



**„GUTE BEISTANDSCHAFT“ ENTSTEHT  
NICHT VON SELBST: POTENZIALE UND  
GRENZEN DER STEUERUNG VON  
BEISTANDSCHAFT IM JUGENDAMT**

**(Vortrag bei der DIJuF-Tagung „Beistandschaft  
mit Leidenschaft“ am 19.09.2016 in Kassel)**

*Prof. Dr. Joachim Merchel;  
Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen*

# ZIELPUNKT VON STEUERUNG: „GUTE BEISTANDSCHAFT“

Was macht „gute Beistandschaft“ aus?

Fachliche Kriterien  
(„Fachkontext“): z.B.

- angemessene Personalausstattung
- Transparenz des Angebots für Adressaten
- zuverlässige Kenntnis und Vermittlung rechtlicher Zusammenhänge
- geregelter „Schnittstellenmanagement“

an die jeweilige Organisation angekoppelte Kriterien  
(„Organisationskontext“):

Erwartungen der Organisationsmitglieder, Anforderungen kooperierender Externer, organisationale Rahmenbedingungen etc.

# ZIELPUNKT VON STEUERUNG: „GUTE BEISTANDSCHAFT“

→ erforderlich:

## KONZEPT

- mit Kriterien für „gute Beistandschaft“
- auf die jeweilige Organisation bezogen
- mit relevanten Interessenträgern in der Organisation abgestimmt und von diesen akzeptiert

... mit verabredeten  
und praktizierten  
Modalitäten der  
kontinuierlichen,  
zyklischen  
Überprüfung



## ZIELPUNKT VON STEUERUNG: „GUTE BEISTANDSCHAFT“

**Mangel an Konzepten für Beistandschaft in Jugendämtern** (und vermutlich kaum vorhandene Praxis der zyklischen Konzept-Überprüfung) ist nicht zufällig, hat eine „Funktion“:

- mangelnde Transparenz ermöglicht „relative Unabhängigkeit“ der Arbeit
- marginale Stellung ermöglicht auch, „in Ruhe gelassen“ zu werden, reduzierte Kontrolle

Auch „**Qualitätskriterien**“ schaffen Transparenz, erzeugen Druck, ermöglichen Bewertung von Arbeit (zwischen Kollegen, durch Leitung) ...



# ZIELPUNKT VON STEUERUNG: „GUTE BEISTANDSCHAFT“

Das, was von Beistandschaft-Fachkräften beklagt wird, hat auch eine Funktion, erbringt subjektiven Gewinn !  
Nicht jeder beklagte Mangel ist „sinnlos“ !

→ **AMBIVALENZ** von Sachverhalten:  
Auch Mängel haben eine Funktion  
– Beseitigung von Mängeln bringt (gewünschte und unbeabsichtigte Nebenfolgen) mit sich!



# STEUERUNG: EINE FAST SELBSTVERSTÄNDLICHE ERWARTUNG AN LEITUNGSPERSONEN


- generelle Erwartung: Leitungspersonen sollen „ihren Laden im Griff haben“, sollen „Regelungen schaffen und durchsetzen“
- in Organisationen mit bürokratischer Tradition: „den Laden im Griff haben“, „von oben nach unten durchsteuern“ als fast selbstverständliche Attitüde
- individueller Wunsch vieler Leitungspersonen (man möchte „die Fäden ziehen“, „sagen, wo es lang geht“ .....




# STEUERUNG: EINE FAST SELBSTVERSTÄNDLICHE ERWARTUNG ... UND EIN PROBLEM

Stattdessen: *bisweilen ernüchternde Alltagserfahrungen*

- .... Leitungsimpulse gehen ins Leere
- .... Personen widersetzen sich den Steuerungsimpulsen (aktiv oder implizit durch anderes Handeln)
- .... angezielte Effekte bleiben aus
- .... (ungeplante) Nebenwirkungen wirken stärker als der eigentliche Steuerungsimpuls
- .... in einer Situation/ zu einem Zeitpunkt treten bei einem ähnlichen Impuls andere Effekte ein als in einer anderen Situation/ zu einem anderen Zeitpunkt

 **Reaktion:** Suche nach „besseren Hebeln“, nach genauerer Planung, wirkungsvolleren Impulsen .....



# STEUERUNG: EINE FAST SELBSTVERSTÄNDLICHE ERWARTUNG AN LEITUNGSPERSONEN

Man hätte es gern wie eine Maschine,  
... bei der die Hebel eine vorhersehbare Wirkung haben



... bei der ein klarer Blick das richtige Steuerungsverhalten  
impliziert

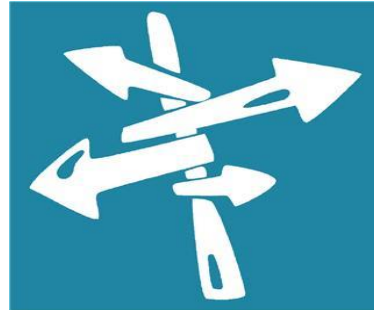




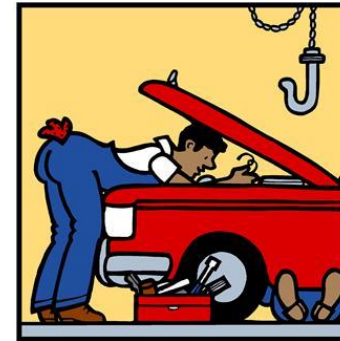
# STEUERUNG: EINE FAST SELBSTVERSTÄNDLICHE ERWARTUNG ... UND EIN PROBLEM

...aber: man weiß nicht genau, ....

- wie der Weg ist



- wie das Fahrzeug funktioniert und ob die Teile so funktionieren, wir angenommen



- wohin die Begleitpassagiere wollen



# STEUERUNG: EINE FAST SELBSTVERSTÄNDLICHE ERWARTUNG ... UND EIN PROBLEM

## Dilemma

Man kann die  
Steuerungserwartung  
nicht ablehnen.



Man weiß/erlebt, dass  
zielgerichtete  
Steuerung nur  
begrenzt möglich ist.

Perspektive: angemessener Steuerungs begriff

**Management als  
„Steuerung des eigentlich Unsteuerbaren“**



# GRUNDLAGE: VERSTÄNDNIS VON ORGANISATIONEN ALS SYSTEME

## Organisation als „lebendiges System“, das

- individuelle Systeme aneinander koppelt,
- Strukturen und Regeln schafft zur Bewältigung von Aufgaben,
- durch Kommunikation und Entscheidungen „Sinn“ erzeugt,
- in der Verkoppelung verschiedener Eigenlogiken, Kommunikationen, „sinnhaften“ Entscheidungen einen eigenen „Sinngehalt“, eine eigene Logik, eine eigene Dynamik erzeugt



# ORGANISATIONEN ALS SYSTEME

## Organisation

- mit eigener „Systemlogik“ –  
eigenem „Sinn“
- und darauf ausgerichteten  
Strukturen,  
Interpretationsweisen, formellen  
Regelungen, informellen  
Gewohnheiten .....
- die durch Kommunikation  
immer wieder bestätigt oder  
verändert werden
- und als Filter für die Aufnahme  
und Verarbeitung von Impulsen  
wirken
- und somit einer inneren  
Dynamik unterliegen  
(Organisationslogik und  
individuelle Logiken) ...



... und daher nicht wie eine Maschine zu steuern ist! (*nicht*: „den Laden im Griff haben“)

# ORGANISATIONEN ALS DURCH „ORGANISATIONSKULTUR“ GEPRÄGTE SYSTEME

**Normative,  
„kulturelle Regeln“  
in einer  
Organisation:**

nicht unbedingt  
zweckrational, aber  
wirksam (bindet  
Mitglieder normativ  
an die Organisation  
jenseits vertraglicher  
und formalisierter  
Pflichten)



***implizit wirkende  
normative Realität***

***Beispiele für „implizit wirkende Realität“  
im Jugendamt:***

- Annahmen zu „gesunden“ Bedingungen des Aufwachsens und zu „Normalität“
- trotz „Teamprinzip“: Überzeugung der Mitarbeiter, dass fallbezogene Arbeit im Grundsatz „Einzelarbeit“ ist
- Einstellungen: Arbeit im Jugendamt ist sozialpädagogische Arbeit; Verwaltungsfachkräfte können „nette Kolleg/innen“ sein, tragen aber zu den Kernaufgaben des Jugendamtes wenig bei
- „gute Arbeit“ entsteht durch das Vertrauen auf Kompetenz der Fachkräfte vs. „gute Arbeit“ entsteht durch Anleitung und Kontrolle vs. „gute Arbeit“ entsteht in der Regel als Teamarbeit

# „STEUERUNG VON ORGANISATIONEN“: ILLUSIONEN UND ERWARTUNGEN

## „Zielgenaue intentionale Steuerung“ nicht möglich:

Komplexität und Dynamik von und in Organisationen erzeugen eine Steuerungskomplexität, bei der unklar bleibt, zu welchem Zeitpunkt welche Impulse bei welchen Akteuren in welcher Weise aufgenommen, interpretiert und verarbeitet werden.

~~„den Laden in den Griff bekommen“~~

*(aber: genau das ist häufig die Erwartung der „Umwelt“)*



# „STEUERUNG VON ORGANISATIONEN“: ILLUSIONEN UND ERWARTUNGEN

## Steuerungshandeln als

- das Setzen von Gestaltungsimpulsen (auf der Grundlage guter Beobachtungen) und
- Beobachten und Auswerten der Verarbeitung dieser Gestaltungsimpulse („reflexive Steuerung“) sowie
- Beobachtung und Beeinflussung des (organisationsstrukturellen und organisationskulturellen) Rahmens für das Handeln („Kontextsteuerung“)

(getragen von einer [gut begründeten] *Hoffnung*, dass Steuerungsimpulse in eine bestimmte Richtung wirken)



# „STEUERUNG VON ORGANISATIONEN“: ILLUSIONEN UND ERWARTUNGEN

## Steuerungshandeln in Organisationen

### bedeutet also:

- Impulse setzen, beobachten und auswerten – u.a. durch strukturelle Verfahren und Zuordnungen (und dadurch bestimmtes Verhalten „wahrscheinlicher“ machen)
- Hypothesen bilden (Uneindeutigkeit, Ungewissheit bewältigen)
- nach Anschlussfähigkeit von Kommunikation suchen
- Entscheidungen treffen und deren Wirkungen/ Nebenwirkungen beobachten
- für Kontextbedingungen sorgen
- Widersprüche/ Paradoxien ausbalancieren

- durch Leitung (auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen)  
– Steuerung als Leitungsverantwortung;
- aber auch durch Verhalten von Mitarbeiter/innen



## SCHLUSSFOLGERUNGEN ZUR STEUERUNG IN RICHTUNG „GUTE BEISTANDSCHAFT“

- (1) Steuerung vollzieht sich nicht einseitig durch Leitung. Was „Beistandschaft“ in einem JA darstellt, ist auch das Ergebnis des Steuerungsverhaltens der Beistandschaft-Fachkräfte selbst.
- (2) Steuerung zum Status der Beistandschaft setzt Rollenklärung im Organisationsgefüge des JA voraus.
- (3) Bei der Arbeit an konzeptionellen und organisatorischen Defiziten ist die Frage hilfreich, wem der bisherige defizitäre Zustand in welcher Weise (auch) genutzt hat und mit welchen Hindernissen daher bei Veränderungsbemühungen zu rechnen ist.



## SCHLUSSFOLGERUNGEN ZUR STEUERUNG IN RICHTUNG „GUTE BEISTANDSCHAFT“

- (4) Existiert ein Bild (mit Kriterien) zu „guter Beistandschaft“ (a) bei den Beiständen selbst, das (b) zwischen den Beistandschaft-Fachkräften kommuniziert ist und (c) im Jugendamt erörtert und akzeptiert ist?
- (5) Jede Konzeption und jedes Bild „guter Beistandschaft“ bedarf der zyklischen Überprüfung/ Evaluation, um es lebendig und praxisrelevant zu halten.
- (6) Zugespitzt: Ob und wie Beistandschaft in einem JA konzeptionell und organisatorisch integriert ist, hängt zu mindestens 51 % von den Beistandschaft-Fachkräften selbst ab. Wenn es um „Steuerung“ geht, nicht immer den Blick auf Leitung richten !!!

