

## Suffizienz in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe: ein Sakrileg?

von Bernhard Knecht, Zürich

Wie viele Ressourcen müssen der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (KJH) von der Politik zugesprochen werden? Darf die Frage überhaupt so gestellt werden? Gilt nicht das Prinzip des immanenten Mangels, da es sich theoretisch keine entwickelte Gesellschaft leisten kann, bei den Lebensbedingungen und Entwicklungschancen ihrer künftigen Generationen zu sparen, sie praktisch aber immer, als Ausdruck pluraler Interessen im gesellschaftlichen Wettbewerb, Kompromisse schliesst und damit Begrenzungen hinnimmt, was der Einsatz ihrer volkswirtschaftlichen Mittel betrifft? Oder konkreter: Weisen nicht die Professionellen der KJH permanent darauf hin, dass für Kinder, Jugendliche und deren Familien zu wenig getan werden kann, weil es selbst für das, was getan wird, zu wenig hat – und schon gar nicht für das, was getan werden müsste?

Fragen zum Ressourcenbedarf in der KJH dürfen nicht linear beantwortet werden wollen; jedes verfügte Volumen und damit jede Grenze werden Ausdruck von Partikularinteressen sein – welcher Couleur auch immer. Um von solchen Einseitigkeiten weg und der Realität funktional-differenzierter Gesellschaften näher zu kommen, sind vernetzte Konzepte dynamisch stabilisierter Instabilitäten verschiedener Faktoren nötig. Damit ist es naheliegend, sich für Erkenntnisse und Praxisansätze eines Gebiets zu interessieren, das diesen Anforderungen im Kern genügen muss: die Ökologie.

Das ökologische Konzept der Nachhaltigkeit liefert strukturelle und semantische Hinweise, die auf die Ressourcenfrage in der KJH übertragen und an deren Fragestellungen adaptiert werden können. Hier wie dort geht es um die Frage nach Produktion und Konsum im Hinblick auf begrenzte und vulnerable Ressourcen; hier wie dort geht es um die Wechselwirkung menschlich-technischen Handelns mit nicht genau quantifizierbaren Ressourcen im Hinblick auf eine intendierte Wertschöpfung; hier wie dort geht es um verantwortliche Entscheide in der und für die Gegenwart im Hinblick auf eine davon abhängige, unbekannte und doch imaginierte Zukunft; hier wie dort geht es um den Umgang mit dynamisch stabilisierten Instabilitäten (Natur resp. gesellschaftliche Verhältnisse), Innovation, permanentem Wandel und damit relativer Unsteuerbarkeit autopoietischer Systeme und Prozesse.

**Ökologische Nachhaltigkeit** meint im Wesentlichen die Interaktion von drei Dimensionen:

- *Effizienz* als Ressourcenproduktivität.
- *Konsistenz* als Nutzung ohne Zerstörung.
- *Suffizienz* als genügsame Quantität.

Das bedeutet: ein menschliches Verhalten oder ein Produktions-Konsumtions-System ist nachhaltig, wenn das Verhältnis zwischen den eingesetzten Ressourcen und dem Resultat ergiebig ist, die Ressourcen so genutzt werden, dass sie später wiederum zur Verfügung stehen und ein qualitativer Zustand quantitativer Genügsamkeit (weder Mangel noch Überfluss) erzeugt wird.

**Effizienz** gehört zur Logik erfolgreichen Wirtschaftens; dort wird sie allerdings nicht primär angestrebt, um Ressourcen zu schonen, sondern um den Ertrag zu steigern. Ökonomische Effizienz wird darum nicht weiter verfolgt, sobald sich ein Zusatzaufwand für Ressourcen schonendere Verfahren nicht mehr unmittelbar rechnet, während die ökologische Effizienz nicht monetären Ansprüchen genügen, sondern die Substanz der Ressourcen erhalten und

das Ziel des Produktionsprozesses erreichen will (Effektivität). Dieser Unterschied erklärt das Phänomen, dass ökonomische Effizienz für manche ökologische Krise mitverantwortlich ist. Hier spielt meistens der Rebound-Effekt mit: Weil ein Produkt Ressourcen schonender und kostengünstiger, also effizienter hergestellt und darum billiger verkauft werden kann, steigt die Nachfrage und ermöglicht zudem den Konsum anderer Güter, so dass unter dem Strich ein höherer Ressourcenverbrauch resultiert als vor der Effizienzsteigerung.

Ökonomische Effizienz in der KJH ist im Grundsatz wohl von allen Anspruchsgruppen erwünscht; sie greift aber dort zu kurz, wo damit Rationalisierungen begründet werden, welche die Erfüllung der jeweils gestellten Aufgabe nicht mehr garantieren. Darum ist Effizienz in der KJH ökologisch, also unter dem Primat von Ressourcenproduktivität *und* Effektivität zu interpretieren.

Auch der Rebound-Effekt ist in der KJH denkbar: Können die sozialen Dienstleistungen effizienter erbracht werden, wächst einerseits das Risiko, mit den ersparten Ressourcen an Zeit und Geld neue Dienstleistungen zu generieren und den ursprünglichen Ressourcenaufwand zu übersteigen oder werden andererseits zur Kostensenkung Dienstleistungen aus dem Angebot (und damit Stellenprozente) gestrichen, was jedoch, zeitlich versetzt, zu neuen, verschärften sozialen Problemen führt, die mit, nun wieder erhöhtem, Ressourcenaufwand gelöst werden müssen.

Deutlich wird mit diesen Überlegungen: Effizienz ist in der KJH wohl eine nötige, jedoch riskante und nicht hinreichende Bedingung für einen nachhaltigen Einsatz der Ressourcen.

**Konsistenz** im ökologischen Nachhaltigkeitskonzept meint Vereinbarkeit von Natur und Technik; technische Stoffwechselprozesse dürfen die natürlichen nicht stören, sie sollen sich möglichst ergänzen oder verstärken (Beispiele sind die nachhaltige Holzproduktion mit dem FSC-Label oder der Ersatz fossiler Brennstoffe durch Elektrizitätsproduktion mittels Solaranlagen).

Die KJH ist Teil der Sozialen Arbeit als sekundäres Funktionssystem einer funktional-differenzierten Gesellschaft. Dessen Leistungen sind Exklusionsvermeidung und –verwaltung, Inklusionsvermittlung und Kompensation lebensweltlicher Defizite. Die Soziale Arbeit erfüllt diese Aufgaben durch professionalisierte Organisationen, deren Programme Hilfe auslösen zur Bearbeitung von Folgeproblemen der primären gesellschaftlichen Funktionssysteme und lebensweltlicher Mängel. Im Sinne der Differenztheorie hat die Soziale Arbeit darum nicht nur mit Problemen, sondern immer auch mit Ressourcen zu tun. Diesem Umstand wird in der Praxis entsprochen mit vielfältigen Handlungsprinzipien, die gerade auch in der KJH prominent vertreten sind: Subsidiarität, Komplementarität, Ressourcenorientierung, Kooperation und Koproduktion – Grundsätze, die sich zudem im zivil- und strafrechtlichen Kinderschutz formalisiert haben. Als (materielle, immaterielle und organisationale) Ressourcen sind in der KJH nicht nur diejenigen der Professionellen, sondern gleichwertig auch diejenigen der Klientel (unmittelbare Konsumenten) und der Kundschaft (mittelbare Konsumenten) zu verstehen. Konsistentes Handeln in der KJH heisst darum, dass die Professionellen auf Dauer in der Lage sind, die Ressourcen der Klientel und Kundschaft zu erhalten, zur Wirkung zu bringen, zu ergänzen und zu verstärken, um sich schliesslich ganz zurückziehen zu können. Konsistenz in der KJH betrifft nicht allein das Ressourcenmanagement, sondern ist Ausdruck eines zentralen Aspekts des funktionalen und professionellen Selbstverständnisses der Sozialen Arbeit: die Selbstdekonstruktion der Hilfe. Statt zu Hilfe erzeugender Hilfemuster, statt zu endlosen Hilfen, statt zur Problemausweitung, statt zur Abhängigkeit und Unselbständigkeit der Klientel, statt zu strukturellem Reproduktionszwang von Problemen führt konsistentes Handeln zur Paradoxie ephemerer autopoietischer Lösungssysteme: quali-

fiziertes Helfen kann auch Nichthelfen bedeuten, die Endlichkeit des Hilfesystems ist sein Erfolgsindikator.

**Suffizienz** ist die dritte nötige Dimension, um ökologische Nachhaltigkeit hinreichend definieren zu können. Suffizienz wird von den drei Nachhaltigkeitsdimensionen am meisten kritisiert, da sie mit Verzicht, Einschränkung, Fortschrittsfeindlichkeit, Verdruss bis hin zu Schädlichkeit gleichgesetzt wird. Sie meint jedoch das rechte Mass, weder zu wenig noch zu viel, der Ort der Ausgeglichenheit, wo sich ein (Schwebe-)Zustand der Genügsamkeit und damit der Zufriedenheit einstellt. Freilich wird damit dem uneingeschränkten, von Schonung der Ressourcen losgelösten Produzieren und Konsumieren der Riegel geschoben: der Produktion und dem Konsum eines Guts geht immer die Reflexion bezüglich ökologischer Wirkungen und Nebenwirkung voraus und – ebenso wichtig – das Erkunden und Gewährwerden darüber, welcher Zweck mit dem Gut erfüllt, welche Bedürfnisse damit befriedigt werden sollen und ob es dafür nötig und geeignet ist.

Damit muss die heikle Frage gestellt werden: Kann / darf es in der Kinder- und Jugendhilfe, oder noch brisanter: im Kinderschutz, ein Genug geben? Ist neben dem Zuwenig auch ein Zuviel denkbar?

Die Ökologie legitimiert ihre Nachhaltigkeitsforderungen mit der Bewahrung der natürlichen Lebensgrundlagen für die gegenwärtigen und künftigen Generationen; eine eigentliche Ausrichtung auf Ziele, was mit den erhaltenen Lebensgrundlagen zu tun sei, liegt nicht in ihrer Zuständigkeit; allenfalls im Zusammenhang mit Suffizienz wird davon gesprochen, dass Lebensqualität mehr als nur ein hoher materieller Lebensstandard ist und sich diese beiden Aspekte unter Umständen sogar umgekehrt proportional verhalten.

In der KJH dagegen ist ökologische Nachhaltigkeit an *eine* Grösse verbindlich gebunden: das Kindeswohl. Nur: diese Grösse ist nicht absolut, sondern wiederum als dynamisch stabilisierte Instabilität zu verstehen. Die Definition ist klar, benötigt aber immer eine situationsgerechte Interpretation: „Ein am Wohl des Kindes ausgerichtetes Handeln orientiert sich an den Grundrechten und Grundbedürfnissen von Kindern; es sucht die jeweils günstigste Handlungsoption zur Sicherung und Förderung seiner körperlichen, psychischen, geistigen und sozialen Entwicklung.“ Als „günstigste Handlungsoption“ werden, erstens, nicht realisierbare Ideale ausgeschlossen, zweitens wird „handeln“ gefordert (statt auf bessere Bedingungen zu warten) und drittens wird das Optimum hinsichtlich umfassender Entwicklungschancen definiert. Kann es da noch Spielraum für suffiziente Überlegungen geben? Sind die Handlungsmöglichkeiten, die erst nach einer differenzierten Überprüfung sich wechselseitig beeinflussender Faktoren evident werden, nicht bereits so stark eingeschränkt, dass sie nicht noch zusätzlich reduziert werden können? Auf diese Weise stellt sich die Frage nur, wenn das Kindeswohl als absolute Grösse ohne gesellschaftliche Verortung des fragenden Systems genommen werden möchte. Wird das Kindeswohl als handlungsleitend in der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe definiert, so wird es an den Leistungszweck des Funktionssystems Soziale Arbeit, wovon die KJH ein Teilsystem ist, gebunden werden müssen. Wie bereits erwähnt, ist dieser Zweck (ausschliesslich!), auf eine Kurzformel gebracht, die Inklusionsformatierung von Personen (soziale Adressen) hinsichtlich der primären gesellschaftlichen Funktionssysteme.

Das bedeutet, dass das Kindeswohl als Referenz für alles Handeln in der KJH dreifach dynamisch stabilisiert werden muss: bezüglich der körperlichen, psychischen, geistigen und sozialen Entwicklungschancen des Kindes; bezüglich seines aktuellen mikro- und mesosystemischen Kontextes; und bezüglich der aktuellen und potenziellen (Zeitdimension) Inklusionsformatierung als Person. Im Brennpunkt dieser drei Dimensionen liegt der Ort der Suffizienz.

Bisher wurden zwei Begründungen für Suffizienz in der KJH genannt: die fachliche kommt, zusammen mit Konsistenz, im Postulat der selbstdekonstruktiven Hilfe zum Ausdruck; die soziologische als Verortung der KJH im Funktionssystem der Sozialen Arbeit mit dem Zweck der Erstellung personaler Inklusionsformatierung.

Die dritte Begründung hat mit dem Öffentlichkeitscharakter der KJH zu tun. Als Service public ist die KJH der Chancengleichheit und der Verteilungsgerechtigkeit (Nichtprivilegierung) verpflichtet. Begrenzte Ressourcen müssen darum nicht nur effizient und konsistent genutzt, sondern auch so verteilt werden, dass die Dienstleistungen möglichst allen Nachfragenden entsprechend ihres Bedarfs zu gute kommen. Das bedeutet Verzicht auf Optimierung oder Maximierung der Dienstleistungen zu Gunsten einzelner – oder stärker: Wer die Ressourcen der öffentlichen KJH zur Optimierung oder Maximierung individueller Entwicklungschancen einsetzt, verschwendet sie zu Lasten suffizienter Entwicklungschancen anderer.

Suffizienz ist, dreifach begründet, ein systemimmanentes Prinzip der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe.

Ökologische Nachhaltigkeit in der KJH meint den Verbund von Ressourcen-Effizienz, Konsistenz und Leistungs-Suffizienz. Als systemimmanentes Konzept muss es sich in der Organisation mit ihren Programmen niederschlagen, und zwar in deren Strukturen und Prozessen bis hin zum methodischen Vorgehen der einzelnen Leistungserbringer in der Kooperation mit dem Klientel.

Das könnte heissen:

- Ressourcen-Effizienz zeigt sich in den organisationalen Prozessen, der Infrastruktur sowie den fachlichen Handlungsansätzen, Methoden und Techniken.
- Konsistenz zeigt sich in fachlichen Leitsätzen, im kooperativen Lernen von Professionellen, Klientel und Kundschaft, in Innovation und Entwicklung wirkungsorientierter und regenerativer Verfahren.
- Leistungs-Suffizienz zeigt sich im Wirkungsanspruch „Sicherung des Kindeswohls als Inklusionsformatierung“, im Produktesortiment der Organisation und im Produkte- und Leistungsportfolio der einzelnen Leistungserbringer.

Wie viele Ressourcen müssen der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe (KJH) von der Politik zugesprochen werden? Soviele wie die KJH sagt, dass sie brauche, um ihre gesellschaftliche Leistung unter dem Primat ökologischer Nachhaltigkeit erbringen zu können. Als autopoietisches Teilsystem einer funktional-differenzierten Gesellschaft kann nur die KJH selbst definieren, was Leistungs-Suffizienz, Konsistenz und Ressourcen-Effizienz systemintern bedeutet. Diese Deutungshoheit kann ihr die Politik nicht nehmen – auch wenn sie dies wohl gerne möchte. Der KJH ist darum aufgetragen, ihre Leistung als gesellschaftlich so bedeutend und (ökologisch) so nachhaltig zu präsentieren, dass sie das Funktionssystem Politik konstruktiv zu irritieren vermag und so zu einem Favoriten struktureller Kopplung wird. Denn, wie hiess es doch gleich? „Keine entwickelte Gesellschaft kann es sich leisten, bei den Lebensbedingungen und Entwicklungschancen ihrer künftigen Generationen zu sparen.“