



# Blickpunkt Jugendhilfe

**Schwerpunkt:**

**Nachfolger und  
Nachfolgerinnen  
in Familienunternehmen**

**Weiteres Thema:**

**KITA-Kraft – Wie steht es  
um das Personal in Kitas?**

**Herausgegeben vom  
VPK-Bundesverband e. V.**

[www.vpk.de](http://www.vpk.de)



# BOEHME, LANGE UND PARTNER GMBH

WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT · STEUERBERATUNGSGESELLSCHAFT

BREMEN · VERDEN

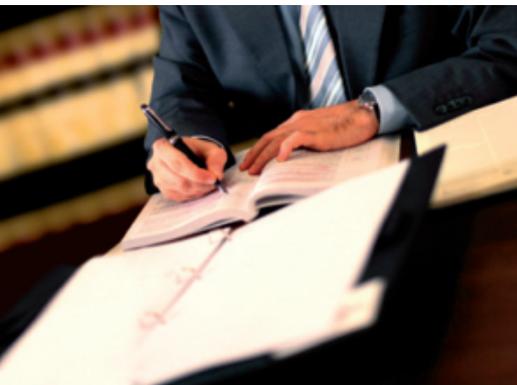
## Über 30 Jahre Erfahrung

bei der Beratung von Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen

Unsere bundesweit tätige Kanzlei hat mittlerweile über 30 Jahre Erfahrung bei der Beratung von Einrichtungen, die sich der Kinder- und Jugendhilfe verschrieben haben. Deshalb können wir Sie auch gezielt bei Themen wie:

- Existenzgründung
- Rechtsformberatung
- Gesprächen mit Banken
- Verhandlungen mit Jugendämtern
- Entgeltermittlungen
- Betriebswirtschaftliche Beratungen / Unternehmensberatungen
- Nachfolgeregelungen

begleiten und kompetent unterstützen.



Neben betriebswirtschaftlichen Beratungen bieten wir als DATEV-Mitglied unter anderem auch folgende Leistungen an:

- Lohnbuchhaltungen
- Finanzbuchhaltungen
- Jahresabschlusserstellungen
- Erstellung von Steuererklärungen



[www.blp-bremen.de](http://www.blp-bremen.de)



# Inhalt

Ausgabe 5/2015

2	Editorial
3	Schwerpunkt
3	Nachfolger und Nachfolgerinnen in Familienunternehmen <i>Arist von Schlippe</i>
29	Ergebnisse der Online-Umfrage „KITA-Kraft“ <i>Eike Ostendorf-Servissoglou / Sophia Reichardt</i>
33	Aus dem VPK
33	VPK-Mitgliedsverbände
36	Vorankündigung: Podium 2016
37	Als Familie für Familien <i>Eva Weber</i>
39	Der VPK-Landesverband im Gespräch: Politikfrühstück mit Mitgliedern des Landtages von Baden-Württemberg
40	Projekt: Resilienz in Kindertageseinrichtungen <i>Mathilde Maier</i>
42	„Willkommen an Bord“ <i>Nicole Hofer</i>
43	„Neue lösungsfokussierte Verfahren haben das Potential, die Jugendhilfe zu revolutionieren!“ <i>Tido Cammenga</i>
45	Mitteilungen
52	Informationen
64	Autorinnen und Autoren
64	Impressum

*Das Glanzstück des Himmels  
ist die Sonne,  
das des Hauses ist das Kind.*

**Buddhistische Weisheit**



## Editorial

von Werner  
Schipmann

### Liebe Leserinnen und Leser,

Zeitenwende: In Syrien tobt seit mehr als vier Jahren ein Krieg. In dessen Folge ist eine der größten humanitären Katastrophen eingetreten und über 10 Millionen Syrer sind auf der Flucht, geschätzt die Hälfte davon sind Kinder. Kriegsflüchtlinge, die in großer Zahl auch nach Deutschland kommen, werden die Lebensumstände nachhaltig verändern. Aus diesem Grunde brauchen wir eine neue Anpassungsbereitschaft und die Befähigung, den damit verbundenen besonderen gesellschaftlichen Herausforderungen gemeinsam und mit innerer Bereitschaft zu Veränderungen zu begegnen. Wir müssen zeitnahe Antworten auf neue Fragen finden und gesellschaftlich austarieren, weil eine Abschottung offener Gesellschaftssysteme im Zeitalter der Globalisierung weder möglich noch sinnvoll ist. Nie zuvor in der Geschichte war die Aussage von der „einen Welt“, von einer gemeinsamen universalen Verantwortung, so nah und so spürbar. Wichtig ist, Mut zu entwickeln, aber gleichermaßen auch Verständnis für die gesellschaftlich wahrnehmbare Angst und die verbreiteten Zweifel aufzubringen. Die Notwendigkeit und die Fähigkeit zum Dialog sind gerade auch in der Flüchtlingsfrage alternativlos. Wir können und dürfen uns in dieser Krise darüber freuen, dass in Deutschland eine Zivilgesellschaft besteht, von der viele Kriegsflüchtlinge aus anderen Kulturkreisen zu Recht annehmen, dass sie lebenswert ist und ihnen den dringend

benötigten Schutz bietet. Bei alledem rückt aber auch ein weitergehendes Anliegen in den Mittelpunkt: Maßnahmen zur Verringerung der Ursachen dafür, dass Flüchtlinge überhaupt zu uns kommen müssen, denn kein Mensch flieht freiwillig aus seiner Heimat. Andererseits aber kann es auch kein Land der Erde schaffen, unbegrenzt Menschen aufzunehmen. Gewaltige Herausforderungen stehen deshalb an, denen sich Deutschland, Europa und die Welt stellen muss – Lösungsansätze sind dafür allerdings noch nicht in Sicht. Gefordert ist in dieser Situation auch die Kinder- und Jugendhilfe durch die in großer Zahl einreisenden minderjährigen unbegleiteten Flüchtlinge. Der VPK in seiner Eigenschaft als Dachverband hat frühzeitig auf die daraus für die Hilfen zur Erziehung zukommenden enormen Herausforderungen hingewiesen. Nach aktuellen Datenlagen kamen 2014 rund 11.600 Kinder und Jugendliche ohne Begleitung einer sorgeberechtigten Person nach Deutschland – das waren 5000 Minderjährige oder 77 % mehr als im Jahr 2013 und sechsmal mehr als im Jahr 2009. Für das Jahr 2015 werden nunmehr bis zu 30.000 unbegleitete minderjährige Flüchtlinge prognostiziert. Diese Entwicklung zeigt die Notwendigkeit einer neuen gesetzlichen Regelung. Der Gesetzgeber hat deshalb das Gesetz zur Verbesserung der Unterbringung, Versorgung und Betreuung ausländischer Kinder und Jugendlicher zum 01.11.2015 verabschiedet.

Ziel ist, die Situation minderjähriger Asylbewerber deutschlandweit durch Umverteilung auf die Jugendämter besser zu organisieren und gleichzeitig ihre Rechte zu stärken. In dieser Ausgabe finden Sie den Abdruck des Referates der VPK-LOUNGE zum Thema „Das Karussell der Erwartungs-Erwartungen – Nachfolger und Nachfolgerinnen in Familienunternehmen“. Als Referent konnte *Prof. Dr. Arist von Schlippe* gewonnen werden. Er lehrt an der privaten Hochschule in Witten/Herdecke und ist ein ganz besonderer Kenner von Nachfolgeproblemen in Unternehmen. Für die häufig familiengeführten Einrichtungen im VPK ist es ein wichtiges Thema und es nimmt deshalb in diesem Heft den ihm gebührenden Raum ein. Am Ende eines ereignisreichen Jahres finden Sie hoffentlich hinreichend Gelegenheit, die Ausführungen von Herrn von Schlippe gründlich zu lesen – es lohnt sich!

Der VPK-Bundesverband wünscht Ihnen und Ihren Familien eine schöne und besinnliche Advents- und Weihnachtszeit, erholsame Feiertage und ein gutes Neues Jahr 2016.

Ihr

Werner Schipmann  
VPK-Bundesverband e.V.

# Das Karussell der Erwartungs-Erwartungen – Nachfolger und Nachfolgerinnen in Familienunternehmen

Arist von Schlippe

Schönen Dank für die Einladung. Zu Beginn ein paar Worte zu mir: Ich bin von Haus aus klinische Psychologin und nun schon seit über 10 Jahren am WIFU – Wittern Institut für Familienunternehmen – tätig. Davor war ich 24 Jahre an der Uni Osnabrück im Bereich klinische Psychologie, davor fünf Jahre in der Kinderpsychiatrie tätig. Auf meine „alten Tage“ bin ich nun als Psychologin Professor für Betriebswirtschaftslehre geworden: Ich wurde vor 10 Jahren eingeladen, mich in Witten an diesem Institut zu bewerben. Als

ich mich fragte, was ich als klinische Psychologin und Familientherapeutin in einer Wirtschaftsfakultät anfangen sollte, wurde mir von meinem Vorgänger Fritz Simon erklärt: „Dieses Institut ist ein besonderes! Es versucht, die Themen, Dilemmata, Probleme von Familienunternehmen aus der Perspektive verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen zu untersuchen. Und eine dieser Disziplinen ist eben die Psychologie – und da ist eben dein familienpsychologisches Wissen wichtiger als die BWL!“ Es gab damals einen, heute gibt es zwei Betriebswirtschaftsprofessuren, so dass die BWL schon auch prägnant vertreten ist. Dazu gibt es noch eine Juristin, d. h. vier Lehrstühle. Unser Institut wird von inzwischen 74 Familienunternehmen



Arist von Schlippe

Foto: Martin Adam

gefördert, die sich verpflichten, jeweils für fünf Jahre einen gewissen Förderbetrag für uns zu zahlen. Wir haben eine Reihe Weiterbildungsveranstaltungen. Wir machen einmal im Jahr einen großen Kongress. Inzwischen sind wir deutschlandweit bekannt als das Kompetenzzentrum für diese Unternehmensform. Hier bin ich eingeladen worden, auch vor Familienunternehmern zu sprechen – aber vor einer besonderen Art von Familienunternehmern. Sie alle sind, wenn ich das richtig verstanden habe, selbständig tätig und haben durchaus auch mit der Frage zu tun, wie es weitergehen soll. Als wir überlegten, wie wir das Thema gestalten könnten, dachte ich, dass es ganz gut passt: Ich würde Ihnen gerne die Verbindung von

meinen beiden Existenzen nahebringen, denn da haben wir etwas gemeinsam. Zum einen sind Sie in einem Bereich tätig, in dem auch ich lange gewirkt habe: Einige von Ihnen kennen vielleicht die Veröffentlichungen von dem israelischen Kollegen Haim Omer und mir über gewaltlosen Widerstand in der Erziehung. Also all diese Themen, wie man mit Hilflosigkeit in Erziehungssituationen usw. umgehen kann. In diesem Zusammenhang habe ich mal ein kleines Werkzeug entwickelt, früher hieß es mal „Auftragskarussell“, heute

nenne ich es lieber „Erwartungskarussell“. Auftragskarussell, weil ich in der Familientherapieausbildung als Supervisor immer wieder erlebt habe, wie schnell man als Therapeut/Therapeutin in eine sehr komplexe Auftragsituation gerät, die man eigentlich gar nicht richtig kognitiv durchschaut, von der man sich aber trotzdem ganz schön einfangen lässt. Ich vermute, dass Sie das alle gut kennen. Da gibt es Erwartungen vom Jugendamt, vom Lehrer, vom Kinderpsychiater, von den Eltern natürlich, von dem Kind selber, von der eigenen Dienststelle usw. Und in diesem ganzen Geflecht, in diesem Gewebe, versucht man sich mühsam zurechtzufinden. Und wenn man – das ist meine Erfahrung – sich festfährt, wenn eine Therapie

in eine Sackgasse gerät, dann hat das ganz viel damit zu tun, dass man sich in Erwartungen und widersprüchlichen Aufträgen verfängt – das kennen Sie sicherlich. Das ist in der Therapie so ähnlich wie in der Pädagogik: wir müssen klären, in was für einer Auftragsituation wir uns bewegen. Aber „Auftrag“ trifft es als Begriff nur zum Teil. In unserem Arbeitsfeld geht es ja eher darum, Erwartungskonstellationen abzuschätzen, Ideen darüber zu kriegen, was die Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen der Akteure sind und sich dann in diesem Gewebe zu bewegen und zu fragen, wie man die Erwartungen möglichst gut treffen kann. Das würde ich gerne im zweiten Teil meines Vortrags vorstellen.

Zum anderen möchte ich Ihnen etwas darüber erzählen, was wir als Bild über Familienunternehmen entwickelt haben. Ich habe dazu vor, Ihnen vier Aspekte zu präsentieren. Das Erste ist, Familienunternehmen als „unmögliche Unternehmensform“ vorzustellen. Eigentlich ist es verkürzt, es ist nicht nur eine unmögliche Unternehmensform, es ist auch eine unmögliche Familienform: Familie und Unternehmen „passen einfach nicht zusammen“. Das geht nicht, das kann nicht funktionieren. Ich werde Ihnen beweisen, dass das nicht geht und über das interessante Phänomen sprechen, dass es *trotzdem* funktioniert!!! Sie werden es vielleicht wissen, dass von den etwa drei Millionen Unternehmen, die wir in Deutschland haben, ungefähr (es hängt sehr von der Definition ab, die man zugrunde legt) ungefähr 95 Prozent Familienunternehmen sind. Die Figur an der Spitze eines Familienunternehmens hat oft eine wesentlich längere Verweildauer, als externe Geschäftsführer. Diese gehen in Familienunternehmen durchschnittlich nach 6 bis 7 Jahren wieder weg. Familieninterne

Geschäftsführer bleiben im Durchschnitt 17,6 Jahre. Wenn man sich jetzt also 2,5/2,7 Millionen Unternehmen vorstellt und die durch 17 Jahre teilt, dann kommt man auf eine gigantische Zahl von Nachfolgeprozessen, die jedes Jahr in Deutschland in Familienunternehmen anstehen. Und Nachfolge ist der allerkritischste Moment. Da zeigt sich nämlich die Unmöglichkeit dieser Unternehmensform ganz besonders. Darüber würde ich also dann als nächstes sprechen.

Um zu verstehen, warum das so ist, ziehen wir diesen schönen Begriff der Paradoxie heran: die Gleichzeitigkeit von Familie und die ständige Präsenz von Familie und Unternehmen erzeugt kontinuierlich Paradoxien.

Wenn wir über die Paradoxien gesprochen haben, kommen wir zu dem Karussell der Erwartungen als eine Möglichkeit, sich diese Komplexität und die Paradoxien bewusst zu machen und zu gucken, ob man damit operieren kann. Soweit mein Überblick.

Nun steigen wir ein mit unseren Gedanken über Familienunternehmen. Familienunternehmen gelten auch in der Literatur als doppelgesichtig. Doppelgesichtig in dem Sinne, dass sie eine Lichtseite und eine Schattenseite haben. Vielleicht haben Sie den Spruch schon mal gehört, der von Reinhard Zinkann von der Firma Miele stammen soll: „Familienunternehmen haben einen großen Vorteil und einen großen Nachteil und der ist in beiden Fällen derselbe, es ist in beiden Fällen die Familie!“ Das hat etwas damit zu tun, dass, wenn wir hier dieses Doppelgesicht sehen, dass Familie ja der Hort und der Bereich ist, in dem wir zum einen im Allgemeinen das höchste Glück erleben. In einer glücklichen Partnerschaft, in einer glücklichen Familie erleben wir die Erfüllung unseres Lebens und gleichzeitig ist es meis-

tens auch so, dass wir auch zum anderen das größte Unglück in der Familie erleben. Ein Scheidungskrieg ist erfahrungsgemäß das Schlimmste, was man sich denken kann. Und eine zerstrittene und zerfallene Familie ist meistens das, was uns Menschen besonders unglücklich macht. Eine Familie also, in der eine Atmosphäre von Vertrauen und Liebe, Freundschaft und wechselseitiger Zustimmung zueinander besteht, die bietet genau dem Unternehmen diese Qualitäten, für die Familienunternehmen bekannt sind. Diese Langfristigkeit im Denken, dass es eben nicht darum geht, möglichst in drei Monaten einen guten Abschluss zu haben, abzukassieren und das Unternehmen weiterzutreiben, sondern zu sagen, uns interessiert der 3-Monatszyklus nicht. Wir denken als Familienunternehmen in Generationen, wir wollen eben eher Nachhaltigkeit für Generationen mit sich bringen.

*Eines unserer Förderunternehmen ist eine Privatbank, die diese Krise 2008/2009 praktisch unbeschadet überstanden hat. Und ich habe mich mit dem Chef unterhalten, wie sie das gemacht haben. Und er hat gesagt: ‚Ja, als da Anfang 2000 dieser Hype losging mit Aktien und ganz schnell gut Gewinne abräumen und sowas, haben auch Mitarbeiter von uns gesagt, wenn wir uns da engagieren, da ist unglaubliche Musik drin, da können wir gigantisch abräumen!‘ Und da hat er damals gesagt: ‚Das ist nicht der Stil unserer Familie. Wir wollen nachhaltig und lieber klein und begrenzt bleiben, aber wir wollen einen Nutzen für unsere Kunden bieten. Und wir haben kein Interesse hier, dem schnellen Geld hinterherzujagen. Wir machen das nicht!‘ Und sechs Jahre später zahlte sich das aus, weil diese Bank unbeschadet blieb, von diesen gigantischen Kursstürzen damals nach der Lehman Brother-Pleite.*



**KRITISCHE ASPEKTE IN DER NACHFOLGE IM FAMILIENUNTERNEHMEN**  
- ERWARTUNG, ENTTÄUSCHUNG, KONFLIKT -

PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE  
GELSENKIRCHEN, 11.6.2015

VPK - Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e. V.

WITFUR WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

11. Juni 2015 | Seite 1

**Agenda**

- Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?**
  - Die „Doppelgesichtigkeit“ von Familienunternehmen
  - Drei Kreise, drei Logiken balancieren
- Nachfolge – das kritische Ereignis**
  - Mehr „unmögliche“ Kombinationen als mögliche
  - Konfliktpotentiale
- Paradoxien der Nachfolge**
  - Gleichzeitigkeit unvereinbarer Logiken
  - Was man auch macht...
- Das Karussell der Erwartungen**
  - Man betritt immer ein komplexes Feld aus Erwartungen
  - Königsweg: Bewusstheit und Verstehen

WITFUR WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

11. Juni 2015 | Seite 2

**Agenda**

- Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?**
  - Die „Doppelgesichtigkeit“ von Familienunternehmen
  - Drei Kreise, drei Logiken balancieren

WITFUR WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

11. Juni 2015 | Seite 3

**Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?**

„DOPPELGESICHTIG“ – FAMILIENUNTERNEHMEN UND UNTERNEHMENSFAMILIE

**GANZ BESONDERE VORTEILE:**

- Langfristige Perspektive („Es wird in Generationen, nicht in Quartalen gedacht“)
- Starke Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung
- Hohe Produktqualität, gute Marktkenntnisse, Innovation
- Flexibilität und Schnelligkeit von Entscheidungen
- Vertrauen als größtes Kapital



**GANZ BESONDERE NACHTEILE:**

- Familienkonflikte schlagen evtl. ungefiltert aufs Unternehmen durch
- Strategische Starre
- Nepotismus/Unzureichende Personalentwicklung
- Intransparenz/fehlendes Controlling
- Misstrauen und Kränkung als größte Belastung und Gefahr

JEDENFALLS: ... SELTEN MITTELMAß!  
FAMILINESS: DAS RESSOURCENBÜNDEL, DAS DIE FAMILIE DEM UNTERNEHMEN ZUR VERFÜGUNG STELLT

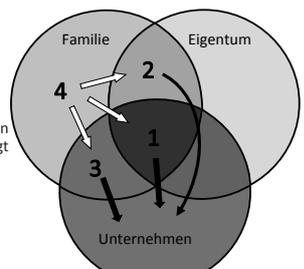
WITFUR WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

11. Juni 2015 | Seite 4

**Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?**

KOMPLEXITÄT: FAMILIENUNTERNEHMEN ALS GEKOPPELTE SOZIALSYSTEME

- 1 - Familienmitglied, das sowohl Anteile am Unternehmen hält als auch darin arbeitet
- 2 - Familienmitglied, das am Unternehmen beteiligt ist
- 3 - Familienmitglied, das im Unternehmen arbeitet, jedoch nicht über Anteile verfügt
- 4 - Familienmitglied, das weder Anteile am Unternehmen besitzt noch im Unternehmen mitarbeitet



➔ **Direkte Einflussnahme**  
⇨ **Indirekte Einflussnahme**

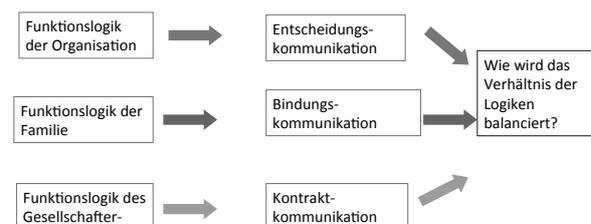
Familienunternehmen: nicht nur eine Mitgliedschaft, sondern bis zu drei!

WITFUR WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

11. Juni 2015 | Seite 5

**Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?**

UNTERNEHMENSFAMILIEN SIND KONTINUIERLICH MIT DREI GLEICHZEITIG PRÄSENTEN UND ZUM TEIL INKOMPATIBLEN LOGIKEN KONFRONTIERT – OFT OHNE SICH DESSEN BEWUSST ZU SEIN.



- Bei Familienunternehmen bzw. Unternehmensfamilien sind die Logiken vielfältig ineinander verschränkt.
- Man weiß nie genau, in welcher Logik man gerade spricht oder angesprochen wird.

WITFUR WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

11. Juni 2015 | Seite 6

Wir wissen, dass in Familienunternehmen oft eine starke, hohe Mitarbeiterbindung besteht. Oft sind auch die Mitarbeiter über Jahrzehnte dabei. Hier in Dortmund gibt es ein Unternehmen, das ich gut kenne. Der Inhaber sagt: ‚Jeder, der bei mir die Ausbildung macht, wird, wenn er einen bestimmten Notendurchschnitt hat, übernommen!‘ In ganz vielen Fällen machen seine Mitarbeiter, die Kinder der Mitarbeiter, bei ihm die Ausbildung und können dann bei ihm im Unternehmen weiterarbeiten.

Dazu muss ich Ihnen noch eine schöne Geschichte erzählen. Das ist ein Automobilzulieferer, den hat diese Krise 2008/2009 dramatisch getroffen. Kleiner Betrieb, 300 Leute, und war hervorragend geführt. Der Chef erzählt: ‚Da war ich in einer extrem schwierigen Situation. Wir hatten Umsatzeinbrüche von 45 Prozent, von Gewinn ganz zu schweigen, Gewinne gab es gar nicht. Und da habe ich in der Situation eine Mitarbeiterversammlung einberufen und zu den Leuten gesagt: Liebe Leute, es geht uns im Moment nicht gut, das ist kein Geheimnis. Wir haben ziemlich drastische Probleme. Es wäre für mich eine große Hilfe, wenn ich euch in diesem Jahr kein Weihnachtsgeld zahlen müsste. Aber ich weiß, dass ich das von euch nicht verlangen kann. Deswegen biete ich Folgendes an. Wenn jemand sagt, ich brauche das Geld, bin drauf eingerichtet, ich kann da jetzt nicht drauf verzichten, kann er zu mir kommen und mir das sagen und er wird das Weihnachtsgeld anstandslos ausbezahlt kriegen. Und ich werde in dem Moment, wo er den Raum verlässt, vergessen, dass er bei mir war. Sie brauchen keine Sorge haben, dass das Konsequenzen nach sich zieht.‘ Und dann sagt er: ‚Raten sie, wie viele Leute gekommen sind von 300? Raten Sie? – Keiner!‘ Und er sagt:

‚Im Gegenteil, es sind ungefähr 30 Leute gekommen und die haben gesagt, wenn es hilfreich ist, bin ich auch bereit, auf 10 Prozent von meinem Gehalt zu verzichten. Dann hat er nur gesagt: Lassen Sie mal, es ist jetzt schon gut.‘ Und weiter berichtet er: ‚Dann gab es ja diese merkwürdige Geschichte, dass die Talsohle ganz schnell durchschritten war und dass es da 2010 schon wieder volle Auftragsbücher gab.‘ Und dann hat er wieder eine Betriebsversammlung einberufen und hat gesagt: ‚Liebe Leute, es geht uns wieder gut, es geht uns richtig gut. Und ich kann euch jetzt das Weihnachtsgeld vom letzten Jahr nachzahlen. Und als Dank für die Unterstützung von euch, lege ich für jeden 500 € persönlich noch oben drauf!‘ Und er sagt: ‚Das ist mein Grundverständnis, Transparenz in jeder Hinsicht, in negativer Hinsicht, aber auch in positiver!‘ Sie können sich vorstellen, dass die Mitarbeiter für den Mann durchs Feuer gehen. Der hat fast keine Fluktuation, weil es eben eine sehr starke Form der Bindung ist. Sehr, sehr persönlich.

Wir sind immer noch bei der positiven Seite von Familienunternehmen. Wir wissen, dass sie sich manchmal in Nischenmärkten bewegen und dort extrem hohe Qualität liefern, indem sie ein Wissen über Generationen weitergeben, was immer spezifischer und immer verfeinerter wird. Vielleicht ein kleines Beispiel dazu: Eine Firma hat vor dem Ersten Weltkrieg verschiedene Molkereiprodukte verkauft. Dann kam der Weltkrieg und sie konzentrierten sich auf die Herstellung von Milchpulver. Da war ja die Frage, wie werden die Soldaten an der Front versorgt. Und natürlich ist es viel leichter, Milchpulver zu transportieren und dann wieder mit Wasser aufzugießen, als die ganze Flüssigkeit in Tanks zu fahren. So haben sie sich auf Milchpulver

konzentriert. Dann nach dem Ersten Weltkrieg haben sie sich wieder aufgerappelt und angefangen, Milchpulver und Trockenfrüchte zu erzeugen, d. h. sie haben sich konzentriert auf das Dörren und Haltbarmachen von Molkereiprodukten und von Gemüse und Obst. Und das haben sie dann gemacht, haben sogar bei der Erfindung des Nescafé mitgewirkt, der ja auch gefriergetrocknet ist. Durch die Mitwirkung an der Erfindung der „Gefriertrocknung“ sind sie groß geworden. Irgendwann haben sie angefangen, dieses Verfahren zu übertragen auf Collagen, das aus Rinderhäuten gewonnen wird. Also diese Grundsubstanz, die aus der Haut gemacht wird. Und sie haben angefangen, dieses Collagen gefrierzutrocknen und zu verarbeiten und zu bearbeiten. Und das wurde immer mehr ein Kern ihres Geschäftes. Dann haben sie sich entschieden, die Lebensmittelsparte zu verkaufen, an Oetker, und haben sich ganz konzentriert auf die Herstellung von künstlichem Collagen, was auf eine bestimmte Weise aufbereitet wird. Und sie sind inzwischen einer der vier Firmen auf der ganzen Welt, die bei Hauttransplantationen den Grundstock liefern. Das heißt, wann immer jemand von uns – was man keinem wünscht – eine größere Fläche der Haut verbrennt und da eben künstliche Haut aufgelegt wird, die dann mit der eigenen Haut verwächst, hat man eine – also im europäischen Bereich – eine Chance von über 80 Prozent, dass man ein Produkt aus dieser Firma bekommt. So etwas nennt man „Wachsen entlang der Kernkompetenzen“. Das heißt, das, was das eigentliche Kernthema ist, wie sich das entwickelt und wie sich das über Jahrzehnte hin entwickelt, in eine immer bessere und immer prägnantere Qualität, sodass dann das, was ursprünglich mal das Brot und Butter-Geschäft war, dieses Lebensmittelgeschäft, dass man das sogar

**Agenda**

- Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?
  - Die „Doppelgesichtigkeit“ von Familienunternehmen
  - Drei Kreise, drei Logiken balancieren
- Nachfolge – das kritische Ereignis
  - Viel mehr „unmögliche“ Kombinationen als mögliche
  - Vor- und Nachteile

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 7

**Nachfolge – das kritische Ereignis**

- Nachfolge gilt als das kritischste Ereignis im Entwicklungsverlauf eines Familienunternehmens, verläuft bis heute nicht selten negativ (Stavrou, 2003).
- In einem solchen Fall sind sowohl das Unternehmen als auch die Familienbeziehungen bedroht
- Seit Jahrhunderten in der Literatur behandelt, zwischen Traumübergabe und Blutbad: „We are entering Shakespearean territory where foolish old kings make a hash of the handover of power, and warring princes are willing to go to any lengths in order to gain absolute power“ (Gordon & Nicholson, Family Wars, 2008, S. 69).

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 8

**Nachfolge – das kritische Ereignis**

Übergeberin	Nachfolgerin	Familie/ Geschwister einig?	Resultat	Qualität der Entscheidung
Ja	Ja	Ja	Ja	Klar positiv
Ja	Nein	Ja oder Nein	Nein	Klar negativ
Nein	Ja	Ja oder Nein	Nein	Klar negativ
Nein	Nein	Ja oder Nein	Nein	Klar negativ
Ja	Ja	Nein	?	Ambivalent
Vielleicht	Ja	Ja oder Nein	?	Ambivalent
Ja	Vielleicht	Ja oder Nein	?	Ambivalent
Vielleicht	Vielleicht	Ja oder Nein	?	Ambivalent

**AMBIVALENTE WEGE ...**

- ...SIND DIE „LÖSUNG“ DER NICHT-LÖSUNG
- ...SIND DIE „LÖSUNG“ DER UNAUSGESPROCHENEN VORANNAHMEN (PSYCHOLOGISCHE KONTRAKTE)
- ...SIND MEIST VERBUNDEN MIT ENDLOSEN KONFLIKTEN
- ...ODER MIT „FRIED-HÖFLICHEM“ SCHWEIGEN

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 9

**Nachfolge – das kritische Ereignis**

- Das war nur der Blick auf die psychologische Seite
- Rechtliche, steuerliche und betriebswirtschaftliche Fragen wurden noch gar nicht berührt.
- Nachfolge: Misslingen könnte die Regel sein, Gelingen die Ausnahme
- Geben Sie es besser auf, es kann gar nicht funktionieren... ;-)
- Und doch...
- .... zeigt die Erfahrung, dass Familienunternehmensfamilien es schaffen, die Belastungen gut zu balancieren und liebevoll miteinander umzugehen,
- ... dass auch Nachfolgen über viele Generationen hinweg gelingen können.
- OK, wie geht das??? Keine Patentrezepte, aber...
- Bewusstheit für Paradoxien und Erwartungsdilemmata!

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 10

**Agenda**

- Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?
  - Die „Doppelgesichtigkeit“ von Familienunternehmen
  - Drei Kreise, drei Logiken balancieren
- Nachfolge – das kritische Ereignis
  - Viel mehr „unmögliche“ Kombinationen als mögliche
  - Vor- und Nachteile
- Paradoxien der Nachfolge
  - Gleichzeitigkeit unvereinbarer Logiken
  - Was man auch macht...

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 11

**Paradoxien der Nachfolge**

**PRAGMATISCHE PARADOXIEN**



- Pragmatische Paradoxien: Das sind Handlungs-aufforderungen, die nicht befolgt werden können, ohne dass man zugleich gegen sie verstößt: „Seien Sie mal ganz natürlich!“, „Nie sagst du mir, dass du mich liebst!“
- Verhalten Sie sich bitte ganz natürlich“ („Sei-Spontan-Paradoxie“: „Tu es, weil ich es dir sage, aber tu es freiwillig, von dir aus!“)
- Pragmatische Paradoxien haben mit Erwartungen zu tun: zwei gleichzeitige, unvereinbare Erwartungen treffen aufeinander – und man kann aus der Situation nicht einfach raus...

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 12

beiseitelegen kann, weil man sich jetzt auf einen ganz speziellen, ganz spezielles Produkt konzentriert. So, okay, da ist natürlich noch ein weiterer Punkt: „Flexibilität und Schnelligkeit der Entscheidungen“. Vielfach werden Familienunternehmen ja von einer Person geführt, wir sagen, die Unsicherheitsabsorption. Jede unternehmerische Entscheidung ist mit Unsicherheit verbunden. Und wo wird diese Unsicherheit *absorbiert*? Wenn eine Gruppe eine Entscheidung fällt, dann wird diese Unsicherheit absorbiert im Gruppengespräch, in der Gruppenentscheidung, am Schluss wird abgestimmt, 6:2 – dafür, okay wir machen das. Dann ist diese Unsicherheit in dieser Gruppe absorbiert. Und das braucht Zeit, wenn man in öffentlichen Unternehmen verschiedene Management-Etappen durchgeht. Und was in öffentlichen Unternehmen oft passiert, die Entscheidung wird so gefällt, dass man vor allem aufpasst, dass es hinterher nicht einem selbst zugerechnet werden kann, wenn es schiefgeht. Davon leben viele Beratungsfirmen: ‚Ja wir haben uns dann für den Strategieprozess die beste Beratungsfirma besorgt. Das ist schiefgegangen, aber das liegt nicht an mir, das war diese Firma!‘ Dann kann man eben in solchen Situationen seinen eigenen Hintern retten. Das ist in Familienunternehmen anders. Da ist die Unsicherheitsabsorption oft in einer Person, wird sie intern vollzogen: Der Inhaber liegt vielleicht zwei, drei Nächte lang schlaflos – es ist schwierig, er fühlt sich schlecht. Und irgendwann kommt er und sagt: „Wir machen das jetzt so!“ Entschieden. Und alle sagen: „Nein, oh...!“ Und er: „Ich habe das entschieden, wir machen das so“. „Na okay, wenn der meint...“ Und das heißt Unsicherheitsabsorption in der Führungsfigur. Dann kann ich als Mitarbeiter sagen: „Okay, dann machen wir das,

wenn der das meint. Wollen mal sehen, ob das klappt.“

Auch dazu eine kleine Geschichte. Ein großes deutsches Familienunternehmen hat als Verkaufskonzept den Türverkauf. Vertreter gehen hin und stellen die Produkte vor und die Leute kaufen zuhause. Und nichts liegt eigentlich näher, als irgendwelche Produkte, die man sonst auch noch mit Tür zu Tür-Verkauf verbinden kann, damit zu verknüpfen, zum Beispiel Kosmetik. Und da gab es vor einiger Zeit – das muss mehr als 10 Jahre her sein – eine Situation, wo die Firma die Gelegenheit hatte, eine große Kosmetikfirma, eine Kette zu kaufen. Und dann hat der Chef erzählt: alle waren dagegen. Das gesamte Management war dagegen, die gesamte Familie war dagegen. Das ist zu teuer, das lohnt sich nicht, das machen wir nicht, das wollen wir nicht. Und er hat gesagt: ‚Ich trage das durch. Ich bin dafür, dass wir das machen. Und ich bin wild entschlossen, das zu tun. Und wenn das schiefgeht, könnt ihr mich kreuzigen, könnt ihr mich fertig machen, aber ich trage das durch!‘ Und heute trägt diese Sparte ungefähr über ein Drittel zum Konzerngewinn bei. Übrigens sehr interessant, die Familie hat auch sehr intensiv darüber diskutiert, ob das nicht ihren Werten widerspricht. Die besondere positive Wertorientierung und Wertbindung in Unternehmerfamilien ist, dass die sehr genau darauf achten, dass das Unternehmen nicht zum Schaden der Menschheit wirkt. Es gibt eine ganze Reihe Unternehmen, die sagen explizit, wir wollen keinerlei Beteiligung unserer Firma an militärischen Aktivitäten. Und hier war das eben, dass die sagten, unsere Produkte sind ein Nutzen, den wir durch die Gesellschaft bringen. Was für einen Nutzen bringen wir bei Kosmetik, das hat doch gar keinen Nutzen? Dann wurde heftig diskutiert und

dann wurde gesagt: Nein. Eine Frau, die sich schminkt, die fühlt sich wohl, die fühlt sich gut, wenn sie sich auf eine gute Weise schminken kann. Und dann bringt unser Produkt doch einen Nutzen. All das macht die positive, die Ressourcen-seite aus.

Aber wir haben eben auch die andere Seite der Doppelgesichtigkeit, dass nämlich Familienkonflikte auch ungefiltert aufs Unternehmen durchschlagen können, wenn die Familie sich nicht einig ist, wenn sie sich nicht verträgt. Ich möchte ein Beispiel erzählen. Ich habe einmal mit zwei Brüdern gearbeitet, vielleicht werde ich heute noch öfter von denen erzählen, denen hatte der Vater vor 35 Jahren jeweils die Hälfte des Unternehmens gegeben. Und der eine sollte ins Unternehmen als Geschäftsführer und der andere hatte gar kein Interesse da reinzugehen, war stiller Gesellschafter. Okay, alles in Ordnung. Nach 35 Jahren fingen die an, sich unglaublich zu streiten. Die kamen zu mir in einem Zustand völliger Korrosion der Beziehungen. Und der, der nicht im Geschäft war, der machte permanent Störfeuer. Der hatte schon den Aufsichtsrat so aufgemischt, dass alle Betriebsratsmitglieder gegangen waren. Und jetzt saß nur noch er mit seinem Bruder in diesem Beirat, der ja gar keiner mehr war. Und er war kurz davor, seinen Bruder mit Prozessen zu überziehen. Und ich sagte: „Hören Sie mal, wenn Sie so weitermachen, machen Sie das Unternehmen kaputt!“ Und da sagte er – was für mich sehr, sehr lehrreich war – er sagte: „Na und, dann haben wir wenigstens beide nichts mehr und dann ist endlich Gerechtigkeit da!“ Der war also bereit, ein 500-Mitarbeiter umfassendes Handelsunternehmen zu zerschlagen, damit sein Bruder nichts mehr hat und gleichzeitig in Kauf zu nehmen, dass er

selber nichts mehr hat. Sie können sich vorstellen, dass das genau das Gegenteil von dieser Seite ist, die wir gerade besprochen.

Und es gibt noch andere potentiell nachteilige Seiten. Wir haben manchmal auch eine strategische Starre, dass die Unternehmer irgendwann sich auf eine bestimmte Linie festgelegt haben. Und wenn die „Nase des Unternehmers“ an der Spitze eben nicht mehr so gut ist wie früher, er das aber nicht mehr merkt, dann kann ein Unternehmen auch erstarren. Es kann auch Probleme geben, wenn man da noch auch die Nichte, den Freund von der Nichte usw. im Unternehmen unterbringen möchte. Ich hatte mich mal mit einem Unternehmer unterhalten, der diese Family First-Logik ganz stark vertrat. Der sagte: „Aber dazu ist das Unternehmen doch da. Da soll jeder so sein Auskommen haben, jeder so seinen Platz. Und da sucht man, wenn da irgendwie dann die Nichte noch eine Stelle sucht und arbeitslos ist, dann baut man eben irgendeinen schönen kleinen Job für sie im Unternehmen, dass die dann auch ihr Auskommen hat, das ist doch der Sinn von Familienunternehmen!“ Hmm – das ist er vermutlich nicht. Und das ist eine Logik, wie man das Unternehmen führen kann und was man dann als Nepotismus, also als Neffenwirtschaft, als Vetternwirtschaft bezeichnet. Auch Transparenz ist ein Problem. Ich bin als Familienunternehmensforscher natürlich sehr angetan von dieser Unternehmensform, aber es gibt natürlich auch Negativbeispiele. Ein Kollege von mir sagte mal, nie in der Geschichte überhaupt hat es so viel Konzentration von Macht, von Geld, von Finanzen bei einzelnen Personen gegeben wie heute. Es gibt starke Familienunternehmen, die völlig unkontrolliert sind, während in einer Aktiengesellschaft jeder

Cent kontrolliert wird.

Als Fazit zu diesem Teil: Man kann sagen, Familienunternehmen sind selten Mittelmaß. Entweder fließen die Ressourcen, dann sprechen wir von positiver Familiness, also Familienhaftigkeit. Oder es fließen keine Ressourcen, dann ist sofort eine große Belastung da.

Jetzt gucken wir mal weiter. Jetzt gucken wir mal ein bisschen genauer in die „DNA“ von Familienunternehmen. Das ist ein Modell, was in der Forschung sehr stark ist, das sogenannte Dreikreis-Modell. Und das kann man sich relativ einfach vorstellen und erklären. Wir haben drei soziale Systeme und diese sozialen Systeme, die sind eben nicht unabhängig voneinander, sondern die stehen in einer bestimmten Beziehung zueinander, und zwar so, dass sie sich – das ist systemtheoretisch nicht ganz scharf, was ich jetzt sage, aber für den Hausgebrauch reicht das erstmal – überschneiden. Und dass man sogar seinen eigenen Platz definieren kann. Vielleicht können Sie das auch für sich tun, wenn Sie an Ihren eigenen Hintergrund denken: wo bin ich da eigentlich? Der Gründer, Eigentümer und Geschäftsführer sitzt zumindest am Anfang alleine im Schnittfeld von Familie, Eigentum und Unternehmen. Und dann gibt es aber auch noch – sagen wir mal – seine Frau noch mit im Unternehmen drin, ist aber nicht in der Geschäftsführung, dann sitzt die in diesem Bereich. Wenn sie auch in der Geschäftsführung ist, ist sie hier. Und dann gibt's noch Kinder, die haben aus steuerlichen Gründen schon Anteile bekommen, die sind dann hier. Und dann gibt es vielleicht Familienmitglieder, die haben noch keine Anteile oder kriegen viel-



Foto: Martin Adam

leicht auch nie welche, sind aber irgendwo auch im Unternehmen beschäftigt. Oder es gibt, was es ja auch manchmal gibt, dass ein verdienter Geschäftsführer als Entlohnung für jahrzehntelange Treue und Mitarbeit irgendwie fünf Prozent Eigentumsanteile kriegt und sich dann in diesem Bereich bewegt. Das heißt, wir haben ein System mit einer hohen Komplexität, wo Personen oft in solchen gespaltenen Loyalitäten sind. Und sowas kennt man, das kenne ich auch von mir zuhause. Meine Kinder, die sind hier, und sagen wir mal, hier ist jetzt nicht Unternehmen, sondern Universität und ich bin hier. Ich bin in der Familie und ich bin aber gleichzeitig mit den Anforderungen meiner Arbeit konfrontiert. Die Kinder haben es leicht und die können sagen, wir wollen, dass du mehr zuhause bist, nie bist du zuhause. Tja, stimmt. Und dann sagen die Kollegen, wie, du willst jetzt schon wieder einen Tag nicht da sein. Wir brauchen dich aber hier. Ja, da haben die auch recht. Das heißt, wenn man in solch einer Situation ist, ist man immer irgendwie ein bisschen zerrissen zwischen zwei Forderungen, zwischen zwei Erwartungen oder eben noch mehr, zwischen drei, vielleicht Erwartungen,

die kommen, die an einen gestellt werden. Und man muss irgendwie damit umgehen.

Wir haben also drei Kreise. Jedes dieser Systeme, dieser sozialen Systeme, funktioniert mit einer anderen Logik. Es tickt irgendwie anders. Eine Familie tickt anders als ein Unternehmen und ein Gesellschafterkreis, ein Eigentümerkreis tickt auch wieder anders. Und wir sprechen davon, dass die in ihrer Art, wie sie kommunizieren, unterschiedlich sind. Also dass die Familie Bindungskommunikation prozessiert, das Unternehmen Entscheidungskommunikation und die Gesellschafter Kontraktkommunikation. Ich komme da später nochmal drauf zurück. Die entscheidende und tatsächlich für ein Familienunternehmen entscheidende Frage ist, wie wird das Verhältnis dieser verschiedenen Formen der Kommunikation miteinander ausbalanciert.

*Folgende Situation hatte ich gerade vor zwei Wochen: Eine Unternehmerfamilie – der Sohn hat 10 Jahre schon im Unternehmen mitgearbeitet – und deswegen kommen sie auch zu einem Familiengespräch – weil sie mit der Situation nicht richtig klar kommen. Vater sagt, ich habe irgendwie fünf Jahre gedacht, das ist der ideale Nachfolger und dann habe ich angefangen zu zweifeln. Und dann habe ich meinem Sohn verschiedene Aufgaben gegeben und gestellt und habe ihn getestet. Und ich habe festgestellt, er hat in allen Fällen versagt, er ist kein guter Nachfolger. Ich habe mich jetzt entschieden, entweder geht er freiwillig oder ich muss ihn kündigen. Und die Familie in heller Aufregung. Die Frau ist extrem wütend auf ihren Mann, wie kannst du unserem Sohn das antun, das ist unglaublich, das darfst du nicht. Und der Mann sagt, ich habe es mir überlegt. Auch so ein Patriarch, nächtelang nicht schlafen können und dann im eigenen Kopf die Entscheidung gefällt.*

*Ich habe es mir überlegt, ich mach das. Was passiert hier? In welcher Kommunikationslogik bewegt sich der Mann? In der des Unternehmens. Das Unternehmen ist gebaut um Selektivität. Du gehörst dazu, du nicht, du gehörst dazu, du nicht – das ist Selektivität. Familie ist gebaut in Inklusion. Komm, wir gehören doch alle zusammen. Komm, vertragst euch wieder. Wir sind doch eine Familie. Und jetzt wird hier in so einer Entscheidung – da hat der Vater vor 10 Jahren sicherlich nicht sehr klug die Entscheidung getroffen den Sohn mit reinzunehmen – ohne klare Formulierungen von Anforderungen usw. Und hat dann nach fünf Jahren irgendwie kalte Füße gekriegt und auch das nicht richtig kommuniziert. Sondern stattdessen, das kam nämlich dann raus, hat er gesagt, bau mal da diese Sparte aus oder so was. Und der Sohn hat gesagt, okay das mache ich jetzt. Und der Vater hat ihn die ganze Zeit beobachtet und gesagt, er macht das nicht gut. Der Sohn wusste aber nicht, dass das ein Test war. Also ziemlich fies, aber in der Logik des Unternehmens war es klar. Ich habe da einen Mitarbeiter, ich will mal gucken, ob der sich bewährt. In der Logik der Familie eine Katastrophe. Das heißt, die Logiken, wie werden die balanciert. Und wenn das entgleist und wenn die zu stark gegenläufig sind und wenn die, wie wir heute sagen, nicht durch eine gute Familienstrategie, dass man sich nämlich auch überlegt, wo will ich eigentlich hin mit der Familie, ausbalanciert werden, dann kann das ganz katastrophale Folgen haben.*

Damit komme ich zum Thema Nachfolge. Danach kommen wir zu dem eigentlichen, also zum Bereich Paradoxien und zum Erwartungskarussell. Nachfolge ist insofern besonders, als sie die Widersprüche und die Paradoxien in Familienunternehmen auf die Spitze treibt. Nachfolge verläuft bis heute leider gar nicht so

selten negativ. Das Allerschlimmste ist, wenn Nachfolge völlig unvorbereitet ist. Das mag in dem enden, was in der Literatur so prägnant beschrieben ist, man muss es auf Englisch sagen: "We are entering Shakespearean territory, where foolish old kings make a hash of the handover of power and warring princess are willing to go in any length in order to gain absolute power." Es hat tragische und auch geradezu klassische Ausmaße gelegentlich. Das Buch von Gordon und Nicholson „Family Wars“, aus dem das Zitat stammt, beschreibt derartige Auseinandersetzungen in einigen Unternehmen. Es ist wirklich „Geisterbahnfahren“, wenn man das Buch liest – fürchterlich. Und gerade im Nachfolgeprozess steht das Unternehmen ganz, ganz stark auf der Kippe. Warum ist das so? Das möchte ich an einer schlichten Tabelle illustrieren, die vielleicht ein bisschen verwirrend aussieht: Wir haben drei beteiligte Stakeholder, also drei beteiligte Personen oder Personengruppen, nämlich den Übergeber, den Nachfolger und die Familie.

- Die erste Situation ist die, wo der Übergeber sagt: Ich bin sehr einverstanden, dass du lieber Junior das Unternehmen übernimmst und ich halte dich für kompetent. Der Nachfolger sagt: Das finde ich auch. Ich halte dich auch für kompetent und ich freue mich und ich mache das gerne und die Familie und die Geschwister sagen: Super, dass du das machst, prima. Dann ist das Ergebnis „Ja“, und dann ist alles klar.
- In allen anderen Fällen gibt es schwierigen Geschichten. Wenn der eine sagt „Ja“ und der andere sagt „Nein“, dann gibt es auch eigentlich kein Problem, aber es ist nicht einfach, es gibt Konflikte: „Ich möchte gerne, dass du das Unternehmen übernimmst!“ –

„Ich will aber nicht!“ – „Oh Mann, mach‘ das doch!“ – „Nein!“. Dann ist es schwierig, aber es ist im Allgemeinen klar negativ. Also hier überall hat man zu mindest einigermaßen Ruhe.

- Und dann gibt es die Ambivalenzen in der Nachfolge. Die Ambivalenzen, das sind diese Situationen, wie von dieser Familie, von der ich gerade erzählt habe, wo der Vater 10 Jahre lang testet, testet und prüft und denkt und weiß letztlich nicht so recht. Und der Sohn ist, also ich würde sagen, der ist fähig dazu, das zu machen, aber ist sehr anders als der Vater. Der Vater ist so ein bisschen zwanghafter, er muss ganz genau durchgehen und der Sohn ist so ein bisschen ‚genial‘. Der hat tolle Ideen und dann trägt er diese Ideen eben auch nicht so nachhaltig durch. Aber sowas könnte man auch unternehmerisch ausbalancieren. Vater sagt: ‚Ne, der bringt das Geld zum Fenster durch, da bin ich mir zu unsicher!‘ Dann ist das so eine Situation, da sagt der Vater halb Ja und halb Nein. Die meisten Fälle, mit denen ich zu tun habe, wo die Familie am Schluss komplett zerstritten ist und auseinanderfällt, sind die, wo solche Ambivalenzen über Jahre gelaufen sind. So etwas lässt niemanden ganz ungeschoren. Weil Ambivalenz heißt: „Komm, wir beide machen das“ – „Na, ich weiß jetzt doch nicht so genau“. Erst freut er sich und dann fühlt er sich zurückgesetzt, fühlt sich gekränkt, verletzt und sowas. Während in den ersten Fällen etwas ganz klar ist, auch wenn es vielleicht Konflikte gibt: ‚Tut mir leid, ich mag dich als meinen Sohn, aber ins Unternehmen kommst du nicht rein‘. Dann ist das eine klare Geschichte, es tut vielleicht auch weh, aber es ist nicht so schlimm wie so ein ständiges so halb rein, halb raus, vielleicht, mal sehen usw.

Also Nachfolge heißt: Misslingen könnte die Regel sein, Gelingen die Ausnahme. Geben Sie es besser auf, versuchen Sie es gar nicht erst! Es kann eigentlich nicht funktionieren! Gerade Nachfolge kann eigentlich nicht funktionieren. Wir haben eine unmögliche Unternehmensform und wir haben einen Prozess, der eigentlich nur in Ausnahmefällen funktionieren kann. Und die große Geschichte: es funktioniert trotzdem. Und es funktioniert in erstaunlich vielen Fällen trotzdem, es geht. Was ist das? Was ist eigentlich das Geheimnis, dass das geht? Familienunternehmen, Familien schaffen es, diese drei Kommunikations-Logiken zu balancieren, liebevoll miteinander zu bleiben, Nachfolgen gelingen über Generationen. Wie geht das? Wie funktioniert das? Und wir haben eigentlich nur eine Antwort darauf: Bewusstheit. Bewusstheit über die Paradoxien und die Dilemmata, mit denen man sich in der Nachfolge rumschlagen muss. Es kann sein, dass sehr kluge Leute es auch ohne Bewusstheit schaffen, einfach mit Intuition. Aber das ist eine schlechte Antwort, um das irgendjemand weiterzugeben. ‚Versuchen Sie es doch mal mit Intuition!‘ Dann sagen die: ‚Ach vielen Dank. Schön, dass sie uns das erzählen, aber was heißt das?‘ Sodass ich glaube, wer, so wie Sie jetzt, an dem Punkt ist, sich damit auseinanderzusetzen, der muss den Weg der Bewusstheit gehen. Der muss den Weg gehen, die Situation zu verstehen und in einem langwierigen Auseinandersetzungsprozess auszuhandeln, dass es dann immer wieder einen Schritt weitergeht. Denn unmöglich sind diese Unternehmensformen zwar, doch das heißt nicht, wir bleiben stehen, sondern wir gehen weiter. Und wenn wir irgendetwas nicht entscheiden, entscheiden wir das trotzdem. Und dann entscheidet es sich, sodass es das Klügste ist, bewusst an einen

Entscheidungsprozess ranzugehen und den durchzuziehen.

## Das Karussell der Erwartungen

Im Kontext Jugendhilfe – ich vermute, Sie kennen das alle – ist man immer einer komplexen Konstellation von Erwartungen, von Aufträgen ausgesetzt. Sogar Einzeltherapien schützen einen nicht davor, dass andere Leute Erwartungen haben.

*Als ich ein junger Psychotherapeut war, noch nicht sehr lange in Aktivität, hatte ich eine Klientin, die war verheiratet mit einem Psychologie-Professor. Ich war damals einfacher Psychologe. Das war eine knifflige Geschichte. Da war die Frau, die Ehefrau eines Psychologie-Professors aus der Nachbarstadt bei mir in Therapie und ich hatte irgendwie den ein bisschen verdrängt. Und in der sechsten Sitzung kam sie und sagte: ‚Mein Mann hat gesagt, was ist denn das für ein Therapeut, du hast dich ja noch überhaupt nicht verändert‘. Und plötzlich merkte ich, diese Vier-Augen-Situation ist gar keine Vier-Augen-Situation. Da gibt es einen, der das sehr genau beobachtet und der jeden Tag auch mit Erwartungen, mit Befürchtungen und vielleicht auch in Form eines Auftrags da sitzt. Und was ich dann später erst – ich habe dann ein Auftragskarussell mit mir gemacht -, dann wurde mir dabei klar, dass der nicht etwa von da oben irgendwie aus dem Olymp des sicheren Wissens auf diesen komischen Psychologen da guckt, sondern dass der eigentlich Angst hat, dass seine Frau ihm von der Fahne geht. Und dass das ein sehr ungeschickter Versuch war, seine Frau zu kontrollieren, ob sie sich verändert in dem Sinne, in dem er es eigentlich erwartet hätte. Und tatsächlich war es auch so, die Frau hat sich zwei, drei Monate später von dem Mann getrennt. Und die Therapie, die sie bei mir begonnen hatte, war ein Beginn.*

Paradoxien der Nachfolge

Die sollst mir Blumen mitbringen weil Du mich liebst und nicht weil ich es mir wünsche!

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 13

Paradoxien der Nachfolge

AUCH GUTE RATSCHLÄGE HELFEN NICHT WEITER

Wenn du eine gute Nachfolgerin werden willst, darfst du nicht immer in den Hof gehn!

Danke für das wichtige Feedback papa, ich werde mich genau daran halten!

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 14

Paradoxien der Nachfolge

ZWEI LOGIKEN, DIE SICH MISCHEN

Jetzt bin ich der Unternehmer und für alles zuständig!

Ich überschreibe dir die Anteile...

...aber das ist ja nur pro forma!

Logik des Unternehmens

Logik der Familie

Sohn

Mutter

Hören heißt offenbar nicht automatisch, auch zu verstehen, auf welchem „Stuhl“ der andere gerade sitzt!

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 15

Paradoxien der Nachfolge

IN PARADOXEN SITUATIONEN IST MISSVERSTEHEN REGELFALL, VERSTEHEN DER SONDERFALL

- Es ist ein großer Unterschied, ob man aus „Familienlogik“ oder aus „Unternehmenslogik“ heraus spricht
- Wenn man sich des Unterschiedes nicht bewusst ist, ist es zwar verständlich, aber auch gefährlich zu denken, der andere sei „nicht in Ordnung“, er sei das „Problem“ usw.
- Es könnte also bei Auseinandersetzungen sein, dass tatsächlich beide Seiten „Recht haben“ – nur jeweils in einer anderen Logik
- In einem Dilemma stecken immer beide Seiten fest.

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 16

Paradoxien in der Nachfolge

ES GIBT KEIN RICHTIG UND FALSCH, NUR PARADOXE LÖSUNGSVERSUCHE

Paradoxie der Erziehung

Lass ihn seinen eigenen Weg finden!  
Führe ihn so früh wie möglich ans Unternehmen heran!

Ganz wichtig so leicht, einen Nachfolger großzuzüchten!

Quelle: WIFU

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 17

Paradoxien in der Nachfolge

ES GIBT KEIN RICHTIG UND FALSCH, NUR PARADOXE LÖSUNGSVERSUCHE

Paradoxie der Wahl

Finde heraus, was du wirklich willst!  
Und entscheide dich möglichst so, wie ich es für gut halte!  
Oder auch: „Wie kann ich wissen, was ich will, wenn ich doch wollen soll, was ich will?“

Hör' endlich auf, ständig hinter mir herzuläufem und verhalte dich wie ein richtiger Nachfolger!

Quelle: WIFU

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 18

Etwas weiter gefasst können wir sagen, dass wir in sozialen Situationen immer in einem komplexen Gefüge von Erwartungen stehen. Das gilt im Professionellen, das gilt im Privaten, es gibt immer irgendwie Erwartungen, die an uns gerichtet werden und die dann eben im professionellen Kontext oft den Charakter von Aufträgen haben. Und Erwartungen können offen und unoffen sein – also ausgesprochen und unausgesprochen. Sie können auch verdeckt sein, dann sprechen wir von hidden agenda, dass man manchmal merkt, irgendwas ist komisch, der hat was anderes, der führt noch was anderes im Schilde, da geht's noch um irgendwas anderes. Und die können – und das ist ein sehr wichtiger Punkt in der Therapie – lernen, dass es immer mehr Auftraggeber gibt, als die Leute, die im Raum sitzen. Sprich, dieser Psychologie-Professor, der war eben auch ein Auftraggeber, der saß sozusagen symbolisch mit im Raum, weil er eine Perspektive auf das Geschehen hatte und Erwartungen. Im Coaching z. B., wenn ein Abteilungsleiter kommt und sagt, mein Chef hat gesagt, ich soll mal zum Coaching kommen, und der Chef bezahlt das auch, dann ist das in der Ausbildung ein Kunstfehler, wenn dann der Coach sagt, okay, dann fangen wir mal an, was wollen Sie denn hier erreichen, wo wollen Sie denn hin und so. Es ist ein Kunstfehler, nicht die Erwartungen dessen abzuklären, der den Auftrag gegeben hat. In der Familientherapie wurde schon in den 80iger Jahren von Mara Selvini, von der Mailänder Familientherapeutin, die Rolle des Zuweisenen thematisiert. Ich vermute, solche Leute haben Sie auch ganz oft, jemand, der die Familie zu einem anderen Therapeuten schickt. Die Erfahrung, die sie machte war, dass, wenn sie mit einer Familie erfolgreich arbeitete, dass dann plötzlich der Zuweiser reinschoss und sagte:

„Ich glaube, das ist ein großer Fehler gewesen, dass ich sie dahin geschickt habe“. Dass man eben feststellt, ein Zuweiser gibt meistens einen paradoxen Auftrag: „Halt mir diese schwierige Familie vom Hals, aber sei nicht etwa erfolgreich da, wo ich nicht erfolgreich gewesen bin“. Dann nämlich, wenn man erfolgreich ist, ist der Zuweiser eigentlich bedroht. Wenn man das weiß, dann weiß man, dass man mit sehr viel Respekt und Wertschätzung auf den Zuweiser zugeht. Was aber ganz oft in unserem Metier – also „unserem“, sag ich jetzt mal Jugendhilfe und Therapie im weitesten Sinne – passiert, ist, dass wir gegen die Zuweiser arbeiten, in eine symmetrisch eskalierende Beziehung gehen, etwa mit der Haltung: „Was hat denn der Kollege da gemacht, ist ja unmöglich. Ist ja schlecht, was der da gemacht hat, das kann man sich einfach nicht gefallen lassen...das geht ja überhaupt nicht!“, anstatt zu sagen: „Jeder Fortschritt, den wir jetzt erreichen, baut darauf auf, was Sie für wichtige Schritte schon in der Vergangenheit mit dem Kollegen oder der Kollegin gemacht haben“.

Und aus diesem Bild, dass wir es mit ausgesprochenen/unausgesprochenen offenen/verdeckten, internen/externen Aufträgen zu tun haben, ist das Bild von einem Karussell entstanden, in das ich dann später noch die inneren Auftraggeber mit eingefügt habe. Was passieren kann, ist, dass eine einzelne Erwartung, ein einzelner Auftrag, ganz leicht zu beantworten ist, dass sie einen nicht festlegt. Aber die Fülle der widersprüchlichen Erwartungen kann uns als Profis in einer Weise festlegen, wie es Gulliver im Land Liliput passiert ist. Sie kennen die Geschichte: Er wird angeschwemmt nach einem Schiffbruch auf einer Insel, auf der leben ganz kleine Wesen, Zwerge. Und als er wach wird, kann er sich

nicht mehr bewegen. Und dann stellt er fest, dass er mit Tausenden von kleinen Fäden an den Boden gefesselt ist. Jeder dieser Fäden für sich genommen, ist ganz einfach aufzulösen, aber in der Fülle halten sie ihn oder sie fest.

Als ich nach Witten ging, habe ich das erste Mal begonnen, dieses Tool, das ich mit Therapeuten erarbeitet hatte, auch mit Unternehmensnachfolgern zu machen. Diese stehen, ähnlich wie Familientherapeuten und ähnlich wie Sie, denke ich in Ihrem Kontext, in einem komplexen Gewebe aus Erwartungen, aus Hoffnungen, Befürchtungen. Dieses Feld kann man sich mit diesem Instrument ganz gut klar machen. Zuvor möchte ich noch etwas über Erwartungserwartungen sagen. Wie ich mich hier als Person verhalte, hat ganz viel damit zu tun, was ich denke, wie Sie möchten, dass ich mich verhalte. Und das funktioniert. Ich verhalte mich so, wie ich denke, dass Sie es von mir erwarten. Und Sie sitzen hier und verhalten sich so, wie Sie denken, dass ich es von Ihnen erwarte. Ist das nicht gigantisch, dass das funktioniert? Stellen Sie sich so eine Szenerie 40.000 Jahre vorher vor, wo ganz viele soziale Strukturen noch nicht entwickelt waren. Dann wären wir vielleicht hier rumgelaufen mit einer Keule in der Hand. Der will mir hier irgendwie vielleicht ans Leder, will hier einer mich vielleicht töten, fressen oder sowas. All das brauchen wir nicht mehr abzuchecken. Wir haben ein klares Bild davon, welche Erwartungserwartungen den Kontext eines Seminars bestimmen. Und Ihre und meine Bilder greifen gut ineinander. Und das ist eine gigantische soziale Leistung, vor der wir eigentlich den Hut ziehen müssten. Diese Leistung haben nicht wir vollbracht, sondern in die sind wir hinein geboren und hinein sozialisiert worden.

Wir gucken also einmal auf die Welt im Sinne von „Was erwarte ich von dem anderen“, aber wir gucken eben auch mit der Idee „Was erwartet der andere von mir, wie werde ich vom anderen gesehen“. Und wir entwickeln eben Vorstellungen über die Erwartungen, die an uns gestellt werden. Das ist jetzt insofern interessant, als Erwartungserwartungen ganz viel mit diesem Auftragskarussell zu tun haben. Ich bewege mich in einem Auftragskarussell und ich habe, ohne dass es ausgesprochen ist, Ideen darüber, was ein anderer von mir erwartet, was er oder sie von mir will. Und das funktioniert in vielen Kontexten ganz gut.

Gucken wir uns mal die beiden an: ‚Wie komisch die mich anschaut. Ob sie mich wohl schätzt?‘ – ‚Der runzelt so die Stirn. Bestimmt findet er mich blöd!‘ Was glauben Sie, werden die beiden zusammenkommen? Da, im Nahraum, gibt es manchmal Verschiebungen in diesen Erwartungserwartungen oder dann stimmen die nicht so ganz genau. Hier ist es ja relativ simpel, aber in nahen Beziehungen können diese Erwartungserwartungen schwierig werden. Und da gibt es eine interessante Studie, die 1966 von Ronald Laing durchgeführt wurde. Die haben Paare untersucht, glückliche und unglückliche Paare. Sie haben die – für die Verhältnisse vor 50 Jahren ein sensationelles Design – getrennt voneinander befragt und drei Ebenen abgefragt: Die direkte Ebene, die Meta-Ebene und die Meta-Meta-Ebene.

Sie haben also gefragt:

- Lieben Sie Ihre Frau?
- Glauben Sie, dass Ihre Frau Sie liebt?
- Glauben Sie, dass Ihre Frau sich von Ihnen geliebt fühlt?

Es kam ein interessantes Ergebnis dabei raus, nämlich, wir haben also

die glücklichen und die unglücklichen Paare. Und die Fragen, lieben sie ihren Partner, glauben Sie, dass Ihr Partner Sie liebt usw. Jetzt können Sie mal raten, wie die Kreuzchen sind. Die glückliche Gruppe sagt auf die Frage „Lieben Sie ihren Partner?“ klar „Ja“. Was sagt die unglückliche? Sie sagt auch „Ja“. Aber auf die Frage „Glauben Sie, dass Ihr Partner Sie liebt?“ sagt die glückliche Gruppe „Ja“, während die unglückliche mit „Nein“ antwortet. Das ist das Interessante. Das heißt, wir können auf dieser Ebene der Erwartungserwartungen erleben, dass eine Störung einer Beziehung sich erst auf dieser Ebene zeigt. Wie gesagt, es waren eben keine getrennten Paare, sondern Paare, die um ihre Liebe kämpften. Auch die unglücklichen sagten daher: ‚Ich liebe ihn natürlich. Aber (Metabene) wenn er mich lieben würde, dann würde die Spülmaschine öfter mal freiwillig ausräumen, freiwillig einen Blumenstrauß mitbringen oder sowas.‘ Das heißt, auf der Ebene der Erwartungserwartungen zeigt sich die Irritation oder die Störung. Es sind offenbar unsere Erwartungserwartungen, die dafür sorgen, ob wir uns bewegungsfähig oder wie Gulliver fühlen. Es ist vielleicht sogar zweitrangig, was der andere *wirklich* von mir erwartet.

Wenn ich denke, dass er es von mir erwartet, dann kann mich das total blockieren und festlegen. Und gerade in engen Beziehungen ist man eben oft nicht so sicher, ob der andere einen wirklich liebt oder nicht. Und wenn man sich unsicher ist, dann sucht man Indikatoren auf der Metaebene („Was denke ich, was er von mir denkt?“) und dann stellt man fest, dass er schon wieder die Spülmaschine nicht ausgeräumt hat. Und wenn er mich wirklich lieben würde, dann würde er das tun oder sie würde eben etwas tun. Und so erzeugen dann solche negativen

Erwartungserwartungen ein ganz festes Netz von Überzeugungen. In dem Zusammenhang gibt es ein sehr interessantes Konzept, das Konzept des feindseligen Wahrnehmungsfehlers. Diese Erwartungserwartungen, die haben nämlich eine Tendenz zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Ja, das ist ein psychologisches Experiment.

Eine Lehrperson nähert sich zwei Gruppen von Kindern, unauffälligen Kindern und hoch aggressiven Kindern auf drei verschiedene Weisen:

- Mit einem freundlichen Gesicht.
- Mit einem neutralen Gesicht.
- Mit einem kritischen Gesicht.

Unauffällige Kinder reagieren auf das freundliche Gesicht freundlich. Auf das neutrale Gesicht neutral abwartend, auf das negative Gesicht mit vorsichtigem Rückzug.

Hoch aggressive Kinder, wie reagieren die auf das freundliche Gesicht?

- Aggressiv. Das ist interessant. Das heißt, da kommt eine Lehrperson mit einem freundlichen Lächeln, dann sagt das Kind: Was grinst du so komisch? Ist was witzig an mir, willst du ein paar in die Fresse? Oder man kommt mit einem neutralen Gesicht, sagt das Kind: Was guckst du so? Bin ich Kino oder was, willst du ein paar in die Fresse? Und wenn man mit einem negativen Gesicht kommt, kriegt man gleich eine in die Fresse. Da wird dann gar nicht mehr gefragt.

Das heißt, dieser feindselige Wahrnehmungsfehler, eine negative Erwartungserwartung, erzeugt ihre eigene Wirklichkeit. Wenn man sich vorstellt, das ist jetzt kein Versuchsleiter, sondern es ist eine Lehrperson, die eben sagt, ich will dir nochmal eine Chance geben, kommt freundlich auf den zu und der andere sagt: Ach jetzt versuchen sie es auf die Tour bei mir. Meinen sie, dass

ich darauf reinfalle, so blöd bin ich nicht. Da reagiert man normalerweise mit, okay, also ich kann auch anders. Ja siehst du, ich wusste doch, dass das nur gespielt war. Und so erzeugen dann negative Erwartungserwartungen ihre eigene Wirklichkeit. So, ich hoffe, die Power der Erwartungs-Erwartungen in unserem Leben ist gut unterstrichen worden. Dann möchte ich jetzt das Erwartungskarussell als Tool noch genauer vorstellen. Denn dieses Instrument kann helfen, die verschiedenen Ebenen von Erwartungen aufzuschlüsseln und sich selbst klar zu werden, in was für einem Gewebe von Erwartungen man sich bewegt.

Nehmen wir einmal für einen Unternehmensnachfolger solch ein Karussell an: in der Mitte sitzt man selbst. Man selbst ist immer im Zentrum eines Gewebes aus Erwartungen. Und dann haben wir da, also Unternehmensnachfolger, die Mutter oder den Vater, der Übergebene und man selbst. Das ist also die Kern-Triade. Dann hat man hier die Belegschaft, die Mitarbeiter, der externe Geschäftsführer, der Beirat, die eigenen Kinder, der Ehepartner. Und dann hier eben – und das ist sehr interessant – die eigenen inneren Auftraggeber. Und dann gibt's natürlich noch den gesellschaftlichen Kontext und die Region. Und dann fragt man sich, wenn man sich das jetzt anguckt – und das könnten Sie wahr-

scheinlich für sich zuhause auf einen Zettel aufschreiben – wie sieht eigentlich mein Auftragskarussell aus. Sie stellen sich in die Mitte. Das ist jetzt hier für einen Nachfolger gemacht, Sie sind in einer anderen Position, aber das spielt für die Form gar keine Rolle.

- Und da gibt's vielleicht also als Erstes den Auftrag: Führe mein Werk fort und achte mich.
- Und bei der Mutter vielleicht den Auftrag: Entlaste uns, sorg für dich.
- Und die Belegschaft sagt vielleicht zum Teil: Mach endlich alles anders und zum Teil, führ alles weiter so, wie es war.
- Und der externe Geschäftsführer sagt vielleicht: Gefährde meine Position nicht.
- Der Beirat sagt: Bleibe in der Tradition und ändere nichts.
- Und wieder andere sagen: Ändere das, was längst überfällig ist, tue das endlich.
- Und die Ehefrau sagt oder der Ehepartner: Ich bin auch noch da und die Kinder, habe mehr Zeit für uns.

Und dann gibt's auch noch die inneren Auftraggeber, nehmen wir hier einmal drei:

- Der innere Rebell sagt: Mach was ganz anderes, mach dein eigenes Ding!
- Und der innere Unternehmer sagt:

Gehe darein, mache und baue richtig auf!

- Und der innere Familienmensch sagt: Denke an die Balance!

Damit haben wir ein Auftragskarussell. Und da können Sie sich vorstellen, dass einem ganz schwindlig werden kann davon. Aber genau das ist die Situation, in der man dann steht. Und das kann hilfreich sein, sich das mal aufzuzeichnen. Und man kann dann das auch mit einer Reihe von Schritten sowohl für sich alleine als auch im Gespräch vielleicht mit jemandem, den man als Vertrauten erlebt, mal so durchspielen. Und wenn wir jetzt noch einen längeren Workshop-Tag hätten, dann würde ich vorschlagen, gehen Sie jetzt mal für eine halbe Stunde in Klausur, schreiben Sie mal Ihr eigenes Bild auf, besprechen das mal zu Zweit oder zu Dritt. Und dann könnten wir das so machen, dass einer sich mal hier in die Mitte setzt und ich würde mit dem die verschiedenen Schritte einmal durchspielen. Wir machen das jetzt virtuell, weil wir die Zeit nicht haben. Aber dann können Sie sich so ein Bild davon machen, wie man das Auftragskarussell bearbeiten kann.

Das, was einen hier erschlägt, ist die Gleichzeitigkeit der Erwartungen und zum Teil die Widersprüchlichkeit der Erwartungen. Die sind vielleicht bei der Belegschaft noch in



Foto: Martin Adam

Paradoxien in der Nachfolge

ES GIBT KEIN RICHTIG UND FALSCH, NUR PARADOXE LÖSUNGSVERSUCHE

**Paradoxie der Selektionsentscheidung**

Prinzipiell sollte das Unternehmen jedem in der Familie offen stehen!  
Nur der Kompetenteste soll es übernehmen!  
Aber wie finde ich ihn, wie gehe ich mit den Kränkungen um, die in der Familienlogik entstehen?

Quelle: WIFU

11. Juni 2015 | Seite 19

Paradoxien in der Nachfolge

KRITISCHE SELEKTIONSSITUATIONEN: PARADOXE LÖSUNGSVERSUCHE

Quelle: WIFU

11. Juni 2015 | Seite 20

6. Ein kurzer Blick auf mögliche Paradoxien in der Nachfolge

ES GIBT KEIN RICHTIG UND FALSCH, NUR PARADOXE LÖSUNGSVERSUCHE

**Paradoxie des „Loslassens“**

„Du lässt nicht los!“  
„Du bist noch nicht kompetent genug!“  
„Ich kann dir noch nicht ganz vertrauen!“  
Manchmal geht einer, ohne zu gehen...

Quelle: WIFU

11. Juni 2015 | Seite 21

6. Ein kurzer Blick auf mögliche Paradoxien in der Nachfolge

ES GIBT KEIN RICHTIG UND FALSCH, NUR PARADOXE LÖSUNGSVERSUCHE

**Paradoxie des „Loslassens“**

Finden Sie den kleinen Unterschied, den der Zeichner eingefügt hat???

Quelle: WIFU

11. Juni 2015 | Seite 22

Agenda

- Familien-Unternehmen „unmögliche Unternehmensform“?**
  - Die „Doppelgesichtigkeit“ von Familienunternehmen
  - Drei Kreise, drei Logiken balancieren
- Nachfolge – das kritische Ereignis**
  - Viel mehr „unmögliche“ Kombinationen als mögliche
  - Vor- und Nachteile
- Paradoxien der Nachfolge**
  - Gleichzeitigkeit unvereinbarer Logiken
  - Was man auch macht...
- Das Karussell der Erwartungen**
  - Man betritt immer ein komplexes Feld aus Erwartungen
  - Königsweg: Bewusstheit und Verstehen

Quelle: WIFU

11. Juni 2015 | Seite 23

Das Karussell der Erwartungen

PARADOXIEN GRÜNDEN IN ERWARTUNGEN

- Bei den drei verschiedenen sozialen Systemen, die im Familienunternehmen verbunden sind, ist jeder potentiell (mindestens) drei verschiedene „Personen“
- Aber jeder bleibt gleichzeitig der eine Mensch, z.B.: Vater, Gründer und Geschäftsführer, Eigentümer
- In Entscheidungssituationen treffen dabei gänzlich unterschiedliche Personen / Erwartungshaltungen gleichzeitig aufeinander.

Quelle: WIFU

11. Juni 2015 | Seite 24

verschiedenen Gruppierungen zu differenzieren. Aber hier z. B. gibt es gar nicht so selten eine Doppelbödigkeit im Auftrag: Führe mein Werk fort und achte mich, aber werde nicht besser als ich!

Da können also auch von der Person selber unterschiedliche Ebenen, unterschiedliche Auftrags- und Erwartungsstrukturen kommen. Und wenn man sich die anguckt, dann sagt man: Ach, jetzt bin ich schon so weit gekommen, aber jetzt gebe ich endgültig auf. Das geht nicht, das kann ich nicht durchschauen. Und dann gibt es einen schönen Spruch dazu: ‚Der Weg von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt‘. Die Fülle differenzieren, denn in der Fülle ist Gulliver gefesselt. Gucken wir uns also jeden einzelnen Auftrag in Ruhe an.

Und so würde das gehen. Stellen Sie sich vor, Sie haben alle ein DIN A4-Blatt vollgemalt mit Ihrem ganz persönlichen Karussell, von den Leuten, die Sie als wichtige Erwartungsgeber erleben. Und Sie erzählen das einmal kurz: Das ist also der und der, und der und der und der. Und dann würden wir sagen, okay. Wir stellen einen Stuhl in die Mitte und schreiben jeweils einen Zettel für jede Figur, die Ihnen in den Sinn kommt. Ich müsste jetzt sehr viel erfinden, Sie wissen es besser, wen Sie da um sich herum legen würden. Da ist – Sie sind ja jetzt eher in der Position der potentiellen Übergebenden – d.h. der Ehepartner taucht auf, der potentielle Nachfolger/Nachfolgerin, dessen Bruder oder Schwester, der vielleicht nicht infrage kommt, aber deswegen eifersüchtig ist, die Belegschaft und besonders Frau Y, die eben immer schon darauf spekuliert hat, dass sie vielleicht mal in die Position kommt, aber Sie wollen das nicht so gerne usw. Und dann noch derjenige, der die Finanzierung gibt

– die Bank usw., usw. Und Sie bauen so einen ganzen Kreis von Erwartungen um sich herum. Und dann würden Sie als nächstes gucken, wer fällt mir an inneren Auftraggebern ein? Und das würde ich Ihnen sehr empfehlen, das mal innerlich zu machen. Vielleicht sind Sie sowieso schon dabei, darüber nachzudenken, welche inneren Auftraggeber habe ich in Bezug auf eine spezifische Situation.

Nehmen wir mal die Nachfolge eines Unternehmens. Da gibt’s vielleicht eine innere Stimme, die sagt:

- Bist du bescheuert, das ist dein Lebenswerk, führ das weiter, mach weiter. Lass nicht los, mach weiter.
- Hier gibt es einen anderen, der sagt: Du kannst nicht mehr so lange, sorg dafür, dass das es einen guten Übergang gibt. Lass endlich mal Frieden und Ruhe bei dir einziehen.
- Und dann gibt es einen dritten, der sagt: Brich nochmal auf zu was ganz anderem oder so etwas.

Was auch immer an inneren Auftraggebern Ihnen so in den Sinn kommt, das können Sie auch in Ruhe mal zuhause machen. Mal so ein Karussell aufzeichnen und dann gucken, welche inneren Auftraggeber fallen mir ein. Und dann schreiben Sie die auf einen Zettel und legen die alle um sich herum. Und das ist eine interessante Erfahrung, dieses Karussell nicht nur aufgezeichnet zu haben, sondern sinnlich wahrnehmbar, optimal mit einem Drehstuhl, nehmen Sie den Schreibtischstuhl und setzen sich so hin und machen ein Karussell. Das ist das Karussell, wir sind umgeben von diesen Aufträgen und wir bewegen uns in diesem Karussell hin und her.

Und im nächsten Schritt geht es dann um das, was ich das Blockierungsgefühl nenne: Wie fühlt sich das an, in dieser Runde zu sitzen?

Das Blockierungsgefühl ist fast immer Kloß im Bauch, Kloß im Hals, Druck auf den Schultern, Spannungen im Kopf. Also irgendein Belastungsgefühl. Und dann nehmen wir das Belastungsgefühl, das ist der Kompass. Dann sage ich: Jetzt gehen Sie mal rum und spüren mal, gucken Sie sich die einzelnen Leute dort, die auf den Zetteln stehen an und spüren mal, wo wird das Gefühl besonders stark. Eine Art „Hitliste“ der Spannungsgefühle:

- Besonders stark ist es bei der Bank, am allerstärksten.
- Und dann bei Frau Y.
- Und dann bei dem inneren Anteil, der sagt, mach weiter, lass nicht los.

Meistens genügt es, sich drei bis vier solcher Auftraggeber genauer anzugucken. Und das ist interessant, dass meistens die große Fülle gar nicht so schlimm ist, sondern es gibt so ein paar besonders schwierige und besonders belastende, innere belastende Erwartungs-erwartungen. Und da hat man eben drei bis fünf, die man dann nimmt.

Und dann kommt jetzt ein neuer Schritt. Okay, also bis jetzt haben Sie in der Mitte gesessen und haben auf Zetteln die wichtigen Figuren um sich versammelt. Haben dann mithilfe dieses Blockierungsgefühls für sich entschieden, der, der, der und die, die sind besonders wichtig, weil, da verdichtet sich der Kloß in meinem Bauch. Dann nehmen Sie jetzt einen zweiten Stuhl und stellen den Stuhl hierhin und legen den Zettel da drauf und setzen sich auf den Stuhl. Sie leihen jetzt sozusagen Ihr Sensorium dieser Figur, z.B. dem Vertreter der Bank. Okay, ich setze mich mal auf den Stuhl. Lassen Sie sich ein bisschen Zeit zu fühlen. Wie fühlt sich das an, der Vertreter dieser Bank zu sein? Ist das ein gutes Gefühl? Ist es ein starkes Gefühl? Ist das ein schwaches Gefühl?

Und dann geht es darum, ein bisschen zu spielen und spielen zu lernen, indem man sich sozusagen in die Perspektive eines anderen versetzt und spürt, wie fühlt sich das eigentlich anders an und was mache ich da für eine andere Erfahrung, als dass ich mir nur meine gewohnten Bilder verstärke. Und dann versuchen Sie, und das kann man leichter, wenn man einen Gesprächspartner hat, der vielleicht das Seminar mitgemacht hat und der sagt jetzt, war glaube ich als nächstes, dass wir mal gucken, wie kann man das, was da so an Erwartungen kommt, mal so auf einen prägnanten Satz bringen. Nehmen wir jetzt nicht den Bankmenschen, sondern nehmen wir mal den Nachfolger. Und der Nachfolger sagt vielleicht, nachdem Sie sich so in den hinein versetzt haben: Mach Platz. Und dann haben Sie es, ah ja, okay. Das nehme ich mal jetzt so als eine wichtige zentrale Aussage des Nachfolgers, mach Platz. Und dann machen Sie das weiter, wechseln wieder nochmal zurück zum eigenen Platz, um eine Pause zu haben.

Ganz besonders wichtig ist, hier die beiden, das sind die inneren Auftraggeber bei Ihnen vielleicht, die muss man sich gut angucken. Was sagt der innere Auftraggeber? Sagen wir mal, mach weiter – sagt der hier. Und schon wird klar, dass manchmal der hier zwischen den beiden Erwartungen hin und her gerissen wird.

- Nämlich der innere Auftraggeber, der sagt: Mach weiter. Komm, du bist in der Blüte deiner Jahre, was soll denn schon 68, das ist doch, da hat doch Adenauer erst angefangen. – Alles klar, du machst weiter.
- Und hier vielleicht der, der sagt: Mach Platz.
- Und der hier, das ist der, der sagt: Mensch sorg für dich.

Und dann merkt man schon, aha, das ist das zentrale Dreieck. Eine Erwartung ist draußen und eine ambivalente Erwartung ist da drin. Ganz oft passiert es so, dass man in der Phase recht deprimiert ist. Weil man sagt, jetzt verstehe ich, sehe ich das Dilemma, jetzt sehe ich es erst richtig. Vorher hatte ich es so diffus gespürt, aber jetzt kann ich es auch richtig sehen. Ach du Schande, hätte ich mal diese blöde Übung, dieses doofe Seminar gar nicht erst angefangen. Jetzt weiß ich auch noch, warum alles so blöd läuft. ...!

Der nächste Schritt fängt mit dem Satz an: Der Weg von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt. Jetzt gehen Sie nochmal auf Ihren eigenen Stuhl und schauen auf den Stuhl der jeweiligen Auftraggeber. Meistens fängt man mit den inneren Auftraggebern an. Sie positionieren sich dem jeweiligen Auftrag gegenüber. Das ist die eigentliche Klärungsarbeit. Bei Aufträgen gibt es eine interessante Variante: Seit der Abschaffung der Sklaverei und Leibeigenschaft kann kein Mensch auf der Welt einen anderen dazu bringen, irgendetwas zu tun, was er nicht will. Es kann sein, dass der Preis hoch ist, dass man sagt, ich nehme diesen Auftrag nicht an. Und dann heißt das, man verlässt seine Stelle, man kündigt. Aber die Möglichkeit hat man. Jeder von Ihnen hat die Möglichkeit, morgen zu sagen: Wisst Ihr was, ich schmeiß hier alles hin...

### Ambivalente Nachfolge

Ambivalente Nachfolgesysteme hatte ich schon kurz beschrieben. Hier muss jeder der Beteiligten sich vier Fragen stellen, um durch die eigene Ambivalenz durchzukommen. Hintergrund ist, dass ich ganz oft erlebt habe, dass die Auseinandersetzung zwischen Übergebenden und Übernehmenden sich festmacht an der Aussage: „Du bist ja nicht kompetent!“ Und die dann vom anderen

beantwortet wird: „Du lässt ja auch nicht los!“ Und dann ist das, so was wie ein „Rap“ zwischen den beiden: „Du bist nicht kompetent, du lässt nicht los, Du bist nicht kompetent, du lässt nicht los. Du bist nicht kompetent, du lässt nicht los!“ Als Externer sitze ich da und kann nicht sagen: „Der ist aber doch kompetent, der kann das doch!“ Ich kann das nicht beurteilen, sodass das eine Sackgasse ist. Und so habe ich angefangen, mich mit den Leuten alleine zu unterhalten, denn es sind eigentlich vier Schritte, die man innerlich für sich allein durchlaufen muss. Die beiden ersten sind die wichtigsten: ‚Habe ich die Bereitschaft loszulassen und habe ich den Mut zu diesem Schritt?‘ Nun kann man sagen, die sind ja eigentlich beide gleich. Aber die sind eben nicht beide gleich. Bereitschaft loszulassen auf der Seniorensseite konfrontiert mit Schmerz, dem Bewusstsein von Endlichkeit. Es ist ein kleiner, vorweg genommener Tod, wenn man aus seinem Lebenswerk einen Schritt herausgeht, wenn man etwas, was man über Jahrzehnte aufgebaut hat und wofür man ganz viel Familie geopfert hat, loslässt. Ganz viele Unternehmerkinder sagen: ‚Bei der Abitursfeier, bei allen großen Ereignissen, bei meiner Konfirmation – Vater war nicht da!‘

*Kleine Geschichte am Rande dazu, ich habe mal ein Unternehmer-Ehepaar beraten, die sich permanent im Betrieb stritten. Und die sagten, wir kriegen Familie und Unternehmen nicht auseinander. Sie waren sehr, sehr zerstritten. Es gibt in der Paar-Therapie eine Übung, die nennt sich „Museum der Verletzungen“. Man geht sozusagen nochmal innerlich durch: ‚Was haben wir beide uns eigentlich im Verlauf unserer Paargeschichte angetan? Und was sind Verletzungen, mit denen ich lebe, aber die ich noch nicht so richtig überwunden habe?‘*

Und da benannte die Frau ganz klar eine Szene: ‚Wie unser Sohn, der jetzt 25 ist, geboren wurde, da haben wir das Kind natürlich gemeinsam zur Welt bringen wollen. Mein Mann wollte mit in die Klinik. Und ich weckte ihn am Morgen und sagte, ich glaube, es geht los. Und mein Mann fuhr mich in die Klinik. Und Herr von Schlippe, wissen sie, was das Erste ist, was mein Mann den Arzt fragt: Sagen sie Doktor, sind wir bis 5 mit dem Ganzen hier durch, ich habe noch einen dringenden Geschäftsstermin?‘ Und der Mann sagt: ‚Ja und ich weiß diese Szene genau, denn da ging es um unglaublich viel. Es ist ein kleines Unternehmen, 13 Leute und da war eben so ein Termin, an dem ein Auftrag hing, extrem wichtig. Und er sagt, das hat uns das Jahr gerettet usw. Ja, sagt die Frau aber, sogar da geht das Unternehmen vor. Das heißt, es durchdringt alle Lebensbereiche und so die gemeinsame Erfahrung, gemeinsam einem Kind ans Licht der Welt zu helfen – ist sicherlich einer der intimsten Momente, die man sich vorstellen kann. Und dann sitzt, wir haben in dieser Beratung das Bild dazu gefunden, das Unternehmen wie ein „Kuckuckskind“ auf dem Stuhl daneben, sperrt den Schnabel auf und sagt: ‚Der erste Wurm geht an mich!‘ Und das hat dann ein bisschen Entspannung gebracht bei den beiden, dass es eben das Unternehmen ist und nicht der Mann. Das ist eine der wichtigsten Sachen, die wir lernen müssen als Familienunternehmen, die die Familie lernen muss: den Verzicht auf personenbezogene Zuschreibung. Wir haben die Augen vorne im Gesicht und sind durch die ganze Evolution darauf gedrillt, wenn es ein Problem gibt, dann ist das der, der mir gegenüber sitzt: „Du bist schuld! Alles deine Schuld!“ Und stattdessen zu lernen, dass wir uns nebeneinander stellen, sozusagen wir beide müssen eine ziemlich komplizierte und komplexe Situation lösen.

Ich komme wieder zurück zu den vier Schritten. Die Frage nach der Bereitschaft loszulassen, konfrontiert mit sehr, sehr heftigen und schmerzhaften Gefühlen. Und das ist eben wirklich ein bisschen wie Sterben. Und genau das wird manchmal vermieden.

*In einer anderen Unternehmerfamilie, hatte der Vater ein ganz kompliziertes Finanzkonstrukt gebaut und die Kinder sagten, du musst uns das mal erklären. Die Tochter war schon im Unternehmen drin und er sagte: ‚Das ist zu kompliziert für euch, das versteht ihr nicht!‘ Und ich sagte: ‚Aber was ist, wenn Sie vor einen Baum fahren oder wenn Sie morgen sterben?‘ Seine Antwort: ‚Keine Angst, ich sterbe schon nicht!‘ – eine ziemlich interessante Aussage.*

Die Psychologen sprechen hier von Abwehr. Dann werden die mit Tod und Sterben verbundenen Gefühle abgewehrt. Und darum ist das ein Punkt, wo ich sage, das ist als Erstes sehr wichtig durchzusprechen. Und das kann man eigentlich besser unter vier Augen, als unter sechs oder acht. Fragen, die man sich dabei stellt sind beispielsweise:

- Bin ich bereit, das loszulassen?
- Was bedeutet das für mich?
- Was erwartet mich?
- Was für ein Bild habe ich vom Sinn des Lebens?
- Was gibt meinem Leben eigentlich Sinn und Bedeutung?

Und die nächste Frage ist dann: ‚Habe ich den Mut loszulassen?‘ Und die wird dann manchmal ein bisschen mürrisch beantwortet: ‚Wieso, habe ich doch gerade gesagt, ich bin bereit!‘ Aber nein. Die erste Frage konfrontiert mit Schmerz. Die zweite Frage nach dem Mut konfrontiert mit Angst. Loslassen ist ein Schritt, den man nicht gewöhnt ist. Man ist als Unternehmer gewöhnt,

immer an irgendwelche kritische Sachen hineinzugehen und zu sagen, ich halte alles aus, was an Konsequenzen kommt, ich stehe dafür gerade. Einen Schritt zurückzugehen, um zu sehen, was dann passiert – oh, das ist was ganz anderes. Und erst, wenn diese beiden Fragen beantwortet sind, kann man sich fragen, wie schätze ich die Kompetenzen meines Nachfolgers ein. Das einzuschätzen ist natürlich auch wichtig, aber es darf nicht getrübt sein durch die Abwehr der beiden existentiellen Gefühle, mit denen man als Unternehmer konfrontiert ist. Und dann wäre der letzte Schritt: Habe ich Vertrauen, dass wir gemeinsam diesen Weg gut zusammengehen?

So sind es diese vier Aspekte, um die es ganz persönlich geht:

- Bereitschaft,
- Mut,
- Kompetenz und
- Vertrauen.

Und das ist auf der Nachfolgerseite genauso, nämlich die erste Frage: ‚Habe ich die Bereitschaft?‘ Wobei da beide, Bereitschaft und Mut mehr zusammenfallen, weil das konfrontiert einen immer mit ziemlicher Angst. Ich habe mal einen Unternehmensnachfolger gecoacht, der sagte: ‚Ach Mann, wenn ich das Unternehmen meines Vaters gegen die Wand fahre, das wäre ja schlimmer, als wenn ich ein Kind überfahren würde!‘ Ich sage: ‚Haben Sie gerade gehört, was Sie da gesagt haben?‘ Für mich wäre das einer der schlimmsten Dinge, die ich mir vorstellen könnte: ein Kind überfahren. Und er sagte wirklich verständnislos: ‚Ja wieso? Das ist doch das Baby meines Vaters, und wenn ich es kaputt mache, dann habe ich es getötet!‘ Da habe ich begriffen, was es für einen Nachfolger für eine unglaubliche Wucht hat, so ein Unternehmen

zu übernehmen. Und von daher ist auch da die Frage Bereitschaft und Mut und dann die Frage einer realistischen Einschätzung der eigenen Kompetenz, was manchmal für einen Nachfolger nicht ganz einfach ist. Ja klar, schaffe ich alles, kann ich alles. Und dahinter eigentlich ganz viel Angst, kann ich eigentlich nicht. Und dann kommt am Ende auch da die Frage: ‚Habe ich das Vertrauen, dass wir da gemeinsam gut durchgehen?‘

Früher hatten wir ja das Primogenitur-Prinzip: der Erstgeborene wird es. Das hat ganz viel Konfliktpotential aus den Familien rausgenommen. Aber der Preis war hoch. Doch da konnte in früheren Zeiten der Vater mit tränenden Augen zu seiner Tochter sagen: ‚Du wärst mir eigentlich die Liebste, aber es geht nicht!‘ Die Gesellschaft hatte so schon mal sozusagen „50 Prozent des Problems gelöst“, indem Frauen gar nicht infrage kamen. Und der Rest wurde gelöst, indem es von den Jungen der Erstgeborene wird. Das ist eine schlechte Lösung für eine bewusste Gesellschaft, aber eine gute Lösung für eine unbewusste Gesellschaft. Dann weiß man, so muss es laufen und es gibt kein Konfliktpotential in der Familie. Ok, es gibt die Versuche das Ganze durch Mord oder so zu regeln, auch nicht gerade selten, wie so die Blicke in Königshäuser zeigen... Heute für eine aufgeklärte Gesellschaft ist es natürlich anders. Wir wissen, dass Frauen genauso gut Unternehmen führen können wie Männer. Wir wissen, dass ganz oft Zweit-, Dritt-, oder Viert oder Fünft-Gebo-rene qualifizierter sind als der, der zufällig Erstgeborener ist. Und es ist natürlich viel besser, viele Optionen zur Verfügung zu haben. Aber die Kehrseite davon: das ganze Konfliktpotential ist wieder in die Familien zurückverlagert. Das macht es für die Familien oft extrem schwer und

belastet die Familien. Und das ist auch ein Teil unseres Auftrages. Als Institut müssen wir sehen, dass wir wissenschaftlich gestützte Modelle anbieten, wie Unternehmensfamilien mit Konflikten umgehen.

### Paradoxien der Nachfolge

Kommen wir noch einmal auf das Thema ‚Paradoxien und Paradoxien der Nachfolge‘. Paradoxien, was sind Paradoxien? Wir unterscheiden die logischen oder semantischen Paradoxien, die mehr Gedankenspiele sind, und die pragmatischen. Die logischen, damit haben wir in Familienunternehmen nicht so viel so tun, die sind aber eher interessant und lustig. Also etwa: „Kreter lügen immer“, sagte Epimenides aus Kreta. Hat er die Wahrheit gesagt oder hat er gelogen? Wenn er die Wahrheit gesagt hat, hat er gelogen. Wenn er gelogen hat, hat er die Wahrheit gesagt. Dieser Satz ist irgendwie komisch, weil er sich eben auf sich selbst bezieht. Wenn ich sage, das ist ein Stuhl, dann bezieht sich der Satz auf etwas anderes. Wenn ich sage: ‚Der nächste Satz, den ich sagen werde, ist falsch.‘ Der vorhergehende Satz war richtig.‘ Dann beziehen sich die beiden auf eine paradoxe Weise aufeinander. Vor einigen Jahren las ich mal in der Zeitung eine Nachricht, dass ein Bundeswehrsoldat drei Tage verschärften Arrest bekommen hatte, weil er behauptete, in der Bundeswehr gäbe es keine Meinungsfreiheit – eine sehr schöne Paradoxie. Heute wissen wir, dass diese Paradoxien etwas mit der Art und Weise unseres Denkens zu tun haben und dass sie nicht da draußen in der Welt sind, sondern sich in unseren Köpfen abspielen. Das sind interessante, aber eher gedankliche Spielereien.

Für unser Thema interessanter sind die pragmatischen Paradoxien. Das sind nämlich Verhaltensaufforderungen, die man nicht erfüllen kann.

Also Verhaltensaufforderungen wie: ‚Tue es und tue es nicht!‘ Jetzt sagen Sie alle, wer ist so blöd, sowas zu sagen. Das ist aber gar nicht so selten. Wir kennen im Alltag solche Geschichten. Wenn wir ein Gruppenfoto machen würden und der Fotograf würde sagen: ‚So, seien sie doch bitte mal ganz natürlich. Und vielleicht noch ein kleines bisschen natürlicher – ja, ja, schon besser. Noch ein bisschen natürlicher!‘ Dann würden Sie sich immer komischer fühlen. Warum ist das eigentlich paradox? Weil in der Aufforderung „sei natürlich“ zwei Aufforderungen drinstecken, die sich widersprechen:

- Die eine Aufforderung: Tue, was ich dir vorschlage oder was ich dir sage.
- Und tue etwas, was man nur spontan und von sich aus tun kann.

Und in der Liebe etwa kann man sich da heftig verwirren, verfahren. Die meisten Männer werden das kennen: ‚Nie bringst du mir Blumen mit!‘ Okay, denkt man, wenn sie es unbedingt will. Kommt man am nächsten Tag und sagt: ‚Bitteschön!‘ Und dann sagt die Frau: ‚Die hast du jetzt nur mitgebracht, weil ich das gestern gesagt habe!‘ – ‚Ja aber, wie denn sonst?‘ – ‚Ich möchte, dass du es von dir aus, freiwillig machst, ohne dass ich es mir wünsche!‘ Das heißt, kluge Männer warten drei Wochen und kommen dann mit einem Blumenstrauß und sie sagt: ‚Ach das ist aber schön, Schatz, Dankeschön!‘ Aber die Paradoxie steckt da drin, dass in dem Moment, wo etwas gefordert wird, gewünscht wird, was nur freiwillig gegeben werden kann, steckt man in einer Sackgasse. Und zwar weil zwei nicht kompatible Verhaltenserwartungen gleichzeitig erfüllen muss. Und aus der Situation kommt man eben nicht mehr so ohne weiteres heraus.

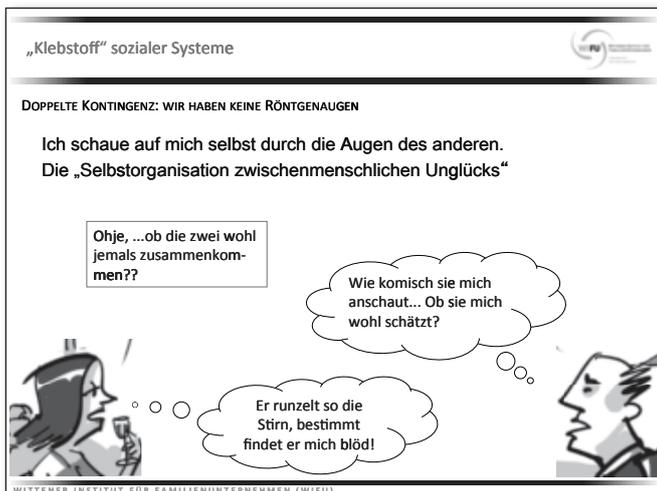
Und was genau ist jetzt eigentlich die Paradoxie? Die hat eben mit Drei-Kreis-Modell zu tun, was wir vorhin



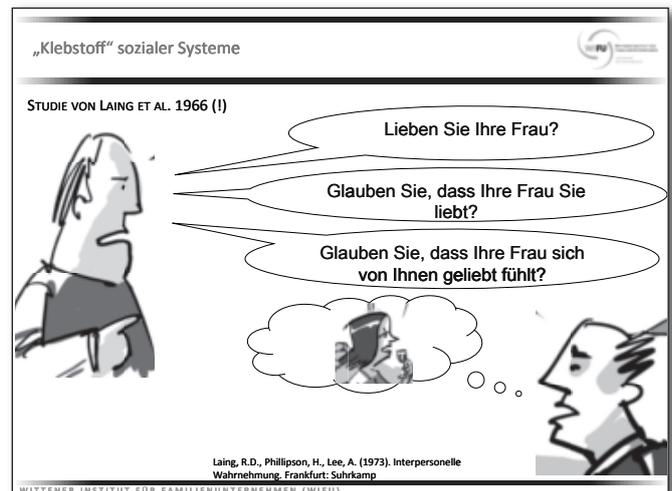
11. Juni 2015 | Seite 25



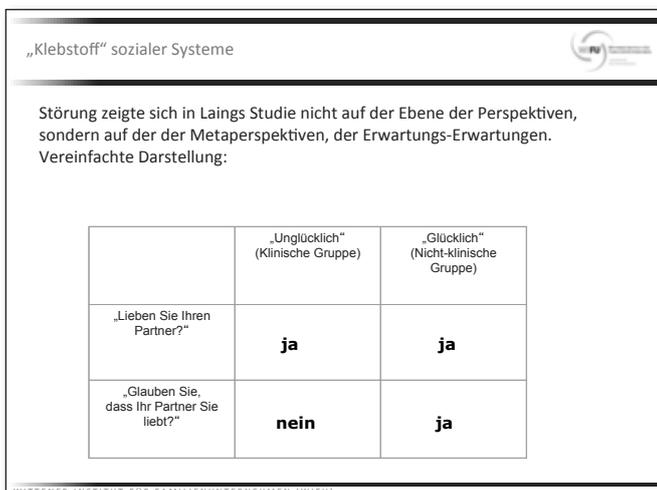
11. Juni 2015 | Seite 26



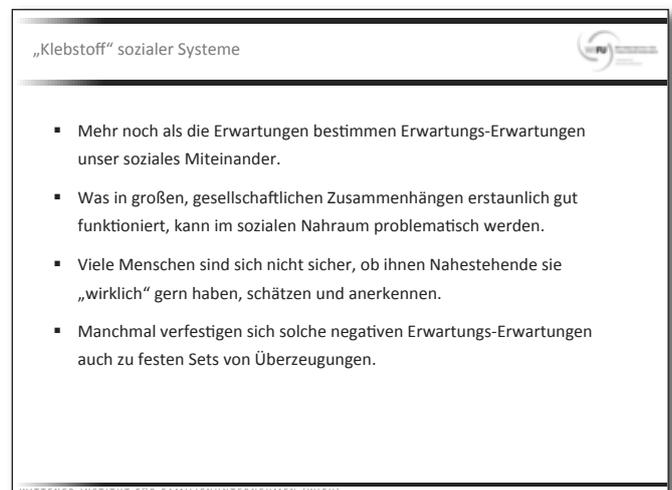
11. Juni 2015 | Seite 27



11. Juni 2015 | Seite 28



11. Juni 2015 | Seite 29



11. Juni 2015 | Seite 30

hatten. Wir sind gleichzeitig Mitglieder in Systemen, deren Logiken sich beißen. Die Logiken passen nicht zusammen, wenn man sich des Unterschiedes nicht bewusst ist, nicht bewusst ist, in welcher Logik man sich gerade bewegt, dann kann es ganz schwierige Konstellationen geben. Dann denkt man, *der andere* wäre nicht in Ordnung. Dann denkt man, *der andere* ist das eigentliche Problem. Und dann gibt es eben ein Dilemma, in dem beide feststecken.

Jetzt möchte ich Ihnen gerne mal eine ausführlichere kleine Fallgeschichte erzählen: Ein Unternehmen, Mutter hatte das aufgebaut, irgendwo in Süddeutschland. Ein Zulieferbetrieb, ein kleiner Zulieferbetrieb, aber in einer hochspezialisierten Nische war die Mutter unterwegs. Sie war verheiratet und hatte zwei Kinder. Der älteste Sohn war draußen, der hatte mit dem Unternehmen nichts zu tun. Der zweite hatte extra Maschinenbau studiert, dann promoviert. Und dann war eine Nachfolgesituation entstanden. Der Sohn war schon sieben Jahre Geschäftsführer und Sohn und Mutter waren so zerstritten, wie ich selten jemand erlebt hatte. Der Sohn hatte sein Büro neben der Mutter, Mutter musste aber, wenn sie morgens in das Unternehmen kam, an seiner Tür vorbei. Er arbeitete immer mit offener Tür. Die Mutter ging extra eine Etage höher, ging den ganzen Flur entlang, ging die Seitentreppe wieder runter in ihr Büro, um nicht an seinem Büro vorbeizugehen, um ihn nicht zu grüßen. Konflikte können manchmal Beziehungen so korrodieren, dass es auch sehr schwer ist, dann noch irgendwas wieder aufzubauen. Ich habe also angefangen mit Mutter, Vater und Sohn zu sprechen, um sie zunächst ein bisschen kennenzulernen und gefragt, was ist denn das Geschäft des Unternehmens und habe es mir so ein bisschen erklären lassen. Okay, und wer ist jetzt von ihnen der Geschäftsführer?

- Da sagt der Sohn: Ich bin der Geschäftsführer.
- Ein Wutausbruch bei der Mutter: Das ist unglaublich, unglaublich.
- Der Mann stimmte mit ein und sagt: Man fasst es nicht, man fasst es nicht.

Ich sage: Moment, was ist denn jetzt los?

- Sagt die Mutter: Natürlich bin ich die Geschäftsführerin.
- Dann sagt der Sohn: Was redest du da für einen Mist Mutter. Ich bin der Geschäftsführer.
- Ich halte das hier nicht aus.

Meine Frage: Moment, also wer unterschreibt denn die Briefe, die rausgehen?

- Ja, sagt die Mutter, wir beide unterschreiben die, aber das ist pro forma. (Ein wichtiger Begriff „pro forma“. Gut okay, das scheint sehr kompliziert zu sein).
- Der Sohn stimmt ein und sagt: Ja gelegentlich schickt meine Mutter auch Briefe alleine an Kunden raus. Dann bin ich gezwungen, die wieder zurückzurufen. Ruf ich beim Kunden an und sage, können sie den Brief bitte wieder zurückschicken? Meine Mutter hat versäumt, mich zu fragen. Ich bin mit dem Inhalt des Briefes ganz einverstanden, aber ich möchte gerne auch noch mit unterschreiben. Da haben wir natürlich schon einen großen Reputationsschaden.

Also Sie können sich vorstellen, das ist ganz fürchterlich.

Ich sage: Okay, vielleicht was Leichteres. Wem gehört denn jetzt das Unternehmen, wie sind die Anteile?

- Sagt der Sohn: Also ich bin Besitzer von 100 Prozent der Anteile, das Unternehmen gehört mir.

- Wieder dieselbe Reaktion der Mutter: ‚Das ist unglaublich, das ist unglaublich, also ich ertrag das hier nicht.‘

Ich sage: ‚In wessen Panzerschrank liegen denn die Anteilsscheine?‘

‚Ja, sagt die Mutter, die liegen formal bei meinem Sohn. Aber das ist alles nur formal.‘

Und das war das Interessante: ich bin der Geschäftsführer, ich bin der Inhaber und das beide irgendwie sich darüber nicht verständigen konnten. Und das seit sieben Jahren muss man sagen. Sieben Jahre lebten die in diesem komischen Zustand der völligen Unklarheit. Und das hat ziemlich lange gedauert, bis wir das so langsam klar kriegten, was da los war: Vor sieben Jahren hatte die Mutter gegen den Rat ihrer Anwälte dem Sohn das Unternehmen überschrieben und ihn zum Geschäftsführer gemacht. Aber ihr Bild war: ‚Das ist alles nur pro forma, weil zwischen ihm und mir passt ja sowieso kein Blatt Papier. Wir haben eine gemeinsame Sicht auf das Unternehmen, wir haben eine gemeinsame Vision, wo es hingehen soll. Und es ist alles ganz egal, ob das jetzt formal bei ihm oder bei mir ist.‘ Für ihn hatte sich das aber ganz anders angehört. Für ihn hatte sich das angehört wie: ‚Jetzt bin ich inaguriert als die zentrale Figur im Unternehmen. Jetzt ist es meines und jetzt sehe ich zu, dass ich das nach vorne bringe.‘ Hat also dann eine Dependance in Österreich und in Frankreich aufgemacht, war die ganze Zeit auf der Autobahn oder flog hin und her, und arbeitete wie wild. Aber für die Mutter war das Gefühl: ‚Wo ist unser gutes Einvernehmen geblieben? Du bist so hart geworden!, sagt sie, ‚du bist so hart, da ist eigentlich alles verloren, was mal unsere gute Kooperation ausgemacht hatte.‘

*Dann haben wir eine Sache gemacht, die ich inzwischen häufiger gemacht habe mit Unternehmensfamilien, nämlich, dass ich für Mutter und Sohn vier Stühle in den Raum gestellt habe und gesagt habe, ich schlage ihnen mal was vor. Frau Sowieso, das ist ein Stuhl, da legen wir einen Zettel drauf, da steht drauf „Mutter“ und ein Stuhl, da steht drauf „Unternehmerin“. Und für den Sohn ein Stuhl, da steht drauf „Sohn“ und ein Stuhl, da steht drauf „Nachfolger“.*

*Dann sagte ich zu der Frau: ‚Als Sie damals diesen Schritt gemacht haben, die Unternehmensanteile zu überschreiben, die Geschäftsführung Ihrem Sohn zu geben – auf welchem Stuhl haben sie da innerlich gesessen? – ‚Wie meinen sie das?‘ – ‚Ja innerlich, was waren sie da eher – Mutter oder Unternehmer?‘ Sagt sie: ‚Natürlich klar!‘ und setzt sich auf den Mutterstuhl. Aha. Ich habe dann, und das ist der Clou, Sie ahnen das schon, den Sohn gefragt: ‚Auf welchem Stuhl haben Sie denn gesessen?‘ Natürlich auf dem Nachfolgerstuhl. Dann hat man diese vier Stühle und man kann sehen: die begegnen sich gar nicht. Da ist eine Aktion, eine Handlung an einen leeren Stuhl gegangen. Und die Mutter war also, während sie innerlich, in ihrer Aktivität war sie in der Logik der Familie. ‚Ich unterschreibe dir die Anteile, aber das ist ja auch nur pro forma‘. Und für den Sohn war das in der Logik des Unternehmens gehört: ‚Jetzt bin ich der Unternehmer und für alles zuständig‘. Und da habe ich sehr viel verstanden davon, was für eine verrückte Konstellation Familienunternehmen sein können, weil nämlich nie ganz klar ist, in welcher Logik sie sich gerade bewegen.*

Wir sagen in der Systemtheorie, eine Kommunikation schließt an die andere an und die schließt an die nächste an in einer gewissen Logik. Wenn Sie mich hier etwas fragen,

dann antworte ich. Und Sie sagen vielleicht wieder, sagen eine Kritik oder sowas und ich reagiere. Und die Kommunikationen schließen in einer passenden Logik an. Wieso wissen wir das? Warum küssen wir uns beispielsweise hier nicht? Weil wir wissen, dass das nicht zum Kontext passt. Es ist ein anderer Kontext. Sie sind heute Morgen oder gestern Morgen aufgestanden bei sich zuhause, haben vielleicht Ihrem Liebsten einen Kuss gegeben oder vielleicht ist er ja auch mit hier dabei oder haben sich verabschiedet und sind hierher gefahren und wurden eine andere Person. Und wir sprechen davon, dass die Kontextmarkierung klar ist, die ihm und uns hilft, in welcher Weise wir hier miteinander interagieren. Und das ist das, was in einem Familienunternehmen verschimmt. Es gibt keine klare Kontextmarkierung, die mir anzeigt, wann bewege ich mich in der Logik der Familie und wann bewege ich mich in der Logik des Unternehmens, übrigens ein Begriff von Gregory Bateson. Er sagt: Wir brauchen Kontextmarkierungen, um zu wissen, in welcher Kommunikationslogik wir uns gerade bewegen. Und in Familienunternehmen sind diese eben ineinander verschwommen. Das kennen Sie alle, Sie sitzen zuhause, Sie sitzen beim Sonntagmorgen-Frühstück und sagen, wir müssen jetzt eigentlich eine neue Anschaffung machen oder die Renovierung jetzt endgültig mal machen. Und der andere sagt, Mensch, das geht doch noch, dafür haben wir jetzt kein Geld. Ja, aber wir brauchen das, das muss jetzt sein. Ja wie willst du das bezahlen. Ich habe das schon mal durchgerechnet. Dann holt man irgendwie den Aktenordner und sitzt am Frühstückstisch und räumt eben die Kaffeetassen beiseite und hat dann man den Aktenordner auf dem Frühstückstisch. Und man bewegt sich zwischen kommunikativer

Logik der Familie und der des Unternehmens.

*Ein schönes Bild kriegte ich mal von einer Unternehmensnachfolgerin, die erzählte folgende Situation: Sie ist schon Geschäftsführerin, Vater ist im Aufsichtsrat, große Aufsichtsratssitzung, alles ganz schick, edle Umgebung. Vater setzt die Brille auf, guckt durch und sagt, mach mal eben sauber – zur Tochter. Und was passiert hier? Nicht einmal der Kontext Aufsichtsratssitzung, damit wir uns erinnern, wir sind jetzt in einem förmlichen Image mit Schlips und Kragen und allem Drum und Dran bekleidet. Und in einem edlen Ambiente irgendwie, ovaler Tisch und so. Nicht mal der Kontext Aufsichtsratssitzung schützt einen dagegen, dass plötzlich Familienkommunikation einbricht – ‚mach mal eben sauber!‘ Und das ist eine Szene, die unglaublich sprechend ist. Auch interessant, wie sie damit umgegangen ist. Und wurde gefragt, ja was haben sie denn dann gemacht? Was glauben Sie, was sie gemacht hat? Sie hat gelacht und die Brille geputzt. Und das ist, glaube ich, das Geheimnis, warum Familienunternehmen funktionieren. Wir nennen das Paradoxietoleranz, in der Lage zu sein, etwas trotzdem zu tun. Jetzt mache ich daraus kein dickes Ding, jetzt mache ich daraus nicht einen feministischen Aufstand, sondern ich putz ihm die Brille, gebe sie ihm zurück und es ist erledigt.*

Das sind manchmal solche kleinen Geschichten, die diese theoretischen Überlegungen so schön prägnant machen, so schön klar. Da haben wir es mit paradoxen Kontexten zu tun. Wir wissen nie ganz genau, ist eine Kommunikation jetzt eigentlich der Familienlogik zuzurechnen oder der Unternehmenslogik. Und dann ist man mittendrin in dem, was wir „schräge Anschlüsse nennen“. Dass die Kommunikationen schräg aneinander anschließen.

So kommt es zu Paradoxien. Diese Paradoxien gibt es sehr oft, nicht nur im Alltag des Unternehmens – sprich dieses Kuckucksbild, wo das Paar in der Klinik ist -, sondern eben auch im Nachfolgeprozess. Gucken wir uns mal ein paar Nachfolgeparadoxien an.

Paradoxie der Erziehung. Ich kenne keine Familie heutzutage (bei Buddenbrooks Zeiten mag es noch anders gewesen sein) die nicht möchte, dass der Junior/die Juniorin ihren eigenen Weg findet. ‚Es ist wirklich ganz wichtig, dass du deinen Weg findest!‘ Mein Vorgänger – Fritz Simon – berichtet, dass er mal den Satz hörte, dass der Chef zum Sohn gesagt hat: ‚Mir ist es sehr wichtig, dass du dich aus freien Stücken entscheidest, mich zu Tode zu betreiben‘. Das ist etwas Paradoxes, weil diese Frage, wie führe ich den ans Unternehmen heran, ist schon paradox. Wir haben bei uns in der Uni viele Unternehmensnachfolger und einer erzählte mal diese Szene, wie er Weihnachten mit sechs Jahren einen Fischertechnik-Baukasten kriegte und als er anfing, mit dem zu spielen, plötzlich innehielt, weil er merkte, dass die gesamten Erwachsenen wie gebannt auf ihn guckten. Und er hatte so ein Gefühl, irgendwas ist komisch, warum gucken die so. Und später hat er begriffen, dass die alle wie gebannt guckten: ‚Schau mal, der interessiert sich dafür! Ah, der Junge hat technisches Interesse, sehr gut. Dann kommt er vielleicht irgendwann mal ins Unternehmen‘. Das heißt, da gehen ganz viele Verästelungen des Alltags mit hinein mit der Frage, ist er geeignet? Ich möchte ja gerne! Also sowohl, wie kriege ich rein als auch wie halte ich raus. Und wie schätze ich das ein?

*Also, wir haben einmal die Paradoxie der Erziehung und der Nachfolge. Hier noch ein Beispiel, der eingeschriebene Brief. Auch eine der fantastischen Geschichten. Ein Kollege, Beraterkollege, erzählt mir, wie er als junger Erwachsener mit 20/21 Jahren von seinem Vater einen eingeschriebenen Brief erhält auf Firmenbriefpapier. Vater redet ihn mit „Sie“ an:*

*Sehr geehrter Herr XY,  
hiermit fordere ich Sie auf, sich bis zum 30. 06. von Ihrer Freundin zu trennen. Andernfalls haben Sie damit zu rechnen, enterbt zu werden.  
Hochachtungsvoll*



Foto: Martin Adam

*Und dann unterschreibt der Vater mit vollem Namen. Eine drastische Variante des Versuches der Lösung der Paradoxie. Wenn ich die Geschichte den Studenten erzähle, sind die immer total wütend auf den Vater. Was für ein Vater! Wie kann der so und so! Ich sage, nein, nein, nein. Ihr müsst euch neben den stellen und gucken, was versucht der verzweifelt für ein Dilemma zu lösen. Der versucht eben in diesem Drei-Kreis-Modell den Kreis Familie einfach auszublenden, nicht existent sein zu lassen. Aber das kann*

*nicht funktionieren, das ist keine Lösung. Das heißt, ein solcher Versuch einer Lösung führt in die Sackgasse. Sie können sich denken, hat der sich von seiner Freundin getrennt? Er hat sich natürlich eher von seinem Vater getrennt. Deswegen ist er auch Berater für Familienunternehmen geworden und nicht Familienunternehmer.*

Die nächste Paradoxie, die dann auftaucht, ist die Frage: ‚Wie finde ich heraus, was ich wirklich will? Wie kann ich als Nachfolger wissen, was eigentlich nachfolgen heißt?‘ Und alle Familienunternehmer lachen über diesen Witz am meisten, wo der

Vater sagt: ‚Hör endlich auf, ständig hinter mir herzulaufen und verhalte dich wie ein richtiger Nachfolger!‘ Und der sagt, das ist genau das Problem. Was ist eigentlich ein richtiger Nachfolger? Eine paradoxe Falle, in der die Kinder manchmal stecken, wie kann ich herausfinden, was ich eigentlich selber will. Wo ich doch das wollen soll, was ich muss. Wie kann ich mit diesem Dilemma umgehen. Ist ebenfalls eine Paradoxie. Und die nächste wäre dann die Paradoxie der Selektionsentscheidung. Wir haben das vorhin gehabt, dass das Unternehmen ist Selektion, die Logik des Unter-

nehmens ist Selektion, der Beste wird gesucht. Und wer nicht funktioniert, wird entlassen. Und da gibt es dann eben viele Ideen, wer sollte es werden. Eigentlich müsste es Platz für alle geben im Unternehmen. Nein, nur der kompetenteste. Wie finde ich den kompetentesten? Wie gehe ich mit den Kränkungen um, die Familienlogik mit sich bringt? Und da passieren so viele, auch sehr, sehr traurige Sachen. Habe neulich ein großes Unternehmen gehabt, da ist der Vorsitzende des Aufsichtsrates

plötzlich verstorben durch einen Unfall. Und die Gesellschafterversammlung fand statt, 70-75 Leute und der Sohn sagt: ‚Ich glaube, dass ich selbstverständlich als Nachfolger für meinen Vater im Aufsichtsrat infrage komme‘. Er wollte gar nicht auf die Vorsitzenden Position, aber er wollte in den Aufsichtsrat gewählt werden. Und ohne das mit der Familie zu besprechen, gibt es dann eine Wahl und es wird ausgezählt und er hat eine einzige Stimme, seine eigene. Was macht er? Er hat eine schwere Depression entwickelt. Für die Familienlogik ist ausgeschlossen werden das Schlimmste, was wir uns vorstellen können. ‚Du gehörst nicht mehr dazu‘. Das ist eigentlich undenkbar, und Familienlogik hat dafür eigentlich keinen Platz. Und dann kommt da jemand und sagt, du gehörst nicht mehr dazu. Für das Unternehmen ist das Alltag. Jeder weiß, dass das nicht einfach ist, Leute freizusetzen, Leute zu entlassen. Und gleichzeitig weiß man, es tut mir leid, ich bin gezwungen, ich muss Sie leider entlassen. Oder Sie haben meine Erwartungen nicht erfüllt. Ich entlasse Sie jetzt und ich wünsche Ihnen für Ihre Zukunft alles Gute – und man geht. In der Familie geht das nicht. Und wenn eben, dann ist so etwas passiert, wie geschildert. Das war sehr unklug, sowohl von ihm, aber auch von der Familie. Kluge Familien sorgen vor. Wir haben sehr viele Familienstrategien untersucht von Unternehmensfamilien. Kluge Familien machen das so, dass es am Samstag die offizielle Versammlung gibt und am Freitagabend gibt es ein informelles Treffen, wo alle Entscheidungen vorgeschrieben werden und besprochen wird, wer wird wahrscheinlich wie stimmen, sodass dann auf der offiziellen Versammlung nie irgendwas passiert. Das machen kluge Familien. Der Sohn hatte seine Situation in der Familie völlig falsch eingeschätzt.

Hier, das ist jetzt keine Nachfolge, aber den Cartoon wollte ich Ihnen gerne präsentieren:

*„Lieber Klaus, leider muss ich dich betriebsbedingt entlassen. Aber ich will doch betonen, dass die Entscheidung keinerlei Einfluss auf unsere Ehe haben wird.“*

*Man kann sich vorstellen, was die Frau zu hören kriegt, wenn sie nach Hause kommt.*

Und dann gibt es noch die Paradoxie des Loslassens, darüber hatten wir gerade gesprochen:

- *Du lässt nicht los.*
- *Du bist nicht kompetent.*
- *Ich kann dir noch nicht ganz vertrauen.*

Und manchmal passiert es, dass da einer geht, ohne zu gehen. Jetzt gucken Sie das Bild nochmal ganz genau an. Und jetzt kommt die große Frage, finden Sie die kleine Veränderung, die der Zeichner eingebaut hat? Jetzt machen wir nochmal zurück, jetzt wie bei der HÖR ZU. Finde die 8 Fehler! Haben Sie sie schon entdeckt? Nicht so ganz einfach. Da der kleine Unterschied: da gibt's nämlich dann hier die Hintertür. Das ist eben gar nicht so selten wenn der Alte dann in den Aufsichtsrat reingeht, was witzigerweise, wenn die Beziehung gut ist, auch gar nicht so schlecht ist, weil manchmal auch gewünscht von den Junioren. Aber manchmal eben auch eine Form ist, wie der andere den Abschied vermeiden kann.

Ich erinnere mich an einen Nachfolgeprozess, von dem wir sehr viel mitbekommen haben, der auch gut verlaufen ist. Und der Sohn sagt lachend: ‚Mein Vater spricht mich am Vorabend, bevor ich die Quartalszahlen auf dem Schreibtisch liegen habe, auf das Unternehmensergeb-

nis des Quartals an!‘ Der kriegt das immer schon von der Sekretärin, schon am Vorabend zugesteckt. Und er sagt auch: ‚Wenn mein Vater und ich nicht so ein gutes Verhältnis hätten, dann würde das nicht gehen. Dann würde ich das Unternehmen verlassen‘. Und so sagt er: ‚Okay. Mein Vater macht da nichts draus‘. Er sagt nur: ‚Ich habe übrigens schon mal draufgeschaut, das sieht ja ganz gut aus. Und an der Stelle müssen wir ein bisschen aufpassen‘. Und der Sohn sagt: ‚Ja, lass uns morgen drüber reden, dann habe ich die Zahlen auch auf dem Tisch‘.

Das wären Paradoxien der Nachfolge und damit bin ich jetzt mit dem Teil, der Familienunternehmung betrifft, durch und würde jetzt dann mit Ihnen in den Teil des Karussells der Nachfolge gehen. Uns hilft in der Theorie eine Unterscheidung zwischen Mensch und Person. In der Systemtheorie ist Person kein Mensch, sondern Person ist eine Kommunikationsadresse. Das ist ein schönes Wort, da kann man sich ungefähr auch vorstellen, was damit gemeint ist. Sie sehen mich natürlich hier als Menschen, aber Sie sehen mich sehr selektiv. Sie sehen mich als Kommunikationsadresse, jetzt bin ich gerade hier der Referent. Kommunikationsadresse – der Referent. Deswegen küssen Sie mich auch nicht, umarmen mich nicht, Sie sprechen mich hochselektiv als Person Referent an. Und der Kontext hilft uns zu wissen, welche Person hier gerade aktiv ist. Tatsächlich ist Verücktheit eine Unfähigkeit, Kontexte zu differenzieren. Das heißt, es gibt eigentlich – und das ist eigentlich eine tolle Sache – wir haben alle ein Wissen darum, ein automatisches Wissen, welche Person wir gerade sind und wie wir uns auch verzaubern, wie wir uns verwandeln. Wenn ich morgens aus dem Haus gehe, werde ich, während ich an die Uni

INHALT

EDITORIAL

SCHWERPUNKT

AUS DEM VPK

MITTEILUNGEN

INFORMATIONEN

AUTOREN/IMPRESSUM

### Das Karussell der Erwartungen

- Das Erwartungskarussell kann helfen, die Erwartungen aufzuschlüsseln

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 31

### Das Karussell der Erwartungen

ES SITZEN IMMER MEHR IM RAUM ALS NUR DIE ANWESENDEN!

Entlaste uns, sorg für dich!  
Führe alles so weiter wie es war!  
Mach endlich alles anders!  
Trage gesellschaftl. Verantwortung!  
Gefährde meine Position nicht!  
Bleib in der Tradition, ändere nichts!  
Ändere was, tue das längst Überfällige!Führe mein Werk fort! Achte mich!  
Über-gebe  
"Innerer Rebell"  
"Innerer Unternehmer"  
"Innerer Familienmensch"  
Ehe-partner  
Kinder  
Habe mehr Zeit für uns!!  
Ich bin auch noch da!!  
Sorge Dich um uns!  
Denk an die Balance!  
Übernimm die Aufgabe, baue weiter!  
Mach was ganz anderes, mach dein Ding!Regionaler Kontext

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 32

### Das „Erwartungskarussell“

- Nachfolger sind einem komplexen Geflecht von Erwartungen ausgesetzt
- Das „Erwartungs“- bzw. „Auftragskarussell“ bietet hier eine gute Möglichkeit der Selbstbeobachtung (v. Schlippe, 2013)
- Bewusstheit als der „Königsweg“ zur Lösung vieler Dilemmata von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.
- Bewusstheit für die Fülle der Erwartungen – oft „erschlägt“ einen die Fülle.
- Doch man kann differenzieren und zu jeder Erwartung eine eigene Antwort finden.

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 33

### Schluss

AN BEWUSSTHEIT GEHT KEIN WEG VORBEI

- Für Paradoxien kann es keine Standardlösungen geben, - sonst wären es bloß Konflikte
- „Consciousness-Raising“ (Harvey & Evans 1994): Herstellen von Bewusstheit
  - Zum einen geht es darum, die eigene Situation als Feld komplexer Erwartungen zu sehen
  - Zum anderen darum, Dilemmata zu verstehen, eigene und die des anderen und so den anderen nicht als „den Gegner“ zu sehen, sondern als Partner im Lösen einer Entwicklungsaufgabe
- So früh wie möglich ins Gespräch kommen: „Creating a cross-generational dialogue is crucial“ (Lansberg, 1988)
- Möglichst früh familienstrategische Weichenstellungen klären und unmissverständlich kommunizieren (z.B. Verfahrensregeln für die Nachfolge offenlegen; Fremdgeschäftsführung nicht tabuisieren usw.), ggf. Familienverfassung
- Aber auch Mut zeigen in der wechselseitigen Konfrontation

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 34

Universität Witten/Herdecke  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft  
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Telefon: 02302 926-513  
Fax: 02302 926-561  
www.wifu.de  
www.uni-wh.de/wifu  
www.facebook.com/gowifu

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

11. Juni 2015 | Seite 35

fahre, eine andere Person. Ich rede anders, ich handele anders, ich werde anders adressiert. Person ist also Kommunikationsadresse. Was nützt es, das so zu beschreiben? Das nützt, dass man mehrere Personen gleichzeitig sein kann, aber ein Mensch. Das ist jetzt wieder der Punkt, wo in Familienunternehmen die Erwartungen ineinander laufen. Meine Erwartungen, wenn ich jetzt der Boss bin und Sie sind mein Sohn, dann vermischen sich die Verhaltenserwartungen, dann sehe ich nicht ganz genau, welche Person ist denn jetzt gerade aktiv. Es ist nicht einfach, den Kontext klar auseinanderzuhalten, welche Person gerade aktiv ist. Noch einfacher wäre es, ich hätte eine Glühbirne auf dem Kopf. Rot für Referent und blau für Privatmann. Und wir gehen da draußen hin, ich klicke um und wir stehen in der Kaffeepause so einander gegenüber und Sie sehen gerade: Privatmann läuft. Wir haben vorhin ein bisschen uns über Osnabrück unterhalten und über die Osnabrücker und über die Regionen, wo man da leben kann. Da war ich gerade nicht Referent, sondern da leuchtete die blaue Lampe – Privatmann. Ich kenne Unternehmensfamilien, die, wenn die ein bisschen bei uns reingeschnuppert haben, dann solch eine künstliche Sprache anfangen:

*Papa, ich rede jetzt mal mit dir mit dem Sohn-Hut auf, und jetzt nehme ich mal den Unternehmenshut auf und würde jetzt mal... In der Unternehmens-Kommunikation würde ich das sagen, in der Familienkommunikation das.*

Können Sie auch mal zuhause probieren. Mal sehen, wie sich das anfühlt, auch auf verschiedenen Stühlen zu sitzen. Total interessant, diesem Paar mit dem Kuckuck habe ich gesagt, suchen Sie sich mal ein Symbol für das Unternehmen. Okay, ir-

gendein Kissen oder sowas. Wo ist das zwischen ihnen? Na genau in der Mitte. Das heißt, wenn sie ihren Mann angucken, sehen sie das Unternehmen – immer. Wenn Sie Ihre Frau angucken, sehen Sie das Unternehmen immer mit. Hmm, hat das Unternehmen eigentlich schon mal Urlaub gehabt? Wie meinen Sie das – Urlaub? Ja wie lange ist das her? Das hat noch nie Urlaub gehabt. Nehmen Sie es doch mal, stellen es mal vor die Tür. Das ist jetzt drei Wochen auf Langeoog und wird richtig schön braun. Und dann setzen Sie sich beide nochmal einander gegenüber. Was ist jetzt anders? Und das ist sehr interessant. Ich habe ja 24 Jahre mit klinischen Familien gearbeitet, mit oft sehr, sehr nachhaltig zerstörten Beziehungen. Und in diesem Fall war das so, dass der Mann seine Frau anguckte und sagt: ‚Ich merke, wie gerne ich sie habe. Ich merke, wie gern ich sie angucke und es wird mir ganz warm ums Herz, wenn ich sie anhöre!‘ Und die Frau sagt ‚Irgendwie ist er ein netter Kerl. Und wenn nicht immer dieses blöde Unternehmen...‘ Sage ich: ‚Ach, haben Sie es schon wieder aus dem Urlaub geholt, soll ich es mal eben wieder reinholen?‘ ‚Nein, nein, sagt sie. ‚Okay, ich bleibe dabei, du bist ein netter Kerl!‘ Und dann wird auf einmal deutlich, dass da eigentlich eine ganz gute Substanz unten drunter ist, dass da ganz viel, anders als in vielen klinischen Familien, Substanz ist und die Beziehungssubstanz eigentlich nicht schlecht ist. Und dass das auch wieder einer der großen Schlüssel dafür ist, warum Familienunternehmen so gut halten, dass da so ein Untergrund ist, der trägt, auch wenn es oben drüber jede Menge Krach gibt. Und dann, wenn wir das gemacht haben, als wir das dann gemacht hatten, habe ich gesagt: ‚So jetzt holen wir das Unternehmen nochmal wieder rein. Wo soll es denn mal einen Platz haben, der Sie

weniger belastet?‘ Dann haben die ganz lange experimentiert und dann haben sie gesagt: ‚Wir setzen uns nebeneinander und setzen das Unternehmen so, dass wir gemeinsam da drauf gucken, aber dass wir die Möglichkeit haben, unsere Stühle auch zu drehen und uns anzugucken. Und wenn wir uns angucken, dann gucken wir nicht auf das Unternehmen!‘ Das war zwar nur symbolisch erstmal, aber das hat eine ganz große Bedeutung gehabt, dieses, wenn das Unternehmen zwischen uns ist, dann sind wir eigentlich permanent in einer Konfrontationssituation. Das waren die, die sich ständig im Unternehmen auch miteinander stritten – beständig in einer Konfrontation. Wenn wir nebeneinander auf das Unternehmen gucken, sehen wir das Unternehmen als eine gemeinsame Aufgabe und wir sind in der Lage, es nicht unbedingt für drei Wochen nach Langeoog zu schicken, aber für einen Abend zu suspendieren und zu sagen, jetzt drehen wir uns zueinander und dann gibt es nur uns beide. Warum habe ich Ihnen das jetzt vorgetragen? Weil es um das Erwartungskarussell geht und wir diese Situation haben, dass wir gleichzeitig eine Vielfalt von unterschiedlichen Erwartungen haben und dass die Gleichzeitigkeit der Erwartungen und die fehlende Kontextmarkierung zu Paradoxien führt. Und das Erwartungskarussell ist ein Instrument was hilft, die Erwartungen zu klären und zu differenzieren.

Verschiedenen Logiken zeigen, dass sie sich eigentlich nicht nur auf Familienunternehmen und Eigentum beschränken, sondern in diese Verwirrung der Logiken kann man auch in ganz anderen Kontexten geraten. Ich erinnere mich an ein Beispiel, was mir die Personenhaftigkeit sehr deutlich gemacht hatte. Ich war als Jugendlicher bei den Pfadfindern.

Und mein Lateinlehrer war der oberste Pfadfinderführer von dem Bereich Münsterland. Ich habe in Münster Abitur gemacht. Und als Pfadfinder duzte man sich. Als Schüler und Lehrer siezten wir uns im Gymnasium und das war auch ganz klar. Und die Kontexte waren ganz klar getrennt. Im Pfadfinderlager mit Uniform mit allem Drum und Dran wurde geduzt, in der Schule wurde gesiezt. Jetzt passierte Folgendes: Ich hatte ein...man musste immer ein Fahrtenbuch führen, wo drinstand, an welchen Taten und Lagern und sowas man teilgenommen hatte und ich hatte das vergessen und brauchte eine Unterschrift von ihm als meinem Pfadfinderleiter. Ich bin also nach dem Lateinunterricht zu ihm gegangen und habe ihm das Heft hingelegt. Und jetzt die Frage, wie rede ich ihn an? Karl-Heinz oder Herr B., wer ist er jetzt für mich? Und ich habe das dann so gelöst, dass ich das so umschrieben habe, hier müsste noch eine Unterschrift geleistet werden und so. Weil ich nicht wusste, welche Person bin ich jetzt gerade für ihn und wer ist er gerade für mich. Da verschwammen eben die beiden Personen. Und dann gab er mir das Heft zurück und sagte: Hier Schlippe haben Sie ihr Heft zurück. Und dann wusste ich, ich bin im Kontext Schule und die ist stärker.

Ich habe in dieser Szene einfach nur abgewartet und mal geguckt, ob der andere die Situation definiert. Es gibt Familien/Unternehmensfamilien, die sehr klare Rituale haben. Und zum Beispiel, wenn die Haustür zufällt, wird kein Wort mehr über das Unternehmen gesprochen – ist eine Familie. Eine andere macht das so. Wenn wir im Unternehmen sind, sprechen wir uns mit „Sie“ an, zuhause mit „du“. Ein bisschen artifiziert, aber es funktioniert. Also der Versuch, künstliche Markierungen

zu setzen zwischen Kontexten. Und das kann man ganz gut eigentlich über Rituale. Und dann gibt's noch *Humor*.

Ich glaube, dass Humor eigentlich die Begleiterscheinung von Paradoxie-Toleranz ist. Wenn die Tochter dem Vater die Brille putzt und sagt, so ist es eben. Und nicht sagt, wie kannst du...ich fühle mich persönlich gekränkt und beleidigt und so. Und wir versuchen sehr viel, also sowohl in Beratungssituationen als auch in Ausbildungssituationen, mit den Unternehmensnachfolgern immer wieder dieses Moment von Humor reinzubringen. Weil eben in einer gewissen Weise hat vieles von dem auch ein Stückchen mit der Absurdität unseres menschlichen Lebens zu tun, dass wir uns mit der Art und Weise, wie wir uns gedankliche Welten erzeugen, die dann Strukturen werden, in denen wir uns bewegen. Und wir bewegen uns dann in selbst geschaffenen Paradoxien und vergessen, dass es unsere Art des Denkens ist und unsere Art, die wir selbst geschaffen haben, dass wir uns in solchen Kontexten bewegen. Und das ist die Frage, ob Gott einen Stein schaffen kann, der größer ist, als er ihn aufheben kann. Dass sie einfach eine absurde Frage ist und nicht irgendwie ganz wichtig oder schlimm. Und es soll sogar einen Philosophen gegeben haben, der sich wegen Paradoxien umgebracht hat. Das muss nicht sein!

### Schluss

Die Fähigkeit, entspannt mit Paradoxien umzugehen, scheint mir das zu sein, was Familienunternehmen besonders auszeichnet. Zumindest bei den Unternehmen, denen es gelingt, über eine längere Folge von Generationen als Familienunternehmen bestehen zu bleiben, zeigt sich in ganz unterschiedlichen Formen immer wieder diese Fähigkeit: die

Spannung zwischen unvereinbaren Polen auszuhalten, anstatt sie einfach dadurch zu lösen, dass der einen Seite der Vorzug vor der anderen gegeben wird.

# „Uns fehlen qualifizierte pädagogische Fachkräfte.“

## Ergebnisse der Online-Umfrage „KITA-Kraft – Wie steht es um das Personal in unseren Kitas?“

Eike Ostendorf-Servissoglou/Sophia Reichardt

**Kita-Träger-Verantwortliche und Eltern nahmen an einer Online-Befragung des VPK-Bundesverbandes e.V. teil und äußerten sich zur Personalsituation in ihren Kitas. Das Ergebnis: Die Mehrzahl der Einrichtungen ist von Fachkraft-Engpässen betroffen, die die Bildungs- und Betreuungsqualität beeinträchtigen und Angebote einschränken. Pädagogisches Personal von Verwaltungsaufgaben zu entlasten und Fachleute aus anderen Professionen in die Bildung und Betreuung der Kita-Kinder einzubinden, könnte die Situation entschärfen.**

Der Fachkräftemangel bei Erzieherinnen und Erziehern stellt Kita-Träger in vielen Regionen seit langem täglich vor große Herausforderungen. Der VPK-Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e.V. wollte nun wissen, welche Erfahrungen Kita-Träger-Verantwortliche und Eltern machen und führte zu diesem Zweck Online-Befragungen für diese beiden Zielgruppen durch. 574 Personen von kommunalen, kirchlichen und sonstigen freien Trägern, die insgesamt 80.000 Betreuungsplätze anbieten, sowie 568 Mütter bzw. Väter mit insgesamt 850 Kita-Kindern nahmen im Juni und Juli 2015 an der bundesweiten Umfrage teil.

### Die Situation aus Sicht der Kita-Träger

Über die Hälfte der Träger-Verantwortlichen berichtete von gravieren-

den Problemen bzw. der Unmöglichkeit, auf dem Arbeitsmarkt geeignete Fachkräfte für die eigenen Kitas zu finden. Weitere 37 Prozent gaben an, dass die Personalgewinnung zunehmend problematischer wird. „Wir stellen ein, obwohl wir von der Qualifikation nicht überzeugt sind. Nur, um jemanden zu haben“, schrieb eine Umfrageteilnehmerin. „Man bekommt zwar Personal, aber keines, dem wir unsere Kinder anvertrauen möchten“, sagte eine andere.

Nach Einschätzung von über 50 Prozent der Trägerverantwortlichen führt die angespannte Personalsituation in ihren Einrichtungen dazu, dass die pädagogische Qualität leidet. Außerdem gab jeweils fast ein Fünftel der Befragten an, dass sie geplante Gruppen nicht eröffnen oder Betreuungsplätze nicht belegen können, weil Personal fehle. Ebenso viele mussten bereits ihre Betreuungszeiten reduzieren.

### Sicht der Eltern

Fast 80 Prozent der Mütter und Väter, die sich an der Umfrage beteiligten, nutzen einen Ganztagsplatz für ihr Kind bzw. ihre Kinder. Sieben von zehn Eltern sagen, die angebotenen Betreuungszeiten ermöglichten es ihnen, Familie und Beruf gut zu vereinbaren. 27 Prozent meinen, dies sei nur eingeschränkt der Fall.

Rund sechs von zehn Eltern nehmen die Personalsituation in der Kita als problematisch wahr. Sie bemängeln,

dass regelmäßig Betreuungskräfte fehlten, dadurch bestimmte pädagogische Angebote entfielen und die Qualität der Betreuung gesunken sei. „Ausflüge werden gestrichen. Das Personal wird verheizt.“ So bringen sie ihre Eindrücke auf den Punkt.

### Was können Träger tun?

Nach den Handlungsoptionen zur Abfederung des Fachkräftemangels befragt, sprach sich über die Hälfte der Trägerverantwortlichen dafür aus, für Verwaltungsaufgaben künftig entsprechend spezialisiertes Personal oder auch Hilfskräfte einzusetzen und damit Pädagoginnen und Pädagogen zu entlasten. „Wir brauchen ausreichend Personal für die Arbeit am Kind und weniger Bürokratie! Der derzeitige Verwaltungsaufwand ist sehr hoch und administrative Tätigkeiten ließen sich von anderen Personen als den Erzieherinnen und Erziehern erledigen“, lautete beispielsweise eine Rückmeldung.

Für die Möglichkeit, im pädagogischen Bereich Fachkräfte anderer Professionen – zum Beispiel Schreinerinnen und Schreiner oder Gärtnerinnen bzw. Gärtner – einzusetzen, begeistert sich fast die Hälfte der befragten Trägerverantwortlichen. Auch Eltern haben in diesem Punkt mehrheitlich eine positive Einstellung. Fast sechs von zehn Eltern erwarten, dass der Einsatz von Menschen mit spannenden anderen fachlichen Qualifikationen und Berufs-

erfahrungen in der Kita eine Bereicherung für ihre Kinder und die Betreuungsqualität darstellen würde. Eine Mutter schreibt: „Bei uns ist bereits ein Quereinsteiger aus dem Bereich Landschaftsbau tätig, der eine ideale Ergänzung für das Konzept des Naturkinderhauses darstellt.“ Ein anderer Elternteil ist sich sicher: „Wir brauchen mehr Personal mit vielseitigen Qualifikationen.“

Wir bedanken uns an dieser Stelle herzlich bei allen Träger-Verantwortlichen und Eltern, die unsere Umfrage durch ihre Teilnahme und ihr ausführliches Feedback unterstützt haben. Die Personalsituation in Kindertageseinrichtungen zu verbessern ist und bleibt eines unserer Kernanliegen, für das wir uns bei unserer verbandspolitischen Arbeit kontinuierlich einsetzen. Der Weg zur Erreichung des übergeordneten Ziels

bundeseinheitlich verbindlicher Personalstandards in Kindertageseinrichtungen ist sicher noch lang. Gelingen kann er nur mit der gemeinsamen Anstrengung von Politik, Kita-Verantwortlichen und nicht zuletzt der Unterstützung innovativer Träger, die beispielsweise mit eigenen Konzepten zur Ausbildung von Fachkräften oder der Schaffung multi-professioneller Teams Lösungsansätze präsentieren.



„KITA-Kraft – Wie steht es um das Personal in unseren Kitas?“

Personalsituation in deutschen KITAs aus Sicht von Eltern und Trägern



KITA-Kraft | Seite 1

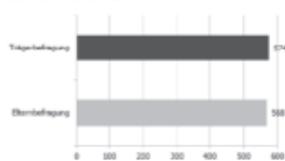
Gliederung

1. Methodik und Befragungsrücklauf
2. Trägerbefragung: Personalsituation
3. Elternbefragung: Personalsituation
4. Handlungsoptionen aus Sicht von Eltern und Trägern
5. Fazit

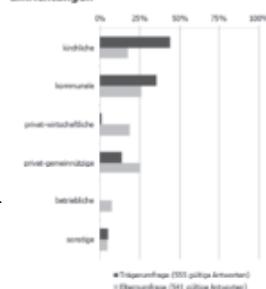
KITA-Kraft | Seite 2

1. Methodik und Befragungsrücklauf

Anzahl der BefragungsteilnehmerInnen



Trägerschaft der Einrichtungen



- Jeweils knapp 600 Befragungsteilnehmer aus allen Bundesländern (stark: BY, BW, NRW).
- Sämtliche Trägertypen sind repräsentiert - lediglich reine Betriebskitas sind in der Trägerumfrage unterrepräsentiert.

KITA-Kraft | Seite 3

2. Trägerbefragung: Personalsituation

Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Situation des Arbeitsmarkts für pädagogisches Fachpersonal? Bitte beziehen Sie sich dabei auf die Personalgewinnung für Ihre Einrichtung/en.

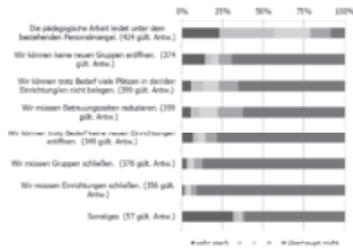


- Aus Sicht der Träger besteht auf dem Arbeitsmarkt ein aktueller **Mangel insbesondere an gut qualifizierten Fachkräften.**

KITA-Kraft | Seite 4

2. Trägerbefragung: Personalsituation

Falls die Situation der Personalgewinnung aus Ihrer Sicht gegenwärtig angespannt ist: Welche Auswirkungen hat das auf den Betrieb Ihrer Einrichtung/en?

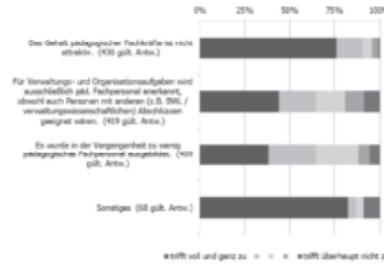


→ Auch bei längerfristigem Personalmangel werden **Betreuungszeiten nur selten reduziert.**

KITA-Kraft | Seite 5

2. Trägerbefragung: Personalsituation

Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe für die gegenwärtige Situation?



→ nahezu alle Träger sehen PädagogInnen-**Gehalt als nicht attraktiv** an

→ Mehrheit der Träger nimmt Rahmenbedingungen für die Spezialisierung von Tätigkeiten als **ungünstig** wahr

KITA-Kraft | Seite 6

2. Trägerbefragung: Personalsituation

Welche Maßnahmen ergreifen Sie bei kurzfristigem Personalmangel (z.B. durch Krankheit mehrerer MitarbeiterInnen)?



→ Auch bei kurzfristigem Personalmangel nehmen Träger **eher Abstriche bei der Qualität** der pädagogischen Arbeit in Kauf als z.B. eine Verkürzung von Öffnungszeiten.

KITA-Kraft | Seite 7

3. Elternbefragung: Wahrnehmung der Personalsituation

Wie beurteilen Sie die Personalsituation in Ihrer Einrichtung?

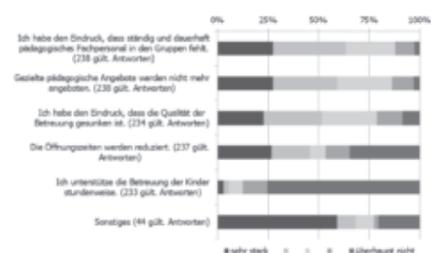


→ Ein größerer Anteil der Eltern nimmt die Personalausstattung als **adäquat** wahr. Trotzdem überwiegen die Rückmeldungen bzgl. eines **Mangels insbesondere an gut qualifizierten Kräften.**

KITA-Kraft | Seite 8

3. Elternbefragung: Wahrnehmung der Personalsituation

Wie wirkt sich der Fachkräftemangel auf Ihre Einrichtung aus?

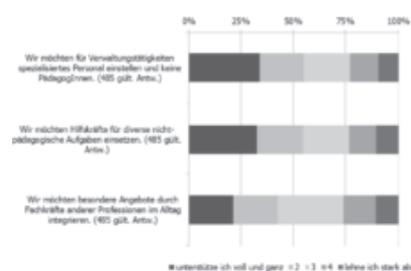


→ **Eltern** bemerken ebenfalls eine Verschlechterung der pädagogischen Qualität aufgrund fehlenden Personals.

KITA-Kraft | Seite 9

4. Trägerbefragung: Handlungsoptionen

Welche Aussagen treffen auf Sie und Ihre Einrichtungen zu?



→ Mehrheitliche **Akzeptanz der Träger bzgl. stärkerer Spezialisierung**

→ Akzeptanz von Fachkräften anderer Professionen in päd. Tätigkeit überwiegt ablehnende Haltung

KITA-Kraft | Seite 10

#### 4. Elternbefragung: Handlungsoptionen

Wie ist Ihre Einstellung zur Beschäftigung von Fachkräften anderer Professionen in Ihrer Einrichtung?



##### Erläuterungstext

„Aktuell wird in Fachkreisen diskutiert, Fachkräfte anderer Professionen ergänzend in die pädagogische Arbeit einzubinden. Dies verfolgt das Ziel, Teamkompetenzen im Hinblick auf spezielle Themen (Naturwissenschaften, Kunst, Sport etc.) zu erweitern.“

→ Mehrheitliche **Akzeptanz von Eltern bzgl. Fachkräften anderer Professionen**

KITA-Kraft | Seite 11

#### 5. Fazit

1. In der Regel wird **Vollzeitbetreuung** von den Eltern nachgefragt.
2. Die Eltern sind mit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, welche durch die Betreuungsdauer ermöglicht wird, überwiegend zufrieden. Wahrgenommener **Personalmangel wird toleriert**.
3. Die **Rekrutierung** (insbes. von gut qualifiziertem) Personal ist für die Mehrzahl der Träger **problematisch**.
4. Träger nehmen bei Personalknappheit eher **Abstriche bei der pädagogischen Qualität** in Kauf als eine Reduktion von Öffnungszeiten (→ marktorientiertes Verhalten).
5. Träger akzeptieren mehrheitlich eine stärkere **Spezialisierung von Tätigkeiten**.

10.11.2015

KITA-Kraft | Seite 12

#### 5. Fazit

6. Der pädagogische Einsatz von Fachkräften anderer Professionen hat auf Seiten der Träger **mehr Befürworter als Ablehnungen** (allerdings keine klare Mehrheit).
7. Eine Mehrheit der Eltern erwartet von dem Einsatz von Fachkräften anderer Professionen eine **Bereicherung der pädagogischen Qualität**.
8. Es lässt sich **kein Zusammenhang** zwischen der Wahrnehmung von Personalknappheit und einer Befürwortung von Fachkräften anderer Professionen feststellen.
9. Die Ergebnisse der Elternbefragung deuten eher darauf hin, dass Eltern **unabhängig von der wahrgenommenen Personalkapazität** von dem Einsatz von Fachkräften anderer Professionen eine Bereicherung der pädagogischen Qualität erwarten.

KITA-Kraft | Seite 13



## VPK-MITGLIEDSVERBÄNDE

### VPK-Bundesverband e. V.

#### Präsidium:

**Präsident:** Martin Adam  
**Vizepräsident:** Hermann Hasenfuß  
**Vizepräsidentin:** Sabine Juraschek  
 Michaelkirchstr. 13  
 10179 Berlin

Telefon: 0 30 / 89 62 52 37  
 Fax: 0 30 / 63 42 54 13  
 E-Mail: [info@vpk.de](mailto:info@vpk.de)  
 Internet: [www.vpk.de](http://www.vpk.de)

**Fachreferent:** Werner Schipmann  
 Telefon: 05 41 / 9 99 82 70  
 Fax: 05 41 / 9 99 82 72  
 E-Mail: [schipmann@vpk.de](mailto:schipmann@vpk.de)

**Referentin:** Sophia Reichardt  
 Telefon: 0 30 / 89 62 52 37  
 Fax: 0 30 / 63 42 54 13  
 E-Mail: [reichardt@vpk.de](mailto:reichardt@vpk.de)

#### VPK-Landesverband Baden-Württemberg e. V.

Vorsitzender: Martin Adam  
 Senator-Burda-Str. 45, 77654 Offenburg  
 Telefon: 07 81 / 9 48 21 63  
 Telefax: 07 81 / 93 74 50  
 E-Mail: [kontakt@vpk-bw.de](mailto:kontakt@vpk-bw.de)  
 Internet: [www.vpk-bw.de](http://www.vpk-bw.de)

#### VPK-Landesverband Bayern e. V.

Vorstandschafft: Kerstin Kranz  
 Winfried Koim, Elisabeth Zimmermann  
 Wagnerbreite 3, 83607 Holzkirchen  
 Telefon: 0 80 24 / 30 38 77  
 Telefax: 0 80 24 / 30 38 78  
 E-Mail: [referentin@vpk-bayern.de](mailto:referentin@vpk-bayern.de)  
 Internet: [www.vpk-bayern.de](http://www.vpk-bayern.de)

#### VPK-Landesverband Berlin e. V.

Vorstand: Angela Thielemann, Sabine Fincke,  
 Peter Ahrens  
 Michaelkirchstr. 13, 10179 Berlin  
 Telefon: 0 30 / 42 85 96 56  
 Telefax: 0 30 / 63 42 54 13  
 E-Mail: [info@vpk-berlin.de](mailto:info@vpk-berlin.de)  
 Internet: [www.vpk-berlin.de](http://www.vpk-berlin.de)

#### VPK-Landesverband Brandenburg e. V.

Vorsitzender: Jochen Sprenger  
 Feuerbachstr. 12, 14471 Potsdam  
 Telefon: 03 31 / 24 34 76 51  
 Telefax: 03 31 / 24 34 76 52  
 E-Mail: [office@vpk-brb.de](mailto:office@vpk-brb.de)  
 Internet: [www.vpk-brb.de](http://www.vpk-brb.de)

#### VPK-Landesverband Hamburg und Schleswig-Holstein e. V.

Vorsitzender: Pierre Steffen  
 Rammseer Weg 25, 24113 Kiel-Molfsee  
 Telefon: 04 31 / 5 45 00 33 99  
 Telefax: 04 31 / 54 50 03 38  
 E-Mail: [info@vpk-nord.de](mailto:info@vpk-nord.de)  
 Internet: [www.vpk-nord.de](http://www.vpk-nord.de)

#### VPK-Landesverband Hessen e. V.

Vorsitzender: Mario M. Reinicke  
 E-Mail: [mario.reinicke@vpk-hessen.de](mailto:mario.reinicke@vpk-hessen.de)  
 Telefon: 06 11 / 90 00 37 63  
 Internet: [www.vpk-hessen.de](http://www.vpk-hessen.de)

#### VPK-Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.

Vorsitzender: Holger Lindig  
 ISA-MV GmbH, Mecklenburgstr. 59,  
 19053 Schwerin  
 Telefon: 03 85 / 5 21 33 99  
 Telefax: 03 85 / 5 21 33 97  
 E-Mail: [info@vpk-mvp.de](mailto:info@vpk-mvp.de)  
 Internet: [www.vpk-mvp.de](http://www.vpk-mvp.de)

#### VPK-Landesverband Niedersachsen e. V.

Vorsitzender: Uwe Juraschek  
 Nikolaiwall 3, 27283 Verden  
 Telefon: 0 42 31 / 9 85 86 45  
 Telefax: 0 42 31 / 9 85 86 47  
 E-Mail: [info@vpk-nds.de](mailto:info@vpk-nds.de)  
 Internet: [www.vpk-nds.de](http://www.vpk-nds.de)

#### VPK-Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V.

Vorsitzender: Hans Günther Mischke  
 Brockhauser Weg 12a,  
 58840 Plettenberg  
 Telefon: 0 23 91 / 95 44 33  
 Telefax: 0 23 91 / 95 44 39  
 E-Mail: [info@vpk-nw.de](mailto:info@vpk-nw.de)  
 Internet: [www.vpk-nw.de](http://www.vpk-nw.de)

#### VPK-Landesverband Rheinland-Pfalz e. V.

1. Vorsitzender: Peter Köhler  
 Bergstr. 6, 56761 Urmersbach  
 Telefon: 0 26 54 / 88 28 72 23  
 E-Mail: [vpk.rlp@googlemail.com](mailto:vpk.rlp@googlemail.com)  
 Internet: [www.vpk-rlp.de](http://www.vpk-rlp.de)

#### VPK-Landesverband Sachsen e. V.

Vorsitzender: Michael Witzke  
 Wettiner Str. 50, 08371 Glauchau  
 Telefon: 0 37 63 / 6 03 07 01  
 Telefax: 0 37 63 / 60 35 47  
 E-Mail: [info@vpk-sachsen.de](mailto:info@vpk-sachsen.de)  
 Internet: [www.vpk-sachsen.de](http://www.vpk-sachsen.de)

#### Verband privater Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe in Schleswig-Holstein (VPE) e. V.

Vorsitzender: Christian Pohlen  
 Holstenstr. 36, 24582 Bordesholm  
 Telefon: 0 43 22 / 58 45 30  
 Telefax: 0 43 22 / 58 45 31  
 E-Mail: [infovpe@yahoo.de](mailto:infovpe@yahoo.de)  
 Internet: [www.vpe-sh.de](http://www.vpe-sh.de)

# Platzsuche leicht gemacht durch „childrens' home“

Die Jugendamtsmitarbeiter sind ständig beschäftigt, freie Plätze für Kinder und Jugendliche in geeigneten Einrichtungen zu finden. Dies wird momentan noch über Excel-Tabellen oder durch abtelefonieren der entsprechenden Einrichtungen gehandhabt.

Doch diese Methode der Platzsuche ist zeit- und kostenintensiv und die Kinder und Jugendlichen, für die der Platz gefunden werden soll, haben unter Umständen lange Wartezeiten.

Um das Verfahren der Platzsuche kostengünstiger und effektiver zu gestalten, hat die Kinder- und Jugendhilfe Service GmbH, zusammen mit einem Softwareunternehmen, eine interaktive Kommunikationsplattform entwickelt. Durch die deutschlandweite Platzsuche „childrens home“ kann innerhalb kürzester Zeit ein freier Platz für Kinder und Jugendliche, in einer dem Kindeswohl entsprechenden Einrichtung gefunden werden. Die Handhabung der Platzsuche ist einfach gestaltet und bedarf keiner großen Schulung für die Anwender. Den Jugendamtsmitarbeitern wird durch die Nutzung von „childrens home“ die Arbeit um ein Vielfaches erleichtert.

Besonders im Bedarfsfall zum Wohl des Kindes, insbesondere bei der Inobhutnahme, einen freien Platz zu finden, bietet die deutschlandweite Platzsuche „childrens home“ einen umfangreichen Katalog an Suchkriterien, um einen für das Kind oder Jugendlichen einen geeigneten Platz in einer Einrichtung zu finden.

Den Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die diese Plattform nutzen, entsteht der Vorteil einer besseren Auslastung Ihrer Kapazitäten.

Die Einrichtungen hinterlegen die Anzahl der freien Plätze und Ihre Kontaktdaten, wodurch die Jugendamtsmitarbeiter, sowie Mitarbeiter

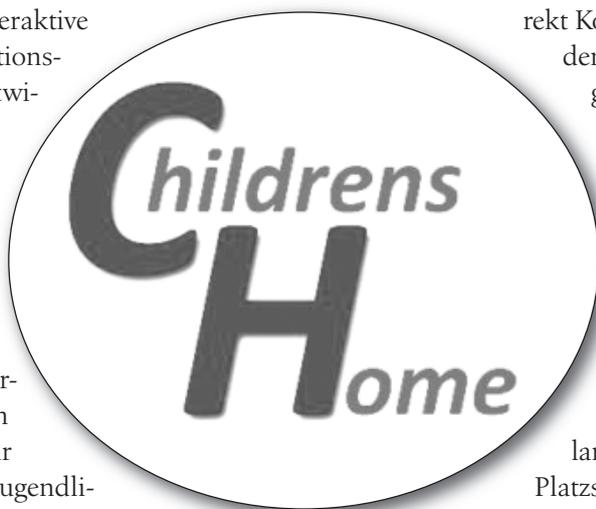
im sozialen Bereich direkt Kontakt mit den zuständigen Mitarbeitern der Einrichtung aufnehmen können.

Die deutschlandweite Platzsuche bietet es ebenfalls an, die in

einer Einrichtung vorhanden Schulen oder in der Umgebung ansässigen Schulen anzugeben. Dieser Punkt ist wichtig, z. B. bei der Unterbringung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen, um sie in das Schulsystem zu integrieren. Viele Einrichtungen und Schulen bieten Förderklassen für Deutschunterricht an, damit die unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen sich gut aufge-

**Schulen bieten Förderklassen für Deutschunterricht an**

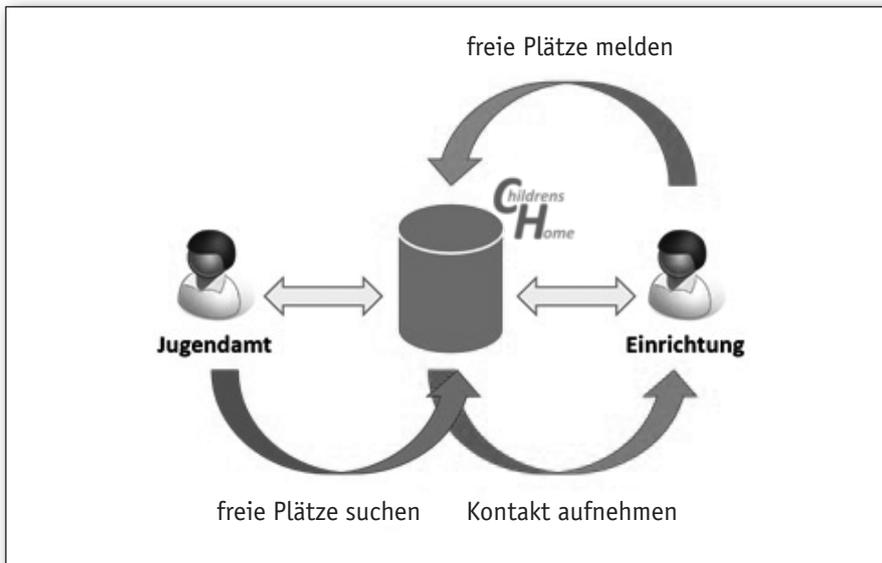
nommen fühlen und das Vertrauen gestärkt wird. Mit „childrens home“ können freie Plätze in Einrichtungen mit solchen Voraussetzungen schnell und einfach gefunden werden.



Gemeinsam sind wir stark!



**KINDER- UND  
JUGENDHILFE  
SERVICE**



Die Lage der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge spitzt sich immer mehr zu, da keine geeigneten Plätze mehr zur Verfügung stehen.

**Lage der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge spitzt sich zu**

Viele Jugendämter in Deutschland sind überlastet und es entstehen lange Wartezeiten für die Kinder und Jugendlichen, die einen Platz in einer geeigneten Einrichtung benötigen.

Durch einen gesicherten Zugang (Benutzername und Kennwort) für Jugendämter und Einrichtungen über den Internet-Browser, Smartphone und/oder Tablet, werden die deutschen Datenschutzgesetze eingehalten.

**Einhaltung deutscher Datenschutzgesetze**

Ein wesentlicher Vorteil besteht auch darin, dass keine Installation auf Endgeräten notwendig ist und somit eine kostenintensive Wartung und Installation von Updates entfällt.

In Zusammenarbeit mit Landkreisjugendämtern wird die deutschlandweite Platzsuche ständig erweitert und auf die Bedürfnisse der Jugendämter abgestimmt. Durch eine statistische Auswertung der Daten (nicht personenbezogen), kann diese Erweiterung realisiert und bedarfsgerecht umgesetzt werden.

Das Konzept der Platzsuche sieht Erweiterungen vor, um auf Änderungen bzw. Ergänzungen im Angebots-

**Schnelle Reaktion auf Änderungen und Ergänzungen im Angebotskatalog**

katalog schnell reagieren zu können. Es werden in der Platzsuche, auf Wunsch der Landkreisjugendämter, bereits Ausschlusskriterien, Betreuungsintensität, Zielgruppen- und Arbeitsschwerpunkte uvm. ergänzt. Durch ständige Erreichbarkeit und Kundennähe der Kinder- und Jugendhilfe Service GmbH, werden die Angaben zu den freien Plätze bei „childrens home“ auf aktuellem

**Reduzierung der Wartezeit auf ein Minimum durch ständige Erreichbarkeit**

Stand gehalten, damit eine schnelle Platzzuteilung der Kinder und Jugendlichen erfolgen kann und somit die Wartezeit auf ein Minimum reduziert wird.

Die deutschlandweite Platzsuche „childrens home“ unterstützt die Suche nach Unterbringungsplätzen nach §42 Inobhutnahme mit Clearingstelle und nach §34 Erfahrung mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen. Derzeit können noch keine genauen Angaben über die Zahlen, der in Deutschland aufgenommenen minderjährigen Flüchtlinge genannt werden. Durch die Erfassung und Auswertung der angewählten Suchkriterien, kann durch

**Erstellung einer Statistik von vermittelten Kindern und Jugendlichen**

die Platzsuche „childrens home“, eine Statistik der vermittelten Kinder und Jugendlichen erstellt werden. Durch diese Statistik kann auch eine Aussage über die Anzahl der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge getroffen werden.

Nähere Informationen finden Sie unter: [www.kiju-service.de](http://www.kiju-service.de) oder kontaktieren sie uns telefonisch (05022/944 6653).

Vorankündigung

Vorankündigung

Vorankündigung

Vorankündigung



**VPK-Bundesverband e.V.**

**PODIUM 2016**

**FAVORITE Parkhotel Mainz**

**26. April 2016**

***Moral – Macht – Missbrauch***  
***– Schutzkonzepte in der Kinder- und Jugendhilfe –***

9.00 Uhr	Empfang/Stehkaffee
9.30 – 10.15 Uhr	Begrüßung der Gäste und Eröffnung: <i>Martin Adam</i> , Präsident VPK-Bundesverband e.V., Berlin  Grußworte <i>Irene Alt</i> , Ministerin für Integration, Familie, Kinder, Jugend und Frauen, Rheinland-Pfalz (Anfrage) <i>N.N.</i>
10.15 – 10.30 Uhr	Umgang mit Wirklichkeiten – Thematische Einführung <i>Werner Schipmann</i> , VPK-Bundesverband e.V., Berlin
10.30 – 11.15 Uhr	Herausforderungen erkennen, Schutzkonzepte umsetzen, Kompetenzorte fördern <i>Johannes Wilhelm Rörig</i> , Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs, Berlin
11.45 – 12.30 Uhr	Entwicklung einer Kultur des Hinsehens, Hinhörens, Handelns <i>Prof. Dr. Mechthild Wolff</i> , Hochschule Landshut
12.30 – 13.00 Uhr	DISKUSSION Leitung: <i>N.N.</i>
13.00 – 14.15 Uhr	MITTAGSPAUSE
14.15 – 14.45 Uhr	Gelingensbedingungen für Schutzkonzepte in Einrichtungen <i>Dr. Inken Tremel</i> , Deutsches Jugendinstitut München
14.45 – 16.15 Uhr	Workshops AG 1–3: Schutzkonzepte HzE AG 4: Schutzkonzepte Kita
16.15 – 17.00 Uhr	Ergebnisse der Workshops
Anschl.	ABSCHLUSS und ENDE
Durch das Programm führt:	<i>Sophia Reichardt</i>

Vorankündigung

Vorankündigung

Vorankündigung

Vorankündigung

## Aus dem VPK

# Als Familie für Familien

Eva Weber

**Um in seiner Arbeit als Sozialpädagoge weniger Papierkram und mehr Zeit für Familien in Not zu haben, hat Said Seltmann gemeinsam mit seinem Schwager eine Software neu entwickelt. Ein Jahr lang hat mancher Sonntagnachmittag im Kreis der Familie darunter gelitten. Das Ergebnis, „Steinpilz Risotto“, spart in der ambulanten Hilfe wertvolle Zeit.**

Said Seltmann ist rund um die Uhr erreichbar. Denn es kann immer sein, dass einer seiner Schützlinge „auf Trebe“ ist, wie man in der Jugendhilfe sagt – dass eines der Kinder, um die sich der 38-Jährige Sozialpädagoge kümmert, von Zuhause abhaut. Ausnahmesituationen für die Familie, ein bürokratischer Vorgang für das Jugendamt. Dazwischen: Said Seltmann und sein Kinder- und Jugendhilfeträger future generation.

Dass Said Seltmann am liebsten selbst anpackt, um Dinge besser zu machen, zeichnet sich in seiner Jugend in Cottbus früh ab: 1996 ist er Mitbegründer des soziokulturellen Zentrums „Haus der Wahrheit“, später pflegt er in London Menschen mit Behinderung, bevor er sich 2001 entschließt, Sozialpädagogik zu studieren – und nebenbei in der Kinder- und Jugendhilfe zu arbeiten.

Nach einigen Jahren im stationären Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und als Hausleiter einer teilstationären Einrichtung packt Said Seltmann die Lust, selbstständig Hilfe auf die

Beine zu stellen. Er lässt sich zum Anti-Aggressivitäts-Trainer weiterbilden und bietet seit 2011 mit „future generation“ ambulante und stationäre Hilfe an. Dazu gehören Erziehungsbeistandschaften und sozialpädagogische Familienhilfen sowie eine eigene stationäre Einrichtung. An seinen ersten Fall erinnert er sich noch genau: „Das war eine Kriegsflüchtlingsfamilie aus dem Irak. Dort habe ich schnell gemerkt, dass ich mit meinem Migrationshintergrund in solchen Fällen einen großen Vorteil habe.“ Said Seltmanns Vater stammt aus dem Iran, seine Mutter ist Deutsche – ein Umstand, der ihm viele Fälle mit Migrationshintergrund beschert hat. Herausfordernde Fälle, und damit auch viel Bürokratie.

„Am Anfang war ich für alles zuständig: Ich war Geschäftsführer, Sekretärin, Sozialarbeiter, Putzfrau“, erinnert sich Said Seltmann an die erste Zeit in der eigenen Firma. „Da kommt man schnell an die Grenzen. Und dann wirds bei Kriseninterventionen schwierig, wenn du mitten in der Nacht völlig übermüdet die Dokumentation machen willst. Oder du versuchst, sie dir Tage später zusammenzureimen. So entstehen Fehler. So wollte ich nicht weitermachen.“

Während seine Firma wächst – heute hat die Cottbuser future generation zehn Mitarbeiter –, ist Seltmann selbst zunehmend enttäuscht vom vielen Dokumentationsaufwand und den wenigen Möglichkeiten der Zeiterfassung. Seine Suche

nach einem Programm, das ihm die Arbeit erleichtert und damit mehr Zeit für die Hilfe in den Familien schafft, liefert nur unbefriedigende Ergebnisse. „Es gab einfach keine leicht bedienbare, onlinebasierte Software – dabei wäre das in unserem Beruf so wahnsinnig praktisch“, sagt Seltmann.

Damit er Familien besser helfen kann, bittet er in seiner eigenen Familie um Hilfe. „Mein Schwager Yury ist Programmierer. Also habe ich ihm mein Problem beschrieben und gefragt: ‚Geht da was?‘, und er sagte: ‚Na klar!‘.“

Yury Filipovich ist damals gerade mit seiner Frau aus Weißrussland nach Deutschland gekommen. Vorerst lebt er bei seiner Schwester und seinem Schwager in Cottbus. Ein Jahr lang entwickelt die Familie hier am Feierabend eine Software von Sozialpädagogen für Sozialpädagogen, „und das war ein harter Fight“ sagt Seltmann. „Der Sozialpädagoge will alles, alles, alles drin haben – der Programmierer so wenig wie möglich.“ Auch Filipovich hat die Entwicklung als große private Herausforderung in Erinnerung: „Wo endet die Arbeit, wo beginnt die Familie? Da kam es schon mal vor, dass wir sonntags im Garten wieder davon geredet haben. Aber: Es hat sich gelohnt“, sagt der 30-Jährige heute.

Um ein Gespür für die Anforderungen eines Sozialpädagogen an eine Software zu bekommen, arbeitet Filipovich in der Entwicklungsphase

mit seinem Schwager im Büro. „Wenn du ein gutes Programm schreiben willst, solltest du den Job wirklich gut kennen“. Die speziellen Bedürfnisse, zum Beispiel an einen Kalender, lassen sich mit keiner Standardsoftware bedienen. Deshalb schreibt Filipovich jede Zeile des Codes neu. Das Ergebnis haut seinen Schwager glatt um: „Die Software zum ersten Mal zu benutzen war einfach nur: geil!“, erinnert er sich heute. „Sonst habe ich ne Ewigkeit gegessen, jetzt mache ich die Dokumentation am Smartphone direkt nach dem Termin in wenigen Minuten.“ Das spare ihm fünf Stunden pro Woche, schätzt Seltmann.

Gemeinsam tüfteln die beiden 2012 noch letzte Verbesserungen aus, bevor sie ihre Software auch anderen Sozialpädagogen zur Verfügung stellen. „Steinpilz Risotto“ heißt das Familienprojekt schließlich. „Stein-

## **Software „Steinpilz Risotto“ als Familienprojekt**

pilz‘ wird die Familie meiner Frau in der Weißrussland scherzhaft genannt, weil sie alle ein wenig, naja, unersetzt sind. Außer meine Frau!“, erzählt Said Seltmann mit einem Schmunzeln. Und „Risotto“ als Name für die Software der Marke Steinpilz gefällt allen Beteiligten sofort.

Und nicht nur denen: Seit fünf Monaten arbeitet Sozialpädagoge Christian Prengel mit „Risotto“. „Wir haben seit Jahren nach einer Software gesucht, die das Abrechnungsverfahren vereinfacht und Controlling ermöglicht“, sagt der Bereichsleiter ambulante Arbeit bei Domizil Leuchtturm im brandenburgischen Wiesenburg/Mark. Die Einrichtung hat ihren Schwerpunkt in der statio-

nären und ambulanten Hilfe zur Erziehung. Prengel hat sich viele verschiedene Angebote angesehen. „Die hatten alle jede Menge Details, die man in der Praxis gar nicht braucht, und waren schon deshalb sehr kompliziert. Zu kompliziert für Kollegen, die keine Software-Experten sind.“

Durch Zufall stieß er auf „Risotto“, als er eigentlich schon mit dem Gedanken spielte, in Zukunft einfach weiter mit Zettel und Stift zu arbeiten. „Die Software nutzen wir im ambulanten Bereich. Hier unterstützt uns das Programm in der Koordination, in der Abrechnung, in der Dokumentation und dem Controlling des Arbeitsbereiches“, sagt Prengel. Und: „Das Programm ist leicht bedienbar, verwendet ausschließlich sinnvolle Verknüpfungen, erschließt sich gut von selbst und ist preislich sehr attraktiv, weil man nur die Zugänge bezahlt. Da kommen dann eben nicht am Ende des Jahres nochmal 5000 Euro auf dich zu.“ Für „Risotto“ wird monatlich abgerechnet, und es ist kein Abo – kann also jederzeit gekündigt werden. Zudem ist es onlinebasiert, kann also überall da, wo der Nutzer Internetzugang hat, genutzt werden.

## **Software ist onlinebasiert**

Für Prengel als Bereichsleiter ist die Software eine echte Hilfe. „Für das Controlling ist das Programm super. Ich sehe auf einen Blick ‚Hey, da läuft ein Hilfeplan aus‘ und kann viel schneller reagieren als zuvor“, sagt der Sozialpädagoge, „eine qualitative Verbesserung meiner Arbeit.“ Und: Die besonderen Angebote, die seine Einrichtung bietet, werden nachträglich programmiert. „Das war genau ein Anruf, dann ging es los“, erinnert sich Prengel.

Mit dem Feedback von Nutzern wie Christian Prengel geht die Entwicklung von „Risotto“ stetig weiter. So lange, bis Familien überall von diesem Familienprojekt profitieren können – ob in der ambulanten oder stationären Hilfe.

## Der VPK-Landesverband im Gespräch: Politikfrühstück mit Mitgliedern des Landtages von Baden-Württemberg

Der VPK Baden-Württemberg hatte am Mittwoch, 30. September 2015, bereits zum dritten Mal, die Mitglieder des Sozial- und Bildungsausschusses zum Politikfrühstück in das Restaurant „Alte Kanzlei“ in Stuttgart eingeladen.

Erfreulich war die gute Resonanz von insgesamt 11 Politikerinnen und Politikern aus den Fraktionen von CDU/CSU, SPD, FDP und den Grünen.

Seitens des VPK waren der gesamte Vorstand sowie fünf Einrichtungs-

leiter von interessierten Mitgliedseinrichtungen anwesend.

Der Vorsitzende, Martin Adam, begrüßte zunächst die anwesenden Gäste. Die Problemstellungen, resultierend aus dem Fachkräftemangel in der stationären und teilstationären Jugendhilfe, wurden von ihm erläutert und anschließend im regen Austausch mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern diskutiert.

Eventuell mögliche Lösungswege wurden kurz angesprochen.

Die bisher immer noch fehlende Beteiligung des VPK Baden-Württemberg im Landesjugendhilfeausschuss sowie die Einbindung in politische Verfahrensabläufe (Anhörung bei Gesetzesänderungen etc.) wurden abermals deutlich angesprochen und eingefordert.

Die Politikerinnen und Politiker zeigten großes Verständnis für unsere Themen und sicherten ihre aktive Hilfe und Unterstützung zu.

Waltraud Weegmann, Beisitzerin im Vorstand des VPK Baden-Württemberg, präsentierte anschließend die aktuellen Ergebnisse der VPK-Umfrage bei Eltern und Trägern: „Kita-Kraft – Wie steht es um das Personal in unseren Kitas?“

Die Ergebnisse zeigen deutlich die Situation hinsichtlich der Qualifikation und der Verfügbarkeit von Fachpersonal in Kitas.

Der weitere fachliche Austausch und die Gespräche fanden in angenehmer und ungezwungener Atmosphäre statt.

Für den VPK Baden-Württemberg war dieses Treffen wichtig, um eigene Haltungen und Positionen vermitteln zu können, aber auch um aus erster Hand zu erfahren, welche Einschätzungen die Mitglieder des Landtages von Baden-Württemberg in Bezug auf die Weiterentwicklung und die Probleme der Kinder- und Jugendhilfe teilen.

Offenburg, im Oktober 2015



Foto: Privat

## Projekt: Resilienz in Kindertageseinrichtungen

Resilienz = seelische Widerstandsfähigkeit

Seit September 2014 setzen wir – die Kita Rasselbande in Kirchheim/Teck – in unserer Einrichtung ein Projekt zum Thema „Resilienz“ um. Auf das Projekt aufmerksam wurden wir durch eine selbstständig arbeitende Sozialpädagogin (Frau K.), die zu diesem Thema promovieren wollte und hierfür dringend Kooperationspartner suchte. Nach einigen Gesprächen stand fest, dass wir das Projekt gemeinsam durchführen und anschließend bei der Stiftung Kinderland im Rahmen der Ausschreibung „Innovative pädagogische Angebote der außerfamiliären Bildung, Betreuung und Erziehung für Kinder unter drei Jahren“ bewerben wollen.

Hintergrund für die Ausschreibung der Stiftung Kinderland war der Rechtsanspruch für Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr. Der Stiftungsrat wollte Kindertageseinrichtungen und Tagespflegepersonen die Möglichkeit bieten, neue Modellprojekte zu initiieren. Hauptziel der Modellvorhaben ist es, innovative Ansätze für die

pädagogische Arbeit mit Kindern unter drei Jahren zu fördern und Anreize zur nachhaltigen Weiterentwicklung zu geben. Im April 2014 hat die Stiftung unter allen Bewerbungen 14 Einrichtungen ausgewählt und begleitet diese seitdem über einen Zeitraum bis zu maximal drei Jahren.

Nachdem wir mit Frau K. einen Zeitplan für den Ablauf erstellt hatten, stellten wir dem Kita-Team das Projekt in allen Einzelheiten vor. Dabei konnten wir den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern deutlich machen, dass die Beteiligung am Projekt für uns eine Win-Win-Situation darstellt, von der sie, die Kinder und die Einrichtung als Ganzes profitieren würden. Die durch das Projekt entstehende zusätzliche Arbeit (Ausfüllen von Fragebögen, Reflexion der Beobachtungen etc.) haben wir in entsprechenden zusätzlichen Zeitkontingenten berücksichtigt – und den MitarbeiterInnen so diesbezügliche Sorgen nehmen können. Wir erklärten auch, dass Frau K. sich allen Gruppen einzeln vorstellen und in den sich anschließenden vier bis acht Wochen jede U3-Gruppe mehrmals filmen würde.

Diese „Video-Drehs“ fanden am Anfang, in der Mitte und am Ende des Projekts statt.

Alle MitarbeiterInnen bekamen und bekommen Fortbildungen zum Thema „Resilienz“. Diese fanden in mehreren Einheiten innerhalb des ersten Jahres statt.

Auch wurden auch an alle MitarbeiterInnen sowie an die Einrichtungsleitung Infomaterialien, Fragebögen und Einverständniserklärungen ausgeteilt. Während des Projekts erhielten die MitarbeiterInnen auch immer wieder neue Fachliteratur.

An einem Elternabend wurden Infomaterialien, Fragebögen und Einverständniserklärungen an die Eltern ausgegeben. Anfangs waren die Eltern eher skeptisch und hatten viele Fragen, z.B. hinsichtlich der Gewährleistung des Datenschutzes oder der Bedeutung des Projekts für die tägliche pädagogische Arbeit. Wir klärten die Eltern über die rechtlichen Grundlagen sowie die pädagogische Umsetzung bei allen U3- aber auch den Ü3-Kindern auf. Außerdem wurde auf einen regelmäßigen Austausch zwischen Frau K., uns und auch Eltern während des gesamten Projekts hingewiesen. Möglichkeiten hierfür gibt es an Elternabenden, bei Elterngesprächen sowie in Form unserer regelmäßigen Elterninfos.

Die ersten Fortbildungen der MitarbeiterInnen haben inzwischen stattgefunden, einige Videosequenzen wurden ausgewertet und es wurde damit begonnen, die ersten theoretischen Grundlagen zum Thema Resilienz zu vermitteln. Von nun an wird es darum gehen, das erworbene Wissen rund um die Resilienz verstärkt



Rasselbande

### Praktische Umsetzung des Projektes

#### Ablauf und Zeitplan für das Projekt:

- Aufnahmen der Videosequenzen in den U3-Gruppen
- Fortbildung der Mitarbeiter/innen
- Gelerntes von Fortbildungen bewusst in die Praxis übernehmen.
- Reflexion im Team wöchentlich, mit direkten Kollegen/innen täglich oder direkt je nach Situation
- In Elterngesprächen Weitergabe von „Resilienztipps“
- Möglichkeit bieten, dass Eltern mit Frau Kaiser ins Gespräch kommen können
- Informationsmaterial wie Bücher, Fachartikel etc. für Eltern und Mitarbeiter/innen zur Verfügung stellen



Rasselbande

### Theoretische Umsetzung des Projektes Resilienz U3

#### Ablauf und Zeitplan für das Projekt:

- Vorstellen des Projektes im Team
- Unterschiedliche Zeiträume um Videosequenzen aufzunehmen
- Fortbildung für alle Mitarbeiter/innen in der Einrichtung
- Informationsaustausch und Reflexion zwischen beteiligten Eltern und Fr. Kaiser/Rasselbande
- Informationsaustausch und Reflexion zwischen den Mitarbeitern/innen und Fr. Kaiser
- Informationsaustausch und Reflexion zwischen Fr. Kaiser und dem Träger der Rasselbande

in das pädagogische Handeln einfließen zu lassen und die Arbeit in regelmäßigen Abständen zu reflektieren.

Reflexion findet bei uns nicht nur in wöchentlichen Teamsitzungen statt, sondern jeden Tag und im direkten Austausch mit den KollegInnen im jeweiligen U3-Team. Mit den einzelnen Teams der U3-Gruppen wurden die jeweiligen Videosequenzen mehrmals angeschaut, besprochen und ausgewertet.

In Elterngesprächen konnten bereits „Resilienztipps“ weitergegeben werden. Einer Mutter ist sehr stark in Erinnerung geblieben, wie unterschiedlich beispielsweise das Lob eines selbstgemalten Bildes ausfallen kann.

Möglichkeit 1: „Du hast ein schönes Bild gemalt!“ Möglichkeit 2: „Deine Sonne ist wunderschön gelb und strahlt richtig hell!“ Beide Sätze sind in etwa gleich lang, doch bestärkt der zweite Satz das Kind viel mehr in seinem Tun, da es durch die Konkretisierung des Lobs mehr Aufmerksamkeit bekommt.

Ein erster Austausch zwischen den Eltern und Frau K. hat bereits stattgefunden. Die Eltern haben ihre anfängliche Skepsis abgelegt und das Projekt sehr positiv bewertet. Die Eltern bekamen hilfreiche Tipps von Frau K., wie sie ihr Kind auch zu Hause stärken können. Die erstellte Präsentation wurde den Eltern am Elternabend zur Verfügung gestellt. Über regelmäßige Elternbriefe wer-

den sie fortlaufend über unser Projekt Resilienz informiert. Ebenfalls erhalten die ErzieherInnen weiterhin Fachliteratur zur freien Verfügung. Damit wird das vorhandene und neu erworbene Wissen vertieft und gefestigt.

Wir haben in unserem Team eine(n) Resilienzbeauftragte/n gewählt. Diese/r wird in unseren Teamsitzungen regelmäßig über das Projekt berichten und die Arbeit reflektieren. Auf diese Weise soll das Projekt fester Bestandteil unseres Alltags werden.

Weitere Fortbildungen sollen regelmäßig stattfinden.

Da es uns wichtig ist, dass alle Teammitglieder von unseren Erfahrungen profitieren, stellen wir ein

Buch zusammen, in dem wir alle Unterlagen rund um unser Resilienzprojekt sammeln – sowohl Angebote für die Kinder als auch Fachliteratur für die ErzieherInnen.

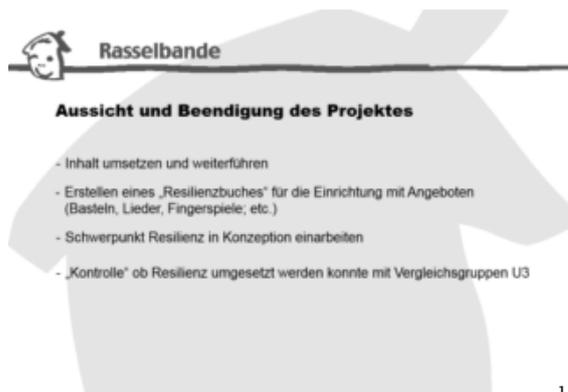
Schon kurze Zeit nach Projektstart wussten wir, dass wir das Thema Resilienz in unserer Konzeption als einen unserer Schwerpunkte aufnehmen wollten. Wir haben festgestellt, dass Ansätze von Resilienz-förderndem Arbeiten auch vor Projektstart bereits in unserer täglichen Arbeit vorhanden waren. Heute wissen wir, dass wir noch mehr Kinder stärken und zu resilienten Kindern werden lassen möchten.

Nach Beendigung des Projekts werden auch die MitarbeiterInnen

unserer anderen Einrichtungen Fortbildungen zum Thema Resilienz machen, so dass Resilienz ein Schwerpunkt unserer „Rasselbande“-Gesamtkonzeption bilden wird.

Während der gesamten Laufzeit des Projekts betreut Frau K. unsere Außenstellen als Vergleichsgruppe. Nach Beendigung des Projekts wird das pädagogische Handeln in unserer Einrichtung und den Vergleichsgruppen gegenübergestellt und die Resultate in der Dissertation von Frau K. festgehalten und ausgewertet. So kann Frau K. die Unterschiede zwischen pädagogischem Arbeiten mit und ohne Resilienz aufzeigen.

*Mathilde Maier*



## „Willkommen an Bord“ hieß es vom 07.-09.10.2015 für die rund 100 Mitarbeiter/innen der „Eibenhorst Jugendhilfe“

„Willkommen an Bord“ hieß es vom 07.-09.10.2015 für die rund 100 Mitarbeiter/innen aus allen Bereichen der Einrichtung (Leitung, Pädagogik, Therapie, Hauswirtschaft, Haustechnik) der „Eibenhorst Jugendhilfe“.

Zur Auftaktveranstaltung der dreitägigen internen Fortbildung erwartete uns am Mittwochmorgen eine schiffsgleich geschmückte Turnhalle mit maritim gekleidetem Bordpersonal (die Steuergruppe der Einrichtung hat diese interne Fortbildung geplant und angeleitet), die uns zunächst zum Check-In an Bord in Empfang nahm. Unsere Einladungskarten dienten hierbei als Bordkarte und enthielten auch gleich die Einteilung in die folgenden Workshops und Arbeitsgruppen. Auch kleine Aufmerksamkeiten in Form von Pins, Kugelschreibern und einem Qualitätsmanagement-Logbuch, das

bereits ein Organigramm, eine Telefonliste mit Notfallnummern sowie einen Auszug aus dem Qualitätsmanagementbuch der Eibenhorst Jugendhilfe enthält, fehlten nicht.

Nachdem wir eine Belehrung über Sicherheitsmaßnahmen und Notfallübungen absolviert hatten und für unsere Bordausweise fotografiert worden waren, ging es auch direkt ans Arbeiten. Die Fragen nach dem Bordgepäck: Welche Eigenschaften und Kompetenzen bringe ich mit? Was erwartet mich an Bord? Was erhalte ich im Gegenzug als Teil des Eibenhorst-Teams? dienten als Einstieg in das Thema der Fortbildungsveranstaltung „Qualitätsmanagement in der „Eibenhorst Jugendhilfe“.

Ein Besuch des Bordrestaurants sowie eine theoretische Einführung in das bestehende Qualitätsmanagement sowie die Arbeit der Steuergruppe, der Aufbau des Qualitätsmanagement-Handbuchs und die Arbeit der Qualitätszirkel rundeten den gemeinsamen Vormittag ab.

Die folgenden eineinhalb Tage wurde in Workshops an den Themen Qualitätsebenen im Aufnahmeprozess, im Tagesablauf und bei der Entlassung hinsichtlich der Kundenerwartung

gearbeitet und diskutiert. Dabei übernahmen die Mitarbeiter/innen verschiedene Perspektiven (Leitung, Team, Kind, Eltern, Jugendamt) und formulierten Erwartungen an den (Arbeits-)Alltag im Eibenhorst. Diese Erwartungen wurden den verschiedenen Qualitätsebenen Struktur-, Prozess-, Ergebnis- und Erlebnisqualität zugeordnet und in einem Ichikawa festgehalten.

Am gemeinsamen Abschlusstag wurden die Ergebnisse der Workshops zusammengefasst unter der Fragestellung: „Welche Qualitätsstandards werden im Eibenhorst bereits ausreichend umgesetzt – Was haben wir?“ „Wo ergeben sich Bedarfe, Qualitätsstandards zu schaffen, zu verbessern oder anzupassen – Was braucht es noch, was fehlt?“

Ergebnis der Fortbildung ist eine Übersicht der täglich geleisteten und gelebten Qualitätsstandards sowie eine Liste mit formulierten Wünschen der Mitarbeiter/innen auf Verbesserung der Leistungen. Diese Wünsche reichen von

- Fortbildung zur Elternarbeit/ Umgang mit Eltern,
- Erstellen einer Checkliste für Behördengänge über
- gerechte Verteilung der „Luxusgüter männliche Mitarbeiter“.

Der Steuergruppe ist es gelungen, eine Liste mit Arbeitsaufträgen zur Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements zu erhalten. Dazu wurden die Kompetenzen der Mitarbeiter gebündelt und sowohl festgestellt, welche hohen Qualitätsstandards im Eibenhorst gelebt werden, als auch, wo es noch Verbesserungsbedarfe gibt.

Ich als Mitreisende fühle mich wieder einmal wertgeschätzt, ernst genommen und „Willkommen an Bord“.

Nicole Hofer



Foto: Eibenhorst Jugendhilfe

## „Neue lösungs- fokussierte Verfahren haben das Potential, die Jugendhilfe zu revolutionieren!“

Zu dieser Erkenntnis kommt der Gründer des Helsinki Brief Therapie Institute Ben Furmann, international anerkannter Redner und Autor vieler Fachbücher in den Bereichen Psychologie, Psychotherapie, Psychiatrie und Teamentwicklung, nachdem er das Manuskript für das neue Fachbuch von Christiane BornKaulbach, Tido Cammenga und Joachim Welter gelesen hat. Das Buch „Wundersame Wandlungen zur Selbstwirksamkeit“ ist ab Januar 2016 erhältlich und kann zurzeit noch zum „Frühbucherrabatt“ bestellt werden.

„Dieses Buch ist ein wirklicher Schatz, ein Geschenk an diese Welt. Ich habe ein solches Buch bislang noch nicht gelesen – es ist einzigartig! Es vollzieht in einer ausführlichen und beeindruckenden Beschreibung den revolutionären Paradigmenwechsel in der Begleitung, Förderung und Beratung von Kindern, Jugendlichen und ihren Eltern. Das Buch ‚Wundersame Wandlungen zur Selbstwirksamkeit‘ beschreibt ein liebevolles, fürsorgliches, optimistisches, respektvolles, freundliches und humanes System der Jugendhilfe. Ein Plädoyer, eine Botschaft, die allen Fachkreisen überall in dieser Welt zugänglich gemacht, an alle weitergeleitet werden sollte. Die Zeit ist reif

für den Paradigmenwechsel in der Erziehung – wir revolutionieren Jugendhilfe!“, so Furman.

Die Herausgeber, die im Herzstück des Buches die wesentlichen Beiträge geschrieben haben, leiten selbst seit vielen Jahren Einrichtungen der Jugendhilfe: sind die Einrichtungen in ihrer Größe, Differenziertheit und auch Angebotsstruktur recht unterschiedlich so ist ihnen gemein, dass sie sich alle konsequent und vollum-



fänglich der Umsetzung des systemisch-lösungsfokussierten Ansatzes verschrieben haben. Dabei gehören Silvia und Tido Cammenga zu den Pionieren einer lösungsfokussierten, familientherapeutischen Jugendhilfe. Auf dieser Basis haben die Herausgeber in ihren Einrichtungen einzigartige Verfahrensweisen und Arbeitsinstrumente entwickelt – insbesondere in den Bereichen der lösungsfokussierten, systemischen Beratungsarbeit, pädagogischen Förderung und

Begleitung von Kindern und Jugendlichen, für Aufnahme- und Clearingverfahren, für die Hilfeplanung und für ein sehr effektives Konfliktmanagement, die teils sehr differenziert, anschaulich und mit zahlreichen Abbildungen und Vorlagen in diesem Fachbuch beschrieben sind.

„Das lösungsfokussierte Denken und Handeln ist für uns etwas ganz besonderes, eine Lebenseinstellung und basiert auf verschiedenen Annahmen, die die Grundlage unserer Arbeit bilden. So gehen wir davon aus, dass jeder Mensch sein Bestes zu geben versucht. Im gemeinsamen Zusammenleben und -arbeiten kann es passieren, in Kontexte hineinzukommen, die Streit und Konflikte fördern und Beziehungen ins Wanken bringen. Es kann dazu kommen, in eine Kette von Vorkommnissen zu geraten, die eine Problemsicht nach sich zieht und nützliche Lösungen verhindert. Wir gehen davon aus, dass jeder Mensch über vielfältige Kompetenzen verfügt, die für die Lösungsfindung zum Abbau von Problemen genutzt werden können und sind überzeugt, dass die Fähigkeiten dazu bereits in uns wohnen und geborgen und gefördert werden müssen.

Unsere Stärke sehen wir in unserer Prozesskompetenz, Menschen, die uns nutzen wollen in diesem Sinne auf ihrem Weg zu unterstützen. Es freut uns jedes Mal auf's Neue, wenn wir sehen, dass sich die Beteiligten in kleinen erreichbaren Schritten sich ihre für sie passenden Lösungen erarbeiten,“ so die Herausgeber.

Die entwickelten und beschriebenen Verfahren zeichnen sich unter ande-



Bildquelle: Verlag modernes Lernen

rem dadurch aus, dass sie die Arbeit für die Fachkräfte wie auch für die Kinder, Jugendlichen und Eltern wesentlich erleichtern. Dies gilt für die Jugendhilfe, wie auch für alle anderen Arbeitsfelder, in denen Kinder, Jugendliche und Eltern unterstützt und beraten werden. Sie ermöglichen ein ganzheitliches Lernen und Erfahren. Dabei sind Kinder, Jugendliche und Eltern und einem Höchstmaß beteiligt, ja selbst Akteure in eigener Sache und können sich somit zunehmend als selbstwirksam und fähig erleben.

Das Buch möchte anregen zu eigenen Übertragungen; ermutigen, bisherige Konstrukte und Zugeweisen in Frage zu stellen und gleichzeitig die Leserinnen und Leser begeistern, neue Methoden und Handwerkszeuge kennen und schätzen zu lernen, die gerade auch in ihrer einfachen, klaren, ganzheitlichen Art gut übertragbar sind.

Damit auch andere Institutionen und Einrichtungen über das Buch hinaus von den Entwicklungen profitieren, können sich Interessierte an das Zentrum für lösungsfokussierte Beratung, Supervision und Fortbildung – ZLB Drehpunkt ([www.zlb-drehpunkt.de](http://www.zlb-drehpunkt.de)), das Zentrum für lösungsorientierte Beratung – ZLB-

Blickwechsel ([www.zlb-blickwechsel.de](http://www.zlb-blickwechsel.de)) oder die HPW-Dierdorf ([www.hpw-dierdorf.de](http://www.hpw-dierdorf.de)) wenden. „Wir unterstützen die Fachkolleginnen und -kollegen gerne dabei, die von uns entwickelten Verfahrenswesen bei sich einzuführen oder als

Ausgangspunkt für eigene Entwicklungen zu nutzen. Wir stehen dabei mit Fortbildungen, Schulungen oder der Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen zur Verfügung“, so die Herausgeber.

*Tido Cammenga*



**„Jedes Verhalten hat seinen tieferen Sinn und einen guten Grund.“**

*M. u. K. Baeschlin*

Bildquelle: Verlag modernes Lernen

# Mitteilungen/Informationen

## Missbrauchs- beauftragter: „Flüchtlingskinder sind besonders gefährdet, Opfer sexueller Über- griffe zu werden. Zu ihrem Schutz brauchen wir Mindeststandards gegen sexuelle Gewalt in allen Flüchtlings- unterkünften!“

**Berlin, 19.08.2015.** Statement des Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs, Johannes-Wilhelm Rörig: „Laut aktueller Prognosen erwarten wir bis Jahresende weit über 650.000 Flüchtlinge in Deutschland. Die dramatisch wachsende Zahl der Flüchtlinge stellt Politik und Zivilgesellschaft vor große Aufgaben. Dem großen und einzigartigen Engagement vieler Organisationen und helfender Einzelpersonen gebührt höchster Respekt und Anerkennung. Bei der administrativen und logistischen Herausforderung, Unterkünfte für hunderttausende Flüchtlinge zu schaffen, muss die Sicherheit der Flüchtlingskinder vor sexueller Gewalt in diesen Unterkünften ganz besonders in den Blick genommen werden.“

Im Vergleich zu den meist klaren Strukturen in Kitas, Schulen oder Heimen sind die Abläufe in Flüchtlingsunterkünften oft ungeordnet

und sehr dynamisch. Schutzkonzepte gegen sexuelle Gewalt und Notfallpläne gibt es dort größtenteils nicht. Erwachsene und Kinder wohnen in Großunterkünften auf engstem Raum, Intimität, Rückzugsorte, Sprachvermittlung und Kultursensibilität sind vielfach nicht gewährleistet. Für Täter bieten sich dadurch viele Gelegenheiten, Nähe zu Flüchtlingskindern herzustellen, die oftmals durch traumatische Erlebnisse und den Verlust ihres vertrauten Umfelds instabil und auf besondere Unterstützung angewiesen sind. Übergriffe können sowohl vom Personal als auch von Bewohnern oder anderen Jugendlichen in den Unterkünften ausgehen – aber auch von Betreuenden und Paten, die beispielsweise schulische Unterstützung oder Freizeitaktivitäten anbieten.

Auch für Flüchtlingsunterkünfte müssen deshalb Mindeststandards gegen sexuelle Gewalt gelten: Die Vorlage eines erweiterten Führungszeugnisses muss für alle Hauptberuflichen und Ehrenamtlichen gelten. Klare Verhaltensregeln zum Umgang miteinander müssen in allen Flüchtlingseinrichtungen verbindlich festgelegt und in allen relevanten Sprachen bekannt gemacht werden, ebenso interne wie externe Ansprechpersonen und Beschwerdemöglichkeiten bei Vermutung und Verdacht. Außerdem muss es räumliche Mindeststandards wie abschließbare Toiletten, geschlechtergetrennte Duschbereiche und persönliche Rückzugsmöglichkeiten geben, sowie durch Fachkräfte betreute Spiel- und Freizeitbereiche für Kinder und Jugendliche, damit Fachkräfte gegebenenfalls Signale erkennen und Hilfen ermöglichen können.“

PRESSEMITTEILUNG des Statistischen Bundesamtes (DESTATIS) vom 16.09.2015

## Unbegleitete Einreisen Minderjähriger aus dem Ausland lassen Inobhutnahmen 2014 stark ansteigen

**WIESBADEN** – Im Jahr 2014 hat die Zahl der Minderjährigen, die aufgrund einer unbegleiteten Einreise aus dem Ausland in Obhut genommen wurden, stark zugenommen. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) mitteilt, kamen 2014 rund 11 600 Kinder und Jugendliche ohne Begleitung einer sorgeberechtigten Person über die Grenze nach Deutschland, das waren 5000 Minderjährige oder 77 % mehr als im Jahr 2013 und sechsmal mehr als im Jahr 2009.

Die vollständige Pressemitteilung (inklusive PDF-Version) ist im Internetangebot des Statistischen Bundesamtes unter <http://www.destatis.de/presseaktuell> zu finden.

Pressemitteilung des BMFSFJ vom 03.09.2015

## „KitaPlus“: Berufstätige Eltern brauchen eine gute und verlässliche Kinderbetreuung

Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig ist überzeugt: „Eine verlässliche und flexible Kindertagesbetreuung ist der Schlüssel für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.“

Aus diesem Grund sollen mit dem neuen „Bundesprogramm KitaPlus“ passgenaue Betreuungsangebote für Kinder, deren Eltern im Schichtdienst arbeiten, ihren Lebensunterhalt ohne Partner verdienen müssen oder sich noch in der Ausbildung befinden, geschaffen werden. Hierfür stellt das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend insgesamt 100 Mio. Euro zur Verfügung.

„Eltern, die im Schichtdienst zum Beispiel am Abend oder am Wochenende arbeiten, brauchen bessere Unterstützung. Passgenaue Angebote für die Kindertagesbetreuung sind

ein wirksames Instrument moderner Familienpolitik, weil sie es manchen Eltern erst möglich machen, überhaupt eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen oder diese fortzusetzen“, erklärt Manuela Schwesig.

Diese Auffassung teilen viele: So wird das Programm von der Bundesvereinigung der Arbeitgeber, der Bundesagentur für Arbeit, dem Deutschen Gewerkschaftsbund, dem Deutschen Städte- und Gemeindebund sowie dem Deutschen Städtetag unterstützt.

Ab Januar 2016 werden im neuen „Bundesprogramm KitaPlus“ mit einer Laufzeit von drei Jahren zukunftsfähige Konzepte für bedarfsgerechte Betreuungszeiten gefördert. Dazu gehören Randzeiten außerhalb der Regelbetreuung zwischen 8:00 und 16:00 Uhr wie zum Beispiel die Verlängerung auf 18 Uhr. Darüber hinaus können sie über Betreuungsmöglichkeiten am Wochenende und an Feiertagen bis hin zu einem Betreuungsangebot reichen, das auch Schichtarbeit abdeckt. Neben Personalmitteln fördert das BMFSFJ die Ausstattung, die für die Umsetzung des erweiterten Angebots erforderlich ist. Kindertageseinrichtungen können Fördermittel bis zu 200.000 Euro im Jahr und Tagespflegepersonen bis zu 15.000 Euro jährlich erhalten.

Projektberaterinnen und Projektberater unterstützen Kitas und Tagespflegestellen bei der Entwicklung eines pädagogischen Konzepts für die optimale Umsetzung des erweiterten Angebotes. Um auch die Nachhaltigkeit eines solchen Betreuungsangebots sicherzustellen, geben die Projektberaterinnen und Projektberater zudem unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wichtige Hilfestellungen. Weiterer wichtiger Bestandteil des Programms ist die Zusammenarbeit mit den Eltern.

### Software vom Praktiker zuverlässig und günstig

hsd

Seit über 30 Jahren  
Know-how in allen  
Bereichen der Kinder-,  
Jugend- und Sozialhilfe

**Bewohnerverwaltung • Dokumentation •  
Gruppenbuch • Hilfeplanung •  
Leistungsabrechnung • Statistik •  
Buchhaltung • Bilanz • BWA •  
Controlling • Meldewesen • usw.**

Windows-Software auf der  
Grundlage einer modernen  
Client/Server-Datenbank.

hsd betreibt eine überaus moderate Preispolitik.  
Lizenz- und Servicepreise richten sich nach der  
Zahl der betreuten Kinder und Jugendlichen.  
Damit können auch kleine Einrichtungen  
mit einem geringen Budget moderne  
Softwarelösungen einsetzen und nutzen.

hsd

**hsd ComputerService GmbH**  
Brockhauser Weg 12 a  
58840 Plettenberg  
☎ 02391 9544-10  
☎ 02391 9544-44  
info@hsdCS.de  
www.hsdCS.de

Pressemitteilung BMFSFJ  
vom 13.10.2015

## Generation der Zukunft: optimistisch, aktiv und offen

Bundesfamilienministerin  
Schwesig bewertet die Ergebnisse der 17. Shell-Jugendstudie

Die junge Generation stellt hohe Ansprüche an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, will die Gesellschaft aktiv mitgestalten und ist Zuwanderern gegenüber offen eingestellt – das sind zentrale Ergebnisse der 17. Shell Jugendstudie, die Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig heute (Dienstag) gemeinsam mit der Forschungsgruppe unter Leitung von Prof. Dr. Mathias Albert in Berlin vorgestellt hat.

„Wir können stolz sein auf diese Generation“, betont Manuela Schwesig. „Die jungen Leute machen sich Gedanken um ihre Zukunft, sie nehmen ihr Leben selbst in die Hand und sie interessieren sich für andere und für das, was in der Welt geschieht. Statt Angst zu haben vor fremden Kulturen, sind sie aufgeschlossen, aufgeklärt und auch selbst vielfältig.“

Laut der Studie ist der Anteil der jungen Menschen zwischen 12 und 25 Jahren, die sich für Politik interessieren, auf 41 Prozent gestiegen. Besonders wichtig ist ihnen die Meinungsfreiheit, das Recht zu wählen und die Möglichkeit, sich in Entscheidungen einzubringen. 83 Prozent der befragten Jugendlichen wünschen sich, dass die Belange ihrer Generation in der Politik stärker Berücksichtigung finden.

Manuela Schwesig: „Jugendliche wollen mitentscheiden, wenn es um ihre Themen und um ihre Zukunft geht. Jugendpolitik bedeutet, dass Jugendliche die Möglichkeit haben, mitzumachen und ihre Ideen einzubringen. Dafür steht die Jugendstrategie ‚Handeln für eine jugendgerechte Gesellschaft‘, die ich im Juli gestartet habe“, so die Ministerin.

Die Ergebnisse der Studie belegen, dass die junge Generation offener gegenüber Zuwanderung eingestellt ist. Die meisten haben weniger Angst vor dem Fremden, sondern vielmehr vor der Fremdenfeindlichkeit. 82 Prozent finden den Wert „Die Vielfalt der Menschen anerkennen und respektieren“ wichtig.

„Das ist für mich ein großartiges Zeichen“, unterstreicht Manuela Schwesig. „Es zeigt, dass die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in unserem Land die Vorteile und Chancen gesellschaftlicher Vielfalt wahrnehmen. Und das ist angesichts der gegenwärtigen Flüchtlingsproblematik von herausragender Bedeutung.“

Für die große Mehrheit der Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist ein erfülltes Familienleben wichtiger als reine Karriereorientierung. Über 90 Prozent meinen, dass Familie und Kinder gegenüber der Arbeit nicht zu kurz kommen dürfen. „Das ist der Anspruch an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, den die 25- bis 39-jährigen schon jetzt geltend machen und der sich in der folgenden Generation noch einmal verstärken wird. Deshalb ist die Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch das zentrale Thema in der Familienpolitik“, so die Bundesfamilienministerin.

Rund 15 Prozent der jungen Menschen in Deutschland zählen sich

der Studie zufolge zu den „Abgehängten“ und sehen keinerlei Perspektive für sich. „Dieses Warnsignal nehmen wir sehr ernst: Jeder junge Mensch, der Hilfe braucht und möchte, muss diese auch bekommen“, erklärt Manuela Schwesig. „Mit ‚JUGEND STÄRKEN‘ im Quartier“ fördern wir Projekte in rund 180 Kommunen, die jungen Menschen in schwierigen Lebenslagen Beratung, Begleitung und Orientierung bieten – auch denen, die von sich aus nicht mehr in der Lage sind eine Hilfeeinrichtung aufzusuchen.“

Als „bemerkenswert, überraschend und richtungsweisend“ kommentieren die beteiligten Wissenschaftler die Ergebnisse der 17. Shell Jugendstudie: „Die junge Generation befindet sich im Aufbruch. Sie ist anspruchsvoll, will mitgestalten und neue Horizonte erschließen“, sagt Studienleiter Professor Dr. Mathias Albert von der Universität Bielefeld.

Für die 17. Shell Jugendstudie wurden über 2.500 Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 12 bis 25 Jahren zu ihrer Lebenssituation und zu ihren Einstellungen befragt. Die Untersuchung wurde von Professor Albert (Leitung), Professor Dr. Gudrun Quenzel (Universität Dortmund), Professor Dr. Klaus Hurrelmann (Hertie School of Governance) sowie einem Expertenteam des Münchner Forschungsinstitutes TNS Infratest Sozialforschung um Ulrich Schneekloth im Auftrag der Deutschen Shell verfasst.

BMFSFJ Pressemitteilung  
vom 04.11.2015

„E-Zigaretten und E-Shishas gehören nicht in die Hände von Kindern und Jugendlichen“

## Bundesregierung beschließt Gesetzentwurf zum Schutz von Kindern und Jugendlichen vor den Gefahren des Konsums von E-Zigaretten und E-Shishas

Die Bundesregierung hat heute den von der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Manuela Schwesig, vorgelegten Gesetzentwurf zum Schutz von Kindern und Jugendlichen vor den Gefahren des Konsums von elektronischen Zigaretten und elektronischen Shishas beschlossen. Der Gesetzentwurf dehnt die Abgabe- und Konsumverbote des Jugendschutzgesetzes und des Jugendarbeitsschutzgesetzes für Tabakwaren auf E-Zigaretten und E-Shishas aus. Zudem wird sichergestellt, dass die Abgabeverbote von Tabakwaren, E-Zigaretten und E-Shishas an Kinder und Jugendliche auch im Wege des Versandhandels gelten.

„E-Zigaretten und E-Shishas gehören nicht in die Hände von Kindern und Jugendlichen!“, stellt Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig klar. „Mit den neuen Regelungen schaffen wir Bewusstsein dafür, dass der Konsum von E-Zigaretten und E-Shishas keineswegs harmlos ist. Wir wollen verhindern, dass eine neue Kultur des Rauchens unter Kindern und Jugendlichen um sich greift“, begründet Manuela Schwesig ihre Gesetzesinitiative.

E-Zigaretten und E-Shishas gelten bei vielen Kindern und Jugendlichen als cool und angesagt. So hat nach einer aktuellen Auswertung der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung bereits jede fünfte Person in der Altersgruppe der 12–17-Jährigen schon einmal eine E-Shisha probiert und jede siebte in dieser Altersgruppe eine E-Zigarette. 11,3 Prozent dieser Altersgruppe haben bereits eine E-Shisha oder eine E-Zigarette konsumiert, ohne jemals eine Tabakzigarette geraucht zu haben.

Mit den elektronischen Inhalationsprodukten werden Flüssigkeiten, sogenannte Liquids, verdampft und der dabei entstehende Nebel inhaliert. Aromastoffe verleihen dem Dampf den jeweiligen Geschmack.

Es gibt nikotinhaltige und nikotinfreie Lösungen. Die Produkte haben oftmals den Ruf als gesündere Alternative zum Tabakrauchen und wirken aufgrund von Geschmacksrichtungen wie Schokolade und diversen Fruchtarten als harmlos und auf Kinder und Jugendliche attraktiv.

Harmlos sind E-Zigaretten und E-Shishas jedoch nicht. Nachdem die gesundheitlichen Risiken des Suchtschiffs und Nervengifts Nikotin, wie physische Abhängigkeit und Herz-Kreislauferkrankungen, seit längerem bekannt sind, haben Studien des Bundesinstituts für Risikobewertung und des Deutschen Krebsforschungszentrums Aufschluss auch die gesundheitlichen Risiken des Konsums von nikotinfreien E-Shishas und E-Zigaretten belegt. Darüber hinaus kann der vermeintlich harmlose anfängliche Gebrauch von nikotinfreien E-Zigaretten dazu verleiten, neue Reize zu suchen und auf nikotinhaltige elektronische Zigaretten oder herkömmliche Zigaretten umzusteigen.

PRESEMITTEILUNG des  
Statistischen Bundesamtes  
vom 05.11.2015

## 20,6 % der Bevölkerung Deutschlands von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht – Anteil EU-weit bei 24,4 %

WIESBADEN – 20,6 % der Bevölkerung in Deutschland – das sind 16,5 Millionen Menschen – waren 2014 von Armut oder sozialer Ausgrenzung bedroht. 2013 hatte dieser Anteil bei 20,3 % (16,2 Millionen Menschen) gelegen. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) nach Ergebnissen der Erhebung LEBEN IN EUROPA (EU-SILC) weiter mitteilt, war der Anteil armer oder sozial ausgegrenzter Menschen in der gesamten Europäischen Union in beiden Jahren mit 24,4 % (2014) beziehungsweise 24,5 % (2013) deutlich höher als in Deutschland.

BMFSFJ Pressemitteilung  
vom 01.10.2015

## Kita immer beliebter: 33 Prozent der Kinder unter drei Jahren in Tagesbetreuung

Am 1. März 2015 wurden rund 33 Prozent der Kinder unter drei Jahren betreut, wie das Statistische Bundesamt heute bekannt gegeben hat. Im März 2014 lag die Betreuungsquote noch bei 32,3 Prozent. Das ist ein gutes Ergebnis, da zugleich die Zahl der Kinder unter drei Jahren um mehr als 60.000 gestiegen ist. Dies zeigt, dass sich der U 3-Ausbau nach Inkrafttreten des Rechtsanspruches kontinuierlich fortsetzt.

„Der Trend zur Vereinbarkeit ist ungeboren. Eltern nutzen immer mehr Kinderkrippen und Kindertagesbetreuung zur besseren Vereinbarkeit und zur frühkindlichen Bildung. Denn eine verlässliche und gute Kinderbetreuung ist die beste Möglichkeit für Eltern, Beruf und Familie zu vereinbaren und verbessert die Chancengleichheit von Kindern, sagte Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig.

„Die Anstrengungen von Bund, Ländern und Kommunen zeigen Wirkung. Doch darauf wollen wir uns nicht ausruhen. Deshalb ist es gut, dass der Bund die freiwerdenden Mittel aus dem Betreuungsgeld künftig nutzt, um Länder und Kommunen bei der Kinderbetreuung zu unterstützen“, so Schwesig.

In dieser Legislaturperiode hat der Bund bereits das Sondervermö-

gen „Kinderbetreuungsbaus“ auf eine Milliarde Euro aufgestockt und die Beteiligung an den Betriebskosten um zusätzliche 100 Millionen Euro in den Jahren 2017 und 2018 erhöht. Zudem beteiligt sich der Bund dauerhaft an den Betriebskosten mit jährlich 845 Millionen Euro (ab 2015). Mit den freiwerdenden Mitteln aus dem Betreuungsgeld erhöhen sich die Gelder für Länder und Kommunen ab 2016 aufwachsend um knapp eine Milliarde Euro.

Ergänzend fördert das Bundesministerium mit einem neuen Bundesprogramm 2016–2019 wieder mit 400 Millionen Euro die Sprachförderung in Kitas sowie mit 100 Millionen Euro 2016–2018 das Bundesprogramm KitaPlus, das erweiterte Öffnungszeiten in der Kindertagesbetreuung vorsieht.



### Das tor institut bietet

praxisnahe und handlungsorientierte Weiterbildungen in Kooperation mit der Domizil Leuchtturm gGmbH, der Universität Cottbus und future generation zur

**Fachkraft in den ambulanten Hilfen zur Erziehung**

Start: Herbst 2015

**Fachkraft in den stationären Hilfen zur Erziehung**

Start: Frühjahr 2016

#### Zielgruppe

freie und öffentliche Träger der Jugendhilfe und deren feste und freie Mitarbeiter / Hochschulabsolventen und Einsteiger ins Berufsfeld der ambulanten und stationären Hilfen zur Erziehung / Erzieher/-innen und Sozialpädagogen/-innen

#### Ausbildungsziele

Vermittlung von theoretischem Grundlagen- und vertiefendem Spezialwissen, Orientierung sowie methodischer und administrativer Handlungskompetenzen / Befähigung der Teilnehmenden, den komplexen Anforderungen im Bereich der ambulanten bzw. stationären Hilfen professionell und souverän zu begegnen und dabei effektiv und erfolgreich zu arbeiten

#### Lehrgangsaufbau

12 aufeinander aufbauende Module von jeweils 2-3 Tagen + ein 3tägiges Abschlusscolloquium / selbstorganisierte Arbeitsgruppentreffen zwischen den Modulen / individuelles Coaching und Beratung durch das Dozententeam  
Themenkomplexe: Einführung in die ambulanten bzw. stationären Hilfen zur Erziehung / Gesprächsführung und Beratung / Hilfeplanung, Zielfindung, Dokumentation und Berichtswesen / Konflikt- und Krisenmanagement / Entwicklungspsychologie, psychische Erkrankungen, Kindeswohl und Kinderschutz / Grundlagen des systemischen Ansatzes / Grundlagen des konfrontativen Ansatzes / Rechtliche Grundlagen / Selfcare und Selbstmanagement / Netzwerkarbeit, Umgang mit Behörden und Ämtern / Arbeit im Migrationskontext / u.a.

Weitere Informationen, u.a. zu den Gesamtkonzepten, Kosten, ...) sind zu beziehen über Domizil Leuchtturm gGmbH – Bereich Bildungsprojekte, Frau Antje Rieck unter [antje.riek@domizil-leuchtturm.de](mailto:antje.riek@domizil-leuchtturm.de)

Pressemitteilung  
vom 05.11.2015

## Frühe Bildung lohnt sich

Weiterentwicklung und Sicherung der Qualität in der Kindertagesbetreuung – Konferenz von Bund, Ländern, Kommunen, Wirtschaftsvertretern und Gewerkschaften

Die Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Manuela Schwesig, die Fachministerinnen und Fachminister der Länder sowie führende Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter und Spitzenverbände haben sich anlässlich der Konferenz „Frühe Bildung lohnt sich“ über die Bedeutung der Qualität in der Kindertagesbetreuung ausgetauscht.

„Über die Unterstützung der Wirtschaft freue ich mich sehr. Das Engagement aller für eine gute Kindertagesbetreuung ist eine notwendige und rentable Investition in die Zukunft unseres Landes. Gemeinsam mit den Ländern und Kommunen haben wir schon viel beim bedarfsgerechten Ausbau von Betreuungsplätzen und beim gemeinsamen Qualitätsprozess in der Kindertagesbetreuung erreicht. Wir müssen aber weitere Anstrengungen für qualitativ hochwertige frühe Bildung und Betreuungsangebote unternehmen. Das ist insbesondere angesichts der aktuellen Herausforderungen, Flüchtlingskinder zu integrieren, unabdingbar. Nur so können wir gleiche Bildungschancen für alle Kinder erreichen“, so Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig.

Auch Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel unterstützt die Konferenz und erklärt: „Bei der frühkindlichen Betreuung zeigt sich, wie

ernst wir es als Bildungsgesellschaft mit unserem Anspruch auf Chancengleichheit meinen. Denn Chancengleichheit fängt bei den ganz Kleinen an. Bereits hier wird das Fundament für die weitere Entwicklung gelegt. Jeder Euro, der in frühkindliche Bildung investiert wird, ist daher bestens angelegtes Geld. Viele Unternehmen haben das bereits erkannt und bieten eigene Betriebskindergärten an oder kooperieren mit Einrichtungen in ihrer Nähe. Sie unterstützen damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und investieren in die Zukunft der nächsten Generation. Dabei kommt es auf eine qualitativ hochwertige Betreuung an. Damit Länder und Kommunen ihre Aufgaben im Bildungsbereich besser bewältigen können, entlastet die Bundesregierung die Länder für diese Legislaturperiode um zusätzlich 6 Milliarden Euro. Auch der weitere Ausbau der Kitas und der Ganztagsbetreuung wird davon profitieren.“

„Gute Kinderbetreuung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Wir müssen in Deutschland diskutieren, wie die Arbeitswelt familienfreundlich und kindgerechter gestaltet werden und welchen Beitrag die Wirtschaft beisteuern kann. Maßnahmen zu einer familienfreundlicheren Arbeitswelt können nur erfolgreich sein, wenn Politik und Wirtschaft an einem Strang ziehen“, so der Minister für Bildung und Kultur des Saarlandes, Ulrich Commerçon.

Daher bekräftigen Bund, Länder, Kommunen, Arbeitgeber und Gewerkschaften mit der Unterzeichnung der Erklärung „Investitionen in frühe Bildung lohnen sich“ den angestoßenen Qualitätsprozess zu unterstützen.

Die Qualität der Kindertagesbetreuung soll aktiv weiterentwickelt, fi-

nanziell sichergestellt sowie durch eigene Maßnahmen befördert werden. Zudem soll der bedarfsgerechte Ausbau von Betreuungsplätzen, auch für Kinder aus Flüchtlingsfamilien, weiter vorangetrieben werden.

Eine gute Kindertagesbetreuung stärkt als erste Bildungsinstitution außerhalb der Familie die Bildungschancen aller Kinder. Sie ist entscheidend für eine gute Vereinbarkeit von Familie und Berufe und erleichtert den Unternehmen, Fachkräfte mit Kindern zu gewinnen und zu halten. Die Investition in frühe Bildung trägt zur Stärkung der Integration und Chancengleichheit aller Kinder bei.

Schon jetzt engagieren sich viele Unternehmen auf unterschiedliche Weise. Durch familienfreundliche Personalmaßnahmen und eigene Betreuungsangebote für die Kinder ihrer Angestellten bieten sie Angebote, die sich an den Bedarfen ihrer Beschäftigten orientieren. Auch öffnen sich Unternehmen zunehmend dafür, flexible Arbeitszeitmodelle zu etablieren und somit Verständnis für die Situation von Familien zeigen.

In 2014 hatten die Bundesfamilienministerin und die Fachministerinnen und Fachminister der Länder sich auf einen Prozess zur Entwicklung gemeinsamer Qualitätsziele in der Kindertagesbetreuung geeinigt, der unter Einbeziehung der Kommunalen Spitzenverbände und im Dialog mit den Verbänden und Organisationen erfolgt. Es wurde eine Arbeitsgruppe aus Vertretern des Bundes, der Länder und der Kommunalen Spitzenverbände eingesetzt. Regelmäßig finden Konferenzen statt. Ende 2016 soll ein erster Zwischenbericht vorgelegt werden.

Über diesen Qualitätsprozess und dem schrittweisen Ausbau der Betreuungsplätze für Kinder unter drei

Jahren hinaus bietet der Bund weitere Bundesprogramme im Bereich Kindertagesbetreuung. Beispielsweise starten im Januar 2016 die neuen Bundesprogramme „Sprach-Kitas“ zur Verbesserung der sprachlichen Bildung, „KitaPlus“ für passgenaue Betreuungsangebote außerhalb der üblichen Betreuungszeiten und „Kindertagespflege“ zur weiteren Qualifizierung der Tagespflegepersonen. Darüber hinaus fördert der Bund die Einrichtung neuer, betrieblicher Kinderbetreuungsplätzen mit dem Förderprogramm „Betriebliche Kinderbetreuung“. Zudem entlastet der Staat Eltern in Steuerzahlerfamilien von Kinderbetreuungskosten, die von der Einkommensteuer teilweise abgesetzt werden können. Zudem sind Arbeitgeberleistungen für die Kinderbetreuung unter bestimmten Voraussetzungen steuer- und sozialabgabenfrei.

PRESSEMITTEILUNG des Statistischen Bundesamtes vom 11.09.2015

## 2014: Jugendämter führten rund 124 000 Gefährdungseinschätzungen für Kinder durch

**WIESBADEN** – Die Jugendämter in Deutschland führten im Jahr 2014 rund 124 000 Verfahren zur Einschätzung der Gefährdung des Kindeswohls durch. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) weiter mitteilt, bedeutet dies einen Anstieg um 7,4 % gegenüber dem Vorjahr.

## Minderjährige Flüchtlinge ohne Begleitung

**Berlin, 05.11.2015**

In diesem Jahr sind nach Angaben der Bundesregierung bisher rund 30.000 unbegleitete minderjährige Flüchtlinge nach Deutschland eingereist. Wie die Parlamentarische Staatssekretärin bei der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Caren Marks (SPD), am Mittwoch im Ausschuss für Menschenrechte und humanitäre Hilfe berichtete, lag diese Zahl vor rund zehn Jahren noch bei etwa 500, im vergangenen Jahr bereits bei rund 7000 bis 8000 minderjährigen Flüchtlingen ohne Begleitung. Hinzu komme, dass das Durchschnittsalter der Betroffenen gesunken sei: „Die hier ankommenden Kinder und Jugendlichen sind immer jünger“, sagte Marks.

Die im Zuge des am 1. November in Kraft getretenen Asylverfahrensbeschleunigungsgesetzes beschlossenen Änderungen zur Unterbringung, Versorgung und Betreuung der Betroffenen waren nach den Worten Marks „dringend“ notwendig. In Kommunen, die besonders viele minderjährige Flüchtlinge aufgenommen hatten, seien Betreuung und Unterbringung zuletzt teils „nicht mehr bedürfnisgerecht“ zu gewährleisten gewesen.

Mit dem Gesetz solle unter anderem sichergestellt werden, dass die unbegleiteten Kinder und Jugendlichen gleichmäßig verteilt werden. Es gebe nunmehr es eine bundes- und landesweite Aufnahmepflicht, wobei bei der Verteilung das Kindeswohl und das Schutzbedürfnis im Vordergrund stehen würden. Marks wies auf den besonderen Schutz der auch von der Bundesrepublik unterzeich-

neten UN-Kinderrechtskonvention: Die Betroffenen haben demnach Anspruch darauf, dem Kindeswohl entsprechend untergebracht, versorgt und betreut zu werden. Die Staatssekretärin räumte ein, dass bisher minderjährige unbegleitete Flüchtlinge „statistisch nicht richtig erfasst“ worden seien. Das Asylverfahrensbeschleunigungsgesetz sehe fortan aber eine jährliche Berichtspflicht der Bundesregierung zu diesen minderjährigen Flüchtlingen vor.

PRESSEMITTEILUNG des Statistischen Bundesamtes (DESTATIS) vom 01.10.2015

## 32,9 % der unter 3-Jährigen am 1. März 2015 in Kindertagesbetreuung

**WIESBADEN** – Die Zahl der Kinder unter 3 Jahren in Kindertagesbetreuung ist zum 1. März 2015 gegenüber dem Vorjahr um rund 32 600 auf insgesamt gut 693 300 Kinder gestiegen. Der Anstieg fiel damit weniger stark aus als in den Vorjahren (2014: + 64 500). Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) anhand der Ergebnisse zur Statistik der Kindertagesbetreuung weiter mitteilt, lag die Betreuungsquote am Stichtag bundesweit bei 32,9 % (2014: 32,3 %).

# Einfach nur ein junger Mensch sein ...

## Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in der Kinder- und Jugendhilfe

– Ein Tagungsbericht –

Kerstin Landua

### Kommunale Strategien zur Integration junger Einwanderer entwickeln

Am 23./24. April 2015 fand die Fachtagung „Angelkommen in Deutschland. Und nun? Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in der Kinder- und Jugendhilfe“ im Centre Francais in Berlin statt, die von der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe im Deutschen Institut für Urbanistik in Kooperation mit dem Deutschen Städtetag veranstaltet wurde. 220 Fachkräfte aus allen Bundesländern waren nach Berlin gekommen und diskutierten über eine Vielzahl fachpolitischer Fragen. Insbesondere die geplante Gesetzesänderung im Hinblick auf eine bundesweite Umverteilung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge in andere Bundesländer und Kommunen wurde intensiv und teilweise auch kontrovers diskutiert. Es fand eine Verständigung darüber statt, welche unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge in den Versorgungsbereich der Kinder- und Jugendhilfe fallen, welche Einzelaspekte zu klären und zu bewältigen sind und mit welchen Hilfeformen sie darin unterstützt werden können, die aktuelle Situation zu meistern und Perspektiven für ihre Zukunft zu entwickeln. Im Mittelpunkt der Tagung stand die Vorstellung von Praxisbeispielen sowie Ideen zur Entwicklung kom-

munaler Strategien zur Integration junger Einwanderer zu sammeln und einen bundesweiten Erfahrungstransfer zu initiieren.

### Hoffnung auf soziale Integration

Prof. Martin zur Nedden, Wissenschaftlicher Direktor und Geschäftsführer, Deutsches Institut für Urbanistik (Difu), Berlin, sagte in seiner Eröffnungsrede, dass derzeit der Beweis dafür erbracht werde, von welcher zentraler Bedeutung alle Aspekte der Gewährleistung von sozialer Stabilität in unseren Städten und der Gesellschaft insgesamt sind. Die Kinder- und Jugendhilfe spiele im Kontext der Gesamtproblematik eine sehr große Rolle. „Wir sollten uns immer wieder bewusst machen, dass gerade die Fähigkeit der Integration und die Eigenschaft, soziale Integration zu ermöglichen, Zuwanderer angezogen hat und diese nun ihrerseits ein sehr wichtiges Element der positiven Entwicklung von Städten waren und bis heute sind.“ Dies für die Zukunft – auch mit der Aufnahme und Integration unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge – sicherzustellen, sollte unser Anliegen sein.

### Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge aufnehmen, fördern und integrieren!

Dr. Stephan Articus, Geschäftsführendes Präsidialmitglied des

Deutschen Städtetages, Berlin, sagte in seinem Grußwort, die Zuwandererproblematik sei eine der menschlich drängendsten Probleme, umso wichtiger sei es, dass wir uns damit befassen. 2015 würden nach einer Prognose des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge bis zu 400.000 Zuwanderer nach Deutschland kommen. Die Gesellschaft sei aufgefordert, sich der empathischen Aufnahme von Flüchtlingen zu stellen. Das heiße, sich nach außen solidarisch zeigen und nach innen radikalen Bewegungen den Nährboden zu entziehen. Zum Stichtag 21.12. 2014 lebten ca. 18.000 unbegleitete minderjährige Flüchtlinge in Deutschland, im vorläufigen Schutz oder in Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe und ihre Zahl wachse ständig. Die Zuständigkeit für ihre Versorgung richtet sich nach dem Ort der Ankunft, also ihrer Inobhutnahme. Eine interne Umfrage des Deutschen Städtetages bei der Konferenz der Leiter/innen der Großstadtjugendämter zeige die Dramatik, die diese Zuständigkeitsregelung für einzelne Städte hat, z. B. für München, Hamburg, Frankfurt am Main, Aachen, Freiburg und viele weitere Städte in grenznahen Gebieten, hat. Die große Belastung einiger Jugendämter hat zu einem Eckpunktetpapier des BMFSFJ zur Verteilung unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge auf mehr Jugendämter geführt,

um eine jugendhilfeadäquate Unterbringung und Versorgung sicherzustellen. Gleichzeitig müsse auch das Kindeswohl beachtet werden. Die Jugendämter können die schwierige Aufgabe aber nicht allein bewältigen. Sie sind auf professionelle Netzwerke und ehrenamtlich Engagierte angewiesen.

## Hinter den Zahlen stecken Schicksale

Dr. Heike Schmid-Obkirchner, Leiterin des Referats Rechtsfragen der Kinder- und Jugendhilfe, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin, stellte in ihrem Grußwort die Eckpunkte des „Gesetzes zur Verbesserung der Unterbringung, Versorgung und Betreuung ausländischer Kinder und Jugendlicher“ vor. Der Gesetzentwurf habe drei zentrale Ziele. „Er will erstens die Situation junger Flüchtlinge deutschlandweit verbessern und die Rechte dieser jungen Menschen stärken. Er will zweitens das Kindeswohl unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge in Unterbringung, Versorgung und Betreuung sicherstellen und drittens die Belastung der Kommunen gerechter verteilen.“ Zudem bestehe der Gesetzentwurf aus unterschiedlichen Regelungsbereichen, dies betreffe:

- die Klarstellung, „dass ausländische Kinder und Jugendliche unabhängig von ihrem Aufenthaltsstatus Zugang zu Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe erhalten sollen“;
- die Aufnahmepflicht aller Bundesländer im Hinblick auf unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, die ein bundesweites und landesinternes Verteilungsverfahren – ausgerichtet am Kindeswohl und dem besonderen Schutzbedürfnis unbegleiteter Minderjähriger – ermöglicht, unter Beibehaltung

des Primats der Kinder- und Jugendhilfe bzw. der Primärzuständigkeit des Jugendamtes für Erstversorgung, Unterbringung, Clearingverfahren und für an die Inobhutnahme anschließende Hilfeleistungen für unbegleitete ausländische Minderjährige

- sowie die Maßgabe, dass die Verteilung an ein Jugendamt erfolgt, das geeignet ist, unbegleitete minderjährige Flüchtlinge entsprechend ihrer besonderen Bedarfslage und ihrem besonderen Schutzbedürfnis aufzunehmen und zu betreuen. Es sei Aufgabe der Länder zu entscheiden, welche Jugendämter in Frage kommen und wie dies landesintern gestaltet wird. Da in einigen Ländern und Kommunen erst Voraussetzungen für eine Aufnahme geschaffen und Kompetenzen aufgebaut werden müssen, sei eine Übergangphase von einem halben Jahr zur Vorbereitung auf die Aufnahme von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen geplant.
- Anhebung der Altersgrenze zur aufenthalts- und asylrechtlichen Handlungsfähigkeit von 16 auf 18 Jahre: Damit werden die 16 bis 18 jährigen auch im Ausländerrecht wie Minderjährige behandelt.

## 20 Jahre Erfahrung mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen in Fürstenwalde

Mathilde Killisch, Heimleiterin, Jugendprojekt ALREJU – Stationäre Betreuung von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund, Diakonisches Werk Oderland-Spree, Fürstenwalde, erläuterte in einleitenden Bemerkungen die Projektstruktur. Das Jugendprojekt ALREJU (Allein reisende Jugendliche) wurde im Jahr 1993 gegründet, als die ersten unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge in größerer Anzahl

nach Brandenburg kamen und in der Jugendhilfe untergebracht und betreut werden sollten. Zu dieser Zeit gab es noch keine Unterbringungsmöglichkeiten für diese Kinder und Jugendlichen. Das Land Brandenburg habe sich damals entschieden, eine Spezialeinrichtung für das ganze Land aufzubauen. In den 22 Jahren Projektgeschichte wurden im ALREJU etwa 2.000 Kinder und Jugendliche aus 58 Ländern kurzfristig oder auch über Jahre betreut. Dies waren hauptsächlich männliche Jugendliche, der Anteil der Mädchen schwankte in der Regel zwischen 10 und 20 Prozent. Die Jugendlichen sollten so schnell wie möglich Deutsch lernen und so gut wie möglich für einen qualifizierten Schulabschluss vorbereitet werden, was der Schule auch immer wieder gelinge. Da inzwischen immer mehr Jugendliche ohne schulische Vorbildung im ALREJU ankommen, müsse eine Alternative zu diesem klassischen (Lern)Weg entwickelt werden. Johannes Horn, Leiter des Jugendamtes Düsseldorf und Vorsitzender der Konferenz der Leiter/innen der Großstadtyugendämter des Deutschen Städtetages, moderierte den ersten Tagungstag und sprach mit drei Jugendlichen aus dem Projekt ALREJU über ihre Fluchtgründe, ihren Weg nach Deutschland, ihre ersten Erfahrungen in Deutschland und ihre Wünsche für die Zukunft. Zu Gast waren Thi Oanh D. aus Vietnam, Pauline M. aus Kenia und Safiullah W. aus Afghanistan, die sehr bewegend über ihre Erfahrungen berichteten. Hier einige Auszüge aus dem Bericht von Safiullah W.:

*Ich bin Safiullah, 17 Jahre alt. Ich komme aus Afghanistan und bin seit einem Jahr in Deutschland. Ich bin nach Deutschland geflüchtet, weil ich viele schwere Situationen erlebt hatte. (...) In unserem Land gibt es seit 35 Jahren Krieg. (...) Wegen des Krieges*

*musste ich mein Heimatland verlassen. Ich war ein normales Kind und hatte mit meinen Eltern in unserer Gesellschaft ein normales Leben. Als ich meinen Onkel, meine Brüder und andere durch Selbstmordattentate verloren hatte, war ich der letzte Sohn meiner Mutter. Ich war selbst durch diese Explosion verletzt. Meine Mutter sagte mir, ich müsste dieses Land verlassen, weil sie mich nicht auch noch verlieren wollte. (...) Ich wollte einfach weiterleben und nicht sterben. (...) Als ich nach Deutschland gekommen war, wünschte ich mir zuerst, dass ich irgendwo bleiben könnte, wo es keinen Krieg und keinen Streit gibt und wo man in Ruhe leben kann und keinen Stress hat. Ich wollte nur ein Dach über dem Kopf und ein Bett, nicht mehr. Es war auch mein Ziel und mein Traum, schon als ich ein Kind war, ein Arzt zu werden. Als ich herkam, sah ich, dass ich hier die Gelegenheit habe zu lernen. Man muss mit dieser Gelegenheit weiterdenken und kämpfen, um sein Ziel zu erreichen. Mein Ziel ist es, mein Abitur zu machen und Arzt zu werden, um den Leuten zu helfen und auch meinem Heimatland zu helfen, dass die Leute nicht irgendwann alle wegen des Krieges heraus müssen. Warum sollen sie ihr Heimatland verlassen? Warum sollen sie irgendwo anders hingehen? Wenn wir unsere Gesellschaft haben, wenn wir unser eigenes Land haben - warum sollen wir irgendwo anders hingehen, wo die Leute uns Fremde nennen und uns einfach ohne Grund beleidigen können?*

### **Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge: Woher kommen sie, wer sind sie, was bringen sie mit?**

Uta Rieger, Kinderflüchtlings- und rechtsexpertin, UNHCR - The UN Refugee Agency, Nürnberg, ging in ihrem Vortrag auf das Profil der

unbegleiteten Minderjährigen (Anzahl, Altersstruktur, Herkunftsländer), die Fluchtwege, Fluchtgründe sowie die Herausforderungen beim Erkennen und Bewerten kinderspezifischer Fluchtgründe ein. Sie berichtete, dass vor allem 2014 die Zahlen sehr stark angestiegen sind. Im Januar bis März 2015 kamen 1.487 unbegleitete Minderjährige. Hochgerechnet käme man für das Jahr 2015 auf eine Zahl von knapp unter 6.000 Asylanträgen, wenn die Tendenz so weitergeht wie bisher. Es seien sehr viel mehr unbegleitete Minderjährige männlichen als weiblichen Geschlechts, wobei die Zahl der bis 13-Jährigen sehr gering sei. Es überwiege klar die Zahl der 16- bis 17-jährigen männlichen unbegleiteten Minderjährigen.

Die unbegleiteten Minderjährigen kommen hauptsächlich aus Afghanistan – und das bereits seit mehreren Jahren –, gefolgt von Eritrea, Syrien und Somalia. Gefährlich sei nicht nur der Weg über das Mittelmeer, sondern der Weg durch die Sahara, ebenso der Landweg von Afghanistan hierher – über den Iran, die Türkei, Griechenland, Bulgarien usw. Jugendliche seien auf diesen Wegen oft Schleppern ausgeliefert und die Gefahr, dass sie (auch sexuell) ausgebeutet werden, sei sehr groß. Dabei müsse man bedenken, dass die Flucht Monate, manchmal auch Jahre dauere. Immer stärker gebe es das Phänomen der Trennung von Familien auf der Flucht, so dass Minderjährige dann allein hierherkommen. Die Fluchtgründe seien sehr unterschiedlich, z.B. aufgrund von Krieg oder religiöser Verfolgung. Es gebe aber auch sehr kinderspezifische Fluchtgründe, wie z.B. die Zwangsrekrutierung als Kindersoldaten oder geschlechtsspezifische Verfolgung wie Zwangsbeschneidung und Zwangsheirat von Minderjährigen. Typischerweise sind

diese Kinder besonders schutzbedürftig, wenn sie keine Familie mehr haben, die sie schützen kann. Es gebe aber auch das Phänomen, dass Jugendliche aus bestimmten Ländern hier in Deutschland delinquent werden. Dabei fehle häufig der Blick darauf, welche Strukturen in den Herkunftsländern dahinterstecken und dass Jugendliche möglicherweise gezielt dafür angeworben werden, nach Deutschland zu gehen, um hier im Drogenhandel aktiv zu werden usw. In diesen Fällen sind sie keine Täter, sondern Opfer. Eine intensivere Diskussion darüber wäre sehr hilfreich.

### **Weichen stellen für Schicksale mit dem notwendigen Hintergrundwissen ...**

Ursula Gräfin Präsma, Abteilungspräsidentin, Abteilung Grundlagen des Asylverfahrens und Sicherheit, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Nürnberg, referierte nach einer kurzen Vorstellung des Bundesamtes über „Rechtliche Grundlagen in der Arbeit mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen“. Ihr Vortrag umfasste folgende Schwerpunkte:

1. Grundlagen (Richtlinien und Internationale Abkommen zum Schutz Minderjähriger; Definition „Unbegleitete Minderjährige“)
2. Aufnahme von „Unbegleiteten Minderjährigen“
3. Das Asylverfahren bei „Unbegleiteten Minderjährigen“
4. Aufenthalt von „Unbegleiteten Minderjährigen“.

Insbesondere der Ablauf und die Zuständigkeiten der oben genannten Punkte 2 bis 4 dieser sehr komplexen und juristischen Thematik stieß bei den Teilnehmenden auf großes Interesse und viele Nachfragen. Ein hoher Wissens- und Austauschbedarf

unter den teilnehmenden Fachkräften sowie das Bedürfnis nach einer engeren und zukünftig auch erforderlichen Abstimmung mit dem Bundesamt war deutlich erkennbar. Allein das Thema dieses Vortrages würde eine eigene Tagung rechtfertigen.

## Der Ruf nach bundeseinheitlichen Standards

An einer Podiumsdiskussion über „Die Verantwortung der Kinder- und Jugendhilfe für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge“ beteiligten sich Dr. Andreas Dexheimer, Geschäftsstellenleiter, Diakonie – Jugendhilfe Oberbayern, München, Mirko Engel, Gesamtkoordination für den Bereich der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge im Jugendamt des Regionalverbandes Saarbrücken, Lucas-Johannes Herzog, Vorstandsmitglied, Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen e.V. IGFH), Abteilungsleiter Erziehungshilfen im Jugendamt Stuttgart, sowie Carolin Krause, Leiterin des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien, Köln. Nach einer kurzen Vorstellung der Gesprächspartner/innen und ihrer jeweiligen aktuellen Situation in ihrer Stadt wurden unterschiedliche Aspekte diskutiert, wie die Kinder- und Jugendhilfe ihrer Verantwortung bei der Aufnahme und Integration von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen gerecht werden kann. In diesem Kontext wurden bundeseinheitliche Standards für die Aufnahme und Integration von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen für notwendig befunden und gefordert, die bisher aber nicht vorgesehen sind, da hier die einzelnen Länder bei der Ausgestaltung eigenverantwortlich sind. Am Beispiel der Stadt München wurde exemplarisch deutlich, wie schwierig es derzeit ist, eine fachgerechte Betreuung der unbegleiteten minderjährigen Flücht-

linge in der Inobhutnahme sicherzustellen, da Ressourcen, Fachkräfte, Immobilien fehlen und die realen Zahlen und Prognosen der Inobhutnahme fast täglich nach oben korrigiert werden müssen. So wurde u.a. die Frage danach gestellt, wie mit dem im SGB VIII verankerten Wunsch- und Wahlrecht im Hinblick auf die geplante Umverteilung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge umzugehen sei. Und auch, was die größere Gefährdung im Hinblick auf das Kindeswohl ist: Eine Unterbringung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen in Kommunen ohne Erfahrungen oder in überbelegten Unterkünften? Die Kommunen sollen Aufgaben übernehmen, die eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung darstellen. Sie brauchen dabei – nicht nur finanzielle – Unterstützung. Dieser Bedarf nach Unterstützung komme auch stark in dem Wunsch nach kommunalen Gesamtkonzepten zum Ausdruck, die schnell erarbeitet und etabliert werden müssen. Ein wesentlicher Teil davon bestehe z.B. in einer Öffnung der Regelangebote für begleitete und unbegleitete minderjährige Flüchtlinge und nicht in der Etablierung von Spezialeinrichtungen. Präferiert werden sollten integrierte Lösungen. In vielen Kommunen gebe es auch großes Interesse, sich ehrenamtlich zu engagieren. Alle Akteure müssten an einen Tisch, damit (neue) Netzwerke und Bündnisse entstehen: Denn der Umgang mit oft hochmotivierten und integrationswilligen unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen mache auch Spaß und ihre Integration ist eine Chance und Bereicherung für unsere Gesellschaft. Deshalb müsse dringend nicht nur über eine Umverteilung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen, sondern auch über den Aufbau von Strukturen geredet werden!

## Vorstellung kommunaler Praxis in Arbeitsgruppen

Am Nachmittag des ersten Tagungstages fand eine Diskussion in sechs Arbeitsgruppen statt, wobei insbesondere die Themen Inobhutname, Clearing und Altersfeststellung sowie Anschlusshilfen nachgefragt waren. Die Teilnehmenden konnten zwischen folgenden Angeboten wählen:

- Inobhutnahme, Clearing und Altersfeststellung – Ganzheitliche Anforderungen an eine Erstversorgung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen
- Gestaltung von Vormundschaften – Sicherung des Rechtsbestandes für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge
- Gesundheit/Krankheit bei unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen/MitarbeiterInnenschutz
- Umgang mit Traumata
- Alltagsbildung für junge Flüchtlinge: Möglichkeiten einer integrationsfördernden Erziehung
- Bedarfsgerechte Angebote der Kinder- und Jugendhilfe (Anschlusshilfen)

Die Inputs zu diesen Arbeitsgruppen sowie alle Referate im Plenum sind in der Dokumentation zur Tagung nachzulesen, die zeitnah erscheinen wird.

## Ein integriertes Gesamtkonzept für die Aufnahme, Betreuung und Integration der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge fehlt

Die fachpolitische Podiumsdiskussion „Aktueller Stand der gesetzlichen (Neu)Regelungen. Podiumsdiskussion über die Umsetzung in Politik + Praxis. Wie stelle ich mich auf die aktuelle Situation ein in

Hamburg, Berlin, Dresden und ...“, wurde von Regina Offer, Hauptreferentin, Deutscher Städtetag, Berlin, moderiert. Gesprächspartner/innen waren Dr. Helmut Hinze, Leiter des Jugendhauses Berlin-Friedrichshain, Johannes Horn, Leiter des Jugendamtes Düsseldorf, Miriam Pilz, Besondere Soziale Dienste der Landeshauptstadt Dresden, Ulrike Schwarz, Bundesfachverband Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge e.V. (BUMF), Berlin sowie Dr. Herbert Wiedermann, Abteilungsleiter, Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration, Hamburg.

### **Umverteilung unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge entspricht nicht dem Kindeswohl**

Ulrike Schwarz machte darauf aufmerksam, dass die Umverteilung unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge, wie im Gesetzentwurf vorgesehen, evtl. nicht dem Kindeswohl entsprechen könnte. Der Entwurf enthalte keine Aussagen zum Strukturaufbau in den Regionen, die bisher nicht oder kaum mit diesem Thema befasst waren. Zudem existiere kein bundesweites Aufnahme-konzept und damit auch keine verbindlichen Aussagen, wie die Kommunen bei der Erfüllung dieser Aufgabe finanziell unterstützt werden können. Die Einhaltung von jugendhilfegerechten Standards koste Geld. Es werde bezahlbarer Wohnraum gebraucht, der in vielen Großstädten nicht einfach zu finden sei, aber auch Fachkräfte, die vorbereitet und geschult im Umgang mit unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen sind. Intensiv wurde die Frage diskutiert, ob es bundeseinheitliche

Standards für die Aufnahme, Betreuung und Integration unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge geben muss. So betonte z.B. Herr Dr. Wiedermann, dass der Zuzug von Flüchtlingen nach Deutschland *die* sozialpolitische Herausforderung in den nächsten Jahren sein werde und die damit verbundenen Kosten bezahlt werden müssten. Auch sei noch nicht klar, wie eine echte Integration in den Kommunen erfolgen soll, bisher gehe es zunächst um eine Erstaufnahme und Notversorgung. Ein integriertes Gesamtkonzept sei notwendig, das bisher aber noch nicht in Sicht sei. Bei aller Diskussion um Strukturen, Ressourcen und Geld dürfen die unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge nicht aus dem Blick verloren werden. Im Hinblick darauf wurden die von Frau Dr. Schmid-Obkirchner genannten Eckpunkte zur schnellen Umverteilung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen sieben Tage nach ihrer Ankunft in Deutschland hinterfragt. In der Praxis werde sich zeigen, ob dies funktioniert. Verteilung

### **Verteilung ist auch eine Frage von Partizipation**

sei auch eine Frage von Partizipation. Viele unbegleitete minderjährige Flüchtlinge, die in Deutschland ankommen, hätten ein konkretes Ziel, eine bestimmte Stadt und den Auftrag von zu Hause mitgebracht, ihre Herkunftsfamilie später zu unterstützen. Auch auf die Vormünder kommen viele Fragen und neue Aufgaben zu, insbesondere dann, wenn sie mit asylrechtlichen Fragen ihrer Schützlinge konfrontiert werden. Es sei jetzt an der Zeit, noch vor Inkrafttreten der Neuregelungen, in den Kommunen, die diese Strukturen noch nicht haben, Erstversor-

gungspunkte und Strukturen aufzubauen und Fachkräfte für diese Aufgabe zu qualifizieren. Es müssen Gesundheitsuntersuchungen organisiert, Schulplatzvergabe und viele andere Dinge geregelt werden. Zudem könne die Zivilgesellschaft in die Betreuung und Integration der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge einbezogen werden. Es gebe ein hohes Interesse von Freiwilligen, das aber gesteuert werden muss. Dies alles in relativ kurzer Zeit aufzubauen, sei auch eine Frage der Vernetzung der Kinder- und Jugendhilfe und der Solidarität untereinander. Es sind menschliche, humane und jugendpolitische Fragen mit denen wir uns auseinandersetzen und nicht zuletzt sei deshalb auch die Frage zu klären, wie viele Belastungen den Fachkräften z.B. bei der Inobhutnahme oder den Vormündern zuzumuten sei. Hier müsse in Fachlichkeit investiert werden, um diese Aufgaben langfristig in guter Qualität erfüllen zu können. Denn damit steigen auch die Chancen unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge auf eine echte Integration.

### **Unbegleitete minderjährige Flüchtlinge: Zeit ist Gold**

Michael Stenger, Vorstandsvorsitzender und ehemaliger Schulleiter der SchlaU-Schule in München, referierte über Bildungschancen und Bildungsmöglichkeiten für Flüchtlingskinder und stellte hierbei exemplarisch die SchlaU-Schule in München-Ludwigsvorstadt vor.

Er begann seinen Vortrag mit der Metapher, dass für viele Flüchtlingskinder Zeit nicht Geld, sondern Gold sei, was „übersetzt“ bedeute, schnell erwerbstätig zu werden, um endlich ihre Familien zu Hause unterstützen zu können. Die SchlaU-Schule vermittele den unbegleiteten

minderjährigen Flüchtlingen nicht nur Deutsch und sprachsensiblen Fachunterricht, sondern auch Werte und Normen. Der Schulunterricht dauere in der Regel drei Jahre und es gebe einen „Support“ vom Beginn des Deutschlernens bis zum Ende der Ausbildung. Die Schulabschlussquote liegt bei 95 bis 98 Prozent, die Vermittlungsquote in Ausbildung bei 98 Prozent. Um den Übergang von der Schule in die Ausbildung gewährleisten und betreuen zu können, wurde vor einigen Jahren das Projekt „Schlauzubi“ ins Leben gerufen. Dies habe sich sehr bewährt, wie auch viele Ausbildungsbetriebe bestätigen, die sehr gute Erfahrungen mit hoch motivierten Jugendlichen gemacht haben. Als besonderer Erfolg sei die Einführung der Berufsschulpflicht für die unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge in Zusammenarbeit und mit Unterstützung des Bayerischen Kultusministeriums anzusehen. Diese Form von Inklusion sei die höchste Form der Integration der Flüchtlingskinder.

### **Einfach nur ein junger Mensch sein ...**

Zum Abschluss der Tagung sprach Dr. Andreas Dexheimer, Geschäftsstellenleiter, Diakonie - Jugendhilfe Oberbayern, München, über ein sehr grundsätzliches Thema: „Flücht-

### **Minderjährige Flüchtlinge suchen nach Zugehörigkeit, Geborgenheit und Anerkennung**

lingskinder als Zukunftsthema für soziale Arbeit“. Er ging zunächst noch einmal auf die Zielgruppe ein und machte deutlich, dass begleitete und unbegleitete minderjährige



Foto: fotolia

Flüchtlinge einfach nur junge Menschen sind, die nach Zugehörigkeit (Geborgenheit) und Anerkennung suchen und lernen, spielen und am gesellschaftlichen Leben teilhaben möchten. Im Vordergrund müsse neben „Bedürfnisbefriedigung“ die Verwirklichung von Kinderrechten und das Recht auf Förderung ihrer Entwicklung und auf Erziehung zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten stehen. Dies erfordere von den Fachkräften in der Kinder- und Jugendhilfe ein spezifisches Wissen und Können, wie z.B. interkulturelle Sensibilität und Kompetenz, Wissen über die Herkunftsländer, Fluchtgründe und Fluchtwege, Sicherheit im Umgang und in der Vermittlung der „eigenen“ Kultur sowie Kenntnisse im Asyl- und Ausländerrecht.

### **Das heißt nichts anderes als:**

Wir als Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe, aber auch die Fachkräfte in den Schulen und anderen Bildungseinrichtungen, im Gesundheitswesen, in Einrichtungen der Kultur und des Sports, im Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF), in den Melde- und Ausländerbehörden und auch die Zivilgesellschaft sind aufgefordert, uns dieses humanitären und gesellschaftlichen Auftrags, uns um diese besonders schutzbedürftige Klientel zu kümmern, anzunehmen und gut zu erfüllen. Wir sind dabei.

*Kerstin Landua  
Leiterin der Arbeitsgruppe  
Fachtagungen Jugendhilfe  
im Deutschen Institut für Urbanistik  
Kontakt: [landua@difu.de](mailto:landua@difu.de)*

## Migrations-sensibler Kinder- und Jugendschutz/ KJug – Ausgabe 4-2015

Um es gleich vorweg zu sagen, Kinder und Jugendliche, die in einer Familie mit Migrationsgeschichte aufwachsen, haben (und machen) aus Sicht des Jugendschutzes nicht mehr und nicht weniger Probleme als deutschstämmige Mädchen und Jungen. Trotzdem sollte man im Rahmen der Präventions- und Elternarbeit verschiedene Aspekte im Blick haben. Z.B. das Lebensumfeld, die Sozialisationsbedingungen, die ethnische Zugehörigkeit, den kulturellen Hintergrund, die (Mutter) Sprache, die Aufenthaltsdauer und den Bildungsstand.

Die Praxis der Jugendhilfe sieht sich momentan einer Vielzahl und Verschiedenartigkeit von Menschen mit Migrationsgeschichte gegenüber. Da sind Familien, die bereits in der zweiten, dritten oder gar vierten Generation in Deutschland leben, aber aktuell auch zunehmend (minderjährige) Flüchtlinge. Was es für die Jugendhilfe als Hilfesystem und die Fachkräfte bedeutet, mit dieser Vielfalt umzugehen, und welcher besonderen Kompetenzen es bedarf, um Zugang zu den Familien zu bekommen und Hilfen anzubieten, zeigen die Autorinnen und Autoren der vorliegenden Ausgabe von KJug.

In der Rubrik „Fragen an ...“ stellt sich Dr. Raphael Gaßmann, Geschäftsführer der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) den Fragen der Redaktion. Ergebnisse der am 1. Oktober veröffentlichten Studie „Mediatisierung mobil.

Handy- und Internetnutzung von Kindern und Jugendlichen“ werden in der Rubrik „Die aktuelle Studie“ vorgestellt.

Die Ausgabe 4-2015 der Zeitschrift Kinder- und Jugendschutz in Wissenschaft und Praxis (KJug) mit dem Titel „Migrationssensibler Kinder- und Jugendschutz“ kann zum Preis von EUR 16,- (inkl. Versandkosten) bestellt werden beim Herausgeber:

*Bundesarbeitsgemeinschaft  
Kinder- und Jugendschutz,  
Mühlendamm 3, 10178 Berlin,  
Fax: 030-400 40 333,  
E-Mail: [kjug@bag-jugendschutz.de](mailto:kjug@bag-jugendschutz.de)  
Online: [www.kjug-zeitschrift.de](http://www.kjug-zeitschrift.de)*

### Aus dem Inhalt:

*Prof. Dr. Ahmet Toprak:* Kultur- und Migrationssensibilität. Kinder, Jugendliche und Familien im Kontext des Jugendschutzes

*Dr. Birgit Jagusch:* Migrations- und Diversitätssensibilität im Kinderschutz

*Andrea Urban:* Eltern zu Gast bei Eltern. Medienerziehung für Migranteltern

*Ursula Kluge und Henrik Blaich im Gespräch:*  
„Es gibt keine Fettnäpfe. Es sei denn, man redet sich solche ein.“  
Sensibel, vorurteilsfrei und flexibel: medienpädagogische Angebote für Zielgruppen mit Migrationshintergrund

*Sara Scharmanski, Dr. Karla Verlinden, Katharina Urbann, Jun.-Prof. Dr. Pia Bienenstein:* Prävention von sexuellem Missbrauch an Kindern und Jugendlichen mit Behinderung. Erste Ergebnisse der bundesweiten SeMB-online-Befragung von Mitarbeiter/innen an Förderschulen

Recht und Rechtsprechung – *Sigmar Roll:* Minderjährig oder nicht? – und die unterschiedlichen rechtlichen Folgen für Flüchtlinge

# Invest in Future 2015: Richard David Precht forderte Bildungsrevolution

**Was macht Kinder stark und befähigt sie ihr Leben und die Gesellschaft künftig positiv zu gestalten? Über 60 Fachleute aus unterschiedlichen Disziplinen gaben während des Zukunftskongresses für Bildung und Betreuung „Invest in Future“ in Stuttgart interessante Denkanstöße zu dieser und ähnlichen Fragen. Die Teilnehmenden erfuhren einen zentralen Zukunftstrend ganz unmittelbar: Vielfalt und Unübersichtlichkeit nehmen zu. Die Fähigkeit, Informationen aufzunehmen, zu bewerten und daraus einen eigenen Standpunkt zu entwickeln, ist gefragter denn je.**

**Stuttgart, 3. November 2015** – Ein Feuerwerk an Ideen und Praxisimpulsen nahmen rund 300 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Pädagogik vom diesjährigen Zukunftskongress für Bildung und Betreuung „Invest in Future“ (19./20. Oktober 2015) mit. Eröffnungsdredner Professor Richard David Precht, Philosoph und Bestsellerautor, sagte: „Wer die Gegenwart schlicht ‚hochrechnet‘, um sich eine Vorstellung von der Zukunft unserer Gesellschaft zu machen, begeht einen Fehler. In 20 Jahren wird unsere Welt – vor allem durch eine fortschreitende Digitalisierung – kaum wiederzuerkennen sein.“ Die Unübersichtlichkeit werde zunehmen: „Es wird immer mehr Möglichkeiten und weniger Sicherheit geben.“ Auf die Herausforderung damit umzugehen, bereite das bestehende Bildungssystem die

kommenden Generationen jedoch bislang nicht vor. Einheitslehrpläne verhinderten, dass Schülerinnen und Schüler eigene Stärken gut entdecken und ihre Begabungen entwickeln könnten. Das Notensystem fördere Vereinzelung und blockiere gemeinsames Arbeiten. Stattdessen fordert Precht ein interessengetriebenes Lernen – in Teams, die spielerisch miteinander konkurrieren. Sich selbst organisieren zu können, werde zunehmend wichtig. Das erfordere mehr als ein Bündel von Kompetenzen – nämlich eine Persönlichkeit, die sie integriere und im Sinne ihrer Wertvorstellungen nutze. Kinder und Jugendliche dabei zu unterstützen und zu begleiten dies zu entwickeln, sei eine zentrale Aufgabe des Bildungssystems.

## Konstruktiver Umgang mit Vielfalt gefordert

Das Auditorium quittierte die Ausführungen mit kräftigem Applaus. Besonders die zahlreichen Fachleute aus dem Bereich der Frühpädagogik fühlten sich bestätigt. Seit Jahren wehren sie sich gegen Ansätze, die das Lernen in der Kita „verschulen“ würden. Erzieherinnen und Erzieher verstehen sich stattdessen als impulsgebende Bildungsbegleiterinnen und -begleiter der Kinder. Sie vermitteln Sicherheit und schaffen den Rahmen, in dem die Mädchen und Jungen ihr Lernen nach eigenen Interessen ausrichten und gestalten können. Ein Vorbild für die Schulen? Waltraud Weegmann, Geschäftsführerin der Konzept-e für

Bildung und Betreuung gGmbH, die den Kongress gemeinsam mit der element-i-Bildungsstiftung, dem Kind e.V. Dachverband sowie der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) veranstaltete, sagte: „Es kann in Bildungseinrichtungen heute nicht mehr darum gehen, die Kinder mit Fachwissen zu überhäufen. Stattdessen sollten sie dort Selbstorganisation, Selbstwirksamkeit, Lösungsorientierung und Flexibilität entwickeln.“ Eine zunehmende Vielfalt sei gesellschaftliche Realität. Sie spiegele sich jedoch noch völlig unzureichend in Kita- bzw. Lehrkräfteteams, erklärte Weegmann weiter. Dabei würde dies zu einer hohen pädagogischen Qualität in Bildungsinstitutionen beitragen.

## Baden-Württemberg macht sich für MINT-Förderung stark

„Mit Blick auf den Fachkräftebedarf in unserem Land geht es zudem darum, Technikinteresse und -begeisterung breitenwirksam und frühzeitig bei Kindern und Jugendlichen zu wecken. Wir müssen früh ansetzen und schon vorhandene Neugier und Wissbegierde von Kleinkindern fördern“, betonte Staatssekretär Peter Hofelich vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg. „Vor diesem Hintergrund war es uns eine Freude, einen der beiden ersten Preise des diesjährigen KitaStar-Wettbewerbs zu übernehmen.“ Die element-i-Bildungsstiftung hatte den Pädagogik-



Foto: Konzept-e

Innovationspreis zum Thema „Kita forscht!“ ausgelobt und vergab die Auszeichnungen im Rahmen von „Invest in Future“.

### Bei den „Momenten des Staunens“ ansetzen

Die prämierten Einrichtungen zeigten eindrucksvoll, was frühe MINT-Bildung heißt: „Die Kinder gehen auf Forschungsreise und wir unterstützen sie dabei“, berichtete Preisträgerin Susanne Ehrecke, MINT-Bildungsbereichsverantwortliche der Überbetrieblichen Kindertagesstätte Lörrach. „Durch den Dialog mit uns, gelingt es den Kindern, ihre Momente des Staunens über Alltags- und Natur-Phänomene sprachlich zu fassen und die entstehenden Fragen zu formulieren. Das sind die Ausgangspunkte für unsere gemeinsame Suche nach Antworten.“ Es werden vielfältige Informationen

gesammelt, Hypothesen aufgestellt, passende Versuche konzipiert, durchgeführt, ausgewertet und dokumentiert. Die Kinder lernen Vorgehensweisen kennen, die sie ihr Leben lang nutzen können. Sie entwickeln Selbstvertrauen, indem sie erfahren, dass sie eigenständig Theorien entwickeln, Antworten finden und sich Themengebiete erschließen können. Motiviert bei der Sache blieben die Kinder erfah-

### Motivierte Kinder durch selbstbestimmten Forschungsprozess

rungsgemäß vor allem dann, wenn sie den Forschungsprozess selbst bestimmten, erklärte Ehrecke. Kita-Preisträgerin Susanne Zink, Leiterin der Kita Quickelbü aus Quickborn bei Hamburg, formulierte es so:

„Wir bewegen uns auf dem Fluss der Fragestellungen der Kinder.“

### Kontrovers: Was bedeutet forschen in der Kita?

Dass es deutlich unterschiedliche Standpunkte dazu gibt, was forschendes Lernen in der Kita ausmacht, zeigte eine Podiumsdiskussion mit den Professorinnen und Professoren Gisela Lück, Brunhilde Marquardt-Mau und Hartmut Wedekind. Lück berichtete von ihren positiven Erfahrungen damit, jungen Kindern durch kleine Geschichten Zugang zu naturwissenschaftlichen Fragestellungen zu eröffnen, gemeinsam Experimente dazu durchzuführen und diese anschließend zu deuten. „Die Deutung ist dabei ganz entscheidend. Erst dann können wir von Naturwissenschaft sprechen“, betonte Lück.

„Dieses Vorgehen scheint mir eher eine Verführungsdidaktik zu sein“, meinte Wedekind, der dafür plädierte, beim Stauen und den Fragen der Kinder anzusetzen und sich darauf einzulassen: „Wir sollten ihnen nicht einfach unsere Fragen oder Antworten überstülpen. Ob wir dieses Vorgehen als Forschen bezeichnen sollten, steht auf einem anderen Blatt.“

Aus Sicht von Marquardt-Mau klappt forschendes Lernen ganz ohne Instruktion nämlich nicht: „Gewisse Informationen müssen da sein, sonst ist das wie Stricken ohne Wolle.“

### Finden Kitas ausreichend geeignetes Personal?

Sich gemeinsam mit den Kindern intensiv mit naturwissenschaftlich-technischen Fragestellungen auseinanderzusetzen, fordert die Kita-Teams im Alltag heraus: Das hat nicht allein damit zu tun, dass vielen Erzieherinnen und Erziehern die Begeisterung für MINT-Themen abgeht, sondern ist der vielerorts knappen Personaldecke geschuldet, die für eine solche Arbeit kaum auszureichen scheint. Vor allem in Großstädten und Ballungsgebieten klagen Träger über einen eklatanten Fachkräftemangel: Der VPK-Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe stellte an seinem Invest-in-Future-Messestand eine Online-Umfrage zu diesem Thema vor. „Über die Hälfte der 574 Träger-Verantwortlichen, die sich an unserer Befragung beteiligten, berichtet, dass sie gravierende Probleme hätten, geeignetes Personal zu finden. Weitere 37 Prozent spüren, dass die Gewinnung von Fachkräften zunehmend problematischer wird“, fasst Sophia Reichardt, Referentin vom VPK-Bundesverband, die Ergebnisse zusammen.

### Steigende Betreuungsintensität – gleichbleibende Personalausstattung

Der bekannte Koblenzer Sozialwissenschaftler Professor Stefan Sell wies in seinem Plenumsvortrag auf eine Diskrepanz hin, die in der Fachkräfte-Diskussion bislang wenig Beachtung findet: „Mit dem Rechtsanspruch auf Kindertagesbetreuung in Kita oder Kindertagespflege ab dem ersten Geburtstag eines Kindes ging in den letzten Jahren ein rasanter Ausbau der Betreuungsplätze einher. Das ist sicherlich eine Erfolgsgeschichte“, erklärte Sell. Die Daten zeigten jedoch auch: „Die Zahl der Beschäftigten ist nicht entsprechend gestiegen. Das bedeutet in vielen Kindertagesstätten: Zwar ist dort die gleiche Anzahl Beschäftigter für genauso viele Kinder zuständig wie vor dem Krippenausbau. Doch unter der Kinderschar befinden sich jetzt plötzlich viele unter Dreijährige mit sehr hohem Betreuungsbedarf.“ Das gefährde die Kita-Qualität und würde von Eltern und Öffentlichkeit letztlich nicht den gesetzlichen Rahmenbedingungen, sondern den Trägern angelastet. In Pflegeeinrichtungen führe ein entsprechendes Phänomen bereits seit 15 Jahren zu immer unhaltbareren Zuständen: „Die Zahl der Bewohnerinnen und Bewohner mit hohem und sehr hohem Pflegebedarf nimmt ständig zu, die Personalausstattung bleibt gleich. Das System steht vor dem Kollaps. So weit darf es in den Kitas nicht kommen.“

### „Welches Personal brauchen wir in unseren Kitas?“

Detlef Diskowski, Referatsleiter im Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (MBJS) in Brandenburg, wies auf eine Untersuchung des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufs-

forschung (IAB) hin, die belegt, dass die Reserven am Arbeitsmarkt in Kita-Sektor praktisch ausgeschöpft seien. Er fordert daher eine Diskussion um die Frage: Welche Kräfte brauchen wir in der Kita? Bereits heute gebe es eine Teilung des Personals in Erst- und Zeit- bzw. Hilfskräfte mit jeweils unterschiedlicher Qualifikation. „Die Debatte, wer welche Arbeiten übernimmt und welche weiteren Kompetenzen im Team nützlich sein könnten, wird jedoch nicht geführt“, bemängelt Diskowski. „Der Blick richtet sich immer nur auf die einzelnen Fachkräfte: Sie sollen möglichst alle Aufgaben in einer Kita abdecken können.“ Sei es im Sinne einer hohen Qualität nicht viel sinnvoller, multiprofessionelle Teams zu bilden? Leitungsaufgaben übernehmen zum Beispiel Menschen mit Managementqualitäten, Facherzieherinnen und -erzieher könnten sich auf einzelne Bildungsbereiche spezialisieren und Fachleute zum Beispiel aus Handwerk, Kunst oder Theater könnten Kita-Teams themenspezifisch ergänzen. Um das zu ermöglichen, gelte es, die bestehenden Regularien zu überarbeiten.

### Lösungen für einen „gefühlten“ Personalmangel

Martin Cramer, Fachberater für Bildungseinrichtungen, stellte die provozierende These auf, dass es einen gefühlten Fachkräftemangel in Kitas gäbe, der vielfach „hausgemacht“ sei. „Die Personalplanungen sowie die Strukturierung der Kita-Arbeit passen in sehr vielen Einrichtungen nicht mit der vorhandenen Personaldecke zusammen“, sagte er. Häufig werde in der Planung nicht berücksichtigt, dass quasi immer 20 Prozent der vorhandenen Kräfte durch Vor- und Nachbereitungszeiten, Urlaub, Fortbildung oder Krankheit nicht für die Arbeit in der Kinder-



Foto: Konzept-e

gruppe zur Verfügung stünden. Damit sei das Gefühl eines permanenten Mangelzustands programmiert. Der Experte plädierte dafür, Stressphasen im Tagesablauf zu entschärfen. Das seien vor allem solche Momente, in denen alle Kinder zu einem bestimmten Zeitpunkt das gleiche tun sollten und dabei individuell Unterstützung benötigten: z.B. alle ziehen zum Rausgehen Schuhe und Jacken an, alle waschen sich die Hände, alle essen gemeinsam zu Mittag. „In machen Einrichtungen gibt es täglich zehn dieser Situationen.“ Weniger sei mehr: Der Tagesablauf ließe sich „gefahrlos“ in Phasen einteilen und sei dann sehr viel entspannter – für Fachkräfte und Kinder gleichermaßen. Eine solche Struktur gestehet den Kindern eine größere Autonomie zu und holt damit, wie der Fachmann sagt, den „Garteneffekt“ in die Kita.

Der nächste Invest-in-Future-Kongress findet am 18./19. Oktober 2016 in Stuttgart statt.

**Weitere Informationen:**

[www.invest-in-future.de](http://www.invest-in-future.de).

Im Pressebereich der Website finden Sie im Anschluss an die Pressemitteilung Passendes.

**Kontakt:**

*Konzept-e für Bildung und Betreuung gGmbH*  
 Regina Pfeiffer  
 Wankelstraße 1 · 70563 Stuttgart  
 Tel.: 0711 656960-63  
 E-Mail: [regina.pfeiffer@konzept-e.de](mailto:regina.pfeiffer@konzept-e.de)

**Presse-Kontakte:**

*eoscript Public Relations*  
 Eike Ostendorf-Servissoglou  
 Tel.: 0711-65227930  
 Mobil: 0173-4896569  
 E-Mail: [eos@eoscript.de](mailto:eos@eoscript.de)

*Konzept-e für Bildung und Betreuung gGmbH*  
 Desiree Schneider  
 Tel.: 0711-656960-39  
 E-Mail:  
[desiree.schneider@konzept-e.de](mailto:desiree.schneider@konzept-e.de)

## Bund-Länder-Konferenz: Gemeinsame Erklärung „Investitionen in frühe Bildung lohnen sich“ unterzeichnet

**Berlin, 05.11.2015** – Anlässlich der Bund-Länder-Konferenz „Frühe Bildung lohnt sich“ am 5. November 2015 haben Bund, Länder, Kommunen, Arbeitgeber und Gewerkschaften eine gemeinsame Erklärung zu Investitionen in frühe Bildung unterzeichnet. In der Kooperation von Politik und Wirtschaft soll die Qualität der Kindertagesbetreuung aktiv weiterentwickelt sowie durch eigene Maßnahmen befördert werden.

„Über die Unterstützung der Wirtschaft freue ich mich sehr. Das Engagement aller für eine gute Kindertagesbetreuung ist eine notwendige und rentable Investition in die Zukunft unseres Landes. Gemeinsam mit den Ländern und Kommunen haben wir schon viel beim bedarfsgerechten Ausbau von Betreuungsplätzen und beim gemeinsamen Qualitätsprozess in der Kindertagesbetreuung erreicht. Wir müssen aber weitere Anstrengungen für qualitativ hochwertige frühe Bildung und Betreuungsangebote unternehmen. Das ist insbesondere angesichts der aktuellen Herausforderungen, Flüchtlingskinder zu integrieren, unabdingbar. Nur so können wir gleiche Bildungschancen für alle Kinder erreichen“, sagte Bundesfamilienministerin Manuela Schwesig.

Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel erklärte: „Bei der frühkindlichen Betreuung zeigt sich, wie ernst

wir es als Bildungsgesellschaft mit unserem Anspruch auf Chancengleichheit meinen. Denn Chancengleichheit fängt bei den ganz Kleinen an. Bereits hier wird das Fundament für die weitere Entwicklung gelegt. Jeder Euro, der in frühkindliche Bildung investiert wird, ist daher bestens angelegtes Geld. Viele Unternehmen haben das bereits erkannt und bieten eigene Betriebskindergärten an oder kooperieren mit Einrichtungen in ihrer Nähe. Sie unterstützen damit ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und investieren in die Zukunft der nächsten Generation. Dabei kommt es auf eine qualitativ hochwertige Betreuung an. Damit Länder und Kommunen ihre Aufgaben im Bildungsbereich besser bewältigen können, entlastet die Bundesregierung die Länder für diese Legislaturperiode um zusätzlich 6 Milliarden Euro. Auch der weitere Ausbau der Kitas und der Ganztagsbetreuung wird davon profitieren.“

Auch der Minister für Bildung und Kultur des Saarlandes, Ulrich Commerçon, betonte die gemeinsame Verantwortung von Politik und Wirtschaft: „Gute Kinderbetreuung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Wir müssen in Deutschland diskutieren, wie die Arbeitswelt familienfreundlich und kindgerechter gestaltet werden und welchen Beitrag die Wirtschaft beisteuern kann. Maßnahmen zu einer familienfreundlicheren Arbeitswelt können nur erfolgreich sein, wenn Politik und Wirtschaft an einem Strang ziehen.“

[...] Die Qualität der Kindertagesbetreuung soll aktiv weiterentwickelt, finanziell sichergestellt sowie durch eigene Maßnahmen befördert werden. Zudem soll der bedarfsgerechte Ausbau von Betreuungsplätzen, auch für Kinder aus Flüchtlingsfamilien, weiter vorangetrieben werden. [...]

Die Investition in frühe Bildung trägt zur Stärkung der Integration und Chancengleichheit aller Kinder bei. Bereits in 2014 hatten die Bundesfamilienministerin und die Fachministerinnen und Fachminister der Länder sich auf einen Prozess zur Entwicklung gemeinsamer Qualitätsziele in der Kindertagesbetreuung geeinigt, der unter Einbeziehung der Kommunalen Spitzenverbände und im Dialog mit den Verbänden und Organisationen erfolgt. Es wurde eine Arbeitsgruppe aus Vertretern des Bundes, der Länder und der Kommunalen Spitzenverbände eingesetzt. Regelmäßig finden Konferenzen statt. Ende 2016 soll ein erster Zwischenbericht vorgelegt werden.

[...] Eine aktuelle Unternehmensbefragung des IW Köln zur frühkindlichen Bildung zeigt: Viele Unternehmen haben den hohen Wert von Kinderbetreuung und frühkindlicher Bildung für ihren Unternehmenserfolg erkannt.

Quelle:  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de) / Artikel gekürzt

## Autorinnen und Autoren

*Nicole Hofer*  
Mitarbeiterin Eibenhorst Jugendhilfe,  
Westerstede

*Mathilde Maier*  
Geschäftsführerin der  
Rasselbande gGmbH,  
Kirchheim/Teck

*Eike Ostendorf-Servissoglou*  
Journalistin bei eoscript,  
Redaktionsbüro für Bildung  
und Soziales, Stuttgart

*Sophia Reichardt*  
Referentin,  
VPK-Bundesverband e.V. Berlin

*Werner Schipmann*  
Dipl.-Päd., Soz.päd. (grad.),  
Fachreferent  
VPK-Bundesverband e.V., Berlin

*Arist von Schlippe*  
Prof. Dr., Hochschullehrer  
an der privaten Universität  
Witten/Herdecke

*Tido Cammenga*  
Zentrum für lösungsfokussierte  
Beratung, Supervision  
und Fortbildung, Aurich

*Eva Weber*  
Mitarbeiterin future generation,  
Cottbus

## Impressum

### Blickpunkt Jugendhilfe

*Herausgeber*  
VPK-Bundesverband privater Träger  
der freien Kinder-, Jugend-  
und Sozialhilfe e.V.  
Michaelkirchstr. 13  
10179 Berlin  
Fon (030) 89 62 52 37  
Fax (030) 63 42 54 13  
E-Mail: [info@vpk.de](mailto:info@vpk.de)  
<http://www.vpk.de>

*Redaktion*  
Werner Schipmann  
Fachreferent des VPK  
Fon (05 41) 9 99 82 70  
Fax (05 41) 9 99 82 72  
E-Mail: [schipmann@vpk.de](mailto:schipmann@vpk.de)

*Redaktionsanschrift*  
siehe Herausgeber

*Verlagsanschrift*  
Druck- und Verlagshaus Fromm  
GmbH & Co. KG Osnabrück,  
Geschäftsführer: Laurence Mehl

In der Zeitschrift veröffentlichte  
und namentlich gekennzeichnete  
Artikel geben nicht unbedingt die  
Meinung der Redaktion wieder.

Jeglicher Nachdruck  
bedarf der Genehmigung  
durch den Herausgeber.

*Abonnenenverwaltung*  
Siehe Herausgeber

*Anzeigen*  
siehe Herausgeber

*Anzeigenschluss*  
5 Wochen vor Erscheinungstermin

*Erscheinungsweise*  
4-mal jährlich  
(Februar, April, August, November);  
der Bezugspreis für das Einzelheft  
beträgt 5,- €;  
für das Jahresabonnement 18,- €  
(jeweils zzgl. Versandkosten).  
Kündigungen bis 3 Monate  
vor Ablauf des Kalenderjahres

*Auflage:* 1.950

*Druck*  
Druck- und Verlagshaus Fromm,  
Osnabrück

*Printed in Germany, 2015*  
ISSN 1613-4230

Gut zu wissen, dass gleich **ein ganzes Team** für Sie da ist.

### Einzigartige Versicherungslösungen speziell für die Kinder- und Jugendhilfe

#### Betriebshaftpflicht-Spezialdeckung für Kinderheime

- Die Betriebshaftpflicht der Einrichtung
- den Baustein **Privathaftpflicht für betreute Personen** ohne Namensnennung
- Haus- und Grundbesitzer Haftpflicht für alle Objekte
- Privathaftpflicht für den/die Geschäftsführer oder Inhaber
- **Tierhalterhaftpflicht für Therapietiere** (Pferde, Hunde...)
- Schlüsselverlustrisiko für alle Mitarbeiter

#### Spezial-Strafrechtsschutz für Jugendhilfeeinrichtungen

- inkl. telefonischer Rechtsberatung
- inkl. Rechtsschutz bei Streitigkeiten vor dem Sozialgericht
- inkl. Privatrechtsschutz für die Inhaber

#### Spezial-Sachversicherungsvertrag für Jugendhilfeeinrichtungen

- Betrieblich genutztes Inventar, sowie Gebäude werden in einem Vertrag versichert
- Jährliche Nennung hinzugekommener oder abgegangener Gebäude/Sachen
- Allrisk-Deckung möglich inkl. Elementarschäden und Vandalismus
- Unterversicherungsverzicht und Mitversicherung fremder Sachen

### Sehr kostengünstige Konditionen durch 25% VPK-Nachlass

#### Versicherungs-Umzugsservice

- Wir übernehmen den gesamten Vorgang des Vertragswechsels und der Korrespondenz mit den bisherigen Versicherungsunternehmen und betreuen auf Wunsch die bestehenden Fremdverträge bis zum Wechsel.

#### Komplette Vertragsbetreuung und Schadenservice bei uns im Hause

- Wir bieten alle Dienstleistungen bezüglich Ihrer Versicherungen und Schadenfälle in einer Hand. Von der Angebotserstellung bis zur Auszahlung der Versicherungsleistungen.

## SIGNAL IDUNA



**Riecke und Partner**  
Bezirksdirektion der  
SIGNAL IDUNA Gruppe

**Büro:**  
Nikolaiwall 3  
27283 Verden

<http://www.riecke-und-partner.de>  
[info@riecke-und-partner.de](mailto:info@riecke-und-partner.de)

Telefon: 04231 / 98 58 448  
Telefax: 04231 / 98 58 449



Michael Riecke



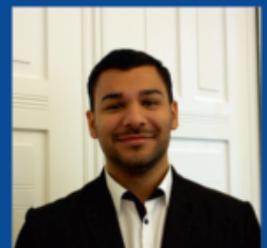
Rolf Möckel



Daniel Wark



Niklas Nölting



Mani Keshvari



Nadja Menken



Nicole Demel

# AUSBILDUNG zum -Pädagogen

SP®-Pädagogik ist eine Erweiterung der Möglichkeiten um Kindern und Jugendlichen mit schweren Defiziten in der Selbstkontrolle wirksam zu helfen. Es handelt sich um ein Kommunikationstraining mit Mitteln der nonverbalen Kommunikation. Selbstwahrnehmung und -einschätzung werden trainiert, um Warnsignale für das eigene Handeln wieder nutzbar zu machen.

## Inhalte der Ausbildung

- Erkenntnisse aus Psychologie, Kognitions-  
wissenschaften, Neurologie (u.a. nach Bateson,  
Watzlawick, Grinder, Bandler, Damasio, Roth)
  - SP® im Zusammenspiel mit anderen  
professionellen Maßnahmen
    - Gefühle und Kognition
    - Wahrnehmen und Explorieren
      - Die 5 Sinne (VAKOG)
- Die Kraft der Struktur (Rituale und Anker)
  - Die Bausteine der SP®
  - Inhaltsfreie Pädagogik
    - Der Erlebnisraum, das Ritual  
(im Kontext von Inhalt und Inhaltsfreiheit)
- praktische Unterweisung mit Übungen
  - theoretische und praktische  
Prüfung, Zertifikat



## Veranstaltungsort

Die Kurse finden in Lindhöft direkt an der Ostsee im Ausbildungszentrum „Sprenger-campus“ statt. Die Eckernförder Bucht ist nur 500 Meter entfernt und in wenigen Kilometern erreicht man Eckernförde, Schleswig oder die Landeshauptstadt Kiel.



## Gesellschaft für Sinnes- spezifische Pädagogik

Hofbrook 21 b · 24119 Kronshagen  
Tel: 04 31 - 58 36 96 18 · Fax: 04 31 - 58 33 00  
www.g-s-p.info · mail@g-s-p.info



## Lernen Sie die SP®-Pädagogik in einem Tagesseminar kennen:

für nur  
120 €  
pro Tag

Schnupperkurs I: 18.03.2016  
Schnupperkurs II: 30.09.2016

## Termine 2016

Ein SP®-Kurs besteht aus vier Block-Einheiten

1. Kurs 2016	2. Kurs 2016
18.01. – 21.01.	06.06. – 09.06.
29.02. – 03.03.	12.09. – 15.09.
18.04. – 21.04.	07.11. – 10.11.
23.05. – 25.05.	28.11. – 30.11.

Buchen Sie noch in 2015,  
dann erhalten Sie für den 1. Kurs in 2016  
10% Frühbucher-Rabatt!