

ZEIT ONLINE 22/2008 S. 15 [<http://www.zeit.de/2008/22/Jugendamt>]

Sozialarbeit

## Die verhinderten Retter vom Jugendamt

**Die Not in den Familien nimmt zu, staatliche Hilfen werden gekürzt. Wie viel Rationalisierung ist erlaubt, wenn es um das Leben gefährdeter und vernachlässigter Kinder geht? Ein Frontbericht aus Berlin-Wedding, wo »Case-Manager« den Sozialarbeiter ersetzen sollen**

*Von Anita und Marian Blasberg*

Es ist schon still auf den Fluren des Jugendamtes im Berliner Bezirk Wedding, als plötzlich das Krisentelefon klingelt. Klaus Wörsdörfer, der an diesem Tag der Mann für Notfälle ist, hat seit zehn Minuten Feierabend. Morgen ist Gründonnerstag, er zögert kurz, dann hebt er ab. In der Togostraße, meldet die Polizei, habe man in einer Wohnung ein schreiendes Baby gefunden, neben der Leiche seiner Mutter. Wörsdörfer nickt. »Wahrscheinlich eine Überdosis«, notiert er. »Säugling okay. Aufgebrachter Mann behauptet, Vater zu sein.«

Wörsdörfer könnte den Fall dem Kindernotdienst überlassen, aber er hat ein ungutes Gefühl. Seit 30 Jahren ist er als Sozialarbeiter beim Jugendamt in Mitte zuständig für Kinderschutz. Er hat drei Herzinfarkte hinter sich, aber er ist ein Mensch geblieben, der den Dingen nachgeht. Er greift sich seine Trekkingweste und das Diensthandy, dann wirft er noch schnell einen Blick in die Akte der Toten: Melanie Pohlmann, 35, heroinsüchtig und Klientin des Jugendamtes seit vielen Jahren.

»Wahnsinn, dass der Junge überlebt hat«, sagt er auf dem Weg zum Taxistand. »Ansonsten hätte es wohl wieder Schlagzeilen gehagelt.«

Als Wörsdörfer die Wohnung in einem unscheinbaren Klinkerbau im Wedding betritt, ist die Leiche bereits abtransportiert worden. Es wimmelt von Leuten. In der Küche tigert der Lebensgefährte der Toten auf und ab. Der Mann, der laut Akte Herr Schult\* sein muss, drückt das schreiende Baby an seine Brust und flüstert: »Mikey, mein Mikey, du bleibst bei mir.« Wörsdörfer streckt ihm die Hand hin. »Wörsdörfer«, sagt er. »Vom Jugendamt. Setzen wir uns erst mal, Herr Schult.«

Schult ist ein schwächlicher Mann in einem übergroßen Sweatshirt, seine Augen sind verweint. »Sie nehmen mir meinen Sohn nicht weg«, ruft er

erregt. »Den kriegt ihr nicht, niemals!«

Wörsdörfer weiß, er darf jetzt keine Diskussion aufkommen lassen. Er erklärt Schult, dass er Mike jetzt mitnehmen müsse. »Vorerst, Herr Schult«, sagt Wörsdörfer bestimmt. »Nicht für immer.« Schult schießen die Tränen in die Augen. Er schüttelt den Kopf. »Herr Schult«, fährt Wörsdörfer mit ruhiger Stimme fort. »Ich kenne Sie ja gar nicht. Ich weiß nicht, ob Sie der Vater sind. Sie stehen unter Schock, ich bin nicht sicher, ob Sie das Kind über das Wochenende versorgen können.«

Der Mann tut Wörsdörfer leid, aber er hat keine Wahl. Er fordert Schult jetzt auf, ein paar Dinge von Mike zusammenzupacken, sein Fläschchen, seine gewohnte Nahrung. Vorhin im Taxi hat Wörsdörfer eine Pflegemutter angerufen, die sich spontan bereit erklärte, das Kind über die Ostertage aufzunehmen. Eine Polizistin kommt in die Küche. »Muss das denn sein?«, murmelt sie. »Der Mann macht doch einen ordentlichen Eindruck.« – »Wenn es weg is, isses weg«, schaltet sich eine Nachbarin ein, »das kennt man doch!«

Wörsdörfer ist wieder mal der böse Mann vom Jugendamt. Er und seine Kollegen können es keinem recht machen. Entweder greifen sie zu früh ein oder zu spät. Nehmen sie die Kinder raus, heißt es, sie reagierten über; lassen sie sie drin, wirft man ihnen Fahrlässigkeit vor. »Herr Schult, verstehen Sie bitte«, sagt Wörsdörfer, »wenn Mike etwas zustößt, käme ich ins Gefängnis. Kommen Sie am Dienstag ins Jugendamt, dann sehen wir weiter.«

Die Angst geht um unter den Sozialarbeitern, und sie wächst mit jedem Kind, das irgendwo in Deutschland stirbt. Immer hat das Jugendamt etwas gewusst, in Bremen, wo man die Überreste des kleinen Kevin in einem Kühlschranks fand, in Hamburg, wo ein Mädchen namens Jessica in einer Hochhauswohnung verhungerte, und in Schwerin, wo die Großeltern der fünfjährigen Lea-Sophie vor deren Tod das Jugendamt noch gewarnt hatten, dass etwas nicht stimme. Nach dem Grundgesetz soll der Staat die elterliche Erziehung überwachen, und wenn ein Kind in Gefahr ist, muss er es schützen. Doch warum versagt er immer öfter? Was läuft schief in den Jugendämtern?

Fast immer, wenn es irgendwo zur Katastrophe kam, wurde später einzelnen Sozialarbeitern der Prozess gemacht. Aber sind Kevin, Jessica und Lea-Sophie tatsächlich nur tragische Einzelfälle? Oder sind sie die Folge eines immer maroder werdenden Systems der Jugendhilfe, das unter dem öffentlichen Sparzwang zusammenzubrechen droht? In Bremen hatte man vor Kevins Tod ein Drittel des Personals in der Abteilung »Junge Menschen« gekürzt, nachdem eine Unternehmensberatung ein Sparziel von fünf Millionen Euro verordnet hatte; in Schwerin hatte man innerhalb von zehn Jahren ein Viertel der Sozialarbeiter abgeschafft.

Überall sind die Kassen der Kommunen klamm, deshalb werkelt man in den Ämtern an den Strukturen, streicht Stellen und kürzt Leistungen, und dabei scheint es, als sei der Bedarf an Schutz und Hilfe nie so groß

gewesen. Nach einem Bericht der Regierung leben in Deutschland 2,5 Millionen Kinder unter der Armutsgrenze, in Berlin ist es fast jedes dritte. Seit Anfang der Neunziger hat sich die Zahl der Familien, die vom Jugendamt betreut werden, versechsfacht. In Talkshows fordern Politiker gern neues Personal und bessere Frühwarnsysteme, tatsächlich aber müssen in den Jugendämtern immer weniger Mitarbeiter immer mehr Fälle bearbeiten.

Wohl nirgendwo ist das Budget so eng wie in der Hauptstadt, vielleicht ist deshalb das Jugendamt in Mitte so etwas wie ein Fernglas, durch das man sehen kann, wohin die Jugendhilfe steuert.

Es sei nur eine Frage der Zeit, bis auch in ihrem Bezirk ein Kind sterbe, sagen die Sozialarbeiter im Berliner Wedding. Im Februar haben sie dem Stadtrat deshalb ihre Überlastung angezeigt. Sie wollen rechtlich abgesichert sein, falls jemand sie belangen will. Die Kinderschutzmeldungen, schreiben sie in dem Papier, hätten sich mehr als verdoppelt. Sie wissen nicht mehr, wie sie diese Flut bewältigen sollen.

Es ist neun Uhr morgens, als die Sozialarbeiter in der Weddinger Ruheplatzstraße zu ihrer wöchentlichen Teamsitzung zusammenkommen. Am Karfreitag ist Klaus Wörsdörfer noch mal im Büro gewesen, um den Vermerk zum Pohlmann-Fall zu schreiben, am Samstag hat er verfolgt, ob die Zeitungen nicht doch irgendwas schreiben, aber zum Glück hatte die Polizei über die Feiertage keine Meldung herausgegeben.

Das zehnköpfige Team A ist eines von zehn Teams des Regionalen Sozialen Dienstes, die im Bezirk Mitte so etwas sind wie die vorderste Front im Kampf um den Kinderschutz. Sie sitzen im vierten Stock eines heruntergekommenen Gebäudes aus den Sechzigern. Das Spielzeug, das in ihren Büros ausliegt, haben sie selbst bezahlt, die Computer, die seit letztem Jahr dort stehen, sind immer noch nicht mit dem Internet verbunden. »Was ham wa heute?«, fragt Michael Mahler, der Kinderschutzkoordinator, der gerade aus der Reha wieder da ist.

Eine depressive Mutter, meldet die Charité, könnte mit ihrem Neugeborenen zu Hause überfordert sein. Eine Frau hat entdeckt, dass ihr Lebensgefährte 600 Stunden pornografisches Material von ihrem Sohn gedreht hat. Schließlich noch ein Fall von häuslicher Gewalt, das Übliche, diesmal sind es eine Inderin und ein Ukrainer. Mahler blickt in seinen Kaffeebecher.

Vor ihm auf dem Tisch stapeln sich die Akten zur Wiedervorlage. »Ab in die Mitte«, sagen die Kollegen, wenn sie einen Fall nicht übernehmen wollen, und mittlerweile ist das fast die Regel. Dürften sie ihre Überstunden abfeiern, könnten manche von ihnen fünf Monate Urlaub machen. Sie alle haben Ringe unter den Augen, farblose Gesichter, Fluchtgedanken. Einer lernt Japanisch, weil er davon träumt, nach Tokyo auszuwandern. Eine Kollegin hat sich vor Kurzem wegbeworben, eine andere nimmt das Telefon zu Hause nicht mehr ab. Rund 80 Fälle betreut jeder von ihnen gleichzeitig, die Namen und Geschichten verschwimmen,

und immer häufiger geht es um Leben oder Tod.

Der Wedding ist ein schwarzes Loch, sagen sie hier, das alles ansaugt, was Probleme hat. Gewaltdelikte, Drogenmissbrauch, psychische Erkrankungen, überall führt er die Statistik an. Mehr als die Hälfte aller Minderjährigen lebt von staatlicher Unterstützung, 80 Prozent der Grundschüler haben einen Migrationshintergrund, und nur etwa jeder Dritte beherrscht die deutsche Sprache. »Sonst noch was?«, fragt Mahler, »Freude oder Ärger?«

Jemand wirft den Namen des neuen Stadtrats in die Runde. Seit zwei Monaten ist er für ihr Amt verantwortlich, und für nächste Woche hat er seinen Antrittsbesuch angekündigt. »Der Fritsch, der gilt ja als Sanierer«, brummt Wörsdörfer. »In Lichtenberg, hört man, hat der das halbe Jugendamt abgebaut.« Sie sind gespannt, wie er auf ihre Überlastungsanzeige reagiert. Sie brauchten dringend einen Psychologen, jemanden mit Migrationshintergrund, sie sind im Schnitt 54 Jahre alt und wären froh, wenn überhaupt mal jemand Frisches käme. Seit Jahren stellt Berlin kein Personal mehr ein.

Nach der Sitzung steht Wörsdörfer auf dem Balkon vor seinem Büro mit aufgeschlagenen Hemdsärmeln in der Kälte und dreht sich eine Zigarette. »Der neue Stadtrat«, sagt er, »der war mal Praktikant bei mir. Ist lange her.« Wörsdörfer trägt seine langen grauen Haare unter einer Baskenmütze zu einem Zopf gebunden. Vorn an der Mütze steckt eine kleine goldene Sonne, kein roter Stern.

Wörsdörfer kommt aus einem Dorf bei Koblenz. Ende der Sechziger begann er eine Banklehre, auf seinem Schreibtisch stapelten sich rechts die Akten, links daneben lag Marx' *Kapital*. Irgendwann zog es ihn nach Frankfurt, er ging Geld eintreiben bei Familien, die ihre Kredite nicht mehr zahlen konnten. »Auf gewisse Weise«, sagt er, »war das meine erste Berührung mit der Sozialarbeit.« Wörsdörfer gefiel es, mit den Leuten nachzudenken, wie man ihnen aus der Klemme helfen konnte, aber bald wollte er wirklich etwas für sie tun, nicht bloß das Geld der Bank vermehren.

Wörsdörfer tauschte die sichere Karriere bei der Bank gegen ein Studium der Sozialarbeit. Er zog nach Berlin, Mitte der Siebziger, und als er hier im Wedding anfang, herrschte Aufbruchstimmung. Die Jugendämter sollten umgekrempelt werden, offener sollten sie sein, Dienstleister und nicht nur Eingreiftruppe. Man wollte den Klienten nun auf Augenhöhe gegenüberreten, mit ihnen an der Zukunft arbeiten, und Wörsdörfer kaufte sich damals ein Rennrad, mit dem er zu den Hausbesuchen fuhr. »Es waren goldene Jahre für die Jugendhilfe«, sagt er, »Aufbaujahre, aber heute reißen sie das alles wieder ein.«

Als in den Neunzigern das wirtschaftliche Denken Einzug hielt in der Behörde, überlegten die Verwaltungsleute plötzlich, ob man die Klienten nicht in Kunden umbenennen sollte. Sie begannen, die Aufgaben der Jugendhilfe in großem Stil auszugliedern. Kinderheime wurden privatisiert,

Jugendclubs und Suchtberatungsstellen, immer mehr Aufgaben übernahmen nun die freien Träger. Wenn man die Flut bunter Werbeblättchen in Wörsdörfers Büro sieht, ahnt man, dass hier eine regelrechte Hilfe-Industrie entstanden ist.

Weil der Staat die Preise diktiert, müssen auch die freien Träger sparen

Auch die alltägliche Betreuung haben heute die Familienhelfer von den freien Trägern übernommen. Wörsdörfer sieht seine Klienten in der Regel nur, wenn sie zu ihm ins Büro kommen, um einen Hilfeplan zu basteln, und wenn sie nach einer halben Stunde wieder weg sind, hängt er sich ans Telefon, sucht Heimplätze, bucht Elternkurse. Wörsdörfer soll jetzt ein Case-Manager sein, sagen seine Vorgesetzten. Ein Vermittler, der das Elend aus dem Amt heraus verwaltet.

Als am Morgen wie verabredet Herr Schult ins Amt kam, beschlossen sie, ihm den kleinen Mike zurückzugeben, aber die Entscheidung fiel nicht leicht. Die zuständige Familienhelferin, die mit am Tisch saß, schien ratlos. Schult, meinte sie, wirke zwar bemüht, doch er sei impulsiv, früher habe er mal getrunken. »Ich habe Bauchgrimmen«, sagte sie.

Immer häufiger müssen sich Wörsdörfer und seine Kollegen jetzt auf die Einschätzung Dritter verlassen. Doch auch für die Familienhelfer ist es nicht leicht, sich ein Urteil zu bilden. Sie hetzen von Termin zu Termin, pro Klient bleiben ihnen manchmal nur wenige Minuten. Weil der Staat die Preise diktiert, müssen auch die freien Träger sparen. Wollen sie an Aufträge kommen, können sie sich meist nur unterbieten. Seitdem Wörsdörfer nicht mehr selbst in die Wohnungen geht, kennt er die Lebensumstände seiner Klienten nur noch aus den Akten. Es sei der persönliche Kontakt, der auf der Strecke blieb, sagt er. »Aber Sozialarbeit ist Beziehungsarbeit, und Beziehungen brauchen Zeit.« Zeit, die man benötige, um einen Blick hinter die Fassade zu werfen, die Eltern präsentieren, wenn sie mit dem Amt zu tun haben. Weil die Familie von Lea-Sophie in Schwerin bei Terminen im Amt einen kompetenten Eindruck hinterließ, erschien es niemandem dringlich, den Hinweisen der Großeltern nachzugehen.

Der öffentliche Druck auf die Sozialarbeiter nimmt zu, aber das Risiko, etwas zu übersehen, steigt. Es ist paradox: Der Staat hat Einfluss und Verantwortlichkeiten an private Träger delegiert. Er beschränkt sich darauf, zu zahlen, doch seine Angestellten tragen weiterhin die Verantwortung für das Wohl der Kinder. Als 2001 die Berliner Bankgesellschaft kollabierte, senkte der Senat die Ausgaben für die Jugendhilfe von 450 auf 319 Millionen Euro, und den Jugendämtern wurden erstmals feste Budgets zugewiesen. Künftig hatten sie sich an den Kosten auszurichten und nicht mehr am Bedarf. Man verlegte Kinder aus teuren Heimen in günstigere Pflegefamilien, die Wochenstunden der Familienhilfen wurden reduziert, und in der Teamsitzung wurden jeden Monat die neuesten Zahlen präsentiert. »Aufs Jahr gerechnet, seid ihr bereits zwei Millionen in den Miesen«, hieß es da. »Ihr müsst sparen, sparen, sparen!«

Man hat die Hürden erhöht. Jede Hilfe, die Wörsdörfer jetzt einsetzt, muss er sich in einem zeitaufwendigen Verfahren absegnen lassen. Der Kostendruck, sagt er, habe so sehr zugenommen, dass vieles, was früher ein Bedarf war, heute keiner mehr ist. In Reinickendorf wurden 16-Jährige, die bislang in Heimen lebten, von heute auf morgen aus der Jugendhilfe entlassen.

Wenn Wörsdörfer da steht, auf dem Balkon vor seinem Büro, und immer neue Zigaretten dreht, um nicht aufhören zu müssen mit dem Reden, dann spürt man, dass sich etwas in ihm angestaut hat. Diese wachsende Entfremdung vom Beruf nagt an ihm. »Case-Manager«, sagt Wörsdörfer verächtlich. »Wer mich so nennt, der kriegt eine Verleumdungsklage.«

Die Veränderungen haben ihn hinausgedrängt aus dem System. Wörsdörfer, der alte Idealist, ist heute in der Opposition. Im Internet veröffentlicht er unter Pseudonym Artikel über die Lage der Sozialarbeiter, und er war es auch, der die Überlastungsanzeige forciert hat. Notfälle, wie der von Schult, sind mittlerweile ihr Alltag. Ihr Alltag ist nicht mehr, Familien zu helfen, ihr Alltag ist, das Schlimmste zu verhindern. Allein in der letzten Woche hatte er vier Inobhutnahmen. »Das ist persönlicher Rekord.«

Es ist kurz vor elf, als in Wörsdörfers Büro das Telefon klingelt. Fritsch ist dran, der neue Stadtrat. »Toll«, ruft er, »ein wunderbarer Vermerk, den Sie da geschrieben haben.« – »Seltsam«, brummt Wörsdörfer nach dem Gespräch, »Rückmeldung von oben kommt ja eher selten.« Es ist ein eigenartiges Verhältnis, das die beiden haben. Früher haben sie sich mal geduzt, Anfang der Achtziger, als Wörsdörfer dem Praktikanten Fritsch erklärte, wie ein Amiga funktioniert. Heute kämpfen sie an verschiedenen Enden um die Zukunft ihres Jugendamtes.

Ein paar Tage darauf durchmisst Rainer-Maria Fritsch mit raumgreifenden Schritten den Wedding. Es ist ein sonniger Apriltag, und Fritsch ist unterwegs zu seinem Antrittsbesuch an der Basis. »Ist doch klar«, sagt er, »ich muss vom Korpus des Jugendamtes etwas abschneiden, damit der Rest funktionsfähig bleibt.« Fritsch beißt in sein Wurstbrot. Seit knapp acht Wochen ist er jetzt im Amt, und er ist voller Tatendrang. Das Jugendamt der Zukunft müsse wie ein Krankenhaus funktionieren, sagt Fritsch. Die Sozialarbeiter wären Rettungssanitäter, die nur noch dann ausrückten, wenn es einen Notfall gäbe. Sie stellten die Diagnose, aber die weitere Behandlung machten die Spezialisten.

Fritsch ahnt, dass sein Krankenhausvergleich bei der Basis nicht gut ankommt. Um sie für seine Pläne zu gewinnen, hat er sich diese Tour durch die Bezirke angetan, immer wieder sitzen, zuhören, nicken und schließlich in milder Dosierung die Realitäten kommunizieren.

Unter den Klienten gibt es Mütter, die füttern Tütensuppen ohne Wasser

Fritsch läuft so schnell, dass es nicht immer einfach ist, ihm zu folgen. 20 Jahre ist es her, dass er im Wedding wohnte, und jetzt staunt er, wie heruntergekommen alles ist: Die Einzelhändler auf der Müllerstraße sind

Ein-Euro-Läden gewichen; da drüben, sagt er, wo die Dönerbude steht, war früher mal ein Pferdemetzger. Während des Studiums hat Fritsch als Honorarkraft hier gearbeitet.

Als er wenig später im Haus der Jugend eintrifft, haben sich die Teams des Wedding schon um einen Tisch versammelt. Fritsch nickt Wörsdörfer zu, dann setzt er sich auf einen Stuhl ihm gegenüber. »Was hat sich für die Sozialarbeiter im Wedding denn so verändert?«, fragt Fritsch in die Runde. »Hier wird es bald so kommen wie in Paris«, sagt ein Sozialarbeiter. »Irgendwann fliegt uns das alles um die Ohren.«

»Wir schlittern hier von einer Krise in die nächste«, sagt eine Kollegin. »Was ist bei Ihnen eine Krise?«, fragt Fritsch.

»Die Wohnung gestern, das war eine Krise«, sagt eine Frau aus Team C. »Ohne Worte.«

»Mach besser mit Worten«, bedrängen sie Kollegen. »Er soll es ja verstehen!«

»Also gut«, beginnt die Frau. »Es roch nach Scheiße. Überall lagen Kleiderberge, Essensreste, Müll. Der Teppich war ein einziger dreckiger Fetzen, und in der Küche türmte sich der Abwasch. Im Kühlschrank: Schimmel. Im Bad: alles voller Exkremete. Die Mutter, die dort hauste, schob es auf Woolworth. Sie sagte, der Staubsauger, den sie da gekauft habe, sei letzte Woche kaputt gegangen.«

Fritsch hört aufmerksam zu. Hin und wieder macht er sich Notizen mit einem vergoldeten Druckbleistift. Er ist Anfang 50, nur vier Jahre jünger als Wörsdörfer, aber es wirkt, als wäre er eine andere Generation. Nach der Wende bot sich ihm die Chance, die Sozialpädagogischen Dienste in Lichtenberg zu leiten; er machte an der Verwaltungsakademie für Führungskräfte ein Aufbaustudium für den gehobenen Dienst, dann wurde er zum Jugendamtsleiter berufen. Seit er für die Linken im Stadtrat sitzt, arbeitet er auch an den Wochenenden und benutzt einen Blackberry. In seinem dunklen Anzug wirkt er wie ein Fremdkörper an diesem Tisch.

»Sie wissen«, sagt er, »dass es neues Personal nicht geben wird.« Ein Raunen geht durch den Raum. »Aber vielleicht könnte man Sie ja entlasten, indem man Ihre Arbeit etwas straffer organisiert«, sagt Fritsch, und er klingt dabei wie ein Sozialarbeiter, der einen Hilfeplan erstellen will für eine Gruppe sperriger Klienten.

Nach zwei Stunden, als alles vorüber ist, sitzt Fritsch allein am Tisch und stützt den Kopf auf die Hände. Er hat jetzt viel zu tun. In den nächsten Wochen will er sein Programm in einer großen Sitzung präsentieren. »Auch wenn es scheint«, sagt er, »dass die Sozialarbeiter nicht mehr viel Geduld haben für analytische Prozesse.«

Sie sind müde vom Aktionismus der letzten Jahre, verunsichert, weil auf jede Reform immer gleich die nächste folgte. 2001 wurden im Zuge der Berliner Verwaltungsreform die Westbezirke Tiergarten und Wedding mit

dem ehemaligen Ostbezirk Alt-Mitte fusioniert, was für beide Seiten ein Kulturschock war. Dann kamen die Etatkürzungen im Zuge der Bankenkrise, und im letzten Jahr wurde in Berlin das sogenannte Netzwerk Kinderschutz gegründet, das eine Reaktion auf den Fall Kevin war. Es wurde eine Krisenhotline eingerichtet, und es gibt jetzt eine vielseitige Checkliste, mit der verhindert werden soll, dass Meldungen nicht ernst genommen werden. Aus Zeitgründen hat Wörsdörfer bislang noch keinen dieser Bögen ausgefüllt.

Neulich hat er mal ausgerechnet, dass ihm für jeden Klienten genau 24 Minuten in der Woche bleiben, und wenn er die Aktenbearbeitung abzieht, sind es sogar nur noch 12. Man ahnt, dass die Idee mit der Checkliste gut gemeint ist, doch im Jugendamtsalltag bewirkt sie das Gegenteil: Noch mehr Aktenarbeit bedeutet noch weniger Zeit für Gespräche, bedeutet noch weniger Chancen, Gefahren zu erkennen.

Ein paar Tage nach der Sitzung mit dem Stadtrat steht Silke Willenbrock in Wörsdörfers Büro. Sie ist 19 Jahre alt, trägt eine Jogginghose, eine schwarze Daunenjacke und versteckt sich hinter ihrer Tante. »Hallo Silke«, sagt Wörsdörfer. »Setzen wir uns erst mal, oder?« Vor zwei Wochen hat Wörsdörfer ihre beiden Söhne in einem Heim untergebracht, weil ihr Lebensgefährte trinkt und immer öfter die Kontrolle über sich verlor. Wörsdörfer hat mit ihr vereinbart, dass sie die Kinder zurückbekommt, wenn sie sich von ihm trennt.

»Was ist los, Silke?«, fragt Wörsdörfer. Sie wischt sich ihre Tränen von der Wange. Dann nuscht sie in ihren Kragen: »Ick krieg die beiden ja sowieso nich wieder.«

»Na klar bekommst du sie, wenn du dich an unsere Abmachung hältst. Hab ich mein Wort schon mal gebrochen?« Willenbrock schüttelt den Kopf. »Na also. Zeig doch mal die Liste, die du mir versprochen hast!«

Wortlos zieht Willenbrock einen Zettel aus der Tasche und legt ihn auf den Tisch. »Was mir André bringen tut«, steht in runder, ungelinker Handschrift oben auf dem Blatt. Auf der linken Seite, unter »gute Sachen«, hat sie festgehalten: »Nett, wenn er nix getrunken hat / Manchmal kann ich mit ihm lachen / Wenn ich traurig bin, kann ich mich an seine Schulter legen«. Auf der rechten Seite, unter »schlechte Sachen«, hat sie formuliert: »Streit mit mir / Gewalt gegenüber mir / Sein Alkohol / Keine Arbeit / Gibt nur am Anfang des Monats Geld für Essen dazu / Hilft nicht im Haushalt«.

»Und?«, fragt Wörsdörfer. »Was überwiegt?« – »Sieht man doch«, sagt Willenbrock. – »Du redest nicht gern über das, was in dir vorgeht, oder?« Willenbrock schweigt, aber ihre Tante, die bislang regungslos danebensaß, nickt heftig mit dem Kopf. Dann erzählt sie, dass Silke manchmal tagelang kein Wort rede, wie festgeklebt sitze sie dann an der Heizung oder vorm Computer, nur manchmal schreibe sie kleine Zettel. »Hunger«, stehe da drauf oder: »Lass mich in Ruhe!«

So wie Willenbrock sind viele von Wörsdörfers Klienten. Er erkennt sie an



ihren Augen, an ihrem leeren Blick. Sie wirken wie gelähmt, und manchmal kommt es ihm so vor, als sei Kinderkriegen das Einzige, was sie noch können. Nur wie man die Kinder großzieht, das wissen viele nicht mehr. Wörsdörfer kennt Mütter, die füttern Tütensuppen ohne Wasser, andere glauben, dass man ein Babybad auf 60 Grad erhitzen muss, und wieder andere sind hoch verschuldet und werfen ihre Post gleich in den Müll. Es sind Menschen, die sich und ihre Kinder aufgegeben haben. »Etwas ist zerbrochen«, meint Wörsdörfer. »Mit den Maßstäben, die wir vor zwanzig Jahren hatten, könnten wir heute den halben Wedding abräumen.«

Inzwischen lassen sie die Kinder drin, wenn sie nur »satt und sauber« sind. Man sieht sie nicht, die schleichende Verwahrlosung, die Wörsdörfer vor immer schwierigere Probleme stellt. Er kann bei den Klienten immer weniger voraussetzen, und das Erklären ganz banaler Dinge kostet Zeit, weil selbst die Deutschen ihre Muttersprache oft nicht mehr beherrschen.

»Was is«, fragt Silke Willenbrock, »krieg ich die Kinder jetzt zurück?«

»Wir hatten doch etwas vereinbart«, sagt Wörsdörfer. »Hältst du die Trennung durch, bekommst du sie im Juni wieder. Klingt doch irgendwie logisch, oder?«

Klingt doch irgendwie logisch, diesen Satz sagt Wörsdörfer oft. Er sagt ihn, um ein Einverständnis herzustellen. Um zu überzeugen, nicht zu verordnen. Wörsdörfer verlangt von Willenbrock, eine Familienhelferin zu akzeptieren, ein Haushaltsbuch zu führen, um die Finanzen in den Griff zu kriegen, und dass sie einmal jeden Monat mit den Kleinen beim Gesundheitsdienst erscheint. »Reine Vorsorge«, sagt er, »klingt logisch, oder? Und ich möchte, dass du einen Elternkurs besuchst.«

»Interessiert mich nich. Ick sitz da inner Ecke und hör eh nich zu.« Willenbrock tippt sich an die Stirn, und während Wörsdörfer die Auflagen notiert, schimpft sie auf die Erzieher in dem Heim, wo ihre Söhne untergebracht sind. »Der Tyson trägt da rosa Strumpfhosen«, sagt sie. Dann muss sie los, jemanden treffen, den sie letzte Nacht beim Chatten kennengelernt hat. »Die hat was«, sagt Wörsdörfer, als sie zur Tür raus ist. Ihr Sturkopf imponiert ihm. Wörsdörfer entdeckt an jedem seiner Klienten Eigenschaften, die er mag; er ist geduldig. Man muss sich über die kleinen Dinge freuen, sagt Wörsdörfer. Über eine Mutter, die ihr Kind pünktlich weckt. Über einen Vater, der nicht mehr zehn, sondern nur noch fünf Flaschen am Tag trinkt. Wörsdörfer ist der Einzige aus seinem Team, der hier im Wedding wohnt. Vor ein paar Tagen schob er sein Rennrad durch das Viertel, und zu jedem zweiten Haus fiel ihm eine Geschichte ein: hier die Frau mit dem Waschzwang, da drüben das türkische Mädchen, das von seinem Vater an der Heizung angekettet wurde, der junge Thai, der seine Schule sprengen wollte. In der Turiner Straße rief plötzlich jemand seinen Namen. Es war Herr Hoffmann, ein Klient, der aus seinem Parterrefenster lehnte und Kinderspielzeug für ein paar Cent verramschte.

Der neue Stadtrat denkt in Lösungen und nicht in Problemen

»Die Rebecca geht jetzt wieder inne Schule«, rief Hoffmann. »Allet in bester Ordnung.« Seine Tochter Rebecca hatte kürzlich versucht, sich mit Schnürsenkeln am Hochbett aufzuhängen. Seit dem Tod seiner Freundin ist Hoffmann alleinerziehender Vater dreier Töchter, Wörsdörfer hat ihm eine Familienhilfe zugeteilt. »Dafür macht mir die Chantal jetzt Sorgen, meine Älteste«, fährt Hoffmann fort. »Die ist auf Trebe und nimmt Drogen.«

Später sagt Wörsdörfer, dass es genau das sei, was ihnen genommen werde: das Ohr an den Leuten, der Blick in die Wohnungen, die Zeit für Gespräche. Sie verlieren ein Frühwarnsystem, und es ist nicht das erste, das sie in jüngerer Vergangenheit verloren haben. Bis zur Hartz-Reform schickten die Kollegen vom Sozialamt einen Prüfer in die Wohnung, wenn ein Klient Bedarf auf eine Waschmaschine angemeldet hatte. Heute überweist das Jobcenter Pauschalbeträge für solche Anschaffungen. Es ist, als räume der Staat freiwillig das Feld. Als lege er es darauf an, am Ende draufzuzahlen. Eine Familienhilfe, die frühzeitig zur Stelle ist, kostet 270 Euro in der Woche, ein Heimplatz, den man braucht, wenn es zu spät ist, knapp 1400.

An einem Nachmittag Ende April läuft der neue Stadtrat Rainer-Maria Fritsch mit drei Sozialarbeiterinnen über den Hackeschen Markt, vorbei an Boutiquen und Cafés. An diesem Tag will er sich bei einem Rundgang ein Bild von der Region Alt-Mitte machen. Sie haben es hier mit anderen Klienten zu tun als im Wedding, mit Professoren, Künstlern, Prominenten. Letzte Woche erst haben sie das Kind eines erziehungsunfähigen Adligen stationär untergebracht. »Überall Filetgrundstücke«, murmelt Fritsch, als sie weiterlaufen in Richtung Torstraße. »Tafelsilber, das die Stadt verscherbelt, um den Haushalt zu sanieren. Irgendwann wird alles weg sein, und bis dahin müssen wir uns in der Jugendhilfe besser aufstellen.«

Das ist seine Aufgabe. Fritsch, der mal Pfadfinder war, ist angekommen, wo er immer hinwollte, an einer Stelle, wo er gestalten kann. Er glaubt, dass trotz all der Einsparungen noch genug Geld im System steckt. Er sagt: »Seit dreißig Jahren fürchten die Sozialarbeiter, dass die Gesellschaft bald gegen die Wand fährt, aber wenn es wirklich so schlimm wäre, dann wären wir schon viele Wände weiter.«

Mit jedem Amt, das Fritsch bekleidet hat, ist sein Blick auf die Wirklichkeit ein wenig nüchterner geworden. Er weiß, dass er im Wedding die Verhältnisse nicht ändern kann. Dass er nicht reparieren kann, was in der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik versäumt wurde. Was Fritsch gestalten kann, das ist die Organisation der Arbeit.

In Lichtenberg hat er vor ein paar Jahren den Pflegekinderdienst privatisiert. Dieser Dienst ist dafür zuständig, Pflegeeltern zu betreuen und zu kontrollieren. Das Amt suchte sich den Träger mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis aus, und heute schwärmt Fritsch von dem Marketing, das der betreibt, um mehr Familien anzuwerben, von diesem Plakat, das jetzt in Lichtenberg überall hängt: »Ich bin Marie und suche ein Zuhause.« »Die lassen sich das von der Wirtschaft sponsern«, sagt er. »Das hätten wir im öffentlichen Dienst nicht hingekriegt.«

Möglich, dass der Pflegekinderdienst ein Teil sein wird, den Fritsch auch hier vom Korpus löst. Die Leute, die dort arbeiten, könnten dann als Unterstützung an die Basis. Fritsch kennt die Einwände. Dass der Träger vielleicht nicht ganz so genau hinsieht bei der Auswahl der Familien. Dass das Amt das toleriert, weil die Familien günstiger sind als die Heime. »Aber bislang«, sagt er, »gab es noch kein Problem. Wir schauen genau hin, und nach vier Jahren wird evaluiert.«

Fritsch wischt Bedenken mit viel Charme beiseite. Er ist einer, der in Lösungen denkt, nicht in Problemen. Man müsse von anderen Branchen lernen, wie man intelligenter mit Geld umgeht, wie man die Leute flexibler beschäftigt. Für Ämtergänge, sagt er, brauche man keine teuren Familienhilfen, man könne Ehrenamtliche einsetzen und ihnen ein BVG-Ticket zahlen. Fritsch glaubt, man könne Firmen wie Nike einbinden, die jetzt schon Mitarbeiter in Sozialeinrichtungen schicken, um dort mit Jugendlichen Sport zu treiben. Man könne die Nachbarn einbinden wie in Amerika. »Ist doch toll, wie das bürgerschaftliche Engagement dort funktioniert«, sagt er, dann hält er inne: »Oder klinge ich jetzt zu neoliberal?«

Als Fritsch, der linke Stadtrat, sich vor seinem Amtsantritt bei den Fraktionen vorstellte, wunderten sich manche, dass die von der FDP am lautesten klatschten. Fritsch lacht das weg. »Wer Erfolg haben will, muss manchmal Grenzen überschreiten«, sagt er. Bis vor Kurzem fuhr er selbst einmal in der Woche nach Neukölln, um in einer Grundschule arabischen Kindern Lesen beizubringen. Er sagt, er vermisse das. Er habe da viel zurückbekommen. Jetzt fehlt ihm die Zeit dafür.

Nach dem Rundgang sitzt er in einem Café und bestellt wie immer einen Cappuccino mit doppeltem Espresso. Nächste Woche steht seine Präsentation vor der Basis an, und ihm wird mulmig, wenn er daran denkt. Wenn Fritsch all seine Pläne verwirklicht, dürfte es den klassischen Sozialarbeiter im Jugendamt bald nicht mehr geben. Die Frage ist: Wie bringt er es den Leuten schonend bei?

In der Sterbebegleitung, sagt er, habe man herausgefunden, dass vier Phasen ablaufen, wenn Menschen ihren Tod erwarten: Erst ignorieren sie ihn, dann werden sie wütend, dann depressiv, und schließlich nehmen sie ihn an.

Fritsch wirkt angespannt, als er eine Woche später im Olof-Palme-Haus vor achtzig Menschen steht. Er schaltet seinen Laptop ein und sagt, er wolle ein bisschen ausholen, wie in einem Flug mit Google Earth die irdischen Verhältnisse von ganz weit oben ansteuern, und während er spricht, poppen hinter ihm auf einer Leinwand seltsame Begriffe auf, Empowerment, POP-Liste, Manchester-Triage-System. »So ein System sollten wir einführen«, sagt Fritsch. Ursprünglich diene es zur Ersteinschätzung von Patienten in der Notaufnahme. Klaus Wörsdörfer sitzt in einer der hinteren Reihen. »So ein Triage-System«, flüstert er einem Kollegen zu, »gab es schon in den Lazaretten im Ersten Weltkrieg. Um zu entscheiden, wen man verrecken lässt.« – »Sie müssen Standards

festlegen in Ihren Teams, wessen Behandlung Priorität besitzt«, sagt Fritsch. »Ansonsten werden Sie sich verzetteln.«

Ein guter Betreuer entdeckt an jedem Klienten Eigenschaften, die er mag

So wie Fritsch denken viele. In Deutschland arbeiten gerade rund 600 Jugendämter daran, sich zu verschlanken, und fast alle suchen ihr Heil in der Privatisierung, in standardisierten Abläufen und Checklisten. Man ahnt, dass die meisten dieser Ideen Sparvorschläge sind im Gewand der Modernisierung, und vielleicht muss die Gesellschaft eine grundsätzliche Antwort finden auf die Frage, wie viel ihr der Schutz von Kindern wert ist. Wollen wir eine sensible, staatliche Aufgabe wie den Kinderschutz outsourcen? Die Zeit ist das wichtigste Kapital eines Sozialarbeiters, und es bleibt die Frage, wie weit sich die Arbeit an menschlichen Schicksalen rationalisieren lässt. Die Vernachlässigung eines Kindes ist eben nicht so einfach zu diagnostizieren wie ein Oberschenkelhalsbruch.

»Was ist mit den Leuten, die nur kleine eitrigte Wunden haben?«, fragt eine Sozialarbeiterin. »Auch die können schnell tödlich sein, wenn wir sie nicht behandeln.« – »Schon klar«, sagt Fritsch. »Aber wir reden heute nicht über Prävention, es geht um Ihre Überlastung.« Dann stellt er vor, was er bis zum Sommer umsetzen will. Er möchte, dass einfache Fälle wie Umgangsfragen, Sorgerechtsregelungen und Hilfen zur Berufsausbildung von Mitarbeitern aus anderen Bereichen der Behörde übernommen werden. Zurzeit, sagt er, entwickle eine Unternehmensberatung ein Modell, wie die Abläufe noch effizienter werden könnten. Die Firma kostet eine viertel Million Euro.

Plötzlich ist es ganz still. Es ist, als wüssten die Sozialarbeiter nicht, was sie von alldem halten sollen. Man fragt sich, ob sie noch depressiv sind oder ob sie ihren Tod schon angenommen haben.

Einerseits bedeuten diese Pläne in der Tat weniger Arbeit, aber andererseits wird diese Arbeit dann fast ausschließlich auf Krisenfälle reduziert. Das Jugendamt wird wieder zur Eingreifbehörde. Dreißig Jahre lang hat Wörsdörfer dafür gekämpft, der nette Mann vom Jugendamt zu sein, aber jetzt sieht es so aus, als sei alles vergeblich gewesen. Das Vertrauen, das die Sozialarbeiter sich in den letzten Jahren mühevoll erworben haben, würden sie verlieren, wenn die Leute wieder glaubten, dass sie nur ausrückten, um ein Kind zu holen. Die Zahl der Eltern, die sich freiwillig bei ihnen meldeten, würde wieder weniger. Es wird wahrscheinlicher, dass das Jugendamt noch weniger als bisher mitbekommt, wenn irgendwo ein Kind bedroht ist.

Draußen vor der Tür blühen die japanischen Kirschblüten. Wörsdörfer schließt sein Rennrad auf, dann schwingt er sich auf den Sattel und steuert seinem Amt entgegen, wo drei To-do-Listen auf ihn warten. Übernächste Woche geht er in Urlaub. Sollte er irgendwann nicht mehr können, hat Wörsdörfer einmal gesagt, dann werde er sich auf den Balkon stellen, seine Akten verbrennen und dazu laut *Guantanamera* singen. Das ist seine Exit-Strategie. »Andere«, sagt er, »wurden schon für weniger

früh pensioniert.«

\* Namen der Klienten geändert

**DIE ZEIT, 21.05.2008 Nr. 22**