

# Kinderschutz – Bündnis aktuell

Informationssammlung für die Praxis  
im Bündnis Kinderschutz MV

Nr. 22/April 2014

## Die Jugendämter als lernende Organisationen „Fehlerkultur“ im Kinderschutz

Der Begriff „Fehlerkultur“ stammt aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und bezeichnet die Art und Weise, wie Gesellschaften, Kulturen und soziale Systeme mit „Fehlern“ umgehen.

Begreift man Jugendämter als soziale Systeme muss man sich auch hier die Frage stellen, wie diese Einrichtungen mit „Fehlern“ verfahren, welches Verständnis bzw. welche Haltung insbesondere kommunalpolitisch Verantwortliche und Leitung zu „Fehlern“ hat und wie entsprechend auf der Arbeitsebene der Umgang mit „Fehlern“ gehandelt wird.

Vor dem Hintergrund sich verändernder sozio-ökonomischer Rahmenbedingungen haben sich auch die gesellschaftlichen, politischen und professionellen Vorstellungen über das sichere Aufwachsen von Kindern weiterentwickelt.

Durch die Einführung des Bundeskinderschutzgesetzes wird der Fokus auf ein

frühzeitiges Erkennen und Schützen der Kinder vor Gefährdungen in Familien und Einrichtungen gelenkt und auch durch etablierte Kinderschutzverfahren und Beratungsansprüche soll fachlichen Fehleinschätzungen vorgebeugt werden.

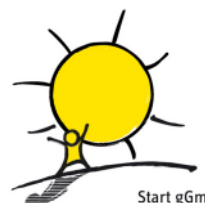
**Was passiert aber, wenn dennoch „Fehler“ passieren?**

„Fehler“ in der Kinderschutzarbeit, die z. T. auch in der Öffentlichkeit skandalisiert werden, lassen sich immer wieder feststellen. Die Folgen lassen sich anschaulich skizzieren:

- So werden die Lebensbedingungen von Kindern nicht immer umfassend erfasst und können dann keine Beachtung bei der Risikoeinschätzung finden.
- Das Kind kann folgend nicht ausreichend oder gar nicht geschützt werden und die KWG dauert an.

*Der Begriff „Fehlerkultur“ stammt aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und bezeichnet die Art und Weise, wie Gesellschaften, Kulturen und soziale Systeme mit „Fehlern“ umgehen.*

*Begreift man Jugendämter als soziale Systeme muss man sich auch hier die Frage stellen, wie diese Einrichtungen mit „Fehlern“ verfahren, welches Verständnis bzw. welche Haltung insbesondere kommunalpolitisch Verantwortliche und Leitung zu „Fehlern“ hat und wie entsprechend auf der Arbeitsebene der Umgang mit „Fehlern“ gehandelt wird.*



- Die Familie erhält nicht die notwendige bzw. geeignete Hilfe und Unterstützung und kann so z. B. die häuslichen Verhältnisse nicht stabilisieren.
- Die Familien entwickeln in der Folge ungerechtfertigter Interventionen Widerstand gegen das Helfer/innen-system und brechen ggf. eine notwendige Hilfe ab bzw. „drängen“ Fachkräfte aus der Familie.
- Es kommt u. U. zur Eskalation von Konflikten, Straffälligkeit, Gewalt und im Zuge von Überforderung sogar zur Tötung von Kindern.
- Die Familien sind unzufrieden mit der Hilfe bzw. den Helfer/innen und werden sich zukünftig nicht mehr Hilfesuchend an das Jugendamt wenden.

Solche und andere „Fehler“ in der Kinderschutzarbeit treten immer wieder auf. Entscheidender aber als die „Fehler“ selbst ist, wie Institutionen mit diesen „Fehlern“ und deren Folgen umgehen bzw. welche Form der „Fehlerkultur“ z. B. im Jugendamt etabliert ist und gelebt wird.

#### „Fehlerkultur“ im Jugendamt

Werden „Fehler“, egal ob sie auf der fachlich/personellen oder organisatorisch/strukturellen Ebene auftreten, als

„Störfaktoren“ gesehen, die entweder vertuscht oder als Gegebenes hingenommen werden oder werden „Fehler“ als eine Lernchance begriffen und wahrgenommen?

Biesel unterscheidet drei Systemtypen von „Fehlerkulturen“.

#### pathologische Kultur:

- Niemand will etwas von und über „Fehler“ wissen.
- Die Überbringer von „Fehlerbotschaften“ werden an den „Pranger“ gestellt.
- Die persönliche Verantwortung für „Fehler“ wird ignoriert.
- „Fehler“ werden entweder pauschal geahndet oder grundsätzlich verheimlicht.
- Neue Ideen zur Verbesserung der Organisation und der Praxis können so in Auswertung von Fehlern nicht abgeleitet oder sogar abgelehnt werden.

#### bürokratische Kultur:

- „Fehler“ müssen nicht gefunden werden.
- Übermittler von „Fehlern“ werden angehört, man ist aber froh, wenn die „Melder/innen“ sich künftig ruhig verhalten oder sogar die Organisation

verlassen und nicht mehr über Fehler und Konsequenzen gesprochen werden muss.

- Die Verantwortung für „Fehler“ wird aufgespalten und i.d.R. im Sinne einer „Gesamtschuld“ einzelnen Fachkräften „zugeschoben“.
- „Fehler“ werden höchstens akut lokal und nicht nachhaltig strukturell beseitigt.
- Neue Ideen werden oft gleichgesetzt mit dem damit verbundenen Aufkommen von neuen Problemen und Störungen.

#### generative Kultur:

- „Fehler“ werden evaluativ aktiv und systematisch gesucht.
- Mitarbeiter/innen werden darin geschult, „Fehler“ zu erkennen und zu benennen.
- Die Verantwortung für „Fehler“ wird gemeinsam übernommen.
- Aufgedeckte „Fehler“ führen zu organisationalen und damit nachhaltigen Veränderungen.
- Neue Ideen sind als Entwicklungsimpuls willkommen.

#### Jugendämter als lernende Organisationen

Institutionen und Einrichtungen, die eine generative „Fehlerkultur“ leben, akzeptieren

„Fehler“ in der Kinderschutzarbeit als strukturelles Element sozialer Arbeit. Aufgrund der Arbeit mit hochbelasteten Menschen in konfliktreichen und dynamischen Lebenssituationen ist eine restlose „Kontrolle und Steuerung“ nicht zu garantieren. In diesem Verständnis hat soziale Arbeit nicht vordergründig das Ziel, Kinderschutzfälle völlig zu verhindern, sondern über die Beziehungsarbeit Eltern in die Lage zu versetzen, die Lebenssituation von Kindern eigenverantwortlich besser zu gestalten.

Um gute Kinderschutzarbeit leisten zu können, müssen Jugendämter personell, sachlich und finanziell gut ausgestattet sein. Sie brauchen aber auch ein klares Fundament und Profil sowie gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und konzeptionell ausgearbeitete methodische sowie Verfahrens- und Qualitätsstandards.

Jugendämter die sich als lernende Organisationen begreifen und anpassungsfähig auf äußere und innere Reize reagieren, überprüfen und passen ihre Verfahren und Standards im Rahmen einer regelmäßigen Qualitätskontrolle und -entwicklung an. Sie würdigen die Potentiale von „Fehleranalysen“ und verfügen über ausreichendes Methodenrepertoire. Sie gehen „Fehler“ aktiv an und tragen dadurch zu einer

kontinuierlichen Verbesserung der  
Kinderschutzarbeit bei.

## Literatur:

Biesel, Kay (2011): Wenn Jugendämter scheitern:  
Zum Umgang mit Fehlern im Kinderschutz.  
Bielefeld.

Fegert, J. M./Ziegenhain, U./Fangerau, H.  
(2010): Problematische Kinderschutzverläufe.  
Mediale Skandalisierungen, fachliche  
Fehleranalyse und

Strategien zur Verbesserung des  
Kinderschutzes. Weinheim und München.

## Kontakt

Bündnis Kinderschutz MV

Geschäftsstelle Start gGmbH

Erich-Schlesinger-Str. 35

18059 Rostock

Telefon: 0381/46139889

E-Mail: michael.bock@start-ggmbh.de

[www.buendnis-kinderschutz-mv.de](http://www.buendnis-kinderschutz-mv.de)