Einzelbesprechung
Kinderschutz

Thomas Klatetzki, Die überforderte Organisation: Die Institutionalisierung des Irrtums im Kinderschutz. Weinheim: Beltz Juventa 2025, 190 S., br., 28,00 €

Besprochen von **Prof. Dr. Lars Alberth:** Leuphana Universität Lüneburg, Fakultät Bildung/Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, E-Mail: lars.alberth@leuphana.de

https://doi.org/10.1515/srsr-2026-3017

Schlüsselwörter: Kinderschutz, Organisationssoziologie, Sozialpädagogik, Fehler, Multiprofessionalität

Der zu besprechende Band des Organisationsforschers *Thomas Klatetzki* widmet sich einem zentralen Forschungsproblem in der sozialwissenschaftlichen Diskussion des Kinderschutzes – nämlich den Ursachen und Folgen von Fehlern im Kinderschutz – und liefert einen provokanten organisationstheoretischen Entwurf, der so ziemlich alles richtig macht – und auf wenig Gegenliebe in der Kinderschutzforschung treffen dürfte.

Bezugspunkte des Bandes sind erstens Kinderschutzfälle mit zumeist tödlichem Ausgang, die seit den 2000ern in der medialen Öffentlichkeit als Versagen der Jugendämter figurieren. Fälle wie „Kevin", „Alessio", „Talea-Sophie" „Yağmur" führten nach ihrem Tod zu lokalen politischen und institutionellen Erdbeben, weil sich zeigte, dass die beteiligten Jugendämter durchaus schon jahrelang mit den Eltern zusammenarbeiteten und es den Täter:innen regelmäßig gelang, die Fachkräfte über den Zustand der betroffenen Kinder zu täuschen. Dies führte in der Folge zur Einsetzung von Aufarbeitungskommissionen, die zumeist regional auf Länderebene Verbesserungen in den Kontroll- und Einschätzungsverfahren einer Kindeswohlgefährdung entwickelten. Der zweite Bezugspunkt ist die sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Fällen, die vor allem in vier Varianten geführt wird: nämlich (1) als Fallstudien zum organisationalen Versagen der Jugendämter, (2) als empirische Erforschung der organisationalen Bedingungen und Steuerungslogiken des Kinderschutzes, (3) als organisations- und professionstheoretische Diskussion einer unzureichenden Fehlerkultur, und (4) als professions- und kindheitssoziologische Forschung zu sozialpädagogischen Wissensbeständen, der zufolge die betroffenen Kinder im „toten Winkel" des Kinderschutzes verblieben. In allen vier Varianten ist es mehr oder weniger Konsens, dass das Nicht-Erkennen schwerster Fälle der Kindeswohlgefährdung das Ergebnis organisatio-

Open Access. © 2026 bei den Autorinnen und Autoren, publiziert von De Gruyter. CC BY Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

naler Routinen bzw. professioneller Arbeitskontexte darstellt und damit als Nebenfolgen des Normalbetriebs des Kinderschutzes erklärt werden können. Die Kritik setzt dann üblicherweise an genau dieser Normalität an und verweisen auf geringe Ressourcenausstattung und problematische Steuerungslogiken, den Bruch organisationaler Regelwerke mit lebensweltlicher Komplexität, organisationskulturelle bzw. professionelle Deutungsmuster usw., die es entsprechend zu ändern gelte.

Thomas Klatetzki, der seit Jahrzehnten zu personenbezogenen Dienstleistungsorganisationen forscht, verbindet diese Diskussionsstränge in seinem Buch. Als empirisches Ausgangsmaterial nimmt *Klatetzki* den Fall „Lügde“. Der Ort wurde 2018 bundesweit dadurch bekannt, dass auf einem lokalen Camping-Platz kinderpornografisches Material erstellt, gelagert und vertrieben sowie mindestens 23 Kinder sexuell missbraucht wurden. *Klatetzki* konzentriert sich insbesondere auf den Fall „Ramona“, dessen organisationales Scheitern im ersten Kapitel ausführlich rekonstruiert wird. Das Vorschulkind lebte mit dem Haupttäter, der ihr jahrelang sexualisierte Gewalt antat, in einem Wohnwagen. Für *Klatetzki* ist der Fall insbesondere interessant, weil (a) der Täter auf Wunsch der Mutter (die selbst in Hameln-Pyrmont lebte) vom zuständigen Jugendamt in Lügde als Pflegevater eingesetzt wurde, also mindestens zwei Jugendämter und weitere soziale Dienste in Kontakt beteiligt waren, und (b) weil die Fachkräfte insgesamt vier Hinweisen und Äußerungen dazu, dass das Kind möglicherweise Opfer sexualisierter Gewalt sein könnte, nicht ordnungsgemäß nachgegangen waren.

Von dieser Fallkonstellation ausgehend entwickelt *Klatetzki* nun eine organisationssoziologisch und wahrnehmungspsychologisch zugespitzte Analyse, die die beiden diagnostischen Grundfehler 1. Art (falsch-negativ: Fachkräfte erkennen eine tatsächlich vorhandene Kindeswohlgefährdung nicht) und 2. Art (falsch-positiv: Fachkräfte attribuieren eine Kindeswohlgefährdung, obwohl keine vorliegt) auf zwei weitere Fehler organisationaler Art zurückführt: Der Fehler 3. Art besteht darin, nicht genug Ressourcen und/oder inkompetentes Personal für die Bearbeitung des Organisationsproblems Kinderschutz zur Verfügung zu stellen. Den Fehler 4. Art bestimmt *Klatetzki* dahingehend, dass durch politische oder professionelle Problemdefinitionen (vor allem gefasst als sozialpolitische Rahmung durch die Sozialgesetzgebung) gezielt und intentional das falsche Problem gelöst wird. Beide Fehler beeinflussen in diesem Modell als strukturelles Organisationsrepertoire das Handeln des Personals an der „front-line“. Für den deutschen Kinderschutz lässt sich dieses Organisationsrepertoire durch den sozialpolitisch gewollten Rahmen der Familienzentriertheit (die eigentlich besser als „elternzentriert“ charakterisiert werden kann: Die Maßnahmen des Kinderschutzes sind gesetzlich als „Hilfen zur Erziehung“ gefasst), sowie die damit einhergehende monoprofessionelle Zuständigkeit der Sozialpädagogik erklären. Indem das Problem im Wesentlichen als

Sozialisationsproblem gefasst wird, dem die Fachkräfte des Jugendamtes und der sozialen Dienste mit einer Moralisierung der Lebensführung und Erziehungspraxis der Eltern begegnen, klafft eine Lücke zur „Vertracktheit des Problems Kindeswohlgefährdung", dass einer ganz anderen Vorgehensweise bedürfe:

> […] so zeigt sich, dass das vertrackte Problem im gegenwärtigen Kinderschutz auf der individuellen Ebene durch ein monoprofessionelles Personal bearbeitet wird, das nicht über die Expertenfähigkeit verfügt, nicht offensichtliche, versteckte Sinnzusammenhänge in der Fallbearbeitung wahrzunehmen. (S. 80)

Die im sozialpädagogischen Habitus verkörperte Expertise sei stattdessen auf Vertrauen, Offenheit, Beziehungserhalt und Moralisierung ausgerichtet, nicht jedoch auf das Ermitteln versteckter Informationen, auf den Zustand des Kindes oder auf Täuschungsmanöver durch Täter. Das Organisationsrepertoire lässt sich damit als „failure by design" erklären.

Dies führt *Klatetzki* zu einer doppelten und zirkulären Institutionalisierung des Irrtums im Kinderschutz, die er mit Karl Weicks Theorie organisationalen *enactments* modelliert: das Personal ist aufgrund der Familienzentriertheit und ihres sozialpädagogischen Habitus nicht dazu in der Lage, an der „front-line" Misshandlung, Missbrauch oder Vernachlässigung aufzudecken (Fehler 1. Art). Diese Institutionalisierung auf der individuellen Ebene beruht auf einer „fallacy of centrality", also der Annahme, man sei gerade aufgrund des direkten Kontakts mit den Eltern dafür prädestiniert, Kindeswohlgefährdung frühzeitig zu erkennen. Auf der kollektiven Ebene führt die Institutionalisierung des Irrtums zu „closed systems", die neue oder sich widersprechende Informationen nicht zu prozessieren vermögen: In der innerorganisationalen Verarbeitung der Fälle (in der Form monoprofessionell zusammengesetzter Fallkonferenzen) würde die kollegial besprochenen Fallbeschreibungen konsensuell reifiziert und autorisiert. In der Folge habe sich in einer Art Vorwärtspanik eine Strategie des Kinderschutzes entwickelt, der generalisierend dazu neige, Kindeswohlgefährdung auf der Basis moralischer Bewertungen der Eltern, ihrer Lebensführung und ihrer Kooperationsbereitschaft zuzuschreiben, was in einem Anstieg des Fehlers 2. Art (gut abzulesen an den gestiegenen Zahlen der Gefährdungseinschätzungen) resultiere und dadurch organisationale Unsicherheit absorbiere.

Zwei strukturelle Defizite charakterisieren für *Klatetzki* den deutschen Kinderschutz: Zum einen ist es das monoprofessionelle sozialpädagogische Wissen, das nicht dazu geeignet sei, dem vertrackten Problem Kindeswohlgefährdung beizukommen. Zum anderen konstatiert er ein interprofessionelles Kooperationsdefizit: die nötige Expertise ist auf separate Organisationen verteilt (Sozialpädagogik im Jugendamt, Medizin in der Klinik, Kriminologie in der Polizei etc.), deren Einbezug wiederum durch die Zentralstellung des Jugendamtes strukturiert wird. Das

nötige Expertenwissen müsse also immer durch das diffuse und moralbasierte Nadelöhr der Sozialpädagogik und wird dort nicht systematisch eingebunden.

Da sich dadurch die Fehler 1 Art nicht vermeiden lassen und es zugleich durch die Generalisierung der Kindeswohlgefährdung zu einem Anstieg Fehler 2. Art kommt, sehen sich Jugendämter dazu gezwungen, verschiedene Legitimationsstrategien zu entwickeln, die als Abwehrroutinen fungieren. Dazu zählt *Klatetzki*: (a) die Reinterpretation der gestiegenen Inobhutnahmen als präventive Maßnahme, (b) die Annahme, dass Fehler im organisationalen Normalbetrieb unvermeidbar seien, (c) die Umkehr von Zweck-Mittel-Relationen, die dem Folgen formaler Regeln Vorrang gegenüber dem Erreichen des Organisationsziels Kinderschutz gewähren, (d) die Delegation von Verantwortung weg vom Personal hin zu systemischen Defiziten (z.B. unzureichende Ressourcenausstattung oder fehlende Supervision), sowie (e) das Propagieren von Verbesserungen der organisationalen Führung, des Qualitätsmanagements, der Fehlerkultur u. ä. Dies alles bleibt für *Klatetzki* unzureichend, weil diese Strategien eben nur auf der operativen Ebene ansetzen und zugleich Veränderungen auf der vorgeschalteten Ebene der sozialpolitischen Rahmung blockieren.

Darin nun liegt nun die Schärfe und der analytische Gewinn dieses Buches, mit dem sich *Thomas Klatetzki* nur wenige Freunde in der Kinderschutzforschung machen dürfte. Nimmt man seine Untersuchung ernst, so bedeutet das nicht weniger als einen Angriff auf das professionelle Monopol der Sozialpädagogik soweit es den Kinderschutz in der Praxis und in der politischen Rahmung betrifft. Die Forderung, das organisationale Repertoire umzugestalten, vor allem über den regulären Einsatz von multiprofessionellen Teams auf der Basis einer multifokalen Expertise und einer wechselseitigen Adaption in der Fallbearbeitung, dürfte zudem nicht nur sozialpolitisch auf taube Ohren stoßen, sondern verlangt auch, dass die infragestehenden Disziplinen (allen voran Medizin, Psychiatrie und Psychologie) sich dieser Aufgabe auch tatsächlich annehmen und entsprechende Forderungen auf professionelle Zuständigkeit erheben. Von einer kindheitssoziologischen Position ausgehend, die den fehlenden Blick auf die betroffenen Kinder auf ihren geringen gesellschaftlichen Wert zurückführt, erweist sich das Buch allerdings als willkommene organisationssoziologische Unterstützung für zukünftige Arbeiten.