen Arbeit kaum nachgedacht. Scheinbar wird ausgeklammert, dass es auch in der Jugendhilfe Produktivitätssteigerungen gibt, z.B. die Bearbeitung von mehr „Fällen“ mit weniger Personal bei gleichbleibendem Entgelt. Dort, wo Sparmaßnahmen notwendig erscheinen, dürfen auch überkommene Konzepte und Trägerroutrinen hinterfragt und verändert werden. Kostendruck als notwendiges Erfordernis kann also auch ein Anhaltspunkt sein, Jugendhilfe-Konzepte neu zu denken und aktiv zu entwickeln, anstatt zu resignieren. Denn gegenwärtig sieht es nicht danach aus, als würde die pädagogische Profession selbst über ihre Zukunft entscheiden, sondern sich vielmehr das rechnerische Denken der Betriebswirte und Kämmerer einverleiben. „Sind es wirklich die finanziellen Argumente, die uns an der Arbeit hindern oder ist es die hintergründige Zufriedenheit, auf der richtigen Seite des Sozialgefälles sicher aufgehoben zu sein?“<sup>45</sup> Sollte diese Frage nicht auch heute in der Jugendhilfe gestellt werden, weil der Kontrast zwischen den prekären Lebenslagen und der „gedankenlosen, pausbäckigen Gesundheit“ eines „verweichlichten Mittelstandes“<sup>46</sup> immer noch eine Rolle spielt? Handelt es sich dabei vielleicht um das Grundrauschen des Wohlstandsnarratives, das uns manchmal daran hindert, die Dinge so zu sehen, wie sie sind? In dieser Lage ist es nicht nur für die sozialarbeiterische Profession schwer, das Mindset zu ändern oder sogar eine sozialpolitische Utopie zu entwickeln. Dass es Veränderungen braucht, ist nicht die Frage, doch wie oft ändern wir wirklich unsere Denkweise, der entsprechenden Denkprozesse vorausgehen? Gibt es konkrete Räume, die das (Nach-)Denken über eine grundsätzliche Weichenstellung ermöglichen? Müssen diese Räume dafür nicht neu erschaffen werden? Und führen Komplexität, Unsicherheit und Resignation nicht eher zu einem verminderten Denken, zuweilen gar zu Denkverboten, die nicht selten mit einem Machtverringerschub einer ganzen Profession einhergehen? Auffällig ist, wieviel Raum und Präsenz bspw. den Themen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz eingeräumt wird und die eigenen, ja eigentlichen Fragen, in den Hintergrund

---

<sup>45</sup> Ebenda, Seite 7: 1946 konnte nach etwa 1,5 Jahren Projektlaufzeit kein zuverlässiger Kostenträger mehr für Fritz Redls *Pioneer Home* mehr gefunden werden.

<sup>46</sup> Ebenda, Seiten 9, 18

gedrängt oder sprichwörtlich abgezogen werden. Es ist schon ein Hoffnungsschimmer, wenn die Sozialphilosophie wenigstens noch in Zitatform bei Begrüßungen auf Tagungen oder Kongressen herangezogen wird.

Fachkräfte in der Sozialen Arbeit machen sich permanent Gedanken über gute Lösungen, Hilfemöglichkeiten und Angebotsformen für Menschen, die von ihnen begleitet, betreut und ausgebildet werden. Sie denken über Effekte und Wirkungen von Hilfen nach und entwickeln Programme und Konzepte. Wenn Pädagoginnen und Erziehende über ihre eigene Profession out of the box und jenseits struktureller Zwänge nachdenken wollen, zeigen Zeit- und Finanzwächter sowie Entscheidungsträger oft wenig Offenheit dafür, dass die (sozial-)pädagogischen Arbeitsfelder das freie Denken praktizieren und in den Mittelpunkt ihrer Reflexion stellen. Dem Denken muss aber Zeit eingeräumt werden und „Denken heißt Überschreiten“ (Ernst Bloch). Obwohl gerade die Pädagogik als Humanwissenschaft nicht ohne Denken auskommt, werden Denkprozesse auf der Metaebene blockiert und im wahrsten Sinne des Wortes von der Arbeitszeit abgezogen, also subtrahiert. Denken gehört - wie für andere einschlägige Berufe auch - zu den Werkzeugen von sozialpädagogisch Tätigen. Das sollte bereits im Studium angelegt und gefördert werden. Theorie und Praxis mit humanwissenschaftlichem Unterbau geschieht nicht ohne Denken. **Die Subtraktion des Denkens führt mit der Zeit zur Enteignung der Einbildungskraft pädagogischer Fachkräfte und zum Qualitätsverlust ihrer Handlungsfähigkeit.** Wenn diese Beobachtung aus der Kirchturmperspektive stimmt, dann muss sich die eher innovative und kreative Fachdisziplin (Sozial-)Pädagogik eingestehen, dass sie sich mit der gesellschaftlichen Lage und den damit verbundenen finanziellen und fachlichen Einschnitten in gewisser Weise arrangiert hat. Zurückkommend auf das Eingangszitat von Thomas Rauschenbach könnte resümiert werden, dass Veränderungen und damit korrespondierende Veränderungsbedarfe in der Jugendhilfe schon mindestens seit zwei Jahrzehnten aus sozialwissenschaftlich-demographischer Perspektive beobachtet, aber nicht konsequent angepackt werden. Und dass deswegen Handlungsbedarf besteht, nicht nur in puncto Fachkräftemangel. Auf der Debattenebene wurde und wird der Handlungsbedarf vielfach formuliert, kann sich aber gegen die Angriffe aus den Finanz- und Entgeltabteilungen nicht gut verteidigen. Vielleicht hängt diese Dynamik auch damit zusammen, dass der tatsächliche Handlungs- und Veränderungsbedarf sich zwar aus der Vergangenheit erklären lässt; sich aber nicht auf die Zukunft bezieht, sondern auf die Rückgewinnung von Privilegien, die auf den jeweiligen - vermeintlich besseren - Zustand des ehemals Bestehenden projiziert werden. Wirkliche Veränderung scheint nicht gewollt, sondern eher ein ruhiges Leben: „Ein bloßer Wandel kann auch von der Art sein, die man an Wolken oder an Rauchringen zu beobachten vermag: bald sehen sie so aus, bald sehen sie anders aus.“<sup>47</sup> Wenn das

---

<sup>47</sup> Norbert Elias, Der Prozess der Zivilisation, Frankfurt/M 1995, Seite XII (Einleitung)

Mindset der Pädagogik in diese Richtung geht, liegt sie genau im konservativen Mainstream, der in vielen Köpfen unserer Gesellschaft herumgeistert und auf Impulse hofft, die von der Politik oder übergeordneten Gremien partout nicht kommen. Stattdessen stellt sich ein erratic, existenzieller Zustand ein, der die Zusammenhänge (der jeweiligen beruflichen Gruppe) immer undurchschaubarer und unerreichbarer macht und eher den Charakter einer „Wandellosigkeit“ (Norbert Elias) erhält.

Eine Hypothese könnte auch sein, dass die Sozialpädagogik dermaßen mit der Verlustbearbeitung beschäftigt ist, dass sie gar nicht in der Lage ist, professionsbezogene Perspektiven zu entwickeln. Wurde die Soziale Arbeit in ähnlicher Weise wie die pflegerischen Berufe oder die Bau- und Autobranche vom jeweils vorherrschenden Fortschrittsimperativ ad absurdum geführt? Auch wenn bei den einen die Fachkräfte oder die Aufträge fehlen und bei den anderen die Abnehmer. Alle Branchen mussten Einbußen bei der Vorstellung, dass es in sozialer wie ökonomischer Hinsicht immer nur nach vorne geht, in Kauf nehmen. Die durch kapitalistische Profitwirtschaft erzeugten Ausbeutungsbeziehungen, die in der Regel Mitursache von Inanspruchnahme staatlicher Hilfen und Sozialer Arbeit sind, betreffen nicht nur Kinder und Jugendliche mit ihren Familien, sondern die Beschäftigten in der Kinder- und Jugendhilfe selbst. Diese wirken gehemmt und machen die Dynamik der ökonomischen wie emotionalen Ausbeutung und der damit erlittenen Verluste nicht offensiv zum Thema und bleiben in der von Reckwitz genannten Verlustparadoxie gefangen: „Diese Paradoxie sorgt dafür, dass die Moderne mit den Verlusten, die sie eigentlich verabschieden wollte, enorm beschäftigt ist.“<sup>48</sup> Pädagogische Fachkräfte sind auch nur Menschen und geraten aus dem Gleichgewicht, ihr Fortschrittsglaube scheint nicht mehr zur Wirklichkeit mit Erfahrungen von Verlusten zu passen. Und Verluste lassen sich auf Dauer nicht ungeschehen machen. Inwieweit diese und andere Hypothesen in diesem Text eine kritische Reflexion erfordern, muss die Fachszene selbst entscheiden. Was sie aber braucht, ist Zeit zum Nachdenken, die nur im Rahmen von Denkwerkstätten oder Weiterbildungsprozessen möglich ist. Wenn diese Zeit nicht ermöglicht oder von der tatsächlichen Arbeitszeit subtrahiert wird, wird dem Berufsbild der Sozialen Arbeit die reflexive Grundlage entzogen. Gibt es zu Denkoperationen im Feld Sozialer Arbeit, die einen Zustand oder eine Situation fundiert in Frage stellen, wirkliche Alternativen? Mit welchen Fragen wird die Infragestellung flankiert? „Alles, was sich heute sehen lässt, ist, dass mit der allmählichen Zivilisation eine Reihe von spezifischen Zivilisationsnöten auftreten. Aber man kann nicht sagen, dass wir schon ganz verstehen, warum wir uns eigentlich quälen.“<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Andreas Reckwitz, Verlust, Berlin 2024, Seite 23

<sup>49</sup> Norbert Elias, Der Prozess der Zivilisation, Frankfurt/M 1995, Seite LXXX (Einleitung)