

Michael Behnisch

# Dokumentation und Auswertung der Werkstatt für Fachkräfte öffentlicher und freier Träger

im Rahmen der Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“



## Impressum

Zukunftsforum Heimerziehung -  
Bundesweite Initiative zur  
Weiterentwicklung der Heimerziehung



Internationale Gesellschaft  
für erzieherische Hilfen  
Galvanistraße 30  
60486 Frankfurt am Main

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

Telefon: 069/ 633986-0 | Telefax: 069/ 633986-25  
E-Mail: [verlag@igfh.de](mailto:verlag@igfh.de) | Internet: [www.igfh.de](http://www.igfh.de)  
© IGfH-Eigenverlag, Frankfurt am Main, 2020  
Cover Grafik: ©scusi\_AdobeStock\_273295199  
Satz: Marina Groth

ISBN 978-3-947704-07-1

## Inhalt

1	Einleitung	5
2	Übersicht: Ziele, Teilnehmer*innen und Ablauf der Werkstatt	6
3	Darstellung der Ergebnisse	9
4	Einordnung und Auswertung der Ergebnisse: Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Heimerziehung	21
5	Literatur	31
6	Anhang	35



## 1 Einleitung

Diese Dokumentation fasst die wichtigsten Ergebnisse einer Fachkräfte-Werkstatt zusammen, die im Rahmen der Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“ am 05.12.2019 in Frankfurt am Main stattgefunden hat. Das „Zukunftsforum Heimerziehung“ ist eine bundesweit ausgerichtete Initiative des Bundesministeriums (gefördert durch das BMFSFJ) und wird von der Internationalen Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH) organisiert und moderiert (weitere Informationen: [zukunftsforum-heimerziehung.de](http://zukunftsforum-heimerziehung.de)). Das Ziel dieser Initiative besteht darin, zentrale Entwicklungsbedarfe gelingender Heimerziehung herauszuarbeiten, öffentlich zu diskutieren und so zu einer Weiterentwicklung des Arbeitsfeldes beizutragen. In diesem Rahmen bündelt und verfasst eine bundesweite Expert\*innengruppe Diskussionspapiere und fachliche Positionierungen. So ist unter anderem eine Thesensammlung über Entwicklungsbedarfe der Heimerziehung entstanden. Für die Entwicklung solcher Positionen werden verschiedene Formate genutzt, etwa Expert\*innengespräche, Expertisen, ein öffentliches Hearing sowie Werkstätten mit Eltern, jungen Menschen, Wissenschaftler\*innen und Fachkräften. Diese Dokumentation umfasst die Darstellung sowie die Auswertung der Ergebnisse einer Werkstatt mit Fachkräften öffentlicher und freier Träger.

Im Folgenden wird die Werkstatt-Veranstaltung zunächst in einer Übersicht dargestellt (Kap. 2: Ziele, Teilnehmer\*innen, Ablauf, Vorgehen). Anschließend werden die wichtigsten Ergebnisse in 16 Schwerpunkten gebündelt (Kap. 3). Im vierten Kapitel sollen die Ergebnisse mit Blick auf wissenschaftliche Diskurse sowie auf Praxisdebatten eingeordnet werden. Aus dieser kommentierenden wie explorativen Einordnung heraus werden Empfehlungen im Hinblick auf weitere Positionen innerhalb des „Zukunftsforums Heimerziehung“ abgeleitet.

## 2 Übersicht: Ziele, Teilnehmer\*innen und Ablauf der Werkstatt

Teilnehmer\*innen: An dem Workshop nahmen 24 Fachkräfte teil, darunter acht Mitarbeiter\*innen aus Jugendämtern (ASD) sowie 16 Mitarbeiter\*innen freier Träger der Heimerziehung. Die Teilnehmer\*innen reisten aus verschiedenen Städten sowie vier verschiedenen Landkreisen an. Eine Teilnahme war per Anmeldung nach Ausschreibung über die Expert\*innenrunde im Zukunftsforum Heimerziehung möglich. Aus Gründen der Anonymität werden die Namen der Fachkräfte innerhalb dieser Dokumentation nicht genannt. Auf Wunsch der Teilnehmer\*innen werden die Einrichtungen hingegen erwähnt:

- Evangelische Stiftung Overdyck, Bochum
- Waldhaus Hildrizhausen
- Hpkj e.V., München
- ASB Kreisverband Lübben e.V.
- Stiftung Waisenhaus, Frankfurt/Main
- Entwicklungswerk gGmbH, Frankfurt/Main
- Verein Arbeits- und Erziehungshilfe, Frankfurt/Main
- Heilpädagogisches Institut Vincenzhaus, Hofheim/Taunus
- ASB, Kinder-, Jugend- und Familienhilfe gGmbH im Havelland
- Jugendhilfe Cottbus gGmbH
- Martin-Bonhoeffer-Häuser, Tübingen
- Landesbetrieb Erziehung und Beratung, Hamburg
- Städt. Kinderheim Aschaffenburg
- Jugendamt Stadt Köln (Köln-Mülheim)
- Jugendamt Stadt Köln (Köln-Porz)
- Jugendamt Landkreis Böblingen
- Jugendamt Frankfurt/Main
- Jugendamt Erfurt
- Jugendamt Stuttgart (Beratungszentrum)
- Jugendamt Stuttgart (Beratungszentrum Süd)

Die Veranstaltung fand in Räumen der Frankfurt University (Hochschule für angewandte Wissenschaften) in Frankfurt/Main statt und dauerte von 10.30 bis 16.00 Uhr. Die Konzeption und Moderation übernahmen Prof. Dr. Michael Behnisch (Frankfurt University), Lucas-Johannes Herzog (Vorstand IGfH, Abteilungsleiter Jugendamt Stuttgart), Tabea Möller (Projektmitarbeiterin IGfH) und Stefan Wedermann (Bildungsreferent IGfH).

Ziele und Verlauf: Die Werkstatt-Veranstaltung hatte zum Ziel, die fachliche Expertise von Fachkräften einzuholen und zu diskutieren. Zugleich wurden die Fachkräfte über den Hintergrund der Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“ informiert. Bei der Fachkräfte-Werkstatt handelt es sich also um ein Format, bei denen Fachkräfte der Heimerziehung (Jugendamt sowie freie Träger) an der Identifizierung und Beschreibung von Weiterentwicklungsbedarfen der Heimerziehung beteiligt werden sollen. Die Werkstatt versteht sich als kooperatives Forum mit dialogischen Arbeitsansätzen, um die Einschätzungen, beruflichen Erfahrungen und fachlichen Begründungen der Fachkräfte aus Jugendämtern und Einrichtungen der Heimerziehung erfassen zu können.

Entsprechend war die Veranstaltung aufgebaut:

- a) Vorstellungsrunde und erster, assoziativer Zugang zur Heimerziehung.
- b) Gruppendiskussionen zu ‚Stärken und Schwächen‘ aktueller Heimerziehung.
- c) Bezug der Werkstatt-Ergebnisse mit Blick auf die Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“.
- d) AG-Arbeitsphase zur Sammlung von „Weiterentwicklungsbedarfen“.

Die Struktur der Werkstatt beinhaltete somit eine (individuelle) Bestandsaufnahme über die Heimerziehung (a,b), eine kritische Reflexionsphase (b,c) sowie eine Entwicklungsphase (d). Diese Struktur lässt sich auch im Anhang dieser Dokumentation („Ergebnisprotokoll“) nachvollziehen.

Zu Beginn der Veranstaltung wurden die Teilnehmer\*innen gebeten, sich vorzustellen und folgenden Satzanfang zu ergänzen: „Heimerziehung ist für mich...“ (a). In einer zweiten Arbeitseinheit fanden sich die Fachkräfte in Vierergruppen zusammen, um Merkmale einer „guten Heimerziehung“ sowie „aktuell schwierige Entwicklungen“ zu diskutieren. Die Gruppenergebnisse wurden anschließend moderiert diskutiert (b). Als weiterer Arbeitsschwerpunkt folgte ein Clustering der bisherigen Arbeitsergebnisse (c). Diese wurden ferner mit den innerhalb des Projekts erarbeiteten Diskussionsthesen verglichen und diskutiert. Mit diesem Vorgehen sollten ‚blinde Flecken‘ in der Thesenentwicklung der Expert\*innengruppe (vgl. Einleitung) identifiziert und die Teilnehmer\*innen zugleich über Zwischenergebnisse der Expert\*innengruppe informiert werden. Zum Abschluss der Werkstatt-Veranstaltung tauschten sich die Fachkräfte in vier moderierten Kleingruppen über Weiterentwicklungsbedarfe der Heimerziehung aus und notierten dafür notwendige sozialpolitische und praxisbezogene Unterstützungen (d).

Dokumentation: Die Dokumentation basiert auf Visualisierungen, die während der Werkstatt angefertigt wurden. Zusätzlich haben jeweils studentische Mitarbeiterinnen die Diskussionen und Wortbeiträge protokolliert. Dieses Material ist zu einem Gesamtprotokoll (28 Seiten) zusammengefügt worden, aus dem Zitate entnommen werden („P“, Seitenzahl). Wenn ausnahmsweise aus den Visualisierungen zitiert wird, ist dies kenntlich gemacht („V“).

### 3 Darstellung der Ergebnisse

- (1) Der Heimerziehung wird trotz ihrer Begrenzungen eine hohe Bedeutung zugewiesen – sowohl für das berufliche Selbstverständnis der Fachkräfte als auch für die Entwicklung der jungen Menschen und deren Familien.

„Eine gute Heimerziehung ist für mich Lebensaufgabe und Auftrag, tägliche Herausforderungen zu meistern [...], meiner Meinung nach die Königsdisziplin der Erziehungshilfen“ (P, 6). Viele Fachkräfte beschreiben ihre Tätigkeit in der Heimerziehung (aber auch im Jugendamt) als wichtige Tätigkeit, als „große Verantwortung“ (P, 1) und „Dienst am Menschen zum Wohle der uns anvertrauten Eltern, Kinder und Jugendlichen“ (P, 6). Dies wird damit begründet, dass man jungen Menschen einen Raum und eine Chance schaffen kann, „in dem sie sich gut entwickeln können“, ihre „Entwicklung gefördert wird“ und sie „Alternativen und Auswege“ aufgezeigt bekommen (jeweils: P, 1). Somit wird die Bedeutung der Heimerziehung nicht nur in der Sinnhaftigkeit des eigenen beruflichen Handelns gesehen, sondern auch in der Entwicklungschance und im Lebensort für junge Menschen. Parallel zu dieser Relevanz der Heimerziehung werden aber auch die strukturellen Begrenzungen der Heimerziehung gesehen: Heimerziehung wird als von mehreren Fachkräften als „eine Notwendigkeit auf Zeit“ (P, 1) beschrieben, die möglichst „wieder im Schoße der Familien enden sollte“ (P, 1).

- (2) Die öffentliche Wahrnehmung des Handlungsfeldes wird von den Fachkräften als negativ und die Lobbyarbeit als unzureichend erlebt. Es wird aber auch grundsätzliche Kritik am derzeitigen Zustand der Heimerziehung geäußert.

Im Laufe der Werkstatt-Veranstaltung rückte die Frage nach der öffentlichen Wahrnehmung der Heimerziehung stärker in den Vordergrund. Diese wird von vielen Teilnehmer\*innen zu unrecht als negativ erlebt. Eine positive öffentliche Lobby, innerhalb derer auch gute Verläufe und „gute Geschichten“ erzählt würden, fehle oftmals: „Es werden immer die schlechten Geschichten erzählt, es gibt niemanden, der die guten Geschichten erzählt“ (P, 11). Der Öffentlichkeit sei oftmals nicht klar, dass Heimerziehung dringend gebraucht wird, um gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen: „Warum muss man sich immer rechtfertigen? Wir haben die minderjährigen unbegleiteten Flüchtlinge aufgenommen, wenn wir sie nicht aufnehmen, was macht die Gesellschaft dann mit diesen Kindern?“ (P, 18). Stattdessen erkennen einige Fachkräfte seitens der Politik, genannt wurde vor allem die AfD, sogar „Angriffe gegen die Jugendhilfe“ (P, 27).

Viele Fachkräfte fordern vor diesem Hintergrund eine bessere Öffentlichkeitsarbeit, eine stärkere Beteiligung in Gremien und mehr Aufklärung über das Handlungsfeld. Auch eine

stärkere Präsenz in Jugendhilfeausschüssen sei hilfreich. Insgesamt müsste die (Fach-)Politik „mehr Einblick in die Praxis“ (P, 19) bekommen, um Heimerziehung besser verstehen und wertschätzen zu können, aber auch: „Man muss der Politik vor Augen führen, dass es nicht um gigantische Summen in der Heimerziehung geht“ (P, 24). Dann wären vielleicht auch neue Bündnisse möglich: „Wer macht hier die Lobbyarbeit für uns, wenn nicht wir selber [...]? Wie können wir Finanzierende mit ins Boot holen?“ (P, 23), fragt ein Teilnehmer. Andere Fachkräfte geben zu bedenken, dass man dazu noch deutlicher hervorheben müsse, was den positiven Kern der Heimerziehung ausmacht und welche Grundhaltungen bewahrt und offensiv nach außen vertreten werden sollten. Genannt werden eine humanitäre Grundhaltung, Kinderrechte sowie die Förderung der Selbstständigkeit von Kindern.

Einige Teilnehmer\*innen sehen die negative öffentliche Wahrnehmung auch in einem Zusammenhang mit mangelnden Reformen innerhalb des Handlungsfeldes: So müsse man grundlegend diskutieren, ob nicht Heimerziehung „in den 80er Jahren hängengeblieben ist“ (P, 26) bzw. ob man nicht offen darüber reden müsse, inwieweit man Heimerziehung durch andere Hilfen ersetzen kann und sie dadurch teilweise „abgeschafft werden muss“ (P, 22). In einer weiteren Wortmeldung wird gefordert, dass die Heimerziehung „revolutioniert“ (P, 1) werden müsse. Eine andere Fachkraft äußert sich so: „Das System, Plätze müssen schnell belegt werden, so wie es aufgebaut ist, ist zum Scheitern verurteilt. Man muss das Rad manchmal auch neu erfinden“ (P, 12). Ein Teilnehmer fragt mit Blick auf politische Reformen der Jugendhilfe: „Was kann verändert werden?“ (P, 11).

- (3) Die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte werden hinsichtlich der zeitlichen und personellen Ressourcen sowie der Unterstützungsmöglichkeiten als schwierig, teilweise als unzulänglich beschrieben.

Fast alle Fachkräfte berichten von schwierigen und zum Teil unzulänglichen Arbeitsbedingungen. In der Kleingruppenphasen (b) nahm jede Gruppe Bezug auf diese Thematik, die fast ausnahmslos unter der Rubrik „schwierige Entwicklungen“ verortet wird. Die Fachkräfte beklagen, dass „ausreichendes, zufriedenes und kompetentes Personal“ (P, 1) als Voraussetzung für gute Heimerziehung häufig fehle. Unterschiedliche Einschätzungen zwischen Vertreter\*innen öffentlicher und freier Jugendhilfe waren dabei nicht erkennbar. Einige Diskutant\*innen stellen überrascht fest, dass sich Jugendämter und freie Träger in vielem einig sind: „Wir sehen vieles ähnlich, was sonst in der täglichen Arbeit eher widersprüchlich erscheint“. Und: „Interessant zu sehen, dass wir als Vertreter des Jugendamts oder freier Träger von den Grundsätzen her gleich sind“ (P, 28).

Im weiteren Verlauf der Werkstatt sprechen die Mitarbeiter\*innen differenziert unterschiedliche Aspekte der Personalsituation an: Das Hauptproblem wird in dem Gefälle zwi-

schen der hohen fachlichen Herausforderung einerseits und der schlechten Bezahlung und der geringen Unterstützung andererseits gesehen. Bemängelt wird die Tendenz einer immer ‚wirkungsorientierteren‘ **Arbeit: Alles müsse „immer schneller“** (P, 7) gehen, bei gleichzeitig fehlendem Personal und fehlenden zeitlichen Ressourcen. Dies führe dazu, dass sich junge Nachwuchskräfte entweder gar nicht für die Heimerziehung entscheiden oder durch die **schwierigen Strukturen schnell überfordert und ‚ausgebrannt‘** seien. Das führe zu einer hohen Fluktuation, gerade bei den Berufsanfänger\*innen.

Die zum Teil problematischen Rahmenbedingungen bleiben aus Sicht der Fachkräfte nicht ohne Auswirkungen auf die Kinder und Jugendlichen: Es fehle den pädagogischen Fachkräften an Zeit. Andere Mitarbeiter\*innen weisen darauf hin, dass die Gruppen zu groß sind, was zum Charakter einer **„Zwangsgemeinschaft“** und **„Aufbewahrung“** führen und Platzmangel erzeugen könne (V). Die Fachkräfte sind sich einig, dass neben der Verbesserung personeller Ressourcen auch eine bessere Gesundheitsfürsorge für Mitarbeiter\*innen, mehr personelle Stabilität der Teams und gute Supervision notwendig erscheinen: **„Warum bekommen die keine zusätzliche Hilfe, z.B. Gesundheitsprävention [...]. Was kann ich für die Fürsorge tun? Damit es für die Kinder besser wird“** (P, 10).

- (4) Die Beschäftigungssituation wird aufgrund eines erheblichen Fachkräftemangels als schwierig wahrgenommen, die Ausbildung sollte sich stärker auf die Tätigkeit in den Erziehungshilfen beziehen.

Viele Diskutant\*innen erkennen im Fachkräftemangel ein weiteres strukturelles Problem innerhalb der Beschäftigungssituation des Arbeitsfeldes. Einige Fachkräfte bringen den Fachkräftemangel in Zusammenhang mit den schwierigen Arbeitsbedingungen und weisen auf die Folgen hin: **„Zusätzliche Fachleistungsstunden werden benötigt, Antwort Jugendamt: Würden es gerne machen, durch Personalmangel nicht möglich“** (P, 8). Im Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter\*innen wird aber auch deutlich, dass der Fachkräftemangel regional stark unterschiedlich ausgeprägt ist.

In den Augen einiger Fachkräfte besteht ein Lösungsansatz darin, die Ausbildung zur/zum Erzieher\*in stärker auf die Tätigkeit in den Erziehungshilfen auszurichten. Außerdem seien mehr Fort- und Weiterbildungen notwendig **„Es gibt viel zu wenige berufsbegleitende Ausbildungsmöglichkeiten“** (P, 7). Dieser Bedarf bezieht sich nach Einschätzung der Fachkräfte vor allem auf Weiterbildungen in methodischem Handeln (v.a. Hilfeplanung, Fallverstehen, Ressourcenorientierung), in der Ausbildung von Basiskompetenzen sowie darin, Haltnungsfragen zu thematisieren (**„einen geraden Rücken haben“**, V). Durch solche Angebote kann nach Ansicht der Fachkräfte die personelle Situation verbessert werden. Zudem tragen Fortbildungen dazu bei, auf neue Herausforderungen reagieren, passende Konzepte

entwickeln bzw. überprüfen zu können, ob die **bestehenden Konzepte** „noch in die Zeit passen“ (V). Zumal die Tatsache, dass immer weniger Fachkräfte in der Heimerziehung arbeiten wollen bzw. das Handlungsfeld schnell wieder verlassen, am eigenen Selbstverständnis nagt: „**Wir verzweifeln fast**, weil wir uns fragen, ob wir noch die richtigen Konzepte **haben**“ (P, 25).

- (5) Fachkräfte erleben ihren eigenen Handlungsspielraum als eingeschränkt und wünschen sich mehr Gestaltungsfreiheit innerhalb ihrer beruflichen Rolle.

Die Forderung nach mehr Flexibilität und Gestaltungsspielraum im eigenen pädagogischen Handeln zieht sich wie ein roter Faden durch viele Diskussionen der Fachkräfte-Werkstatt. Der Gestaltungsspielraum wird in der beruflichen Praxis eher als eingeschränkt wahrgenommen: „**Ich habe manchmal das Gefühl, dass wir in die Rolle der Bittsteller kommen**“ (P, 26), ohne „selbst entscheiden zu können“ (ebd.). Stattdessen „brauchen wir ausreichend Raum für individuelle Förderung und Lösungen“ (V). Fachkräfte wollen „**nicht wochenlang [...] rumzanken, warum man sowas braucht**“ (P, 24), sondern „**gezielte Alternativen für Kinder und Jugendliche**“ durchsetzen (V). Offenbar fühlen sich viele Fachkräfte eingeschnürt in ein enges Handlungskorsett, in dem Möglichkeiten für Kinder und Jugendliche nicht so wie gewünscht umgenutzt werden können, in dem die eigene Handlungsautonomie aus ihrer Sicht zu stark eingegrenzt ist. Genannt werden in diesem Zusammenhang eine **zunehmende „Zieldominanz“** (V) durch andere Institutionen, immer „**mehr Bürokratisierung**“ (V) sowie die „**Auswirkungen von rechtlichen Regelungen**“ (V).

- (6) Der Einfluss anderer Akteur\*innen – vor allem der wirtschaftlichen Jugendhilfe sowie der Kinder- und Jugendpsychiatrie – auf Gewährung und Gestaltung von Maßnahmen der Heimerziehung wird als stark wahrgenommen.

Die fehlenden Gestaltungsspielräume, die mit Blick auf die eigene pädagogische Praxis gesehen werden (Ergebnis 5), ergeben sich auch durch den als stark empfundenen Einfluss anderer Akteur\*innen. Bei der Gewährung und Gestaltung von Heimerziehung dürfe man sich „**nicht von anderen Disziplinen entmündigen lassen**“ (P, 18). In mehreren Formaten der Werkstatt-Veranstaltung wird in diesem Zusammenhang die wirtschaftliche Jugendhilfe genannt. Einige Fachkräfte berichten von einem direkten Einfluss auf die Hilfgewährung, indem sich Fachkräfte der wirtschaftlichen Jugendhilfe bei fachlichen Entscheidungen stark einbringen (P, 27): „**Die wirtschaftliche Jugendhilfe wird immer größer, die Beteiligung der Jugendamt-Mitarbeiter immer kleiner**“ (P, 9). Man müsse sich daher fragen, so ein Teilnehmer: „**Wer hat hier, salopp, den Hut auf bei der Bewilligung?**“ (P, 27). Eine weitere Akteurin, die einen starken Einfluss auf die Heimerziehung nimmt, ist die Kinder- und Jugendpsychiatrie und die damit einhergehende ‚**Diagnosemacht**‘: „**Mittlerweile haben die**

meisten Jugendlichen eine ICD-Diagnose. Da muss man aufpassen, damit nicht alles, was Psychiatrien vorschlagen, auch unkritisch umgesetzt wird“ (P, 10, V), bemerkt dazu ein Teilnehmer.

- (7) Die interdisziplinäre Kooperation ist bedeutsam, muss aber aus Sicht der Fachkräfte verbessert werden, um die gemeinsame Fallverantwortung zu stärken.

Einige Fachkräfte sehen insbesondere in der Verbesserung der Kooperationsstrukturen einen wichtigen Ansatzpunkt für eine Weiterentwicklung der Heimerziehung – gerade auch deshalb, weil viele Institutionen an diesem Handlungsfeld beteiligt sind (auch: Ergebnis 6). Eine solche Zusammenarbeit sollte eine **„offene und kreative Fach- und Konzeptionsdiskussion“** (V) zwischen öffentlichen und freien Trägern beinhalten, damit rechtzeitig über Fallverläufe (über die Lebenssituation des jeweiligen jungen Menschen) gesprochen werden kann. Dabei existieren aber offenbar Berührungängste: **„Träger sagen oft, ich habe Angst, und wollte es nicht direkt dem Jugendamt vermitteln“** (P, 12). Die Fachkräfte nehmen während der Werkstatt auch Bezug auf die notwendige Verbesserung in der Zusammenarbeit mit Schule (Ergebnis 14), Justiz, Kinder- und Jugendpsychiatrie, mit ärztlichen Diensten, der Ausländerbehörde oder dem Jobcenter. Die Kooperation mit Verbänden der Behindertenhilfe (Bundesteilhabegesetz, **geplante ‚Große Lösung‘**) wird während der Veranstaltung nur am Rande thematisiert und eher als unklar angesehen: **„Was kommt da auf uns zu“?** (P, 10).

Als Ziel gelingender Kooperationsstrukturen wird von einigen Teilnehmer\*innen die Verbesserung und Umsetzung einer multidisziplinären Fallarbeit sowie einer gemeinsamen Fallverantwortung genannt. Dazu seien zum Beispiele mehr Fallkonferenzen oder gegenseitige Hospitationen hilfreich (V). Fachpolitisch wäre es aus Sicht der Fachkräfte notwendig, gesetzliche Rahmenbedingungen anzupassen, Datenschutzfragen zu klären und Kultusministerien einzubeziehen (V).

- (8) Starke regionale Unterschiede in Finanzierung und Infrastruktur von Erziehungshilfen müssen reduziert werden; sie verhindern eine Chancengerechtigkeit für Kinder, Jugendliche und Eltern.

Die Fachkräfte weisen in mehreren Beiträgen darauf hin, dass durch die unterschiedliche Finanzstärke der Kommunen starke regionale Ungleichheiten (Disparitäten) in der Gewährung und Ausgestaltung von erzieherischen Hilfen entstehen. Dies wird von mehreren Teilnehmer\*innen problematisiert: **„Eigentlich geht das nicht, dass die Chancen und die Rechtsansprüche auf Jugendhilfe durch den Kämmerer bestimmt werden“** (V). Zum Teil gebe es, berichten andere Fachkräfte, gravierende Ungleichheiten sogar zwischen Nach-

barlandkreisen (P, 9). Diese Ungleichheit in der Finanzierung führt aus Sicht der Praktiker\*innen zu fehlenden Hilfestrukturen und regional stark unterschiedlichen Qualitätsstandards und damit zur Ungerechtigkeit gegenüber Eltern und jungen Menschen. Zudem seien viele öffentliche Träger überlastet.

Die Herstellung von mehr Chancengerechtigkeit wird deshalb aus Sicht einiger Fachkräfte zu einem wichtigen Weiterentwicklungsbedarf der Heimerziehung. Unabhängig von Region, Finanzstärke der Kommune oder Herkunft (unbegleitete Flüchtlinge) sollten die Leistungen der Erziehungshilfe allen jungen Menschen gleichermaßen zugutekommen können. In der Praxis müsste dies heißen, alle Kinder gleich zu behandeln (V). Auf fachpolitischer Ebene wären bundesweite Standards und Finanzierungsgrn (Kommunen entlasten) zu fordern; dazu gehörten auch neue Finanzierungsmodelle: „Weg vom Einzelfall, hin zur Budgetierung“ (P, 4).

- (9) Die Partizipation wird als wichtiger Ansatz der Heimerziehung gesehen. In der Praxis stellt sich diese jedoch zu oft als **„Scheinbeteiligung“** heraus. Dies gilt sowohl für junge Menschen und Eltern als auch für die Mitarbeiter\*innen selbst.

Fragen der Beteiligung und Partizipation stellen ein wichtiges Thema während der Veranstaltung dar. **Kritisch angemerkt wird eine „Scheinbeteiligung“** (P, 3) von jungen Menschen, wenn es nicht gelingt, die formalen Beteiligungsinstrumente („auf dem Papier“, P, 3) mit Leben zu füllen und dadurch die partizipative Haltung verloren geht: „Dann verlieren wir die Jugendlichen und die Eltern“, so eine Teilnehmerin (V). Hier benötige es Phantasie in der konkreten pädagogischen Arbeit: „Ein Beteiligungspapier allein beteiligt noch niemanden“. Die Beteiligung junger Menschen und Familien hängt, darauf weisen mehrere Diskutant\*innen hin, stark von der Frage ab, wie die Fachkräfte selber beteiligt sind: „Wer selber Mitwirkung erlebt, kann auch andere beteiligen“ (V; P, 3). Für die Weiterentwicklung von Partizipation und Beteiligung benötigt es aus Sicht der Fachkräfte Qualitätsdialoge der Einrichtungen untereinander und zwischen Jugendämtern und Einrichtungen. Dann wäre es auch möglich, so berichten Fachkräfte, bereits kleine Kinder zu beteiligen. Hinsichtlich einer Beteiligung in Fällen des Kinderschutzes (§ 8a SGB VIII) gibt es unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen über den möglichen Grad der Beteiligung. Einige Fachkräfte betonen aber ihre positiven Erfahrungen mit Beteiligung von Jugendlichen und Eltern gerade in Kinderschutzfällen.

- (10) Eine gute Heimerziehung beinhaltet aus Sicht der Fachkräfte eine gelungene Elternarbeit, die allerdings bessere Strukturen und Qualifizierung in den Einrichtungen sowie eine stärkere Beteiligung der Eltern benötigt.

Die Arbeit mit Eltern und anderen engen Bezugspersonen der Heranwachsenden wird an verschiedenen Stellen der Werkstatt-Veranstaltung aufgegriffen. Einige Fachkräfte verstehen diese Zusammenarbeit als wichtigen Ansatzpunkt ihrer pädagogischen Tätigkeit, weisen aber auch auf Entwicklungsbedarfe hin: Eltern müssten noch stärker in der Anfangsphase einer Erziehungshilfe einbezogen werden: „Eltern in der Verantwortung halten, Eltern nicht verlieren“ (V), notiert dazu eine Arbeitsgruppe. Auf einer eher strukturellen Ebene sollte die wohnortnahe Unterbringung konsequenter verfolgt werden: „**Es wäre besser, regional geeignete Angebote zu unterstützen statt Kinder in andere Bundesländer zu schicken**“ (P, 4). Es könne nicht sein, dass Kinder so viele Herausforderungen bewältigen müssen „**nur wegen Platzmangel in der Nähe**“ (P, 13). Zudem sollte es möglich sein, mehr stationäre und ambulante Hilfen parallel laufen zu lassen. Fachpolitisch kann dies auch aus Sicht der Fachkräfte unterstützt werden, indem Jugendhilferäume bei der Stadtteilplanung berücksichtigt und zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden.

Eine weitere Forderung einiger Fachkräfte bezieht sich auf Konzepte der Elternarbeit: Hierzu wird die Abschaffung der Kontaktsperren zwischen Eltern und Kindern zu Beginn einer Heimunterbringung angeregt: „Eltern sollen es neu lernen, auf Kinder einzugehen, wie soll **das durch Kontaktsperre überhaupt gehen?**“ (P, 12). Darüber hinaus, so ergänzen andere Fachkräfte, **sollten Eltern stärker in den Einrichtungsalltag eingebunden sein. Dazu „gibt es auch Konzepte, bei denen Eltern innerhalb von Wohngruppen auch mit einbezogen werden“** (P, 12). Im Moment gelte stattdessen noch zu oft folgende Haltung: „**Alle sind froh, eine Lösung gefunden zu haben. Eltern geraten da schnell aus dem Blick**“ (P, 12). Schließlich weisen einige Fachkräfte auf den weiteren Bedarf an Qualifizierung und Konzeptentwicklung hinsichtlich der Herausforderungen durch Elternarbeit hin.

- (11) Das Hilfeplanverfahren wird von den Fachkräften als besonders relevantes Thema wahrgenommen, das allerdings weiter qualifiziert und verbessert werden muss.

Das Hilfeplanverfahren bildet in vielen Formaten der Werkstatt ein zentrales und für die Fachkräfte wichtiges Thema. Es gilt als Schnittstelle zwischen Fallverstehen, konkreter Hilfestellung und Beteiligung. Einige Teilnehmer\*innen berichten von positiven Erfahrungen, z.B. wenn alle Beteiligten von Anfang an einbezogen sind. Andere Fachkräfte weisen jedoch auf Schwachstellen hin: Die Hilfeplanung sei häufig zu wenig auf die Ziele der Adressat\*innen bezogen, weshalb einige Fachkräfte eine „**kritische Bestandsaufnahme bei der Zielorientierung im Hilfeplan**“ (V) anregen. Zudem sei das Verfahren häufig zu wenig

ergebnisoffen, zu formalisiert und viele Erwachsene im Gespräch wirkten **„bedrückend für Jugendliche“** (P 12). Fachkräfte der Heimerziehung fühlen sich bisweilen in der **schwächeren Position angesichts der „Vorgaben des Jugendamtes: Weiterführung der Hilfe und der Finanzierung nur mit Hilfeplangespräch“** (P, 8).

Für die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens benennen die Fachkräfte einige Verbesserungsmöglichkeiten: Im Fallverstehen sei mehr **„Beteiligung als Grundhaltung“** (V) gefordert, eine Offenheit der Fachkräfte für andere Lebensentwürfe sowie eine stärkere Ressourcenorientierung. Auf einer eher strukturellen Ebene werden Fallkonferenzen unter Beteiligung von Heranwachsenden und Eltern vorgeschlagen; zudem könnte das Hilfeplanverfahren, so betonen andere Fachkräfte, durch Fortbildungen zu Methoden des Fallverstehens qualifiziert werden. Jedoch fehle dafür häufig das Geld.

(12) Aus Sicht der Fachkräfte benötigt es eine Debatte über die Festlegung und Umsetzung von Zielen für die pädagogische Arbeit mit jungen Menschen – auch über das Hilfeplanverfahren hinaus.

Der Austausch über Partizipation und Hilfeplanung führt bei den Fachkräften zu einer Diskussion über die Formulierung von Zielen in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Einige Teilnehmer\*innen erklären, dass es möglich sein müsse, dass Jugendliche auch mal **„ziellos“** (P, 4, 8) sein und dass sich Ziele im Laufe der Arbeit entwickeln dürften. Es sei realitätsfern, dass Jugendliche immer schon Ziele hätten. Dabei müsse man manchmal auch **das Negative zulassen, „um Positives zu schaffen“** (P, 9). **Ziele sollten sich also im Laufe der Hilfe entwickeln dürfen, zumal viele Ziele in den Hilfevereinbarungen (vom Jugendamt gewünschte) Standardziele seien:** „Da steht dann: such Dir einen Sportverein. Was soll das?“ (V). Daher **sollten Ziele „vom Jugendlichen formuliert werden und nicht vom Jugendamt“** (P, 2). Andere Fachkräfte der Heimerziehung ergänzen, dass es bei der Hilfeplanung Mut brauche, damit sich Jugendliche mehr eigene Gedanken machen. Ein Teilnehmer bemerkt dazu: **„Deshalb ist es mir auch egal, was das Jugendamt hier will“** (P, 8). Entscheidend sei ihm die pädagogische Aushandlung mit den Jugendlichen vor Ort: **„Ist es wirklich das, was die Kinder und Jugendlichen wollen?“** (P, 8). Von Seiten der Fachkräfte aus den Jugendämtern wird diese Kritik während der Veranstaltung nicht explizit aufgenommen, jedoch gibt es auch andere inhaltliche Einschätzungen: Einige Fachkräfte machen darauf aufmerksam, dass es gefährlich sei, mit Jugendlichen nicht an Zielen zu arbeiten, weil sie dann keine Perspektive hätten und Probleme entstehen könnten – dann könnte es beim **„Drogenkonsum zum Beispiel schnell aus dem Ruder laufen“** (P, 2).

- (13) Eine höhere Flexibilisierung und Passgenauigkeit von Hilfen wird von vielen Fachkräften als notwendig erachtet, um den individuellen Bedarfen junger Menschen und ihrer Familien entgegenzukommen.

Der Begriff von den passgenauen Hilfen, so meint ein Teilnehmer spöttisch, werde zu oft in sein inhaltliches Gegenteil verdreht: „Schauen wir mal, welches Kind sich wo anpassen kann“ (P, 10). **Insgesamt bilden die Themen ‚Flexibilität und Passgenauigkeit‘ wichtige Diskussionspunkte der Werkstatt. Den „individuellen Blick auf die Bedarfe“ (V) von Kindern und Jugendlichen zu richten, müsse dabei das Ziel sein.** Im Einzelnen werden drei Aspekte näher thematisiert und diskutiert: Erstens wird von einigen kritisiert, dass zusätzlich notwendige ambulante Hilfen und Fachleistungen fast nicht zu bekommen sind; hier sollten seitens der Jugendämter weitere Hilfen gewährt werden. Einige Fachkräfte sprechen in diesem Zusammenhang die Verlängerung einer Maßnahme für junge Erwachsene an, die das 18. Lebensjahr erreicht haben. Zweitens: Eine zunehmende Spezialisierung in den Hilfesettings führe zu einer **„Reduzierung auf ein einziges Problem“ (V)**. Mit Blick auf den Anspruch einer **„Entsäulung der Jugendhilfe“ (P, 4)** fragt ein Teilnehmer: **„Warum passiert nichts?“ (P, 4)**. Drittens schließlich – dies geben andere Fachkräfte zu bedenken – erleben Kinder und Jugendliche zu viele Abbrüche von Hilfen. Es finde zu häufig ein **„Weiterschieben“ (P, 18)** statt, **„ohne dass Alternativen aufgezeigt werden“ (V)**. Wenn **„Kinder mit Heimstrukturen nicht mehr zurechtkommen und ständig wechseln müssen“ (P, 3)**, könne man nicht von flexiblen und passenden Hilfen sprechen. Um diese Schwierigkeiten zu beheben, so betonen mehrere Fachkräfte, gebe es noch zu wenige Konzepte und Handlungsalternativen.

Während der verschiedenen Werkstatt-Formate werden einige Ansatzpunkte vorgeschlagen: Mit Blick auf die eigene Praxis wünschen sich Fachkräfte mehr Ausbildung und Qualifizierung, aber auch veränderte Haltungen, etwa mehr Offenheit für neue, individuelle Konzepte. Dabei seien auch Leitung und Team angesprochen, die solche Lösungen für Eltern, Kinder und Jugendliche stärker unterstützen sollen. Auf struktureller Ebene werden fallspezifische und trägerübergreifende Helferkonferenzen als hilfreich erachtet, vor allem für jugendliche **„Systemherausforderer“**. Auf der Weiterbildungsebene sollte der Umgang mit grenzverletzendem Verhalten durch Jugendliche thematisiert werden. Insgesamt, so betonen andere Fachkräfte, wäre dies aber nur mit mehr Personal und besseren zeitlichen Möglichkeiten zu schaffen. Daher fordern einige ein grundsätzliches **Umdenken: „Der pädagogische Bedarf muss vor dem finanziellen Aufwand stehen“ (P, 14)**. Fachpolitischer Unterstützungsbedarf wird zudem in der Umsetzung eines inklusiven SGB VIII gesehen.

(14) Bildung und Ausbildung der jungen Menschen werden von den Fachkräften als wichtiges Thema benannt. Die Kooperation mit Schulen sollte so weiterentwickelt werden, dass Bildungschancen und berufliche Übergänge verbessert werden können.

„Läuft es in der Schule gut, läuft es meistens auch in der Einrichtung gut – und umgekehrt“ (P, 3). So oder ähnlich schildern mehrere Teilnehmer\*innen ihre Erfahrungen über die Bedeutung von Bildung und Ausbildung: „**Bildung ist ein ganz zentrales Thema, wo Heimerziehung viel beitragen kann, was den Jugendlichen zugutekommt**“ (P, 18). Zugleich wird über Schwierigkeiten berichtet: „Bei uns hat die wirtschaftliche Jugendhilfe mal gesagt: **Wer studieren kann, ist in der Jugendhilfe falsch**“ (P, 9), erzählt eine Teilnehmerin. Eine andere Gruppe berichtet darüber, dass eine Maßnahme der Erziehungshilfe nur mühsam durchgesetzt werden konnte, weil der junge Mensch das Abitur machte. Andere Teilnehmer\*innen wiederum berichten über die Schwierigkeit der Finanzierung von Nachhilfestunden, wenn der/die Schüler\*in nicht akut versetzungsgefährdet ist, sondern ‚nur‘ die Noten verbessern möchte.

Zusammenfassend beklagen die Fachkräfte also, dass die Relevanz des Themas nicht ausreichend erkannt wird und Bildungsmaßnahmen zu wenig gefördert werden: „Gute Bildungsprozesse werden verhindert, die Hürden sind zu hoch“ (P, 10). Diese mangelnde Wertschätzung dem Bildungs- und Ausbildungserfolg junger Menschen gegenüber führt, so die Beobachtung der Fachkräfte, zu Ungerechtigkeiten: Die Kinder und Jugendlichen haben eine „**schlechtere Basis**“ (P, 10) als in (vielen) Familien und sind „**schlechter gestellt**“ (P, 3). Dabei – auch hier können die Fachkräfte auf ihre konkreten Erfahrungen zurückgreifen – sei der Bildungserfolg für junge Menschen entscheidend: Wenn die Schule scheitert, „**kommt es zu Beziehungsabbrüchen, zu Schulwechseln und manchmal muss sogar die Unterbringung in der Wohngruppe abgebrochen werden**“ (V). Um dies zu verhindern, müssten aus Sicht der Teilnehmer\*innen konkret die beteiligten Einrichtungen (Schule, Kinder- und Jugendhilfe) stärker miteinander kooperieren. In der Praxis scheitere die Kooperation allerdings zu häufig „**an den umliegenden Schulen**“ (P, 9). Eine weitere Forderung zur Sicherung von Bildungschancen junger Menschen wird so formuliert: „**Nachhilfe für alle, die dies wollen**“ (V).

In den weiteren Diskussionen der Werkstatt wird der schulische Fokus mit Blick auf informelle Bildungsprozesse erweitert. Denn auch die Einrichtungen der Heimerziehung seien aufgefordert, „**Projektideen zu entwickeln und durchzuführen und Bildungsanlässe im Alltag aufzugreifen und dabei auch digitale Medien zu berücksichtigen**“ (V). Solche Projekte brauchen aber – so die Erfahrung dieser Arbeitsgruppe – im Rahmen der Entgeltvereinba-

rung zusätzliche Mittel, z.B. für Medienpädagogik. Darüber hinaus könnten Einrichtungen eine stärkere Kooperation mit Institutionen der Berufsförderung suchen.

- (15) Ein verstärktes Augenmerk sollte aus Sicht der Fachkräfte auf die Gestaltung des Alltags in den Wohngruppen gelegt werden, weil hier bedeutsame, aber leicht zu übersehende Entwicklungen für junge Menschen stattfinden.

Einige Fachkräfte bemerken innerhalb der Diskussion über die bisherigen Positionierungen des „Zukunftsforums Heimerziehung“, dass die Frage nach dem alltäglichen Geschehen in den Wohngruppen zu wenig beachtet sei – etwa bei den täglichen Bildungsgelegenheiten (siehe Ergebnis 14). „Was meiner Meinung nach fehlt, ist der Alltag. Was jeden Tag passiert in der Einrichtung mit den Jugendlichen. Das tägliche Leben [...], Kleinkriege wie **Sauberkeit usw.**“ (P, 22). Dies, so die Mitarbeiterin einer Wohngruppe weiter, mache letztlich das konkrete Erleben von Heimerziehung aus – für junge Menschen und Fachkräfte. Bildungsmöglichkeiten, Beziehungserlebnisse oder Partizipation entscheiden sich (auch) entlang von konkreten Alltagsthemen wie Kleidung, Essen oder Hausaufgaben.

- (16) Die Fachkräfte weisen auf problematische Erziehungsstile und Haltungen hin, die von Behandlungs- und Kontrollverständnissen geprägt sind. Zugleich fehlen Konzepte für den Umgang mit herausfordernden Verhaltensweisen junger Menschen.

„Es geht zu viel um **Training und Beurteilung** und zu wenig um **Beziehung und Erziehung**“ (V; P, 17), fasst eine Fachkraft ihre Kritik an Erziehungsverständnissen in Wohngruppen zusammen. Sie sieht diese Tendenz in einem größeren Zusammenhang: Die pädagogische Fachlichkeit werde zunehmend durch Paradigmen wie Behandlung, Training und sanktionsorientierte Erziehungsvorstellungen beeinflusst. Dadurch würden sich „**gesamtgesellschaftliche Erziehungsideale**“ (P, 17) im Alltag der Wohngruppen abbilden. Auch die Dominanz von psychiatrischen Sichtweisen, so ergänzt eine andere Teilnehmerin, müsse dabei als Einflussfaktor beachtet werden. Die als problematisch wahrgenommenen Erziehungsstile und Haltungen müssten kritisch reflektiert werden: „**Wie schlägt sich das in der Haltung in der Heimerziehung nieder?**“ (P, 17). Bleibe ein solches kritisches Nachdenken hingegen aus, kann es zu fragwürdigen Praxen kommen, berichtet eine Teilnehmerin mit Blick auf Security-Dienste in Heimeinrichtungen: „**Das kann ja nicht die richtige Reaktion sein. Viele Einrichtungen haben den Wunsch, Konzepte und andere Haltungen zum Thema Grenzverletzungen zu erhalten**“ (V; P, 10).

Solche Konzepte und Haltungen sehen andere Fachkräfte im Rahmen einer höheren Beziehungsqualität gegeben, mit denen auch schwierige Kinder und Jugendliche „gehalten werden“. Dazu aber dürfen sie „keine pädagogischen Objekte“ sein oder „einen Stempel“

(V) aufgedrückt bekommen. Stattdessen, so ergänzen andere Fachkräfte, müssen Haltungen vorherrschen, die auf die „Bedürfnisse der Kinder bedacht sind“ und sich „am jungen Menschen orientieren“. Gefordert wird ein alltäglicher Umgang, bei dem „Konflikte stattfinden dürfen“ und „Kinder/Jugendliche persönlichen Freiraum haben“ (alle: V). Parallel zu solchen Haltungsfragen formulieren einige Fachkräfte Herausforderungen im Umgang mit Kindern und Jugendlichen, für die es weitere Fortbildungen und Konzepte benötigt: Genannt werden „Krisen-Kids“, die „schwierigsten Fälle“, „psychiatrische Hintergründe“, „Systemsprenger (Systemherausforderer)“ (alle: V oder P, 14) sowie Probleme durch „zu leichte, zu billige Verfügbarkeit von Drogen“ (V).

#### 4 Einordnung und Auswertung der Ergebnisse: Empfehlungen für die Weiterentwicklung der Heimerziehung

Das Ziel der Werkstatt bestand darin, den Fachkräften aus Jugendämtern und Einrichtungen der stationären Jugendhilfe (Heimerziehung) ein Forum zu ermöglichen, in dem ihre Erfahrungen und Positionen zur Geltung kommen. Im Mittelpunkt standen gleichermaßen eine (kritische) Bestandsaufnahme sowie Einschätzungen über Weiterentwicklungsbedarfe der Heimerziehung. In diesem Kapitel werden die Werkstattergebnisse (Kap. 3) mit Blick auf Praxis- und Theoriedebatten gerahmt und eingeordnet. Dabei wird das Ziel verfolgt, ausgehend von den Diskussionen und Ergebnissen der Werkstatt sechs *zentrale Entwicklungsbedarfe* zu bündeln. Der jeweilige Entwicklungsbedarf wird mit einer konkreten Empfehlung für **den weiteren Arbeitsprozess der Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“** abgeschlossen, der damit einen empfehlenden Charakter einnimmt. Ein solches, kommentierendes Vorgehen geht über die Ergebnisdarstellung hinaus und versteht sich in diesem Sinne als Expertiseteil. Allerdings werden Zitate aus wissenschaftlicher Literatur eher zurückhaltend verwendet, um die Gefahr zu minimieren, die Einschätzungen der Fachkräfte (zu) stark zu überlagern.

Die Werkstatt richtete sich an Fachkräfte öffentlicher Träger der Jugendhilfe und Einrichtungen der Heimerziehung. Während der verschiedenen Arbeitsphasen ließ sich nur an wenigen Stellen eine unterscheidbare Wahrnehmung auf das Handlungsfeld Heimerziehung erkennen. Dies erscheint als bemerkenswert, hängt aber möglicherweise auch damit zusammen, dass die Vertreter\*innen der öffentlichen Träger ihre eigene Rolle und Verantwortung im Rahmen der Heimerziehung während der Veranstaltung nicht thematisiert haben. Aus einigen kritischen Impulsen (vgl. dieses Kapitel Punkte 3 und 4) erfolgte jedenfalls keine Gegenrede, die zu einer weiterführenden Diskussion geführt hätte.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse einen breit gefächerten Entwicklungsbedarf: Die Fachkräfte sehen Verbesserungsnotwendigkeiten insbesondere in der öffentlichen Sichtweise auf das Handlungsfeld, in den Strukturen und Rahmenbedingungen der eigenen beruflichen Tätigkeit, aber auch in der gerechten Gewährung und Ausgestaltung der Hilfe (Partizipation, Haltung, Alltag). Einige dieser zentralen ‚**Empfehlungsthemen**‘ der Fachkräfte sind auch im wissenschaftlichen Diskurs und in der fachlichen Wahrnehmung über die Heimerziehung breit vertreten: Dies gilt v.a für das Partizipationsthema, mit Abstrichen auch für die Themen Elternarbeit, pädagogischer Alltag und Hilfeplanverfahren, ansatzweise auch für Bildungsthemen. Daneben lassen sich Themen identifizieren, die für die Praxis der Fachkräfte von großer Bedeutung, in der fachwissenschaftlichen Debatte aber

eher randständig vertreten sind: Dies gilt insbesondere für Fragen der Personalsituation sowie der konkreten Arbeitsstrukturen. Diese werden zwar in spezifischen Zeitschriften berücksichtigt (für das Jugendamt eher als für die Heimerziehung; vgl. auch Fachkräfteportal), rücken aber selten als Forschungsgegenstand in den Fokus. Schließlich kann auf Themen hingewiesen werden, die in der Fachliteratur umfangreich diskutiert sind – z.B. Schutzkonzepte, Care Leaver, z.T. Inklusionsthemen/Diversität, Migration – , innerhalb der Fachkräfte-Werkstatt aber nur randständig erörtert werden, was jedoch auch auf die Konzeption der Werkstatt sowie auf die knappe Zeit zurückzuführen sein kann. Auffällig ist zudem, dass Gruppen- und peerbezogene Themen so gut wie gar nicht angesprochen wurden und sich Fragen der Integration von Jugendlichen außerhalb der Einrichtung stark auf schulische Bildungsprozesse konzentriert haben.

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Werkstatt – und damit die Perspektiven der Fachkräfte – zu sechs Weiterentwicklungsbedarfen gebündelt werden. Diese sollen für die weiteren Positionierungen zur Weiterentwicklung der Heimerziehung innerhalb der Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“ Berücksichtigung finden.

- (1) Die Fachkräfte fordern eine verbesserte Lobbyarbeit und eine positive öffentliche Sicht auf Heimerziehung.

Die lange Geschichte der Heimerziehung – sie gilt als älteste Hilfeform der Sozialen Arbeit – ist geprägt durch ihr Image als „Nothilfe“ und Strafanstalt, die häufig auf Unterdrückung und Repression ausgerichtet war (Steinacker 2011: v.a. 75-111). Die jungen Menschen waren dementsprechend Stigmatisierungen und Benachteiligungen ausgesetzt, zunächst als elternlose, ‚verstoßene‘ Waisen, später, ab dem 19. Jahrhundert, zunehmend als ‚schwer erziehbar‘ und sozial auffällig. Bis weit in die 1960er Jahre hinein waren die Einrichtungen der Heimerziehung durch einen oftmals entwürdigenden Anstaltscharakter geprägt (Kuhlmann 2008). Vor diesem Hintergrund ist es einerseits erklärbar, dass auch im Jahr 2019 die öffentliche Wahrnehmung, das schlechte Image und die fehlende Lobby seitens der Fachkräfte thematisiert werden („Wer macht denn Lobbyarbeit für uns?“). Andererseits muss diese von den Fachkräften erlebte Randständigkeit des Handlungsfeldes zu denken geben: Offenbar ist es Fachpolitik, Disziplin und Profession nicht hinreichend gelungen, auch „gute Geschichten“ (P, 11) über die Heimerziehung zu erzählen.

Das tendenziell negative Image in Jugendhilfe und Öffentlichkeit hat gravierende Auswirkungen, die nicht als gering eingeschätzt werden dürfen. Davon ausgehend, dass es die Hinterbühne gesellschaftlicher Sichtweisen, Zuschreibungen, Machtverhältnisse und Mentalitäten ist, auf der konkretes pädagogisches Handeln stattfindet (Thiersch 2009: 39), wird

der Zusammenhang deutlich: Eine schwache gesellschaftliche Akzeptanz hat Auswirkungen auf die Ausstattung von Handlungsfeldern (Personal, Finanzierung, Gruppengrößen) sowie auf die Unterstützung junger Menschen. Die Fachkräfte weisen sehr anschaulich auf solche Benachteiligungen hin, etwa im Bildungsbereich oder der wohnortfernen Unterbringung.

Im Laufe der Werkstatt-Veranstaltung wird immer deutlicher, dass nur eine gut ausgestattete, akzeptierte Heimerziehung der latenten Benachteiligung der ohnehin belasteten Adressat\*innen entgegentreten kann. In diesem Kontext formulieren einige Fachkräfte – auch mit selbstkritischem Blick – sehr klar, dass die Heimerziehung neu gestaltet werden müsse („revolutionieren“; „Rad neu erfinden“). Aber auch ‚unterhalb‘ einer solchen sehr grundlegenden Reformebene benennen die Fachkräfte einige Ansatzpunkte: Gefordert wird, die Heimerziehung durch Imagekampagnen zu unterstützen, offensiv als Teil öffentlicher Fürsorge in den Fokus zu rücken und für eine bessere finanzielle und personelle Unterstützung zu sorgen.

Die *Empfehlung* lautet daher: Die Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“ soll sich in ihren Positionierungen einsetzen für eine stärkere Lobbyarbeit zugunsten des Handlungsfeldes sowie – im fachpolitischen Raum – für die Belange der Mitarbeiter\*innen und Adressat\*innen. Ziel sollte es sein, das öffentliche Ansehen der Heimerziehung zu verbessern und schließlich auf bessere Rahmenbedingungen zu drängen, um gerechte und gut ausgestattete Hilfen zu ermöglichen.

(2) Die Arbeitsbedingungen sowie die personelle Ausstattung der Heimerziehung sind in vielen Bereichen zu verbessern.

Ausbildungsfragen, Fachkräftegewinnung, fehlende Unterstützung und Supervision sowie mangelhafte personelle Kapazitäten in den Wohngruppen bildeten auf verschiedenen Ebenen zentrale Themen der Werkstatt. Dabei wird der Fachkräftemangel (Dittmann/Theile 2017) zwar regional unterschiedlich stark wahrgenommen, jedoch insgesamt als Herausforderung eines expandierenden Handlungsfeldes erkannt (Thole et al. 2019; Fendrich/Tabel 2016; Nüsken 2020).

Die starke Präsenz von fachkräftebezogenen Themen war zwar durchaus zu erwarten, zugleich stellt sich die Differenziertheit der Ergebnisse doch als interessant und erkenntnisreich dar – auch deshalb, weil diese Perspektive in wissenschaftlichen Debatten wenig präsent ist (vgl. aber Andrick et al. 2016; Böttger 2017; Mohr/Ziegler 2012). Die Fachkräfte weisen dabei auf ein strukturelles Spannungsfeld hin: *Einerseits* werden in den Einrichtungen der Heimerziehung Kinder und Jugendliche betreut, die zum Teil traumatische Erfah-

rungen, massive Gewalt und Beziehungsabbrüche erlebt haben (bspw. Weiß 2016; Wolff 2018) – und dies im täglichen Handeln reinszenieren. Die Heimerziehung bildet zudem eine **Erziehung am ‚pädagogischen Ort‘, an dem der ganze Alltag der jungen Menschen** (Hausaufgaben, Freizeit, Kleidung, Essensversorgung) organisiert werden muss. Hinzu kommen noch die zahlreichen Kooperationsaufgaben in den Sozialraum hinein (Schule, Therapien, medizinische Versorgung) sowie der Anspruch, jungen Menschen intensive Beziehungen zu ermöglichen und sie auf ein selbstständiges Leben vorzubereiten. *Andererseits*: Mit Blick auf diese vielfältigen Aufgaben der Heimerziehung wirken sich fehlende Mitarbeiter\*innen-Unterstützung, mangelnde personelle Kapazitäten und zu große Gruppen **als „Zwangsgemeinschaft“** (auch das wird von den Fachkräften mehrfach problematisiert) besonders gravierend aus.

Die Überforderung ist ein systematisches Problem und – zumindest auf dieser Ebene (vgl. aber dieses Kapitel Punkt 6) – kein individuelles. Die Fachkräfte beschreiben durchaus eindrucksvoll, wie sie einerseits ihren Beruf lieben und sich einsetzen, andererseits werden Situationen der Verzweiflung und strukturelle Hindernisse klar benannt. Eines dieser als problematisch erlebten Strukturmerkmale bezieht sich auf die Ausbildungssituation: Zu Recht beklagen die Teilnehmenden, dass die Erzieher\*innen-Ausbildung kaum auf eine Tätigkeit in der stationären Jugendhilfe vorbereitet (dies gilt z.T. auch für die Hochschulbildung, vgl. Thole et al. 2019). Fehlende Weiterbildungen und nicht vorhandene Konzepte der Unterstützung, v.a. von jungen Fachkräften, verschärfen diese Situation noch – zumal sich die Heimerziehung durch besonders viele junge Fachkräfte auszeichnet (Tabel 2019: 22); der Anteil der unter 30-Jährigen beträgt momentan etwa 33 Prozent (ebd.). **Träger stehen dadurch „vor der Herausforderung, nicht nur Berufseinsteiger/-innen vor dem Hintergrund steigender Anforderungen adäquat einzuarbeiten, sondern sie auch für einen längeren Verbleib im stationären Bereich zu gewinnen“** (Tabel 2019: 24). Im Moment liegt der durchschnittliche Verbleib junger Fachkräfte bei unter zwei Jahren (ebd.).

Ansatzpunkte sehen die Fachkräfte vor allem in der personellen Aufstockung, in Fortbildungsangeboten, mehr Wertschätzung, Beteiligung und vor allem in der Erhöhung des eigenen Handlungsspielraums (vgl. dieses Kapitel Punkt 3).

Die *Empfehlung an die Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“* kann daher so formuliert werden: Die Initiative sollte sich dahingehend positionieren, dass die Aus- und Weiterbildungsqualität ebenso erhöht wird wie der personelle Spielraum in den Einrichtungen. Dazu sind strukturelle Veränderungen, aber auch Mittel einzufordern, um die Voraussetzungen guter Pädagogik in einem herausfordernden Arbeitsfeld abzusichern.

- (3) Fachkräfte sind dabei zu unterstützen, im Spannungsfeld zwischen Kooperationsnotwendigkeit und eigenem Gestaltungsspielraum handlungsfähig zu sein, um im Sinne der jungen Menschen und ihrer Familien agieren zu können.

Die Fachkräfte sehen und betonen die Einbettung ihres Handelns im Rahmen vielfältiger Kooperationen – zum Teil innerhalb der Sozialen Arbeit (Jugendamt), zum Teil interdisziplinär (Schule, Medizin, Psychiatrie). Dies macht vielfältige Formen der Zusammenarbeit notwendig, die von Fachkräften allerdings als verbesserungswürdig angesehen werden. Von einigen wird die diagnostische Dominanz der Kinder- und Jugendpsychiatrie kritisch gesehen, andere erkennen in der schlechten Kooperation mit Schulen einen Grund für Benachteiligungen junger Menschen im Bildungssystem. Noch häufiger wird das Hilfeplanverfahren – als Grundlage für Zielvereinbarung und Hilfestellung – zum Anlass für Kritik (vgl. dieses Kapitel Punkt 5). Allerdings ist diese Auseinandersetzung während der Fachkräfte-Werkstatt nicht ausdrücklich geführt worden. Lediglich beim Einfluss der wirtschaftlichen Jugendhilfe haken die Jugendamts-Mitarbeiter\*innen ein und weisen auf problematische Entwicklungen hin. Insgesamt mahnen die Fachkräfte verbesserte Kooperationen an.

Einige Diskussionen und Ergebnisse der Werkstatt haben aber auch ein interessantes Spannungsfeld deutlich werden lassen: *Einerseits* werden Kooperationsstrukturen als wichtig angesehen, *andererseits* erleben viele Fachkräfte ihren eigenen pädagogischen Handlungsspielraum (gerade auch im Rahmen dieser vielfältigen Einflüsse) als stark eingeschränkt: Es fehlt an Flexibilität und Entscheidungsspielraum. Der Wunsch jedenfalls nach mehr und individuelleren Gestaltungsmöglichkeiten zieht **sich wie ein ‚roter Faden‘** durch die Werkstatt-Veranstaltung. Einige Fachkräfte deuten an, dass sie zwar Vertrauens- und Bezugspersonen für die jungen Menschen sein sollen, ihr Handeln aber mit zu wenig Einfluss und Gestaltungsmacht ausgestattet ist: **„Aber eigentlich erwarten die Jugendlichen das von uns“**, erklärt dazu eine Teilnehmerin.

Diese Frage nach einem selbstbestimmteren, flexiblen Handlungsspielraum – zwischen verschiedenen Institutionen und unter den Bedingungen von Zeit- und Ressourcendruck – ist in Forschung und wissenschaftlicher Debatte eher unbeachtet. Dies gilt für Heimwohngruppen noch stärker als für Jugendämter. Für die Fachkräfte der Heimerziehung scheint diese Gratwanderung zwischen gelingender Kooperation und eigenem Handlungsspielraum eine zentrale Herausforderung darzustellen. Dass diese oftmals nicht gut gelingt, hängt sicher mit den Lobby- und Imageproblemen (vgl. dieses Kapitel Punkt 1) sowie mit den Personalressourcen zusammen (vgl. dieses Kapitel Punkt 2), umfasst aber auch einen eigenen Fokus: Es geht um die fachliche Rolle und ihre Wertigkeit, vielleicht sogar um eine

Selbstvergewisserung der eigenen Bedeutung als Pädagog\*in. Zu diesen Fragestellungen des Selbsterlebens der pädagogischen Rolle liegen noch eher wenige Forschungen und Beiträge vor (Ansätze bei Mohr/Ziegler 2012, Nüsken 2020). Moch (2019: 232f.) untersucht die selbst erlebte Handlungskompetenz von Fachkräften in pädagogischen Situationen. Die Studie sieht fachlich kompetenes Handeln u.a. darin, dass Mitarbeiter\*innen mit Eigeninitiative und Verantwortung nach kreativen Lösungen im pädagogischen Alltag suchen dürfen. Dabei sind auch die Teamstrukturen innerhalb der Heimeinrichtungen – als Ort pädagogischer Orientierung und Reflexion – noch stärker zu beachten als dies momentan geschieht (Henn 2020).

*Empfehlung* für das Zukunftsforum Heimerziehung: Die Wahrnehmungen und Erfahrungen der Fachkräfte hinsichtlich der eigenen beruflichen Rolle sollten bei weiteren Positionierungen verstärkt berücksichtigt werden. Dabei sollte überlegt werden, welche Strategien zu einer höheren Flexibilität und Selbstbestimmung im pädagogischen Handeln führen könnten. Parallel dazu benötigt es Konzepte und Ansätze gelingender Kooperation, die dem komplexen Fallgeschehen angemessen sind, jedoch den Fachkräften genügend Gestaltungsspielraum ermöglichen.

- (4) Heimerziehung und andere Hilfen müssen flexibel und gerecht ausgestaltet sein, um junge Menschen und ihre Familien in schwierigen Lebenslagen möglichst gut unterstützen zu können.

In mehreren Diskussionsrunden betonen die Fachkräfte die Bedeutung einer flexiblen und gerechten Hilfestellung als Grundlage für die Wirksamkeit von Heimerziehung. Solche Fragen der Hilfestellung und -planung sind angesiedelt zwischen den Strukturen des Handlungsfeldes (vgl. dieses Kapitel Punkte 1-2) und der konkreten Pädagogik in den Wohngruppen (vgl. dieses Kapitel Punkte 5-6). Ausgehend von der Werkstatt lassen sich drei Themen identifizieren, die von den Fachkräften als grundlegend für gerechte und flexible Hilfen angesehen werden: Erstens wird betont, dass das Hilfeplanverfahren als Instrument von Zielentwicklung und Fallsteuerung – und an der Schnittstelle öffentlicher und freier Träger (Graßhoff/Schröder 2017) – noch stärker auf die Ziele der jungen Menschen ausgerichtet sein und weniger dem Einfluss der wirtschaftlichen Jugendhilfe unterliegen soll (Keller/Rosenbauer/Schröder 2014). Zweitens betonen Fachkräfte mehrfach den Anspruch auf Flexibilität und Passgenauigkeit von Hilfen, um den unterschiedlichen Lebenslagen der Adressat\*innen gerecht werden zu können. Diesen Anspruch indes sehen die Fachkräfte nur bedingt eingelöst und auch empirische Studien können zeigen, dass Hilfeabbrüche und problematische „Jugendhilfekarrieren“ (Hamberger 2008; Tornow/Ziegler 2012) noch zu häufig zum Alltag der Heimerziehung gehören. Drittens schließ-

lich weisen einige Teilnehmer\*innen auf regionale Ungerechtigkeiten in der Hilfestellung hin, die von der sozialen Infrastruktur sowie der finanziellen Ausstattung von Kommunen abhängen, aber auch von den unterschiedlichen Lebenslagen in den Landkreisen und Städten (Mühlmann 2018: 31f.; Plaßmeyer 2017).

Die drei genannten Diskussionsstränge lassen sich zu einem gemeinsamen Entwicklungsbedarf zusammenfassen: Hilfen zur Erziehung müssen für alle Adressat\*innen möglichst gleichermaßen gut zugänglich und zielgruppenorientiert (individuell, flexibel) ausgerichtet sein. Damit ist nicht nur der ethische Anspruch Sozialer Arbeit auf Chancengerechtigkeit verbunden, sondern die Fachkräfte sehen in flexiblen und gerechten Hilfen auch die Voraussetzungen für das pädagogische Gelingen von Heimerziehung. Insbesondere junge Menschen, die in prekären Lebenslagen und mit einem Mangel an Verwirklichungschancen aufgewachsen sind, benötigen „Befähigungsgerechtigkeit“ (Nussbaum 1999) – also einen Ausgleich auf pädagogischer und struktureller Ebene im Sinne gerechter Chancen (Teuber 2017).

Die Ergebnisse der Werkstatt (Kap. 3) verdeutlichen gleichwohl, dass hier weiterhin Nachholbedarf besteht (regionale Ungleichheiten, problematische Hilfeverläufe, Abbrüche ohne Alternativen, Partizipationsbedarf in Hilfeplanverfahren). Dabei wird mehrfach und explizit auch auf das fachlich bisher zu wenig beachtete Thema der Bildungsungerechtigkeit Bezug genommen (Strahl 2018; Dröbner 2017; Köngeter/Mangold/Strahl 2016). Einige Fachkräfte beschreiben aus ihren Erfahrungen heraus sehr anschaulich, wie unflexible, starre Hilfesysteme am Bedarf junger Menschen vorbeigehen (vgl. auch Hamberger 2008).

Die Fachkräfte formulierten während der Veranstaltung einige Ideen, um für mehr Gerechtigkeit in der Hilfestellung beizutragen: So sollte immer die höchstmögliche Schulform unterstützt werden, etwa durch Finanzierung von Nachhilfe. Zudem sollten mehrfache Hilfen ebenso leichter zu bewilligen sein wie Hilfen für junge Volljährige. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem Hilfeplanverfahren, das einigen Fachkräften als zu schematisch, formal und ‚phantasielos‘ erscheint. In diesem Zusammenhang ist wohl auch die Kritik einiger Fachkräfte zu sehen, wonach die Hilfen „immer schneller“ (P, 7), messbarer und zielorientierter vorstatten gehen sollen (vgl. Bundesmodellprojekt ‚Wirkungsorientierte Jugendhilfe‘, vgl. auch Polutta 2014; Albus 2015). Dieser sich hier andeutende Konflikt zwischen Jugendämtern und Trägern der Heimerziehung wurde während der Werkstatt von den Teilnehmenden allerdings nicht weiter vertieft.

Als *Empfehlung* für die weitere Positionierung der Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“ kann abschließend festgehalten werden: Auf verschiedenen Ebenen muss das Gerechtigkeitsthema in der Hilfestellung sowie der Hilfestaltung neu formuliert werden.

Durch Sensibilisierung und konkrete Maßnahmen soll versucht werden, den Zugang zu gerechten und stärker individuellen, den Bedarfen und Lebenslagen entsprechenden Hilfeangeboten zu erhöhen. Dabei muss auch das Hilfeplanverfahren in den Blick genommen werden, welches sich ggf. durch neue Konzepte weiter qualifizieren ließe.

- (5) Die Beteiligung von Eltern, jungen Menschen und Fachkräften ist als ein Schlüssel für gute Heimerziehung anzusehen. Allerdings benötigt es gesteigerte Bemühungen, um Partizipation in der Praxis der Heimerziehung wirklich umzusetzen.

Das Partizipationsthema beschäftigt die Heimerziehung seit längerer Zeit. Die unterschiedlichen Formate der Beteiligung tragen offenbar zur Selbstwirksamkeit junger Menschen bei; sie wirken zudem präventiv gegen Übergriffe und Gewalt. Zu Recht werden jene fachlichen Debatten insbesondere auf die jungen Menschen bezogen (z.B. Equit/Flöber/Witzel 2017; Wolff/Hartig 2013; Stork/Aghamiri 2017), wobei die Einschätzungen vieler Fachkräfte die Bedeutung der Partizipation bestätigen: als wichtiger ethischer Standard, aber auch als (ein) Schlüssel für gelingende Fallverläufe und Entwicklungsprozesse für Kinder und Jugendliche. Bezogen auf die Beteiligung der Herkunftseltern (z.B. Knuth 2019; Faltermayer 2019) gibt es zwar unterschiedliche Erfahrungen (etwa bei Kinderschutzfällen), doch überwiegend wird auch die Beteiligung der Eltern als wichtiger Ansatzpunkt erkannt.

Allerdings: Einige Fachkräfte sehen die Umsetzung von Partizipation bei weitem als nicht hinreichend an und sprechen sogar von „**Scheinbeteiligung**“ (P, 9). Etwas weniger drastisch formuliert: Erkannt wird eine Diskrepanz zwischen den Ansprüchen (Partizipation als Konzept und Betriebserlaubnis) und der tatsächlichen Umsetzung im konkreten Alltag der Wohngruppen. Dabei spielen sicher die personellen Möglichkeiten (vgl. dieses Kapitel Punkt 2) eine Rolle, jedoch äußern sich einige Teilnehmer\*innen auch selbstkritisch hinsichtlich der Haltung von Fachkräften (vgl. dieses Kapitel Punkt 6). In diesem Zusammenhang geben einige Teilnehmende aber auch zu bedenken, dass ohne eine Beteiligung der Fachkräfte eine partizipative Haltung in den Einrichtungen kaum entstehen kann. Dieser Hinweis, der in den Fachdebatten eher randständig aufgenommen ist, kann durchaus im Zusammenhang mit dem Empfinden eines geringen Handlungs- und Entscheidungsspielraums gesehen werden (vgl. dieses Kapitel Punkt 3).

Aus den Ergebnissen der Werkstatt heraus lässt sich also ableiten, warum sich Partizipation so schwer umsetzen lässt: Schwierige Arbeitsbedingungen, der Eindruck geringer Handlungsfreiheit, unreflektierte Handlungsfragen sowie fehlende (Träger-)Konzepte ergeben eine Mischung, in der die konkrete Beteiligung junger Menschen und ihrer Familien noch zu selten gelingt. Die Umsetzung von Partizipation benötigt also unterschiedliche Ansatzpunkte, die von Handlungsfragen über Konzepte bis hin zu einer kritischen Reflexion institu-

tioneller Logiken und Abläufe reichen müssen. Partizipation ist, so gesehen, nicht *an sich* – als ‚gute Idee‘ – umsetzbar, sondern bildet wohl eher das *Ergebnis* von guten Arbeitsbedingungen, von Konzepten, von Selbstreflexion, von Fachkräfte-Beteiligung (eigene Handlungsspielräume) sowie von kritischer Betrachtung institutioneller Machtstrukturen.

Die *Empfehlung* kann daher lauten: Die Umsetzung von Partizipation – zuvörderst von jungen Menschen, aber auch von Eltern, schließlich auch von Fachkräften – darf nicht nur eingefordert werden, sondern muss im Rahmen verschiedener Strukturen guter Heimerziehung entstehen. Die Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“ sollte sich in ihren Positionierungen dafür einsetzen, dass die dazu notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden.

- (6) Fachkräfte benötigen Unterstützung, um den Alltag mit jungen Menschen zu gestalten und dabei ihre pädagogische Vorgehensweisen, Einstellungen und Haltungen zu reflektieren.

Mit diesem Entwicklungsbedarf wird explizit auf den pädagogischen Alltag in den Einrichtungen geblickt, somit auf Erziehungsstile, Kommunikation und pädagogische Beziehungen zwischen den Beteiligten. Das alltägliche Geschehen in den Wohngruppen stellt weit mehr als nur eine ‚organisatorische Verrichtung‘ dar, sondern bildet vielfache Anlässe, an denen Bildung, Selbstwirksamkeit, Aushandlung und Partizipation stattfinden kann (Behnisch 2018; Gehrman 2015; Schwabe/Thimm 2018) – oder eben unterbunden wird. In durchaus selbstkritischem Duktus haben einige Fachkräfte während der Werkstatt Haltung- und Beziehungsthemen aufgegriffen: Dabei wird zwar der Anspruch einer subjektorientierten und wertschätzenden Pädagogik formuliert, doch zugleich wird auf Erziehungstendenzen hingewiesen, die diesem Anspruch entgegenstehen: Die Erfahrungen der Fachkräfte haben deutlich gemacht, dass die in Fachdebatten diagnostizierte Restabilisierung restriktiver und autoritärer Erziehungsstile (Peters 2016; Huxoll/Kotthaus 2012; Kunstreich 2016) sich teilweise in der Praxis abbildet – es gehe zu oft um „Behandlung und Training“, zu oft um Bestrafung und Reglementierung.

Einige Fachkräfte wünschen sich vor diesem Hintergrund mehr Fortbildungsmöglichkeiten, insbesondere auch für den Umgang mit Kindern und Jugendlichen, deren Verhaltensweisen als besonders herausfordernd erlebt werden. Dabei sehen die Fachkräfte zu Recht auch die Institutionen und Träger in der Pflicht, um (gesellschaftlich) problematische Entwicklungen im Umgang mit jungen Menschen kritisch reflektieren zu können. Ergänzt werden kann dies noch um den Hinweis auf die Heimaufsicht (Schrapp 2017). Mit Blick auf die Teamarbeit in den Einrichtungen könnten dazu Konzepte der kollegialen Unterstützung und Beratung hilfreich sein (Henn 2020). In diesem Zusammenhang darf aber auch

der Einfluss der institutionellen und biografischen Ebene nicht übersehen werden: Studien weisen darauf hin, dass institutionelle Regeln und Logiken spezielle Erziehungsstile und Kommunikationsweisen hervorbringen und verstärken (Ader 2006; Behnisch 2018). Hinzu kommen die persönlichen, biografischen Hintergründe der Pädagog\*innen. Hinzu kommen die persönlichen und biografischen Hintergründe der Pädagog\*innen. Diese zeigen sich im pädagogischen Umgang mit den jungen Menschen, können sich aber auch im **Rahmen der Gruppendynamik inszenieren** (Crain 2005; Müller 2012). Dies kann zu „unverstandenen Verstrickungen der HelferInnen innerhalb ihrer eigenen Systeme und/oder mit **den Systemen der KlientInnen**“ (Ader 2006: 183) führen. Darin zeigt sich: Heimerziehung ist in erster Linie Beziehungsarbeit, in der eigene Gefühle und Affekte angesprochen werden und sich im Verhältnis zu den jungen Menschen spiegeln (Gahleitner 2017; Equit 2017). Eine selbstkritische Reflexion des Handlungsfeldes und seiner Akteur\*innen müsste also bereits in der Ausbildung beginnen (vgl. dieses Kapitel Punkt 2), sich in Weiterbildungen fortsetzen und im Kontext von Teamdynamiken und -kooperationen gesehen werden (Henn 2020).

Abschließend auch hier eine *Empfehlung* für die Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“: Der pädagogische Alltag muss als zentraler Ort für das Erleben und Gestalten von Heimerziehung stärker in den Fokus rücken. Das Ziel einer entsprechenden Positionierung sollte darin bestehen, den jungen Menschen (aber auch den Fachkräften) einen pädagogischen Alltag zu ermöglichen, der von Beteiligung, Respekt und vor allem von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten geprägt ist. Dazu braucht es gleichermaßen Reflexionsmöglichkeiten, gute Rahmenbedingungen und handhabbare pädagogische Konzepte, die in der täglichen Arbeit weiterhelfen. In diesem Rahmen müssen entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um Fort- und Weiterbildungen anzubieten.

## 5 Literatur

*Ader, S. (2006): Was leitet den Blick? Wahrnehmung, Deutung und Intervention in der Jugendhilfe. Weinheim.*

*Albus, S. (2015): Welche Wirkung zählt? In: Forum Jugendhilfe, 21. Jg., Heft 3, S. 19-24.*

*Andrick, R. et al. (2016): Was erwartet Fachkräfte heute in der Heimerziehung und was sind die entsprechenden Kompetenz- und Strukturanforderungen? In: Forum Erziehungshilfen, 22. Jg., Heft 2, S. 88-91.*

*Behnisch, M. (2018): Die Organisation des Täglichen. Alltag in der Heimerziehung am Beispiel des Essens. Regensburg.*

*Böttger, J. (2017): Was brauchen Mitarbeiter\_innen in der Heimerziehung? In: Sozial Extra, 41. Jg., Heft 6, S. 40-41.*

*Crain, F. (2005): Fürsorglichkeit und Konfrontation. Psychoanalytisches Lehrbuch zur Arbeit mit sozial auffälligen Kindern und Jugendlichen. Göttingen.*

*Dittmann, A./ Theile, M. (2017): Fachkräfte(-mangel) in der stationären Erziehungshilfe?! In: Forum Erziehungshilfen, 23. Jg., Heft 2, S. 115-119.*

*Dröbler, T. (2016): „Am Ende steht der Schulausschluss und das Spiel beginnt von vorne“. In: Forum Erziehungshilfen, 22. Jg., Heft 2, S. 92-94.*

*Equit, C. (2017): Emotionen, Anerkennung und Macht in stationären Erziehungshilfen. In: Sozialmagazin, 42. Jg., Heft 7/8, S. 66-73.*

*Equit, C./ FlöBer, G./ Witzel, M. (Hg., 2017): Beteiligung und Beschwerde in der Heimerziehung. Regensburg.*

*Faltermaier, J. (2019): Eltern, Pflegefamilie, Heim. Partnerschaften zum Wohl des Kindes. Weinheim, Basel.*

*Fendrich, S./ Tabel, A. (2016): Expansion und Ausdifferenzierung der Heimerziehung. In: KomDat Jugendhilfe, 19. Jg., Heft 2, S. 8-12.*

*Gahleitner, B. (2017): Soziale Arbeit als Beziehungsprofession. Weinheim.*

*Gehrmann, U. (2015): Ressource Jugendhilfe. Systemische Sozialpädagogik in stationären Jugendwohngruppen. Göttingen.*

*Graßhoff, G./ Schröer, W. (2017):* Hilfeplanung als kooperativer Prozess von öffentlichen und freien Trägern... mit welchem fachlichen Profil? In: Forum Erziehungshilfen, 23. Jg., Heft 5, S. 279-282.

*Hamberger, M. (2008):* Erziehungshilfekarrieren – belastete Lebensgeschichte und professionelle Weichenstellung. Frankfurt a.M..

*Henn, S. (2020):* Professionalität und Teamarbeit in der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim, Basel.

*Huxoll/ Kotthaus (Hg., 2012):* Macht und Zwang in der Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim.

*Keller, S./ Rosenbauer, N./ Schröder, M. (2014):* Ökonomisierung. In: Düring, D. et al. (Hg.): Kritisches Glossar Hilfen zur Erziehung. Regensburg, S. 244-252.

*Knuth, N. (2019):* Elternpartizipation. Eine Herausforderung für die stationären Erziehungshilfen. In: Unsere Jugend, 71. Jg., Heft 5, S. 59-68.

*Kuhlmann, C. (2008):* „So erzieht man keinen Menschen!“ Lebens- und Berufserinnerungen aus der Heimerziehung der 50er- und 60er Jahre. Wiesbaden.

*Kunstreich, T. (2016):* Gegen eine „Dressur zur Mündigkeit“. In: Forum Erziehungshilfen, 22. Jg., Heft 4, S. 208-213.

*Köngeter, S./ Mangold, K./ Strahl, B. (2016):* Bildung zwischen Heimerziehung und Schule. Ein vergessener Zusammenhang. Weinheim.

*Moch, M. (2019):* Kompetentes Handeln in stationären Erziehungshilfen. Eine empirische Annäherung. Wiesbaden.

*Mohr, S./ Ziegler, H. (2012):* Professionelle Haltungen, sozialpädagogische Praxis und Organisationskultur. In: EREV (Hg.): Zukunft Personalentwicklung für Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. 53. Jg., Heft 2, S. 20-30.

*Mühlmann, T. (2018):* Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung im Spiegel regionaler Unterschiede. In: Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (Hg.): Monitor Hilfen zur Erziehung 2018. Dortmund, S. 27-34.

*Müller, B. (2012):* Nähe, Distanz, Professionalität. Zur Handlungslogik von Heimerziehung als Arbeitsfeld. In: Dörr, M./ Ders. (Hg.): Nähe und Distanz. 3. Aufl., Weinheim, S. 145-162.

*Nüsken, D. (2020):* Erziehungshilfen als Beruf. Einblicke in Belastungen und Entlastungen eines Arbeitsfeldes. Wiesbaden.

- Nussbaum, M. (1999):* Gerechtigkeit oder Das gute Leben. Frankfurt/M.
- Peters, F. (2016):* Von der Disziplinierungsanstalt zum lohnenden Lebensort und zurück? In: Forum Erziehungshilfen, 22. Jg., Heft 2, S. 68-73.
- Platzmeyer, F. (2016):* Jugendhilfe nach Kassenlage. Zu Kostendisparitäten in der stationären Erziehungshilfe – Nordrhein-Westfalen und Thüringen im Vergleich. Münster.
- Polutta, A. (2014):* Wirkungsorientierte Transformation der Jugendhilfe. Ein neuer Modus der Professionalisierung Sozialer Arbeit? Wiesbaden.
- Schrappner, C. (2017):* Ohne Aufsicht keine öffentliche Erziehung! Neun Thesen zur Heimaufsicht in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Dialog Erziehungshilfe, Heft 2, S. 16-21.
- Schwabe, M./ Thimm, K.-H. (2018):* Alltag und Fachlichkeit in stationären Erziehungshilfen. **Erkenntnisse aus dem Modellprojekt „Qualitätsagentur Heimerziehung“.** Weinheim.
- Steinacker, S. (2011):* Der Staat als Erzieher. Jugendpolitik und Jugendfürsorge im Rheinland vom Kaiserreich bis zum Ende des Nazismus. Stuttgart.
- Stork, R./ Aghamiri, K. (2017):* Partizipation von Kindern in Wohngruppen der stationären Erziehungshilfe. In: Knauer, R./ Sturzenhecker, B. (Hg.): Demokratische Partizipation von Kindern. Weinheim, S. 204-217.
- Strahl, B. (2018):* Heimerziehung als Chance? Erfolgreiche Schulverläufe im Kontext von stationären Erziehungshilfen. Weinheim, Basel.
- Tabel, A. (2019):* Empirische Standortbestimmung zur Heimerziehung. Interne Entwurfsfassung zur Kommentierung im Zukunftsforum Heimerziehung. Dortmund.
- Thiersch, H. (2009):* Perspektiven der Heimerziehung im Horizont von Bildung und Lebenswelt. In: Hast, J. et al. (Hg.): Heimerziehung und Bildung. Frankfurt/M., S. 33-51.
- Thole, W. et al. (2019):* Zwischen Krisenmetaphorik und Expansionsgeflüster. In: Sozial Extra, Heft 5, S. 323-325.
- Teuber, K. (2017):* Der Capability Approach als Perspektive in stationären Hilfen – Heimerziehung als Befähigung. In: Forum Erziehungshilfen, 23. Jg., Heft 2, S. 78-82.
- Tornow, H./ Ziegler, H. (2012):* Abbrüche in stationären Erziehungshilfen (Teil 1). EREV-Schriftenreihe, 53. Jg., Heft 3.
- Weiß, W. (2016):* Philip sucht sein Ich. Zum pädagogischen Umgang mit Traumata in den Erziehungshilfen (8. Aufl.). Weinheim, Basel.

*Wolff, M. (2018): Sexualisierte Gewalt in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. In: Retkowski, A./ Treibel, A./ Tuidler, E. (Hg.): Handbuch Sexualisierte Gewalt und pädagogische Kontexte. Weinheim, S. 460-468.*

*Wolff, M./ Hartig, S. (2013): Gelingende Beteiligung in der Heimerziehung. Weinheim.*

## 6 Anhang

### A) Vorstellung mit kurzem inhaltlichem Statement

#### Verlauf

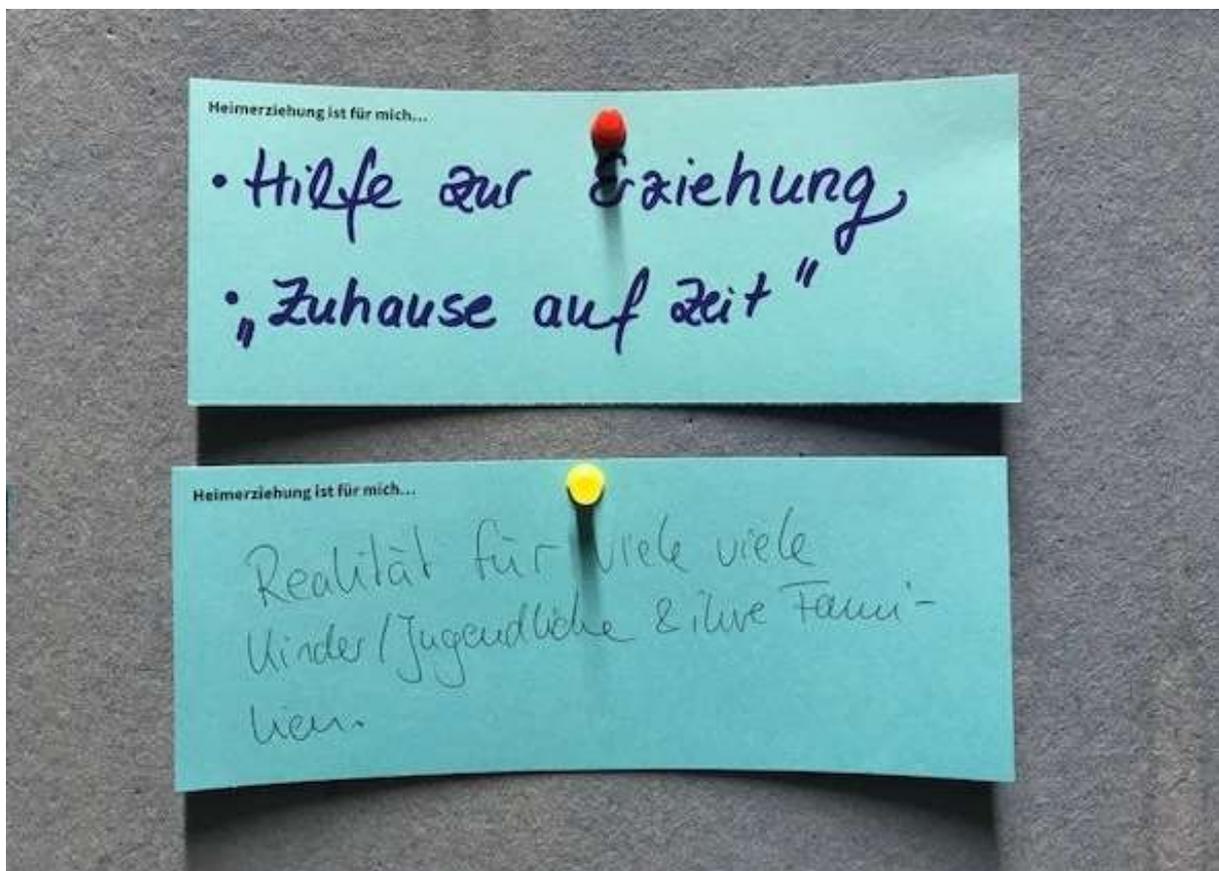
Die Teilnehmer\*innen werden gebeten, sich mit Namen sowie mit Nennung der Einrichtung vorzustellen und dann folgenden Satz zu ergänzen: „Heimerziehung ist für mich...“. Die Statements werden zudem auf Moderationskarten geschrieben (Darstellungshinweis: ö = öffentlicher Träger; f = freier Träger).

#### Ergebnisse

##### **Heimerziehung ist für mich...**

- ... eine Erziehungshilfe, ein Zuhause auf Zeit (ö)
- ... eine unterstützende Maßnahme, besonders wichtig auch für die Eltern (f)
- ... eine Chance für Kinder und Jugendliche, auch für das System Familie (f)
- ... seit 20 Jahren meine berufliche Heimat und immer noch ein notwendiges Übel (f)
- ... eine große Verantwortung für alle Beteiligten, die gesellschaftlich zu wenig beachtet und gefördert wird und vor allem Unterstützung benötigt (ö)
- ... die professionelle Gestaltung des Alltags (f)
- ... eine Notwendigkeit für eine begrenzte Zeit (f)
- ... ein temporärer Zustand, der möglichst wieder im Schoße der Familie, der Erziehungsberechtigten endet (ö)
- ... eine Realität für viele Kinder und Jugendliche und ihre Familien (ö)
- ... zeitlich befristet, um Kindern, Jugendlichen und Eltern eine möglichst optimale Förderung zu verschaffen (f)
- ... Dienst am Menschen zum Wohle der uns anvertrauten Eltern, Kinder und Jugendlichen (f)
- ... eine Notwendigkeit auf Zeit (f)
- ... eine, bewusst gesagt, gute Heimerziehung, ist für mich Lebensaufgabe und Auftrag, tägliche Herausforderungen zu meistern, eine ständige Entwicklung, um von einem guten Alltag sprechen zu können; meiner Meinung nach die Königsdisziplin der Erziehungshilfen (f)
- ... zeitlich begrenzt, eine tägliche Herausforderung mit vielen individuellen Lösungen und Alltagsorte für Kinder und Jugendliche (f)
- ... herausfordernde Aufgabe für alle Beteiligten, ein sehr dynamisches Feld (ö)
- ... tägliche Herausforderungen zu bewältigen, mit vielen individuellen Lösungen (f)
- ... ein großer Teil meines beruflichen Lebens, vielleicht der wichtigste Teil, wichtig für viele Kinder und Jugendliche in ihrem weiteren Leben (f)

- .... trotz aller Professionalität eine Sache des Vertrauens, eine große Sache, die Gestaltung eines sicheren Ortes; spannend, weil es immer in der Weiterentwicklung ist, es gibt ständig neue Impulse (ö)
- ... einen sicheren Raum für Kinder und Jugendliche zu schaffen, in dem sie sich frei entwickeln können (f)
- ... die Möglichkeit, Kindern eine Alternative und Auswege aufzuzeigen (f)
- ... eine notwendige Institution, wenn Eltern den Bedürfnissen ihrer Kinder nicht mehr entgegenkommen können, die aber dringend revolutioniert werden müsste (ö)
- ... jungen Menschen Platz und Raum zu geben, um sich zu entwickeln, den sie bisher noch nicht hatten (f)
- ... ein Ort, an dem Kinder und Jugendliche in ihrem Sinne in ihrer Entwicklung gefördert werden (f)
- ... vor allem eine Hilfe, die greift, wenn ambulante Mittel nicht ausgereicht haben und eine Hilfe, die in vielseitigen Formen auftritt (ö)



## B) Kleingruppenarbeit und Austausch zum aktuellen Stand der Heimerziehung

### Verlauf

Die in Abschnitt I angedeuteten Einschätzungen über das Handlungsfeld sollten im weiteren Verlauf der Werkstatt systematischer – **mit Blick auf Indikatoren einer „guten Heimerziehung“ sowie auf „schwierige Entwicklungen“** – vertieft werden. Dazu wurden die Teilnehmer\*innen gebeten, sich in Vierergruppen zusammenzufinden, für 30 Minuten die folgenden Satzanfänge zu diskutieren und Notizen zu erstellen:

- Eine gute Heimerziehung ist für mich, wenn...
- Aktuell schwierige Entwicklungen in der Heimerziehung erkenne ich.../ sind für mich/... sehe ich...

Im Anschluss an die Kleingruppenphase wurden einige Ergebnisse zwischen den Gruppen – angeleitet durch eine Moderation – diskutiert (40 Minuten). Dabei konnten nicht sämtliche Themen aus der Arbeitsphase besprochen werden, allerdings wurden die Gruppen gebeten, alle wichtigen Ergebnisse auf ein vorbereitetes Plakat zu notieren, sodass diese zumindest für diese Dokumentation berücksichtigt werden können.

### Ergebnisse der Diskussion zwischen den Kleingruppen im Plenum

#### *Themenschwerpunkt „Personal“*

Das Thema „Personal“ war in allen Kleingruppen präsent, wobei unterschiedliche und facettenreiche Ebenen angesprochen wurden. Eine Gruppe verwies darauf, dass „ausreichendes, zufriedenes und kompetentes Personal“ eine Voraussetzung für gute Heimerziehung bildet. Die anderen Gruppen stimmten zu, stellten jedoch zugleich fest, dass ihre Notizen zu Personalthemen fast durchgängig auf der Seite der „schwierigen Entwicklungen“ vermerkt waren. Unterschiedliche Einschätzungen zwischen Vertreter\*innen öffentlicher und freier Jugendhilfe waren dabei nicht erkennbar. Im Einzelnen wurden folgende Aspekte thematisiert:

- Schlechte Arbeitsbedingungen durch zu geringe Bezahlung bei gleichzeitig schwierigen fachlichen Herausforderungen.
- Teilweise keine altersmäßig gut gemischten Teams mehr (viele Berufsanfänger\*innen). Insbesondere Berufseinsteiger\*innen seien jedoch durch die schwierigen Strukturen **schnell überfordert und ‚ausgebrannt‘**.
- Es müsse mehr getan werden, um Gesundheitsfürsorge, Stabilität der Teams und gute Supervision zu gewährleisten.
- Kritik an zu wenig berufsbegleitenden Ausbildungsmöglichkeiten/ Fortbildungen, um auf neue Herausforderungen reagieren und passende Konzepte entwickeln zu können. Dabei wird vor allem ein Bedarf an Weiterbildungen in methodischem Handeln genannt (v.a. Hilfeplanung/ Fallverstehen und Ressourcenorientierung).

- **Bemängelt wird die Tendenz einer immer „wirkungsorientierteren Arbeit“:** Alles müsse immer „schneller, schneller“ gehen, bei gleichzeitig fehlendem Personal und fehlenden zeitlichen Ressourcen.
- Die Ausbildung zur/zum Erzieher\*in sei oftmals immer noch sehr stark auf die Tätigkeit in Kindertagesstätten bezogen.
- Kritisiert wurde, dass zusätzlich notwendige ambulante Hilfen/ Fachleistungen fast nicht zu bekommen sind; hier sollten seitens der Jugendämter weitere Hilfen gewährt werden.
- Der Fachkräftemangel wird von vielen Diskutant\*innen als weiteres, zentrales Problem benannt. Auch dies führe dazu, dass zusätzliche Hilfen zum Teil nicht möglich seien. Durch einige Beispiele wird deutlich, dass der Fachkräftemangel regional unterschiedlich ausgeprägt ist (s.u.).

### *Themenschwerpunkt „Partizipation“*

Ein zweites Hauptthema der Diskussion bezog sich auf die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Familien. Dabei wurden folgende Aspekte deutlich:

- Von mehreren Gruppen wird v.a. das Hilfeplanverfahren als Instrument der Partizipation angesehen. Einige Teilnehmer\*innen berichten von positiven Erfahrungen (z.B. wenn alle Beteiligten von Anfang an einbezogen sind), andere empfinden die Hilfeplanung als zu **formalisiert und zu wenig auf die Ziele der Klient\*innen bezogen** (s. Thema „Ziele“).
- **Kritisch angemerkt wird eine „Scheinbeteiligung“ von jungen Menschen, wenn die formalen Beteiligungsinstrumente („auf dem Papier“) nicht mit Leben gefüllt werden und die partizipative Haltung verloren geht:** „Dann verlieren wir die Jugendlichen und die Eltern“, so eine Teilnehmerin. Hier brauche es Phantasie in der konkreten pädagogischen Arbeit: **„Ein Beteiligungspapier allein beteiligt noch niemanden“.**
- Die Beteiligung junger Menschen und Familien hängt, darauf weisen mehrere Diskutant\*innen hin, stark von der Frage ab, wie die Fachkräfte selber beteiligt sind; wer selber Mitwirkung erlebt, könne auch andere beteiligen.
- Hinsichtlich einer Beteiligung nach Kinderschutzfällen § 8a gab es zwar unterschiedliche Meinungen über den Grad der Beteiligung, aber mehrere Gruppen berichteten über ihre positiven Erfahrungen mit Beteiligung in Kinderschutzfällen.
- Für die Weiterentwicklung von Partizipation und Beteiligung brauche es Qualitätsdialoge der Einrichtungen untereinander und zwischen Jugendämtern und Einrichtungen.
- Auch kleine Kinder können, so eine weitere Einschätzung, bereits beteiligt werden.

### *Themenschwerpunkt „Ziele mit Kindern und Jugendlichen“*

Ausgehend vom Partizipationsthema entstand zwischen den Gruppen eine fachliche Diskussion über die Formulierung von Zielen in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Eine Gruppe erklärte, dass es **möglich sein müsse, dass Jugendliche auch mal „ziellos“ sein und dass sich Ziele im Laufe der Arbeit entwickeln dürften.**

- Dass Jugendliche immer schon Ziele hätten, sei, so das Argument, realitätsfern. Ziele sollten sich besser im Laufe der Hilfe entwickeln, zumal die meisten Ziele in den Hilfevereinbarungen (vom Jugendamt gewünschte) Standardziele seien: Da „steht dann zum dritten Mal „such Dir einen Sportverein“ (Teilnehmerin). Eine Gruppe forderte mehr Mut in der Hilfeplanung, damit sich die Jugendlichen mehr eigene Gedanken machen können. Ein Teilnehmer bemerkte, dass ihm deshalb auch „egal ist, was das Jugendamt hier will“. Entscheidend sei die pädagogische Aushandlung mit den Jugendlichen vor Ort. Dabei müsse man manchmal auch das Negative zulassen, „um Positives zu schaffen“.
- Eine relativierende Position machte hingegen darauf aufmerksam, dass es gefährlich sei, mit Jugendlichen nicht an Zielen zu arbeiten, weil sie dann keine Perspektive hätten und Probleme entstehen könnten.

#### *Themenschwerpunkt „Bildung“ (schulisch, außerschulisch)*

Ein viertes Schwerpunktthema der Diskussionen zwischen den Kleingruppen bezog sich auf die Frage nach (schulischer) Bildung. Das Thema wurde hauptsächlich als „schwierige Entwicklung“ angesehen:

- Die verschiedenen Einrichtungen (Schule, Jugendhilfe) müssten stärker miteinander kooperieren. Tatsächlich scheitere die Kooperation oft an den umliegenden Schulen. Das habe, so die Einschätzung, gravierende Folgen für die jungen Menschen: Es kommt zu Beziehungsabbrüchen, zu Schulwechselln und ggf. müsse sogar die Unterbringung in der Wohngruppe abgebrochen werden.
- Von vielen Teilnehmer\*innen wurde die Bedeutung der schulischen Entwicklung betont: „Läuft es in der Schule gut, läuft es meistens auch in der Einrichtung gut – und umgekehrt“. Jugendhilfe habe daher in der Zusammenarbeit mit der Schule eine „große Verantwortung“.
- In zwei Gruppen wurde darüber diskutiert, dass und in welcher Weise Bildungschancen verwehrt werden können: „Bei uns sagt die Wirtschaftliche Jugendhilfe: Wer studieren kann, ist in der Jugendhilfe falsch“, erzählte ein Teilnehmer. Eine andere Gruppe berichtete darüber, dass eine Maßnahme nur mühsam gegen die Wirtschaftliche Jugendhilfe durchgesetzt werden konnte, weil der junge Mensch das Abitur machte.
- Andere Teilnehmer\*innen berichteten über die Schwierigkeit der Finanzierung von Nachhilfestunden, wenn der/die Schüler\*in nicht akut versetzungsgefährdet ist, sondern ,nur‘ die Noten verbessern möchte: „Bildungsprozesse werden verwehrt, die Hürden sind zu hoch“. Kinder und Jugendliche in der Heimerziehung seien hier im Vergleich zu (vielen) Familien benachteiligt.
- An dieser Stelle wurde – nicht zum ersten Mal während der Werkstatt-Diskussion – auf die Bedeutung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe hingewiesen. Einige Teilnehmer\*innen merkten an, dass diese immer größeren Einfluss gewinne, teilweise auch direkten Einfluss auf die Hilfestellung.

### *Weitere Themen während der Diskussion*

In kürzerer Form wurden während der Plenumsdiskussion noch die folgenden Themen aus der Gruppenarbeitsphase gesammelt:

- Regionale Ungleichheiten durch die unterschiedliche Finanzstärke der Landkreise/ Städte wurden von vielen Diskutant\*innen angesprochen: „Eigentlich geht das nicht, dass die Chancen und die Rechtsansprüche auf Jugendhilfe durch den Kämmerer bestimmt werden“. Zum Teil gebe es gravierende Ungleichheiten sogar zwischen Nachbarlandkreisen.
- Die pädagogische Fachlichkeit werde zunehmend durch die Paradigmen von „Behandlung“ und „Training“ geprägt und vereinnahmt.
- Zu viele Kinder erlebten etliche Abbrüche von Hilfen. Die (Aus-)Gestaltung der Hilfe müsse sich daher ändern, aber dafür gebe es noch zu wenig Konzepte. „Passgenaue Hilfen“ dürften sich nicht nach dem Motto umkehren: „Schauen wir mal, ob das Kind sich anpassen kann“.
- Da die meisten Jugendlichen mittlerweile eine ICD-10-Diagnose hätten, werde die Hilfe stark von psychiatrischen Sichtweisen geprägt: „Da muss man aufpassen, damit man nicht alles, was Psychiatrien vorschlagen, auch unkritisch umsetzt“, bemerkte dazu ein Teilnehmer.
- Bundesteilhabegesetz und „Große Lösung“: Hierbei wurde die Frage aufgeworfen, was dies für die Heimerziehung bedeute: „Was kommt da auf uns zu“?
- Reaktion auf grenzverletzendes Verhalten durch Jugendliche: Eine Teilnehmerin merkte an, dass Überwachung und Security-Dienste in den Heimeinrichtungen wohl nicht die richtige Reaktion darauf sein könnten. Viele Einrichtungen hätten daher den Wunsch, „Konzepte und veränderte Haltungen zum Thema Grenzverletzungen“ zu erhalten.

### Ergebnisse der nicht im Plenum diskutierten Plakatnotizen

Im Folgenden werden jene Stichworte zu Themenblöcken geclustert, die während der Diskussion nicht zur Sprache kamen, aber auf den Gruppenarbeitsplakaten notiert waren:

#### *Themenblock „strukturelle Herausforderungen“ (12 Nennungen auf den Plakaten)*

Unter dieser Überschrift werden jene Äußerungen geclustert, die sich auf strukturelle Herausforderungen/ Bedingungen der Heimerziehung beziehen:

- Die Wohngruppen werden als zu groß beschrieben, was zum Charakter von „Zwangsgemeinschaft“ und „Aufbewahrung“ führen und Platzmangel erzeugen könne (vier Nennungen).
- Eine zunehmende Spezialisierung führe zur „Reduzierung auf ein einziges Problem“.
- Eine starke regionale Ungleichheit in der Hilfefinanzierung führe zu einer Überlastung vieler öffentlicher Träger und zu fehlenden Hilfestrukturen.
- Abbruch von Hilfen, ohne dass Alternativen aufgezeigt würden.

- Grenzen zwischen SGB VIII und XII.
- Bürokratische Hürden.
- Mühsamer Kampf um Verlängerung einer Maßnahme, wenn der junge Mensch das 18. Lebensjahr erreicht hat.
- Negativimage der Heimerziehung in der Öffentlichkeit.

#### *Themenblock „Umgang mit Kindern und Jugendlichen“ (12 Nennungen)*

In diesem Themenblock lassen sich Aussagen zusammenfassen, die für einen verantwortungsvollen, pädagogisch guten Umgang mit jungen Menschen plädieren. Gefordert wird, dass Jugendliche durch Beziehungskontinuität „gehalten werden“, dass sie keine „pädagogischen Objekte sind“ oder „einen Stempel“ aufgedrückt bekommen. Stattdessen sollten Mitarbeiter\*innen eine Haltung entwickeln, die auf die „Bedürfnisse der Kinder bedacht ist“, sich „am jungen Menschen orientiert“ und diesen emotional auffängt. Gefordert wird ein alltäglicher Umgang, bei dem „Konflikte stattfinden dürfen“ und „Kinder/Jugendliche persönlichen Freiraum haben“.

#### *Themenblock „Handlungsmöglichkeiten“ (8 Nennungen)*

In diesem Themenblock lassen sich Aussagen zuordnen, die eine geringe Handlungsfreiheit der Fachkräfte beklagen bzw. mehr Flexibilität im eigenen Handeln einfordern. In mehreren Aussagen wird „ausreichend Raum für individuelle Förderung und Lösungen“ gefordert und angeregt, dass „flexibel auf die Bedarfe eingegangen wird“. Notwendig sei es, „gezielte Alternativen für Kinder und Jugendliche“ durchzusetzen. Andere Teilnehmer\*innen kritisieren, dass eine zunehmende „Zieldominanz“, mehr „Bürokratisierung“ sowie die „Auswirkungen von rechtlichen Regelungen“ dazu führten, dass es im Arbeitsalltag zu „fehlenden individuellen Möglichkeiten“ komme.

#### *Themenblock „Zielgruppenspezifisches Handeln“ (7 Nennungen)*

In diesem Themenbereich werden zielgruppenspezifische Probleme thematisiert, die als Herausforderung erlebt werden. Dazu gehört etwa die „Elternarbeit“, die nach Meinung einiger Teilnehmer\*innen ebenso verstärkt stattfinden sollte wie die „Integration der Jugendlichen außerhalb der Einrichtung“. Angemerkt wurden auch Herausforderungen durch „Krisen-Kids“, die „schwierigsten Fälle“, „psychiatrische Hintergründe“, „Systemsprenger unter 14 Jahren“ sowie durch „zu leichte, zu billige Verfügbarkeit von Drogen“.

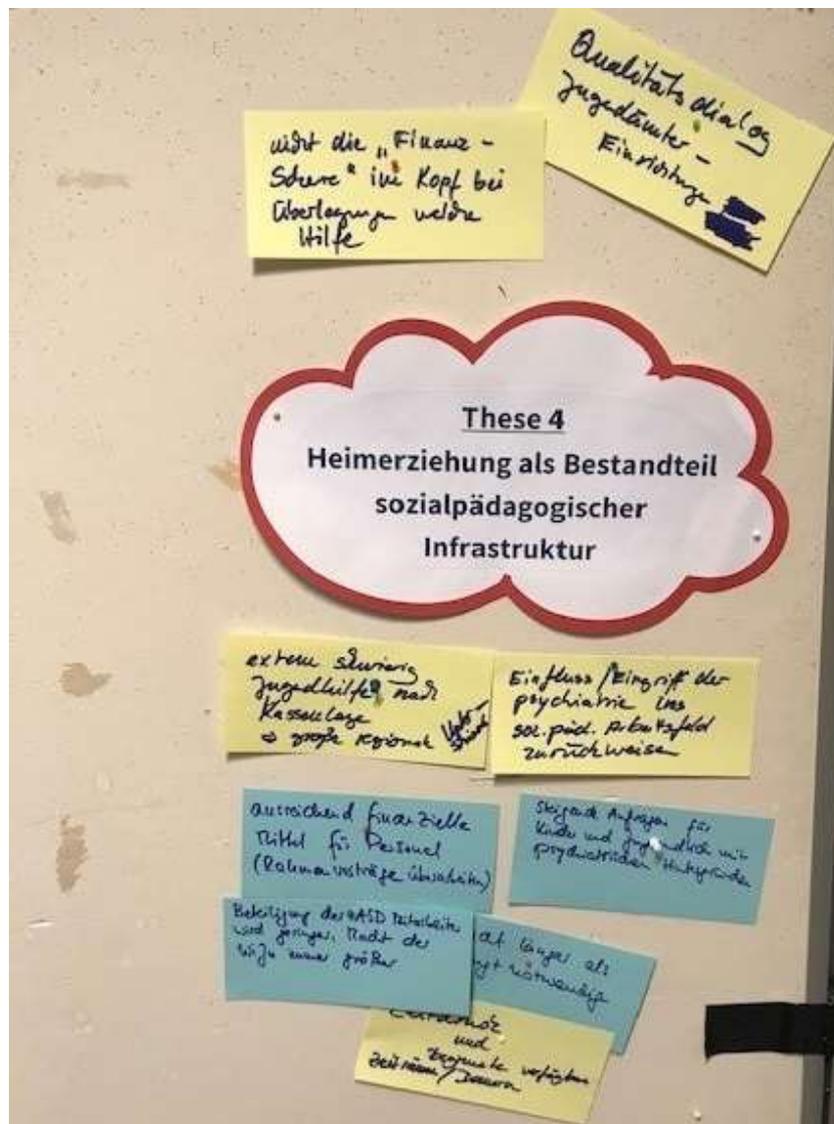
#### *Themenblock „Kooperation“ (6 Nennungen)*

Ein weiterer Themenschwerpunkt lässt sich in der Forderung nach einer verbesserten Kooperation erkennen, um die „Umsetzung einer multidisziplinären Fallarbeit“ zu verbessern. Eine solche Zusammenarbeit bezieht sich auf eine „offene und kreative Fach- und Konzeptionsdiskussion“ zwischen öffentlichen und freien Trägern, aber auch auf die Zusammenarbeit mit Schule, Kinder- und Jugendpsychiatrie, mit ärztlichen Diensten, Vereinen und anderen „sozialen Netzwerken“ sowie auf die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen freien Trägern.

### C) Cluster der Themen im Rahmen der Initiative „Zukunftsforum Heimerziehung“

#### Verlauf

Mit Hilfe dieser Methode sollten die Einschätzungen der pädagogischen Fachkräfte (vgl. II.) mit den Thesen verglichen werden, wie sie durch die Expert\*innengruppe des „Zukunftsforums Heimerziehung“ bisher erarbeitet worden sind. Ziel war es, sowohl gemeinsame Einschätzungen als auch Unterschiede bzw. „blinde Flecken“ bzgl. der Thesenbildung zu identifizieren. Gleichzeitig sollte den Teilnehmer\*innen damit der aktuelle Diskussionsstand der Expert\*innengruppe präsentiert werden (zuvor wurde die „Initiative Zukunftsforum Heimerziehung“ kurz vorgestellt). Dazu haben die Moderator\*innen die zentralen Aussagen aus der Kleingruppenarbeit (vgl. II) auf Moderationskarten den Thesen zugeordnet, wie sie bisher durch die Expert\*innengruppe erarbeitet wurden. Das Ergebnis dieses Clustering wurde den Fachkräften vorgestellt und anschließend gemeinsam diskutiert.



## Ergebnisse

### *These 1: Lobby stärken und Alltagsorte schaffen*

Es konnten einige Zuordnungen zu dieser These vorgenommen werden, die sich vor allem im Verlauf der Werkstatt noch weiter differenzierten (vgl. IV: ökonomische Ungleichheit; regionale Unterschiede: „Jugendhilfe nach Kassenlage“; **fehlende finanzielle Mittel für Personalentwicklung**).

### *These 2: Methodische und konzeptionelle Unterstützung der Fachkräfte*

Hier ließen sich einige Aussagen bzgl. der Beteiligung von Mitarbeiter\*innen zuordnen (Personalfragen wurden der These 3 zugeordnet).

### *These 3: Ausbildungsfragen und dem Arbeitsfeld Heimerziehung mehr Aufmerksamkeit widmen*

Die zahlreichen Zuordnungen zeigten ein differenziertes Bild, das in seinen Aspekten über die bisherige (eher allgemein gefasste) These hinausreicht. Einige Moderationskarten nahmen Bezug auf Aspekte der eigenen pädagogisch-beruflichen Rolle.

### *These 4: Heimerziehung als Bestandteil sozialpädagogischer Infrastruktur*

Unter dieser These ließen sich vor allem Notizen zu Fragen der Kooperation zuordnen. Dabei wurden Aspekte der Qualitätsentwicklung für öffentliche und freie Träger ebenso benannt wie der (starke) Einfluss der Wirtschaftlichen Jugendhilfe oder anderer Professionen (v.a. Psychiatrie).

### *These 5: Entwicklung der Angebotsstruktur systematisch reflektieren*

Hier fanden sich einige Zuordnungen, die sich v.a. auf die Frage nach passgenauen Hilfen bezogen **und fehlende, individuelle Lösungen thematisierten** („Wer muss sich anpassen? Die Einrichtungen sollten sich anpassen.“). **Auch die zunehmende Orientierung an diagnostisch-kurativen Ansätzen** wurde kritisch erwähnt.

### *These 6: Formen der Heimerziehung durch junge Menschen und Eltern mitgestalten*

Bei der Durchsicht der hier zugeordneten, zahlreichen Moderationskarten wurde deutlich, dass die bisherige Thesenentwicklung einige Aspekte noch nicht genügend bedacht hat: Die Bedeutung der **Partizipation von Fachkräften nicht aufgenommen, die „Beteiligung in Kinderschutzfragen“ und die „Beteiligung durch Familienräte“ sind zu nennen.**

### *These 7: Übergänge begleiten und qualitativ entwickeln*

Für diese These **fanden sich nur wenige Zuordnungen, darunter z.B. „Defizitorientierung für Hilfen für junge Volljährige“ und Schwierigkeiten bei der Hilfestellung.**

### *These 8: Bildung nachhaltig fördern – non-verbale Bildungsgelegenheiten nutzen*

Durch zahlreiche Zuordnungen ist die Bedeutung dieser These noch weiter gestärkt worden. Zudem sind einige Hinweise genannt worden (Nachhilfe, Schulabbruch und Auswirkungen auf die Hilfe), die für die weitere Entwicklung der These von Bedeutung sind.

### *These 9: Angebote für junge Menschen mit Behinderung mitdenken und weiterentwickeln*

Für diese These gab es nur wenige Zuordnungen, das Thema wurde auch innerhalb der Diskussion lediglich am Rande thematisiert.

### *These 10: Qualitätsentwicklung und Weiterentwicklung der Datengrundlagen*

Keine Zuordnung.

### *Themen, die sich keiner These zuordnen ließen*

Diese Themen erscheinen besonders wichtig, weil sie die bisherige Thesenentwicklung auf ‚blinde Flecken‘ aufmerksam machen können:

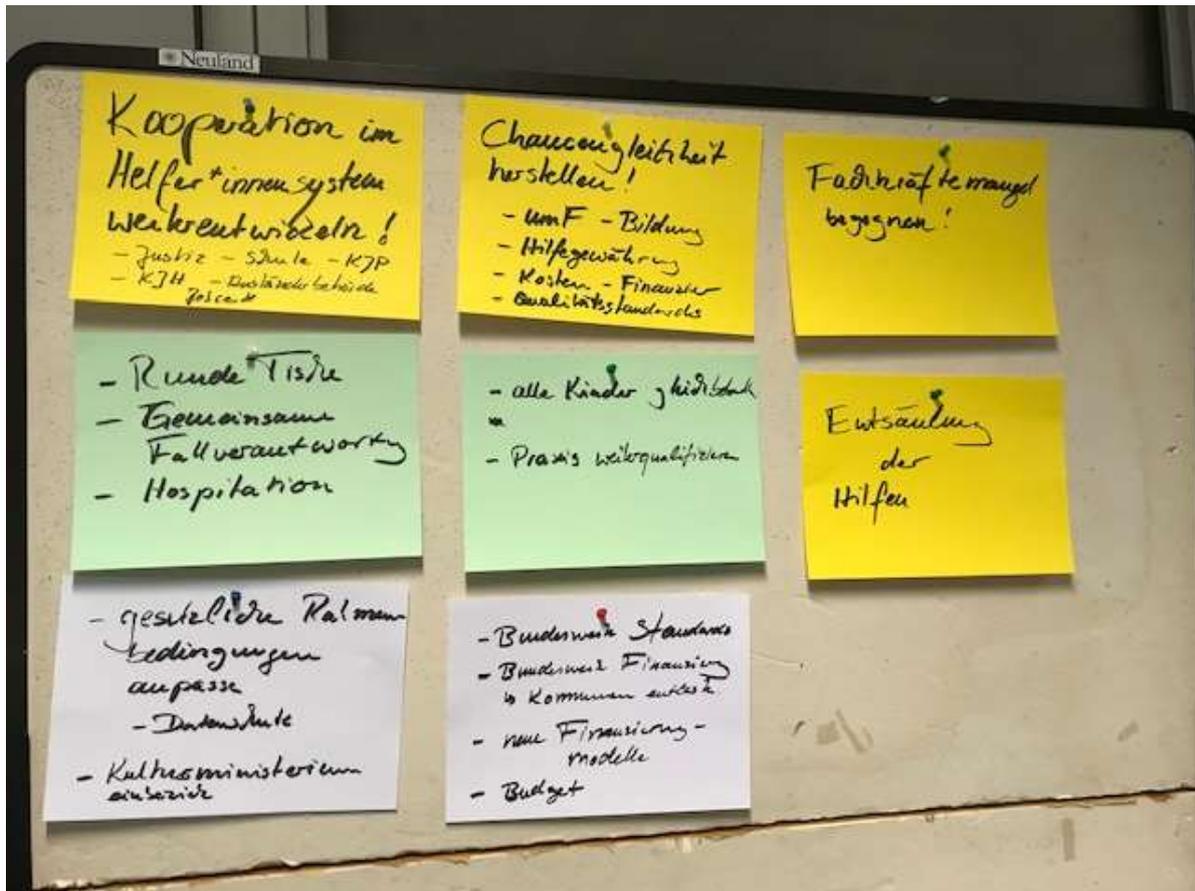
- **Thema „Hilfeplanverfahren“:** Das häufig genannte Hilfeplanverfahren scheint für die Fachkräfte von besonderer Bedeutung zu sein, spiegelt sich aber in der bisherigen Thesenentwicklung nicht explizit wider. Die Fachkräfte nannten v.a. folgende Aspekte: Zielfestlegung; zu viele Erwachsene im Hilfeplangespräch; zu wenig Hilfeplanung; Erwartungen von außen entsprechen nicht den Zielen der jungen Menschen. **Gefordert wird stattdessen eine „kritische Bestandsaufnahme bei der Zielorientierung im Hilfeplan“.**
- **Thema „Zusammenarbeit mit Wirtschaftlicher Jugendhilfe“:** Auch in diesem Format (vgl. auch II) wird kritisch angemerkt, dass eine mangelnde Finanzierung den Hilfen im Weg stehe und die Wirtschaftliche Jugendhilfe zu viel Macht im Prozess der Hilfestellung zu komme. **Man müsse sich fragen, so ein Teilnehmer: „Wer hat hier eigentlich den Hut auf?“**
- **Thema „Alltag“:** Einige Teilnehmer\*innen bemerkten, dass die Frage des Alltags innerhalb der Einrichtungen in den bisherigen Thesen nicht ausreichend abgebildet sei: **„Das, was jeden Tag passiert in der Einrichtung mit den Jugendlichen, das tägliche Leben, Kleinkriege wie Sauberkeit usw.“ sollte stärker berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang wurden auch negative Kindheitsbilder und sanktionsorientierte Erziehungsvorstellungen genannt, die sich als gesellschaftlicher Mainstream in den Alltagshandlungen der Fachkräfte zeigten. Im Alltag, so eine Teilnehmerin, gehe es zu viel um Training und Beurteilung, zu wenig um Beziehung und Erziehung.**

## D) Kleingruppenphase und Diskussion: Konkrete Weiterentwicklungsbedarfe

### Verlauf

Nach den Einschätzungen zur Situation der Heimerziehung in Deutschland (I, II) und einem **Abgleich mit den Thesen der Expert\*innengruppe (III) sollte abschließend der Blick ‚nach vorn‘ gerichtet werden:** Welche konkreten Weiterentwicklungen ergeben sich daraus für eine (zukünftig) gelingende Heimerziehung? Um diese Frage zu diskutieren, wurden die Teilnehmer\*innen in vier moderierte Arbeitsgruppen eingeteilt (drei Gruppen mit Vertreter\*innen von freien Trägern, eine Gruppe mit Vertreter\*innen öffentlicher Träger). In den Gruppen sollten mehrere Weiterentwicklungsbedarfe zunächst benannt und dann überlegt werden, welche Unterstützung in der Praxis sowie in der Fachpolitik zur Erreichung der jeweiligen Weiterentwicklung notwendig wäre. Im Ergebnis aller

Arbeitsgruppen wurden 13 Entwicklungsbedarfe vorgeschlagen (davon elf näher ausgearbeitet). Zwei Arbeitsgruppen haben darüber hinaus noch Entwicklungsbedarfe stichwortartig benannt.



## Ergebnisse

(Anmerkung: Die Zusammenfassung nimmt auch Aussagen aus der Abschlussrunde auf, die sich ebenfalls auf die Frage nach Entwicklungsbedarfen bezog.)

### *Eins: Lobby-Arbeit!*

Gemeint ist mit diesem Entwicklungsbedarf die Notwendigkeit eines veränderten Blicks der Öffentlichkeit auf die Erziehungshilfen (positive Verläufe sollten dargestellt, „gute Geschichten“ erzählt werden). In der Praxis wären dafür eine bessere Öffentlichkeitsarbeit, eine stärkere Beteiligung in Gremien und mehr Aufklärung notwendig. Fachpolitisch wird eine stärkere Präsenz in Jugendhilfeausschüssen gefordert. Damit solle politisch Verantwortlichen die wichtige Aufgabe der Heimerziehung stärker verdeutlicht werden (vor allem weil aus der Politik – genannt wurde insbesondere die AfD – „Angriffe gegen die Jugendhilfe“ zu beobachten seien). Demgegenüber müsse stärker deutlich werden, dass die Jugendhilfe große gesellschaftliche Herausforderungen (z.B. Versorgung junger Flüchtlinge) bewältige: „Wer macht hier die Lobbyarbeit für uns, wenn nicht wir selber?“, fragte ein Teilnehmer.

**Ebenfalls zum Thema „Lobby-Arbeit“ lässt sich eine kurze Diskussion aus der Abschlussrunde zuordnen: Es wurde die Forderung erhoben, deutlicher zu machen, was den positiven Kern der Heimerziehung ausmacht und welche Grundhaltungen bewahrt und offensiv nach außen vertreten werden sollten. Genannt wurden eine humanitäre Grundhaltung, Kinderrechte sowie die Förderung der Selbstständigkeit von Kindern. Ein Teilnehmer fragte provokativ, ob man die Heimerziehung nicht (stattdessen) abschaffen und das Geld an bedürftige Familien zahlen müsse – es wurde kurz diskutiert, ob dies die „übliche Selbstkritik“ darstelle oder als Impuls für bessere Lobbyarbeit und neue Impulse in der Heimerziehung zu verstehen sei.**

*Zwei: Chancengleichheit herstellen!*

Gemeint ist damit vor allem die Chancengleichheit in der Hilfestellung, unabhängig von Finanzen, Region (Disparitäten in Deutschland) oder Herkunft (unbegleitete Flüchtlinge). Auch die Qualitätsstandards sollten dem Prinzip der Chancengleichheit folgen. In der Praxis müsste dies heißen, alle Kinder gleich zu behandeln und die Praxis weiterzuqualifizieren. Auf fachpolitischer Ebene wären bundesweite Standards und bundesweite Finanzierung (Kommunen entlasten) zu fordern; dazu gehörten auch neue Finanzierungsmodelle (Budget).

*Drei: Fachkräftemangel begegnen!*

(nur als Stichwort benannt, ohne weitere Bearbeitung)

*Vier: Personal!*

Gemeint sind damit verstärkte Anstrengungen, um Personal zu gewinnen, besser auszubilden (auch durch ‚Training on the job‘) und zu überprüfen, ob die bestehenden Konzepte „noch in die Zeit passen“. Gegen das „sich selbst runter machen“ wird vorgeschlagen, das Selbstvertrauen zu stärken („einen geraden Rücken haben“) und Basiskompetenzen auszubilden. Einige Diskutant\*innen stellen überrascht fest, dass sich Jugendämter und freie Träger in vielem einig sind: „Wir sehen vieles ähnlich, was sonst in der täglichen Arbeit eher widersprüchlich erscheint“.

*Fünf: Hilfeplanung!*

Gemeint ist hiermit eine Weiterentwicklung der Hilfeplanung im Sinne eines besseren Fallverstehens. In der Praxis, so die Notizen der Arbeitsgruppen, sollte dies Folgendes bedeuten: Fallkonferenzen mit Heranwachsenden und Eltern, Beteiligung als Grundhaltung, Offenheit der Fachkräfte für andere Lebensentwürfe, Ressourcen- statt Defizitorientierung, Fortbildungen zu Methoden des Fallverstehens und Geld für Fortbildungen.

*Sechs: Kooperation im Helfer\*innensystem weiterentwickeln!*

Gemeint ist eine bessere Kooperation mit den Systemen Justiz, Schule, Kinder- und Jugendpsychiatrie, aber auch mit der Ausländerbehörde oder dem Jobcenter. Für die Praxis werden vorgeschlagen: Runde Tische, gemeinsame Fallverantwortung und Hospitationen. Fachpolitisch wäre es aus Sicht der Fachkräfte notwendig, gesetzliche Rahmenbedingungen anzupassen, Datenschutzfragen zu klären und Kultusministerien einzubeziehen.

*Sieben: Vertrauensvolle Zusammenarbeit!*

Gemeint ist damit, mehr Vertrauen in die Soziale Arbeit zu setzen. Dies könne bedeuten, die finanziellen Mittel stärker selbstbestimmt einzusetzen.

*Acht: Flexibilisierung von Hilfeangeboten!*

Gemeint ist mit dieser Weiterentwicklung ein stärkerer individueller Blick auf Klient\*innen und ihre Bedarfe. In der Praxis wäre dafür aus Sicht der Arbeitsgruppen Folgendes notwendig: mehr Personal (verschiedene Altersgruppen), Diskussion von Haltungsfragen, Offenheit für neue Ideen, veränderte Konzepte, Unterstützung individuellen Handelns durch Team und Leitung. Fachpolitischer Unterstützungsbedarf wird in folgenden Bereichen gesehen: Umsetzung eines inklusiven SGB VIII, die Zusammenarbeit und Verbindung zu Angeboten der Berufsförderung, übergreifende Angebote öffentlicher Träger sowie eine Fachpolitik, die mehr Einblick in die Praxis benötige.

*Neun : Flexibilität von Erziehungshilfen!*

Dieser Weiterentwicklungsbedarf bezieht sich auf die Forderung nach individuelleren, passgenauen Hilfen (weniger **Spezialisierung**), **um Kinder und Jugendliche besser „aushalten“ zu können und die Zahl der Hilfeabbrüche zu reduzieren**. In der pädagogischen Praxis wären dafür notwendig: Ausbildung und Qualifizierung in und durch Praxis; der pädagogische Bedarf müsse vor dem finanziellen Aufwand stehen; Konzeptentwicklung im Umgang mit grenzverletzendem Verhalten; Fallkonferenzen in Einzelfällen. Als Forderungen an die Fachpolitik formulierten die Arbeitsgruppen **folgende Aspekte: trägerübergreifende Foren für „Systemherausforderer“, gemeinsame Lösungen** verschiedener Träger, auch über bestehende Konzepte hinaus.

*Zehn: Flexibilisierung!*

Gemeint ist eine bessere Kombination vorhandener Hilfeangebote sowie deren weiterer Ausbau.

*Elf: Entsäulung der Hilfen!*

(nur als Stichwort benannt, ohne weitere Bearbeitung)

*Zwölf: Bildungsprozesse fördern!*

Gemeint ist mit diesem Weiterentwicklungsbedarf die Förderung schulischer, außerschulischer und informeller Bildungsprozesse. Diese könne nach Einschätzung der Fachkräfte in der Praxis wie folgt unterstützt werden: Nachhilfe für alle, die diese wollen; Hilfebewilligung auch für Abiturient\*innen, außerschulische Projektideen entwickeln und durchführen, Bildungsanlässe im Alltag aufgreifen, digitale Medien einbeziehen, im Rahmen der Entgeltvereinbarung Summen bereitstellen z.B. für Medienpädagogik. Als fachpolitischer Entwicklungsbedarf wurde genannt: Schulen für Erziehungshilfen eröffnen/ stärken.

*Dreizehn: Eltern in der Verantwortung halten, Eltern nicht verlieren!*

Um diesen Entwicklungsbedarf zu erreichen, werden mit Blick auf die Praxis vorgeschlagen: Qualifizierung von Mitarbeiter\*innen, wohnortnahe Unterbringung, Augenmerk auf die Anfangsphase der Hilfeleistung, Kontaktsperren zwischen Kindern und Eltern zu Beginn einer Heimunterbringung abschaffen, stationäre Hilfen und ambulante Hilfe für Eltern parallel laufen lassen, Eltern in den

(Einrichtungs-)Alltag einbinden. Fachpolitisch kann dies aus Sicht der Arbeitsgruppen unterstützt werden, indem Jugendhilferäume bei der Stadtteilplanung berücksichtigt und zusätzliche finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden.

*Weitere Themen:*

Zwei Arbeitsgruppen haben stichwortartig noch weitere Weiterentwicklungsbedarfe benannt, die im Rahmen der knapp bemessenen AG-Zeit aber nicht ausgearbeitet werden konnten:

- Fürsorge für Mitarbeiter\*innen
- Auswirkungen der Regelungen nach § 78 SGB VIII auf das Feld der Heimerziehung (Finanzen und Marktmechanismen)
- Trägerkooperationen ausbauen und verbessern
- Konzepte und Ressourcen für Elternarbeit
- Ressourcen und Konzepte für wohnortnahe Unterbringung in Wohngruppen
- Flexibilisierung mit ambulanten Hilfen
- Beteiligung
- Personal, Lobbyarbeit