

Aus der Krise lernen? Professionalität im Ausnahmezustand – Erkenntnisse der Plattform „Forum Transfer“

Elisabeth Schmutz, Miriam Wolf

In der Corona-Pandemie mussten auch in den Hilfen zur Erziehung (HzE) Ausnahmeregelungen aufgestellt werden, um den Betrieb aufrechtzuerhalten. Welche Herausforderungen haben sich gezeigt und wie wurde diesen fachlich begegnet? Kritisch zu reflektieren ist dabei auch, ob bzw. inwiefern in Teilen Ausnahmeregelungen zu neuen Normalitäten wurden und welche Anhaltspunkte es dafür gibt. Ebenso kann gefragt werden, welche positiv innovativen Ansätze erkennbar werden. Die Autorinnen nutzen für diese Betrachtungen Erkenntnisse aus der Online-Plattform „Forum Transfer“.

Die Webseite „Forum Transfer: Innovative Kinder- und Jugendhilfe in Zeiten von Corona“ (www.forum-transfer.de) hat sich seit ihrer Gründung im April 2020 zu einer Plattform des Praxisaustausches und der Entwicklung sowie Erprobung neuer und vor allem digitaler Zugänge in der Kinder- und Jugendhilfe entwickelt. Dabei folgt Forum Transfer zum einen dem Anspruch, handlungsfeldübergreifend zentrale Herausforderungen, die sich im Zuge der Pandemie zeigen, aufzugreifen und Handlungsansätze für einen zielführenden Umgang damit sichtbar zu machen. Zum anderen werden handlungsfeldspezifische Informationen und Praxisbeispiele angeboten und systematisiertes Wissen zu Auswirkungen der Pandemie auf die Kinder- und Jugendhilfe Fachkräften bundesweit zur Verfügung gestellt. Beispiele guter Praxis zeigen Gelingensfaktoren auf, inspirieren zu kreativen Ideen und können Reflexionsprozesse anstoßen. Außerdem bietet Forum Transfer einen Ort zur Selbstvergewisserung, Stärkung und Absicherung des professionellen Selbstverständnisses. In diesem Beitrag wird auf Grundlage der Erfahrungen, die auf Forum Transfer zurückgemeldet wurden, auf folgende zwei Fragen näher eingegangen:

- Was bedeutet die Dynamik der Pandemiezeit für Arbeitsformen, Vorgehensweisen und Strukturentwicklung in den Handlungsfeldern der HzE? Sind dabei auch Deprofes-

sionalisierungstendenzen zu erkennen und wie kann diesen entgegengewirkt werden?

- Aus welchen Erfahrungen sowie Innovationsimpulsen können wir lernen?

Veränderte Arbeitsformen, Vorgehensweisen und Strukturentwicklung in den HzE

In der Zusammenschau der bisher zusammengetragenen Informationen und Beiträge lassen sich sechs Herausforderungen und Anforderungen identifizieren.

Handeln in der Krise ist Handeln in Unsicherheit

Grundsätzlich bedeutet professionelles Arbeiten in den HzE, immer wieder Ungewissheit zu bewältigen. Auch in Krisenzeiten wie der Pandemie kommt es darauf an, professionelles Handeln weiterhin gewährleisten zu können. Eine Kernanforderung in den HzE ist, Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen zu schaffen, die Fachkräften Sicherheit in der Ausgestaltung der HzE geben (können) und zugleich auch deren mögliche private Belastungen berücksichtigen.

Kontaktgestaltung, Beziehungsarbeit und Beteiligung sicherstellen

Vor allem unter den Bedingungen der Kontaktbegrenzung hat sich die Herausforderung ge-

zeigt, Kontaktgestaltung, Beziehungsarbeit und Beteiligung der Adressat*innen weiterhin zu gewährleisten. Sobald HzE gewährt und damit für notwendig und geeignet befunden werden, müssen diese auch in Krisenzeiten unbedingt fortgeführt werden. Auch Rechtsansprüche wie das Wunsch- und Wahlrecht (§ 5 SGB VIII) und eine geeignete Beteiligung der Adressat*innen gelten nach wie vor. Eine Kompensation der Kontaktbegrenzung und Sicherstellung von Beteiligung über digitale Wege ist vielerorts gut möglich, aber der Zugang ist nicht für alle gegeben. So hat die Corona-Krise zwar zu einem Digitalisierungsschub geführt, aber auch deutlich gemacht, dass die Bereitstellung technischer Voraussetzungen für Fachkräfte und Familien sowie deren Qualifizierung hinsichtlich der Handhabung eine essenzielle Anforderung ist, um mit allen Adressat*innen in Kontakt treten zu können. Ebenso zeigt sich, dass die Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen Nähe und Distanz spezifisch herausfordernd ist und sowohl hinsichtlich der Pandemiefolgen als auch veränderter Kommunikationsformen neu reflektiert werden muss.

Anerkennung der HzE als kritische Infrastruktur

HzE sind Teil der sogenannten kritischen Infrastruktur. Allerdings erfuhren sie, wie die gesamte Kinder- und Jugendhilfe, seit Beginn der Pandemie trotz einiger Förderprogramme keine ausreichende öffentliche Wahrnehmung und Berücksichtigung in entsprechenden Regelungen. Vielmehr bedurfte es eines aktiven Aufmerksammachens und (fach)öffentlicher Fürsprache für Kinder, Jugendliche und ihre Familien für den Erhalt eines ausreichend breiten und zugänglichen Spektrums an Angeboten. Viele Träger wurden zudem aufgrund begrenzter kommunaler Mittel mit Einsparmaßnahmen und zugleich hohen unerwarteten Ausgaben konfrontiert, was die Sicherstellung dieser kritischen Infrastruktur massiv gefährdete. Auch aufgrund weiterer zu erwartenden Sparmaßnahmen besteht die Gefahr, dass die Professionalität und Profession vermehrt belastet sein wird.

Professionelle Ausgestaltung organisatorischer Anforderungen und Deprofessionalisierung

In der Pandemie wurden umfangreiche und veränderte Anforderungen an HzE-Einrichtungen gestellt. Damit einher geht und ging,

dass sozialpädagogische Konzepte in Teilen neu ausgestaltet, Erreichbarkeiten gesichert, veränderte Bedarfslagen der Adressat*innen erfasst sowie Maßnahmen zum Gesundheitsschutz umgesetzt und Räumlichkeiten umgestaltet werden mussten/müssen. Auch müssen die zu erbringenden Tätigkeiten neu priorisiert und personelle Engpässe bei Ausfall von Mitarbeitenden verhindert bzw. kompensiert werden. Dies ist immer wieder mit erheblicher Mehrbelastung der Fachkräfte verbunden.

Beiträge an Forum Transfer berichten von prekären Situationen, in denen nicht genügend Personal rechtzeitig zur Verfügung stand. vielerorts zeigte sich zudem eine Verschärfung der Personalfuktuation. Denn nicht alle Träger verfügen über ausreichend finanzielle Kapazitäten, um Finanzierungslücken zu kompensieren und ihr Personal bei erhöhter Belastung zu halten bzw. mehr qualifiziertes Personal einzustellen. Darüber hinaus stellte sich vor dem Hintergrund der z.T. veränderten Anforderungen (Sicherstellung der erforderlichen Fachkompetenz bei gleichzeitig notwendiger, kurzfristiger Erhöhung des Personalschlüssels, geringen finanziellen Ressourcen und unsicheren Perspektiven) auch die Frage nach der Qualifizierung des Personals neu. Dabei besteht die Gefahr, dass es bei Einstellungen neuer Mitarbeitenden mit Kurzeitausbildungen und Quereinsteiger*innen während und auch nach der Pandemie zu Deprofessionalisierungsentwicklungen kommt. Zu erwartende Kürzungen in kommunalen Haushalten bergen außerdem das Risiko, langfristig ggf. auf weniger qualifiziertes Personal zurückgreifen zu können.

Flexible Ausgestaltung und Sicherstellung der Hilfeplanung

Die Hilfeplanung ist das zentrale Steuerungsinstrument der HzE. Dabei hat sich zweierlei als essenziell erwiesen: Zum einen gilt es zu gewährleisten, dass Kindern, Jugendlichen und ihren Familien weiterhin Zugänge zu Hilfen offenstehen, wenn entsprechende Bedarfe sichtbar werden. Dazu gehört, dass Klärungs- und Entscheidungsprozesse im Dialog zwischen Familien und Fachkräften des Jugendamtes ausgestaltet werden. Zum anderen braucht es in bereits laufenden Hilfen weiterhin Aushandlungs- und Abstimmungskontexte für die Planung des weiteren Verlaufs der Hilfe (nicht nur) unter Corona-Bedingungen, ggf.

aber auch für Entscheidungen zu Veränderungen im Helpsetting oder auch zur Klärung von Krisen. Der Dialog von öffentlichem Träger, Leistungserbringer*innen und Adressat*innen bleibt ein zentrales Prinzip der Hilfeplanung und kann nicht unterlaufen, abgekürzt oder gar ignoriert werden. Eine besondere Herausforderung der Hilfeplanungspraxis besteht darin, abzuwägen, in welchen Fällen ein persönlicher Kontakt trotz der Prämisse der Kontaktvermeidung zwingend notwendig ist und wie dies bei (Erst-)Gesprächen, in Kinderschutzkontexten, aber auch in Krisensituationen realisiert werden kann.

Sicherstellung von kollegialer Beratung und Supervision

Reflexionsorte, wie sie mit kollegialer Beratung, Fachberatung und Supervision angeboten werden, sind zentrale Unterstützungsstrukturen für die kontinuierliche Weiterentwicklung und den Erhalt von Professionalität. Dies gilt auch und in besonderer Weise in Krisenzeiten sowie darüber hinaus. Eine Herausforderung ist somit die fortgeführte Priorisierung und Sicherstellung dieser Strukturen sowie deren kontinuierliche Umsetzung.

Kreative Lösungen: Beispiele angepasster Handlungsansätze

Vielfach wurde in den Medien darüber berichtet, dass im Gleichklang mit der Geschwindigkeit, mit der das öffentliche soziale Leben während der ersten Infektionswelle reduziert wurde, auch eine Reduzierung der Arbeit der HZE stattgefunden habe. Vielerorts bewiesen die Angebote der HZE jedoch das Gegenteil. Wie die gesammelten Beispiele guter Praxis auf Forum Transfer zeigen, transformierten Träger ihre Angebote so, dass sie weiterhin mit den jungen Menschen und ihren Familien in Kontakt bleiben konnten. Die digitale Beratung zeigt dabei neben Grenzen auch Vorzüge. Die Eltern bzw. Jugendlichen können niedrigschwellig Kontakt mit „ihren“ Fachkräften aufnehmen, es wird normaler, „mal eben“ bei der Fachkraft anzurufen. So findet trotz erschwerten Rahmenbedingungen ein hochfrequenter Austausch statt, die Erreichbarkeit der Fachkräfte ist sichergestellt und wird von den Familien rege genutzt. Ebenso wurde berichtet, dass auch Fachkräfte des Jugendamtes für die freien Träger leichter erreichbar waren. Hier stellt sich die Frage, wie diese

bessere Erreichbarkeit auch über Zeiten der Lockdowns hinaus erhalten werden kann.

Ambulante und teilstationäre Angebote wurden auf Notangebote reduziert oder mussten im Notbetrieb und Unsicherheit weiter funktionieren. Die Fachkräfte in diesen Institutionen führten unter Wahrung der Hygieneregeln und Nutzung variiert Settings weiterhin Angebote fort: Spaziergänge mit Familien oder einzelnen Familienmitgliedern und Kontakte in größeren Räumlichkeiten. Die Umsetzung digitaler Beratungsarbeit hat Kreativität freigesetzt, um junge Menschen und ihre Familien, die nun mehr denn je der Unterstützung bedürfen, zu begleiten. Auch Fachkräfte in teilstationären Hilfen hielten mindestens telefonisch oder virtuell Kontakt zu Kindern und Eltern. Um zumindest denjenigen Kindern, bei denen es um Kinderschutzbelange geht, eine Begleitung in Form persönlicher Kontakte zu bieten, haben einige Tagesgruppen auf Notbetrieb mit wenigen Kindern umgestellt. Ein anderes Modell ist die Arbeit im Schichtbetrieb, auch in Einrichtungen, die ein solches Arbeitszeitmodell zuvor nicht kannten. Es wurden zudem Besuche unter Einhaltung der Hygiene-Regeln zur Wohnumfelderkundung durchgeführt und um Kindern Bastel-, Freizeit- und/oder Schulmaterialien zur Verfügung zu stellen und den Kontakt aufrechtzuerhalten.

In stationären Einrichtungen konnten Außenkontakte nur eingeschränkt stattfinden, aber es gab die Möglichkeit mit Eltern z. B. über Videochats oder andere Medien im Austausch zu bleiben. Auch die Fachkräfte in den Gruppen waren bemüht, im Gruppenalltag Normalität soweit wie möglich aufrechtzuerhalten. Es wurden Betreuungskapazitäten erhöht und Notkonzepte auch mit Blick auf mögliche Quarantäneauflagen erarbeitet.

In der Pflegekinderhilfe wurde mit wöchentlichen aufmunternden E-Mails oder Anrufen, eigens eingerichteten Telefon-Hotlines, Tipps für die Zeit zu Hause sowie „Schnupperabenden“ per Videokonferenz für potenzielle zukünftige Pflegeeltern reagiert. Für Hilfeplangespräche wurden, ergänzend zu virtuellen Konzepten, Räume für Familiengespräche eingerichtet, die den Abstands- und Hygienegeboten gerecht wurden.

Die politischen Aufrufe und Forderungen von Forum Transfer sind auf große Resonanz in der Fachwelt gestoßen. Appelle wie das Auflösen der Kinder- und Jugendhilfe während

der Lockdowns, die beschleunigte Impfung von ASD-Kräften oder auch Handreichungen zum fachlich angemessenen Umgang mit Quarantäneverordnungen haben die Systemrelevanz der HzE hervorgehoben.

Die erprobten (digitalen) Kommunikationsformen können aus unserer Sicht Impulse zur Weiterentwicklung des Handlungsfeldes setzen und zur Einlösung bestehender fachlicher Anforderungen beitragen: niedrigschwellige Angebote ausbauen, Erreichbarkeiten verbessern, transparentere Verfahrenswege eröffnen, verlässlichere Alltagsstrukturen schaffen sowie mehr Beteiligung ermöglichen. Diese Erfahrungen und neuen Kompetenzen sollten dringend für den weiteren Fachdiskurs ausgewertet und für die Weiterentwicklung des Handlungsfeldes nutzbar gemacht werden – nicht nur als Übergangslösung, sondern als Ergänzung und Erweiterung der bisher primär analogen Methoden.

Ausblick: Aus Erfahrungen, Praxisentwicklungsprozessen sowie Innovationsimpulsen lernen

Um auch in zukünftigen Krisenzeiten professionell agieren zu können, braucht es langfristige Rahmenbedingungen, Unterstützungsformen und Kompetenzen:

Es braucht Krisenpläne und fachliche Standards

Die zum Teil dynamischen Entwicklungen (Öffnungen und Schließungen) haben gezeigt, dass es geklärte Verfahren braucht, wie Informationen über sich ändernde Rahmenbedingungen kommuniziert werden und Klärungsprozesse eingeleitet werden. Ein professioneller Umgang damit zeichnet sich dadurch aus, dass Klärungen bezüglich der Sicherstellung von Rahmenbedingungen stets unter dem Fokus erfolgen, wie hierüber möglichst sichere und ausreichend breite Spielräume für eine professionelle Ausgestaltung der HzE erreicht werden können. Neben Verfahrensregeln in den Einrichtungen braucht es spezifische Fachkompetenz bei den Fachkräften und verlässliche Kooperationsstrukturen zwischen allen Beteiligten. Um diese Anforderungen in eine Struktur zu bringen, hat sich die Erarbeitung eines Krisenkonzepts als hilfreich erwiesen. Folgende Fragen können bei der Erstellung hilfreich sein:

- Gibt es geklärte Arbeitsstrukturen, abgestimmte Abläufe und eine Kommunikations-

plattform zwischen öffentlichem und freiem Träger?

- Gibt es Notfallpläne, Vereinbarungen mit Ansprechpersonen, die es in Notsituationen zu kontaktieren gilt, sowie Absprachen bei Erkrankungsfällen und Personalausfall?
- Können (Fall-)Beratungen, Teamgespräche, Supervisionen und Hilfeplangespräche ggf. variabel über Telefon, E-Mails und Videochats abgehalten werden?
- Herrscht Transparenz über Veränderungen in der Leistungserbringung, gibt es zeitlich flexible Umsetzungsmöglichkeiten der vereinbarten Leistungen in Krisensituationen?
- Werden die Kooperationspartner*innen an den Schnittstellen zu anderen Bereichen mitgedacht?

Nicht zuletzt braucht es Strategien für umfassende Fort- und Weiterbildungsangebote gerade auch für neu eingestellte Fachkräfte mit Kurzeitausbildungen und Quereinsteiger*innen, um Deprofessionalisierungsentwicklungen entgegenzuwirken.

Es braucht Kompetenzen des Krisenmanagements

HZE sind hinsichtlich ihrer Gewährung und Ausgestaltung meist mit der Bearbeitung von Krisen verbunden. Mit der Pandemie ist das Hilfesystem selbst in eine Krise geraten. Eingübte Handlungsroutrinen wurden unterbrochen, was vielerorts zu Verunsicherung führt. Professionelle Grundhaltungen und Überzeugungen werden infrage gestellt und es bedarf der Reflexion und Vergewisserung: Welche Qualitätsmerkmale müssen (zwangsläufig) priorisiert werden, welche Kriterien guter Sozialarbeit müssen unbedingt gelten, welche Mindestanforderungen an Qualifizierungen seitens der Fachkräfte sollen bestehen und wie können Strukturen und damit verbundene Qualität gegen Kürzungen/Eingriffe von außen verteidigt werden?

Über die Aus-, Fort und Weiterbildung kann Vorsorge getroffen werden, möglichst frühzeitig Veränderungsbedarfe zu erkennen und geeignete Schritte einzuleiten. Zentrale Zielsetzung ist dabei, die Handlungsfähigkeit des Systems wie auch der Fach- und Leitungskräfte zu erhalten. Über die Auswertung von Beispielen guter Praxis konnten Kompetenzen herauskristallisiert werden, die für ein gelingendes Krisenmanagement wesentlich sind. Hierzu gehören eine strukturierte Offenheit,

eine schnelle Auffassungsgabe, Analysefähigkeit, die Fähigkeit zum Priorisieren, hohe Kommunikationsfähigkeit, Kreativität und Belastbarkeit.

Es braucht eine Haltung der Neugier, des Erforschens und der Innovation

Krisen sind meist Zeiten notwendiger Veränderung, aber auch Zeiten des Beharrens auf Bekanntem und Bewährtem – um sie durch- und aushalten und sich selbst vergewissern zu können. Eine Haltung der Neugier und des Erforschens zeichnet sich dadurch aus, dass nicht allein die bisher gesammelten Erfahrungen handlungsleitend sind, sondern darüber hinaus nach Neuem und nach Ansätzen für Innovationen sowie Impulsen für Organisationsentwicklungsprozesse Ausschau gehalten wird. Einen Innovationsschub hat die Corona-Pandemie hinsichtlich der Digitalisierung in der Sozialen Arbeit gebracht. Digitale Kommunikationswege sind nicht nur Notlösungen, sondern beinhalten neue Zugangsmöglichkeiten, die es zukünftig zu nutzen und zu gestalten gilt. Das Innovationsverständnis darf aber nicht auf Digitalisierung eingegrenzt werden. Insistiert werden muss auf den Erhalt von notwendiger Qualifikation und fachlichem Verständnis, das Innovation stets an dem Zugewinn für Kinder, Jugendliche und deren Familien hinsichtlich einer Verbesserung ihrer Lebenssituation und ihres Alltags zu messen weiß. Vor diesem Hintergrund muss sich die Soziale Arbeit neben konkreten Handlungsschritten auf einer individuell-praxisorientierten Ebene auch auf einer strukturell-politischen Ebene vernetzt positionieren, um weiteren (auch zuvor schon tendenziell neoliberal beeinflussten) Deprofessionalisierungstendenzen, die im Gewand einer „neuen Normalität“ daherkommen, entgegenzuwirken.

Fazit

Die Plattform Forum Transfer dokumentiert Strukturentwicklungsprozesse in den HzE. Folgendes soll im Fazit hervorgehoben werden:

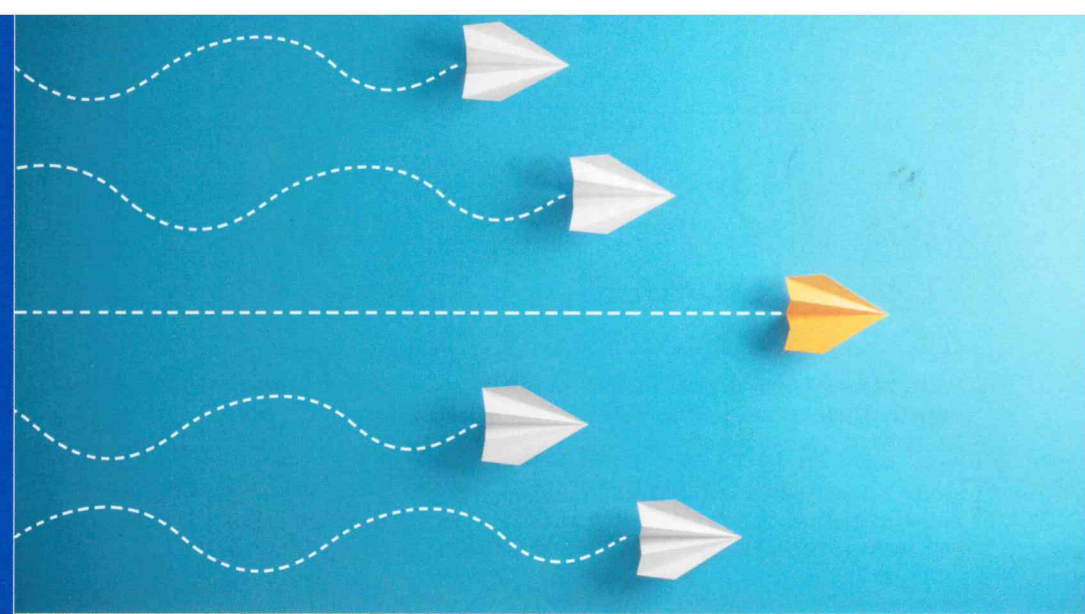
- Die Fachkräfte haben in der Pandemie ihre Angebote transformiert, sodass sie weiterhin mit jungen Menschen und ihren Familien in Kontakt kommen können. Dieses kon-

sequente „Dranbleiben“ an den fachlichen Grundprämissen hat weniger zu Resignation als vielmehr zu Innovation geführt. Um soziale Kontakte und (Arbeits-)Beziehungen sicherstellen zu können, wurde eine Vielzahl an digitalen und analogen Ideen entwickelt. Es hat sich gezeigt, dass digitale Methoden kein Ersatz für, sondern vielmehr flexible und bedarfsgerechte Erweiterungen der professionellen Möglichkeiten, in Kontakt zu kommen und zu bleiben, sein können.

- Die Innovationskraft von Fach- und Leitungskräften in den HzE beinhaltet ein großes Potenzial für die Weiterentwicklung professionellen Handelns. Die Krisenkompetenz ist dabei eine Schlüsselkompetenz. Diese gilt es zu nutzen und durch Maßnahmen der Qualifizierung – einschließlich der Ausbildung an den Hochschulen, aber auch der Fort- und Weiterbildung von Fachkräften – gezielt zu fördern.
- Weiterhin hat sich gezeigt, dass es in Krisensituationen eine schnelle orientierungsgebende Unterstützung für Fach- und Leitungskräfte braucht. Institutionen sollten Vorsorge für potenzielle Krisen u. a. durch die Entwicklung von Krisenkonzepten treffen.
- Schließlich gilt es der Gefahr einer „neuen Normalität“ entgegenzuwirken, in der vorübergehend getroffene Ausnahmeregelungen und -einschränkungen sowie Personaleinstellungen ohne ausreichende Qualifikation bestehen bleiben. Solche Entwicklungen fachen die nach wie vor geführte Professionsdebatte weiter an und gefährden das fachliche Selbstverständnis und die Qualität Sozialer Arbeit. Netzwerke, Verbände oder Plattformen wie Forum Transfer können genutzt werden, um auf Tendenzen der Deprofessionalisierung aufmerksam zu machen und Forderungen zur Sicherung professioneller Arbeit an politische Entscheidungsträger*innen zu richten.

Weiterführende Informationen und Quellen finden Sie unter <https://www.forum-transfer.de>

Elisabeth Schmutz, Miriam Wolf, Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH, elisabeth.schmutz@ism-mz.de; miriam.wolf@ism-mz.de



Forum Erziehungshilfen

Professionalität und Berufseinstieg

- Professionsverständnisse und Professionalitätserwerb in HzE
- Studium - Praktikum – Einstieg in die Praxis:
Übergangsgestaltungen und Erwartungen
- „Da sitzt jemand Neues in der Küche“ – Perspektiven von
Careleaver*innen und Student*innen
- Aus der Krise lernen? Professionalität in Zeiten der Pandemie
- Kinder von Inhaftierten – eine Zielgruppe der Jugendhilfe!
- Zwangsmaßnahmen in der Jugendhilfe –
eine kinderrechtliche Perspektive