

Verein
für
Kommunalwissenschaften e.V.



Aktuelle Beiträge
zur Kinder- und Jugendhilfe 60

**Sozialraumorientierter
Umbau der Hilfen zur
Erziehung:
Positive Effekte, Risiken +
Nebenwirkungen
Band 1**

Dokumentation der Fachtagung des Vereins für
Kommunalwissenschaften e.V. in Kooperation
mit dem Jugendamt der Stadt Stuttgart
vom 27. bis 29. November 2006
in Berlin

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.
Straße des 17. Juni 112 · D-10623 Berlin · Telefon 030 39001-0 · Telefax 030 39001-100
Fachtagungen Jugendhilfe
Telefon 030 39001-136 · Telefax 030 39001-146 · e-mail: agfj@vfk.de · Internet: www.vfk.de/agfj

Die Tagung wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Impressum:

Herausgeber:

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Ernst-Reuter-Haus ⊕ Straße des 17. Juni 112 ⊕ 10623 Berlin

Postfach 12 03 21 ⊕ 10593 Berlin

Redaktion, Satz und Layout:

Dörte Jessen

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Fotos:

Kerstin Landua

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Herstellung:

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.

Berlin 2007

Hinweise zur Download-Ausgabe:

Der vorliegende Tagungsband wird vom Verein für Kommunalwissenschaften e.V. nicht mehr als Druckfassung aufgelegt. Es besteht die Möglichkeit, die Fachbeiträge und Diskussionen aus dem Internet herunter zu laden. Die Texte sind schreibgeschützt.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	7
KERSTIN LANDUA <i>Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe, Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin</i>	
BRUNO PFEIFLE <i>Leiter des Jugendamtes Stuttgart</i>	
Eröffnung	
DR. ROLF-PETER LÖHR <i>Geschäftsführer, Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin</i>	13
Grußwort aus Stuttgart	17
GABRIELE MÜLLER-TRIMBUSCH <i>Bürgermeisterin, Referat Soziales, Jugend und Gesundheit, Stuttgart</i>	
Entwicklung und Zukunft der Hilfen zur Erziehung – Perspektiven vor dem Hintergrund sozialräumlicher Konzepte	20
PROF. DR. JOACHIM MERCHEL <i>Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen, Fachgruppe Organisation und Management</i>	
<u>Sozialräumliche Erziehungshilfen und ihre Herausforderungen: Arbeitsgruppen</u>	
Arbeitsgruppe 1: Ressourcenfindung im Sozialraum – Fallunspezifische Arbeit	
Fallunspezifische Arbeit im Fachdienst für Familien- und Erziehungshilfe Bonn, Bezirksstelle Kölnstr. 300	49
BIRGIT NELLES <i>Bezirksleiterin, Amt für Kinder, Jugend und Familie, Bonn</i>	
Lokale Einheit: Fortschreibung des Sozialraumgedankens	57
KURT HEKELE <i>Praxisberater, Celle</i>	
 Projektdokumentation: „THE LION KING IN THE JUNGLE“ Ein Musicalprojekt der Abteilung Erziehungshilfe in Stuttgart	64
VOLKER KÜMMEL <i>Mitarbeiter der Abteilung Erziehungshilfe, Jugendamt Stuttgart</i>	
Arbeitsgruppe 2: Wer ist eigentlich der Experte? Beteiligung von jungen Menschen und ihren Familien im Hilfeplanprozess?	
Beteiligung junger Menschen und ihrer Familien in Stuttgart	79
JOHANNES SCHMITT-ALTHAUS <i>Leiter des Beratungszentrums West, Jugendamt Stuttgart</i>	
Klientenbeteiligung: Wer ist eigentlich der Experte?	97
STEFAN BENNING <i>Stellvertretender Bezirksleiter, Amt für Kinder, Jugend und Familie, Bonn</i>	

Arbeitsgruppe 3: Übergänge zwischen ambulanten und stationären Hilfen Eine Entwicklungs- und Lerngeschichte der Evangelischen Gesellschaft in Stuttgart REGINA WEIßENSTEIN <i>Abteilungsleiterin, Evangelische Gesellschaft, Stuttgart</i> EKKEHARD LUDWIG <i>Bereichsleiter, Evangelische Gesellschaft, Stuttgart</i>	103
Arbeitsgruppe 4: Qualitätsentwicklung – der Spiegel meiner Arbeit Qualitätsentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung in Frankfurt (Oder) HANKA RICHTER <i>Jugendhilfeplanerin, Amt für Jugend und Soziales, Frankfurt/Oder</i>	118
Arbeitsgruppe 5: Nachhaltige Erweiterung der Steuerungsfähigkeit im System erzieherischer Hilfen auf der Grundlage der Fallgruppen. Konzeption und Praxis Konzept: Ressourcensteuerung im System Erzieherischer Hilfen JOCHEN HOEHN <i>Bereichsleiter Planung/Controlling, Fachdienst Steuerung und Soziale Planung, Kreis Offenbach</i> MATTHIAS RÖDER <i>Stellvertretender Amtsleiter, Jugendamt Main-Kinzig-Kreis</i>	126
Arbeitsgruppe 6: Finanzierungsmodelle Stuttgart und Kreis Nordfriesland Finanzierungsmodell Stuttgart PETRA-DANIELA HÖRNER <i>Abteilungsleiterin Förderung freier Träger, Entgeltfinanzierung und Pressearbeit, Jugendamt Stuttgart</i> Praxis der Sozialraumbudget-Finanzierung der Jugendhilfe in Nordfriesland BIRGIT STEPHAN <i>Leiterin des Fachbereichs Jugend und Familie, Kreis Nordfriesland, Husum</i>	144 151
Arbeitsgruppe 7: Anforderungen an Leitungen im HzE-Umbauprozess FRANZ-JOSEF CÄMMERER <i>Abteilungsleiter für Erziehungshilfe, Jugendamt Stuttgart</i> LUCAS-JOHANNES HERZOG <i>Bereichsleiter für Erziehungshilfe, Jugendamt Stuttgart</i> REGINA QUAPP-POLITZ <i>Regionale Abteilungsleiterin, Jugendamt Stuttgart</i> BEATE ROSE <i>Bereichsleiterin Soziale Dienste, Stuttgart</i>	156

Arbeitsgruppe 8: Evaluation und Wirkungsanalyse – Konzepte und Ergebnisse	
Umbau der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart - Evaluation zu den Wirkungen des Reformprozesses	164
DR. MARGARETE FINKEL <i>Jugendhilfeplanerin, Jugendamt Stuttgart</i>	
Sicherheit im Sozialraum? Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt SEH	179
PROF. DR. MARIA KURZ-ADAM <i>Leiterin des Stadtjugendamtes München</i>	
Böblinger Konzept zur wirkungsorientierteren Gestaltung erzieherischer Hilfen	193
WOLFGANG TREDE <i>Amtsleiter, Jugendamt des Landkreises Böblingen</i>	
 Arbeitsgruppe 9: Wohnortnahe Hilfen im Spannungsfeld von Kinderschutz und Krisenmanagement. Eine Herausforderung für Mitarbeitende und Leitung von Sozialem Dienst und Träger	
	201
WALTRAUD KATHEMANN-PRAGER <i>Bereichsleiterin Allgemeiner Sozialdienst/Wirtschaftliche Jugendhilfe, Jugendamt Stuttgart</i>	
RONALD WINKLER <i>Ambulanter Mitarbeiter, Evangelische Gesellschaft, Stuttgart</i>	
 Arbeitsgruppe 10: Mitarbeiterqualifizierung – zwischen Routine und Reflexion	
Mitarbeiterqualifizierung in den ambulanten erzieherischen Hilfen in der Landeshauptstadt München – am Beispiel der Flexiblen Jugendhilfe München	212
FRANZ FREY <i>Diplom-Sozialpädagoge, Flexible Jugendhilfe München, Diakonie Rosenheim</i>	
Mitarbeiterqualifizierung im Fachbereich Jugend und Familie in Hannover	215
MARTIN EBERHARDT <i>Reformprojekt Umbau Hilfen zur Erziehung, Fachbereich Jugend und Familie, Landeshauptstadt Hannover</i>	
HxE-Qualifizierung in Stuttgart	218
DR. JÜRGEN STROHMAIER <i>Jugendhilfeplaner, Jugendamt Stuttgart</i>	
 Arbeitsgruppe 11: Die Chancen und Möglichkeiten der Kitas nutzen, ohne sie zu überfordern	
	221
MICHAEL LEIBINGER <i>Geschäftsführer, St. Josef gGmbH, Stuttgart</i>	
GERHARD LOEWE <i>Bereichsleiter, St. Josef gGmbH, Stuttgart</i>	

Im 2. Band:

Was ist rechtskonform? Die rechtlichen Möglichkeiten des KJHG beim Umbau der Hilfen zur Erziehung

PROF. DR. JOHANNES MÜNDER

Professor für Sozialrecht und Zivilrecht, Technische Universität Berlin

Hat es sich gelohnt? Positive Effekte und Zukunftsaufgaben auf dem Stuttgarter Weg im Reformprozess des sozialraumorientierten Umbaus der Hilfen zur Erziehung

BRUNO PFEIFLE

Amtsleiter, Jugendamt Stuttgart

Steuerung der Erziehungshilfen: Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling

Mit Beiträgen zur Steuerung in:

Osnabrück, Stuttgart, Ulm, Berlin, Husum, Böblingen

Organisation eines Umbauprozesses, a long way to go...

Mit Beiträgen zum Umbauprozess in:

Ravensburg, Ulm, Hamburg, Duisburg, Stuttgart, Rosenheim

Erfahrungen, Effekte, Entwicklungsaufgaben „anderswo“ in Deutschland

PROF. DR. WOLFGANG HINTE

*Geschäftsführender Leiter des Instituts für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit
und Beratung – ISSAB –, Essen*

Literaturhinweise

Vorwort

Vom 27. bis 29. November 2006 hatte der Verein für Kommunalwissenschaften e.V. in Kooperation mit dem Jugendamt der Stadt Stuttgart zur Fachtagung „Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung: Positive Effekte, Risiken + Nebenwirkungen“ nach Berlin in das Ernst-Reuter-Haus eingeladen. Über 280 Fachkräfte aus der öffentlichen und freien Jugendhilfe folgten dieser Einladung. Es bestand großes Interesse an einem bundesweiten Erfahrungsaustausch, wie mit diesem wichtigen Aufgabenbereich der Kinder- und Jugendhilfe konstruktiv umgegangen werden kann, da bekanntermaßen in vielen Kommunen die Kosten der Hilfen zur Erziehung in den letzten Jahren trotz zurückgehender Kinderzahlen ständig gestiegen sind.

Bei der Konzipierung der Fachtagung gab es einen breiten Konsens, dass vor allem der Erfahrungsaustausch der Kommunen untereinander den größten Stellenwert haben und gefördert werden sollte. Deshalb haben wir im Vorfeld der Tagung über 60 Kommunen angeschrieben, von denen wir als Veranstalter wussten, dass diese sich auch „auf den Weg gemacht haben“ oder sich bereits mitten im Umbauprozess der Hilfen zur Erziehung befanden. Die Vertreterinnen und Vertreter dieser Kommunen wurden gefragt, ob sie sich aktiv an dieser Tagung beteiligen möchten und welche „Schlüsselprozesse“ sie aus ihrem jeweiligen HzE-Reformprozess auf dieser Tagung im Rahmen einer Arbeitsgruppe vorstellen könnten. Hierfür hatten wir im Vorfeld einen vorläufigen „Themenkatalog“ erarbeitet, in den man sich bei Interesse an einer Mitwirkung eintragen und den man bei Bedarf auch ergänzen konnte. Wir erhielten sehr viele positive Rückantworten und damit eine praxisnahe Basis für unsere Programmgestaltung.

Die Tagung wurde durch Dr. Rolf-Peter Löhr, den Geschäftsführer des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., eröffnet, dem sich ein Grußwort der Stuttgarter Sozialbürgermeisterin Gabriele Müller-Trimbusch anschloss, dass eher den Charakter eines Fachreferates hatte und in dieser Dokumentation nachzulesen ist.

Das einführende Fachreferat zum Thema: „Entwicklung und Zukunft der Hilfen zur Erziehung“ hielt Prof. Dr. Joachim Merchel, Professor an der Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen. Er referierte über den Umgang mit der Konzeptformel „Sozialraumorientierung“, die damit zusammenhängenden Anforderungen an die Hilfen zur Erziehung (Bewältigung des Steuerungsproblems, Legitimationsdruck zum Qualitäts- und Wirkungsnachweis, zunehmende Bedeutung des Bildungsbereichs) sowie über „Sozialraumorientierung“ als konzeptionelles Gestaltungselement in den Erziehungshilfen und deren Entwicklungsanforderungen.

Prof. Dr. Johannes Münder, Professor für Sozialrecht und Zivilrecht, Technische Universität Berlin, beleuchtete in seinem Vortrag zum Thema: „Was ist rechtskonform? Die rechtlichen Möglichkeiten des KJHG beim Umbau der Hilfen zur Erziehung“ die juristische Seite unseres Tagungsthemas und regte das Plenum an, darüber nachzudenken, dass Leistungsberechtigte in den meisten Sozialraumkonzepten eine „entbehrliche Größe“ wären, das heißt, sie tauchten in diesen Konzepten fast nie auf, es ginge im Grunde immer nur um Verhandlungen zwischen öffentlichen und freien Trägern und die Leistungsberechtigten blieben damit „auf der Strecke“. Er plädierte dafür, auch zukünftig

sorgfältig darauf zu achten, dass leistungsberechtigte Bürger „nicht nur Objekte sozialplanerischen Handelns sind, sondern dass in entsprechenden Umbaumodellen dafür gesorgt wird, dass die Leistungsberechtigten/Bürger in die Lage versetzt werden, sich stärker als bisher als autonome Dreh- und Angelpunkte des Leistungserbringungsprozesses zu artikulieren“.

Nicht „nur“ der Amtsleiter, sondern zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Jugendamtes Stuttgart als Kooperationspartner dieser Tagung und die Vertreterinnen und Vertreter der freien Träger reflektierten in vielen thematisch unterschiedlich gelagerten Arbeitsgruppen, Foren und im Plenum den fast zehnjährigen Weg des Jugendamtes in diesem wichtigen Arbeits- und Aufgabengebiet, das nun seit Anfang 2006 im Regelbetrieb arbeitet. Dabei kam zum Ausdruck, dass der Stuttgarter Weg aus Innensicht nicht ganz so leicht war, wie es vielleicht von außen ausgesehen hat und doch einige Stolpersteine aus dem Weg geräumt werden mussten, um letztendlich zu diesem Reform-Ergebnis zu gelangen.

Alles, was auf dieser Tagung an praxisnahen Verfahrensweisen, Instrumenten und Methoden beim sozialraumorientierten Umbau der Hilfen zur Erziehung von **Bonn, Frankfurt (Oder), Main-Kinzig-Kreis, Kreis Nordfriesland, Landkreis Böblingen, Duisburg, Rosenheim, Hannover, Osnabrück, Ulm, Berlin, Ravensburg, Hamburg und Stuttgart** vorgestellt und diskutiert wurde, können Sie nun in dieser Tagungsdokumentation nachlesen.

Die wesentlichen Schlüsselfragen der Diskussion für die beiden großen Foren im Plenum: „Organisation eines Umbauprozesses, a long way to go ...“ und „Steuerung der Erziehungshilfen: Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling“ wurden im Vorfeld der Tagung von Dr. Marie-Luise Stiefel, Leiterin der Abteilung Jugendhilfeplanung im Jugendamt Stuttgart und Petra-Daniela Hörner, Abteilungsleiterin Förderung freier Träger, Entgeltfinanzierung und Pressearbeit, Jugendamt Stuttgart, zusammengestellt und mit den Gesprächspartnern dieser Foren diskutiert, um so zu Vergleichsmöglichkeiten der verschiedenen Prozesse, so weit überhaupt möglich, zu gelangen.

Prof. Dr. Wolfgang Hinte, Geschäftsführender Leiter des Instituts für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung - ISSAB -, Essen war im letzten Teil der Tagung mit den Teilnehmenden im Gespräch über „Erfahrungen, Effekte, Entwicklungsaufgaben „anderswo“ in Deutschland. Gesammelte (subjektive) Tagungserkenntnisse oder noch ungelöste Fragen“. Diese Debatte zeigte, dass noch längst nicht alle Fragen gestellt und vor allem in und aus der Praxis heraus beantwortet sind, u. a. die, dass man bei „Sozialraumorientierung“ immer mit den Inhalten beginne, aber nach einer Viertelstunde schon bei der Frage angelangt sei: „... wie kann man das finanzieren?“. Es gebe unterschiedliche Wege in den Kommunen, damit umzugehen. Der Stuttgarter Weg sei einer, der Rosenheimer sei ein anderer, die Nordfriesischen und Ravensburger seien wieder andere und es müsse aufgepasst werden, dass uns die vorgestellten Wege nicht „erschlagen“, sondern immer wieder Mut machen.

Das wünschen wir uns als Veranstalter natürlich auch und teilen den Wunsch vieler im Plenum nach einer Folgeveranstaltung, die sich mit Sozialraumorientierung über das Feld der Hilfen zur Erziehung hinaus befasst.

Als Erfolgsfaktoren für das Gelingen solcher kommunalen Prozesse nannte Prof. Hinte Fähigkeiten, von denen er glaube, dass sie in den Institutionen, die das gut gemacht haben, bei den wesentlichen Innovationsträgern vorhanden sein müssten: Kompetenz, Herzblut und Ehrgeiz.

Diese Eigenschaften waren auch wesentliche Erfolgsfaktoren für diese Veranstaltung. In diesem Sinne sei allen Mitwirkenden an dieser Tagung an dieser Stelle noch einmal herzlich für ihr großes Engagement gedankt.

KERSTIN LANDUA

*Leiterin der Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe
Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin*

und

BRUNO PFEIFLE

Leiter des Jugendamtes Stuttgart

Eröffnung

DR. ROLF-PETER LÖHR

Geschäftsführer des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin

Ich begrüße Sie sehr herzlich zu unserer Fachtagung „Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung. Positive Effekte, Risiken und Nebenwirkungen“. Ich freue mich sehr, dass so viele den Weg nach Berlin zu diesem Thema gefunden haben, das ja ein altes Thema ist. Sie werden sich daran erinnern, dass der Achte Kinder- und Jugendbericht bereits 1990 dieses Thema für die Jugendhilfe in besonderer Weise als einen wichtigen Ansatz aufgegriffen hat. Der Effekt in der Jugendhilfe damals war aus meiner Sicht nicht so überwältigend. Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat daher seit 1999 parallel zum Programm „Soziale Stadt“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen ein Programm „Entwicklungen und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ aufgelegt, um vor allem den sozialraumorientierten Ansatz, der mit dem Programm „Soziale Stadt“ verbunden war, in der Jugendhilfe zu stärken.

Das Jugendamt Stuttgart hat – wie einige andere Jugendämter auch, zum Beispiel Düsseldorf – sehr früh mit diesem Ansatz begonnen und so ist es sehr schön, dass wir heute hier gemeinsam mit dem Jugendamt Stuttgart diese Tagung veranstalten können. Es ist aus meiner Sicht ein sehr schönes Beispiel von produktiver Kooperation und positiven Effekten. Herzlichen Dank nach Stuttgart!

Der sozialraumorientierte Ansatz ist kein Spezifikum der Kinder- und Jugendhilfe. Wenn man über den Bereich der Jugendhilfe hinausschaut, findet man auch in anderen Bereichen, die traditionell einen personen- und anspruchsbefugten Ansatz verfolgen, solche Versuche der Sozialraumorientierung. Das gilt zum Beispiel für die Gemeinwesenarbeit als spezifischer Ansatz der Sozialarbeit. Das gilt für die Wohnungslosenhilfe, die auch feststellt, dass sie für ihre Klientel mehr erreicht, dass sie effektiver arbeiten kann, wenn sie in bestimmten Wohngebieten sozialraumorientiert tätig wird. Das gilt für die soziale Psychiatrie, die ihre Klientel soweit wie möglich nicht mehr in Heimen versorgen, sondern in die Nachbarschaft integrieren will. Das gilt ebenso für die Gesundheitsförderung, die seit geraumer Zeit erkannt hat, dass ein sozialraumorientierter Ansatz sehr viel effizienter und effektiver ist, als wie herkömmliche „Gesundheitspolitik“ zu warten, bis jemand krank geworden ist und ihn dann teuer zu behandeln. Auch die Kriminalpolizei sieht in der revierbezogenen Präventionsarbeit für bestimmte Arten von Delikten die beste Verbrechensbekämpfung. Die Begriffe, die dabei verwendet werden, sind ganz unterschiedlich; das erschwert die Verständigung untereinander. Die Kriminalpolizei spricht von Revieren, die Wohnungslosenhilfe spricht vom Wohngebiet, die soziale Psychiatrie von der Community und die Gesundheitsförderung vom Setting. Aber im Grunde meinen alle dasselbe: ein Quartier, eine Nachbarschaft, ein Stadtgebiet.

Es gibt allerdings auch eine umgekehrte Richtung der Aufmerksamkeitsentwicklung, nämlich vom Stadtgebiet hin zum Individuum. Das gilt etwa für den fachlichen Bereich, aus dem ich, wenn auch nur als Jurist, komme, den Städtebau. Die Städtebauer küm-

mern sich schon immer um Räume, aber diese Räume bestehen in ihrer Vorstellung aus Häusern und Straßen und Plätzen, und die Menschen spielen eigentlich keine Rolle. Die Städtebauer haben aber, zunächst sehr vorsichtig und misstrauisch mit der Bürgerbeteiligung nach dem Städtebauförderungsgesetz seit 1971, dann seit 1999 vor allem mit dem Programm „Soziale Stadt“, doch auch mit anderen Elementen der Stadtentwicklung, damit begonnen, die Menschen in Stadtplanung und -entwicklung aktiv und als Aktive einzubeziehen. Sie haben festgestellt, was schon Augustinus 400 n. Chr. wusste, dass Städte eben nicht aus Häusern und Straßen bestehen, sondern aus Menschen und ihren Hoffnungen.

Was ist der Hintergrund für diese Entwicklung, und warum ist sie gerade in der letzten Zeit verstärkt zu beobachten? Die Grundlage für die Sozialraumorientierung stammt in der Jugendhilfe, wie erwähnt, aus dem Jahr 1990, bei der Gesundheitsförderung aus der Ottawa-Charta aus dem Jahr 1986, umgekehrt die Einbeziehung der Menschen bei der Stadtentwicklung stammt aus dem Jahr 1971 usw. Warum wird erst seit wenigen Jahren die Verschränkung von Raum und Individuum so ein wichtiges Thema?

Dazu kann man meines Erachtens zwei Ursachen benennen. Der eine Grund ist die Zunahme der Zahl der Anspruchsberechtigten für Hilfeleistungen. Eine solche Anzahl haben wir in der Vergangenheit nicht gehabt. Ursachen dafür sind die De-Industrialisierung, der Übergang zur Wissensgesellschaft, die Globalisierung und die damit verbundene hohe Arbeitslosigkeit. Das heißt, der Staat ist überfordert, auf traditionelle Weise mit diesen Hilfeansprüchen umzugehen.

Zweitens konzentrieren sich diese Anspruchsberechtigten sehr häufig in bestimmten Stadtgebieten. Denn anderswo gibt es immer weniger Wohnungen, die mit dem geringen Einkommen zu bezahlen sind, weil der soziale Wohnungsbau seit den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts deutlich zurückgefahren worden ist, in der Annahme, es gebe genügend Wohnungen. Aus den sozial gemischten Wohngebieten verschwand der sozial gebundene Wohnraum und es blieben die Großsiedlungen. Im Osten konzentrierte sich der bezahlbare Wohnraum zunehmend auf die Plattenbauten. Dies führte dazu, dass auch die Nachbarschaften, in denen sich sozial schwache Menschen zusammenfanden, mit den Ausgleichs- und Integrationsaufgaben, mit denen sie sich mehr und mehr konfrontiert sahen, überfordert waren und sind.

Staat und Nachbarschaften sind also bei traditionellem Vorgehen und Verhalten gleichermaßen überfordert. Das erfordert also, anders als bisher an die Probleme heranzugehen, zum Beispiel verstärkt sozialraumorientiert und nicht primär personenbezogen. Ein wichtiger Aspekt, der mit dem sozialraumorientierten Ansatz verbunden ist, ist der Vorrang der Prävention vor der Intervention. Das heißt, zunächst sollte versucht werden, durch bauliche und strukturelle Verbesserung des Quartiers und durch Mitwirkung der Menschen aus der Nachbarschaft, zu vermeiden, dass ein Hilfefall entsteht. Erst dann, wenn es nicht zu vermeiden ist, sollte auf die Intervention, auf die nötige Hilfe im Einzelfall, zurückgegriffen werden.

Beispielsweise setzt sich in der Sozialpsychiatrie zunehmend die Auffassung durch, dass ambulantes Behandeln besser als stationäres ist, dass Inklusion besser als Exklusion ist, und dass die behinderten Menschen, die in und mit der Community, der Nachbar-

schaft leben können, sich sehr viel besser entwickeln als die in der, wenn auch gut betreuten, Isolation.

Kooperation innerhalb der Jugendhilfe und ihrer verschiedenen Bereiche, aber auch mit Fachleuten aus anderen Gebieten, die helfen können, die Probleme, die die Jugendhilfe hat, zu lösen, ist besser als Abgrenzung, gar Konkurrenz. Die verschiedenen Fachgebiete, nicht nur im weitgespannten Bereich der Sozialarbeit, sondern in der Verwaltung und bei den freien Trägern insgesamt, machen sämtlich die Erfahrung, dass sie durch die quantitative und qualitative Verschärfung der Problematik nicht mehr in der Lage sind, die Probleme, die sie lösen sollen und die sie traditionell mit ihrer Professionalität gut gelöst haben, allein zu bewältigen. Alle bedürfen der Unterstützung durch andere Professionen. Es ist nicht nur hilfreich, es ist notwendig, dass die Jugendhilfe mit der Stadtentwicklung, mit der Schule, mit der Gesundheitsförderung, mit der Polizei usw. zusammenarbeitet.

Neben der Zusammenarbeit verschiedener Fachdisziplinen ist die Mitarbeit der Menschen vor Ort entscheidend. Die Aktivierung der Bürgerinnen und Bürger ist häufig sehr viel wirksamer, besser als die „amtliche“ Fürsorge für die Hilfebedürftigen. Diese Aktivierung kann am besten in einem überschaubaren Quartier erfolgen und wird häufig „Aktivierung sozialen Kapitals“ genannt. Soziales Kapital ist ein schwieriger Begriff, der falsch interpretiert werden kann. Es geht hier aber nicht um die Monetarisierung menschlicher Beziehungen, sondern um den Aufbau sozialer Netzwerke in der Nachbarschaft, des Vertrauens der Menschen untereinander und gegenseitiger Unterstützung. Die Bürgerinnen und Bürger werden in die Lage versetzt, dass sie die Experten für sich und ihre eigenen Probleme sind, aber zum Teil auch für die Probleme anderer.

Diese Mobilisierung von Stadtteilressourcen ist das große Thema auf einem Kongress der sozialen Psychiatrie gewesen, an dem ich im Oktober 2006 teilgenommen habe. Zunächst habe ich mich gewundert, was ein Städtebau-Jurist wie ich da soll. Aber es ging genau darum: Wie kann man ein Quartier so planen und entwickeln, dass auch sozial und psychisch Behinderte dort gut leben können? Ich habe mich sehr darüber gefreut, dass auf diesem Kongress vor mir eine Mitarbeiterin der Evangelischen Gesellschaft Stuttgart e.V. über die Mobilisierung von Stadtteilressourcen sprach und als ein positives Beispiel für Kooperation und Sozialraumorientierung das Jugendamt Stuttgart nannte. Immerhin ist dessen Leiter, Herr Pfeifle, auch der Vorsitzende unseres Fachbeirates.

Im Titel der Tagung wird auch auf Risiken und Nebenwirkungen hingewiesen. Die Risiken, das wissen Sie, sind die Kämmerer und die Juristen. Die Kämmerer sehen oft nur auf das Geld und darauf, wo sie sparen können, anstatt zu sehen, dass sie manchmal durch Ausgabe von etwas mehr Geld letztlich viel mehr Geld sparen. Juristen haben mit dem Sozialraum ihre Probleme, denn wenn man den Sozialraum mit einem Budget verknüpft, könnten die Berufsfreiheit oder das Wunsch- und Wahlrecht eingeschränkt werden. Ich denke, da haben die Juristen noch einiges zu tun, um die Entwicklung der Fachlichkeit juristisch abzusichern. Insofern gehören diese zurzeit noch zu den Risiken, haben aber – wie die Menschen in den Gebieten auch – etliche unausgeschöpfte Potenziale.

Die Nebenwirkungen sind, wie immer, schlecht messbar. Aber vielleicht könnte ein solcher gebiets- und kooperationsbezogener Ansatz dazu führen, dass sich auch Politik und Verwaltung modernisieren, dass auch die Verwaltung mit einem solchen Ansatz das Entstehen von Problemen mit verhindern hilft statt teuer die Folgen zu beseitigen und auf diese Weise effizienter und effektiver wird. Dann sind sicher sogar die Kämmerer zufrieden und kein Risiko mehr.

Nun wünsche ich Ihnen allen eine sehr interessante und für Sie auch hilfreiche Tagung. Sie wird umso interessanter und hilfreicher, je mehr Sie sich selbst mit Ihren Ideen und Problemen und Potentialen in diese Tagung einbringen. Dazu fordere ich Sie ausdrücklich auf, denn nur gemeinsam können wir die Probleme bewältigen, vor denen wir stehen. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen viel Erfolg.

Grußwort aus Stuttgart

BÜRGERMEISTERIN GABRIELE MÜLLER-TRIMBUSCH

Landeshauptstadt Stuttgart, Referat Soziales, Jugend und Gesundheit

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr geehrter Herr Dr. Löhr,

es ist mir eine ganz besondere Freude, diese gemeinsame Fachtagung des Vereins für Kommunalwissenschaften Berlin und des Stuttgarter Jugendamtes mit einem Grußwort einzuleiten.

Vor fast zehn Jahren, am 01.01.1998, startete in Stuttgart die Reform der Erziehungshilfen, nach einer längeren Vorbereitungszeit durch die Jugendhilfeplanung und nach einem gemeinsamen Beschluss der in Stuttgart angesiedelten Erziehungshilfeträger und dem Jugendamt.

Allen Beteiligten war klar, dass eine solche Reform ein sehr komplexes Unterfangen sein würde und dass es daher unmöglich sein würde, ein Reformkonzept in all seinen Komponenten theoretisch auszuarbeiten.

Und so entstand der Entschluss, mit einem Experiment zu beginnen. Klar waren die grundsätzlichen Reformziele, wo man hin wollte und klar waren auch die ersten Schritte – alles Weitere sollte dann im Tun, sozusagen experimentell, weiterentwickelt werden. Das Experiment wurde in einem der zehn regionalen Steuerungsbereiche der Jugendhilfe in Stuttgart begonnen. In die Vorlage, mit der die gemeinderätlichen Gremien über dieses Vorhaben informiert wurden, haben meine Mitarbeiter folgende Sätze hineingeschrieben:

„Das Experiment bedeutet für alle Beteiligten ein Wagnis mit vielen Unbekannten: Das Ufer wird verlassen, ohne den genauen Weg und die neue Anlegestelle schon zu kennen. Selbst die speziellen Anforderungen an das Boot werden zum Teil erst unterwegs sichtbar und können dann erst bearbeitet werden. Und das alles sozusagen vor laufender Kamera, also öffentlich.

Dies erzeugt ein hohes Maß an Druck und Verunsicherung bei den Beteiligten. Daher ist das Experiment ganz besonders auf eine vertrauensvolle, wohlwollende Begleitung und auf Rückhalt bei Störungen angewiesen, seitens der Fachwelt, der Verwaltung und der Politik.“

Jetzt, zehn Jahre später, hier in Berlin, ist die Öffentlichkeit eine sehr viel größere und vor allem eine fachkundige. Sie können sich vorstellen, dass wir heute sehr viel gelassener und sicherer sind, wenn wir aus unserer HzE-Praxis berichten. Boot und Anlegestelle haben klare Konturen angenommen, wir sind in einer neuen „Normalität“, sprich Routinepraxis, angekommen.

Und dennoch sind wir immer noch unterwegs. Wir haben gelernt, dass das „Unterwegssein“ nicht aufhört. Und haben Erfahrung und Sicherheit gewonnen mit diesem Zustand des „Unterwegs-seins“. Der Geist des Experimentierens im Sinne von „sich etwas über-

legen, dann handeln, dann das Ergebnis anschauen, reflektieren, weiterentwickeln usw.“ hat sich hineingewoben in die heutige Routine. So können wir zwar mit Fug und Recht behaupten, „wir haben Einiges bewegt und erreicht und viel gelernt“ – aber wir werden nie fertig sein und sagen: „so wird’s jetzt und die nächsten 20 Jahre gemacht!“

Daher freue ich mich sehr, dass diese Fachtagung zustande gekommen ist und eine so überwältigende Resonanz gefunden hat! Ein artenreiches und sehr lebendiges temporäres Biotop für gemeinsames Lernen – dieses Bild habe ich, wenn ich das Programm der drei Tage anschau.

Vor zehn Jahren war der HzE-Reformfluss eher noch ein kleines Rinnsal, heute ist es schon ein weit verzweigter Strom – das ist mein Eindruck, wenn ich die Vielfalt der Akteure anschau, die ihre Erfahrungen, Erkenntnisse, Ergebnisse aus ihren jeweiligen Reformprozessen auf dieser Tagung zur Verfügung stellen.

Es ist eine einmalige Gelegenheit, sich aus den beteiligten Kommunen im O-Ton berichten zu lassen, was sie gemacht haben oder auch nicht gemacht haben, von welchen Überlegungen sie sich haben leiten lassen, was sie selber dabei gelernt haben, was besonders gut funktioniert, was sie probiert und wieder verworfen haben, was sie aus welchen Gründen auch immer nicht realisieren konnten usw.

Ich freue mich über das Zustandekommen einer solchen Möglichkeit des Austausches sehr, denn die HzE-Reformer und -Reformerinnen konnten in den letzten zehn Jahren auch die Erfahrung machen, dass sich Teile der Fachwelt sehr kritisch geäußert haben, ohne sich wirklich kundig gemacht zu haben, was denn vor Ort getan wird. Manche Kritiker haben sich mit Gerüchten begnügt, manche schienen uns regelrecht informationsresistent zu sein. Diese Erfahrungen fanden wir Stuttgarter nicht besonders produktiv für die qualifizierte fachliche Weiterentwicklung der Erziehungshilfen.

Ich danke dem Verein für Kommunalwissenschaften – Ihnen, Herr Dr. Löhr, und Ihnen, Frau Landua, und Ihrem bewährten Team – sehr, dass Sie eine solche Tagung gemeinsam mit dem Stuttgarter Jugendamt möglich gemacht haben.

Ich wünsche mir und Ihnen, dass durch dieses dreitägige Biotop des gemeinsamen Lernens ein „Anfängergeist“ weht. Obwohl Sie ja alle Expertinnen und Experten Ihres Faches und Ihrer spezifischen Arbeitssituation sind und der Austausch von Ihrer Expertise lebt!

Den „Anfängergeist“ habe ich mir bei einem Zen-Meister entliehen. „Im Anfängergeist gibt es viele Möglichkeiten, im Geist des Experten nur wenige“, so heißt der ganze Spruch.

Anfängergeist – das ist beispielsweise der Forschergeist, den wir bei Kindern beobachten, die frei von Vorannahmen die Welt um sich herum erkunden; das ist der Geist, der neugierig fragt, warum ist das so und so und der die Dinge nicht gleich bewertet. Wer schon alles weiß – das meint „Expertengeist“ – lernt nichts mehr dazu. Der Expertengeist doziert, bewertet und verteidigt und kommt meist eher verbissen daher. Der Anfängergeist erkundet, fragt, ist sich der Vorläufigkeit seiner Erkenntnisse bewusst und daher eher heiter, spielerisch und nachsichtig.

Dass Sie heiter, neugierig, spielerisch, nachsichtig miteinander in Kontakt kommen und sich im Austausch begegnen, das wünsche ich Ihnen für die drei Tage! Der Austausch lebt von Expertinnen und Experten mit einem Anfängergeist!

Lernen von einander und miteinander lebt von authentischen Erfahrungen, ob sie am Ende erfolgreich waren oder nicht, lebt auch von authentischen Fragen und Zweifeln. Das fordert den offenen Umgang mit Wissen und Erfahrungen, Respekt und Wertschätzung füreinander, aber auch Mut und Souveränität. Der Gewinn könnte sein: im Spiegel des „Anderen“ etwas Neues über eigene Haltungen oder Kulturen zu entdecken, neue Impulse mitzunehmen, konkrete Tipps, die eigenen Perspektiven erweitern, Menschen zu entdecken, mit denen man später einmal die eine oder andere Frage besprechen könnte oder auch die Erkenntnis, was man nicht haben will. Man muss ja auch nicht jede Sackgasse selber erkunden und erleiden.

„Alle guten Dinge haben etwas Lässiges und liegen wie Kühe auf der Weide“
(Friedrich Nietzsche)

Natürlich wünsche ich Ihnen nicht, dass sie drei Tage lang nur wiederkäuen, das gerade nicht! Aber so eine Kuh, die auf der Weide liegt und wiederkäut, hat doch etwas sehr Souveränes, finden Sie nicht?

Sie alle haben aus Ihrer Praxis „gute Dinge“ zu dieser Fachtagung beizusteuern – daher allen Grund zur Lässigkeit und Souveränität. Dies sage ich zum Schluss meines Grußwortes, weil ich weiß, wie viel Engagement alle Aktiven in die Reform der Erziehungshilfen eingebracht haben und noch einbringen. Wirklich Neues entsteht nicht en passant, sondern erfordert überdurchschnittliches Engagement, Durchhaltevermögen und Zähigkeit. Daher wünsche ich Ihnen, dass diese drei Tage auch Raum lassen für Lässiges, Gelassenes, Durchatmen – und Feiern.

Alles Gute für Ihre Fachtagung!

Entwicklung und Zukunft der Hilfen zur Erziehung – Perspektiven vor dem Hintergrund sozialräumlicher Konzepte ¹

PROF. DR. JOACHIM MERCHEL

Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen

Das Thema ist sehr komplex gefasst: Es geht um zurzeit sichtbare Entwicklungslinien für das Arbeitsfeld der Hilfen zur Erziehung, die – angesichts des übergreifenden Themas der Tagung („Sozialraumorientierte Hilfen“) in den Kontext eines spezifischen Konzepts gestellt werden sollen. Die Fragestellungen des Vortrags lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- Welche zurzeit sichtbaren und besonders hervorzuhebenden Entwicklungsanforderungen an das Arbeitsfeld Hilfen zur Erziehung müssen bewältigt werden?
- Können Konzeptions- und Strukturelemente, die beim sozialraumorientierten Umbau von Erziehungshilfen maßgeblich waren, produktiv genutzt werden für die Bewältigung der vermuteten Entwicklungsanforderungen?

Bei der Bearbeitung dieser Fragestellungen ist es nicht zu vermeiden, dass sich der Vortragende positioniert zu dem, was er – aus der Beobachtung der Praxis, aus Konzeptveröffentlichungen und aus Veröffentlichungen von Erfahrungen – an „sozialraumorientiertem Umbau von Erziehungshilfen“ wahrnimmt. Da unter dem genannten Etikett sehr vielfältige Handlungs- und Strukturierungsmodalitäten in der Erziehungshilfe gefasst werden, ist es ebenfalls unvermeidbar, dass die Wahrnehmung immer auch eine subjektive Komponente hat: Einige Aspekte werden deutlicher wahrgenommen als andere, einigen Konzeptelementen wird mehr Aufmerksamkeit gewidmet, als andere Betrachter dies tun würden, und überhaupt gilt selbstverständlich immer die Tatsache, dass kein örtliches Konzept deckungsgleich mit einem anderen örtlichen Konzept ist und dementsprechend der Vortragende mit seinen kritischen Äußerungen immer nur einen Teil der in der Realität vorfindbaren Diversität von „Sozialraumorientierung“ ansprechen kann. Ich werde also auch Stellung nehmen zu dem, was mir an den Konzepten, die für sich das Etikett „Sozialraumorientierung“ in Anspruch nehmen, plausibel und was mir weniger plausibel oder gar widersprüchlich erscheint.²

¹ schriftliche, mit zusätzlichen Erläuterungen und Begründungen versehene Fassung eines Vortrags bei der Tagung „Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung: Positive Effekte, Risiken und Nebenwirkungen“ des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V. am 27.11.2006 in Berlin

² Damit gehe ich das Risiko ein, von einem Protagonisten des Sozialraumkonzeptes, dem Kollegen Wolfgang Hinte, mit einem Urteil belegt zu werden, mit dem er bereits viele Kritiker belegt hat (mich auch): nämlich dass sie (a) nicht ausreichend oder das Falsche gelesen hätten und (b) das, was sie gelesen haben, nicht richtig verstanden hätten (vgl. die Ausführungen in Hinte 2002 und 2005). Im Sinne eines – hoffentlich weiterführenden – kontroversen Dialogs muss ich dieses Risiko wohl eingehen und werde das Konzept „Sozialraumorientierung“ mit kritischen Anmerkungen konfrontieren. Solche kritischen Anmerkungen sollten wir im wissenschaftlichen Diskurs nicht nur ertragen können, sondern auch wünschen.

Zur Gliederung des Vortrags:

1. Vorbemerkung: Zum Umgang mit der Konzeptformel „Sozialraumorientierung“
2. Anforderungen an Hilfen zur Erziehung:
 1. Bewältigung des Steuerungsproblems;
 2. Legitimationsdruck zum Qualitäts- und Wirkungsnachweis;
 3. Zunehmende Bedeutung des Bildungsbereichs
3. „Sozialraumorientierung“ als konzeptionelles Gestaltungselement in den Erziehungshilfen
4. Entwicklungsanforderungen an Erziehungshilfen und Sozialraumkonzept

1. Vorbemerkung: Zum Umgang mit der Konzeptformel „Sozialraumorientierung“

Will man sich in der Fülle der Veröffentlichungen einen Eindruck davon verschaffen, was die unterschiedlichen Autoren mit dem Begriff „Sozialraumorientierung“ verbinden, so trifft man auf eine Vielzahl unterschiedlichster inhaltlicher Füllungen dieses Begriffs. Betrachtet man die Konzepte, die den Begriff „Sozialraumorientierung“ als Markenzeichen okkupieren, so erscheint dieser Begriff als eine Hülle, die fast beliebig mit Inhalt angereichert wird (**Abbildung 1**).

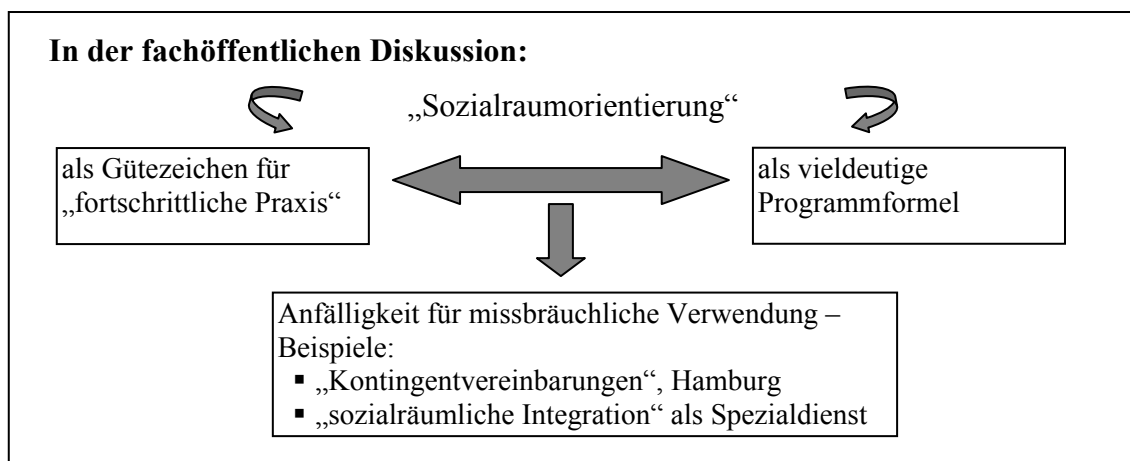


Abbildung 1

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Dieses Schicksal teilt der Begriff „Sozialraumorientierung“ im übrigen mit vielen anderen Konzeptbegriffen, die in den letzten Jahrzehnten die Soziale Arbeit durchflutet haben: Auch Begriffe wie Lebensweltorientierung, Prävention, Partizipation, Parteilichkeit, Ressourcenorientierung und viele andere mehr sind mittlerweile zu beliebig verwendeten Modebegriffen geworden, die zum äußerlichen Verweis auf „Fachlichkeit“ in keinem Konzept fehlen dürfen. Man gewinnt den Eindruck, dass dann, wenn ein Begriff den Status eines „Gütezeichens für fortschrittliche Praxis“ geworden ist – und beim Begriff „Sozialraumorientierung“ scheint dies der Fall zu sein¹ – unweigerlich ein Prozess der Begriffsdiffusion einsetzt, weil sich nun viele mit dem Etikett in den äußerlichen Status von „fachlicher Fortschrittlichkeit“ transformieren wollen, auch wenn sie

¹ Schefold 2005, S. 146

sich bei der Verarbeitung der eigentlich gemeinten Konzeptelemente etwas nachlässig gebärden. Insofern bleibe ich bei meiner an anderer Stelle¹ geäußerten These, dass der Begriff „Sozialraumorientierung“ in der Art seiner Verwendung² im fachpolitischen Diskurs den Charakter einer eher vagen Programmformel aufweist.²

An zwei Beispielen zeigen sich die Missverständnisse, die mit der Ungenauigkeit der Begriffsverwendung einhergehen:

- Dadurch, dass „Sozialraumorientierung“ als modisches und Zustimmung erheischendes Etikett verwendet wurde, um unter dessen Deckmantel Budgetkürzungen und Budgetbeschränkungen zu legitimieren, haben auch die Kritiker dieses Konzepts nicht mehr ausreichend differenziert zwischen dem kritisierten Sachverhalt und dem (fälschlich, weil verkürzt) dafür verwendeten Etikett und somit „Sozialraumorientierung“ als einen Konzeptbegriff diskreditiert, obwohl dieser Begriff in seiner zunächst konzipierten Ausrichtung mit der kritisierten Praxis nur bedingt in Übereinstimmung stand. So sind die Hamburger „Kontingentvereinbarungen“, die zum Gegenstand heftiger Kontroversen geworden sind³, nicht nur als politischer Modus der Ressourcensteuerung durch den öffentlichen Träger kritisiert worden, sondern gleichermaßen mit dem Sozialraumkonzept in Verbindung gebracht worden – mit der Folge, dass beide Diskussionsstränge miteinander verwoben wurden und das Sozialraumkonzept mit einer Kritik belegt wurde, bei der eher der Modus der politischen Steuerung und weniger das fachpolitische Konzept gemeint war, ohne dass diese Differenz noch sichtbar gemacht wurde.⁴ Dass Protagonisten des Sozialraumkonzeptes sich gegen eine solche Verkürzung in den Diskussionen zur Wehr gesetzt haben, ist nachvollziehbar und legitim (wenn auch nicht immer in der gewählten Form zustimmungsfähig).
- Manche in Jugendämtern entwickelten Konzepte zur Steuerung der Ressourcen in den Erziehungshilfen lehnen sich an Teile von Sozialraumkonzepten an und funktionalisieren den Begriff für Vorschläge, über deren fachlichen Gehalt man angesichts des erreichten Diskussionsstandes zur fachlich angemessenen Strukturierung von Erziehungshilfen nur noch staunen kann. So wird im Nachrichtendienst des Deutschen Vereins das Konzept eines hessischen Landkreises angepriesen, das eine „Ressourcensteuerung durch Systemdifferenzierung“ propagiert.⁵ Diese „Systemdifferenzierung“ sieht so aus, dass die Erziehungshilfeleistungen organisatorisch zugeordnet werden zu drei voneinander getrennten „Erziehungshilfeleistungen“: einem Bereich „Schutz“ (ausgestattet mit einer Art mobiler Eingreiftruppe, die sich „Kinderschutz-

¹ Merchel 2001, S. 377 und 2003, S. 318 f.

² Auch die Brandmarkung dieser These als „ignorant, frech oder ahnungslos“ durch Wolfgang Hinte (2002, S. 93) kann mich nicht nachdrücklich von meiner Einschätzung abbringen.

³ vgl. Krölls 2000 und 2002

⁴ Dass in den auf die Hamburger „Kontingentvereinbarungen“ bezogenen verwaltungsgerichtlichen Urteilen wichtige Eckpunkte für die Ausgestaltung von Verfahren der sozialraumbezogenen Budgetierung gesetzt wurden, ist zwar ebenfalls zu konstatieren (vgl. dazu u.a. Münder 2005), steht aber auf einem anderen Blatt. Der Gegenstand der rechtlichen Auseinandersetzungen in Hamburg war eine spezielle Hamburger Modalität der Ressourcensteuerung, die sich zur Verbesserung der fachpolitischen Legitimation des Etiketts „Sozialraumorientierung“ bediente.

⁵ Hoehn/ Lindner/ Röder 2004, S. 217

dienst“ nennt), einem Bereich „Hilfe zur individuellen Entwicklung“ und einem davon abgetrennten Bereich „Hilfe zur sozialräumlichen Integration“. Die „Hilfe zur sozialräumlichen Integration“ wird so etwas wie ein Spezialdienst, bei dem der Träger „weitgehend standardisierte Leistungen im Rahmen von Mengenkontrakten erbringen“ soll.¹ Da man trotz dieser merkwürdigen Konstruktion davon ausgeht, dass durch verstärkte sozialräumliche Aktivitäten die „Zugangsschwellen“ für die Erziehungshilfen gesenkt werden, will man das dadurch entstehende „Risiko“ auffangen durch „die Gewährung von Erziehungshilfe (gemeint ist offenkundig der Bereich „Hilfe zur individuellen Entwicklung“; J.M.) in einem zentralen Genehmigungsverfahren“². Angesichts solcher – zurückhaltend ausgedrückt – fachlich merkwürdiger Vorstellungen kommt man nicht umhin, die Protagonisten des Sozialraumkonzepts vor ihren Anhängern in Schutz nehmen zu müssen.

2. Anforderungen an Hilfen zur Erziehung

In einem fachlich so komplexen wie dynamischen Feld wie der Erziehungshilfe wären sicherlich viele „Anforderungen“ zu nennen, in denen markante Entwicklungsaufgaben enthalten sind: der Umgang mit veränderten Erziehungskompetenzen von Eltern (aktuell dramatisiert in den Debatten um einen vermeintlich größer werdenden Umfang der zu erwartenden Fälle von „Kindeswohlgefährdung“), die Qualifizierung von Hilfeplanung (als „Dauerbrenner“ in Erziehungshilfe: Qualifizierung in Richtung Zielorientierung, Partizipation u.a.m.³), Probleme der Verknüpfung von Jugendhilfeplanung und Hilfeplanung, Verschiebungen im Problemspektrum der Adressaten (Gewaltbelastung, Konflikte aufgrund höchst unsicherer Lebensbedingungen etc.) und viele andere Entwicklungen mehr, die mit Herausforderungen an die Erziehungshilfe verbunden sind. Hier sollen drei markante Anforderungsbereiche herausgehoben werden, die aus meiner Sicht eine hervorgehobene Bedeutung für die Gestaltung der Erziehungshilfen in den nächsten Jahren haben werden. Die drei Schwerpunkte, auf die ich mich in meinem Vortrag beschränken will, konzentrieren sich auf:

1. **Steuerungsproblem** – angesichts der Divergenz zwischen Mittelknappheit und Zunahme des Hilfebedarfs,
2. **Legitimationsdruck auf Erziehungshilfe** – Forderungen nach Qualitäts- (und wirkungs-)nachweis,
3. **Zunehmende Bedeutung des Bildungsbereichs** – auch für die Erziehungshilfe.

Bei den Ausführungen zu den drei Schwerpunkt-Anforderungen schwingt – entsprechend der thematischen Zuspitzung dieser Tagung – im Hinterkopf immer die Frage mit: Kann das Konzept bzw. die Programmformel „Sozialraumorientierung“ maßgeblich zur Bewältigung dieser Anforderungen beitragen?

¹ Hoehn/ Lindner/ Röder 2004, S. 221

² ebenda, S. 219

³ vgl. dazu ausführlicher Merchel 2006a

2.1 Steuerungsproblem in der Erziehungshilfe

Das Steuerungsproblem in der Erziehungshilfe erhält seine voraussichtlich für viele Jahre anhaltende Bedeutung durch die Divergenz zwischen einer offenkundigen Zunahme des Hilfebedarfs einerseits und der strukturellen Mittelknappheit in den öffentlichen Haushalten andererseits (**Abbildung 2**):

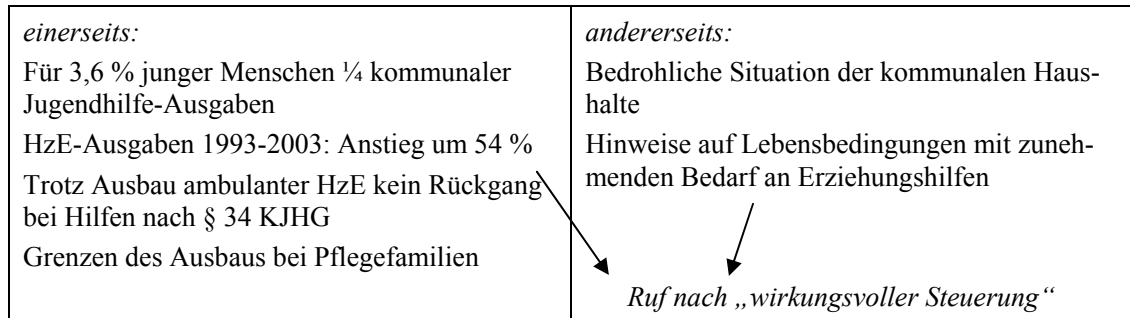


Abbildung 2

© Prof. Dr. Joachim Merchel

- Einerseits ist die schlichte Tatsache zu konstatieren, dass in der Erziehungshilfe für relativ wenige Kinder und Jugendliche (und zwar für störende, randständige Minderjährige) relativ viel Geld ausgegeben wird, und das bei – in den Augen der Öffentlichkeit – wenig transparenten Erfolgsaussichten. Mehr als ein Viertel der kommunalen Ausgaben für Jugendhilfeleistungen geht in die Erziehungshilfe¹; dafür erhalten 3,6 Prozent aller jungen Menschen unter 21 Jahren Hilfen (einschließlich Erziehungsberatung; differenziert: 1,7 Prozent Erziehungsberatung – 1,9 Prozent andere Erziehungshilfen).² Die Ausgaben für Erziehungshilfen sind zwischen 1993 und 2003 um fast 54 Prozent gestiegen.³ Trotz des Ausbaus der ambulanten Hilfen zur Erziehung ist kein Rückgang bei den Hilfen nach § 34 KJHG zu verzeichnen. Das strategische Mittel, das in den 1980er und 1990er Jahren propagiert wurde – der Ausbau des Pflegekinderwesens als „preiswerte“ Alternative zur „teuren“ Heimerziehung – ist mittlerweile auch an seinen Realisierungsgrenzen angekommen.⁴ In einer Gesellschaft, in der sich die kalkulierbaren Zyklen des stabilen Zusammenlebens von Familien reduzieren, scheint eine familiäre Unterbringungsform, die gerade in solcher kalkulierbarer Stabilität gründet, kaum mehr quantitativ erweiterbar zu sein. Ferner werden Familien, in denen die Betreuung der eigenen leiblichen Kinder zu einem nur schwer zu bewältigenden Problem wird, für die Aufnahme von Pflegekindern nicht ansprechbar sein. Für die weitere Ausweitung des Angebots „Pflegefamilie“ über die bisherigen Bemühungen der Jugendämter hinaus zeigen sich also deutliche Grenzen.
- Andererseits ist die bedrohliche Situation der Kommunalhaushalte nicht mehr zu leugnen und der öffentliche Diskurs über die Geltung des Sozialstaatsprinzips und

¹ Schilling 2005, S. 36

² Fendrich/Pothmann 2005, S. 89

³ ebenda, S. 87

⁴ vgl. Fendrich/ Lange 2006

die „Modernisierung“ bzw. „Rationalisierung“ des Sozialstaats ist in vollem Gange.¹ Dabei zeigen sich markante Entwicklungen, die in Richtung eines wachsenden Bedarfs an öffentlichen Angeboten der Unterstützung von Erziehungsakteuren und der Kompensation fehlgelaufener Sozialisationsentwicklungen bei Kindern und Jugendlichen hinweisen. Die Sachverständigenkommission zum 11. Kinder- und Jugendbericht spricht hier von einer Tendenz zu einem „Aufwachsen in öffentlicher Verantwortung“² – eine Tendenz, bei der auch in der Erziehungshilfe mit einem steigenden Hilfe- und Finanzierungsbedarf zu rechnen ist.

Zum Umgang mit diesen spannungsvollen Tendenzen erfolgt der Ruf nach wirkungsvoller „Steuerung“: Die Akteure (Jugendamtsleitungen, Planungsfachkräfte in Jugendämtern, Jugendhilfeausschüsse, Sozialdezernenten u.a.m.) sollen durch zielgerichtete Aktivitäten die Entwicklung irgendwie „in den Griff bekommen“.

Bei der Bewältigung dieser Anforderung zur „wirkungsvollen Steuerung“ befinden sich die Steuerungsakteure im Jugendamt in einem Dilemma (**Abbildung 3**):

- **Einerseits** müssen sie um ihre eigenen **begrenzten Steuerungsmöglichkeiten** wissen, die einen Optimismus nach Art der „zielgenauen Steuerung“ absurd erscheinen lassen. Es kann einem Steuerungsakteur geradezu schwindlig werden, wenn er die Bedingungen sowie die unterschiedlichen Erziehungshilfe-Akteure und deren Interessen betrachtet, die allesamt die regionale Erziehungshilfe beeinflussen und in ihren wechselseitigen Verbindungen prägen:
 - das Jugendamt (differenziert nach Verwaltung des Jugendamtes – mit seinen unterschiedlichen hierarchisch und vertikal gegliederten Akteuren – und Jugendhilfeausschuss),
 - die Einrichtungen und Träger der Erziehungshilfe,
 - die Adressaten (Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene und Eltern) und
 - die kooperationsrelevanten Akteure im Umfeld der Erziehungshilfe (zum Beispiel Schulen, Kindertageseinrichtungen, Kinder- und Jugendpsychiatrie etc.).

Diese Akteure entwerfen ihr Handeln und ihre Steuerungsstrategien nicht allein nach ihren eigenen Perspektiven, sondern sie tun dies zum einen auf der Grundlage ihrer Einschätzungen zum Interaktionsgefüge der Akteursfelder – wie nehme ich die Zusammenhänge und die Einflüsse zwischen einzelnen Akteursbereichen oder einzelnen Akteuren wahr? – und zum anderen unter bestimmten gesellschaftlichen und politischen Bedingungen, die sie als für ihr Handeln relevant einschätzen.³ Während zum Beispiel die einen angesichts der wahrgenommenen Erziehungsverhältnisse in vielen Familien ihre Normalitätsstandards verschieben, fordern andere von Jugendämtern vermehrt Interventionen (gerade nach so genannten „Skandalfällen“). Oder: Während die einen demografische Verschiebungen als eine längerfristige Option für eine stärker an allgemeinen Angeboten ausgerichtete Jugendhilfe verstehen, eröffnen

¹ Kaufmann 1997; Dahme/ Wohlfahrt 2003

² BMFSFJ 2002, S. 56 ff.

³ ausführlicher s. Merchel 2003a

für andere solche Verschiebungen vermehrt Möglichkeiten, um „Problemgruppen“ gezielter zu fördern.

- **Andererseits** müssen die Akteure zur Wahrnehmung der noch vorhandenen begrenzten Steuerungsoptionen einen zurückhaltenden **Steuerungsoptimismus verbreiten**, denn ohne einen solchen wären weder die Organisationsmitglieder im Jugendamt und Kooperationspartner des Jugendamtes noch die politisch-administrativ mächtigen Akteure im Umfeld des Jugendamtes zu beeindrucken und zur notwendigen Beteiligung an den Steuerungsbemühungen zu veranlassen. Der Steuerungserwartung können sich die Steuerungsakteure der Erziehungshilfe gar nicht entziehen. Sie können nicht mit dem Hinweis auf die Komplexität der Bedingungen und Prozesse aktive Gestaltungsbemühungen einstellen, und sie können nicht unter Berufung auf die Vielfalt von Akteuren die eigenen Steuerungsoptionen einem Gedanken von Schicksalsergebenheit opfern.

Dilemma beim Umgang mit Steuerungserwartungen:

- Einerseits: Wissen um komplexes Bedingungsfeld lässt Erwartung einer „zielgenauen Steuerung“ absurd erscheinen.
- Andererseits: Notwendigkeit zur Präsentation eines (zurückhaltenden) Steuerungsoptimismus



Attraktivität des „Sozialraumbudgets“: Präsentation eines neuen „Steuerungsinstruments“ als Strategie der Dilemma-Bewältigung.

Abbildung 3

© Prof. Dr. Joachim Merchel

In dieser Dilemma-Struktur müssen sich die regionalen Erziehungshilfe-Akteure bewegen. Und wie die Eigenheiten von Dilemmata nun einmal sind: Man kann ihnen nicht ausweichen, sondern muss mit ihren Widersprüchen zu leben lernen – eine Haltung, die balancierendes Umgehen erfordert und bei der das Halten von Balance immer wieder eine unsichere, von Misslingen bedrohte Aufgabe darstellt.

An dieser Stelle setzt die Attraktivität des Sozialraumbudgets ein: Man kann ein neues „Steuerungsinstrument“ präsentieren und vermittelt damit eine vermeintliche Strategie, mit der man vorgibt, sich innerhalb des skizzierten Steuerungsdilemmas produktiv bewegen zu können. „Sozialraumbudget“ wird bisweilen als *die* Lösung eingebracht, mit der man aus dem Steuerungsdilemma herauszukommen glaubt. Mit dem Sozialraumbudget wird die Steuerungshoffnung aktiviert, die Kluft zwischen wachsenden Hilfe-Ansprüchen einerseits und den knappen kommunalen Finanzmitteln andererseits „irgendwie“ bewältigen zu können. Diese Hoffnung macht zum einen das Sozialraumkonzept in den Erziehungshilfen attraktiv, zum anderen kann als Nebenwirkung die Gefahr einer Verkürzung des Sozialraumkonzepts auf den „attraktiven Kern“ der Sozialraumbudgetierung registriert werden. Ferner wird die Idee des Sozialraumbudgets in der Praxis bisweilen mit Heilserwartungen belastet, die dem Konzept selbst bei guter Umsetzung völlig unangemessen sind.

2.2 Legitimationsdruck

Gegenüber einseitig finanzstrategischen Erwägungen, die immer mit der Gefahr einer diffizilen Hilfeverweigerung und eines partiellen Leugnens von Hilfebedarf einhergehen, hat sich in der gesamten Sozialen Arbeit eine Qualitätsdebatte etabliert, die selbst wiederum von steuerungsstrategischen Ambivalenzen durchzogen ist. Einerseits ist das Qualitätsthema durch die Intensivierung betriebswirtschaftlicher Kalküle in der Sozialen Arbeit befördert worden. Andererseits bietet die Qualitätsdebatte aber auch Ansatzpunkte für eine Intensivierung der fachlichen Elemente im Steuerungsdiskurs und kann für professionspolitische Aktivitäten in der Erziehungshilfe genutzt werden. In der Verbindung beider Aspekte geht es im Hinblick auf die Legitimation von Erziehungshilfe vornehmlich um die Frage nach dem Verhältnis von Kosten und Wirkungen – gebündelt in der publikumswirksamen Aufforderung an die Akteure der Erziehungshilfe: „Wenn ihr schon so viel Geld verschlingt, dann sagt uns zumindest, warum ihr so viel Geld benötigt und welche Qualität ihr dafür bieten könnt!“, und darin einbezogen: „Bei so viel Geld müsst ihr auch darlegen können, dass eure Pädagogik hilft, also den Kindern und Jugendlichen und damit auch der Gesellschaft nützt!“

Im öffentlichen Qualitätsnachweis ist die Erziehungshilfe bisher nicht sehr erfolgreich:

- Die gesetzliche Anforderung zur Konstruktion und zum Abschluss von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (§ 78b KJHG), die als ein bedeutsames Instrument für den Qualitätsnachweis genutzt werden können und nach dem Willen des Gesetzgebers auch sollen, wird in der Praxis bisher noch wenig ernst genommen und nicht sehr produktiv verarbeitet.¹
- Die Herausforderung zum „Wirkungsnachweis“ bildet ein Thema, das sowohl in der Forschung – trotz zweier aufwändiger Studien² – bisher nur mit geringem Erfolg bearbeitet wurde und das auch die Praxis vor viele Schwierigkeiten stellt. Auch die KGSt-Empfehlungen zum „Kontraktmanagement“³ verbleiben hier auf einer Stufe, die den sachlichen Anforderungen der Jugendhilfe nicht gerecht wird; die alleinige Ausrichtung an drei generalisierten Zielbereichen (Schulabschluss, Aufbau eines eigenen Hausstandes, Berufsausbildung/Berufsabschluss/Berufstätigkeit;⁴ greift angesichts der individuellen Ausrichtung von Hilfeplanungszielen zu kurz.

Vor diesem Hintergrund ist das Bundesmodellprojekt zur „wirkungsorientierten Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung“⁵ unter jugendhilfepolitischen Gesichtspunkten ambivalent zu bewerten:

¹ Merchel 2006b

² Baur u.a. 1998 und Schmidt u.a. 2002

³ KGSt 1998

⁴ s. KGSt 1998, S. 31

⁵ Seit Beginn des Jahres 2006 läuft ein dreijähriges Bundesmodellprojekt „Wirkungsorientierte Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung“ (Kurzdarstellung in der Zeitschrift „Forum Erziehungshilfen“ 2/2006, S. 99-101 und auf der Internetseite www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de). Zur „Wirkungsorientierung in der Erziehungshilfe vgl. auch die Beiträge in dem entsprechenden Themenheft 5/2006 der Zeitschrift „Forum Erziehungshilfen“.

- Einerseits kann sich die Profession einer intensivierten „Wirkungsorientierung“ in der Sozialen Arbeit nicht verschließen. Denn Soziale Arbeit ließe sich nicht legitimieren, wenn an ihrer grundlegenden Wirkungsmöglichkeit nachdrückliche Zweifel bestünden. Schließlich ist Soziale Arbeit kein Selbstzweck, sondern ein gesellschaftlich finanziertes Institutionensystem, das individuell und gesellschaftlich zutage tretende soziale Belastungen merklich reduzieren helfen soll. Die Profession muss also darstellen können, dass sie Wirkungen zu erzeugen im Stande ist und welche Ressourcen sie benötigt, um die auf Wirkung ausgerichteten Handlungen und Prozesse zu realisieren. Schwierigkeiten im methodischen Bereich (Mehrdimensionalität des Konstrukts „Wirkung“, Differenzierung zwischen unterschiedlichen Beteiligten bei der „Produktion von Wirkung“, Übersetzung von Wirkungskriterien in plausibel, möglichst gut messbare Indikatoren u.a.m.) müssen erörtert und in wissenschaftlich begleiteten und evaluierten Praxisprojekten bearbeitet werden.
- Andererseits zeigen sich erhebliche Probleme und sozialpolitische Gefahren, wenn man mit dem Bestreben, „wirkungsorientiert zu steuern“, die erreichte „Wirkung“ mit Finanzierungsmodalitäten verkoppelt. Wirkung als eine Effizienz-kategorie einzusetzen würde für die Einrichtungen bedeuten, dass trotz komplexer Koproduktionsprozesse das Risiko einseitig den leistungserbringenden Einrichtungen aufgebürdet würde. Ferner ist zu berücksichtigen, dass die auf Effizienz ausgerichtete „Vorher-Nachher-Logik“ beim Messen und Zuordnen von „Wirkungen“ an die Einrichtung der Sozialen Arbeit in Spannung steht zur Dynamik von Hilfeprozessen und von Zielentwicklung im Rahmen der Gestaltung sozialer Hilfen. Wenn das Erreichen von Zielen zur relevanten Größe für Finanzierung gemacht wird, dann wird die Zielformulierung mit strategischen Nebeneffekten unterlegt (zuspitzende Beschreibung der Ausgangssituation zu Beginn einer Hilfe, Umformulierung von Zielen zum Zweck verlässlicher Erreichbarkeit etc.), die die professionelle Logik der Hilfestellung unterlaufen könnten.

2.3 Zunehmende Bedeutung des Bildungsbereichs - auch für die Erziehungshilfe

Die Jugendhilfe wird seit einiger Zeit von einem bedeutungsvollen Diskurs durchzogen, von dessen Ausgang viel abhängt für die Behauptung eines spezifischen Profils von Jugendhilfe und für die konkreten künftigen Handlungsmöglichkeiten der Jugendhilfeträger: der Diskurs um das Verhältnis von Schule und Jugendhilfe. Für die Erziehungshilfe-Organisationen sind dabei zwei Varianten dieses Diskurses relevant:

- (a) eine **allgemein-konzeptionelle Variante**, die unter dem Etikett „Jugendhilfe und Bildung“ den Bildungsbegriff ausweiten und für die Jugendhilfe als Legitimationsfolie zugänglich machen will;
- (b) eine stärker **pragmatische Variante**, die nach den konkreten Auswirkungen der Umstellung von Schule auf Ganztagsbetrieb für die Einrichtungen in den verschiedenen Arbeitsfeldern der Jugendhilfe fragt; in dieser Variante sind nicht nur die Jugendarbeit und die Kindertageseinrichtungen, sondern auch die Einrichtungen und Dienste der Erziehungshilfe angesprochen.

In beiden Varianten ergeben sich Bewegungen im Umfeld von Erziehungshilfe, die mit – zurzeit noch nicht genau absehbaren – Veränderungsanforderungen an die Erziehungshilfe verbunden sein werden.

In der zweiten, also der pragmatischen Variante wird die Erziehungshilfe zum einen im Hinblick auf ihre methodische Ausrichtung herausgefordert. Die Einrichtungen der Erziehungshilfe mussten zwar Schule als Teil der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen immer schon in ihre pädagogischen Kalküle einbeziehen, sie müssen aber bei einer Ausweitung schulischer Ganztagsangebote damit rechnen, dass die von ihnen betreuten Kinder und Jugendlichen rein zeitlich länger am Ort Schule verweilen, dieser Ort daher im Sozialisationsgeschehen einen höheren Stellenwert einnehmen wird und dementsprechend sowohl konzeptionell als auch in der Alltagsgestaltung intensiver in das Erziehungsgeschehen integriert werden muss. Neben dieser konzeptionellen Herausforderung für die Einrichtungen sind in der Infrastruktur der Jugendhilfe Veränderungen zu erwarten, die die bisherigen Abläufe und konzeptionellen Ausrichtungen der Einrichtungen durcheinander bringen werden (**Abbildung 4**). Stichworte sind hier insbesondere¹:

- die Verlagerung der Betreuungsaufgabe für Kinder ab dem Eintritt in das Schulalter von der Jugendhilfe auf die Schule (bedingt durch die Schaffung von Ganztagsangeboten an Schulen) mit der Folge eines Verlustes der bisherigen Existenzberechtigung des Hortes und eines damit einhergehenden Veränderungsdrucks bei den Tagesgruppen;
- die räumliche Verlagerung von sozialer Gruppenarbeit (§ 29 KJHG) an Schulen mit entsprechenden Folgen für die methodische Konzipierung solcher Angebote;
- intensivierte Überlegungen, ob und in welcher Form Aufgaben der Erziehungshilfe häufiger von Schulsozialarbeit übernommen werden können und Schulsozialarbeit damit teilweise in den Kontext ambulanter Erziehungshilfen eingeordnet werden kann.

Bedeutung des Bildungsbereichs für die Erziehungshilfe:

- Konzeptionell/methodisch: höhere Bedeutung von „Schule“ im Sozialisationsgeschehen
- Institutionell/infrastrukturbezogen:
 - Verlagerung der Betreuung von Schulkindern in den Schulbereich (mit Auswirkungen auf die Tagesgruppe)
 - Verlagerung von sozialer Gruppenarbeit (§ 29 KJHG) an Schulen
 - Stärkere Vereinnahmung von Schulsozialarbeit für Erziehungshilfe

Abbildung 4

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Man sieht, dass in der Debatte um „Schule – Jugendhilfe“ Entwicklungsanforderungen an die Erziehungshilfe enthalten sind, die über traditionelle Fragen, in denen sich die

¹ ausführlicher s. Merchel 2005a, S. 197 ff.

Erziehungshilfe mit Schule auseinandergesetzt hat¹ – Motto: „Der Beitrag der Heimerziehung zur schulischen Förderung“ oder „Was muss die Schule tun, um die pädagogischen Bemühungen des Heimes zu unterstützen?“ – weit hinausgehen.

Bezüge zwischen den drei hervorgehobenen Anforderungen an die Entwicklung der Hilfen zur Erziehung und dem Konzept „Sozialraumorientierung“ sind bisher an einigen Stellen lediglich kurz angedeutet worden. Zur genaueren Diskussion der Frage, ob und gegebenenfalls was Sozialraumkonzepte zur Bewältigung der skizzierten Anforderungen beitragen können, ist ein kurzes Nachzeichnen dessen notwendig, was mit „Sozialraumorientierung“ gemeint ist – dies auch gerade wegen der anfangs benannten Diversifizierung der Begriffsinhalte, die mit der Ausbreitung und Popularisierung des Begriffs „Sozialraumorientierung“ einhergegangen ist.²

3. Sozialraumorientierung als konzeptionelles Gestaltungselement in den Hilfen zur Erziehung

Das Konzept der „Sozialraumorientierung“ lässt sich entsprechend den Ausführungen von Budde/Früchtel charakterisieren durch vier „Aufgabenfelder“, deren Bedeutung im Konzept und deren konzeptionelle Logik ich nachfolgend erörtern und kritisch kommentieren möchte³:

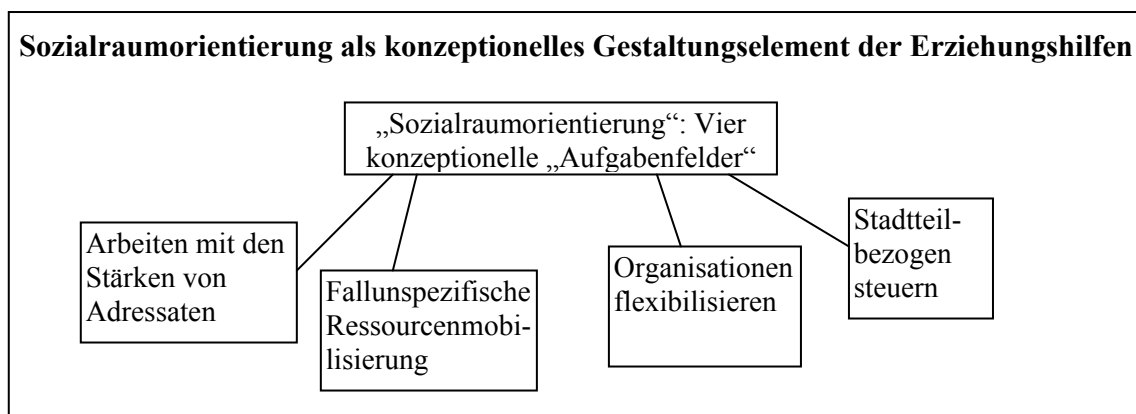


Abbildung 5

© Prof. Dr. Joachim Merchel

¹ s. Maykus 2003

² Ob die von Wolfgang Hinte (2005) beklagte „missglückte Rezeption“ des Sozialraumkonzeptes vorwiegend „durch mangelhaftes Literaturstudium, unpräzise Wiedergabe anderer Autoren und oberflächliche Rezeption elaborierter Diskussionsstränge“ (S. 359) verursacht ist, mag man unterschiedlich bewerten. Auf jeden Fall ist es angesichts des beklagten Zustandes des Fachdiskurses erforderlich, den Inhalt, auf den man sich bei einem Diskussionsbeitrag bezieht, etwas genauer zu konturieren. Vielleicht kann der Bezug auf die vier von Budde/Früchtel (2005) skizzierten „Aufgabenfelder“, die als Grundlage für das Kap. 3 genommen werden, helfen, das Konzept „Sozialraumorientierung“ einerseits einzugrenzen und es andererseits von seiner Verkürzung auf das Element „Sozialraumbudget“ zu befreien.

³ Budde/Früchtel (2005). Ich beschränke mich in meinen kritischen Anmerkungen auf fachliche und fachpolitische Aspekte. Zur rechtlichen Debatte um die Zulässigkeit von Sozialraumbudgets bzw. bestimmten Varianten solcher Budgets äußere ich mich an dieser Stelle nicht, da dieser Aspekt von „Sozialraumorientierung“ von Johannes Münder in einem Vortrag bei der Tagung ausführlich behandelt wird.

Mit dieser Verknüpfung von vier unterschiedlichen „Aufgabenfeldern“ (**Abbildung 5**) bezieht das Konzept der Sozialraumorientierung gleichermaßen die Ebene des methodischen Handelns wie die Ebene der Organisationsgestaltung und des Organisationshandelns ein. Beide Ebenen verweisen aufeinander.

3.1 Zu Konzeptelement (1): Arbeiten mit den Stärken von Adressaten

Mit dem Verweis auf die Bedeutung der Stärken in der Persönlichkeit und im Verhalten von Adressaten nimmt das Sozialraumkonzept eine methodische Leitlinie auf, die in der Sozialen Arbeit schon seit längerer Zeit als Abkehr von der „Defizitorientierung“ und Zuwendung zu einer „ressourcenorientierten“ Haltung formuliert wurde (**Abbildung 6**). „Ressourcenorientierung“ oder, in anderer sprachlicher Ausrichtung, „Empowerment“ ist mittlerweile zu einer allgemein akzeptierten Leitvokabel geworden, die in fast jedem Lehrbuch zur Sozialen Arbeit ihren festen Stellenwert hat.¹ Damit verbindet sich die Anforderung, „die im Verhalten von Menschen liegenden Motivationen und Kompetenzen zu entdecken und diese entweder als Bewegungsenergie oder als Material für Lösungen zu nutzen“.²

Arbeiten mit den Stärken von Adressaten

Methodische Leitlinie „von der Defizitorientierung zur Ressourcenorientierung“
- **einerseits** fachlich umstritten, **andererseits** aus strukturellen Gründen schwierig zu realisieren:

- Fallverstehen: das Individuum als „Opfer der Verhältnisse“?
- Auftrag an Soziale Arbeit an Existenz von „Defiziten“ gebunden: Soziale Arbeit nur dann, wenn „etwas fehlt“
- Bereitschaft der Adressaten zur Mitwirkung gebunden an Bewusstsein, dass „etwas fehlt“, was eigentlich zur Normalität gehört.

Abbildung 6

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Die Argumente für eine „ressourcenorientierte“ Haltung sind vielfältig benannt worden und müssen an dieser Stelle nicht wiederholt werden. Fachlich weitgehend unbestritten bietet „Ressourcenorientierung“ eine elementare methodische Perspektive, um der Subjekthaftigkeit (und damit der Menschenwürde) eines Hilfe-Adressaten gerecht zu werden. Dennoch muss man strukturelle Gründe zur Kenntnis nehmen, die das Aufrechterhalten der Ressourcenperspektive im Alltag der Sozialen Arbeit zu einem Dauerproblem macht, das nicht nur mit einem Appell an die Fachkräfte zur Herausbildung einer „richtigen Haltung“ bewältigt werden kann. Insbesondere drei strukturelle Hindernisse für die Aufrechterhaltung einer methodischen Ressourcenperspektive sind hier in den Blick zu nehmen³:

¹ vgl. u.a. Germain/ Gitterman 1999; Meinhold 1994; Staub-Bernasconi 2001; Stark 1996; mit Bezug auf umfassendere „sozialökologische Konzepte“ s. Wendt 1990

² Budde/ Früchtel 2005, S. 239

³ ausführlicher s. Merchel 2002a

- Die Anforderung des „Fallverstehens“ in der Erziehungshilfe ist darauf ausgerichtet, Mensch-Umwelt-Verhältnisse und Sozialisationswirkungen zu bewerten. Dabei geht es gleichermaßen um ein Sichtbarmachen des „aktiven“ Teils von Adressaten bei der Gestaltung ihrer Lebensverhältnisse wie um die Wahrnehmung ihrer Formung durch die sie umgebenden Verhältnisse. Alle Bemühungen, in der Jugendhilfe „Fallverstehen“ als Grundlage für intervenierendes und/ oder unterstützendes Handeln zu intensivieren, unterliegen der Gefahr, „Verstehen“ zu verkürzen auf eine Sichtweise, die das Individuum zum Opfer seiner Verhältnisse macht. Es ist schwer, bei einer solchen Perspektive den Menschen *auch* als aktiven Gestalter seines Lebens und seiner Verhältnisse anzusehen und methodisch aus dieser Haltung Handlungsschwerpunkte zu entwickeln.
- Die Konstituierung von Hilfebedürftigkeit, die das Tätigwerden von Sozialer Arbeit erst legitimiert, geschieht immer über die Feststellung eines Mangelzustandes, eines Defizits. Mit welchen Begriffen man den Zustand auch immer beschreibt, der zum Einsatz von Hilfeaktivitäten führt, letztlich bleibt ein „Defizit“ festzustellen. Die Defizitperspektive ist der Sozialen Arbeit inhärent; sie ist für Soziale Arbeit konstitutiv, weil Hilfebedürftigkeit an die Feststellung gebunden ist, dass „etwas fehlt“.¹ „Soziale Arbeit greift dort in den Zusammenhang alltagsweltlicher Lebensvollzüge, Sinnorientierungsmuster und Selbstbezüge ein, wo aus Expertensicht Probleme, ‘Schief lagen’, ‘Symptome’ identifiziert werden.“² Nur dann, wenn Mangelsituationen definiert werden, besteht eine Legitimation für den Einsatz von Hilfen. Auch in der Erziehungshilfe bildet eine Mangelsituation die rechtliche Voraussetzung für Hilfe-Aktivitäten.
- Auch Hilfe-Adressaten können nur dann Bereitschaft zu einer für einen Erfolg konstitutiven Mitwirkung entwickeln, wenn sie in ihrer Selbst- und Situationsdefinition davon ausgehen, dass ihnen „etwas fehlt“, was zur „Normalität“ gehört. Ohne dass die Adressaten einen Mangelzustand (Not, Problem, Leiden o.Ä.) empfinden und/oder eine – wenn auch diffuse – Vorstellung darüber haben, wie es besser sein sollte oder könnte, wird sozialpädagogische Hilfe kaum zustande kommen.

Das im Sozialraumkonzept geforderte „Arbeiten mit den Stärken von Adressaten“ ist somit unzweifelhaft eine bedeutsame und generelle, über dieses Konzept hinausweisende methodische Anforderung an die Fachkräfte, jedoch dürfen dabei die Widersprüche und die strukturbedingten Realisierungsprobleme nicht ausgeblendet werden. Ohne die Beachtung dieser Spannungselemente und ohne die Überprüfung und Konkretisierung von „Ressourcenorientierung“ in mühsamen Reflexionsprozessen besteht die Gefahr, dass das „Arbeiten mit den Stärken von Adressaten“ zu einer sympathischen Leitformel verkommt, gegen die man sich nicht ernsthaft wenden kann, an deren Anforderungen sich man aber nur schwer abarbeiten kann. Es wäre zu untersuchen, wie in denjenigen Organisationen, die sich Sozialraumkonzepte als Leitorientierung für ihr Handeln nehmen, mit dem genannten Prinzip und dessen Widersprüchlichkeit im Alltag umgegangen wird.

¹ Brumlik/ Keckeisen 1976/2000

² Gildemeister 1992, S. 127

3.2 Zu Konzeptelement (2): fallunspezifische Ressourcenmobilisierung

Die „fallunspezifische Ressourcenmobilisierung“ bildet ein eher offenes Konzeptelement: Es ist ein Sammelbegriff für diejenigen Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, Aktivierungspotenziale in einer Region bzw. einem „Sozialraum“ zu erkunden und innerhalb der Organisation präsent zu halten, damit diese im Bedarfsfall für die einzelfallbezogene Hilfestellung eingesetzt werden können (**Abbildung 7**). Die Erkundung von Aktivierungspotenzialen im Sozialraum soll nicht „nebenher“ erfolgen, sondern zu einem eigenen Profilbestandteil der Handlungsweise der Fachkräfte und der Organisation werden: das „Sich-Hineinfinden in den Stadtteil als ‚zweites Standbein‘ des Arbeitsalltags“.¹

Fallunspezifische Ressourcenorientierung

Offenes Konzeptelement: Aktivitäten zum Erkunden und Präsenthalten von Aktivierungspotenzialen in einem „sozialen Raum“

- muss sich letztlich über „Fallbezug“ legitimieren
- Erfahrungen: große methodische Unsicherheiten – begrenzte Möglichkeiten zur Ressourcenerschließung
- Steuerungsproblem: Senkung der Zugangsschwellen zum Hilfesystem mit ambivalenten Folgen für Kostensteuerung

Abbildung 7

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Die als „fallunspezifisch“ charakterisierte Arbeit darf jedoch nicht ohne Fallbezug interpretiert werden. „Fallunabhängige Arbeit muss sich durch ihren potenziellen Nutzen im Einzelfall legitimieren. Also: vom Fall zum Feld – und zurück.“² Diese letztlich doch vollzogene Verkoppelung mit der Arbeit am Fall unterscheidet die „fallunspezifische Arbeit“ von der mehrdimensional angelegten Gemeinwesenarbeit.³

Bei diesem Konzeptelement scheinen nach bisherigen Erfahrungen große methodische Unsicherheiten auf Seiten der Fachkräfte zu existieren. Während bei der Arbeit am Einzelfall Auftrag und Konturen des Handelns erkennbar sind und die Überlegungen zum methodischen Handeln einen konkreten Bezugspunkt haben, markiert bereits die Rede von der „fallunspezifischen Arbeit“ eine vermeintliche Leerstelle: Die Abgrenzbarkeit und damit die genauere Zielrichtung solchen Handelns bleiben für die Akteure relativ verschwommen. Daher ist auch nachvollziehbar, dass, wie Hinte/Litges/Groppe konstatieren, „der Bereich der fallunspezifischen Arbeit sich für viele Fachkräfte als fremdes Terrain (erweist), in dem man sich entweder nur vorsichtig oder am besten gar nicht bewegt“.⁴ Die Unsicherheit, die bereits die Arbeit mit dem und am Fall prägt, wird bei der fallunspezifischen Arbeit noch potenziert. Es wird nur schwer erkennbar und kaum markant formulierbar, worin das methodisch Spezifische und somit Professionelle im

¹ Finkel/Reinl 2004, S. 57

² Stiefel 2002, S. 62

³ s. dazu die Beiträge in Hinte/ Lüttringhaus/ Oelschlägel 2001

⁴ Hinte/Litges/Groppe (2003), S. 74

fallunspezifischen Handeln bestehen kann. Die Tatsache, dass *fallunspezifisches* Handeln sich dadurch definiert, dass es sich außerhalb der Einzelfallarbeit abspielt, aber doch letztlich „irgendwie“ wieder der Fallarbeit zugute kommen wird bzw. soll, bietet noch keinen positiven Markierungspunkt für die Ausarbeitung methodischer Strategien – auch dann nicht, wenn mit dem – wiederum im Allgemeinen verharrenden – Begriff „Ressourcenmobilisierung“ eine produktive Perspektive angedeutet werden soll. Hinzu kommen Hinweise, dass die „Erträge“ aus der fallunspezifischen Arbeit geringer ausfallen als im Konzept erhofft. So äußern Köngeter/Esser/Thiersch aufgrund der Erfahrungen im INTEGRA-Projekt der IGfH die Vermutung, dass durch fallunspezifische Arbeit „für die Erziehungshilfen nur begrenzt Ressourcen sichtbar und verfügbar gemacht werden“.¹ Solche Erfahrungen bestätigen die Warnung vor überzogenen Erwartungen an Sozialraumkonzepte²: Angesichts der Erosionsprozesse in den Herkunftsmilieus vieler Adressaten von Erziehungshilfeleistungen sollte man die Hoffnungen auf Möglichkeiten zur Stabilisierung des Herkunftsmilieus durch sozialräumliche Handlungsstrategien nicht überschätzen. Diese Hinweise sollten nicht als Argumente gegen „fallunspezifische Ressourcenmobilisierung“ missverstanden werden. Selbstverständlich ist es sinnvoll, Aktivierungspotenziale im Stadtteil im Blick zu behalten und anzuregen, um sie gegebenenfalls im Einzelfall zielgerichtet einsetzen zu können. Es wird jedoch angeregt, die Hoffnungen, die man mit diesem „Konzeptelement“ verbindet, nicht allzu hoch zu hängen und die methodischen Schwierigkeiten, die sich in der Praxis zeigen, nicht einseitig personenbezogen zu interpretieren, also den mangelnden Fähigkeiten der Fachkräfte anzulasten, sondern sie auch zu interpretieren als Ausfluss von Problemen in der Handlungsstruktur und in den Milieus, denen die Erziehungshilfe-Adressaten entstammen.

Köngeter/Esser/Thiersch plädieren dafür, die Effektivität fallunspezifischer Arbeit nicht nur an ihren Ressourcen mobilisierenden Effekten in der Einzelfallarbeit festzumachen, sondern dafür, auch einen sekundärpräventiven „Nebeneffekt“ wahrzunehmen: nämlich „inwiefern es gelingt, durch fallunspezifische Arbeit in den Sozialräumen sich und seine Arbeit so bekannt zu machen, dass Hilfen rechtzeitig und freiwillig in Anspruch genommen werden können“.³ Die hier angesprochene Senkung der Zugangsschwellen für Erziehungshilfen mag fachlich plausibel sein, verdeutlicht man sich jedoch das anfangs benannte Problem der Kostensteuerung und die damit verbundene Erwartung an Sozialraumkonzepte, so erweist sich die genannte Effekterwartung als ambivalent: Der Hoffnung, durch frühzeitigen Einsatz von Hilfen Problemzuspitzungen, deren Bearbeitung mit höheren Kosten verbunden ist, entgegenzutreten zu können, steht die Erweiterung der Inanspruchnahme von Hilfen aufgrund des verbesserten Zugangs gegenüber. Erfahrungen in der Erziehungshilfe haben gezeigt, dass die Kostenfolgen des zweitgenannten Effekts häufig größer waren als die der erstgenannten Erwartung, dass es also unter dem Strich teurer geworden ist. Hinweise in Richtung eines wachsenden Bedarfs an Hilfen zur Erziehung lassen es als plausibel erscheinen, dass die bisherigen Erfahrungen wohl nicht grundlegend korrigiert werden.

¹ Köngeter/Esser/Thiersch (2004), S. 88

² vgl. Merchel 2003a, S. 319

³ Köngeter/Esser/Thiersch (2004), S. 88, ähnlich Koch/ Wolff 2005, S. 377

3.3 Zu Konzeptelement (3): Flexibilisierung von Organisationen

Das dritte Konzeptelement markiert die zentrale Veränderungsanforderung in Strukturen und Handlungsprogrammen der Organisation: Die Organisationen, die die Erziehungshilfeleistungen in einem Sozialraum erbringen, sollen sich „an jede Nachfrage anpassen können ..., anstatt ihre Klienten an sich anpassen oder aussondern zu müssen“¹. Mit der Forderung, jede Hilfe im Grundsatz immer wieder neu, auf die Konstellationen des Einzelfalls bezogen, „erfinden“ zu sollen und die Organisation auf diese Fähigkeit auszurichten, wird das viel beschworene und mittlerweile zum Schlagwort verkommene Ziel formuliert, „passgenaue Hilfen“ zu konstruieren bzw. – im Bild des Schneiderhandwerks – statt der „Anzüge von der Stange“ die „Maßanzüge“ zu schneiden (**Abbildung 8**).

Ich habe den Eindruck, dass im Hinblick auf die Möglichkeiten einer Flexibilisierung von Organisationen die „Mythenbildung“ am größten ist. Auch das häufige Zitieren der Vokabel „Lernende Organisation“ greift dann zu kurz, wenn man nicht auch die strukturellen Lernbegrenzungen von Organisationen zur Kenntnis nimmt. Die als Gegenbild zur Routinehaftigkeit und zur strukturellen Verfestigung formulierte Anforderung an Flexibilität und Lernfähigkeit der Organisation erinnert bisweilen an eine Beschwörungsformel, mit der organisationssoziologische Erkenntnisse zu organisationalen Lerngrenzen zurückgedrängt werden sollen.

Flexibilisierung von Organisationen

- Ziel: Anpassung der Organisationen an jeweils individuellen Hilfebedarf → „passgenaue Hilfen“
- Kritik: Bei diesem Konzeptelement gibt es die größte „Mythenbildung“ → mangelnde Beachtung struktureller Lernbegrenzungen von Organisationen
- Flexibilität hat Grenzen,
 - wo nicht anschlussfähige Irritationen erzeugt werden,
 - wenn Verunsicherung bei Mitarbeitern zu groß wird,
 - wenn Überforderung erzeugt wird, weil nur wenig Handlungsroutinen den Alltag entlasten können.

Auch „gute“ Organisationen sind nur begrenzt lernfähig.

Abbildung 8

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Der Anspruch, dass eine Organisation der Erziehungshilfe jeden „Fall“ wie einen vorher noch nie in dieser Form existierenden behandelt, also „flexibel“ bei der Problemdefinition und beim Handlungsprogramm ist, ist einerseits zu werten als ein pädagogisch notwendiger Anspruch: Nur so können die Einzigartigkeit des Subjekts und die Spezifität seines Hilfebedarfs zur Geltung gebracht werden. Andererseits muss jedoch auch zur Kenntnis genommen werden, dass damit eine von der Organisation nur begrenzt zu rea-

¹ Budde/Früchtel 2005, S. 288; zur Debatte um Flexibilisierung von Erziehungshilfen s. immer noch Peters/Trede/Winkler 1998

lisierende Anforderung artikuliert wird. Denn damit Organisationen handlungsfähig werden (und bleiben), müssen sie Handlungsprogramme herausbilden, in denen sie die von ihrer Umwelt an sie gerichteten Aufgaben kalkulierbar erfüllen. In diese Handlungsprogramme eingeschlossen sind notwendige Routinen, die den Organisationsmitgliedern eine gewisse Sicherheit darüber vermitteln, bei welchen Problemen man in welcher Weise einigermaßen „korrekt“ handeln soll. Als Teil der Handlungsprogramme bilden sich allmählich bei den Organisationsmitgliedern „mentale Bilder“ heraus, die ihnen eine annähernd gemeinsame Wahrnehmung darüber ermöglicht, wie man bestimmte Ereignisse innerhalb und außerhalb der Organisation zu bewerten und zu behandeln hat. Damit solche Handlungsprogramme einigermaßen verlässlich und kalkulierbar realisiert werden, schafft sich eine Organisation Strukturen: zur Koordination von Aufgaben, zum Treffen von Entscheidungen, zur Gewährleistung von Kooperation etc.

Solche Festlegungen in Organisationen durch Handlungsprogramme und Strukturen sind einerseits erforderlich zur Herstellung von Handlungsfähigkeit und Verlässlichkeit der Aufgabebearbeitung. Andererseits wirken sie sich jedoch problematisch aus, weil damit Vorstellungen und Zustände verfestigt werden, die sich als tendenziell unempfindlich gegenüber veränderten Anforderungen, neuen Problemen und neuen Problemsichten erweisen können. Organisationen müssen daher Reflexionsmechanismen installieren, mit deren Hilfe sie dafür sorgen, dass sie ihre „Empfindlichkeit“ nicht verlieren. Solche Mechanismen sind gemeint, wenn von „lernender Organisation“ die Rede ist, die aufgrund von nicht zufällig entstehenden, sondern im Organisationsleben verankerten und kontinuierlich herausgeforderten Reflexionsvorgängen das bewusste „Lernen“ zum Systembestandteil gemacht hat.¹ Auf der Grundlage einer solchen Lernfähigkeit sollen Organisationen der Erziehungshilfe die Verschiedenartigkeit der an sie gestellten Aufgaben erkennen und mit organisationaler Flexibilität beantworten können.

In den vorangegangenen Anmerkungen sind das grundlegende Dilemma zwischen Dynamik und Stabilität von Organisationen sowie daraus folgend die Grenzen ihrer Lernfähigkeit bereits angedeutet worden. Organisationen müssen immer auch Routinen entwickeln, um ihre Mitglieder nicht zu überfordern. Organisationen können nicht „grenzenlos flexibel“ sein: Sie müssen eine Balance finden zwischen Routinehaftigkeit und Sicherheit verleihender Stabilität einerseits sowie Offenheit für die Besonderheiten des „Falls“ und Flexibilität andererseits. In dieser Balance stecken Grenzen für organisationale Lernfähigkeit, die in der Rhetorik mancher Protagonisten von Sozialraumkonzepten bisweilen verloren zu gehen drohen. „Jedes soziale System braucht eine lebensfähige Balance zwischen Sich-ändern und Einen-bestimmten-Zustand-stabil-Halten. Lernen und Sich-weiterentwickeln bzw. Nichtlernen und Gleichbleiben, das heißt Sich-gegenüber-bestimmten-Veränderungsimpulsen-indifferent-Zeigen sind beides Fähigkeiten, die für die Überlebenssicherung von Organisationen in gleicher Weise bedeutsam sind.“² Schwierigkeiten des Organisationslernens können hier nur stichwortartig angedeutet werden³:

¹ einführend vgl. Pawlowsky/Neubauer 2001; Merchel 2005b, S. 143 ff.

² Wimmer 2004, S. 208

³ ausführlicher Merchel 2005b, S. 149 ff. und S. 162 ff.

- Da eine Voraussetzung für Organisationslernen ist, dass bisher in der Organisation gültige Wahrnehmungs- und Handlungsrouninen angegriffen werden, sind Widerstände und Abwehrhaltungen ein normaler Bestandteil organisationaler Lernprozesse.
- Der Prozess des Organisationslernens kann nicht nur als ein kognitiver Vorgang konzipiert werden, sondern muss auch als ein emotional geprägtes, sozial komplexes und mit Interessen verbundenes Geschehen interpretiert werden.
- Irritationen und Unannehmlichkeiten, die durch Impulse zum Organisationslernen ausgelöst werden, können durch „defensive Routinen“ innerhalb der Organisation angegangen und „neutralisiert“ werden¹: Der Angriff auf bisher Sicherheit vermittelnde Routinen wird abgewehrt durch Abwehr-Routinen (Filtermechanismen gegenüber neuen Informationen, etwas „undiskutierbar“ machen etc.).
- Informationsbarrieren, die individuell bedingt (begrenzte individuelle Kapazitäten zur Informationsverarbeitung), strukturell bedingt (spezialisierende und/oder zentralisierende Strukturen mit Informationsfiltern, mangelnde Kommunikation zwischen Teams) oder machtpolitisch bedingt sind (Information als Ressource im Kampf um Einfluss), schränken Organisationslernen ein.

Es gibt also viele Gründe, die eine Erwartung in Richtung einer umfassend flexiblen, gleichsam „totalen Lernorganisation“² als überzogen erscheinen lassen. Die Flexibilität von Organisationen der Erziehungshilfe hat dort ihre Grenzen, wo sie

- Irritationen erzeugt, die nicht mehr ausreichend anschlussfähig sind an Interpretations- und Handlungsmuster, die bisher in der Organisation leitend waren,
- Verunsicherung bei den Mitarbeitern zu groß werden lässt und damit Handlungsfähigkeit einschränkt,
- Überforderung nach sich zieht, weil zu wenige Handlungsrouninen den Alltag entlasten können.

Diese Anmerkungen sollen wiederum nicht die Notwendigkeit der Flexibilisierung von Organisationen der Erziehungshilfe in Abrede stellen. Selbstverständlich müssen Organisationen, die Erziehungshilfen leisten, immer wieder die Hilfen so konzipieren, dass sie dem individuellen Bedarf entsprechen, und selbstverständlich bedarf es dazu immer wieder der Irritation von Wahrnehmungs- und Handlungsmustern und von Strukturen. Problematisch ist nur der bisweilen fast moralisierend daher kommende Appell an die Flexibilisierung von Organisationen, die nur noch „Maßanzüge“ schneiden sollen, und das Suggestieren einer fast grenzenlosen Lernfähigkeit von Organisation. Wenn die Lerngrenzen von Organisationen nicht gleichzeitig in den Blick genommen und im Konzept gewürdigt werden, besteht die Gefahr, dass die im Alltag wahrnehmbaren Grenzen organisationaler Lernfähigkeit allzu schnell den Organisationsmitgliedern, also

¹ Probst/Büchel 1998, S. 76 ff.

² Schreyögg 2003, S. 568 ff.

personell zugeordnet werden.¹ Ohne das Mitreflektieren der strukturellen Begrenzungen gerät das Konzeptelement „Flexibilisierung von Organisationen“ allzu sehr in die Nähe eines „fach-moralisch überhöhten“ Anspruchs. Demgegenüber ist darauf hinzuweisen, dass auch die „fortschrittlichen, sozialraumorientierten flexiblen Organisationen“ Routinen entwickelt haben, die notwendigerweise ihre Lernbereitschaft und ihre Lernfähigkeit eingrenzen. Es wäre empirisch genauer zu untersuchen, in welcher Weise diese Organisationen der Erziehungshilfe die Spannung zwischen Lerndynamik und Stabilität in eine Balance gebracht haben und in dieser Balance zu halten versuchen und wie sie mit den strukturellen Lernbegrenzungen umzugehen gelernt haben. Dabei würde dann auch in den Blick geraten, an welchen Stellen sie Grenzen ihrer organisationalen Flexibilität ziehen.

3.4 Zu Konzeptelement (4): Stadtteilbezogene Steuerung/Sozialraumbudget

Das Sozialraumbudget bildet den eigentlichen politischen Kern der Debatte um „Sozialraumorientierung“ in der Erziehungshilfe. Über Sozialraumbudgets wird die Steuerungshoffnung aktiviert, die Kluft zwischen den wachsenden Hilfe-Ansprüchen einerseits und den knappen kommunalen Finanzmitteln andererseits bewältigen zu können; das macht das Sozialraumkonzept so attraktiv für diejenigen, die die Steuerungsprobleme im kommunalen Bereich zu bearbeiten haben (**Abbildung 9**).² Einerseits ist es völlig zutreffend, wenn Hinte/Litges/Groppe mit Nachdruck darauf verweisen, dass das Sozialraumbudget lediglich *ein* Element innerhalb eines umfassenderen Sozialraumkonzeptes darstellt und dass mit einer kritischen Erörterung des Sozialraumbudgets nicht gleich das gesamte Konzept erfasst wird. Andererseits verweisen die gleichen Autoren jedoch darauf, dass vor allem der Budgetgedanke dazu geführt hat, dass man sich in der Jugendhilfe intensiver mit einem Sozialraumansatz beschäftigte, der über längere Zeit vom Hauptstrom der sozialpädagogischen Konzeptdiskussion kaum aufgegriffen wurde.³ Dies weist darauf hin, dass weniger in den methodischen Fragen oder in den Fragen der Organisationsgestaltung, sondern in der Steuerungsfrage der eigentlich dynamisierende Teil des Sozialraumkonzepts liegt. Dementsprechend bricht sich auch die vielfach zu Recht artikulierte Warnung, dass die Installierung von Sozialraumbudgets nicht mit kurzfristigen Kalkülen der Haushaltskonsolidierung einhergehen dürfe⁴, an der Tatsache, dass genau diese Erwartungen das Nachdenken zur Installierung solcher Konzepte angetrieben haben. Faktisch kommt man kaum an der Feststellung vorbei, dass Sozialraumkonzepte – und hier im Schwerpunkt der Konzeptteil „Sozialraumbudget“ – „bereits verkürzt als Kostensparprogramm vorgestellt und umgesetzt (werden) und zu einem Bestandteil von Kürzungsvorhaben in den Kommunen geworden (sind)“.⁵

¹ Formulierungen wie die nachfolgende markieren eine solche Tendenz der Personalisierung von Problemen des Organisationslernens: „Jedes maßgeschneiderte Arrangement wird zum Workshop, der Kreativität, Improvisationstalent, Connections und fachliche Courage als Schlüsselqualifikation voraussetzt.“ (Budde/ Fröchtel 2005, S. 288)

² vgl. Dahme/ Wohlfahrt 2005

³ Hinte/ Litges/ Groppe 2003, S. 33

⁴ ebenda, S. 41

⁵ Wolff 2004, S. 104

Stadtteilbezogene Steuerung/Sozialraumbudget

„Sozialraumbudget“ als politischer Kern der Debatte um Sozialraumorientierung – vielfach: Haushaltskonsolidierung als Motor für Nachdenken über „Sozialraumbudget“

Fachliches bzw. fachpolitisches Problem: Differenzierung zwischen Leistungsgewährer und Leistungserbringer ist im Alltag nur schwer aufrecht zu erhalten – Dynamik alltagsbezogener gemeinsamer Steuerung zielt auf Nivellierung von Rollendifferenzen → u.a. mit problematischen Auswirkungen auf Qualität der Hilfeplanung

Abbildung 9

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Die kritischen Anfragen an das Sozialraumbudget als Modus der raumbezogenen Ressourcensteuerung richten sich jedoch nicht allein an den politischen Kontext der Kopplung von Budgetgestaltung und Sparpolitik. Ein wesentlicher Kritikpunkt betrifft die proklamierte „gemeinsame Verantwortung von Amt und Freien Trägern der Erziehungshilfe im Umgang mit knapper werdenden Finanzmitteln“¹, also die mit der Einbindung von Leistungserbringern in die Steuerungsverantwortung einhergehende faktische Entdifferenzierung zwischen Leistungsgewährer und Leistungserbringer. Die formale Anerkennung der „Regiekompetenz“ oder der „Letztentscheidung“ des öffentlichen Trägers als Leistungsgewährer² wird der Dynamik in Sozialraumteams, in denen Mitarbeiter des Jugendamtes und Mitarbeiter von Leistungserbringern gemeinsam die Budgetsteuerung übernehmen, nicht gerecht. Wenn die „gemeinsame Verantwortung von Jugendamt und sozialräumlich tätigen Leistungserbringern“ immer wieder hervorgehoben wird, dann zielt dies auf eine massive Aufweichung von Rollendifferenzen bis hin zu deren Nivellierung; demgegenüber kann der Verweis auf die „Regiekompetenz“ des öffentlichen Trägers nur noch als formalistischer Legitimationsversuch gelten, der in der realen Dynamik des Geschehens und im Erleben der Akteure kaum Widerhall findet.

Wenn es um „trägerübergreifende Teams“ geht³, dann können solche personellen Zusammenfügungen dann funktionieren, wenn so etwas wie „Teambildung“ methodisch bewusst herbeigeführt wird.⁴ „Teambildung“ stellt aber einen Mechanismus des Zusammenwachsens dar, bei dem es unter „normalen Bedingungen“ bereits schwer ist, Differenzen im Hinblick auf die Herbeiführung fachlicher „Mehrperspektivität“ aufrecht zu erhalten. Mit Teambildung ist immer auch ein sozialer Druck auf Anpassung an eingeschliffene Denkmuster verbunden; Klatetzki spricht von einem „übermäßigen Streben nach Einmütigkeit“ als einem der problematischen „Symptome des Gruppendenkens“.⁵ Angesichts einer solchen Gruppendynamik der „Teambildung“ wird es erst recht schwierig, die unterschiedlichen Rollenanforderungen zwischen Leistungsgewährer und Leistungserbringer im Alltag zu leben und gegenüber den Hilfe-Adressaten er-

¹ Budde/Fruchtel 2005, S. 291

² so z.B. Hinte/Litges/Groppe 2003, S. 89 f.

³ wie z.B. in München; vgl. Kurz-Adam u.a. 2006, S. 174

⁴ zur Logik von Teambildung in Organisationen vgl. verschiedene Beiträge in Velmerig/Schattenhofer/Schrappner 2004

⁵ Klatetzki (2001), S. 24 f.

lebbar zum Ausdruck zu bringen. Denn diese Differenz wirkt als kontinuierliches Gegenmuster zum Teamgedanken, als sein Widerpart. Die Dynamik der Entdifferenzierung ist aber problematisch für die Qualität von Hilfeplanung, die auf eine Rollendifferenzierung angewiesen ist, die auch für die Hilfe-Adressaten präsent wird. Die Qualität von Hilfeplanung ist u.a. gebunden an Prozesse, in denen Bewertungsdifferenzen nicht nur möglich sind, sondern herausgefordert werden.¹ Eine Voraussetzung dafür liegt in der Aufrechterhaltung von Rollendifferenzierung, bei der die Fachkraft des Jugendamtes eine andere Rolle einnimmt als die Fachkräfte des Leistungserbringers.² In der kritischen Frage nach der Rollendifferenzierung verbirgt sich also mehr als nur ein formaljuristisches Problem, das man mit entsprechenden Formeln in Leistungs- oder Kooperationsverträgen zu lösen versucht. Im Kern geht es hier um eine höchst bedeutungsvolle fachliche „Nebenfolge“ von Sozialraumbudgetierung für die sozialpädagogische Qualität der Erziehungshilfen.³

3.5 Weitere kritische Anfragen an das Konzept

Neben den Anmerkungen zu den vier genannten Konzeptbestandteilen sollen zwei weitere ernstzunehmende kritische Anfragen an das Konzept „Sozialraumorientierung“ nicht unerwähnt bleiben:

- Beim Bemühen um eine Erschließung der Effektivierungsreserven durch Aktivierung von Ressourcen im Sozialraum gerät man leicht in Gefahr, die sozialräumlich aktivierbaren Ressourcen zu überschätzen, insbesondere dann, wenn die Erwartung „Kostengünstigkeit“ zum dominanten Motiv für den „Umbau der Erziehungshilfen“ gemacht worden ist. Selbstverständlich gilt es, lebensweltnahe Unterstützungsmöglichkeiten im Sozialraum zu erkunden, zu pflegen und bewusster als bisher zu nutzen. Dass dies bisher bei der Konstituierung von Erziehungshilfen häufig nicht in einer wünschenswert methodisch geplanten, systematischen Form erfolgte, kann nicht bestritten werden. Problematisch kann sich jedoch auswirken, wenn der Verweis auf Effektivitätsreserven so in den Vordergrund gestellt wird, dass die Wahrnehmung von Erosionen in den sozialen Milieus zurückgedrängt wird vor dem Hintergrund einer unreflektierten Annahme zum Vorhandensein sozialräumlich nutzbarer und damit kostengünstiger Unterstützungspotenziale.
- Zu konstatieren ist ein Widerspruch zwischen den jeweils individuell und biographisch konturierten „sozialen Räumen“ der Menschen einerseits und der notwendigen territorialen, mit administrativen Strukturen verknüpften Logik des Sozialraumkonzepts andererseits. Die sozialpsychologisch inspirierte Netzwerkforschung und neuere raumsoziologische Forschungen haben einen „Bedeutungsver-

¹ so die Vorstellung von Hilfeplanung als einem Aushandlungsgeschehen; vgl. Merchel 2006a

² s. Merchel 2006a, S. 125 f.

³ Darin liegt der Grund, warum aus sozialpädagogischen Gesichtspunkten der Hilfestaltung, anders als von Hinte/Litges/Groppe (2003, S. 90) behauptet, der Begriff der „Fallverantwortung“ sich eben nicht erübrigt. „Fallverantwortung“ zeigt sich in der verantwortungsvollen Steuerung von Aushandlungsprozessen und von Prozessen der die Hilfe begleitenden Verlaufs- und Ergebnisbewertung, in der Moderation von Konflikten zwischen Hilfe-Adressat und Leistungserbringern, in der Funktion als Beschwerde-Instanz für Hilfe-Adressaten u.a.m. Gerade die Distanz vom Hilfe-Alltag ermöglicht der Fachkraft des Jugendamtes eine für den Prozess hilfreiche Ausgestaltung der Rolle „Fallverantwortung“.

lust eines eng umgrenzten Orts zugunsten eines flexibel gedachten Sozial-Raums“¹ deutlich gemacht. „Soziale Räume“ müssen eher lebensweltlich gedacht werden: Menschen konstruieren ihre „sozialen Räume“ entsprechend ihren lebensweltlichen Bezügen, die über die unmittelbare räumliche Umgebung hinausweisen. Zu fragen ist also nach dem Stellenwert des geografischen Raums für die Lebenswelt, ob also „die Bedeutung der unmittelbaren räumlichen Umgebung für die Lebenswelt der meisten Adressaten nicht eher im Abnehmen begriffen ist, weil die Dimension Raum in der Moderne neu definiert wird“.² Andererseits muss sich ein Sozialraumkonzept in der Jugendhilfe, die durch die Logik von Organisationen und Steuerungsnotwendigkeiten gebunden ist, an territorialen, administrativ handhabbaren Strukturen ausrichten.³ Die Divergenz zwischen Lebenswelt und administrativ-territorialer Logik mündet in die kritische Anfrage an Sozialraumkonzepte, ob nicht hier „eine letztlich doch wieder territorial gedachte Sozialraumorientierung weder den historisch stärker gewordenen Entgrenzungsprozessen entspricht noch den Entwicklungen der sozialen Netzwerke, die immer weitmaschiger und weiter verstreut agieren“.⁴

Auf einen weiteren Aspekt, der allerdings weniger eine kritische Anfrage an das Sozialraumkonzept als vielmehr eine widersprüchliche Entwicklung innerhalb der Sozialen Arbeit deutlich macht, hat Schefold⁵ hingewiesen. Auf der einen Seite sind deutliche Tendenzen eines Zurückdrängens bisheriger korporatistischer Strukturen zugunsten einer propagierten Wettbewerbsstrategie, die auch den Sozialbereich durchziehen soll, zu vermerken.⁶ Auf der anderen Seite wird – insbesondere mit dem Plädoyer für eine „Strategie der gemeinsamen Verantwortung“ bei der Steuerung in einem von Leistungsanbietern und öffentlichem Träger gemeinsam besetzten sozialräumlichen Steuerungsgremium⁷ – der Korporatismus in einer Form zugespitzt, wie sie bis dahin als kaum möglich erschien. Mit ihrer Ausrichtung an korporatistischen Steuerungsmodalitäten setzen Sozialraumkonzepte einen Gegenpunkt zu Wettbewerbsstrategien. Sie stehen damit gegen einen sozialpolitischen Trend, haben gleichsam etwas „Anti-Modernistisches“. Das kann man sympathisch finden oder auch nicht, zumindest ist es bemerkenswert.

3.6 Fazit: das Konzept „Sozialraumorientierung“ in der kritischen Bewertung

Versucht man, aus den unterschiedlichen Facetten der Diskussion zum Konzept „Sozialraumorientierung“ ein Fazit zu ziehen, so sind einerseits die produktiven Elemente und Wirkungen des Konzepts und seiner Verarbeitung in Fachdiskussion und Praxis zu

¹ Straus/Höfer 2005, S. 487

² van Santen/Seckinger 2005, S. 51

³ Insofern weist Marquardt (2004) zu Recht darauf hin, dass eigentlich nicht die Rede vom „Sozialraumbudget“ sein dürfte, sondern richtigerweise vom „Stadtteil- oder Regionenbudget“, weil nämlich „Finanzmittel für ein (verwaltungstechnisch festgelegtes) Gebiet und nicht für einen (pädagogisch konzipierten) sozialen Raum“ zur Verfügung gestellt werden (S. 123; vgl. auch BMFSFJ 2002, S. 85).

⁴ Straus/ Höfer 2005, S. 487

⁵ Schefold 2005

⁶ so z.B. für die Jugendhilfe die Forderung nach einem „fachlich regulierten Qualitätswettbewerb“ im 11. Kinder- und Jugendbericht, BMFSFJ 2002; kritisch dazu Merchel 2002b und 2003b

⁷ vgl. u.a. Kurz-Adam 2004, S. 276

würdigen (**Abbildung 10**). Sozialraumkonzepte haben bisher vernachlässigte methodische Elemente neu belebt: hier insbesondere das fallbezogene systematische Suchen nach Ressourcen, das in der einseitigen Wahrnehmung von Problemen und Defiziten verloren zu gehen droht, sowie das systematische Erkunden und gegebenenfalls Anregen von Unterstützungspotenzialen im Stadtteil. Auch der kritische Blick auf Organisationsstrukturen und deren Angemessenheit für eine individuelle Ausgestaltung von Hilfen sowie die dadurch angeregten Impulse zur Organisationsentwicklung sind ohne Zweifel auf der „Haben-Seite“ bei der Konzeptbewertung zu verbuchen. Sozialraumkonzepte haben es vermocht, methodische und organisationsbezogene Impulse in die Arbeit von Jugendämtern und Leistungserbringern in der Erziehungshilfe hineinzutragen, und darauf aufmerksam gemacht, dass fachliche Anforderungen, die bereits seit einiger Zeit in der Fachdiskussion formuliert worden sind, in zu geringem Maße praktisch aufgenommen und verarbeitet worden sind. Es hat sich als nützlich erwiesen, solche fachlichen Anforderungen unter einem Konzeptbegriff zusammenfügen und damit einen neuen Schub in Überlegungen zur Konzept- und Organisationsentwicklung in den Erziehungshilfen zu vermitteln.

Bewertung des Konzepts für Hilfen zur Erziehung

- **Einerseits:** Belebung bisher vernachlässigter methodischer Elemente – dadurch methodische Impulse für Jugendamt und Leistungserbringer – auch: Organisationsstrukturen wurden hinterfragt und Weiterentwicklungen angeregt
- **Andererseits:** Widersprüche und Ambivalenzen des Konzepts zu wenig in den Blick genommen – dadurch Neigung zu „Mythenbildung“ und zu ungerechtfertigten „Heilserwartungen“ unterstützt — bemerkenswert: bisher nur seltener Einbezug der stationären Erziehungshilfe

Abbildung 10

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Andererseits sollte jedoch ebenfalls zur Kenntnis genommen werden, dass Unklarheiten im Konzept, Widersprüche und Ambivalenzen in den einzelnen Konzeptelementen nur begrenzt in den Blick genommen wurden und dadurch Neigungen zur Überhöhung des Konzeptes mit der Folge von nicht gerechtfertigten Erwartungen bis hin zu Tendenzen der „Mythenbildung“ gefördert wurden. Dies betrifft im Grundsatz alle vier Konzeptelemente. Ambivalenzen und „Nebenwirkungen“, die in den einzelnen Konzeptelementen enthalten sind, sind nicht ausreichend zur Kenntnis genommen und für die Konzeptbildung ausgewertet worden. Auch kann man den Eindruck gewinnen, dass es allmählich Zeit wird, der Vereinnahmung des Konzeptbegriffs „Sozialraumorientierung“ für unterschiedliche fachliche und politische Interessen (s. die Beispiele in Kap. 1) Grenzen zu setzen. Bemerkenswert ist ferner, dass es bisher nur selten gelungen zu sein scheint, die Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe in die Konzepte zur Umorientierung der Erziehungshilfen einzubinden.¹ Es scheint nur begrenzt gelungen zu sein, das Beharrungsvermögen von Organisationen der stationären Erziehungshilfe in den Projekten zur sozialräumlichen Umgestaltung der Erziehungshilfen zu durchbrechen.

¹ Königeter u.a. 2004, S. 97

Möglicherweise ist die hier kritisierte mangelnde Verarbeitung von Widersprüchen und Ambivalenzen des Konzepts der Logik des Durchsetzens neuer Konzepte zuzurechnen. Ein Konzept muss propagiert werden und der dabei leicht entstehende Duktus des „Missionarischen“ kann dazu verleiten, kritische Nachfragen allzu schnell als Nörgelei einzuordnen und an den Rand zu drängen. Doch nach dem mittlerweile vergangenen Zeitraum – die KGSt-Empfehlungen zum „Kontraktmanagement“ sind im Jahr 1998 veröffentlicht worden und somit schon längere Zeit auf dem „Markt“ – sollte es doch möglich sein, mit etwas mehr Abstand Kontroversen zuzulassen und zur produktiven Weiterarbeit am Konzept zu nutzen.

4. Entwicklungsanforderungen an Erziehungshilfe im Spiegel des Sozialraumkonzepts

Bereits an der einen oder anderen Stelle der vorangegangenen Ausführungen wurde – implizit oder explizit – auf die Frage Bezug genommen, ob und in welcher Form das Sozialraumkonzept Handlungsperspektiven zu entwerfen vermag zur Bearbeitung der drei in Kap. 2 genannten Entwicklungsanforderungen in der Erziehungshilfe. Am Schluss möchte ich darauf noch einmal zusammenfassend mit einigen kurzen Bemerkungen eingehen (**Abbildung 11**).

Entwicklungsanforderungen an Erziehungshilfe und Sozialraumkonzept

- (1) **Steuerungsanforderungen:** weiterhin ungelöste Daueraufgabe – große Erwartungen an Sozialraumkonzept müssen das Konzept überfordern
- (2) **Qualitäts- und Wirkungsnachweis:** wenig Perspektiven im Sozialraumkonzept – Diskussion möglicher Divergenzen zwischen Sozialraumkonzept und Entwicklung des Bundesmodellprojekts beachten
- (3) **Schule – Jugendhilfe:** Entwicklungspotenzial durch Sozialraumkonzepte – Erfahrungen der Kooperation zwischen Organisationen aus unterschiedlichen Bereichen sollten genutzt und weiterentwickelt werden

Abbildung 11

© Prof. Dr. Joachim Merchel

Die **Steuerungsanforderungen**, die sich zuspitzende Divergenz zwischen Mittelknappheit und Zunahme des Hilfebedarfs bewältigen zu müssen, wird eine weiterhin ungelöste (und im Grundsatz unlösbare) Daueraufgabe für die Steuerungsakteure in der Erziehungshilfe bleiben. Die hohen Erwartungen in Richtung „Bewältigung des Steuerungsdilemmas“, die mit der Formulierung und Initiierung von Sozialraumkonzepten verbunden waren (und vielerorts immer noch sind), müssen dieses Konzept überfordern. Selbstverständlich kann mit dem Sozialraumkonzept das skizzierte Steuerungsproblem nicht „gelöst“ werden, sondern es bedeutet schon viel, wenn mit dem im Sozialraumkonzept enthaltenen methodischen und organisationsbezogenen Anregungen vorhandene Ressourcen etwas effektiver genutzt werden. Bedauerlicherweise ist das Sozialraumkonzept aber bisweilen mit einer umfassenden Steuerungserwartung artikuliert worden. In solchen Fällen steht man nun vor den Geistern, die man gerufen hat, und weiß nicht,

wie man sich auf verträgliche Weise und ohne Gesichtsverlust wieder von ihnen verabschieden kann.

Im Hinblick auf die Anforderungen zum **Qualitäts- und Wirkungsnachweis** scheint das Sozialraumkonzept wenig Perspektiven zu bieten, obwohl dies doch anfänglich in den KGSt-Empfehlungen zum Kontraktmanagement enthalten war. Entsprechend den KGSt-Empfehlungen sollten 20 Prozent des Budgets für ambulante Hilfen zur Erziehung auf der Grundlage eines „Nachweises qualitativ befriedigender Arbeit“ gezahlt werden.¹ Dabei sollten auch die bereits in Kap. 2.2 genannten Wirkungskriterien (Schulabschluss, Aufbau eines eigenen Hausstandes, Berufsausbildung/Berufsabschluss/Berufstätigkeit²) eine wesentliche Rolle spielen. Die Qualitätsdimension einschließlich der Wirkungsdimension scheint bei den bisher praktizierten Varianten des Sozialraummodells nur wenig Bedeutung eingenommen zu haben. Das Bundesmodellprojekt zur „wirkungsorientierten Qualifizierung der Erziehungshilfen“ ist zunächst mit dem Diskurs zum Sozialraumkonzept nur wenig verknüpft. Es wird interessant sein zu beobachten, wie sich Verlauf und Ergebnisse des Bundesmodellprojekts zu den Annahmen und Elementen des Sozialraumkonzeptes in Bezug setzen lassen, wo also Divergenzen sichtbar werden und wo sich Perspektiven auf der Linie einer Ergänzung oder Ausdifferenzierung des Sozialraumkonzeptes ergeben.

Im Kontext der **zunehmenden Bedeutung des Bildungsbereichs** zeigen Sozialraumkonzepte produktive Entwicklungspotenziale. In Regionen, in denen die Erziehungshilfeakteure sozialräumliche Handlungsakzente setzen, bestehen Erfahrungen zur Kooperation zwischen Organisationen, die in unterschiedlichen gesellschaftlichen Institutionsbereichen verankert sind. Solche Erfahrungen können für die komplizierten Interorganisationsbeziehungen zwischen Organisationen der Jugendhilfe und Schulen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Einrichtungen der Erziehungshilfe, die ihr Handlungsfeld sozialräumlich konzipieren, haben vielfältig erfahren, dass und auf welche Weise „inkompatible Handlungslogiken, mangelndes Wissen über das Funktionieren anderer Institutionen, nicht vorhandene Verbindlichkeiten, Statusdifferenzen etc.“ einer fruchtbaren Kooperation entgegenstehen³, und sie haben bereits Strategien entwickeln und erproben können, wie man mit den genannten Kooperationshindernissen umgehen kann, ohne der Illusion einer harmonieträchtigen und nachhaltig spannungsarmen Interorganisationsbeziehung zu erliegen. Diese Erfahrungen können für eine angemessene Kooperationsgestaltung zwischen Organisationen der Erziehungshilfe und Schulen genutzt werden.

Fragt man nun nach den **Zukunftsoptionen für das Konzept „Sozialraumorientierung“ innerhalb der Jugendhilfe**, so wird viel davon abhängen, ob und wie es gelingt, die hohen Versprechungen, die mit der Propagierung des Konzeptes implizit konstruiert wurden, mit den Erfahrungen des Alltags kompatibler zu machen. Genauere Evaluationen und systematische Formen der Qualitätsentwicklung könnten bei einer Entmythisierung des Konzepts helfen, bei der auch Begrenzungen und Enttäuschungen benannt und aufgearbeitet werden können, bei der aber auch die produktiven Implikationen des Kon-

¹ KGSt 1998, S. 38

² ebenda, S. 31

³ van Santen/Seckinger 2005, S. 56; vgl. auch Merchel 2005a, S. 175 ff.

zeptes realistisch wahrgenommen und im Alltag weiterhin nutzbar gemacht werden können. Ferner wird einer der wichtigsten Aspekte für die Zukunft von Sozialraumkonzepten in der Erziehungshilfe darin liegen, inwiefern es gelingt, die stationären Hilfen, also den Bereich mit den größten Finanzanteilen innerhalb der Erziehungshilfe, zumindest zu einem bedeutsamen Teil in die Umsetzung des Konzeptes einzubeziehen.

Literatur:

Baur., D./ Funkel, M./ Hamberger, M./ Kühn, A./ Thiersch, H. (1998): Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. Ergebnisse einer Evaluationsstudie stationärer und teilstationärer Erziehungshilfen. Stuttgart/ Berlin/ Köln (Band 170 der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (Hrsg.) (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Berlin

Brumlik, M./ Keckeisen, W. (1976/ 2000): Etwas fehlt. Zur Kritik und Bestimmung von Hilfsbedürftigkeit für die Sozialpädagogik. In: Kriminologisches Journal 4/1976, S. 241-262; wieder abgedruckt in: Jahrbuch der Sozialen Arbeit 2000. Münster, S. 168-186

Budde, W./ Früchtel, F. (2005): Sozialraumorientierte soziale Arbeit – ein Modell zwischen Lebenswelt und Steuerung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 7/2005, S. 238-242 (Teil 1) und 8/2005, S. 287-292 (Teil 2)

Dahme, H.-J./ Wohlfahrt, N. (2003): Aktivierungspolitik und der Umbau des Sozialstaats. Gesellschaftspolitische Modernisierung durch angebotsorientierte Sozialpolitik. In: Dahme, H.-J. u.a. (Hrsg.), Soziale Arbeit für den aktivierenden Sozialstaat. Opladen, S. 75-100

Dahme, H.-J./ Wohlfahrt, N. (2005): Recht und Finanzierung. In: Kessl, F. u.a. (Hrsg.), S. 263-278

Fendrich, S./ Lange, J. (2006): Ziele verfehlt? Vollzeitpflege nach 15 Jahren SGB VIII. In: KOMDAT Jugendhilfe 1/2006, S. 2/3

Fendrich, S. / Pothmann, J. (2005): Hilfen zur Erziehung – über quantitative Ausweitungen und qualitative Strukturveränderungen. In: Rauschenbach, Th./ Schilling, M. (Hrsg.), Kinder- und Jugendhilfereport 2. Analysen, Befunde und Perspektiven. Weinheim/ München, S. 85-107

Finkel, M./ Reinl, H. (2004): Fallunspezifische Arbeit – Experimentieren in Zwischenräumen. In: Forum Erziehungshilfen 1/2004, S. 53-58

Germain, C.B./ Gitterman, A. (1999): Praktische Sozialarbeit. Das „Life Model“ in der Sozialen Arbeit - Fortschritte in Theorie und Praxis. 3. Auflage. Stuttgart 1999

Gildemeister, R. (1992): Heilen - Helfen - Kontrollieren. Über die Veränderung ihrer Relationen im Zuge von Modernisierungsprozessen. In: Otto, H.-U./ Hirschauer, P./ Thiersch, H. (Hrsg.), Zeit-Zeichen sozialer Arbeit. Entwürfe einer neuen Praxis. Neuwied/ Berlin/ Kriftel, S. 127-134

Hinte, W. (2002): Fälle, Felder und Budgets. Zur Rezeption sozialraumorientierter Ansätze in der Jugendhilfe. In: Merten, R. (Hrsg.), S. 91-126

Hinte W. (2005): Sozialraumorientierung: Bemerkungen zu einer missglückten Rezeption. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 10/2005, S. 359-362

- Hinte, W./ Litges, G./ Springer, W. (2003): Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen. Berlin
- Hinte, W. /Lüttringhaus, M./ Oelschlägel, D. (2001): Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Münster
- Hoehn, J./ Lindner, M./ Röder, M. (2004): Konzept zur ressourcenorientierten Steuerung der Hilfen zur Erziehung. Fachliche Neuausrichtung und Herstellung notwendiger Steuerungsfähigkeit des Erziehungshilfesystems. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 6/2004, S. 216-221
- Kaufmann, F.X. (1997): Herausforderungen des Sozialstaats. Frankfurt/ Main
- Kessl, F./ Reutlinger, Ch./ Maurer, S./ Frey, O. (Hrsg.) (2005): Handbuch Sozialraum. Wiesbaden
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) (1998): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe. Bericht 12/1998. Köln
- Klatetzki, Th. (2001): Kollegiale Beratung als Problem sozialpädagogischer Diagnostik ohne Organisation. In: Ader, S./ Schrappner, Ch./ Thiesmeier, M. (Hrsg.), Sozialpädagogisches Fallverstehen und sozialpädagogische Diagnostik in Forschung und Praxis. Münster, S. 22-29
- Königter, St./ Esser, F./ Thiersch, H. (2004): Sozialraumorientierung – Innovation oder Ideologie? In: Peters, F./ Koch, J. (Hrsg.), S. 75-99
- Koch, J./ Wolff, M. (2005): Erziehungshilfen und lokale Integration. In: Kessl, F. u.a. (Hrsg.), S. 375-392
- Kröls, A. (2000): Budgetierung per Kartellabsprache? Zur Unzulässigkeit von Kontingentvereinbarungen zwischen Jugendhilfeadministration und Wohlfahrtsverbänden im Bereich der Hilfen zur Erziehung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 2/2000, S. 56-59
- Kröls, A. (2002): Die Sozialraumbudgetierung aus jugendhilfepolitischer und jugendhilferechtlicher Sicht. Ein rechtswidriges Sparprogramm mit fragwürdigem jugendhilfepolitischen Nutzen. In: Merten, R. (Hrsg.), S. 183-201
- Kurz-Adam, M. (2004): Fachlichkeit, Recht und Ökonomie – Herausforderungen an modernes fachliches Handeln im Jugendamt. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 8/2004, S. 269-276
- Kurz-Adam, M./ Frick, U./ Sumser, M. (2006): Ökonomie und Bedarfsfeststellung in den Erziehungshilfen. Anmerkungen und empirische Befunde zur Indikationsfrage in den sozialräumlich organisierten Erziehungshilfen. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe 4/2006, S. 171-180
- Marquard, P. (2004): Sozialraumorientierung und Demokratisierung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 4/2004, S. 117-124
- Maykus, St. (2003): Heimerziehung und Schule. In: Gabriel, Th./ Winkler, M. (Hrsg.), Heimerziehung. Kontexte und Perspektiven. München/ Basel, S. 126-138
- Meinhold, M. (1994): Ein Rahmenmodell zum methodischen Handeln. In: Heiner, M. u.a., Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Freiburg, S. 184-217
- Merchel, J. (2001): Beratung im „Sozialraum“ – eine neue Akzentsetzung für die Verortung von Beratungsstellen in der Erziehungshilfe? In: Neue Praxis 4/2001, S. 369-387
- Merchel, J. (2002a): Von der Defizit- zur Ressourcenorientierung in der Jugendhilfe: Ein realistisches Konzept? In: Soziale Arbeit 6/2002, S. 202-209

- Merchel, J. (2002b): Der "fachlich regulierte Qualitätswettbewerb" ? Kommentierendes Statement bei der Fachtagung der Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (AGJ) zum 11. Kinder- und Jugendbericht. In: Sozial Extra 6/2002, S. 19-25
- Merchel, J. (2003a): Steuerung der Erziehungshilfen im fachpolitischen Diskurs. Steuerungsmöglichkeiten, Steuerungsakteure und fachliche Perspektiven. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 7/2003, S. 314-319 (Teil 1) und 8/2003, S. 329-333 (Teil 2)
- Merchel, J. (2003b): „Qualitätssteuerung“ über „Qualitätswettbewerb“ – eine realistische und angemessene Perspektive für die Erziehungshilfe? In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.), Qualitätsentwicklung und Qualitätswettbewerb in der stationären Erziehungshilfe. München, S. 57-71
- Merchel, J. (2005a): Strukturveränderungen in der Kinder- und Jugendhilfe durch die Ausweitung von Ganztagsangeboten für Schulkinder. In: Sachverständigenkommission Zwölfter Kinder- und Jugendbericht (Hrsg.), Materialien zum Zwölften Kinder- und Jugendbericht. Band 4: Kooperationen zwischen Jugendhilfe und Schule. München, S. 169-238
- Merchel, J. (2005b): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim/ München
- Merchel, J. (2006a): Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung § 36 SGB VIII. 2. neu bearbeitete und ergänzte Auflage. Stuttgart u.a.
- Merchel, J. (2006b): § 78b SGB VIII als Instrument zur Qualitätsentwicklung in der Erziehungshilfe? Ergebnisse einer Inhaltsanalyse von Qualitätsentwicklungsvereinbarungen. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe (ZKJ) 2/2006, S. 78-90
- Merten, R. (Hrsg.) (2002): Sozialraumorientierung – Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim/ München
- Münder, J. (2005): Sozialraumkonzepte auf dem rechtlichen Prüfstand. In: Zentralblatt für Jugendrecht 3/2005, S. 89-98
- Pawlowsky, P./ Neubauer, K. (2001): Organisationales Lernen. In: Weik, E./Lang, R. (Hrsg.), Moderne Organisationstheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Bd. 1. Wiesbaden, S. 253-284
- Peters, F./ Koch, J. (Hrsg.) (2004): Integrierte erzieherische Hilfen. Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe. Weinheim/ München
- Peters, F./ Trede, W./ Winkler, M. (Hrsg.) (1998): Integrierte Erziehungshilfen. Qualifizierung der Jugendhilfe durch Flexibilisierung und Integration? Frankfurt/ Main
- Probst, G.J.B./ Büchel, B.S.T. (1998): Organisationales Lernen. *Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden (2. Aufl.)
- Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.) (2005): Grenzen des Sozialraums. Kritik eines Konzepts – Perspektiven für Soziale Arbeit. Wiesbaden
- van Santen, E./ Seckinger, M. (2005): Sozialraumorientierung ohne Sozialräume? In: Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.), S. 49-71
- Schefold, W. (2005): Sozialräumlichkeit von Hilfeverfahren. In: Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.), S. 145-163
- Schreyögg, G. (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl. Wiesbaden

Schilling, M. (2005): Mehr Leistungen kosten auch mehr. Die Ausgabenentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe von 1992 bis 2003. In: Rauschenbach, Th./ Schilling, M. (Hrsg.), Kinder- und Jugendhilfereport 2. Analysen, Befunde und Perspektiven. Weinheim/ München, S. 29-38

Schmidt, M. u.a. (2002): Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe. Stuttgart (Band 219 der Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)

Stark, W. (1996): Empowerment. Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis. Freiburg

Staub-Bernasconi, S. (2001): Ressourcenerschließung. In: Otto, H.-U./ Thiersch, H. (Hrsg.), Handbuch Sozialarbeit/ Sozialpädagogik. 2. Aufl. Neuwied/ Kriftel, S. 1507-1515

Stiefel, M.-L. (2002): Reform der Erziehungshilfen in Stuttgart. In: Merten (Hrsg.), S. 55-67

Straus, F./ Höfer, R. (2005): Netzwerk und soziale Projekte. In: Kessl, F. u.a. (Hrsg.), S. 471-491

Velmerig, C.O./ Schattenhofer, K./ Schrapper, Ch. (Hrsg.) (2004): Teamarbeit. Konzepte und Erfahrungen – eine gruppensdynamische Zwischenbilanz. Weinheim/ München

Wendt, W.R. (1990): Ökosozial denken und handeln. Freiburg

Wimmer, R. (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg

Wolff, M. (2004): Integrierte Erziehungshilfen versus Verwaltungslogik. Von Diskursverschiebungen und ihren Effekten. In: Peters, F./ Koch, J. (Hrsg.), S. 101-110

Sozialräumliche Erziehungshilfen und ihre Herausforderungen: Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppe 1: Ressourcenfindung im Sozialraum – Fallunspezifische Arbeit

Fallunspezifische Arbeit im Fachdienst für Familien- und Erziehungshilfe Bonn, Bezirksstelle Kölnstr. 300

BIRGIT NELLES

Bezirksleiterin, Amt für Kinder, Jugend und Familie, Bonn

Eckpunkte

- **Beginn 2003:** Im Jahr 2003 wurde im Amt für Kinder, Jugend und Familie der Bundesstadt Bonn die Entscheidung getroffen, sukzessive den sozialraum- und ressourcenorientierten Arbeitsansatz in den sechs dezentralen Bezirksstellen des FFEs umzusetzen.
- **Auswahl des Projektteams:** Die Dienststelle Kölnstr. 300 – im Bonner Norden liegend – wurde aus unterschiedlichen Gründen als Projektteam ausgewählt: ein flächenmäßig überschaubarer, zusammenhängender Bezirk, bereits bestehende gute Kooperation mit einigen Trägern der Hilfen zur Erziehung, etc.
- **Wissenschaftliche Beratung/Begleitung:** Es wurde beschlossen, die wissenschaftliche Beratung und Begleitung sowie die folgenden Qualifizierungsmaßnahmen durch das Institut für Stadtteilbezogenen Soziale Arbeit der Universitäten Essen und Duisburg (ISSAB) zu gewährleisten.
- **Auswahl der Kooperationspartner:** Nach folgenden Kriterien wurden die fünf Kooperationspartner der Hilfen zur Erziehung für die Dienststelle ausgewählt: Sitz des/der Träger im Bezirk, Fallzahlen im Bezirk, unterschiedliche Größe und Leistungsangebote, unterschiedliche religiöse Orientierung und Weltanschauung. Unter den fünf Trägern befinden sich zwei rein ambulante Anbieter mit Schwerpunkt auf der Arbeit mit psychisch Kranken bzw. mit jungen Eltern, jungen Erwachsenen (dem Bedarf des Bezirkes entsprechend), zwei kleinere Träger (im Bezirk liegend) mit einem Angebot an vollstationären und teilstationären Plätzen sowie im geringem Umfange ein ambulantes Angebot, der fünfte und größte Träger zeichnet sich durch ein umfangreiches Angebot in allen drei Bereichen einschließlich Intensivmaßnahmen aus.
- **Gemeinsame Qualifizierung:** Im Sommer 2004 begann die gemeinsame Qualifizierung (sechsmal zwei Tage) der Mitarbeiter/Innen der Dienststelle Kölnstr. 300 und jeweils zwei bis drei Mitarbeiter/Innen der Kooperationspartner Hilfe zur Erziehung durch ISSAB. Die Qualifizierung endete im März 2005.

Bezirksstelle Kölnstr.

- Grunddaten zur Stadt Bonn: Die Stadt ist in insgesamt 62 statistische Bezirke aufgeteilt. Von ca. 310.000 Einwohnern sind ca. 55.000 unter 18-Jährige. Die insgesamt sechs Bezirksstellen des FFEs sind dezentral im gesamten Stadtgebiet verteilt. Hier arbeiten ca. 80 Mitarbeiter/innen.
- In der Bezirksstelle Kölnstr. 300 sind insgesamt 10 Mitarbeiter/Innen beschäftigt. Acht Kolleg/Innen sind mit einem Personalschlüssel von 6,06 in der reinen Fallarbeit zuständig. Hinzu kommen die Mitarbeiterinnen der wirtschaftlichen Jugendhilfe und die Bezirksleitung, die von der Fallarbeit freigestellt ist. Flächenmäßig umfasst die Bezirksstelle fünf statistische Bezirke mit einer Einwohnerzahl von ca. 27.000, darunter ca. 4.700 unter 18-Jährige (**Abbildung 1**).

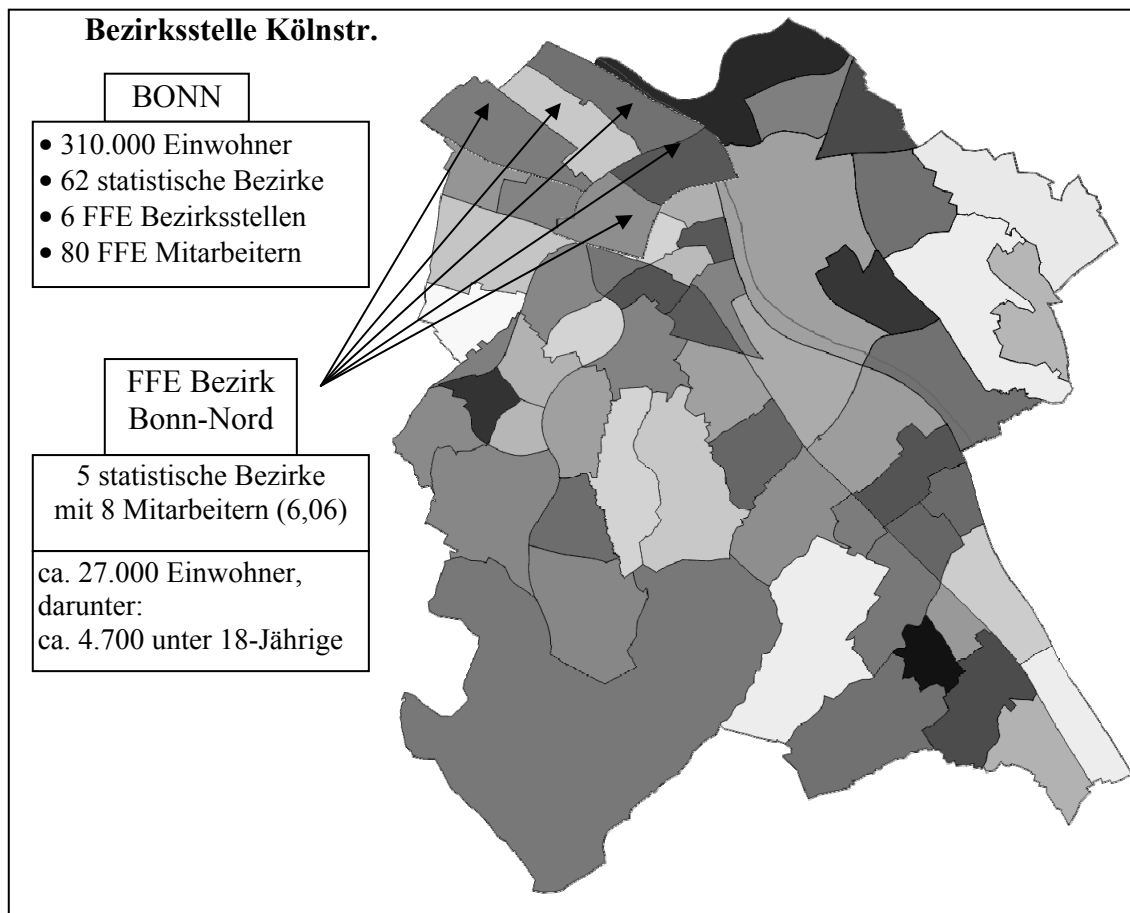


Abbildung 1

© Birgit Nelles

Fallunspezifische Arbeit

- Die Bezirksstelle Kölnstr. 300 nahm im März offiziell seine Tätigkeit im Sinne der Sozialraum- und Ressourcenorientierung auf. Das Sozialraumteam (SRT), bestehend aus den neun Mitarbeiter/Innen des FFE und 12 Mitarbeiter/Innen der ge-

schulden Träger der Hilfen zur Erziehung trifft sich einmal wöchentlich für drei Stunden. In der ersten Stunde, der so genannten Informationsbörse, werden Informationen, Bedarfe, Phänomene und Ressourcen des Bezirkes ausgetauscht. Die Ressourcen werden auf einem so genannten Ressourcenblatt schriftlich fixiert und von der Bezirksleitung in die Ressourcenkartei eingepflegt. Die Ressourcenkartei ist ein Wordordner, in dem sich wiederum viele Wordordner befinden, zum Beispiel mit dem Titel „Schule, Beratungsstellen“. Hier hinein werden die entsprechenden Ressourcenblätter (**Abbildung 2**) eingepflegt. Die Ressourcenkartei wird in regelmäßigen Abständen per Mail an alle Sozialraummitglieder versandt, so dass jedes SRT-Mitglied jederzeit Zugriff auf die aktuelle Ressourcenkartei hat.

Ressourcenblatt	
Datum:	
Institution:	
Adresse:	
Angebote:	
Sonstiges	

Abbildung 2

© Birgit Nelles

- In den folgenden zwei Stunden teilt sich das SRT für die Fallpräsentationen nach ISSAB (kollegiale Beratung) auf.
- Durch die o. g. veränderte Kooperation und Arbeitsweise hat sich die Schnittmenge der gemeinsamen Arbeit zwischen FFE und Freien Träger entsprechend erweitert (**Abbildungen 3 und 4**).

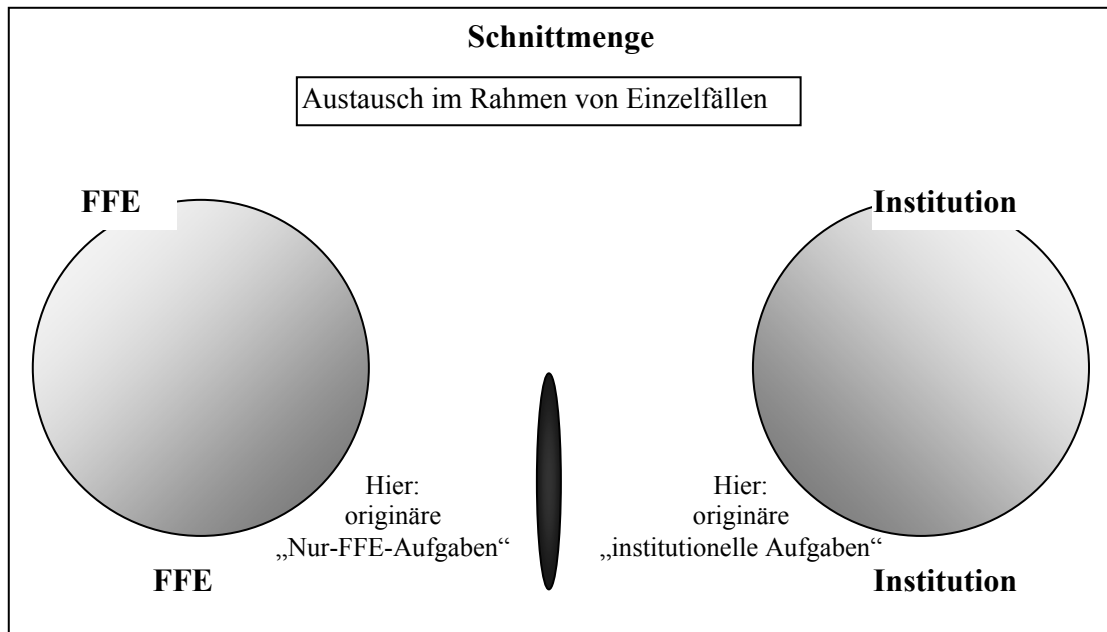


Abbildung 3

© Birgit Nelles

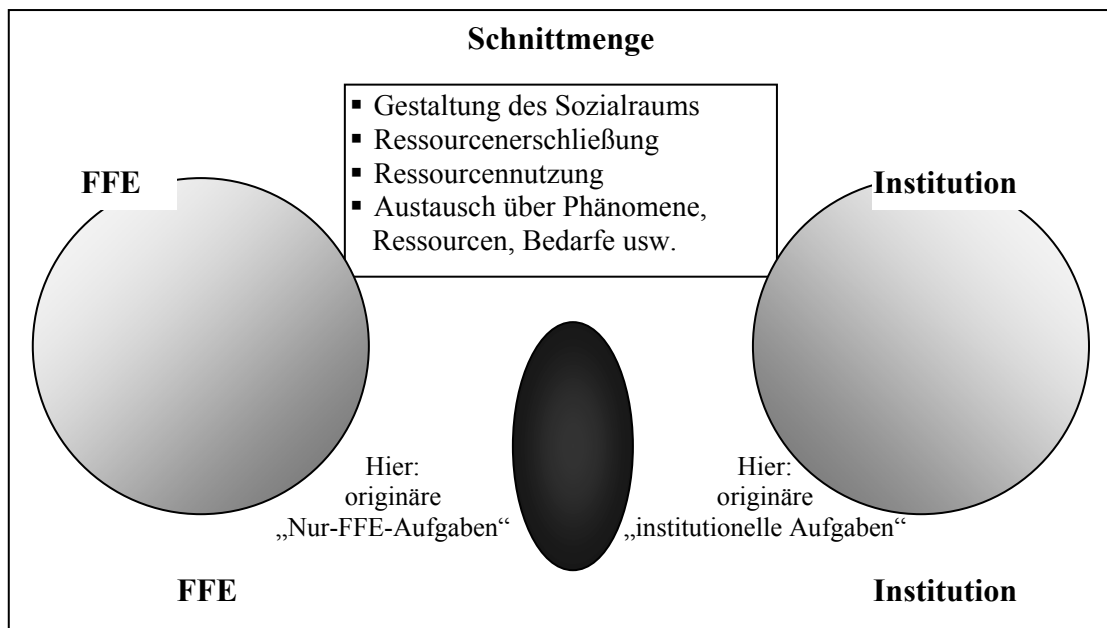


Abbildung 4

© Birgit Nelles

Praktische Arbeit

- Die praktische Umsetzung der fallunspezifischen Arbeit mit dem **Ziel: „Milieu-kompetenz erwerben**, vorhandene Ressourcen kennen/nutzen, vorhandene Ressourcen fallbezogen und fallübergreifend schaffen **und für die eigene Arbeit nutzen**“, erfolgt seit April 2006.
- Im SRT wurde gemeinsam erarbeitet, dass sich die **Mitarbeiter der freien Träger** (ausschließlich der Mitarbeiter/Innen, die im vollstationären bzw. teilstationären

ren Bereich eingesetzt sind) **und des FFE** (ausschließlich der Bezirksleitung und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe) **mit jeweils drei bis fünf Mitgliedern auf die fünf statistischen Räume der Bezirksstelle aufteilen**. Die Gruppenstärke variiert, da die Zahl der Institutionen in den statistischen Bereichen unterschiedlich ist. Die Gruppen sind gemischt mit Mitarbeiter/Innen des FFE und der Freien Träger.

▪ **Die Aufgaben der Mitglieder des Sozialraumteams sind:**

- Kennen lernen und Erkunden der sozialen Infrastruktur des Sozialraums (Netzwerkarbeit)
- Kenntnis erwerben über die aktiven Vereine und Kontakte zu ihnen aufbauen/pflegen, ...
- Kontakte aufbauen/pflegen zu Organisationen, hier Regeleinrichtungen,
- Fallunspezifische Arbeit in der Fallarbeit,
- Wahrnehmung von Phänomenen/fallübergreifende Probleme des Sozialraumes/der Institutionen,
- Ansprechpartner für Projekte/konzeptionelle Arbeit/Präsenz im Stadtteil,
- ca. 30 bis 40 Prozent an Fällen aus dem Sozialraum.

- Für die Freien Träger gilt folgender **Finanzierungsmodus für die fallunspezifische Arbeit**: Es wurde vereinbart, dass in allen Fällen, die durch ein Mitglied des SRT (Freier Träger) aus dem Bezirk der Kölnstr. 300 eingebracht werden, die Bonner Fachleistungsstunde von 60 Minuten direkten Klientenkontakt um 10 Prozent reduziert wird. Die verbleibenden 10 Prozent kann der freie Träger als fallunspezifische Arbeitszeit nutzen. Die Fachleistungsstunde wird komplett, das heißt 100-prozentig gezahlt.

Aufgaben der Bezirksleitung sind:

- Pflege der Ressourcenkartei,
- „Bezirksmeetings“,
- Koordination der Projekte/Sponsoren,
- Gesamtbezirkliche(r) Kontaktaufbau/-pflege.

Die Bezirksleitung hat die beschriebenen Aufgaben im Bereich der fallunspezifischen Arbeit wahrzunehmen. Bezirksmeeting bedeutet, dass die Mitarbeiter/Innen von Institutionen/Einrichtungen oder wichtige Personen (zum Beispiel Ortsvorsteher), die für den gesamten Bezirk zuständig sind, wie Polizei, Streetworker, Jugendpfleger etc., regelmäßig (drei bis sechs Monate durch die FFE-Bezirksleitung, zwecks Austausch über die Bedarfe, Ressourcen des Bezirkes, eingeladen werden, hier selbstverständlich auch mit dem Ziel, gemeinsam auf Bedarfe des Bezirkes reagieren und die vorhandenen Ressourcen nutzen zu können.

Die Umsetzung der fallunspezifischen Arbeit bewirkt, dass sich nicht nur im Bereich der Träger der Hilfen zur Erziehung, sondern auch mit Institutionen und Einrichtungen des Bezirkes die Schnittmenge der Zusammenarbeit erheblich ausweitet (**Abbildungen 5 und 6**).

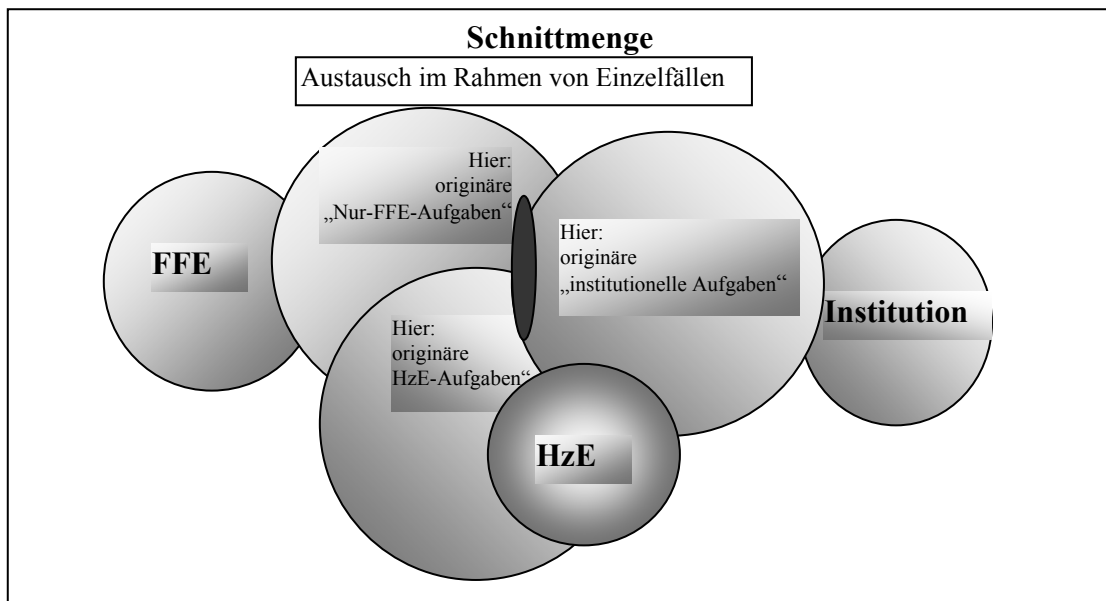


Abbildung 5

© Birgit Nelles

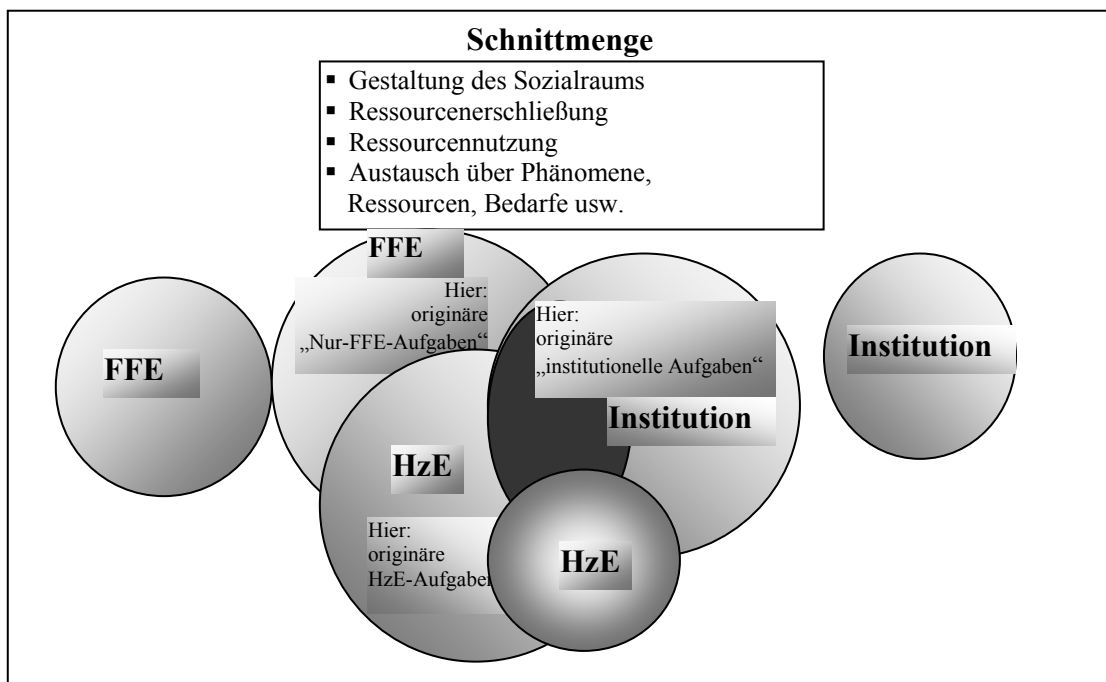


Abbildung 6

© Birgit Nelles

Projekte

- Im Rahmen der fallunspezifischen Arbeit wurden mittlerweile wohnraumnahe, integrative und niederschwellige Projekte im Bezirk installiert, dies mit den unterschiedlichsten Kooperationspartnern – zum Beispiel der Familienbildungsstätte, Jugendzentrum, Volkshochschule und den Kooperationspartnern der Freien Träger. Die Projekte richten sich an die verschiedensten Zielgruppen und sind für die Kinder/Jugendlichen, die die Projekte besuchen, kostenfrei, da diese zum Beispiel

durch die Familienbildungsstätte nicht nur durchgeführt, sondern auch finanziert werden. Alle Projekte werden von Fachkräften geleitet (**Abbildung 7**).



Abbildung 7

© Birgit Nelles

- **Coolnesstraining:** Im engen Austausch mit der Schulsozialarbeiterin wurde festgestellt, dass unter Schülern teilweise eine hohe Gewalt-/Aggressionsbereitschaft gegeben ist. Die Schulleitung zeigte sich sehr flexibel, so dass mittlerweile, durch die unterschiedlichsten Sponsoren, acht Schulklassen während der Unterrichtszeit das Coolnesstraining durchlaufen konnten.
- **Kreativität und Bewegung:** Das Projekt richtet sich ausschließlich an Mädchen im Grundschulalter. Die Räumlichkeiten in einem Wohngebiet in Buschdorf werden kostenfrei vom Bonner Jugendmigrationsdienst (Büro) zur Verfügung gestellt. Durchgeführt und finanziert wird das Projekt von der Familienbildungsstätte.
- Ausnahme bildet das Projekt „Elterntreff“. Dieses Projekt wird aus laufenden Hilfen finanziert. Das heißt, in laufenden Fällen (Sozialpädagogische Einzelfallhilfe) wurden mit Einverständnis der Klienten die Face to Face-Kontakte um ein bis zwei Stunden reduziert und in das wöchentliche, jeweils dreistündige Gruppenangebot des Elterntreffs umgeleitet.
- **Aktivierende Befragung:** Im Juni wurde von den Mitgliedern des SRT, mit Unterstützung von sieben städtischen Auszubildenden in einem Straßenzug mit vielen Hochhäusern (ca. 300 Haushalte) die Aktivierende Befragung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden den Bewohnern dann in einer Bürgerversammlung im August vorgestellt. Hieraus haben sich bisher einige Eigenaktivitäten der Bewohner entwickelt, die teilweise von Mitgliedern des SRT begleitet werden.
- **Sprachkurs für Frauen:** Zielgruppe sind Migrantinnen, die einen Alphabetisierungskurs absolviert haben. Das Projekt wird gut angenommen, da für die Frauen

keine großen Wege zurückzulegen sind und die Kostenbeteiligung sehr gering ist. Durchgeführt wird der Kurs von einer Honorarkraft der Volkshochschule Bonn.

- Mutter-Kind-Spielgruppe: Im SRT wurde im Rahmen des Austausches festgestellt, dass viele junge Mütter den Weg in die Innenstadt, um dort eine Spielgruppe zu besuchen, aus den unterschiedlichsten Gründen nicht bewältigen. Die Spielgruppe wird in einem Wohngebiet im Bezirk in einem Jugendzentrum angeboten und von den jungen Müttern gut angenommen.
- Deutschförderkurs für Schüler der Hauptschule St. Hedwig: Dies ist ein Kooperationsprojekt zwischen der Schule und dem nahe gelegenen Jugendzentrum.
- Die Projekte werden alle drei bis sechs Monate durch Mitglieder des SRT auf ihre Effizienz hin ausgewertet. Das heißt, dass, sollte seitens der Kinder, Jugendlichen, Erwachsenen der Bedarf an bestimmten Angeboten nicht mehr gegeben sein, das Projekt eingestellt oder inhaltlich auf den veränderten Bedarf der Bewohner umgestellt wird.

Der Tätigkeitsbereich der fallunspezifischen Arbeit mit seiner Aufgaben- und Zielsetzung befindet sich noch in der Versuchsphase. Zum Ende des Jahres 2006 wird durch die Mitglieder des SRT eine Auswertung der Arbeit stattfinden, um festzuhalten, ob die Aufgaben in der genannten Fülle mit dem bestehenden personellen und zeitlichen Rahmen zu leisten ist, oder ob eine Reduzierung der Aufgaben notwendig ist.

Perspektiven

- Ausweitung des Projekts auf die anderen Bezirke in den Jahren 2006/2007,
- Gesamtstädtische Umsetzung:
 - Bezirke Beuel, Dransdorf/Tannenbusch in 2006,
 - Bezirke Bad Godesberg, Hardtberg, Königstr. in 2007.

Im Herbst 2006 haben zwei weitere Dienststellen – nach entsprechender Qualifizierung – mit der Umsetzung des Arbeitsansatzes begonnen. Die letzten drei Bezirksstellen werden in 2007/2008 folgen.

Der Bereich der fallunspezifischen Arbeit wird, wie in der Bezirksstelle Kölnstr. 300 erst in neun bis 12 Monaten konkret umgesetzt werden.

Da sich die Bezirke u.a in ihren Angebotsstrukturen und ihrer Größe unterscheiden, müssen in jeder Bezirksstelle die Möglichkeiten und die Umsetzung der fallunspezifischen Arbeit gemeinsam im SRT erarbeitet und für den jeweiligen Bezirk neu definiert werden.

Arbeitsgruppe 1: Ressourcenfindung im Sozialraum – Fallunspezifische Arbeit

Lokale Einheit: Fortschreibung des Sozialraumgedankens

KURT HEKELE

Praxisberater, Celle

Vorbemerkung

Zur Einführung wurde in einem kurzen Film die sozialräumliche Arbeit in Celle dargestellt. Diese Arbeit organisiert sich in sechs Stadtteilen als Kooperation des öffentlichen Trägers und aller in Celle ansässigen freien Träger. Um flexibel handeln zu können, sind die freien Träger mit einem Budget ausgestattet. Budgetierung wird, so der Leiter des Allgemeinen Sozialen Dienstes, G. Schäfer¹, hier als ein Projekt zur Qualifizierung der Jugendhilfe und nicht als ein Deckelungsinstrument sozialer Leistungen verstanden.

Die Steuerung der sozialräumlichen Arbeit erfolgt, sowohl vom Einsatz der finanziellen Mittel als auch von den inhaltlichen Zielsetzungen her, auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter Leitsätze. Dies wird über eine Kooperationsvereinbarung und über eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung geregelt.

Einige Auswirkungen

Über diese Form der Arbeit ist es gelungen, kostenintensive stationäre Maßnahmen um etwa 40 Prozent zu reduzieren. Die Träger sind in der Lage, relativ unkompliziert Projekte zu verwirklichen. Durch die Verankerung vor Ort ist es möglich, Familien leichter zu erreichen und somit Probleme früher zu erkennen. Dies gilt besonders für Familien, die üblicherweise nicht so leicht einen Zugang zum Jugendamt finden, wie zum Beispiel Familien mit Migrationshintergrund. Insgesamt wird eine größere Zahl von Menschen erreicht.

Gedanken zur Fortschreibung des Sozialraumkonzeptes

Leben und Lernen im Stadtteil Hehlentor

Aus den guten Erfahrungen der Sozialraumarbeit in Celle ist eine weiterführende Projektierung in dem Stadtteil „Hehlentor“ entstanden, eine Initiative, die sich als lokales Bündnis für schulisches und außerschulisches Lernen im Sinne einer ganzheitlichen Bildung und als Fortschreibung sozialräumlicher Arbeit versteht.

Leitidee

Unter Bezug auf die derzeitige Bildungsdiskussion ist heute, über die Vermittlung von Wissen und Kulturtechniken hinaus, die Aneignung von Lebenskompetenz wichtig geworden. Denken, Fühlen, Handeln sind gleichermaßen zu berücksichtigen oder – in Er-

¹ SCHÄFER, Georg, ASD Leiter, Abschlußbericht 2005, S.14

innerung an Pestalozzi: „Lernen mit Kopf, Herz und Hand“. Wie inzwischen auch von der Hirnforschung nachgewiesen, hat Selbstverantwortung in Lernprozessen dabei eine hohe Bedeutung. Hier werden eindrucksvolle Versuche geschildert.¹ Deshalb sind in dem hier vorgestellten Konzept Teilhabe und Selbstbestimmung wichtige Leitbegriffe. Es geht uns um bessere Lern- und Bildungschancen und um ganzheitliches Lernen für die Kinder im Stadtteil.

Dazu ist ein organisiertes Zusammenwirken von Regeleinrichtungen (Schule, Kita) mit der Jugendhilfe entstanden. Darüber hinaus werden auch andere öffentliche und private Einrichtungen, wie zum Beispiel Grünflächenamt, Betriebe, einbezogen und es wird versucht, Eltern und BürgerInnen zu beteiligen.

Begegnungsort Schule

Wir haben bewusst Schule als Standort für unser professionelles Zusammenwirken gewählt. Schule bietet durch sein Gebäude, den Räumlichkeiten, dem Gelände und der Ausstattung gute Möglichkeiten.

Ein weiterer Grund ist, dass Schule in der Bevölkerung doch eine etwas bessere Anerkennung hat als zum Beispiel ein Heim oder das Jugendamt. Migrantenfamilien kommen zum Beispiel eher in die Schule als in eine Behörde.

Aus solchen Gründen diskutieren wir derzeit sogar den Gedanken, die Schule zu einem erweiterten Begegnungsort zu machen, an dem sich auch Menschen treffen können, die keine Kinder in der Schule haben und auch nicht als Professionelle die Örtlichkeit nutzen. Wir erhoffen uns dadurch eine zusätzliche Belebung und verbinden damit auch eine ökonomische Komponente, mit der wir verschiedene Einnahmen erzielen können.

Projekte und Gestaltungsaktionen

Lernen im 45-Minuten-Takt, Fächer bezogen und meist sitzend, sind keine kindgerechten Formen des Lernens. Bewegung, soziales Miteinander, gemeinsames Handeln und individuelle emotionale Befindlichkeit kommen dabei zu kurz.

Es geht um Aktivitäten, die dazu geeignet sind, Bewegung ins Spiel zu bringen, ganzheitliches Lernen zu fördern, aber auch durch gemeinsame Aktionen gemeinsame Sichtweisen bei Schülern, Eltern, Lehrer/Innen und Fachkräften der Jugendhilfe zu fördern. Die gewählten Aktivitäten sollen gleichzeitig zu einer Öffnung von Schule, Kita und Jugendhilfe nach innen und außen beitragen und Kontakte und Verknüpfungen untereinander herstellen.

Im Folgenden möchten ich einige ausgewählte Gestaltungsaktionen darstellen. Die mir zur Verfügung stehende Zeit reicht allerdings nicht aus, um dies ausführlich zu tun. Ich werde deshalb nur kurz und stichwortartig berichten.

¹ EVANSCHITZKY, Petra, „Die Welt zum Handeln und Erfühlen“ Partizipation aus neurowissenschaftlicher Sicht, in AFET „Dialog Erziehungshilfe“ 2-3 - 06

Projektarbeit

Kinder beschäftigen sich über längere Zeit mit einem Thema, zum Beispiel Strom. Aus einer gemeinsamen Ideensammlung entwickeln sie Themen rund um den „Strom“: Fahrradbeleuchtung, Geräte, die den Haushalt vereinfachen, Taschenlampe, Blitz etc. Solche Themen werden in Gruppen über längere Zeit bearbeitet und die Ergebnisse gemeinsam präsentiert.

Bezug zur Natur

Kinder haben ein großes Interesse an Erkundungen der Natur, an Pflanzen, Käfern, Insekten und was sich da sonst noch alles bewegt. Hier wurden besonders von den Kita's anregende Erfahrungen des kindlichen Forschens gesammelt.

Bei anderen Aktionen zeigt sich, dass manche Kinder keinen Bezug mehr haben zum Wald. Einige waren im Wald verängstigt, andere fragten, ob es hier auch Giraffen gibt und warum wir keinen Eintritt bezahlen müssten.

Grünes Klassenzimmer

Die Schule plant einen Teil des Unterrichts, so weit es die Jahreszeit erlaubt, außerhalb des Gebäudes und auch des Schulgeländes auf einem Freigelände durchzuführen. Mit einigen Klassen sind Modelle erarbeitet worden, wie dazu die entsprechende Örtlichkeit ausgestaltet werden soll.

Schüler helfen Schülern (ShS)

Dieses Projekt arbeitet schon seit mehreren Jahren mit großem Erfolg. Es ist ein Projekt des Jugendhilfe Trägers VSE in der Schule. Hier werden Grundschüler gefördert. Diese Förderung erfolgt hauptsächlich von älteren Schülern (Teamern), die mehrheitlich aus den Celler Gymnasien kommen. Bei den Kindern haben fast alle einen Migrationshintergrund. Es nehmen mehr als 20 Kinder regelmäßig und sehr gerne dieses Angebot in Anspruch. Das Konzept wurde inzwischen von mehreren Celler Schulen übernommen (**Abbildung 1**).



Abbildung 1

© Kurt Hekele

Erweitertes Handeln

Gemeint sind hier Aktivitäten, die Alltags-/Lebenskompetenz und Erlebnisfähigkeit fördern: Gestaltungsaktionen, nutzbringendes handwerkliches Arbeiten, Erkunden des Stadtteils und der Lebenswelt, Wochenendübernachtungen, Handeln in sozialer Gemeinschaft, Überwindung von Konflikten, Üben, gemeinsam Interessen zu vertreten, Planen und Organisieren von Gemeinschaft. Es ist ein Bereich, in dem besonders Jugendhilfe ihre Kompetenzen einbringen kann (**Abbildung 2**).



Abbildung 2

© Kurt Hekele

Die Bedeutung von Kunst

Theater spielen, Filmen, Fotografieren, Malen, Vorlesen sind eine wichtige Bereicherung (**Abbildung 3**).



Abbildung 3

© Kurt Hekele

Dazu ein Beispiel: **Erzählwerkstatt**

Nicht direkt aus diesem hier beschriebenen Stadtteilprojekt heraus, aber auf Initiative von hier tätigen Personen ist ein Ereignis mit eindrucksvollen Ergebnissen entstanden: Kurdische Frauen erzählten aus ihrer Heimat in der Türkei, wie sie dort gelebt haben, über ihre Entscheidung, nach Deutschland zu kommen und was es bedeutet, sich hier einzuleben. Deutsche und kurdische Jugendliche hörten aufmerksam zu, stellten Fragen und notierten das Erzählte. Zusammen mit einer Theaterpädagogin machten sie daraus dann ein Theaterstück. Die Aufführungen waren ein überwältigender Erfolg. In einfacher, aber sensibler Weise wurden Themen des Zusammenlebens von Kurden und Deutschen und Probleme der Integration dargestellt. Mehr als 200 Menschen pro Abend besuchten die Aufführungen. Dafür haben die Jugendlichen mehrere Wochen gearbeitet und geprobt.

Lokale Ökonomien¹

Bezüge zum lokalen Handwerk, zu Geschäften, Marktbetreibern und Betrieben ermöglichen den Kindern einen frühzeitigen Blick auf die Arbeitswelt. Wir wurden auch schon bei unseren Aktivitäten mit Material, Leistungen oder Spenden unterstützt.

Ein ganz anderer Aspekt ergibt sich aus der Möglichkeit, selbst etwas herzustellen und es im Stadtteil zu verkaufen.

Dazu ein Beispiel: **Das Sonnenblumenprojekt**

Zum Ende des 3. Jahrganges legen Schüler Sonnenblumensamen aus. Die Pflege über die Sommerferien erfolgt durch die Eltern und die freiwillige Feuerwehr. Nach den Ferien wird geerntet und die Ernte verkauft. Mit dem Erlös werden dann zum Beispiel Ausflüge zu Museen finanziert.

Diese Möglichkeiten des „Eigenerwerbes“ lassen sich ausbauen und mit Lernprozessen verbinden. So wurden zum Beispiel von den Kindern regelmäßig Altpapier zusammengetragen, Eicheln gesammelt, Waffeln gebacken und bei Veranstaltungen Getränke verkauft.

Gezielte Förderung von Kindern

Aus der Intensivierung der Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe ist zum Beispiel die Möglichkeit entstanden, Kinder noch gezielter zu fördern. In diesem Sinne arbeiten in einer Klasse die Klassenlehrerin, der Schulleiter, Kollegen aus der Jugendhilfe und ein von seinem Betrieb stundenweise freigestellter Vater zusammen. Ihr Programm ist aus dem hier geschilderten Konzept „Leben und Lernen im Stadtteil“ abgelei-

¹ Der Begriff „Lokale Ökonomie“ kommt aus der Globalisierungsdebatte. Dort wird betont, wie wichtig die Stärkung lokaler Verhältnisse, in kommunikativer wie auch in wirtschaftlicher Hinsicht für die Existenz der Gesellschaft ist. Dieser Bezug hat für uns eine höhere Bedeutung, als wir sie oben mit unseren kleinen Beispielen zum Ausdruck bringen können. Wir sehen darin, über die Pädagogik hinaus, eine ökonomische Begründung der sozialräumlichen Arbeit. Siehe dazu auch IHMIG, Harald, Wochenmarkt und Weltmarkt, Kommunale Alternativen zum globalen Kapital, Kleine Verlag Bielefeld, 2000, S. 116 – 124 oder BAIER, A. u.a. « ohne Menschen keine Wirtschaft, oekom, 2005

tet. Vorweg wurde eine Eingangserhebung von fünf für die Kinder bedeutsamen Dimensionen durchgeführt. Evaluiert werden monatliche Zwischenergebnisse und zum Abschluss eine Erhebung, die auch prozessbegleitende Aufzeichnungen mit einbezieht. Vorgesehen ist, dass ein solches zielorientiertes und evaluiertes Vorgehen auch bei anderen Ereignissen, zum Beispiel „Schüler helfen Schülern“ stattfinden soll.

Angeregt durch die beispielhafte betriebliche Freistellung eines Vaters, überlegen wir nun, wie solche Möglichkeiten weiter ausgebaut und genutzt werden können. Es entspricht dem oben geschilderten Gedanken der „lokalen Ökonomie“. Wir stellen fest, dass die „Wirtschaft“ durchaus über ein mögliches Eigeninteresse hinaus bereit ist, die Bildung der Kinder zu fördern. Das möchten wir nutzen.

Die Beispiele mögen ausreichen, um den hier gewollten ganzheitlichen Bildungsansatz zu verdeutlichen. Er soll durch das Zusammenwirken mehrerer Disziplinen, Institutionen und Menschen umgesetzt werden und zwar eben an dem Ort Schule, wo noch die besten Fördermöglichkeiten bestehen und Kinder zum Beispiel noch nicht als Jugendhilfeklientel ausgegrenzt wurden und in den Brunnen gefallen sind.

Einbeziehung der Familien

Für Bildung und Lernen der Kinder ist der Rückhalt in ihren Familien und die dort vorhandenen „Bildungsverhältnisse“ von wesentlicher Bedeutung. Deshalb sollen Eltern, Geschwister und Verwandte einbezogen und ermuntert werden, sich zu beteiligen und mitzugestalten. Diese Mitgestaltung erweist sich zunächst für Familien aus den unteren Schichten als ungewohnt. Das hat oft existenzielle Gründe. Ihre Möglichkeiten sind eingeschränkter als zum Beispiel die der Bildungsbürger, die gute Beziehungen und selbstverständlichen Zugang zu Förder- und Bildungsmaßnahmen haben. Das erschwert Integration und führt zu grundsätzlichen Fragen von struktureller Diskriminierung und Bildungsgerechtigkeit.

Prävention

Mit dem hier dargestellten Konzept verbinden wir positive Auswirkungen im Leistungsbereich und der Persönlichkeitsentwicklung. Solche Auswirkungen haben präventiven Charakter.

Die Förderung kindlicher Lust am Lernen ist für uns ein zentrales Anliegen. Wir sehen hier einen präventiven Beitrag zu einem derzeit aktuellen Thema: Schulunlust, Schwänzen und Schulverweigerung, Ereignisse, die bundesweit drastisch zugenommen haben.

Eine weitere präventive Möglichkeit ergibt sich in Bezug auf § 8a KJHG (Kindeswohlgefährdung) und den in diesem Zusammenhang diskutierten „Frühwarnsystemen“. Ein wesentlicher **Nachteil** eines „**Frühwarnsystems**“ ist, dass es im Grunde ein „**Spätwarnsystem**“ bleibt. Missstände müssen festgestellt werden, um weitere Missstände zu vermeiden. Besser oder zumindest eine ergänzende Alternative ist die, über positive Förderung das Entstehen solcher Missstände zu vermeiden. Das Konzept der Sozialraumorientierung mit den vielfältigen örtlichen Kontakten bietet hier gute Chancen.

Dokumentation, Evaluation und Präsentation

Neben der fachlich professionellen Evaluation ist es besonders wichtig, dass die Beteiligten und hier vor allem die Kinder ihre Erlebnisse und Erfahrungen selbst präsentieren. Das haben die Theateraufführungen und einige andere Ereignisse gezeigt. Damit verbunden sind Bestätigung, Stolz, etwas geleistet zu haben, und positive Auswirkungen auf Selbstwertgefühl und verantwortliches Handeln. Für uns ist es eine Aufforderung zur kreativen Ausschöpfung solcher Möglichkeiten.

Einige kritische Bemerkungen zum Schluss

Bei der öffentlichen Darstellung eines Konzeptes besteht leicht die Tendenz der geschönten idealtypischen Verkündung. Aus dem Forum der Zuhörer kamen zu Recht auch Fragen nach den Schwierigkeiten. Solche Schwierigkeiten gibt es und sie sollen hier zum Schluss auch benannt werden.

So eröffnet ein Budget den Trägern größere Möglichkeiten des flexiblen Handelns. Andererseits ist damit noch nicht gewährleistet, dass dieses auch stattfindet. Man kann sich unter solchen Bedingungen auch ganz gut im Bestehenden einrichten, ohne etwas zu verändern.

So erklärt sich, dass eine Veränderung von kostenintensiven Einzelfallhilfen zu mehr sozialräumlich flexiblen Hilfen, wie es eigentlich über die Budgetregelung gedacht war, nicht in dem erwarteten Umfang hergestellt wurde. Es scheint bei den Trägern der Wille zu fehlen, solche Veränderungen anzugehen. Durch den Rechtsanspruch bei den Einzelfallhilfen wähnt man sich existenziell auf der sicheren Seite. Sozialräumliche Angebote dagegen gelten als unsicher. Es wäre Sache des öffentlichen Trägers, hier eindeutige Maßstäbe zu setzen.

Das notwendige Zusammenwirken verschiedener Institutionen und Einrichtungen scheitert oft an scheinbar unüberwindbaren Zuständigkeitsregelungen und bürokratischen Hürden, aber nicht selten auch am verengten spezifischen Blickwinkel der jeweiligen Einrichtung. Auch in den Köpfen und bei den inneren Haltungen müssen Veränderungen stattfinden. Hier zeigen sich manchmal die größten Hindernisse.

Engagement heißt im Klartext oft unbezahlte Mehrarbeit. Die Umsetzung neuer Inhalte lässt sich nicht nur in den gewohnten Arbeitsroutinen und über den Antragsweg herstellen. Zusatzleistungen auch persönlicher Art sind unumgänglich.

So ist es auch bei dem hier dargestellten Konzept. Die Gruppe der Bedenkenträger und solcher, die abwarten, aussitzen, auf der Stelle treten und lieber das Vorhandene zementieren, bilden die Mehrheit. Die Minderheit, die das Konzept umsetzen will, genügt aber, um dabei weiter erfolgreich zu sein.

Arbeitsgruppe 1: Ressourcenfindung im Sozialraum – Fallunspezifische Arbeit

Projektdokumentation: „THE LION KING IN THE JUNGLE“ Ein Musicalprojekt der Abteilung Erziehungshilfe in Stuttgart¹

VOLKER KÜMMEL

Mitarbeiter der Abteilung Erziehungshilfe, Jugendamt Stuttgart



Abbildung 1

Unsere Dokumentation ist überschrieben mit einem Zitat von Royston Maldoom, dem tänzerischen Leiter des Projektes, das in dem Film „Rhytm is it“ dokumentiert wurde (**Abbildung 2**):

R. Maldoom „Tanz vermittelt enorme soziale Fähigkeiten. Man lernt zu kooperieren, zu teilen, gemeinsam Probleme zu lösen. Und wer seinen Körper respektiert, wird auch andere respektieren.“²

1. Idee

Als sich Anfang 2005 Kollegen aus der Abteilung Erziehungshilfen über neue Pläne für die Arbeit austauschten, war o.g. Film ein Impulsgeber für die Idee – ein eigenes Projekt, eine eigene Aufführung zu organisieren.

¹ Text: Volker Kümmel u. Waltraud Stuntebeck; Fotos: Daniela Aldinger u. Volker Kümmel, Fotos am Ende des Beitrags

² Zitat vom 18.01.06, Stuttgarter Zeitung

Tanz und Musik sind eine Möglichkeit, Kindern neue, positive und lebensprägende Erfahrungen zu geben. Als Hauptakteure wählten wir Kinder und Jugendliche aus unseren stationären Einrichtungen und der ambulanten Betreuung.

2. Umsetzung

Bevor die Arbeiten für das Musical beginnen konnten, war einiges zu bedenken. Wobei viele Punkte, auf Grund der Tatsache, dass wir das zum ersten Mal machten, von uns im Vorfeld noch gar nicht zu übersehen waren und erst im Laufe des Prozesses deutlich wurden.

2.1 Musikalische und tänzerische Kompetenz und Leitung

Einer der ersten Schritte war, einen Kooperationspartner für den künstlerischen Bereich zu finden.

In Stuttgart haben wir das Glück, dass es die Tanzschule von Ray Lynch gibt. Ray Lynch ist ein Mann, der schon über die Landesgrenzen hinaus bekannt ist für sein soziales Engagement und seine großen Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit jungen Leuten. Als man ihm von den Kindern und der Idee eines Musicals erzählte, war er bereit, die künstlerische Leitung des Projektes zu übernehmen.

Sein Vorschlag, das Musical „The Lion King“ aufzuführen, fand sofort Konsens. Der Titel für die Aufführung wurde geändert in „The Lion King in the Jungle“, um eigene gestalterische Zeichen in die Produktion zu ermöglichen und dabei Lizenzschwierigkeiten zu vermeiden. Zu seiner Unterstützung stellte er drei weitere Tanzlehrer ein, die die Kinder später in vier verschiedenen Tanzrichtungen unterrichten sollten.

Seitens des Jugendamtes wurde ich angesprochen, das Projekt gemeinsam mit Ray Lynch zu leiten. Mein Arbeitsvertrag wurde auf 100 Prozent aufgestockt. Meine Aufgabe war die Koordination sämtlicher Prozesse und Abläufe in Bezug auf

- Ausschreibung und Anmeldung,
- Probenarbeit,
- Unterstützung bei Motivation und Durchhaltefähigkeit der Teilnehmer,
- Räume,
- Kostüme und Maske,
- Bühnenbild,
- Werbung und Pressearbeit,
- Nachbereitung.

Bei einigen Aufgaben wurde ich tatkräftig durch meine Bereichsleiterin unterstützt und auch aus dem direkten Kollegenkreis gab es viel Unterstützung und Hilfe, ohne die das Projekt nicht möglich gewesen wäre.

2.2 Räume

Für die Proben wurden Räume über das örtliche Jugendhaus und den Bezirksvorsteher gefunden. Für die Premiere gewannen wir das im Stadtteil verankerte Kulturhaus „Arena“ mit einem Saal mit circa 600 Plätzen. Die integrative Zusammenarbeit mit den Einrichtungen des Stadtteils stellte sich als ausgesprochen förderlich für das Projekt heraus.

2.3 Finanzierung

Den Grundstock für die Finanzierung stellte eine private Spende der „Hausch-Stiftung“, deren Ziel es ist, Kinder in ihrer Bildung zu fördern. Später kam noch eine weitere Geldspende ans Jugendamt, die für das Projekt genutzt wurde. Nach Bekanntwerden des Projekts trafen noch einige Sachspenden ein, zum Beispiel Ausleihen von Requisiten (Dekorationsgeschäft), Schuhe zum Steppen und ein Malergerüst für das Bühnenbild.

Auch Ray Lynch und seine Tanzlehrer arbeiteten zu einem sozialen Honorar. Viele Personen in der Abteilung und des Stadtteils wurden auf das Projekt angesprochen und stellten bereitwillig ihre Arbeitskraft oder Sachspenden zur Verfügung.

Der Mittelfluss betrug ca. 13.000 Euro (incl. Betrag GEMA).

2.4 Vorlauf und Anmeldung

Vor dem eigentlichen Projektstart gab es eine ca. vierwöchige Anmeldephase. Eine kurze Projektvorstellung und ein Anmeldeformular wurden breit in den HzE Bereichen des Jugendamtes verteilt. Es erreichte Kinder und Jugendliche, die zum überwiegenden Teil im Rahmen „Hilfen zur Erziehung“ betreut werden, das heißt, ambulante Betreuung durch Hilfe und Beratung in der Familie, Besuch eines Gruppenangebotes, Betreuung in einer stationären Einrichtung. Es wurden auch einige „Ehemalige“ angesprochen. Der familiäre und soziale Hintergrund vieler Teilnehmer war also geprägt von sozialer Benachteiligung und problematischen Lebenslagen, oftmals begleitet von vielen Misserfolgserlebnissen, zum Beispiel im schulischen Bereich, und einem auch deswegen verminderten Selbstwertgefühls.

Im Normalfall war für die Teilnehmer bisher eine Teilnahme am kulturellen Leben – zum Beispiel der Besuch von Tanzunterricht – kaum möglich, sei es aus finanziellen Gründen oder weil ihnen der Zugang hierhin noch nie vermittelt wurde. Klar war aber, dass viele einen Zugang zur Musik haben, sich gern bewegen und in ihnen verborgenes Potenzial steckt, das immer wieder aufblitzt und das im Projekt einen Entfaltungsraum bekommen sollte. Ziel war es, ca. 40 Teilnehmer zu finden.

3. Auftaktveranstaltung

Am 16.09.2005 startete das Projekt mit einer Veranstaltung im Kulturhaus Arena in Wangen (**Abbildung 3**). Von ca. 54 angemeldeten Kindern und Jugendlichen nahmen 45 teil. Es herrschte eine gespannte und erwartungsvolle Atmosphäre. Es wurde bewusst der Ort der Aufführung gewählt, damit die Teilnehmer einen Eindruck davon bekommen, in welchem Rahmen und in welcher Dimension das Projekt geplant ist.

Die Kinder wurden in zwei Altersgruppen aufgeteilt und bekamen dann die Möglichkeit, sich einzeln vorzustellen – Name, Alter, Motivation und Interesse. Im Anschluss daran studierten die beiden Gruppen eine kleine Tanzchoreographie ein und führten diese vor.

Da gleich in der Woche darauf die Probenarbeit beginnen sollte, wurden noch an diesem Tag die unterschiedlichen Gruppen eingeteilt. Das erforderte von allen einiges an Geduld und Flexibilität und es war nicht einfach, alle „unter einen Hut“ zu bringen.

Die meiste Anziehungskraft hatte natürlich die Hip Hop-Gruppe – da nur eine begrenzte Anzahl der Teilnehmer in diese Gruppe konnte, war von einigen also Beweglichkeit und sich auf etwas „Neues und Unbekanntes“ einzulassen gefragt – zum Beispiel in die Step-, Ballett- oder Jazz-Gruppe zu gehen.

3.1 Probenphase: Gruppenfindung und Stabilisierung

Es war spannend, wer denn nun wirklich bei den Proben ankommen wird und in die Arbeit mit einsteigt. 41 Teilnehmer, verteilt auf fünf Gruppen, Hip Hop, Jazz, Ballett, Step, Capoeira – Alterspanne 6 bis 18 Jahre, nahmen die Probenarbeit auf (**Abbildung 4**).

Dreieinhalb Monate sind keine lange Zeit für ein Projekt dieser Größenordnung – daher dienten die ersten Proben zwar der Gruppenfindung, doch wurde auch relativ schnell an den konkreten Choreographien gearbeitet. Zu Beginn war noch etwas Bewegung in den Gruppen und es gab auch ein paar „Späteinsteiger“ – es wurde versucht, diesen Punkt möglichst flexibel zu handhaben.

In den ersten Proben ging es für die, die noch keine Vorerfahrung hatten, darum, ihre Scheu zu überwinden, sich in der Gruppe zu zeigen, erste Schritte zu tun. Sehr schnell wurde deutlich, dass die Leistungsspanne sehr groß war und daran gearbeitet werden musste, dass jeder, der wirklich mitmachen will, auch seinen Platz findet.

Die Arbeit war geprägt von einer großen Motivation der meisten Teilnehmer, einem sich immer weiter Einlassen – sich Engagieren und einem immer größer werdenden Bezug zum Stück. Von den anfangs 41 Kindern und Jugendlichen standen 36 das Projekt bis zum Ende durch. Trotz der großen Motivation ging der ganze Prozess natürlich nicht geradlinig und ungebrochen vonstatten. Es gab an den unterschiedlichsten Punkten viele „Klippen“ und „Schwellen“.

Dazu ein paar **Stichworte**:

Termine einhalten – Regelmäßige Termine: Je näher die Aufführung rückte, desto mehr Teilnahme und Präsenz war von den Einzelnen gefordert: Probentermine einhalten und auch kommen, wenn man mal „keinen Bock“ hat, müde von der Schule ist oder ein Freund etwas mit einem machen will. In diesem Punkt musste von Leitungsseite immer wieder interveniert und motiviert werden.

Durchstehen – die ersten Proben waren vom Reiz des Neuen geprägt, doch dann ging es schnell in die „harte Arbeit“. Dies war eine der größten Herausforderungen für die meisten Teilnehmer, es durchzustehen und dranzubleiben, auch wenn eine Schrittfolge

zehnmal oder mehr wiederholt werden musste – die Spannung halten und weiterarbeiten.

Gründe für Probleme waren unterschiedlicher Art – manche drohten „abzuhängen“, weil sie es gar nicht gewöhnt waren, über einen längeren Zeitraum an einer „freiwilligen Sache“ zu arbeiten und sich dafür anzustrengen – andere, die nur mühsam mitkamen, wurden mit ihren Defiziten in Konzentrationsfähigkeit und Körperkoordination konfrontiert, – andere, die merkten, dass sie Schwierigkeiten haben im Umgang mit den anderen Gruppenteilnehmern oder sich in die Gruppe einzufügen. Durch den unterschiedlichen Stand der Teilnehmer war es nicht einfach, das „richtige“ Arbeitstempo für die Gruppen zu finden.

Anforderung. Die Arbeit fand immer im Spannungsfeld zwischen Forderung und Überforderung statt. Jeder sollte zwar von dem Stand seiner Fähigkeiten abgeholt werden, an dem er sich zu Beginn des Projektes befand, doch sollte auch vermittelt werden: „Kinder ihr werdet ernst genommen, es wird etwas von euch gefordert und es wird sich lohnen dafür seine Energie einzusetzen.“ Es gab eine Gruppe von Teilnehmern, die sehr talentiert und motiviert war, die zu Hause oder in ihrer Einrichtung übten und sich auf die Proben vorbereiteten.

Es kam hier zum Beispiel die Rückmeldung von Kollegen aus einem Kinderheim, die berichteten, dass die zwei Teilnehmer aus ihrer Einrichtung richtig „Feuer gefangen“ hatten und die Musik von Lion King täglich durchs Haus schallte. Für sie hätte es natürlich „schneller“ gehen können, da sie Bewegungsabläufe und Schrittfolgen schnell erfassten. Diese Teilnehmer mussten sich dem Tempo der Gruppe anpassen und auch mal eine für sie „langweilige“ Probe durchstehen.

3.2 Gesamtprobe

Nachdem die Gruppen einige Zeit gearbeitet hatten, gab es Anfang November eine erste Gesamtprobe mit der ganzen Gruppe. Es wurde begonnen, die einzelnen Szenen zusammenzuführen und mit der Arbeit an den Szenen zu starten, an denen alle beteiligt waren. Für die Teilnehmer war es zu diesem Zeitpunkt angesagt, mal mitzubekommen, was die anderen Gruppen machen, und einen Überblick über die Inszenierung zu erhalten. Damit wurde auch die Identifikation mit dem Projekt erhöht.

Die Arbeit in der ganzen Gruppe war für alle hoch anstrengend, und das unter vielen verschiedenen Aspekten: Konzentration – in einer Gruppe von 40 Kindern und Jugendlichen über 60-90 Minuten konzentriert zu bleiben, dem Prozess zu folgen und bei der Sache zu sein... Hervortreten – sich den anderen Teilnehmern mit dem zu zeigen, was bisher erarbeitet wurde, in der Gruppe oder als Solist, sich dem „Urteil“ der anderen stellen. Zurückstehen – für längere Phasen nicht im Vordergrund zu stehen und trotzdem dabeizubleiben und nicht zu stören...

In den folgenden Gesamtproben war sehr deutlich eine Entwicklung zu sehen und die Arbeitsfähigkeit der Gruppe verbesserte sich. Das zeigte sich darin, dass sich Kinder mit Schwierigkeiten in der Konzentrationsfähigkeit sehr bemühten mitzuarbeiten. Es gelang dadurch, mehr und mehr eine Arbeitsatmosphäre herzustellen. Im Gruppenprozess kristallisierte sich heraus, dass vor allem ältere Teilnehmer oder Teilnehmer, die

eine Hauptrolle übernommen hatten, Verantwortung in der Gruppe übernehmen, zum Beispiel mal ein jüngeres Kind „an die Hand nehmen“ oder auch in ihrer Kleingruppe Führung übernehmen und Vorbild für die anderen waren (**Abbildungen 5 und 6**).

Parallel zu den Hauptproben gingen die Proben der einzelnen Tanzgruppen mit der Arbeit an ihren Szenen/Tänzen weiter.

3.3 Proben für Einzelszenen

Für die Hauptdarsteller kamen ab Oktober Proben für Einzelszenen und Soloteile hinzu – manche hatten in dieser Phase wöchentlich bis zu drei Proben (**Abbildung 7**).

Die „Hauptdarsteller“ – die Ende September von den Projektleitern ausgewählt und angesprochen wurden – arbeiteten mit sehr hoher Motivation und es war oft eine Freude zu sehen, wie sie an sich arbeiteten und mit welchem Einsatz sie in den Proben dabei waren. Man kann hier schon von einer professionellen Arbeitshaltung sprechen, die einige entwickelten. Wie schon oben erwähnt, waren diese Teilnehmer für den Gruppenprozess sehr wichtig, da sie tragende Funktionen übernahmen.

Hierfür ein Beispiel: U. (16 Jahre) hatte in den Wochen vor der ersten Gesamtprobe einen Solopart einstudiert. In der ersten Gesamtprobe waren alle sehr aufgeregt und es gab viel Unruhe. Durch Worte und Ermahnungen gelang es kaum, eine Arbeitsatmosphäre herzustellen. Ray Lynch bat U., seinen Solopart vorzutanzten. Es brauchte mehrere Anläufe, bis die Gruppe wirklich aufmerksam war, doch dann verwandelte sich die Atmosphäre von Unruhe in gespanntes, ergriffenes Zuschauen und in der Folge konnten man besser arbeiten.

Ende November standen die meisten Szenen. Die einzelnen Szenen wurden zu einem Ablauf zusammengefügt. Anfang Dezember fand die erste Probe auf der Bühne statt.

3.4 Generalprobe am 10.12.05

An diesem Tag näherte sich die Spannung dem Höhepunkt – das erste Mal geschminkt (für viele war es wirklich das erste Mal) und in den Kostümen. Viel Unruhe, Anspannung und Aufregung, doch war es eine Anspannung positiver Art und bei allen war die Motivation zu spüren, es gut zu machen, auch wenn alle immer wieder Hürden zu überwinden hatten (**Abbildung 8**).

Die Mützen der Zebras drückten und es brauchte bei den „Kleinen“ viel Überredungskunst, sie zu überzeugen, dass sie die Kappen nicht mitten in der Szene herunterzogen oder sich die juckende Schminke abrieben. Die langen Wartephasen führten zu kleineren Reibereien, vor allem unter den jüngeren Teilnehmern. – Eine Gruppe die warten musste, war plötzlich weg, als sie mit ihrer Szene an die Reihe kamen.

3.5 Die Aufführung am 11.12.05

Der Tag der Aufführung – für alle ein aufregender, ein großer Tag. Auf Grund der vielen Vorbestellungen und Anfragen war klar, dass der Saal voll werden würde. Manche Teilnehmer realisierten erst jetzt wirklich, dass sie bald vor über 600 Zuschauern auf der

Bühne stehen werden. Nun kam es auf jeden an und jede/jeder bewältigte das auf seine Weise (**Abbildung 9**).

Die Aufführung war ein riesiger Erfolg und fand den Applaus eines begeisterten Publikums. Es war sehr ergreifend zu sehen, mit welch leuchtenden Augen und Gesichtern die Teilnehmer auf der Bühne diese „Belohnung“ entgegennahmen und sie in ihrer Haltung und ihrem Selbstwert aufrichtete. Allein das zu sehen, machte uns Mitarbeitern deutlich, dass sich der Aufwand und die Arbeit gelohnt hatten (**Abbildung 10 und 11**).

Das Musical „THE LION KING IN THE JUNGLE“ wurde im Rahmen des Projektes insgesamt dreimal an zwei verschiedenen Standorten in Stuttgart aufgeführt, zweimal innerhalb von sieben Tagen im Dezember 2006 und dann auf besondere Anfrage sechs Wochen später. Auch die 2. und 3. Vorstellung waren ausverkauft und haben eine tolle Resonanz vom Publikum bekommen.

3.6 After Work

Das gesamte Organisationsteam (Sozialarbeiter, Erzieherinnen und andere Jugendamtsbeteiligte) traf sich nach einer Erholungsphase von mehreren Wochen zu einem „After Work“ Projektfest und unterstrich damit nochmals das gemeinsam erreichte Teamgefühl. Die Kinder, Jugendlichen und Eltern haben sich ebenfalls gemeinsam mit den Tanzlehrern und Projektmitarbeitern getroffen und die Aufnahme angeschaut. Einige Kinder sind fest entschlossen, weiter zu tanzen. Insgesamt wirkten außer den Kindern und Jugendlichen über 20 Erwachsene an dem Projekt mit, über einen Zeitraum von fünf bis sechs Monaten.

4. Synergieeffekte

Alle Beteiligten sammelten sehr vielfältige und wichtige Erfahrungen, die ich im Folgenden aufzeige. Man kann sagen, dass die Arbeit in vielen Bereichen wie ein Türöffner wirkte.

Die Kinder und Jugendlichen kamen aus verschiedenen Altersgruppen und Nationalitäten. In den drei Monaten lernten sie ihre charakterlichen und individuellen Unterschiede kennen und schätzen. Sie lernten auch sich selbst von einer neuen Seite kennen, arbeiteten gezielt an ihrem Körpergefühl und ihrer Ausdrucksfähigkeit. Was sie vereinte, war der Tanz. Sie suchten und fanden ihre Vorbilder in den Tanzlehrern, zum Beispiel identifizierten sich die schwarzen Kinder mit ihrem farbigen Tanzlehrer. Alle Kinder lernten, sich besser zu konzentrieren, durchzuhalten und auf ein Ziel zuzuarbeiten und ihre Energien in eine positive Richtung einzubringen.

Das gemeinsame Arbeiten bei den Proben zeigte große Auswirkung bei den Kindern und in ihrem sozialen Umfeld.

Die Resonanz aus den Schulen war durchgängig positiv. Die Lehrerinnen berichteten von motivierteren und leistungsstärkeren Schülern. Viele Lehrer besuchten die Premiere und waren beeindruckt, was ihre oft schwachen oder „störenden“ Kinder hier auf die Beine gestellt hatten.

Auch die Eltern sahen ihre doch oft schwierigen Kinder in einem ganz anderem Licht: Ein Kind, das lacht, sich engagiert und anerkannt wird. Von Seiten der Eltern wurde dies wahrgenommen und zeigte sich im laufenden Prozess in einer wachsenden Unterstützung des Projektes.

Hier einige Beispiele: Es entwickelten sich Hol- und Bringdienste. Einige Eltern engagierten sich intensiv beim Herstellen der Kostüme. So gab es eine intensive Zusammenarbeit zwischen einer Mutter und zwei hauswirtschaftlichen Kräften einer stationären Einrichtung, die sich dort trafen und Kostüme für eine ganze Gruppe herstellten. So bekam diese Mutter auch einmal einen Einblick in den Ablauf und die Situation in einer stationären Einrichtung (**Abbildung 12**).

Eine Mutter sorgte bei Generalprobe und Auftritten für die Verpflegung der Kinder. Ein Vater „produzierte“ die DVD mit Bildern, Fernsehbericht und Aufführung.

Von Seiten des ASD kam die Rückmeldung, dass durch das Musical bei einigen Familien die Arbeit, der Zugang verbessert wurde und das Jugendamt in einem positiveren Licht gesehen wurde. Schwierige Themen ließen sich mit der Erfahrung des Musicals im Hintergrund leichter bearbeiten.

Auch auf den Stadtteil bezogen kam einiges in Bewegung. Es gab eine gute Kooperation mit dem im Stadtteil ansässigen Kulturhaus „Arena“. Teilnehmer und Eltern lernten einen Ort kennen, an dem regelmäßig kulturelle Veranstaltungen stattfinden. In dem Haus, in dem die Proben stattfanden, gab es viele einzelne informelle Kontakte zu Bewohnern des Stadtteils, die nachfragten, woran die Gruppe arbeitet.

Mit mehreren Kolleginnen aus verschiedenen Tageseinrichtungen für Kinder gab es eine bereichernde Zusammenarbeit. Sie brachten sich aktiv und Ideen gebend in den Prozess der maskenbildnerischen Arbeit ein und begleiteten alle drei Aufführungen, indem sie zusammen mit anderen Kolleginnen alle 36 Teilnehmer schminkten (**Abbildung 12**).

Ein Malergeschäft stellte uns ein fahrbares Gerüst für das Bühnenbild zur Verfügung, sorgte auch für den Transport und Aufbau und Abbau. Von einer Dekorationsfirma bekamen wir großzügige Unterstützung bei Requisiten und Bühnenbild. Ein Jugendlicher, der bei Bühnenbild und Technik mitarbeitete, lernte diesen Betrieb kennen.

Die Kontakte zu den Firmen könnten, wenn sie gepflegt werden, auch weiter genutzt werden. Sei es für das neue Projekt oder für eine Zusammenarbeit auf einer anderen Ebene. Zum Beispiel für die berufliche Orientierung könnten Jugendliche über ein Praktikum verschiedene Arbeitsbereiche kennen lernen.

4.2 Abteilung und Team

Die Zusammenarbeit in der Abteilung des Jugendamtes und sonstigen Beteiligten wurde gestärkt und die Zusammengehörigkeit gefördert. Unterschiedliche Berufsgruppen kamen miteinander in Kontakt und stützten sich in ihren unterschiedlichen Fähigkeiten. Jeder für sich entdeckte in sich neue Fertigkeiten, die die Zusammenarbeit fruchtbar werden ließ. Das interdisziplinär besetzte Team hat gemeinsam Ziele definiert, gemein-

sam die Gestaltung umgesetzt und die Endaufführung erfolgreich realisiert. Die von der Abteilung stammenden Projektbeteiligten haben erlebt, wie diese geleistete Projektarbeit ihre tägliche Arbeit mit den Jugendlichen und Familien beispiellos unterstützt.

Für uns alle waren es vier Monate voller Anstrengung und Einsatz, aber es hat sich gelohnt. Wir sind reicher geworden. Projektarbeit mit zeitlich begrenzten Zielen und mit vielseitigen gestalterischen Möglichkeiten ist eine willkommene und motivierende Ergänzung zu dem Tagesgeschäft. Es werden ungeahnte Kräfte der Mitarbeiter angezapft und die Anerkennung für ein gelungenes Projekt ist genau die Motivation, die man braucht, um das nächste Projekt ins Auge zu fassen.

5. Projektphasen

Phase 1: Ideenfindung und Sicherstellung der Finanzierungsgrundlage: April-Mai 2005

Phase 2: Teamzusammenstellung und Festlegung der Organisationsstruktur: Juli 2005

Phase 3: Casting Sept. 2005

Phase 4: Einzelteamproben Sept.-Nov. 2005

Phase 5: Teamzusammenstellung und Arbeitsbeginn für Bühnenbild und Kostüme Okt. 2005

Phase 6: Gemeinsame Proben Dez. 2005

Phase 7: Auftritt Dez. 2005 und Jan. 2006.

Phase 8: Nachtreffen für Teilnehmer und Mitarbeiter Jan.- Feb. 2006

R. Maldoom „Tanz vermittelt enorme soziale Fähigkeiten. Man lernt zu kooperieren, zu teilen, gemeinsam Probleme zu lösen. Und wer seinen Körper respektiert, wird auch andere respektieren.“



Abbildung 2

Auftaktveranstaltung/Casting 16.09.05

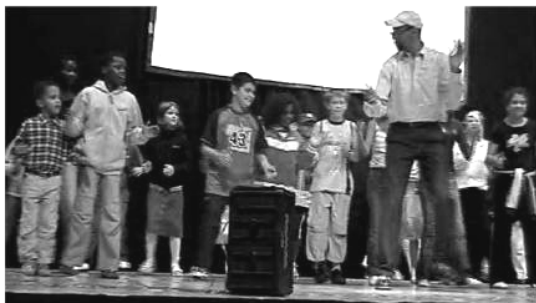


Abbildung 3

Probenarbeit in den Gruppen



Abbildung 4

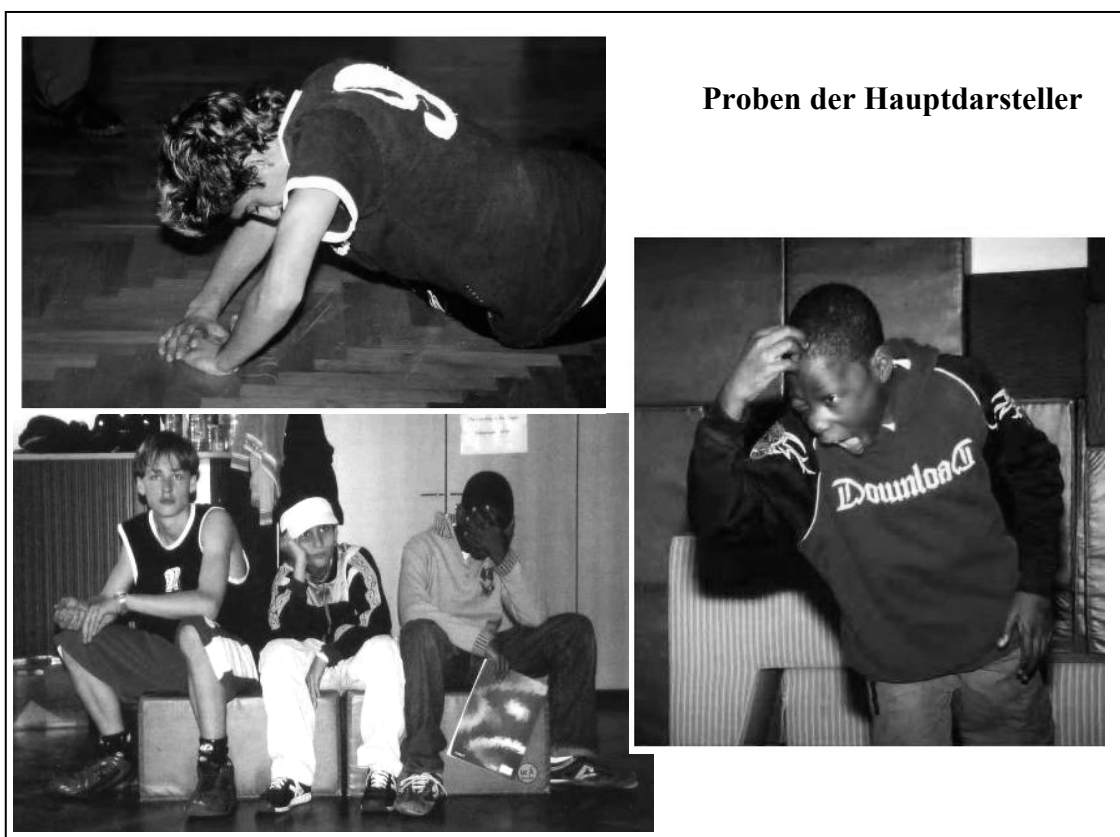
1. Hauptprobe



Abbildung 5



Abbildung 6



Proben der Hauptdarsteller

Abbildung 7

**Generalprobe
am 10.12.05**



Aufbau des Bühnenbildes



Abbildung 8

Kurz vor der Premiere



Abbildung 9

**Kulturhaus Arena 11.12.05
Premiere vor vollem Haus**



Abbildung 10

Geschafft: Riesenapplaus für alle



Abbildung 11

**Kunst ist schön, macht aber viel Arbeit
Frei nach Karl Valentin**



Abbildung 12

Arbeitsgruppe 2: Wer ist eigentlich der Experte? Beteiligung von jungen Menschen und ihren Familien im Hilfeplanungsprozess?

Beteiligung junger Menschen und ihrer Familien in Stuttgart

JOHANNES SCHMITT-ALTHAUS

Leiter des Beratungszentrums West, Jugendamt Stuttgart

Nach einem ersten Eindruck scheint das Thema der AG leicht zu beantworten. Die Experten sind natürlich die Fachleute der psychosozialen Berufe und der Verwaltung. Heute ist es zudem selbstverständlich, dass die Betroffenen am Hilfeplanungsprozess beteiligt werden. Immerhin hat das der Gesetzgeber im KJHG so gewollt.

Bleibt darzustellen, ob und wie diese Norm in zwei unterschiedlichen Jugendämtern (Stuttgart und Bonn) eingehalten wird. Also Praxisberichte aus zwei Jugendämtern, die sich auch noch auf den Weg eines Umbaus der Hilfen zur Erziehung oder zumindest eines Umbaus der Verfahren zur Bewilligung der Hilfen gemacht haben.

Im Titel der Fachtagung wird versprochen, dass positive Effekte, Risiken und Nebenwirkungen dieses Umbaus gezeigt und diskutiert werden. Also stellen wir die Erfahrungen dar und lassen kritische Anmerkungen nicht aus. Ich beginne mit einer Reflexion des Titels dieser AG.

Stimmt es wirklich, dass wir Fachkräfte die Experten der Hilfe und des Hilfeplanungsprozesses sind?

Gehen wir von uns aus, würden alle Einzelnen darauf insistieren, Experten des eigenen Lebens zu sein. Niemand würde auch im Not- oder Krisenfall die Selbstbestimmung und Autonomie freiwillig aus den Händen geben.

Dennoch akzeptieren wir Ärzte, Juristen und Therapeuten u. a. als Fachexperten, die in bestimmten Fragen unseres Lebens helfen können. Wir erwarten von ihnen aber auch, dass sie uns über ihre Hilfe aufklären, uns die Entscheidung über die Inanspruchnahme überlassen und dass sie uns über mögliche Risiken und Nebenwirkungen informieren. Dabei ist uns klar, dass ohne unsere Selbsthilfe die Hilfe der Fachexperten ins Leere läuft.

Und was für uns selbst gilt, gilt selbstverständlich auch für die Menschen, die sich um Hilfe und Unterstützung an uns als Fachexperten wenden. Sie sind also die Experten, die uns als Fachexperten nutzen. Zumindest sollte das so sein.

Wir wissen natürlich auch, dass Menschen all zu bereit sind, in Notlagen Verantwortung abzugeben, anderen die Lösungen zu überlassen. Darauf zu bestehen, dass die Hilfesuchenden selbst die Experten für Lösungen sind und nur Hilfen dafür in Anspruch nehmen können, ist für viele eine Zumutung, für die es jedoch keine Alternative gibt.

Damit wäre der erste Teil der AG-Fragestellung beantwortet.

Wenn das richtig ist, kann nicht mehr von einer Beteiligung junger Menschen und ihrer Familien am Hilfeplanungsprozess die Rede sein wie im zweiten Teil des AG- Themas. Dann stimmt die umgekehrte Perspektive, dass wir als Fachexperten **tatsächlich** Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten haben und dass damit die Hilfeplanung nur als ein kleiner Beitrag zu ihrer Lebensplanung, zu ihren Lebensentwürfen verstanden werden kann. Dann stellt sich die Frage anders:

Wie können Fachexperten die Entwicklung und Selbsthilfe junger Menschen und ihrer Familien unterstützen und fördern, sich daran beteiligen? Negativ formuliert: Wie kann es gelingen, Hilfe so zu leisten, dass die Menschen nicht bevormundet, klientalisiert, fremdbestimmt werden?

Nach § 27 SGB VIII haben die Personensorgeberechtigten einen Anspruch auf Hilfe (zur Erziehung), wenn diese notwendig und geeignet ist. Sie sind es, die über die Inanspruchnahme der Hilfe entscheiden. Und sie entscheiden nicht nur über das „Ja“ oder „Nein“. Sie haben bei der Realisierung der Hilfe umfassende Mitwirkungsrechte und Pflichten.

Diese sind in § 36 SGB VIII normiert und beinhalten:

- Beratung und Aufklärung vor der Hilfe und bei Änderungen der Hilfe,
- Beteiligung bei der Auswahl der Einrichtung oder der Pflegestelle,
- Wunsch- und Wahlrecht,
- Personensorgeberechtigte, Fachkräfte stellen einen Hilfeplan gemeinsam auf und überprüfen ihn regelmäßig (weitere spezielle Bestimmungen in den §§ 37 und 38).

Die HZE-Praxis in Stuttgart basiert auf diesem Hintergrund und dieser Haltung. Im Folgenden werden die Grundlagen dafür und die Erfahrungen damit dargestellt.

In zwei Stadtbereichen begann 1997/98 der Umbau der Hilfen zur Erziehung. Seit 2003 ist die neue Struktur Regelbetrieb. Wichtigste äußere Kennzeichen sind: In den 10 Bereichen der Stadt arbeiten je ein HZE-Träger mit einem ASD/Beratungszentrum (BZ) aufs engste zusammen. Der Träger ist verpflichtet, möglichst viele Hilfen selbst zu leisten. Eine Budgetsystematik fördert diese Vorgabe. Die Hilfen werden gemeinsam in Stadtteilteams (STT) beraten und sollen maßgeschneidert zu den Bedürfnissen und Problemen der jungen Menschen und ihren Familien passen.

Insgesamt also ein hoch komplexer Umbau der Hilfen zur Erziehung, der von Anfang an die Perspektive der Menschen, der Nutznießer der Hilfen einbezog. Zu sichern war und ist diese Perspektive in den Konzepten und Verträgen des Umbaus, in der Struktur der Zusammenarbeit der Fachexperten und in der Alltagspraxis der beteiligten Einrichtungen und Dienste. Damit soll die entsprechende Haltung der Fachkräfte unterstützt und gefördert und die Rechte der Adressaten gesichert werden. Konkret für Stuttgart sind bedeutsam:

1. der Grundlagenvertrag zum „Umbau der Hilfen zur Erziehung“,
2. das Verfahren und der Ablauf der Hilfeplanung,
3. die Dokumentation der Hilfen,
4. die Qualitätssicherung und
5. das Fachcontrolling.

1. Der Grundlagenvertrag zum „Umbau der Hilfen zur Erziehung“

Der Umbau der Hilfen zur Erziehung ist abgesichert durch eine Reihe verschiedener Vertragswerke, die die Struktur, die fachliche Orientierung und die Finanzierung umfasst. Grundlage des HzE-Umbaus sind die fachlichen Ziele im Grundlagenvertrag:

- Adressatenorientierung der Hilfen und
- Lebensweltorientierung.

Die Leistungsberechtigten werden als Ausgangspunkt der Hilfeplanung und Leistungserbringung gesehen, die Hilfen sollen den individuellen Zielen und Wünschen der Familien, der Kinder und Jugendlichen entsprechen. *„...Adressatenorientierung nicht nur theoretisch ein(zu)fordern, sondern praktisch auszugestalten und in konkrete überprüfbare Ziele zu übersetzen.“*

„Ausgangspunkt jeder Unterstützungsleistung soll die Situationswahrnehmung aus Sicht der jungen Menschen und der Familien sein“. Die Eigenverantwortung soll gestärkt, die Betroffenen als Akteure der Hilfeplanung und Hilfestaltung gefördert werden. Auch „Die jungen Menschen sollen an der Hilfeplanung intensiv beteiligt werden. Die Sprache in den Dokumenten sollte verständlich für die Leistungsberechtigten sein und fachlichen Anforderungen genügen. Hierbei soll eine konkrete, kleinschrittige und überprüfbare Vereinbarungskultur Grundlage der Kontraktgespräche sein.“

Die Folgen sind flexible Hilfen, individuell komponierte Betreuungsarrangements, die die vorhandenen Ressourcen und Selbsthilfekräfte der Familien stärken. Wir reden in diesem Zusammenhang auch von „Maßanzügen“.

Mit diesen Grundlagen entspricht der HzE-Umbau den Anforderungen des Gesetzgebers, die Betroffenen werden in ihrer Autonomie geachtet, auch dann wenn sie in Not geraten sind und Hilfe erforderlich wird.

In weiteren Teilverträgen werden diese Grundlagen in einzelne Verfahrensschritte, Arbeitshilfen und Dokumentationsbögen übersetzt.

2. Ablauf der Hilfeplanung

Der Ablauf der Hilfeplanung folgt dem klassischen Schema des Case-Managements:

- Beginn der Beratung – **Engagement**,
- Einschätzung, Informationsgewinnung und Zielfindung – **Assessment**,

- Entwurf geeigneter Hilfen Hilfeplanung – **Planing**,
- Durchführung – **Intervention**,
- Begleitung der Hilfe – **Monitoring**,
- Beendigung und **Evaluation**.

Die Hilfeplanung erfolgt im Zusammenspiel von BZ/ASD (Jugendamt), Hilfesuchenden/Hilfeempfängern und HzE-Träger (**Abbildung 1**).

Beratungszentrum Hilfesuchende	Prüfung des Bedarfs	• Anmeldung / Meldung • Beratung: Notlage und Hilfeantrag • Feststellung des Hilfeanspruchs / Alternativen
BZ Hilfesuchende	Vorbereitung der Eingabe ins STT	• Wünsche, Ziele, Ressourcen der Betroffenen • psycho-soziale Diagnose • (Vorbereitung der Hilfesuchenden auf das STT)
BZ mit HzE (Hilfesuchende ausnahmsweise)	Stadtteilteam (STT)	• Verstehen des Falles • Erarbeiten von Hilfeoptionen
BZ, HzE Hilfeempfänger	Kontraktgespräch ¼-jährlich	• Hilfeoptionen des STT • Entscheidung des Hilfesuchenden • Vereinbarungen
HzE-Träger Hilfeempfänger	Leistungserbringung	• gemeinsame Umsetzung der Kontrakte
BZ, HzE Hilfeempfänger	Abschlussgespräch	• Bewertung der Hilfe • Abschlussvereinbarungen

Abbildung 1

© Johannes Schmidt-Althaus

Auf dem ersten Blick wird deutlich, dass die Hilfesuchenden bei allen Ablaufschritten eine Hauptrolle spielen, mit der Ausnahme, dass sie in der Regel bei der Beratung im Stadtteilteam nicht anwesend sind. Es gibt jedoch ein STT, das mit der aktiven Teilnahme der Hilfesuchenden am STT Erfahrungen sammelt.

Die Schritte im Einzelnen:

Prüfung des Bedarfs

In dieser Eingangshase der Hilfe kommt es natürlich darauf an, mit welcher Haltung den Hilfesuchenden begegnet wird, wie transparent das Verfahren ist, wie über die Rechte der Hilfesuchenden informiert wird, welcher fachliche Ansatz zugrunde liegt.

Im Team des Beratungszentrums Stuttgart-West, das für mich der praktische Erfahrungshintergrund ist, arbeiten Fachkräfte aus verschiedenen psycho-sozialen Berufen mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Ihre Aufgabe ist es, das Anliegen der Hilfesuchenden aufzunehmen und zu verstehen (diagnostisches Fallverstehen), wobei durchaus

die unterschiedlichen Fachperspektiven zum Tragen kommen können/sollen. Es gibt absichtlich keine standardisierte Diagnostik, Checklisten o.Ä.

Im multiprofessionellen Team wird nach einer Reihe von Gesprächen und Beratungen der jugendhilferechtliche Bedarf geprüft anhand zweier Fragestellungen:

- Gibt es hinreichend Gründe für die Gewährung einer Hilfe zur Erziehung, einer Hilfe für junge Volljährige oder für eine Eingliederungshilfe?
- Mit welcher (offenen) Fragestellung soll der Fall im STT beraten werden?

Vorbereitung der Eingabe ins Stadtteilteam (STT)

Selbstverständlich werden die Hilfesuchenden über die geplante Eingabe und das Verfahren informiert. Es werden weitere Informationen für die Eingabe ins STT gesammelt. Dabei werden insbesondere die Wünsche, Ziele und Ressourcen der Betroffenen reflektiert.

STT ohne Betroffene sind auf eine gute Kenntnis des Fallverantwortlichen über den Willen und die Ziele der Hilfesuchenden angewiesen. Vor STT, an denen die Hilfesuchenden selbst teilnehmen, müssen diese besonders vorbereitet werden. Sie werden informiert und eingestellt auf:

- das Verfahren im STT und dessen Ablauf,
- ihre eigene Rolle im STT
- den Einstieg ins STT in Form eines Dialogs mit den Betroffenen über das Problem, Kompetenzen und Ressourcen und über Lösungsideen

Stadtteilteam

In allen Bereichen der Stadt gibt es Stadtteilteams, die sich strukturell gleichen und nach ähnlichen methodischen Vorgaben arbeiten. Bis auf ein STT sind die Hilfesuchenden bei den STT-Beratungen nicht anwesend.

Ein Stadtteilteam setzt sich zusammen aus Beratungsfachkräften des BZ/ASD, der Wirtschaftlichen Jugendhilfe des BZ/ASD und Mitarbeitern des HzE-Trägers aus dem ambulanten und stationären Bereich. Aufgabe des STT ist es, den Fall zu verstehen, und daraus Hilfoptionen zu entwickeln.

STT ohne Hilfesuchende arbeiten nach folgender, bewährter Struktur:

1. Verteilung von Funktionen (Moderation und Protokollführung),
2. Fragestellung an das STT durch den Falleinbringenden,
3. Falldarstellung,
4. Informationsfragen,
5. Bestimmung der fallspezifisch nutzbaren Ressourcen,
6. Rollenverteilung,

7. Hypothesenbildung,
8. Ideensammlung für Hilfoptionen,
9. Rollenstatements,
10. Konkretisierung der Ideen,
11. Zusammenhang Fall und Stadtteil, fallunspezifische Ressourcen werden reflektiert und dokumentiert.

Hervorzuheben ist: Die Fragestellung an das STT sollte möglichst ergebnisoffen sein. Die Hypothesenbildung dient dazu, unterschiedliche fachliche Perspektiven zu nennen, ohne sie zu diskutieren. In ihrer Fülle bieten sie immer einen Fundus von Erklärungen, die sich gegenseitig ergänzen können. Darauf aufbauend sind die unterschiedlichsten Ideen erwünscht und möglich.

Da die Betroffenen nicht im STT vertreten sind, werden sie mit einem methodischen Mittel stellvertretend hinein genommen. Einzelne Mitarbeiter übernehmen die verschiedenen Rollen der Mutter, des Vaters, des Kindes. Vor der Konkretisierung der Ideen nehmen sie Stellung zu den Hypothesen und Ideen. Diese Rollenstatements scheinen häufig die Befindlichkeit der Betroffenen zu treffen. Sie können allerdings nicht das unmittelbare Korrektiv der Betroffenen ersetzen.

Das Ziel der STT sind Maßanzüge für die Betroffenen, immer wieder aber werden in diesen Beratungen aber „nur“ Designermodelle kreiert, die später dann in den Kontraktgesprächen angepasst werden müssen.

Anders die Erfahrung in dem STT, das Betroffene hinein nimmt.

Das STT orientiert sich zwar an dem gleichen, oben beschriebenen Ablauf, es entfallen aber die Rollenverteilung und die Rollenstatements. Stattdessen haben die Hilfesuchenden die Chance, sich in der Beratung zu den Beratungsergebnissen des STT unmittelbar zu äußern. Außerdem erfordert ihre Mitwirkung eine besondere Aufmerksamkeit in der Vorbereitung und Durchführung des STT:

- Es ist zu prüfen, ob der Fall sich für eine gemeinsame Beratung eignet.
- Die ASD-Fachkraft hat die Aufgabe, darauf zu achten, dass die Familienmitglieder im STT gleichberechtigt mitarbeiten können (Gefahr vorgeführt zu werden).
- Die Betroffenen müssen einverstanden und bereit dazu sein.
- Sie müssen über Verfahren und Ablauf des STT aufgeklärt sein.
- In einem Vorbereitungsgespräch müssen mit ihnen die Inhalte und Form des Einstiegsdialogs besprochen werden.
- Das STT beginnt mit einer Anwärm- und Kontaktphase und mit einem 15-Minuten-Dialog zwischen Betroffenen und fallverantwortlicher Fachkraft mit Inhalten wie: Problem, Lösungsideen, Kompetenzen und Ressourcen.
- Es folgen Informationsfragen, Hypothesenbildung und Ideensammlung, Statements der Betroffenen und Informationsaustausch über das Wohngebiet und seine Möglichkeiten.

Aus Sicht der Fachkräfte, die mit dieser Form des STT arbeiten, hat die unmittelbare Mitwirkung der Hilfesuchenden im STT Vorteile:

- Durch die Teilnahme bekräftigen die Hilfesuchenden ihren Willen und ihre Motivation zur Hilfe.
- Die beteiligten Fachkräfte bekommen Informationen aus erster Hand.
- Es entsteht ein lebendiges Bild über den jungen Menschen und seine Familie.
- Die Hilfesuchenden erleben die Teilnahme von mehreren Fachkräften als besondere Wertschätzung.
- Sie lernen Fachkräfte mit ihren Hilfeideen kennen, mit denen sie später zusammenarbeiten.
- Sie sind von Anfang an als aktive Gestalter der Hilfe gefordert oder werden dazu ermuntert.
- Die Teilnahme am STT motiviert auch für die weitere Zusammenarbeit.
- Die Hilfesuchenden haben besondere Sozialraumkenntnisse, die für die Hilfeideen befruchtend sein können.

Die Kontraktgespräche

Grundsätzlich werden die Hilfoptionen, die im STT beraten und deren Realisierbarkeit durch den HzE-Träger geprüft wurde, den Hilfesuchenden/Hilfeempfängern vorgestellt. Sie können sich für die eine oder andere Variante entscheiden.

Kritisch anzumerken ist, dass nur solche Varianten angeboten werden, die machbar erscheinen. Die Hilfesuchenden kennen mögliche andere Ideen aus dem STT nicht. Dies ist anders, wenn sie selbst am STT teilgenommen haben.

Statt des Begriffes „Hilfeplan“ wurde der Begriff „Kontrakt“ gewählt, um den Anspruch nach Vereinbarungen auf gleicher Augenhöhe zu signalisieren. Kontrakte werden vierteljährlich fortgeschrieben, um die Kommunikation zwischen allen Beteiligten des Hilfeprozesses zu gewährleisten.

Abschlussgespräch

Abschlussgespräche haben eine besondere Bedeutung für den Hilfeverlauf. Sie läuten die Beendigung der Hilfe, die Generalisierung der Veränderungen und schließlich den Schluss der Hilfe und den Übergang zur Phase danach ein. Sie sind letztlich eine besondere Form des Kontraktes und werden im Idealfall mit allen Hilfeempfängern geführt.

Spätestens beim Abschlussgespräch wird deutlich, wie eng die Kooperation mit den Nutzern der Hilfe war, was sie für ihre Alltagsbewältigung in der Zusammenarbeit mit den Fachexperten lernen und verändern konnten.

3. Dokumentation der Hilfen

Wie das Verfahren der Hilfeplanung die Mitwirkung und Zusammenarbeit aller Beteiligten sichern soll, so soll dies auch mit Hilfe der schriftlichen Dokumentation geschehen. Beispielfhaft soll das entlang der Verfahrensschritte gezeigt werden.

Dokumentation der Bedarfsprüfung

Da die Prüfung des Bedarfs für die Hilfesuchenden Folgen für einen Rechtsanspruch hat und für das Jugendamt Kosten entstehen, wird schon dafür eine angemessene Dokumentation benötigt.

Für die **Anmeldung** gibt es einen besonderen **Bogen (Anlage 1)** Neben einer Reihe von persönlichen Daten ist es wichtig, das Anliegen der Ratsuchenden möglichst authentisch zu dokumentieren.

Im Falle des Kinderschutzes gelten andere Bögen, auf die hier nicht eingegangen wird.

Die folgenden Gespräche nach der Fallverteilung im Team werden in **Aktenvermerken** dokumentiert. Auch dafür gibt es ein **Raster**, das die Anliegen der Betroffenen sichtbar macht (**Anlage 2**).

Unterlagen für die Eingabe ins STT

Die gesammelten Erkenntnisse über den Fall werden aufbereitet und im **Falleingabebogen (Anlage 3)** festgehalten.

Hervorzuheben ist, dass der Ausfüllende die Situations- und Problembeschreibung aus unterschiedlichen Perspektiven darstellen und dazu die Ansichten der Personen möglichst in wörtlicher Rede wiedergeben soll. Die fachliche Einschätzung des BZ wird davon unterschieden. Auch die Erwartungen/Ziele und Lösungsideen werden für alle Beteiligten gesondert dargestellt.

Die Sprache soll so gewählt werden, dass alle Beteiligten sie möglichst nachvollziehen können, deshalb soll wörtliche Rede für die Hilfesuchenden und verständliche Berater-sprache durch die Fachkräfte verwendet werden.

Die Kontraktgespräche

Für die Vereinbarungen, die im Kontraktgespräch getroffen werden, gibt es wiederum einen Vordruck, der eine differenzierte Wahrnehmung der Ziele und Eigenbeiträge aller Beteiligten ermöglicht. Maßgabe dafür ist, dass so genannte kleinschrittige Ziele und überprüfbare **Vereinbarungen** verabredet werden (**Anlage 4**).

4. Qualitätssicherung

Sowohl das Verfahren zur Hilfeplanung als auch seine Dokumentation sollen wie dargestellt die Perspektive der Betroffenen und ihre aktive Teilnahme an den Hilfeprozessen sichern. Beide Instrumente fördern die dazu erforderlichen Haltungen der Fachkräf-

te, dienen der Klärung ihrer Rolle und unterstützen die Zusammenarbeit und Transparenz für alle Beteiligten.

Alleine wären diese Instrumente jedoch nicht zielführend. Sie werden ergänzt durch Maßnahmen der Qualitätssicherung wie spezifische Fortbildungen, methodische und thematische Fachtage der STT, Reflexion der STT-Sitzungen, Training-on-the-Job. Dazu kommen regelmäßige Treffen auf Leitungsebene des Beratungszentrums / ASD mit dem kooperierenden Träger, bei denen Fälle als auch die Kooperation angeschaut und daraus Themen abgeleitet werden.

5. Fachcontrolling

Mit Hilfe des Fachcontrollings sichern auch die Jugendamtsleitung und die Leitungen der HzE-Träger, unterstützt durch die Jugendhilfeplanung, die fachlichen Ziele des Umbaus der Hilfen zur Erziehung.

Indikatoren dieses Controllings sind unter anderen zum Beispiel:

- Waren alle Nutzer und Nutzerinnen der Hilfe beim Kontraktgespräch?
- Haben alle Ziele formuliert?
- Wurden diese Ziele in ihrer Sprache festgehalten?
- Wurden kleinschrittige, überprüfbare Ziele angegeben?

Diese Indikatoren werden ausgewertet und fließen ein in die Controlling-Workshops der einzelnen Bereiche, in das Benchmarking, die Steuerungsvereinbarungen zwischen Bereich und Jugendamtsleitungen oder die Leitungsrunden auf verschiedenen Ebenen.

Schlussbemerkung

Es sollte deutlich werden, dass wir in Stuttgart die Herausforderung des Themas dieser Arbeitsgruppe annehmen. In unserer Praxis haben wir dafür eine ganze Reihe von Vorkehrungen getroffen und vorläufige Antworten gefunden. Unsere Praxis ist kein Königsweg, aber ein ernsthafter Versuch zu lernen, mit den betroffenen Familien und jungen Menschen einen partnerschaftlichen Weg aus ihrer Hilfebedürftigkeit zu begehen.

Anlage 1

Anmeldung / Orientierungsberatung			
Beratungszentrum West		☐ Eilt	
Aufgenommen von:		☐ pers.	☐ tel.
Datum:	Uhrzeit:	☐ HH-Liste geprüft	
Meldung / Anfrage durch:		☐ anonym	
Name:			
Anschrift:			
Telefon privat:		Handy:	geschäftlich:
Betrifft: ☐ selbst ☐ Familie ☐ Kind ☐ andere			
Name:			
Anschrift:			
Telefon privat:		Handy:	geschäftlich:
Kind:		geb.	Alter: TE/Schule:
Wichtige Hinweise:			
Anliegen:			
Hinweis auf Gefährdung des Kindeswohls?		☐ Ja	☐ Nein
Wenn ja, welche?			
Vereinbarungen/ Folgeschritte:			
☐ Beratung beendet ☐ Weiter verwiesen an:			
☐ Kontaktaufnahme / Rückruf bis:			
☐ Sonstiges			

Anlage 2

Aktenvermerk:

Name:

Kontakt per: ☐ Telefonat ☒ Beratungsgespräch ☐ Hilfekonferenz

Datum: **Ort:**

Gesprächspartner/innen:

Fragestellungen / Ziel für das Gespräch:

Betroffene:

Fachkraft:

Weitere:

Gesprächsinhalte:

Hypothesen:

Kontrakte und nächste Schritte: (was, wie, wann, wer?)

☐ Einsatz des KSB ist erforderlich

☐ Einsatz des KSB ist **nicht** erforderlich. Grund:

Anlage 3

Bereich: 07 EDV-Eingabe am:	STT: von:	Falleingabe			
--------------------------------	--------------	--------------------	--	--	--

BZ-Fallzuständigkeit:		GZ:	
WJH-Fallzuständigkeit:		GZ:	

1. Falleingabe ins Stadtteilteam

Pers.-Nr.:	Fall-Nr.:	Vorname:	Alter:

2. Aktueller Stand

Datum der aktuellen Kenntnisnahme:					
Falleingabe ins STT am:					
Frühere Falleingaben ins STT:					

Anzahl der Kontakte BZ ⇄ Familie/Umfeld zwischen aktueller Kenntnisnahme und Falleingabe:

War die Familie bereits vor der aktuellen Kenntnisnahme beim BZ bekannt?

☐ Nein

☒ Ja, seit: _____

☐ durch HzE
☒ durch Sonstiges: _____

3. Einschätzung Thema Kinderschutz

☐ aktuell kein Thema☐ SKB wird verwendet

4. Die Fragestellung (Aufmerksamkeitsrichtung) an das Stadtteilteam

5. Genogramm

Bitte kennzeichnen, wer zur Fallbearbeitung notwendig ist. Diese Personen müssen sich auch unter

8. Situationsbeschreibung wiederfinden.

6. Soziogramm (optional)

7. Beteiligte

(Alle, die mit dem Fall zu tun haben!)

Wer ? (Vater, Mutter, Kind....)	Hat mit wem zu tun? (Personen, Institutionen)

8. Die Situationsbeschreibung/Problembeschreibung (“Wer hat welches Problem?”)*

--

Immer kenntlich machen, aus welcher Perspektive berichtet wird. Die Ansichten der Personen sollen in wörtlicher Rede wiedergegeben werden. Wenn es über bestimmte Personen nichts zu berichten gibt, ist dies auch zu dokumentieren.

9. Fachliche Einschätzung des BZ

--

* Immer kenntlich machen, aus welcher Perspektive berichtet wird. Die Ansichten der Personen sollen in wörtlicher Rede wiedergegeben werden. Wenn es über bestimmte Personen nichts zu berichten gibt, ist dies auch zu dokumentieren.

10. Ressourcen			
Wer? (Kind, Vater, Mutter...)	Persönliche:	Weitere Soziale:	

Familiäre Stärken:	Materielle Ressourcen:	Infrastrukturelle/Sonstige:

11. Erwartungen/Ziele und Lösungsideen	
Erwartungen/Ziele:	Lösungsideen:
Junger Mensch:	
Familienmitglieder:	
Weitere Beteiligte:	

Anlage 4

Bereich: 07	STT:	Kontraktgespräch
EDV-Eingabe am:	von:	

BZ-Fallzuständigkeit:		Telefon:	216-
WJH-Fallzuständigkeit:		Telefon:	216-
Ansprechpartner/-in Träger:		Telefon:	

1. Allgemeines

Pers.-Nr.:	Fall-Nr.:	Name:	Vorname:		
Datum:		von:		Bis:	
Ort:					
☐ erstes Kontraktgespräch		☐ weiteres Kontraktgespräch			

2. Beteiligte

Namen der Beteiligten:

Junger Mensch	
Mutter	
Vater	
Geschwister/weitere Kinder	
WJH-Mitarbeiter/-in	
BZ-Mitarbeiter/-in	
BZ-Mitarbeiter/-in	
HxE-Mitarbeiter/-in	
HxE-Mitarbeiter/-in	
Weitere, Bezug zur Familie:	
Weitere, Bezug zur Familie:	
Weitere, Bezug zur Familie:	

3. Folgetermin

Zeitpunkt der Überprüfung/Fortschreibung der Vereinbarung:

Datum:		Uhrzeit:	
Ort:			
Beteiligte:			

4. Für die Hilfe wichtige aktuelle Veränderungen

--

5. ☐ Erstkontrakt: Unterstützungsideen des Stadtteilteams

☐ Folgekontrakt: Sind die vereinbarten Handlungsschritte umgesetzt worden?

--

6. Wer hat welche Ziele?

Wer? Ziele:

--	--

7. Handlungsschritte zu den genannten Zielen

(Was soll sich bis zum nächsten Kontraktgespräch ändern? Konkretisierung der Ziele aus Punkt 6.)

Wer, mit welchem Ziel: Handlungsschritte bis zum nächsten Kontraktgespräch:

--	--

Wer, mit welchem Ziel: Handlungsschritte bis zum nächsten Kontraktgespräch:

--	--

Wer, mit welchem Ziel: Handlungsschritte bis zum nächsten Kontraktgespräch:

--	--

Wer, mit welchem Ziel: Handlungsschritte bis zum nächsten Kontraktgespräch:

--	--

8. Hilfevereinbarung		Pers.-Nr.:	Fall-Nr.:	Name:	Vorname:	
In dem Kontraktgespräch am _____ wurde vereinbart, dass die Leistung aus folgenden Komponenten besteht:						
Für wen?	Was?	Wie intensiv?	Wie lange?	Durch wen?		
An wen richtet sich das Angebot? (Einzelne= Leistungsberechtigte, Familien	Kurzbeschreibung des Inhaltes:	Gruppe?	Zeitlicher Umfang in Tagen oder Stunden (keine Korridore):	Zeitraum, für den diese Leistung vereinbart wurde: Beginn: Ende:	Name der/des verantwortlichen HZE-Mitarbeiter/-in	Träger und Organisations-einheit
		☐ n=	☐ einmalig ☐ pro Monat ☐ pro Woche ☐			
		☐ n=	☐ einmalig ☐ pro Monat ☐ pro Woche ☐			
		☐ n=	☐ einmalig ☐ pro Monat ☐ pro Woche ☐			
		☐ n=	☐ einmalig ☐ pro Monat ☐ pro Woche ☐			
Beiträge der Familie/des jungen Menschen und des Umfeldes/des BZ's						
Wer?	Was? Kurzbeschreibung des Inhaltes:					

9. Unterschriften Familie und Beratungszentrum

Familie/ Junger Mensch

Beratungszentrum (BZ/ WJH)

10. Bestätigung der Hilfeübernahme entsprechend des vereinbarten Kontraktes durch HzE-Mitarbeiter/-innen

11. Weitere Beteiligte

Arbeitsgruppe 2: Wer ist eigentlich der Experte? Beteiligung von jungen Menschen und ihren Familien im Hilfeplanprozess?

Klientenbeteiligung: Wer ist eigentlich der Experte?

STEFAN BENNING

Stellvertretender Bezirksleiter, Amt für Kinder, Jugend und Familie, Bonn

Seit 2003 findet in Bonn ein Prozess zu einer sozialraum- und ressourcenorientierten Jugendhilfe statt. Um Ressourcen der Bürger stärker nutzen zu können, ist eine aktive Beteiligung der Klienten unbedingt erforderlich. Der Klient wird als Experte seines eigenen Lebens und seiner Probleme ernst genommen. Dies entbindet aber nicht die Mitarbeiter des Jugendamtes und der freien Träger davon, professionell zu arbeiten, sondern sie müssen dem Klienten einen Rahmen bieten, um eine individuelle ressourcen- und lösungsorientierte Hilfe den jungen Menschen und ihren Familien anbieten zu können.

Bonn ist eine Stadt mit 300.000 Einwohnern, davon 52.000 Kindern und Jugendlichen. Hilfen zur Erziehung werden vom Bonner Amt für Kinder, Jugend und Familie durch sechs Teams des Fachdienstes für Familien- und Erziehungshilfen (FFE) vermittelt. Die Stadt Bonn hat 2005 ca. 33 Millionen Euro für Hilfen zur Erziehung ausgegeben. Dafür wurden 1.000 Hilfen geleistet (500 ambulant, 350 stationär, 150 teilstationär). In Bonn sind 28 Jugendhilfeträger tätig.

Auftrag und Ziele unseres Projektes ist im Wesentlichen:

- Begrenzung der Fallzahlen und Kosten,
- Fachliche Weiterentwicklung der HzE mit Blick auf eine sozialräumliche Orientierung,
- Gruppenangebote – Präventivplätze und -angebote,
- Finanzierungssysteme einzelfallübergreifender und lebensweltorientierter Hilfen,
- Fremdunterbringungen vermeiden,
- Bildung, Erziehung und Betreuung in den HzE-Prozess einbinden, Kooperation mit den entsprechenden Einrichtungen / ganzheitliches Angebot,
- Entwicklung von Kooperationsformen mit anderen Institutionen im Sozialraum,
- Vertiefung der Zusammenarbeit mit den freien Trägern.

Eckpunkte der Projektentwicklung

Der Start des Projektes erfolgte im Jahr 2003. Zunächst wurde das Projektteam Bonn-Nord ausgewählt, das mit einem Pilotprojekt begann. Die wissenschaftliche Beratung und Begleitung übernahm das Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit der Universität Duisburg-Essen (ISSAB). Durch das Projektteam wurden Kooperationspartner bei

den freien Trägern ausgesucht. Für einen Sozialraum sind mehrere freie Träger zuständig. Kriterien für die Auswahl waren die Zahl der Hilfen, die bei den Trägern bereits durchgeführt wurden bzw. werden, und das Vorhandensein einer Immobilie/eines Angebots im Bezirk. Stationäre Hilfen sind am Projekt beteiligt.

Durch das Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit wurde eine gemeinsame, 12-tägige Qualifizierung für das FFE-Team und die freien Träger, die im Sozialraumteam vertreten sind, durchgeführt.

Seit März 2005 sind wir als Sozialraumteam in Bonn-Nord etabliert. Wir treffen uns regelmäßig einmal wöchentlich. Das Team besteht aus 22 Personen, jeweils zur Hälfte aus dem Jugendamt und aus den freien Trägern. Hier werden unter anderem alle Hilfen zur Erziehung in Fallbesprechungen vorgestellt.

Klientenbeteiligung im Hilfeplanverfahren

Die Beteiligung von jungen Menschen im Hilfeplanprozess ist in Bonn unstrittig und klar organisiert (**Abbildung 1**).

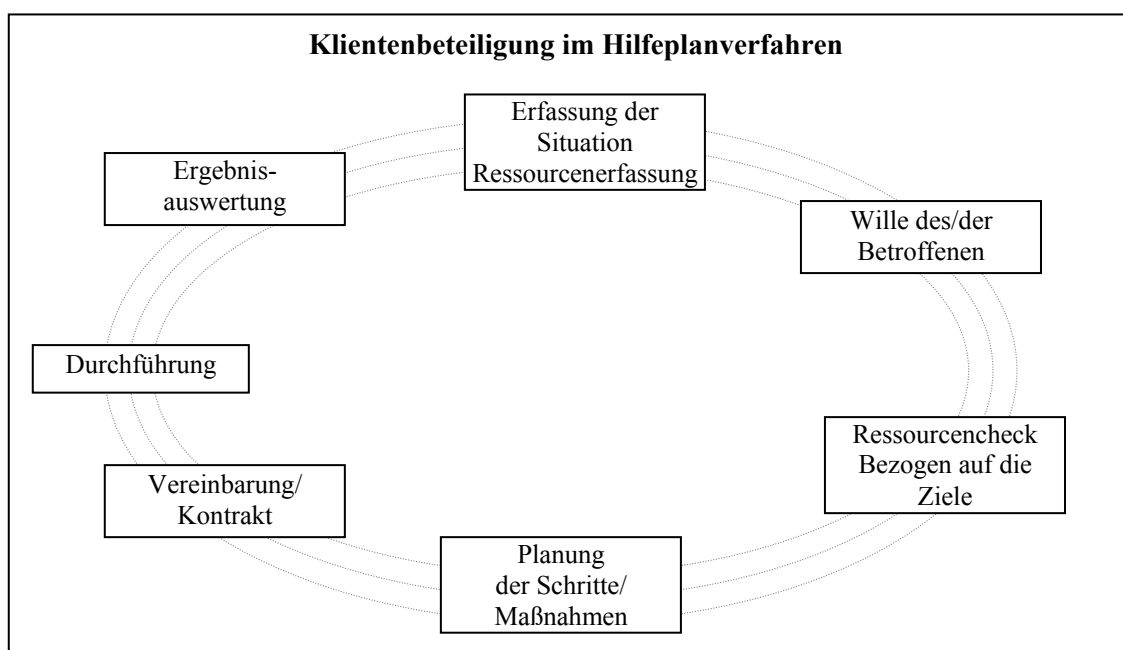


Abbildung 1

© ISSAB

Zunächst beginnen wir mit der Erfassung der Situation. Wir versuchen, zusammen mit dem Klienten herauszufinden, wo sein (nicht unser!) Problem liegt. Dabei wird natürlich auch nach Ressourcen gefragt: „Was können Sie gut? Was haben Sie früher gut gemacht? Womit kommen Sie gut klar? Wer hilft Ihnen?“ usw.

Im nächsten Schritt erörtern wir den Willen des/der Betroffenen. Die Hilfe soll nicht am Willen des Betroffenen vorbei durchgeführt werden. Zusammen mit dem Klienten werden Ziele festgelegt. Wir helfen dem Klienten dabei, seine persönlichen Ziele zu entwickeln. Die Ziele entsprechen bestimmten Standards, sie sind:

- wichtig für den Klienten,
- realistisch,
- konkret und klar formuliert,
- positiv formuliert,
- terminiert,
- in der Hand der Betroffenen,
- in der Sprache der Betroffenen.

Die Ziele werden noch einmal in Bezug auf die bereits erfragten Ressourcen untersucht, um die Möglichkeiten des Klienten für die Erreichung der Ziele zu erfassen. Nach diesen Schritten, die in der Verantwortung des Jugendamtes liegen, wird der Fall dem Sozialraumteam vorgestellt. Zur Fallvorstellung wird vorher ein Infobogen erstellt, der alle wichtigen Informationen über den Klienten, auch die Ziele und den Willen des Klienten, enthält (siehe Anlage).

Im Sozialraumteam findet eine kollegiale Beratung in mehreren Schritten (**Abbildung 2**) statt, in der Ideen zur Gestaltung der Hilfe gesammelt werden.

Kollegiale Beratung im Sozialraumteam	
Einstieg	Rollenverteilung Moderation, Falldarsteller, Visualisierer, Protokoll Perspektivenwechsler nach kurzer Beschreibung der Person
Falldarstellung	
Informationsfragen	Verständnisfragen Perspektivenwechsler sammelt genügend Information
Bearbeitung der Handlungsebene	Ideenbörse Perspektivenwechsler reagiert auf Vorschläge; eigene Sichtweise
Konkretisierung möglicher Vorgehensweisen	
Reflexion	

Abbildung 2

© Amt für Kinder, Jugend und Familie der Bundesstadt Bonn nach ISSAB

Der Perspektivenwechsler übernimmt die Rolle des Klienten in der Fallberatung. Der Fall wird vorgestellt, aus dem Kreis kommen Informationsfragen. Der Perspektivenwechsler kann hier weitere Informationen sammeln. Danach werden Ideen zusammengetragen. Dabei kann der Perspektivwechsler direkt auf Vorschläge reagieren und seine eigene Sichtweise einbringen. Der Fallvorstellende kann nun noch einmal Nachfragen zu einzelnen Ideen stellen und am Schluss der Beratung gibt es eine Reflexion.

Die Fallbesprechung wird protokolliert. Die Ideen, die dabei gesammelt wurden, werden im Kontraktgespräch mit dem Klienten gemeinsam besprochen. Der Klient kann diese Ideen hinterfragen, befürworten oder auch ablehnen. Das Kontraktgespräch ist bei uns das erste Hilfeplangespräch. Der potenzielle Helfer ist daran bereits beteiligt. Dem folgt die Durchführung der Hilfe nach der Vereinbarung. Nach einer festgelegten Zeit findet eine Ergebnisauswertung statt, in der erkennbar wird, welche der vereinbarten Ziele erreicht und warum welche nicht erreicht worden sind. Entweder ist die Hilfe nun beendet oder man legt neue Ziele fest und der Hilfekreislauf wird erneut in Gang gesetzt. Jede neue Hilfe und auch jede Fortschreibung eines Hilfeplans wird im Sozialraumteam besprochen.

Perspektive des Projekts in Bonn und Fazit

Das Projekt der Sozialraum- und Ressourcenorientierung wird in den Jahren 2006/2007 auf die anderen Bezirke ausgeweitet. 2008 soll der Prozess abgeschlossen und das Projekt stadtweit umgesetzt sein.

Durch das Projekt wird eine intensive Beteiligung der Klienten sichergestellt. Ziele orientieren sich ausschließlich am geäußerten Willen der Klienten. Eigene Wertvorstellungen oder Problembeschreibungen der professionellen Helfer treten dabei in den Hintergrund. (Im Bereich der Kindeswohlgefährdung müssen selbstverständlich Mindeststandards eingehalten werden.)

Im Verlauf der Hilfen sind bereits erste Veränderungen erkennbar. Die Hilfen werden effektiver, Ziele werden durch die größere Beteiligung und insbesondere stärkere Wertschätzung der Klienten schneller erreicht. Die Hilfen dauern im Durchschnitt kürzer, Betreuungssettings mit unklaren Aufträgen werden vermieden. Wer ist eigentlich der Experte? Jeder Einzelne für seinen Bereich!

Anlage

Informationsbogen zur Fallpräsentation

Falldarstellung ☐

Sachstandsmitteilung ☐

Ersteingabe am:	Klient: Genogramm
Wiedervorlage am:	
Bewilligte Hilfeform: Höhe der FL-STD:	
Hilfe bewilligt seit: bis	
Fachkraft (Präs.):	
FFE/HZE Fachk.:	

Aufmerksamkeitsrichtung (entfällt bei Sachstandsmitteilung)

--

**Leistungsbereich/Graubereich/
Gefährdungsbereich**

--

Verortung

--

3. Ziele Wille der/des Klienten (Vater/Mutter/Geschwister/soz. Umfeld....)

Ziele / Wille

Ggf. Benennung neuer Ziele
(Ziele, die während der Maßnahme in Kooperation mit Klient erarbeitet wurden)

4. Sachstand (bei Wiedervorlagen)

Bisherige Zielerreichung: Welche Ziele wurden wie erreicht, was war hinderlich / förderlich (z.B. genutzte Ressourcen)

Welche Ziele wurden nicht erreicht und warum?

5. Ressourcen der/des Klienten

Ressourcenkarte von:

Persönliche Ressourcen	Soziale Ressourcen (Beziehungen)
Materielle Ressourcen	Infrastrukturelle/institutionelle Ressourcen

Arbeitsgruppe 3: Übergänge zwischen stationären und ambulanten Hilfen

Eine Entwicklungs- und Lerngeschichte der Evangelischen Gesellschaft in Stuttgart

REGINA WEIßENSTEIN

Abteilungsleiterin, Evangelische Gesellschaft Stuttgart

EKKEHARD LUDWIG

Bereichsleiter, Evangelische Gesellschaft Stuttgart

1. Der Rahmen des Geschehens: Der Umbau der Erziehungshilfen in Stuttgart

Das Reformprojekt startete im Sommer 1997 in Stuttgart damit, dass das Jugendamt und die Träger der Erziehungshilfen „Qualitätsziele“ vereinbarten. Diese beziehen sich ausdrücklich auf *alle* Hilfen und werden im Folgenden nur auszugsweise, und mit einem besonderen Blick auf Fremdunterbringungen skizziert:

- Alle Hilfen richten sich flexibel an der individuellen Situation der jungen Menschen und ihres Umfeldes aus. Einrichtungen der Erziehungshilfen übernehmen Verantwortung im sozialen Raum. Sie verändern sich gemeinsam mit den jungen Menschen und ihren Familien, mit denen sie arbeiten.
- Stärken und Lösungsideen der „Betroffenen“ sind Ansatzpunkte aller Hilfen.
- Vorrangig werden ganze Familien und ihr Umfeld gestärkt.
- Im Hilfeverlauf erfolgen möglichst wenig Beziehungsabbrüche.
- Integrative Unterstützung beugt Ausgrenzungsprozessen vor.
- Alle Hilfen werden wohnortnah durchgeführt, wenn fachlich nichts dagegen spricht.
- Ein neu entwickeltes Finanzierungssystem unterstützt die fachlichen Ziele stark.

Es ist leider nicht selbstverständlich, dass stationäre Erziehungshilfen in sozialräumliche Umbauprozesse einbezogen werden. Ähnliche Reformprojekte an anderen Orten arbeiten zum Teil mit Formeln wie „ambulante Hilfen *vor* stationärer Unterbringung“ oder gar „ambulant *statt* stationär“. Dies waren in Stuttgart keine vorgegebenen Projektziele, wohl aber erhoffte Effekte einer konsequent veränderten fachlichen Ausrichtung an den Qualitätszielen.

Die Evangelische Gesellschaft erbringt mittlerweile sozialräumliche Erziehungshilfen in drei regionalen Bereichen. Neun Jahre praktischer Erfahrung mit sozialräumlichen Umbauprozessen in Stuttgart machen deutlich, dass in einem gelungenen Einbezug der Hilfen in Wohnformen ein entscheidender Erfolgsfaktor für das gesamte Vorhaben liegt. Dafür gibt es fachliche und finanzielle Gründe.

Aus zahlreichen Untersuchungen zur Wirksamkeit von Fremdunterbringungen im Bundesgebiet sind die Aspekte bekannt, die Erfolgchancen stationärer Hilfen erhöhen:

- Eltern und junge Menschen stehen hinter der Fremdunterbringung.
- Eltern können ihre Elternrolle weiterhin aktiv wahrnehmen.
- Es besteht ein regelmäßiger Kontakt zwischen jungen Menschen und Eltern.
- Eltern und Fachkräfte stimmen sich für eine gemeinsame erzieherische Linie ab.
- Eltern und Jugendliche können spezifische Ziele der Lebensgestaltung formulieren.
- Das Hilfesetting wird in kurzen Abständen auf seine Sinnhaftigkeit überprüft.
- Heimerziehung zeigt eine hohe Leistungsfähigkeit in Krisensituationen.
- Die Qualität der Rückführungsarbeit ist hoch.

Die finanzielle Perspektive: Bundesweit ist ein großer Teil des Kostenaufwandes für Erziehungshilfen langjährig fest für stationäre Hilfen gebunden. Das hängt auch damit zusammen, dass gerade diese oftmals nicht wohnortnah geleistet werden. Vor Projektbeginn, im Jahr 1996, wurden Hilfen für 25 Prozent aller Fälle außerhalb des Stadtgebiets von Stuttgart erbracht, dies geschah im Wesentlichen in stationären Einrichtungen. Die stationären Plätze Stuttgarter Träger wurden im Gegenzug oft durch Jugendämter anderer Landkreise belegt – die bei Fremdunterbringung traditionell vielerorts übliche Verschiebung junger Menschen eben.

Das Projekt startete 1998 in einem regionalen Bereich im Stuttgarter Norden als Experiment. Der Bereich setzt sich aus zehn Stadtteilen zusammen, in denen circa 72.000 Einwohner leben. Die Evangelische Gesellschaft (EVA) machte sich als Träger mit ihrer Einrichtung „Flattichhaus“ auf den Weg des sozialräumlichen Umbaus, der im Folgenden aus einer Binnenperspektive beschrieben wird.

2. Entwicklungsphasen des sozialräumlichen Umbaus bei der EVA

a) Ein Blick in die „Frühgeschichte“ bis zum Projektbeginn im Januar 1998

Das „Flattichhaus“ ist eine Einrichtung der Evangelischen Gesellschaft, die nach einem schwäbischen Pfarrer und Erzieher des 18. Jahrhunderts benannt ist. Sie wurde 1960 gegründet. Zunächst wurde sie als eine Auffangeinrichtung für DDR-Flüchtlinge genutzt, dann für ein Wohnheim für verhaltensauffällige Lehrlinge und „Sonderschüler“. Anschließend wurde sie zur stationären Einrichtung für Kinder aus der ganzen Bundesrepublik. Der Einzugsbereich wurde mit den Jahren immer kleiner. In den 70er-Jahren wurde das Flattichhaus in der Jugendhilfe dadurch bekannt, dass es in einem „Heilpädagogischen Zentrum“ neben der stationären Arbeit erstmals im süddeutschen Raum Tagesgruppen aufbaute. In den folgenden Jahrzehnten differenzierte die EVA das vorgehaltene Angebotsspektrum an Hilfen zur Erziehung laufend aus. Als zentrale Grundlagen der fachlichen Ausrichtung entwickelten sich neben der Heilpädagogik das systemische Vorgehen und erlebnispädagogische Ansätze.

Unmittelbar vor Projektbeginn gehörten zum Flattichhaus:

- sechs lebensweltorientierte Tagesgruppen im Stadtgebiet,
- drei stationäre Wohngruppen, davon zwei im Stuttgarter Norden,
- ein heilpädagogischer Schulkindergarten,
- Erziehungsstellen,
- eine Kindertagesstätte mit integrierten Erziehungshilfen.

Weitere Hilfeformen wie Betreutes Jugendwohnen, Mädchenspezifische Hilfen, ISE und auslandspädagogische Maßnahmen wurden durch andere Einrichtungen der EVA erbracht.

Fachkräfte der stationären Hilfen fokussierten ihre Aufmerksamkeit im Flattichhaus oft auf die Binnenperspektive eines gut geordneten Gruppenlebens. Im Vordergrund der Bemühungen stand, das Kind in die Gruppe zu integrieren. Dies wurde begründet durch den heilpädagogischen Ansatz, den Kindern ein heilsames Zusammenleben in einem geschützten und gut strukturierten Milieu zu ermöglichen.

Besonders die Innenwohngruppe in der Zentrale wies eine eher übergewöhnliche Alltagsstruktur auf. Aber auch in der Außenwohngruppe für Jugendliche, im „Sprungbrett“ zeigte sich bei kurzfristigen Krisenunterbringungen, dass die Rundum-Versorgung die Suche nach Alternativen zur Fremdunterbringung erschwerte. Wenn die Beziehungen im „häuslichen“ Rahmen der Gruppe stark in den Vordergrund gestellt wurden, brachen Außenkontakte eher ab.

Der Aufbau von Kontakten zum Stadtteil war für die Fachkräfte nachrangig, zumal die meisten Belegungen ohnehin aus anderen regionalen Bereichen oder gar Städten erfolgten (Einzugsgebiet im Radius von 20 bis 50 km).

Offene Elemente und flexible Settings wurden in stationären Gruppen kaum umgesetzt. Trotzdem vertrat das Flattichhaus auch bei dieser Hilfeform schon seit vielen Jahren den konzeptionellen Anspruch, sehr familienorientiert zu arbeiten (Öffnungszeiten in der Regel als Fünftagesgruppe, Eltern- Erzieherkreis). Die MitarbeiterInnen wollten den Eltern eine hohe Verantwortung für die Gestaltung des Alltags belassen und sie in Entscheidungen mit einbeziehen. In der Praxis blieb die Beziehung zwischen stationären Gruppen und den Eltern oft dadurch belastet, dass sich Konkurrenzmuster zeigten. Es fiel dann schwer, vorhandene familiäre Ressourcen noch wahrzunehmen.

b) Die Flexibilisierung und sozialräumliche Ausgestaltung ambulanter Arbeit

Die Organisation veränderte sich ab Projektbeginn 1998 entsprechend der Herausforderungen, welche die Einzelfälle konkret stellten. Es ging darum, zunächst sehr pragmatisch und meist unter hohem Zeit- und Handlungsdruck im Einzelfall ein möglichst passendes Setting zu arrangieren, und damit praktische Erfahrungen zu sammeln. Hilfreich waren dabei eine sehr konsequente Ausrichtung an den Qualitätszielen, und der Mut zu Suchbewegungen, aber auch zur Fehlerfreundlichkeit.

Langwierige theoretische Konzeptionsentwicklungsprozesse konnten wir uns nicht erlauben. Sollten wir dennoch zu sehr damit beginnen wollen, theoretisch zu planen, dann

fürhte uns die Realität meist sehr schnell wieder zurück in eine kaum vorhersehbare und tendenziell eher chaotische sozialräumliche Praxis (indem sich zum Beispiel „Zielgruppen“ unvorhersehbar veränderten). Der Impuls zur fachlichen Weiterentwicklung ging 1997 von den Tagesgruppen aus. Der Träger entschied sich, diese Angebotsform zu flexibilisieren, aufsuchende und integrative Ansätze auszubauen. Dieser Prozess endete nach einem Jahr mit der Auflösung aller Tagesgruppen. Dies war die logische Konsequenz einer radikalen Umsetzung der Qualitätsziele in jedem Einzelfall. Ab 1999 erbrachten Fachkräfte flexible ambulante Hilfen für vier Stadtteilteams.

c) **Schritte zur Flexibilisierung stationärer Arbeit ab 1999 – Veränderungen im Fallverstehen**

Im Vordergrund der Modifikation stationärer Arbeit standen zunächst nicht fachliche Beweggründe, sondern der strukturell veränderte Kontext:

- Die Zuständigkeit der EVA als Träger für sozialräumliche Hilfen ist bezogen auf Alters- und Zielgruppen wie Hilfesettings wesentlich erweitert (§ 20, §§ 27 ff, § 34, § 35a, § 41, § 42 SGB VIII).
- Bisherige Belegungen mit der traditionellen Zielgruppe aus anderen Landkreisen fallen weg. Belegungsschwankungen erhöhen sich drastisch, da sich der Einzugsbereich verkleinert.
- Durch den hohen Anspruch, kurzfristig für alle Bedarfe des Bereichs eine adäquate Hilfe zu erbringen, wird eine Belegungssteuerung faktisch unmöglich. Dies erfordert auch erweiterte Möglichkeiten eines flexiblen Personaleinsatzes.

Später kamen **fachlich begründete Fragen** dazu, die sich innerhalb der Einrichtung in Konfliktlinien verdeutlichten:

- Die Qualitätsziele verlangen, dass Hilfen im Prozess dauernd neu „erfunden“, ausgestaltet und verändert werden können. Dies erfordert auch, die bestehende „Versäulung“ der beiden Kategorien „ambulante“ und „stationäre“ Hilfen“ trägerintern aufzuheben, um konsequent flexible Hilfesettings (gerade auch in der Schnittstelle) schaffen zu können.
- Die bisherige Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen war den „stationären“ MitarbeiterInnen eher fremd, und sie wurde als bedrohlich gewertet. Soziale Ressourcen wurden kaum gesehen, oder aber nicht als solche geachtet.
- Zu Projektbeginn nahmen Fachkräfte stationärer Gruppen lediglich im Einzelfall am Stadtteilteam teil. Durch den Gaststatus erlebten sie sich nicht als gleichberechtigte Mitglieder. Wenn das Stadtteilteam die Hilfeoption einer Fremdunterbringung erörtern, dann bedeutete dies oft zugleich, dass der Fall damit pauschal abgearbeitet schien.
- Der Qualifizierungseffekt der Stadtteilteams fehlte den „stationären“ MitarbeiterInnen außerdem. Sie bekamen wenig Grundlagen dafür, sich sozialräumliche Kenntnisse anzueignen. Sie nutzten verstärkt weiterhin ihre eigenen abgegrenzten Subsysteme (interne Teambesprechungen und Fallberatungen) und entwickelten

dort eigenverantwortlich Hilfeansätze zur Bewältigung ihres Arbeitsalltags. Wenn sich die Hilfesettings durch eine Fremdunterbringung veränderten, blieben die ambulanten MitarbeiterInnen aufgrund tragender Beziehungen oft mit einer Teilaufgabe im Fall tätig. Zu viele Subsysteme kommunizierten dann in den Hilfen „nebeneinander her“. Die unterschiedlichen institutionellen Hintergründe führten zu ganz verschiedenen Ansätzen in Fallverstehen und Interpretation von Hilfebedarfen. Je mehr Professionelle zur internen Abstimmung kommunizieren müssen, umso weniger Raum bleibt aber oft für direkte Willensbekundungen der Familien. Diese müssen immer mehr Filter durch Hypothesen der Profi's durchlaufen.

Erste Veränderungen im „Sprungbrett“

Im „Sprungbrett“, der Außenwohngruppe für Jugendliche, wurde im Jahr 1999 der Personalstamm von bisher 3 Fachkräften (Grundlage früher: Fünftagegruppe) verdoppelt. Sechs KollegInnen arbeiteten nun mit bis zu 7 Jugendlichen ab 12 Jahren, die im „Sprungbrett“ wohnten.

Darüber hinaus ermöglichten diese MitarbeiterInnen flexible Hilfesettings im Rahmen von Nachbetreuungen von Jugendlichen in Wohnungen im Stadtteil, in einer im Haus integrierten Wohneinheit, in einer ausgelagerten Wohngemeinschaft oder auch in ambulanter Form. Teilweise wurden die Unterstützungsfunktionen „Wohnen“ und „Betreuung“ personell voneinander entkoppelt. Die Fachkräfte führten erste offene Aktionen im Stadtteil durch. So richtete sich zum Beispiel das Sportangebot an einer Schule nicht nur an Jugendliche mit stationärer Erziehungshilfe.

Wir machten die Erfahrung, dass die fachlich gewollten fließenden Übergänge zwischen „ambulanter“ und „stationärer“ Arbeit noch systematischer strukturell unterstützt werden müssen.

3. Strukturmodelle für sozialräumliche Wohnformen: „HüTN“ und „TWG“

Die EVA löste die bestehende strikte „Versäulung“ der beiden Kategorien „ambulant“ und „stationär“ im Jahr 2000 auf, um flexible Hilfesettings gerade auch in der Schnittstelle schaffen zu können.

Prämisse im Fallverstehen:

Beziehungen und Verhalten können sich meist auch entwickeln, ohne soziale Bindungen an das Herkunftsmilieu abubrechen. Unter der Bedingung eines strukturierten Alltags können Kinder und Familien in belastenden Alltagssituationen neue Erfahrungen machen und die Chance haben, ihre Lebenssituation zu verändern.

Elternarbeit heißt, Familien bei der Alltagsbewältigung zu unterstützen. Funktionierende elterliche Verantwortungsbereiche werden nicht von Fachkräften übernommen. In alltäglichen Situationen wird erprobt, wie Schwierigkeiten gemeinsam bewältigt werden können. Fachkräfte vermeiden es bewusst, in Konkurrenz zur Herkunftsfamilie zu treten.

Vorgehaltene Angebotsstruktur:

Die EVA traf die Entscheidung, im Stuttgarter Norden für Kinder und für Jugendliche unterschiedlich konzipierte Wohnformen vorzuhalten:

Zwei „HüTN“-Einheiten (= Hilfen über Tag und Nacht)

Zwei „TWGs“ (= Teenie-Wohngruppen).

Alle Wohnformen sollten möglichst gut im jeweiligen Einzugsbereich verortet werden, um für Familien als Anlaufstelle gut erreichbar zu sein.

Das HüTN-Team

Alle vormals „stationären“ MitarbeiterInnen wurden klar abgegrenzten Sozialräumen und den jeweiligen Stadtteilteams zugeordnet. HüTN-Mitarbeiter bilden als Fachkräfte mit stationärem Schwerpunkt gemeinsam mit den Fachkräften mit ambulantem Schwerpunkt das sozialräumliche Team der Hilfebringer. Die organisatorische Anbindung aller MitarbeiterInnen in die Stadtteile ermöglicht es, das Leben in den sozialen Räumen tatsächlich kennen zu lernen.

Erziehungshilfen durch das HüTN-Team sichern Unterbringung, pädagogische Alltagsbetreuung und Versorgung im Sozialraum der Leistungsberechtigten als Grundleistung. In der Regel werden bis zu acht Schulkinder und Jugendliche bis zu 16 Jahren betreut, die vorübergehend nicht in der häuslichen Gemeinschaft der Herkunftsfamilien leben können.

Ein HüTN-Team ist mit fünf PädagogInnen, einer Hauswirtschaftskraft und wechselnden Semesterpraktikantinnen besetzt. Vier pädagogische Fachkräfte übernehmen im Bezugsbetreuungssystem fallbezogen die Hilfeverantwortung. Im Dienstplan der HüTN-Einheit decken sie jeweils anteilig die Aufsicht und Betreuung sowie Grundleistungen im Gruppenalltag ab. Diese vier HüTN-MitarbeiterInnen agieren im Spannungsfeld zweier Arbeitsschwerpunkte. Sie verantworten den Alltag in der HüTN-Einheit. Zugleich erfordert ihre Aufgabe eine hohe Aufmerksamkeit für Integrationschancen in die Herkunftsfamilien und das soziale Umfeld.

Die Freizeitgestaltung findet möglichst im Lebensfeld statt. Die Kinder werden unterstützt, die vor Ort bestehenden Möglichkeiten zu nutzen (zum Beispiel Jugendhaus, Vereine, Gruppen, Jugendfarm, etc.). Die Präsenz der Wohngruppe im Stadtteil erleichtert eine Kooperation mit „Schlüsselpersonen“, mit Kindertageseinrichtungen und Schulen. Auch die HüTN-MitarbeiterInnen erschließen Ressourcen, weil die HüTN-Einheit durch vielfältige Aktionen vor Ort präsent ist. So entstehen Kontakte auf Gegenseitigkeit.

Durch die Zusammensetzung eines sozialräumlichen Teams aus Fachkräften mit „stationärem“ und „ambulanten“ Schwerpunkt erhöht sich die Flexibilität. Teamintern wird entschieden, wie die Aufgaben, die sich mit den konkreten Fällen stellen, verteilt werden. Vier HüTN-Fachkräfte eines Teams sind im Dienstplan wöchentlich acht Stunden für die flexible Arbeit im Stadtteil freigestellt. Dabei handelt es sich insgesamt um einen Zeitpool, der je nach Bedarf zwischen den Fachkräften verteilt wird.

Diese Organisationsstruktur ermöglicht es, auch in Hilfefasen der Fremdunterbringung sehr flexibel mit einer Vielfalt an Hilfesettings auf die unterschiedlichsten Individualbedarfe zu reagieren.

Ein Spannungsfeld ist damit allerdings nicht aufgehoben. Auch die auf eine Grundversorgung reduzierte „HüTN-Einheit“ braucht als Gruppensetting noch einen klaren und geordneten Rahmen. Flexibilität ist nur auf dem Fundament einer stabilen Grundstruktur umsetzbar.

Die erforderliche **Kontinuität** wird **auf drei Ebenen** abgesichert:

- a.) In jeder „HüTN-Einheit“ wurde die besondere Funktion eines „**Hausmanagers**“ eingeführt. Diese fünfte Fachkraft eines HüTN-Teams übernimmt in der besonderen Rolle verbindlich Verantwortung für die Organisation einer „HüTN-Einheit“ und für das Zusammenleben in der Gruppe. Sie ist von Montag bis Freitag tagsüber kontinuierlich in der „HüTN-Einheit“ präsent und sichert die grundsätzliche Verantwortlichkeit für das Zusammenleben der Gruppe. Die BewohnerInnen der HüTN-Einheit haben in der Hausmanager/-in eine verlässliche Ansprechperson, die für alle Anliegen des Zusammenlebens zur Verfügung steht. Sie regelt den geordneten Tagesablauf im Alltag der Wohneinheit und sorgt für die Einhaltung bzw. bedarfsgerechte Anpassung von Zeiten, Ritualen und Regeln im Gruppengeschehen. Sie organisiert jahreszeitliche Feste und Gruppenaktionen, gestaltet Tagesablauf und Räume ansprechend oder initiiert die Vereinbarung von Gruppenregeln. Deshalb kann sie in der Regel keine Schichtdienste und Wochenendeinsätze mehr übernehmen. Hausmanager übernehmen keine eigene Fallverantwortung und haben Kontakte zu allen hilfeverantwortlichen MitarbeiterInnen. Als zentrale Informationsstelle können sie Grundauskünfte zu allen Kindern und Jugendlichen geben. Im Stadtteilteam prüfen sie, ob Hilfeoptionen in der HüTN-Einheit umsetzbar sind. Außerdem übernehmen sie im administrativen und organisatorischen Bereich koordinierende Aufgaben.
- b.) Die Zentralküche wurde aufgelöst. In jeder HüTN-Einheit kocht nun eine **Hauswirtschaftskraft direkt vor Ort** und bindet die BewohnerInnen dabei möglichst mit ein. So ist sie auch kontinuierlich als weitere Ansprechperson präsent, wenn die Kinder und Jugendlichen von der Schule kommen.
- c.) Das HüTN-Konzept ermöglicht es den hilfeverantwortlichen MitarbeiterInnen, die Kinder und Jugendlichen als **kontinuierliche Bezugspersonen** über unterschiedliche „Stationen“ eines Hilfesettings hinweg zu begleiten. Zunächst wird im Einzelfall geklärt, welche Aufgaben weiterhin Eltern oder das soziale Umfeld übernehmen können. Möglichst viel Verantwortung soll dort belassen bleiben, wo sie bisher wahrgenommen wurde. Die geringen Entfernungen (maximal 6 km) erlauben eine Arbeitsteilung zwischen Familie, Umfeld und Erziehungshilfe. Die familiären Möglichkeiten einer Verantwortungsübernahme verändern sich erfahrungsgemäß im Hilfeverlauf. Dies zwingt die Fachkräfte auch, zu eruieren, wer sonst im Netzwerk etwas beitragen könnte. Durch den erweiterten Personalstamm eines Teams können darüber hinaus die Herkunftsfamilien so flexibel unterstützt werden, dass bestehende Kontakte und Beziehungen stabilisiert werden und sich die Chancen auf eine baldige Rückführung erhöhen. Die Unterbringung in einer HüTN-Einheit ist also im-

mer mit individueller Hilfe und meist mit Aufgaben der Eltern verbunden. Diese wird im Kontraktgespräch zusätzlich vereinbart. Die bedarfsgerechte Kombination der HüTN-Regelleistung mit flexiblen Hilfesettings ermöglicht eine deutlich verkürzte Dauer der Fremdunterbringung. Familien werden durch das pädagogische Team in den vereinbarten Bereichen entlastet. Neben der feststehenden HüTN-Regelleistung tritt die individuelle Hilfe dort in den Hintergrund, wo Familien wieder verstärkt die Verantwortung selbst übernehmen.

Die „TWG“ – Teenie-Wohngemeinschaft

Diese Wohnform wurde für jeweils sieben Jugendliche (14 bis 21 Jahre) konzipiert, für die ein enges stationäres Gruppensetting nicht mehr geeignet oder notwendig ist. Das Setting fordert die Eigeninitiative und Selbständigkeit deutlich stärker. Die Jugendlichen finden eine Ausstattung vor, die es ihnen ermöglicht, sich selbst zu versorgen und ihre Wäsche zu waschen (Beispiel: x einfache Mahlzeiten zubereiten ...). Im Einzelfall werden Verantwortungsbereiche zwischen Pädagogen, Jugendlichen und Bezugspersonen abgestimmt.

Beim TWG-Konzept ging es ursprünglich vorrangig darum, den Übergang in die Zukunft zu gestalten. Danach war die TWG kein Ort, der allzu „gemütlich“ sein sollte. Es soll Anreize zu weiteren Bewegungen, Entwicklungen und Perspektivenklärungen geben. Zugleich sind die Jugendlichen noch zu jung bzw. unselbständig für den offenen Rahmen betreuten Einzelwohnens. Die damit verbundene Freiheit wäre mit einer Gefährdung durch Vereinsamung oder zu geringe äußere Struktur verbunden.

Die TWG-Einheit zeichnete sich dadurch aus, dass die vorgehaltene Angebotsstruktur die tägliche Ansprechbarkeit von pädagogischen Fachkräften zum Tagesbeginn und in den Abendstunden, soziale Kontakte mit anderen MitbewohnerInnen und verbindliche Regeln und Eckpunkte zur Tagesstrukturierung sicherte. Es gibt eine klare Hausordnung. Eine Nachtbereitschaft unterstützt das Ziel, dass die Jugendlichen tagsüber einer Beschäftigung nachgehen können. Auch dieses Team hat ein Bezugsbetreuersystem und die besondere Funktion des/der Hausmanagers/-in.

Das HüTN/TWG-Konzept im Gesamtspektrum sozialräumlicher und überregional ausgerichteter Wohnformen in Stuttgart

Die HüTN-Einheiten bilden im Stuttgarter Norden das Herzstück der Fremdunterbringung, die zum Sozialraum hin geöffnet ist. Darüber hinaus hält das Flattichhaus Elemente für alternative Hilfesettings vor: In der Zentrale gibt es Räume zur flexiblen Nutzung (zum Beispiel für Familienwohnen oder kleine Wohngemeinschaften). Diese sichern die manchmal erforderliche regelmäßige Präsenz von Fachkräften und bauen zugleich nicht auf der Gruppenpädagogik auf. Natürlich werden außerdem in allen Stadtteilen des Nordens Jugendliche individuell beim Einzelwohnen begleitet.

Aus fachlichen Gründen, aufgrund des Wunsch- und Wahlrechts oder mangels Platzkapazitäten bekommen nicht alle jungen Menschen mit Bedarf an Fremdunterbringung die Unterstützung im regionalen Bereich. Etliche Unterbringungen erfolgen in Pflegefamilien, Bereitschaftspflegeverhältnissen oder Erziehungsstellen. Stationäre Hilfen werden

außerdem auch in überregional ausgerichteten Wohnformen mit spezialisiertem konzeptionellem Profil erbracht. Dazu zählen zum Beispiel gesamtstädtische Notaufnahmehäuser, Mädchenspezifische Wohngruppen, Unterbringungen nach §35a SGB VIII, Mutter-Kind-Häuser oder hoch strukturierte Hilfen.

Stationäre Unterbringungen erfolgen nicht ausschließlich, aber doch in zunehmendem Maß in Stuttgart oder gar im regionalen Bereich. Eine gesamtstädtische Erfassung aller Hilfen nach §34 SGB VIII widerspiegelte bereits für das Jahr 2004 deutliche Veränderungen: 66 Prozent der laufenden stationären Hilfen, die bereits vor der Reform begonnen hatten, wurden von Trägern außerhalb Stuttgarts versorgt. Bei stationären Fällen, die bereits das sozialräumliche Verfahren der Hilfeplanung durchlaufen hatten, wurden dagegen lediglich noch 27 Prozent bei Trägern außerhalb Stuttgarts untergebracht.

4. Sozialräumliche Modelle sind nicht in Stein gemeißelt – die Organisation bleibt auch im Jahr 2006 in Bewegung

Auf dem Weg der sozialräumlichen Organisationsentwicklung haben Fach- und Leitungskräfte vom Flattichhaus mittlerweile neun Jahre Erfahrungen gesammelt, modifiziert und gelernt. Zu keinem Zeitpunkt konnten wir unsere Strukturmodelle für flexible stationäre Hilfen als nun endlich abgeschlossene Fertigprodukte betrachten. Es ging und geht nicht um einmalige und irgendwann beendete Veränderungsprozesse, sondern um stete Weiterentwicklung.

Welche Erfahrungen hat das Flattichhaus gemacht?

Die Verlaufskontrolle und bedarfsgerechte Anpassung einer Hilfe hat sich deutlich verbessert. Die Unterbringungsdauer in sozialräumlichen Wohnformen verkürzte sich dadurch wesentlich. Ein zentraler Grund dafür ist, dass eine Fremdunterbringung nicht mit biographischen Entfremdungsprozessen verbunden ist. Eine konstante Wegbegleitung durch die gleiche hilfeverantwortliche Fachkraft kann Übergänge erleichtern.

Gegenbeispiel aus der Anfangszeit des Projekts:

Gegen alle fachlichen Prognosen entschieden sich langjährig alkoholranke Eltern ab einem bestimmten Stichtag dafür, trocken zu leben. Deren Kinder waren etwa 50 Kilometer fernab vom bisherigen Wohnort untergebracht worden. Daraus ergaben sich erhebliche Hürden für die eigentlich sinnvolle und von allen gewünschte Re-Integration: Es wurden weiterhin auch Risiken für die künftige Entwicklung gesehen. Alle Familienmitglieder waren nicht mehr daran gewöhnt, miteinander im Alltag zu leben. Für die Kinder standen drastische Wechsel ihrer bisherigen Bezugspunkte in Kindergärten, Vereinen und Schulen an.

Selbst wenn kurzfristig (zum Beispiel auf den Monat bezogen) Kosten im Einzelfall höher sein können, sinken die Gesamtkosten der stationären Hilfen im Jahresvergleich. Die durchschnittlichen Fallkosten waren im Flattichhaus in den vergangenen Jahren – bedingt durch die hohe Beendigungsquote – rückläufig.

Flexibilisierung hat ihren Preis. Ein Beispiel dafür:

Vor der Reform arbeiteten die Wohngruppen im Flattichhaus sehr eigenständig und selbstverantwortlich. Mit der Einbindung in den verbindlichen regionalen Kontext erwies sich die früher gut funktionierende Selbststeuerung schnell als gravierender Nachteil.

Der Einzugsbereich für die sozialräumlichen Wohnformen bezieht sich heute ausschließlich auf Stuttgart und überwiegend auf die Stadtteile im Norden. Kleinräumigkeit im Sinne von „Heim um die Straßenecke“ stößt jedoch in manchen Fällen an Grenzen.

Gründe dafür liegen auf mehreren Ebenen:

- Fachliche Überlegungen im Einzelfall (zum Beispiel die aktuelle Gruppenzusammensetzung in einer sozialräumlichen Wohngruppe)
- Die finanzielle Systematik einer Budgetfinanzierung ermöglicht zwar die Umsetzung der fachlichen Ziele, und sie vergrößert Gestaltungsräume für flexibles Handeln. Wirtschaftliches Handeln bleibt jedoch unumgänglich, und das bedeutet in einem gewissen Maß eben auch Auslastungsdruck.
- Logistische Grenzen der Flexibilität (zum Beispiel die auf kleinräumiger Ebene besonders hohen Schwankungen an erforderlichen Plätzen)
- Ab und an sozialräumliche Gegebenheiten: Die Evangelische Gesellschaft erbringt auch in einem regionalen Bereich Erziehungshilfen, in dem ein Rotlichtbezirk liegt. Die Verortung einer Wohngruppe genau in diesem Quartier wäre wegen Gefährdungsaspekten pädagogisch nicht zu verantworten, und Eltern auch nicht vermittelbar.

Folglich müssen Kooperationsbezüge zu anderen Stadtteilteams aufgebaut und sozialräumliche Ressourcenkenntnisse aus anderen Quartieren genutzt werden. Eine alltägliche Begegnung und Zusammenarbeit mit der Herkunftsfamilie ist in diesen Fällen unter erschwerten Bedingungen zu gestalten.

Womit beschäftigt sich das Flattichhaus gegenwärtig?

Der äußere Rahmen – ein möglicher Stolperstein sozialräumlicher und flexibler Strukturmodelle

Eine Wohnform, die eng im sozialstrukturell belasteten Quartier eingebunden ist, ist kein heimeliges Paradies in ländlicher Umgebung. Da eine Zielsetzung ist, die stationäre und die innerfamiliäre Welt eng miteinander zu verzahnen, muss der Rahmen Brücken zu ungeordneten Welten bauen. Dies bringt pralles Leben, aber auch Unruhe und Unkalkulierbares in eine Gruppe. Die Unterschiede zwischen der stationären und der innerfamiliären Welt dürfen nicht unüberbrückbar groß sein.

Kinder und Familienangehörige haben in der Wohnform die Möglichkeit, andere Erfahrungen zu machen und Schutz des Kindeswohls zu erfahren, aber es soll keine Gegenwelt aufgebaut werden. Dennoch leben die jungen Menschen nach einer stationären

Aufnahme an zwei Orten, die unterschiedlich strukturiert sind. Deshalb laufen im Einzelfall zum Beispiel folgende Fragen zur selbstkritischen Reflektion mit:

- Weichen die jungen Menschen durch räumlich nahe Fluchtpunkte in Krisensituationen einer Konfliktklärung dauerhaft aus?
- Könnte das „Pendeln“ auch dazu führen, dass sich ein junger Mensch nirgendwo zuhause fühlt?
- Hat die (meist) gewollte Nähe zu sozialräumlichen Ressourcen im Einzelfall die ungewünschte Nebenwirkung, dass auch das schädigende Milieu zu nahe ist?
- Wer definiert eine „Ressource als Ressource“? Der beste Kumpel des Jugendlichen kann aus elterlicher Sicht die für ihn größte Gefährdung sein – entsprechende Verständigungsprozesse sind zu moderieren.

Junge Menschen werden sehr kurzfristig aufgenommen und durch unterschiedliche Veränderungen ihrer Lebenssituation hindurch flexibel begleitet. Ambulante MitarbeiterInnen übernehmen einzelne Hilfeanteile. Die gewollte Beziehungskontinuität erhöht zugleich die Zahl der Profis auf der Gruppe. Freunde und Familienangehörige gehen täglich aus und ein. Aufnahmen erfolgen manchmal sehr kurzfristig und unter hohem Krisendruck. Das alles ist fachlich gewollt - und es bringt Unruhe. Nicht immer sind vorherige konkrete Auftragsklärungen oder umfassende Prüfungen eventueller Auswirkungen auf die aktuelle Gruppendynamik möglich.

In der Gruppe muss offen kommuniziert werden, dass es für die aufgenommenen Kinder sehr unterschiedliche Hilfeplanungen und darum auch zeitliche Perspektiven gibt. Die jungen Menschen brauchen außerdem ein hohes Maß an Transparenz darüber, dass im Gruppenalltag meist *die Pädagogen* Regeln und Strukturen vertreten – bei der aufsuchenden Familienarbeit setzen dagegen vor allem *die Eltern* Regeln durch, Fachkräfte begleiten eher im Hintergrund aus der Metaperspektive. Wenn der Entwicklungsprozess einer sozialräumlichen Wohnform so weit fortgeschritten ist, dass Eltern auch im Setting der Wohnform möglichst viel Verantwortung übernehmen können, greifen die beiden Lebenswelten noch besser ineinander.

Spätestens seit Bettelheim wissen wir, dass die Gestaltung des äußeren Rahmens Auswirkungen auf die Seele hat. Jeder erfahrene Pädagoge hat schon leidvoll erlebt, wie schnell Unruhe und mangelnde Identifikation mit einem Ort zu Vandalismus und Eskalationsspiralen führen können. Die flexible Wohnform benötigt deshalb als Fundament eine wohnliche Umgebung, die Pflege einer Atmosphäre, die gut tut.

Die sozialräumlich und flexibel ausgerichtete Wohnform braucht (vielleicht noch notwendiger als eine „klassische“ stationäre Gruppe) bewusst gesetzte Fixpunkte im Alltag, verbindliche Regeln und tragende Rituale. Die Fachkräfte mit stationärem Arbeitsschwerpunkt brauchen eine hohe Rollenflexibilität. Sie müssen wahre Experten in Herausforderungen der Gruppenpädagogik und -dynamik sein.

In kollegialen Besprechungen im Stadtteilteam fokussiert das Fallverstehen darauf, höchst individuelle, passgenaue und zielorientierte Hilfen für den Einzelfall „zu erfinden“. Das Team in einer sozialräumlichen Wohnform muss entsprechend ständig neu

eine Balance entwickeln, indem es auch Besprechungsstrukturen für Grundfragen pädagogischen Handelns im Gruppenalltag nutzt.

Wenn diese Verantwortung für das Zusammenleben in der Gruppe durch das flexible Team allein dem Hausmanager angelastet wird, scheitert das Modell. Der Hausmanager ist zwar Anwalt dieses Themas, und er kann einen freieren Blick auf das Gesamte bewahren, um daraus Handlungsbedarfe abzuleiten. Diese beziehen sich dann jedoch auf das ganze Team.

Zwischen Hausmanager und sozialräumlichen Fachkräften mit ambulantem bzw. stationärem Schwerpunkt gibt es zwangsläufig unterschiedliche Interessenslagen und Rollen. Dies ist produktiv, wenn die Spannungsfelder artikuliert und ausgetragen werden und wenn jeder die Bereitschaft hat, erzielte Kompromisse zu akzeptieren und diese in der eigenen Arbeit verbindlich durchzusetzen. Es ist Leitungsaufgabe, diese Annäherung und einen gemeinsamen Teamgeist kontinuierlich zu fördern.

Die kritische Überprüfung, welche Rahmenbedingungen es dafür braucht, um sehr unterschiedliche individuelle Hilfeaufträge miteinander zu vereinbaren, führt immer wieder zu Veränderungen der Strukturmodelle im Flattichhaus. Dieser Prozess wird wohl nie beendet sein.

Wir machten die Erfahrung, dass es im regionalen Bereich, auch bezogen auf ein Gruppensetting, unterschiedliche pädagogische Bedarfe gibt, die teilweise nicht miteinander vereinbar sind. In den HüTN leben immer wieder Kinder, bei denen sich bereits ab Hilfebeginn, oder im -verlauf abzeichnet, dass eine längerfristige stationäre Unterbringung möglicherweise nicht zu vermeiden ist (dies trifft vor allem bei suchtkranken, drogenabhängigen und psychisch kranken Elternteilen zu). Ein zentraler Auftrag an die HüTN-Einheit liegt dann darin, gelingende Gruppenerfahrungen zu ermöglichen. Für diese Kinder ist eine Atmosphäre zu schaffen, die nicht vom ständigen Wechsel durch Inobhutnahme- und Krisenkinder gekennzeichnet ist.

Folglich haben wir derzeit für die beiden HüTN-Einheiten konzeptionelle Unterschiede eingeführt. Eine Wohngruppe bindet Eltern weiterhin sehr stark in die alltägliche Verantwortung mit ein. In diesem Team übernehmen die Fachkräfte wie bisher auch viele ambulante Hilfeaufträge im Einzelfall. Die andere Wohngruppe nimmt jedoch eher junge Menschen auf, die eventuell eine längere Aufenthaltsdauer haben werden. Eltern halten zwar in der Regel Kontakt, können oder wollen derzeit aber nicht mehr alltagspraktische Verantwortung übernehmen. Die pädagogische Arbeit bietet hier mehr Schutzraum und Ruhe. Für jede konzeptionelle Differenzierung muss jedoch aus der sozialräumlichen Perspektive ein Preis bezahlt werden: Durch größere Einzugsbereiche reduziert sich die fußläufige Erreichbarkeit der Familien und bereits die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel kann für diese eine fast unüberwindbare Hürde für alltägliche und selbstverständliche Begegnungen mit den Kindern bedeuten.

Auch die beiden Teenie-Wohngruppen vom Flattichhaus haben sich unterschiedlich weiterentwickelt. An beiden Standorten zeigte sich, dass auch ein knapp vorgehaltener Betreuungssockel bewusst gestaltete Elemente eines Gruppenkonzeptes braucht. Beide Teams arbeiten seitdem verstärkt daran, Jugendliche für gemeinsame Aktivitäten zu gewinnen.

Die Erfahrung zeigte aber außerdem, dass in einer der beiden Wohngruppen für Jugendliche aufgrund deren hoher Bedürftigkeit eine engere Struktur und mehr Angebote vorzuhalten sind als ursprünglich geplant. Der Anspruch der TWG, dass sich bei Jugendlichen etwas bewegen muss, da diese Wohnform nur ein Übergang in die Zukunft ist, überfordert manche. Verselbstständigung ist nicht immer das primäre pädagogische Ziel – zumal, wenn die Jugendlichen es selbst noch nicht haben und leben. Deshalb wurde in einer TWG die Betreuungszeit verändert. Diese beginnt nun bereits mit dem Schulende. Für die Arbeitsaufträge der Fachkräfte bedeutet das, dass sich die stationären Arbeitsanteile in diesem Team jeweils etwas erhöht haben. Seitdem halten sich die Jugendlichen (und deren Freunde) vermehrt auch in den Räumen der Wohngruppe auf.

Zentrale pädagogische Herausforderungen der TWG sind:

Die Pädagogen müssen mit Phasen der Jugendlichen arbeiten, in denen Subkulturen oder Ausbrüche eine hohe Bedeutung für sie haben können. Sie dürfen dennoch nicht vorrangig eine Vielzahl von Erwartungen und Sanktionen formulieren (das wäre für die Jugendlichen oft nur ein „Mehr desselben“), sondern müssen Interessen suchen und fördern.

Das Spannungsfeld zwischen einer hohen Zielorientierung in der Hilfeplanung und einer Akzeptanz des Jugendlichen mit seiner ihm eigenen Idee gelungenen Lebens muss bewusst gestaltet werden. „Partizipation“ – das bedeutet eben auch, Zeit fürs Austesten und einen langsamen Hilfebeginn zu geben, nicht zu bedrängen ...

Bewährte Elemente sind durch alle Alltagswogen und Veränderungsphasen hinweg bisher in allen vier sozialräumlichen Wohngruppen erhalten geblieben:

- Hausmanager als Garant für Kontinuität,
- Hilfeverantwortliche im Einzelfall haben einen Blick auf das Gesamtsystem, wie zum Beispiel Schule, Ausbildungsstätte, Arbeits- und Wohnsituation der Eltern,
- Flexible ambulante Aufträge im Einzelfall ergänzen die stationäre Grundversorgung,
- Problemloser Wechsel in ein anderes Setting,
- Zeitliche Befristung der Hilfe und sehr konkrete Zielvereinbarungen bei der Hilfeplanung,
- Teilnahme auch stationärer Fachkräfte am Stadtteilteam,
- Wohnortnähe der Fremdunterbringung.

Neue konzeptionelle Entwicklungsrichtung: Familienwohnen

Das Flattichhaus hat die Chance, im Zentralgebäude weitere Räume für andere Wohnformen nutzen zu können. Derzeit wird an Einzelfällen modellhaft und in kleinen Schritten entwickelt, wie sozialräumliches Familienwohnen in enger Zusammenarbeit zwischen der Jugendhilfe und anderen Hilfesystemen (zum Beispiel dem Sozialpsychiatrischen Dienst für Erwachsene) sinnvoll zu gestalten ist.

Wir erleben dabei die Chance, unterschiedliche Hilfesysteme verbindlicher als bisher auf sozialräumlicher Ebene miteinander zu vernetzen. Dadurch können Fremdunterbringungen im Zwangskontext für alle Beteiligten ermutigender als bisher entwickelt werden werden.

5. Zwischenfazit

Sozialräumlich ausgerichtete Wohnformen bergen viele fachliche Entwicklungschancen in sich, wenn aus der Perspektive der AdressatInnen folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

1. Die jungen Menschen wollen wohnortnah leben. Eltern sind bereit, irgendeine Form des Kontakts zu ihren Kindern zu halten oder zu finden. Familien sind bereit, mit Fachkräften eine Kooperationsbasis zu erarbeiten. Die wohnortnahe Hilfe richtet sich im Einzelfall an einer fundierten fachlichen Zielsetzung aus. Es geht also gerade *nicht* lediglich um Vorgaben im Geist bürgerlicher Klischees: „*Ein Kind gehört nachhause.*“
2. Eine Institution sozialräumlich auszurichten, bedeutet, sich auf einen nicht mehr endenden Lernweg zu machen. Gerade wenn stationäre Hilfeformen mit den häufig sehr komplexen Konstellationen der Einzelfälle einbezogen werden, müssen hierarchieübergreifend tragende fachliche Grundhaltungen und Zielperspektiven wach im Blick bleiben und auf eine breite Basis gestellt werden. In der stationären Arbeit müssen Strukturelemente entwickelt werden, die auch *bei hohem Wellengang nicht sofort wieder über Bord geworfen* werden. Dies ist einfacher, wenn das immanente Spannungsfeld zwischen individuellen Hilfeanforderungen und institutionellen Strukturen bewusst wahrgenommen wird.
3. Förderliche strukturelle Bedingungen (eine Finanzierungssystematik, die Flexibilität ermöglicht – kleinräumige Kooperationsstrukturen mit dem Jugendamt usw.) müssen gerade bei stationären Hilfeformen mit hoch professionellen fachlich-methodischen Inhalten gefüllt werden. Team- und Personalentwicklung und die Gestaltung von Reflektions- und Qualifikationsräumen sind gerade in stationären Teams Themen von hoher Priorität. „Knackpunkte“ müssen systematisch erkundet werden. Diese zeigen sich durch teamübergreifende „offene“ Analysen bereits abgeschlossener Fälle, aber auch in bewusst gesetzten Controlling-Indikatoren (zum Beispiel Verlegungen, Wechsel von Hilfeverantwortlichen, Neufall- und Beendigungsquote, standardisierte Netzwerkanalyse).
4. Die konsequente Ausrichtung an sozialräumlichen Qualitätszielen darf nicht damit verwechselt werden, ideologisch zu agieren. Nicht alle Fremdunterbringungen sollen und können im Idealfall „um die Ecke“ stattfinden, auch wenn eine besondere Begründungspflicht für wohnortferne Unterbringungen sehr sinnvoll ist. Überregional ausgerichtete Einrichtungen mit speziellem konzeptionellem Profil werden weiterhin benötigt. Möglicherweise reduziert sich die Zahl der angefragten Fälle mittelfristig deutlich. Von einer verbindlichen und wertschätzenden Kooperation mit solchen Institutionen profitieren jedoch alle Seiten. Die Konzipierung einer bereichsbezogenen

Infrastruktur ist deshalb um Instrumente zur bereichsübergreifenden Planung zu ergänzen.

5. Kein Strukturmodell lässt sich automatisch an einen anderen Ort verpflanzen und kopieren. Konzeptionen leben vor allem von Menschen, deren inneren Überzeugungen und praktischen Erfahrungen, und von dem Level der Kooperation mit Partnern. Vorgehaltene sozialräumlich ausgerichtete Hilfestrukturen können sich nur erfolgreich entwickeln, wenn sie auf einem stabilen Fundament gebaut sind. Zentrale Pfeiler dafür sind gemeinsame Planungs- und Entwicklungsprozesse mit allen Hierarchieebenen des sozialräumlichen Hilfeebringers, ganz besonders aber auch mit dem regionalen Jugendamt.

Arbeitsgruppe 4: Qualitätsentwicklung – der Spiegel meiner Arbeit

Qualitätsentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung in Frankfurt (Oder)

HANKA RICHTER

Jugendhilfeplanerin, Amt für Jugend und Soziales, Frankfurt/Oder

1. Einordnung des Prozesses der Qualitätsentwicklung in Frankfurt (Oder)

Wir sehen gute Qualität sozialer Arbeit nicht als „Zufall, sondern als Ergebnis angestrengten Denkens“¹ und Handelns.

Letztendlich geht es in der sozialen Arbeit darum, herauszufinden, ob die soziale Tätigkeit etwas genutzt hat, also welche Wirkung diese erreicht hat. Um herauszufinden, welche Wirkung erzielt worden ist, muss zunächst definiert werden, welche Wirkung erzielt werden soll.

In Frankfurt (Oder) begann deshalb die Qualitätsentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung zunächst mit der *Zielentwicklung im Rahmen der Erarbeitung des Leitbildes „Flexible Erziehungshilfen“*, die sich als äußerst aufwändiges Verfahren gestaltete. Hierbei war uns wichtig, dass diese Ziele das Ergebnis eines gemeinsam zwischen öffentlichen und freien Trägern ausgehandelten Prozesses waren. Für die Koordinierung des Prozesses der Qualitätsentwicklung im Bereich der Hilfen war Jugendhilfeplanung zuständig.

In Frankfurt (Oder) orientiert sich die Qualitätsentwicklung (QE) in der Jugendhilfe an folgenden Kriterien²:

(1) Mitarbeiterpartizipation

Von Anfang an müssen Mitarbeiter in den Prozess der Qualitätsentwicklung mit einbezogen werden, damit sie diesen auch akzeptieren, forcieren und damit Qualitätsentwicklung nicht den Bezug zur Praxis verliert.

(2) Prozessorientierung

Qualitätsentwicklung sehen wir als flexibles, im Verlauf auch veränderbares, Vorgehen. Die Instrumente der Qualitätsentwicklung sollen entsprechend der aktuellen Erfordernisse der Praxis bedarfsgerecht weiterentwickelt werden.

(3) Adressatenorientierung

Die Adressatenperspektive soll in die Qualitätsbewertung einfließen, auch wenn sie nicht als alleiniges Kriterium für deren Bewertung gelten kann.

¹ John Ruskin (1819-1900) englischer Kunstkritiker, Sozialökonom und Sozialreformer

² Merchel 2001

(4) Praktikabilität

Die Verfahren der QE müssen im Alltag ohne großen Aufwand einsetzbar sein und abgestimmt sein auf die spezifischen Bedingungen, so u.a. auf die regionale Personalsituation.

(5) thematische Breite

Es sollen die Dimensionen von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität einbezogen werden, wobei erfahrungsgemäß die Ergebnisqualität am schwierigsten zu bewerten ist.

(6) Dialogorientierung

Dialogische Formen der Qualitätsbewertung sollen im Vordergrund stehen. Letztendlich sehen wir Qualitätsentwicklung immer als „Mittel zum Zweck“ der Evaluation der Effektivität sozialer Arbeit.

2. Übersicht der Bausteine im Prozess der Qualitätsentwicklung

Wichtig ist, dass die Bausteine des Umgestaltungsprozesses im Gesamtzusammenhang gesehen werden, wie in Abbildung 1 deutlich wird.

3. Erläuterung des Zusammenspiels der Bausteine des Qualitätsentwicklungsprozesses

Zielentwicklung und Indikatoren:

Das Bemerkenswerte des Qualitätsentwicklungsprozesses in Frankfurt (Oder) besteht darin, dass die freien Träger sich bereits zu Prozessbeginn mit dem Amt für Jugend und Soziales partnerschaftlich auf den Weg begeben haben, das Ziel der integrierten, flexiblen und regionalisierten Hilfen zur Erziehung umzusetzen. Es ist dem Amt für Jugend und Soziales und den freien Trägern des Bereiches Hilfe zur Erziehung gemeinsam gelungen, ein handhabbares *Leitbild „Flexible Erziehungshilfen“* zu entwickeln, das im Jugendhilfeausschuss beschlossen worden ist und tatsächlich als Orientierung für strategisches und operatives Handeln der öffentlichen und der freien Träger dient.

Durch den Prozess der Leitbildentwicklung entstanden eine verstärkte Identität und gemeinsame Handlungsgrundlagen sowohl bei den Mitarbeitern des Amtes für Jugend und Soziales als auch bei den Mitarbeitern der freien Träger.

Die im Leitbild fixierten Rahmenbedingungen können nicht ausschließlich vom öffentlichen Träger und den freien Trägern gewährleistet werden, sondern bedürfen weitergehender kommunalpolitischer Entscheidungen, die gemeinsam erarbeitet, diskutiert und vereinbart werden müssen, infolge dessen auch intensive inhaltliche Diskurse mit dem Jugendhilfeausschuss (JHA) erfolgen müssen.

Dieses Leitbild stellt kein starres und für immer geltendes Dogma dar. Deshalb war bereits 1998 geplant, das Leitbild bei Bedarf fortzuschreiben, um es aktuellen Erfordernissen anzupassen. Die *erste Fortschreibung des Leitbildes* erfolgte im Mai 2001 (**Anlage**).

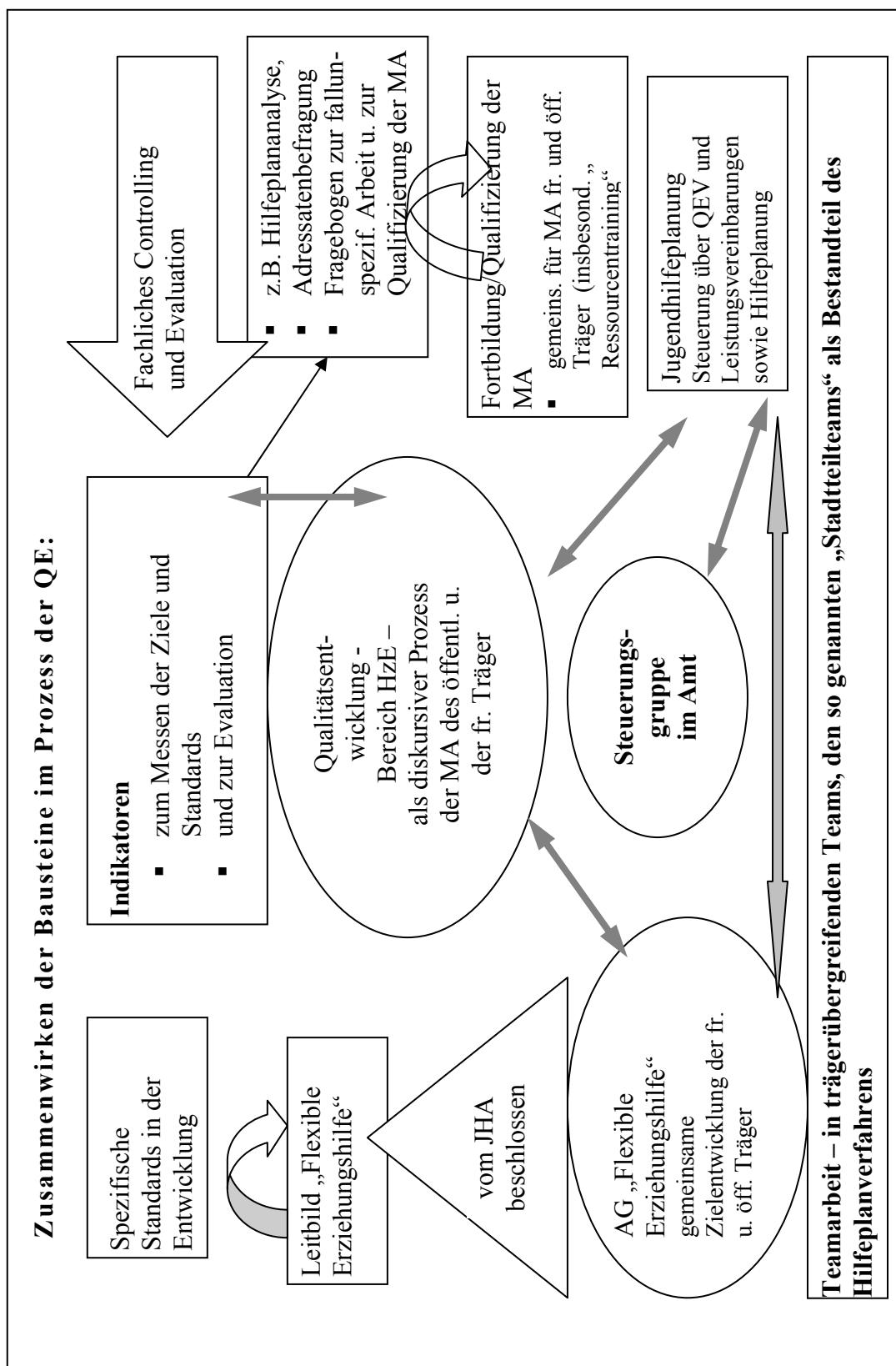


Abbildung 1

Um den Versuch zu unternehmen, die Realisierung der formulierten Ziele und Standards zu messen und die fachlichen Prozesse zu evaluieren, wurden entsprechende Indikatoren entwickelt. Solche Indikatoren sind zum Beispiel Adressatenbefragungen und Hilfeplananalysen.

Mit Hilfe von *Evaluationsinstrumenten*, die in Federführung der Jugendhilfeplanung eingesetzt werden, soll es gelingen, Schwerpunkte zu überprüfen und Wirkungen einzuschätzen. Eine entscheidende Bedeutung der Indikatoren liegt jedoch ebenfalls darin, dass sich im Prozess der Erarbeitung und Realisierung der Indikatoren in Frankfurt (Oder) ein konstruktiver fachlicher Diskurs zwischen den Fachkräften des öffentlichen und der freien Träger entwickelt hat.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt erarbeitet eine „Unterarbeitsgruppe“ der AG „Flexible Erziehungshilfen“ spezifische Standards und Indikatoren für stationäre Hilfen der Erziehung, die sich wiederum einordnen in die Gesamtzielstellung des Leitbildes Flexible Erziehungshilfen.

Trägerkooperation versus Trägerkonkurrenz

Etwa seit 1996 steuerte das Jugendamt – im Konsens mit den im Bereich der Hilfen zur Erziehung etablierten freien Trägern – *gegen* eine quantitative *Trägerausweitung*, was weitestgehend Konsens in der Stadt ist. Damit wird die Absicht verfolgt, finanzielle Mittel in der Stadt zu belassen, andererseits jedoch – und das in erster Linie – freie Träger zu motivieren, sich gemeinsam mit dem öffentlichen Träger auf den – oft steinig – Weg der Qualitätsentwicklung erzieherischer Hilfen zu begeben. Dafür wiederum ist ein hohes Maß an Kontinuität durch eine relative Bestandssicherung erforderlich.¹

Mit den in Frankfurt (Oder) realisierten Umbauprozessen der Erziehungshilfe war ebenfalls (gewollt!) eine *Minimierung der Trägerkonkurrenz* verbunden, entgegengesetzt zu Vorgehensweisen einiger Kommunen, die die Wettbewerbsbestrebungen der freien Träger untereinander bewusst stark forcieren. Jedoch fallen im Rahmen der Realisierung des „Frankfurter Ansatzes“ auch durchaus vorhandene positive Wirkungen von Trägerkonkurrenz wie „Markt- und Dienstleistungsorientierung als Wettbewerb“ weitgehend weg, die es durch andere Anreizsysteme zu ersetzen gilt.

Hierbei können *Evaluation* und auch *Controlling*, die im untrennbaren Zusammenhang mit Qualitätsentwicklung stehen, eine wesentliche Funktion übernehmen. Sie können einen „transparenten Vergleich“ zwischen den „Anbietern“ herstellen, in der Hoffnung und der Absicht, den „fachlichen Ehrgeiz“ der freien Träger durchaus herauszufordern.

Insbesondere die Evaluation im Bereich der Hilfen zur Erziehung als qualitätssichernde und prozessorientierte Maßnahme, zunächst der Fachkräfte und dann der Leitungen, wurde in unserer Stadt als Teil von Jugendhilfeplanung umfassend entwickelt. So wurde durch die AG „Flexible Erziehungshilfe“ z.B. ein Adressatenfragebogen entwickelt, der heute strukturell einen Bestandteil des Hilfeplanprozesses darstellt und durch den ASD im Rahmen des Abschlussgespräches bei Beendigung einer Hilfe eingesetzt wird und

¹ vgl. Peters 2003

eine wichtige Grundlage für die Steuerung von Planungsprozessen liefern soll. Jedoch besteht bei uns das wichtige Erfordernis, diese begonnenen Prozesse des fachlichen Controllings und der Evaluation mit dem Finanzcontrolling zu verbinden.

Kommunikationsstrukturen

In Frankfurt (Oder) wurde im Verlaufe der letzten Jahre eine solide fachliche Grundlage erarbeitet, die getragen wird durch ein gemeinsames Verständnis von sozialer Arbeit. Diese hat ihren Ausgangspunkt in den sozialen Räumen gefunden, also in den Lebensräumen der Menschen. Deren Erarbeitung brachte über die Jahre den Effekt mit sich, dass heute gute, arbeitsfähige und belastbare Arbeits- und Kommunikationsstrukturen zwischen öffentlichem Träger und freien Trägern bestehen. Dabei spielt die *AG Flexible Erziehungshilfe*, eine Arbeitsgemeinschaft nach § 78 SGB VIII, insbesondere für die Kontinuität der QE als einrichtungs- und trägerübergreifende Qualitätsgemeinschaft, eine wesentliche Rolle. Durch Jugendhilfeplanung erfolgt die Verbindung und Vernetzung zwischen dieser AG und der *Steuerungsgruppe*¹ des öffentlichen Trägers der Jugendhilfe. Diese Steuerungsgruppe dient der Koordinierung und Steuerung aller Prozesse, die im Zusammenhang mit Hilfen zur Erziehung stehen, innerhalb des Amtes für Jugend und Soziales, aber auch, um Entscheidungen und Beschlüsse auf höchster Verwaltungs- und politischer Ebene herbeizuführen.

Das Herausragende am Frankfurter Erziehungshilfe-Qualitätsdiskurs besteht darin, dass Qualitätsentwicklung als partnerschaftliche Aufgabe des öffentlichen Trägers und der freien Träger verstanden wird, womit ein neues und höheres Niveau in der Qualitätsdebatte erreicht wird. Denn in der gegenwärtigen Praxis werden vielerorts meist noch in getrennten – oft voneinander abweichenden – Bereichen des öffentlichen und der freien Träger Qualitätsdiskussionen geführt, einhergehend mit einer Etablierung der Machtbilanz zugunsten des öffentlichen Trägers als Geldgeber. Diese damit verbundene erhöhte „Machtabgabe“ stieß in Frankfurt (Oder) zu Beginn der Veränderungsprozesse nicht bei allen ASD-Mitarbeitern gleichermaßen auf positive Resonanz.

Qualifizierung der Mitarbeiter

Ein wirkungsvoller Transfer von Veränderungen in die Praxis benötigt neben effektiven Informations-, Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen auch eine gezielte, auf die Inhalte des Projektes ausgerichtete Qualifizierung, die eine entscheidende Voraussetzung für Qualitätsentwicklung darstellt.

Um den gestellten Zielen gerecht zu werden, sind vielfältige Kompetenzen der Mitarbeiter des ASD und der freien Träger erforderlich, die im Rahmen von so genannten „*Ressourcetrainings*“ des Instituts für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung der Universität Essen vermittelt und trainiert werden.

¹ In der Steuerungsgruppe „INTEGRA/ASD“ des Amtes für Jugend und Soziales beraten und entscheiden die Leitung des Amtes, je ein Vertreter der ASD-Teams, die Controllerin und die Jugendhilfeplanerin über wesentliche grundsätzliche Fragen, Probleme und Aufgaben, die Hilfen zur Erziehung und den ASD betreffen.

Diese notwendigen Kompetenzen und Handlungsstrategien wurden in Frankfurt (Oder) gemeinsam mit den Mitarbeitern des ASD-Teams des jeweiligen Stadtteils und den dazugehörigen regional arbeitenden freien Trägern auf dem Gebiet der ambulanten flexiblen Erziehungshilfen in den Ressourcentrainings angeeignet bzw. erarbeitet.

In einer zweiten Phase haben Vertreter der Träger stationärer Hilfen zur Erziehung sowie einige neue Mitarbeiter des ASD und der Träger ambulanter Hilfen zur Erziehung an einem ersten Teil des Ressourcentrainings teilgenommen. Hierbei erwies es sich als äußerst produktiv, dass Anbieter erzieherischer Hilfen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des ASD eines Sozialraumes in dieser Fortbildung gemeinsam gearbeitet haben.

Diese Ressourcenorientierung bezieht sich sowohl auf den Unterstützungsprozess im Vorfeld erzieherischer Hilfen als auch auf die Arbeit im Rahmen von flexiblen Erziehungshilfen. In dem Training wurde, ausgehend von Fallbeschreibungen, daran gearbeitet, welche nicht-professionellen Hilfestellungen und Ressourcen das direkte Umfeld der Betroffenen bietet.

In den Ressourcentrainings wurden u.a. auch die Strukturierung der „Falleingangsphase“ sowie die Gestaltung gemeinsamer Teamsitzungen von ASD-Teams und freien Trägern trainiert.

Im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung von Fortbildungen ist ein hohes Maß an „Zähigkeit“ und Konsequenz, insbesondere seitens der Leitung, gegenüber den Mitarbeitern, erforderlich. Zeichen dieser Konsequenz sind auch Verfahren der Kontrolle im Sinne des ständigen Erinnerns an den „Roten Faden“ wie zum Beispiel regelmäßige Begleitungen der Stadtteilteamberatungen und Stadtteilteam-Hospitationen durch die Leitung. Jedoch schließt dies andererseits nicht aus, die Bedenken der Beteiligten ernst zu nehmen und gegebenenfalls auch bestimmte Verfahren zu korrigieren bzw. nach Kompromisslösungen zu suchen.

Die Leitung muss letztendlich fachliche Anforderungen formulieren bzw. Standards setzen, die gemeinsam mit den Fachkräften erarbeitet worden sind, und auf deren konsequente Einhaltung achten. Jugendhilfeplanung soll dabei der Leitung entsprechende Unterstützung liefern.

4. Schlussfolgerungen bezüglich der Qualitätsentwicklung

Folgende Schlussfolgerungen können aus der Praxis der Qualitätsentwicklung in Frankfurt (Oder) aus Perspektive der Jugendhilfeplanung gezogen werden:

- Qualitätsentwicklung
 - kann Rahmenbedingungen der fachlichen Arbeit klären und verbessern,
 - hilft reflexiv, ernsthaft über alltägliche Arbeitsabläufe nachzudenken und
 - stellt als Vermittlungsprozess ein hohes Maß an Verbindlichkeiten her.

- Eine einrichtungsübergreifende Qualitätsgemeinschaft, die eine Verbindung zum Jugendhilfeausschuss haben sollte, ist sinnvoll. In Frankfurt (Oder) ist dies die AG nach § 78 SGB VIII „Flexible Erziehungshilfen“, in der neben den Träger-Vertretern des Bereiches Hilfen zur Erziehung auch ein Mitglied des Jugendhilfeausschusses vertreten ist.
- Eine prozessorientierte Qualitätsentwicklung wird als Erfolg versprechender als ein so genanntes „Zertifizierungsverfahren“ angesehen, denn diese beschränken sich in der Regel vordergründig und temporär auf Struktur- und Prozessqualität. Ergebnisqualität dagegen kann dabei nur unzureichend erfasst werden, obwohl diese den eigentlichen „Gebrauchswert“ der Jugendhilfeleistungen für die Leistungsberechtigten darstellt. Zertifizierungen können zwar bestimmte Rahmen erfassen und festlegen, deren Einhaltung prüfen und bescheinigen, jedoch sind sie völlig ungeeignet, kontinuierliche kommunikative Prozesse zwischen den verschiedenen Beteiligten zu entwickeln und zu etablieren.¹
- Qualitätsentwicklung muss von allen Leitungskräften als strategische Aufgabe verfolgt werden und im operativen Leitungshandeln zum Ausdruck kommen.
- Die Bausteine des Umgestaltungsprozesses müssen als Einheit betrachtet werden, die sich gegenseitig bedingen. Alle Bausteine sollen ausgerichtet sein an den Zielen des Umgestaltungsprozesses und an der Verbesserung der Qualität der sozialen Arbeit.
- Qualität ist gemeinsam vom öffentlichen und den freien Trägern partnerschaftlich zu entwickeln und zu realisieren, wobei eine Federführung der QE-Prozesse durch den öffentlichen Träger erforderlich ist.
- Es muss ein Verfahren gefunden werden, dass praktikabel ist. Das heißt, die materiellen und personellen Bedingungen vor Ort müssen das gewählte Verfahren auch ermöglichen.
- Seitens des öffentlichen Trägers wird mindestens eine federführende Fachkraft des Amtes für erforderlich gehalten, die den Prozess der Qualitätsentwicklung koordiniert und moderiert.
- Eine Anbindung dieser Aufgabe kann an den Bereich Jugendhilfeplanung erfolgen.
- Eine längerfristige kontinuierliche externe Begleitung mit der Aufgabe der Fachberatung und Evaluation wird für sehr förderlich gehalten.²
- Das Instrument der Evaluation wird prozessbegleitend als Grundlage für Steuerung für erforderlich gehalten, da mit dessen Hilfe insbesondere das Verhältnis der Praxis der Erziehungshilfe zu den Projektzielen untersucht wird. Außerdem

¹ vgl. GINTZEL 2001, 22

² In Frankfurt (Oder) erfolgte die fachliche Begleitung insbesondere durch das ISSAB und das ISA (Institut für Soziale Arbeit Brandenburg).

können im Rahmen der Evaluation Anregungen und konkrete Vorschläge zur weiteren Entwicklung im Diskurs mit den Mitarbeitern gegeben werden. Als eine wichtige Bedingung für Evaluation wird gesehen, dass der Evaluator in seinen Analysen nicht weisungsabhängig sein darf, er unterliegt dem Grundsatz des Vertrauensschutzes. Deshalb sollte der fachliche Austausch außerhalb des Stadtteilteams sich auf Methodenfragen, auf die Behandlung planerischer Vorgaben sowie auf Übertragungsmodalitäten beschränken. Außerdem muss Aufwand und Ertrag der Evaluation in einem realistischen Verhältnis, das heißt, es muss zum Beispiel bei der Datenerhebung und sonstigen Analysen auf die Arbeitsbelastung der beteiligten Mitarbeiter Rücksicht genommen werden.

- Die vorbereitende und kontinuierliche prozessbegleitende Qualifizierung der Mitarbeiter für die neue Form des Hilfeplanverfahrens und angrenzender Aufgaben ist eine unabdingbare Voraussetzung und notwendige Rahmenbedingung für das Gelingen des Umbaus der Erziehungshilfe. Daraus folgt jedoch auch, dass die benötigten finanziellen Mittel für die Fortbildung bereitzustellen sind. Des Weiteren hat die Amts- und mittlere Leitung hierbei die Aufgabe, Fortbildungen mit ihren Mitarbeitern systematisch und strukturiert zu planen, wobei Schwerpunkte entsprechend der Entwicklungsziele zu setzen sind.

Literatur:

GINTZEL, Ulrich 2001: Bedeutung und Nutzen von Qualitätsmanagement für die Praxis. In: Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe des Vereins für Kommunalwissenschaft e.V. 30. Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe. Dokumentation der Fachtagung vom 30.11. und 01.12.2000 in Dresden. Berlin, S. 18-26

MERCHEL, Joachim 2001: Qualitätsentwicklung statt Zertifizierung: Zur Problematik der Zertifizierung von Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins 3/2001, S. 75-81

PETERS, Friedhelm 2003: Unterschiedliche Reformkulturen - INTEGRA im internen Vergleich der Regionen. Einige Aspekte der Ergebnisse der Expert/inneninterviews. In: Rundbrief INTEGRA Ausgabe 5, März 2003, Frankfurt am Main, S. 14 –28

Arbeitsgruppe 5: Nachhaltige Erweiterung der Steuerungsfähigkeit im System erzieherischer Hilfen auf der Grundlage von Fallgruppen. Konzeption und Praxis

Konzept: Ressourcensteuerung im System Erzieherischer Hilfen

JOCHEN HOEHN (Teil 1)

*Bereichsleiter Planung/Controlling, Fachdienst Steuerung und Soziale Planung,
Kreis Offenbach*

MATTHIAS RÖDER (Teil 2)

Stellvertretender Amtsleiter, Jugendamt Main-Kinzig-Kreis

Herr Matthias Röder und ich wollen Ihnen hier ein Rahmenkonzept zur ressourcenorientierten Steuerung der Erziehungshilfen skizzieren und insbesondere erste Umsetzungsschritte und Erfahrungen darstellen.

Herr Matthias Röder ist stellvertretender Jugendamtsleiter im Main-Kinzig-Kreis, ich selbst Bereichsleiter für Planung und Controlling der Sozialverwaltung des Kreises Offenbach. An unserer Arbeit mitgewirkt hat Herr Michael Lindner, Jugendamtsleiter Main-Kinzig-Kreis a. D., der heute leider nicht hier sein kann.

Die beiden Landkreise Main-Kinzig und Offenbach liegen im Ballungsraum Rhein-Main und sind direkte Nachbarn der Metropole Frankfurt. In Hessen sind sie die einwohnerstärksten Landkreise. Beide sind zwar Optionskommunen nach Hartz IV, die SGB II-Umsetzung im Kreis Offenbach ist jedoch über einen erweiterten Fachdienst Jugend und Soziales an den Start gegangen, während die Jugendhilfe im Main-Kinzig-Kreis nach wie vor im Jugendamt organisiert ist – der verwaltungsstrukturelle Kontext der Erziehungshilfen könnte also kaum unterschiedlicher sein.

Ausgangslage

Thematiken und Resonanz dieser Tagung zeigen, dass die Verantwortlichen für Erziehungshilfen bundesweit verstärkt nach Lösungen suchen für zentrale Herausforderungen dieses kommunalen Handlungsfeldes.

Knappe Ressourcen – sei es in Form zunehmend begrenzter Finanzen des öffentlichen Trägers oder in Form überforderter Nachbarschaften unter sozialräumlicher Perspektive – knappe Ressourcen fordern dazu auf, neue Wege zu erproben – allerdings ohne die erzieherischen Hilfen zum Experimentierfeld zu machen (erzieherisch überforderte Familien).

Handlungsspielräume erweitern durch lebensweltliche Ressourcennutzung

Die nachhaltige Erweiterung der Handlungs- bzw. Steuerungsmöglichkeiten im System erzieherischer Hilfen baut daher auf einen erweiterten Ressourcenbegriff auf. Er umfasst zum einen die professionellen Ressourcen einschließlich deren Finanzausstattung

und zum anderen die lebensweltlichen Ressourcen einschließlich der sozialräumlichen Potenziale (**Abbildung 1**).

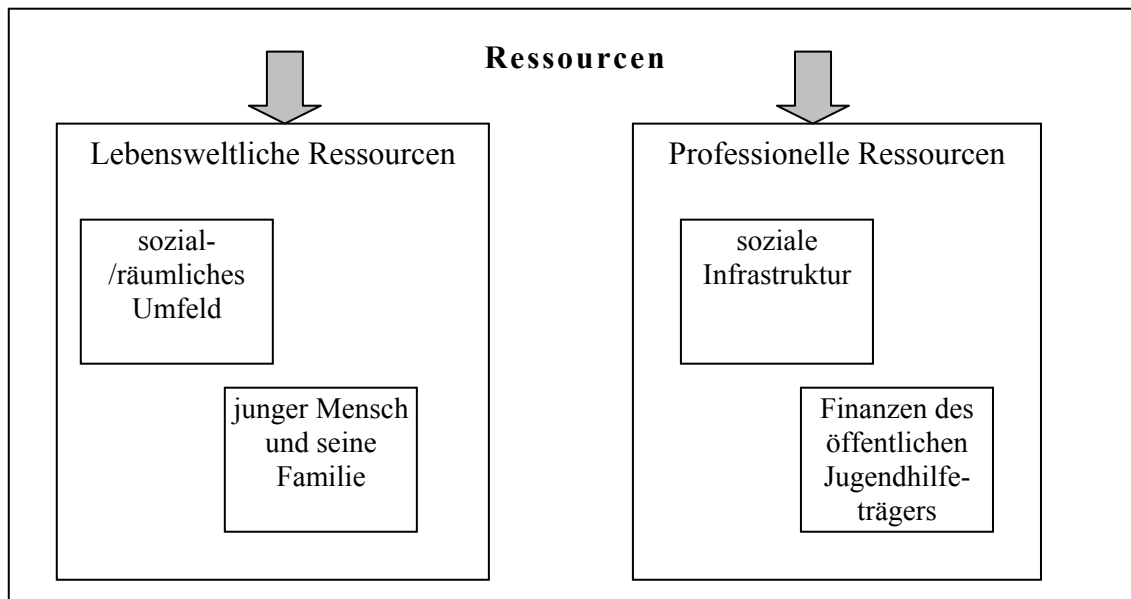


Abbildung 1

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Diese Potenziale soweit wie möglich zu heben, das heißt, die lebensweltliche Ressourcennutzung im System erzieherischer Hilfen zu optimieren, kann an mehreren Punkten ansetzen. Beim jungen Menschen und seiner Familie, bei den Fachkräften des Leistungserbringers, beim Fallmanagement des ASD und bei der Finanzmittelbereitstellung im Jugendamt (**Abbildung 2**).

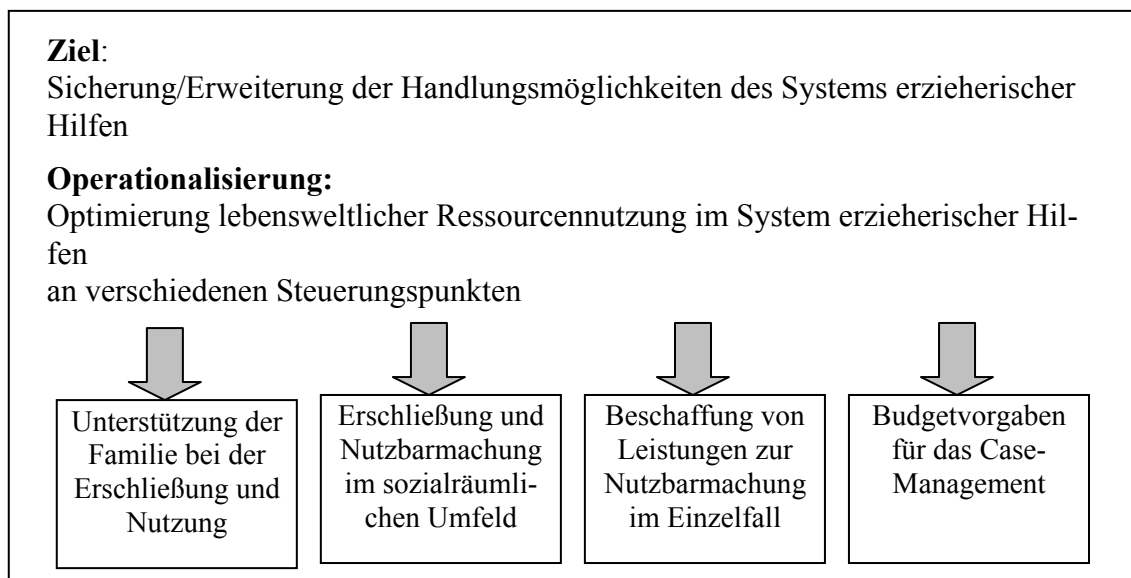


Abbildung 2

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Neuausrichtung des Hilfesystems durch Systemdifferenzierung

Um das System erzieherischer Hilfen substanziell um sozialräumliche Potenziale zu erweitern, wird hier seine fachlich-organisatorische Ausdifferenzierung für notwendig erachtet. Dies setzt in einem ersten Schritt voraus, dass die Risiken aus Kindeswohlgefährdung auf hohem Niveau kontrolliert sind. Daher wird die Einrichtung eines Kinderschutzdienstes (KSD) als spezialisierte Teilorganisation innerhalb des Sozialen Dienstes als notwendig betrachtet und ist wesentlicher Baustein des vorgestellten Gesamtkonzeptes. Der Ausgestaltung der systematischen Schnittstelle zwischen KSD und Sozialem Dienst ist in diesem Zusammenhang besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Klar definierte Zuständigkeiten und Übergabeprozedere sind unverzichtbar. Die gewachsene Aufmerksamkeit, die dem Thema Kinderschutz inzwischen zukommt (siehe § 8a SGB VIII, sozialpolitische Debatte über Frühwarnsysteme) bestätigt diesen Ansatzpunkt.

Darüber hinaus wird aber noch eine weitere systematische Schnittstelle erforderlich, nämlich zur Abgrenzung derjenigen Fälle, denen ein erzieherischer Bedarf im Sinne des SGB VIII zugrunde liegt und deren Hilfekzept im Einzelfall auf ein Mindestmaß gesellschaftlicher Integration und Teilhabe sowie die eigenständige Existenzsicherung ausgerichtet ist. Für diese Fallkategorie ist die Nutzbarmachung sozialräumlicher Ressourcen, also die Arbeit im (sozialräumlichen) Umfeld des jungen Menschen und seiner Familie ein Schwerpunkt im Hilfeprozess. Wir nennen diese Erziehungshilfen Hilfen zur sozialräumlichen Integration, kurz HzS. Sie zeichnen sich hinsichtlich ihrer Wirkung durch das Zusammenspiel professioneller und lebensweltlicher Ressourcen aus (**Abbildung 3**).

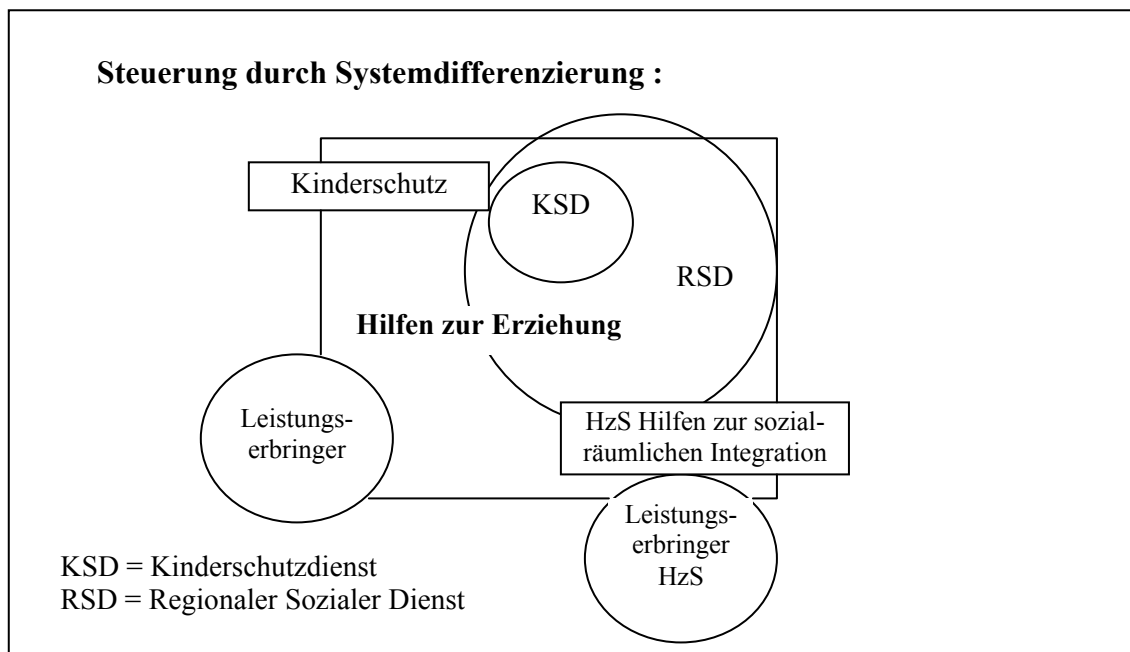


Abbildung 3

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Die HzS sollte zeitlich befristet, bezüglich des professionellen Stundenaufwandes begrenzt und nicht verlängerbar sein. Nur unter diesen Vorgaben lassen sich hierdurch

relevante Handlungsspielräume im System erzieherischer Hilfen gewinnen. Das Hilfe-konzept eignet sich im Übrigen auch zum Einsatz in der Abschlussphase einer intensi-
veren Erziehungshilfe.

Die HzS sollten wegen des hohen Anteils an Umfeldarbeit derart sozialräumlich organi-
siert sein, dass ein bestimmter Träger (oder zwei) für einen abgegrenzten Raum diese
Leistung erbringen.

Es wird erwartet, dass sich die Regelinstitutionen für Kinder mit ihren zunehmenden
Tagesbetreuungsanteilen (Lern- und Lebenswelt) und Bündelungsfunktionen für Res-
ourcen im Gemeinwesen als zentrales Handlungsfeld der HZS entwickeln werden.

Steuerungsimpulse durch differenzierte Finanzausstattung

Das Gesamtkonzept unseres ressourcenorientierten Steuerungsansatzes wird durch ge-
zielte finanzielle Impulse abgerundet. Zu diesem Teil des Konzeptes liegen allerdings
noch keine Erfahrungen aus der Praxis vor (**Abbildung 4**).

Wir gehen dabei davon aus, dass eine substanzielle und nachhaltige Umgestaltung bzw.
Neuausrichtung des Systems erzieherischer Hilfen – hinsichtlich der fallwirksamen
Einbeziehung lebensweltlicher Ressourcen – auf Steuerungspotenziale aus systemati-
scher Zuweisung von finanziellen Ressourcen nicht verzichten kann. Unserem Konzept
der drei Teilbudgets innerhalb des Erziehungshilfesystems liegen daher folgende Fest-
legungen im Einzelnen zugrunde: (1) Die Kinderschutzaufgaben werden uneinge-
schränkt am tatsächlichen Bedarf ausgestattet. (2) Das Teilbudget für die Hilfen zur
Erziehung (ohne akute Kinderschutzfälle und ohne sozialräumlich integrierende Hilfen)
wird nach Maßgabe der beiden anderen Teilbudgets begrenzt bzw. reduziert. (3) Für die
Hilfen zur sozialräumlichen Integration HzS sollte das Teilbudget von Jahr zu Jahr an-
wachsend ausgelegt sein.

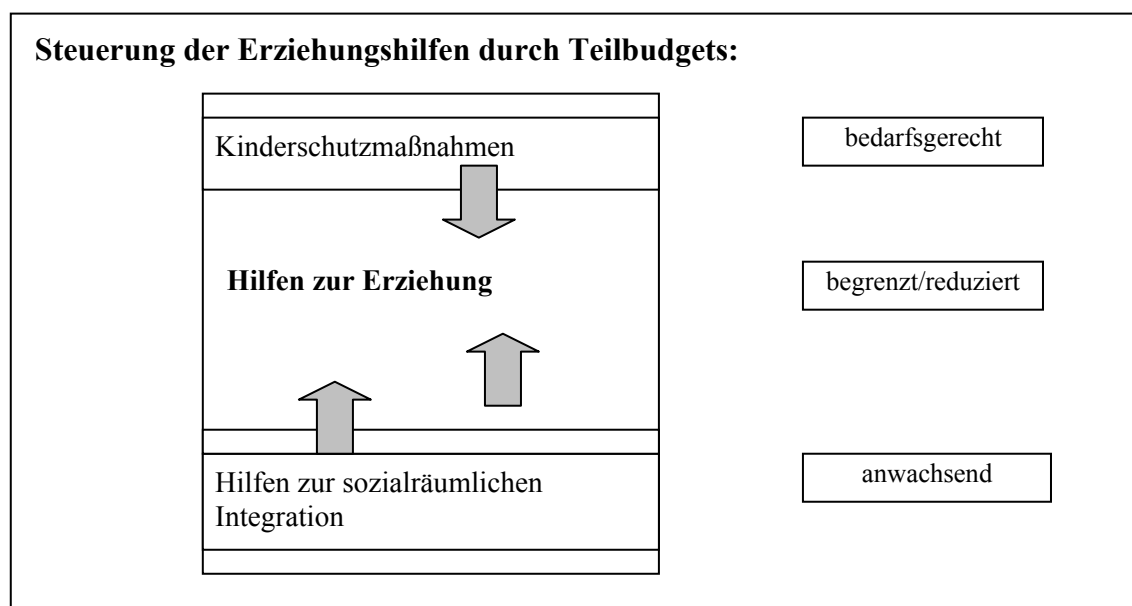


Abbildung 4

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Zusammenfassung

Ziel war und ist es, den Handlungsdruck bzw. den Kostendruck im Jugendamt abzufedern durch eine Hilfekonzeption, die stark auf die Inanspruchnahme nicht professioneller Ressourcen zur nachhaltigen Stabilisierung und sozialräumlichen Integration des jungen Menschen und seiner Familie ausgerichtet ist. Ziel war es ebenfalls, die Nachhaltigkeit von Hilfewirkungen über das Hilfeende hinaus zu verbessern (**Abbildung 5**).

Ziel:

Sicherung/Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten des Systems erzieherischer Hilfen

Operationalisierung:

Optimierung lebensweltlicher Ressourcennutzung im System erzieherischer Hilfen an verschiedenen Steuerungspunkten

Prämisse:

Risikobegrenzung hinsichtlich Kindeswohlgefährdung – Kinderschutzdienst/Kompetenzbündelung

Organisatorische Differenzierung:

Unterstützung von Systementscheidungen der Fallarbeit

Finanzielle Differenzierung:

Anwachsendes Teilbudget für Hilfen zur sozialräumlichen Integration

Abbildung 5

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Dazu erscheint es uns notwendig, das System erzieherischer Hilfen als Ganzes in den Blick zu nehmen und an den beschriebenen Steuerungspunkten neu zu organisieren.

Konzept in Kürze

- Entwicklung und Nutzarmachung sozialräumlicher Ressourcen im Rahmen von individuellen Hilfen zur Erziehung
- Zunehmender Einsatz von Hilfen zur sozialräumlichen Integration (HzS), die befristet, nicht verlängerbar, aufwandbegrenzt sind und fallübergreifende bzw. fallunspezifische Leistungsanteile haben
- Unterstützung von Systementscheidungen durch organisatorische Ausdifferenzierung (neue Segmente: Kinderschutzdienst und Hilfen zur sozialräumlichen Integration)
- Beförderung der Inanspruchnahme der Hilfe zur sozialräumlichen Integration durch anwachsendes Teilbudget

Herr Röder berichtet jetzt über die Umsetzungsschritte, die das Jugendamt des Main-Kinzig-Kreises seit 2003 zurückgelegt hat.

Teil 2: Sehr geehrte Damen und Herren,

wir sind heute hier eingeladen worden, um unseren Vorschlag für ein Konzept zur Ressourcenorientierten Steuerung im Bereich Hilfen zur Erziehung vorzustellen. Im Main-Kinzig-Kreis erproben wir zwei Elemente dieses Konzeptes.

Unser dazugehöriges Gesamtkonzept ist noch ein Diskussionsentwurf, der für den Diskurs in der Fachöffentlichkeit gedacht ist und befindet sich in unserem Landkreis derzeit noch nicht in der Umsetzung. Wir haben diese Einladung daher gerne angenommen, um unsere Grundüberlegungen und unsere ersten Erfahrungen mit Ihnen zu diskutieren.

Ich möchte gleich zu Beginn betonen, dass die hier vorgestellte Form der Umsetzung nur ein Beispiel sein kann. Natürlich sind auch andere Lösungen denkbar.

Wir haben im Main-Kinzig-Kreis zuerst den Kinderschutzdienst (KSD) eingeführt, um sicherzustellen, dass ein gleichbleibend hoher Standard bei der Bearbeitung von Gefährdungsfällen in allen Bereichen des Main-Kinzig-Kreises sichergestellt ist, insbesondere dort, wo in Zusammenarbeit mit freien Trägern flexible Konzepte erprobt werden. Der KSD spielt – wie schon von Herrn Hoehn angesprochen – hinsichtlich der Steuerung von Erziehungshilfe in unserem Konzept eine wichtige Rolle.

In einem zweiten Schritt wurde das Konzept der Hilfe zur sozialräumlichen Integration (HZS) umgesetzt.

Ich möchte darum in dieser Reihenfolge auf diese beiden Elemente eingehen, werde mich allerdings dann auf die HZS konzentrieren. Mit der HZS bietet sich aus unserer Sicht auch für weniger finanzstarke Gebietskörperschaften die Möglichkeit, ohne hohe Investitionskosten einen soliden Einstieg in die Sozialraumarbeit zu erreichen.

Der Kinderschutzdienst

Wir haben im Jahr 2003 begonnen, einen Kinderschutzdienst (KSD) einzurichten. Das ist ein spezialisierter Fachdienst innerhalb des Sozialen Dienstes.

Der KSD ist direkt der Sachgebietsleitung des Sozialen Dienstes unterstellt. Der KSD soll ein Höchstmaß an Sicherheit für die Kinder und Jugendlichen sicherstellen. Die zwei Kollegen und die Kollegin des KSD verfügen über entsprechende Qualifikationen und Zusatzausbildungen und wurden in einem Auswahlverfahren aus dem Sozialen Dienst abgezogen. Der Personalbedarf wurde im Rahmen eines Bemessungsverfahrens erhoben. Im Zuge der Einrichtung des Dienstes kam es bisher zu keiner personellen Erweiterung des Sozialen Dienstes. Wir werden diesen Dienst jedoch voraussichtlich in Kürze um eine Vollzeitkraft erweitern.

Das Thema Kinderschutz ist – das zeigt auch die aktuelle Diskussion – ein in vielfacher Weise sehr zentrales Thema in Jugendämtern. Es ist ein fachlich sensibles Thema, das die berufliche Identität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sozialen Dienst tangiert. Begleitet und evaluiert wird der KSD durch eine Projektgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Sachgebietsleitung und der Amtsleitung.

Wir haben bei der Einführung dieses Dienstes große Sorgfalt darauf gelegt, dass im Fallverlauf immer klar ist, wer die Fallverantwortung trägt. Die Einführung eines KSD führt automatisch zu einer neuen Rollenverteilung in der Arbeit des Sozialen Dienstes.

Wir differenzieren im Sozialen Dienst des Main-Kinzig-Kreises daher zwischen KSD und dem Regionalen Sozialen Dienst (RSD). Solange der KSD fallverantwortlich ist, steht das Wächteramt im Vordergrund der Arbeit - also insbesondere die Aspekte der Intervention und Überwachung.

Übernimmt der RSD die Fallverantwortung, steht die Unterstützung und Partizipation stärker im Vordergrund. Unser RSD ist in fünf für bestimmte Sozialräume zuständige Teams unterteilt. Jeder Mitarbeiter hat innerhalb dieser Teams einen eigenen Bezirk.

Die erste Hürde, die ein solches System nehmen muss, um funktionsfähig zu sein, ist der Umgang mit eingehenden Gefährdungsmeldungen.

Ein KSD kann aus unserer Sicht nur als spezialisierter Teil des Sozialen Dienstes funktionieren und muss mit der Bezirkssozialarbeit eng zusammenarbeiten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im RSD vertreten das Jugendamt vor Ort. Im Rahmen von Erstkontakten, Hilfeplangesprächen, durch Trägerinformationen, Hausbesuche und vieles mehr werden ihnen Gefährdungen bekannt. Die richtige Beurteilung solcher Informationen ist der Dreh- und Angelpunkt für ein funktionierendes Kinderschutzkonzept. Die Kollegen des RSD kennen sich vor Ort aus, ihnen liegen in manchen Fällen schon aus der Fallarbeit heraus Informationen vor und manchmal kennen sie auch die Melder. Daher ist in unserem Konzept – wie schon vor der Einrichtung des KSD, der Meldungseingang im Regionalteam des RSD angesiedelt.

Damit soll auch sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihren Bezirken immer den Überblick über die aktuelle Situation in ihrem Zuständigkeitsbereich behalten. Die Erreichbarkeit des RSD für die Bürgerinnen und Bürger und für die Mitarbeiter des KSD wird über eine Bereitschaftsregelung sichergestellt. Insbesondere ist der RSD auch der wichtigste Ansprechpartner für den Träger der HzS.

Ich möchte aus Zeitgründen nicht im Detail auf die ganzen Abläufe eingehen, die in Kinderschutzfällen zu berücksichtigen sind. Ich denke, in allen Jugendämtern gibt es hierzu differenzierte Regelungen und natürlich kommt es auch auf die richtige Qualifizierung der Mitarbeiter an.

Ich möchte hier nur kurz auf Besonderheiten dieses Spezialdienstes eingehen. Ab dem Punkt, an dem ein Mitarbeiter im Bezirk eine Information als eine Meldung über eine Gefährdung einstuft, beginnt im Main-Kinzig-Kreis ein hoch standardisiertes Verfahren und der KSD wird informiert.

Rollenverteilung zwischen KSD und RSD

Eine alte und immer wieder aktuelle Diskussion in der Jugendhilfe ist der Rollenwiderspruch der Sozialen Arbeit zwischen Hilfe oder Intervention. In unserem Konzept werden diese Rollen gegenüber den Eltern durch klar zuzuordnende Personen in Form des

Kinderschutzmitarbeiters und des Bezirkssozialarbeiters repräsentiert. Der erste Hausbesuch erfolgt gemeinsam durch KSD und RSD.

Bei einer festgestellten Kindeswohlgefährdung übernimmt der KSD die Einleitung aller notwendigen Maßnahmen. Bei ambulanten Hilfen betreut der KSD den Fall so lange, bis der Kinderschutz prognostisch sichergestellt ist. Erst dann wird der Fall im Rahmen eines Übergabegesprächs, das protokolliert wird, an den RSD abgegeben. Musste ein Kind in Obhut genommen werden und ist eine weitere stationäre Hilfe erforderlich, übernimmt der RSD die Suche der stationären Einrichtung und die Fallverantwortung.

Das Konzept des KSD bietet mehr Handlungssicherheit und Kontrolle, da hier RSD und KSD sich gegenseitig kontrollieren. Kommt beispielsweise der KSD zu der Entscheidung, dass in einem Fall keine Gefährdung vorliegt, der RSD vertritt jedoch eine andere Auffassung, so besteht die Möglichkeit eines Clearing durch die Sachgebietsleitung.

Durch die einheitlichen Ansprechpartner im KSD, die nach außen mit einer Stimme sprechen können, hat sich die Zusammenarbeit mit Familiengerichten, Polizei und vielen anderen Institutionen verbessert. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der KSD insgesamt gegenüber Gutachtern oder Gerichten selbstbewusster auftritt.

Durch den KSD verfügen wir über einen zentral zugänglichen Informationsstand, in welchen Fällen Gefährdungsmeldungen vorliegen und welche Ergebnisse bei der Prüfung festgestellt wurden. Dies ist auch für die Fallsteuerung relevant.

Bei Personalengpässen ergibt sich aus dieser Arbeitsform automatisch eine Priorisierung der personellen Ressourcen in Hinblick auf den akuten Kinderschutz.

Hilfen zur sozialräumlichen Integration (HZS)

Gleich vorneweg: Während die Einführung des KSD als weitgehend abgeschlossen bezeichnet werden kann, haben wir im Bereich der HZS erst die Testphase abgeschlossen und werden jetzt in die Ausbauphase übergehen. Es liegt in der Natur der Sache, dass sich die Beschreibung des Bereichs der HZS etwas schwerer darstellt als die Einführung des KSD. Der KSD ist als eine spezialisierte, gut abgrenzbare Organisationseinheit sehr profiliert darstellbar.

Zunächst möchte ich noch einmal den Grundgedanken HZS darstellen:

- HZS bezeichnet **ein integriertes Hilfesystem** aus
- einzelfallspezifischen, fallübergreifenden und fallunspezifischen Ansätzen,
- mit dem Ziel dauerhafter sozialer Integration.

Dabei soll das Hilfesystem so gestaltet sein, dass im Rahmen des § 27 SGB VIII der Rechtsanspruch im Einzelfall auf Hilfe zur Erziehung in einer Weise verwirklicht wird, dass neben der Bewältigung individueller Problemlagen auf Dauer ein Zugang in ein System von (Selbst-)Hilfemöglichkeiten geschaffen wird.

Ambulante Hilfen können, aufgrund unserer Erfahrung für eine bestimmte Zielgruppe mit Erziehungshilfebedarf, flexibler gestaltet werden. Hier sind weniger Kontrolle und

mehr Eigenverantwortung, weniger feste Vorgaben und eine höhere Flexibilität bei der Hilfeebringung möglich.

Der Aufbau des Hilfesystems der HZS ist in der Modellregion noch voll im Gange und wird sicherlich einige Zeit benötigen. Im ersten Schritt ging es bisher darum, zusammen mit dem Träger die konzeptionellen und organisatorischen Grundlagen zu schaffen, praktische Erfahrungen zu sammeln und die methodische Arbeit weiter zu entwickeln. Mit den Vorbereitungen zur Einführung der HZS haben wir am Anfang des Jahres 2005 begonnen. Konkreter Projektstart war der August 2005. Zur Umsetzung des Konzeptes haben wir im Main-Kinzig-Kreis den Caritas-Verband gewinnen können, der in unserer Modellregion im Bereich der Jugendhilfe schon bisher ambulante Erziehungshilfen anbietet. Damit kommen die hier erschlossenen Ressourcen auch anderen ambulanten Hilfen in dieser Region zu Gute (**Abbildung 6**).

Caritas-Verband (CV):

Folgende Angebote des Caritas-Verbandes für den Main-Kinzig-Kreis e.V. werden in das Netzwerk mit eingebunden:

- Fachdienst Allgemeine Sozialberatung,
- Fachberatung für Kindertagesstätten,
- Migrationsdienste – speziell Jugendmigrationsdienst,
- Fachdienst Gesundheitsvorsorge mit den Bereichen Mutter-(Vater)-Kind-Kur, Mütterkuren und Kinderkuren,
- Fachdienst Suchtkrankenhilfe,
- Wohnungsnotfallhilfe
- Fachdienst Seniorenberatung.

Abbildung 6

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Wichtig war, dass dieser Träger aufgrund seiner (kirchlichen) Strukturen über einen guten Zugang in die Städte und Dörfer der Modellregion verfügt. Zudem betreibt der Caritas-Verband verschiedene Beratungseinrichtungen. Eine Vernetzung mit den träger-eigenen vorhandenen professionellen Angeboten ist daher schon grundsätzlich angelegt.

Über die konkrete Einzelfallarbeit und planerische Abstimmung hinaus werden wir in vierteljährlichen Treffen zusammen mit dem Träger den Projektverlauf aus. Die Modellregion umfasst den Arbeitsbereich von zwei Teams des RSD.

Zur Finanzierung haben wir vorhandene Mittel aus dem Bereich der ambulanten Erziehungshilfen verwendet und mit dem Caritas ein Budget vereinbart. Für die Modellregion steht jetzt ein Budget zur Verfügung, das 2.324 Fachleistungsstunden entspricht.

Die personelle Besetzung beim Träger besteht aus einer fest zugeordneten Mitarbeiterin und einem Mitarbeiter und einer flexiblen Anzahl aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die zudem im Bereich der Erziehungsbeistandschaft oder Sozialpädagogischen Familienhilfe tätig sind. Es handelt sich durchweg um sozialpädagogisches Fachpersonal.

Die Budgetierung

Ich hoffe, im Verlauf meines Vortrags deutlich machen zu können, dass die notwendige Kontinuität und die Sicherstellung bestimmter Steuerungsimpulse nur über eine Budgetlösung erreicht werden können. Der Main-Kinzig-Kreis kauft in einer bestimmten Größenordnung Fachleistungsstunden ein. Das Management dieses Stundenbudgets stellt große Herausforderungen an den Träger.

Über das Budget werden bestimmte Leistungsanteile finanziert. Das Budget des Caritasverbandes teilt sich in verschiedene Bereiche auf:

30 Prozent der Mittel stehen für fallübergreifende und fallunspezifische Arbeit zur Verfügung. Die Verwendung dieser Mittel wird jedes Jahr gesondert vereinbart. Derzeit werden damit verschiedene Gruppenangebote, Sprechstunden und die Kontaktpflege im Sozialraum finanziert. 70 Prozent der Mittel stehen für die Einzelfallarbeit nach § 27 SGB VIII zur Verfügung.

Der Regionale Soziale Dienst kann für jeden Einzelfall ein individuelles Stundenbudget von bis zu 120 Face to Face Stunden plus Fahrtzeitpauschale für maximal ein Jahr bewilligen. In der Praxis werden so je nach Bedarf kurze intensive Hilfen oder längerfristig angelegte Hilfen bewilligt.

Hilfegewährung nach § 27 SGB VIII

Es gibt zwei Zugänge in das System der HZS. Einerseits kann vom RSD ein Erziehungshilfebedarf nach § 27 SGB VIII festgestellt werden. Andererseits kann der Träger andere Bürgerinnen und Bürger im Rahmen der fallübergreifenden Arbeit einbeziehen. Die zuletzt genannte Möglichkeit muss jedoch das Ziel der Stärkung des Selbsthilfepotenzials bei HZS-Nutzern verfolgen, in dem z.B. Kontakte zu Menschen mit ähnlichen Problemlagen hergestellt werden und damit Erfahrungsaustausch ermöglicht wird.

Die Frage, ob ein Erziehungshilfebedarf mit einer HZS gedeckt werden kann, entscheidet sich an zwei Punkten:

1. Der Kinderschutz muss in jedem Fall schon sichergestellt sein (Ausschlusskriterium)
2. Perspektivisch ist
 - mit Unterstützung
 - in einem Zeitraum von nicht mehr als einem Jahr
 - durch die ausreichende Nutzung von frei zugänglichen Ressourcen im Sozialraum
 - dauerhaft Selbsthilfe möglich.

Es muss bei der Einleitung der Hilfe sehr wahrscheinlich sein, dass die Familie spätestens im Rahmen der HZS in die Lage versetzt wird, die vorhandenen Möglichkeiten selbstständig zur Selbsthilfe zu nutzen. Damit wird vom Mitarbeiter im Sozialen Dienst

eine Schlüsselentscheidung verlangt, die sich auf Handlungsmöglichkeiten in der Zukunft richtet. Das Konzept der Hilfe sorgt damit systematisch für einen Perspektivwechsel, weg von den Defiziten hin zu den Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen. Insgesamt ist festzustellen, dass HZS dann in Frage kommt, wenn dem Erziehungshilfebedarf eine weniger komplexe Ausgangsproblematik zugrunde liegt und bestimmte Kompetenzen bei den Familien vorhanden sind, auf die aufgebaut werden kann.

Ausschlusskriterien

- Eine akute Gefährdung des Kindeswohls,
- Perspektivisch keine Bereitschaft zur Verhaltensänderung,
- Akute psychische Erkrankungen, Drogenkrankheit und psychotische Depressionen,
- Sexuelle Gewalt,
- Hohe Gewaltbereitschaft.

Wir prüfen nach einer bestimmten Frist bei allen ambulanten Hilfen in der Modellregion, ob eine Umwandlung in eine HZS möglich ist. Der Anteil der HZS an den neu bewilligten ambulanten Hilfen in der Modellregion beträgt derzeit rund 30 Prozent.

Nur wenn diese Hilfe nachhaltig wirkt, ist das Konzept wirklich erfolgreich. In keiner der beendeten Hilfen musste bisher eine Nachfolgehilfe eingerichtet werden. Ob diese Erfolge dauerhaft sind, wird von uns zusammen mit dem Träger weiter im Rahmen der Evaluation kritisch geprüft.

Mittlerweile sind wir an der Kapazitätsgrenze unseres Budgets beim Caritas-Verband angekommen. Derzeit steht die Frage an, ob das Budget im Jahr 2007 erweitert wird.

Das Selbsthilfekonzert

Mit der Bewilligung einer Hilfe durch den Sozialen Dienst erhält der Sorgeberechtigte oder der Jugendliche einen Bescheid, der gleichzeitig auch ein Gutschein ist.

Im Bescheid sind die Ziele der Hilfe benannt. Im Idealfall nimmt er selbstständig Kontakt mit dem Caritas-Verband auf. Damit soll die Position der Familie als Auftraggeber unterstrichen werden. Die Praxis hat jedoch bisher gezeigt, dass in den meisten Fällen eine Begleitung durch den zuständigen RSD-Mitarbeiter die Hemmschwelle senkt.

Auf Basis der Ziele erarbeitet der Caritas-Verband gemeinsam mit den Eltern, Kindern und Jugendlichen ein Selbsthilfekonzert mit konkreten Handlungsschritten, das dann in einem formalen Schritt zwischen den Bürgerinnen und Bürgern, dem Träger und dem zuständigen Mitarbeiter im Sozialen Dienst in Form eines Dreieckskontraktes vereinbart wird. Formal entspricht dieser Kontrakt dem Hilfeplan.

Dieses Verfahren stellt eine hohe Verbindlichkeit der Ziele und Handlungsschritte sicher, denn in manchen Fällen stellen sich neue Aspekte bei der Erarbeitung des Selbst-

hilfekonzeptes heraus oder die von den Familien benannten Ziele weichen von denen des Bescheides ab. Dann erfolgen vor der Vereinbarung eine entsprechende Rücksprache beim Sozialen Dienst und gegebenenfalls eine Veränderung der Ziele.

Zum Selbsthilfekonzzept gehört ein von uns eigens entwickeltes Verfahren zur Analyse der verfügbaren sozialräumlichen Ressourcen. In Anlehnung an das Genogramm haben wir es „Sozialraum“-Genogramm genannt. Ähnlich wie im Genogramm werden hier die Beziehungen zu Personen im Sozialraum oder zu Institutionen analysiert. Das „Sozialraum“-Genogramm beschreibt fehlende oder vorhandene Zugänge zu wichtigen Ressourcen, die Intensität von Kontakten und Konflikte im Lebensumfeld.

Das Sozialraum-Genogramm bildet damit eine wesentliche methodische Grundlage für die Analyse der Ressourcen in der Lebenswelt der Familien. Nachfolgend ein Beispiel für die Darstellung eines solchen Genogramms (**Abbildungen 7 und 8**):

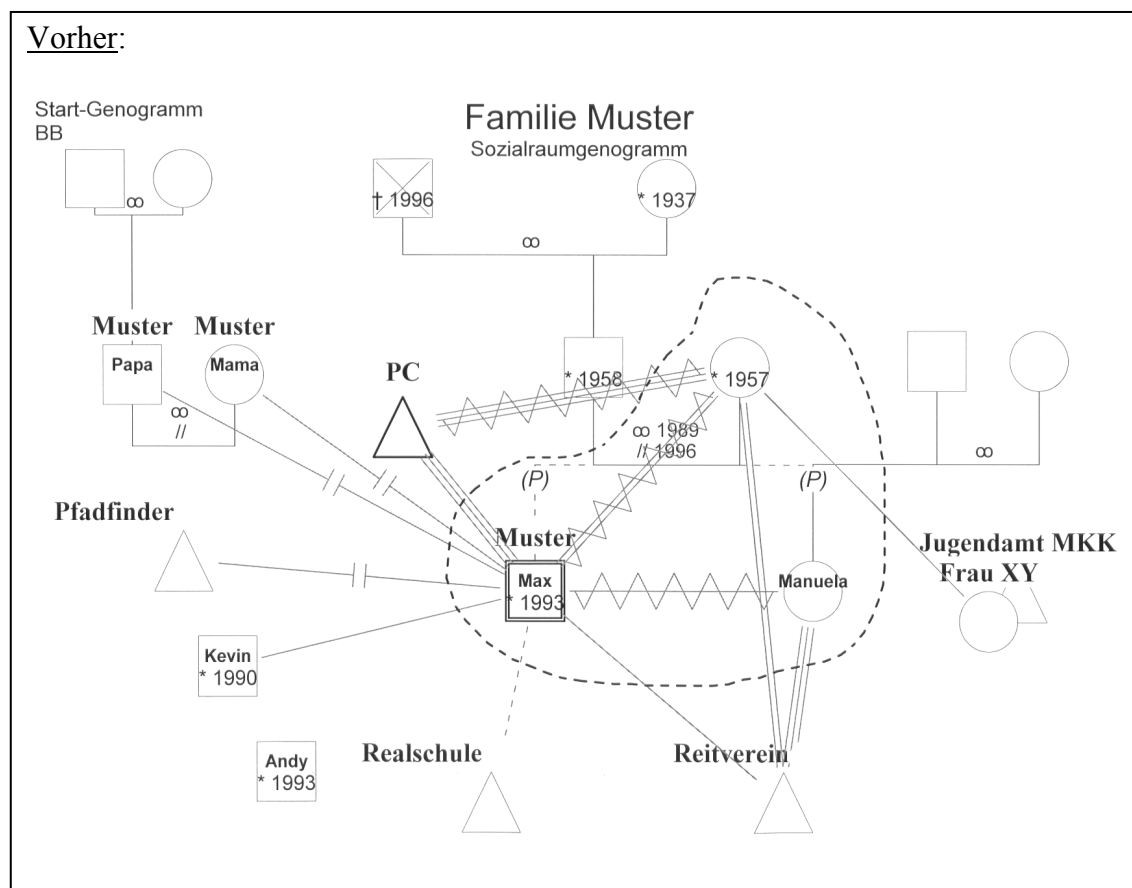


Abbildung 7

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Nachher:

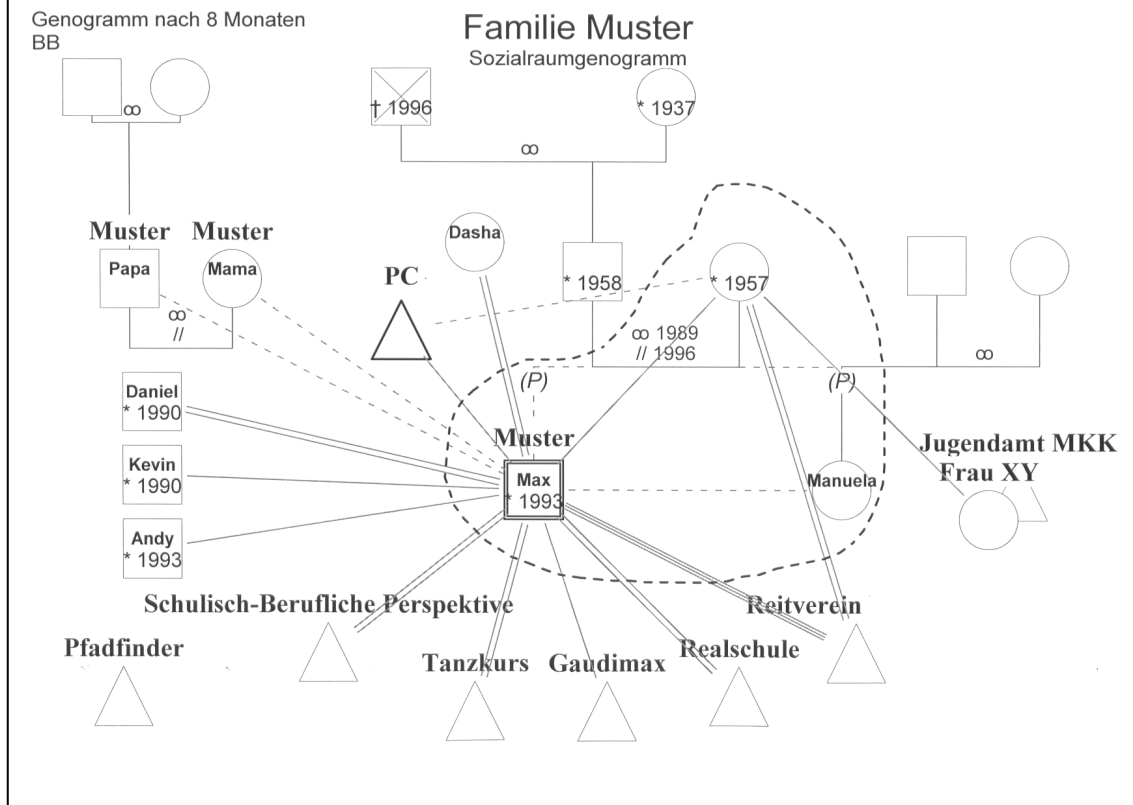


Abbildung 8

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Verlauf der Hilfe

Ab dem Zeitpunkt des Kontraktabschlusses haben die Bürgerinnen und Bürger und der Caritas-Verband (CV) bei der Umsetzung der Handlungsschritte weitgehende Kompetenzen. Sie können die Anzahl der Kontakte und deren Intensität je nach Bedarf bestimmen. Auch ob die Hilfe in Einzelarbeit oder Gruppenarbeit geleistet wird, wird in eigener Verantwortlichkeit entschieden. Im Idealfall hat die Familie beim Abschluss des Selbsthilfekonzeptes den Mitarbeiter des Sozialen Dienstes das letzte Mal gesehen.

Die fallspezifische Leistung wird aus der Inanspruchnahme verschiedener sozialräumlicher Ressourcen und in Form von Beratungsangeboten, aufsuchenden und begleitenden Beratungs- und Unterstützungsangeboten, Verhaltenstraining, Video-Interaktions-training und sozialer Gruppenarbeit flexibel zusammengesetzt.

Die Fachkraft der FJHS nimmt im Hilfeverlauf zunehmend die Rolle eines Coachs und Kommunikationshelfers wahr. Sie begleitet, sucht auf und bahnt Kontakte an. Sie vermittelt Informationen, berät in Konflikten und begleitet schrittweise bei der Erschließung der Ressourcen im Sozialraum.

Zielmonitoring und Berichtswesen

Der Träger berichtet monatlich an den Sozialen Dienst im Rahmen eines einfachen Berichtsbogens über seine Einschätzung der Zielerreichung. Dieses Instrument nennen wir „Zielmonitoring“. Unabhängig von diesem System der Rückmeldung ist der CV vertraglich dazu verpflichtet, jeden Hinweis auf eine Gefährdung umgehend an den Regionalen Sozialen Dienst zu melden. Die Bürgerinnen und Bürger quittieren per Unterschrift auf einem Anwesenheitsbogen die geleisteten Stunden des CV. Der CV weist diese Stunden mit Vorlage dieses Bogens über ein eigens erstelltes Abrechnungssystem mit dem Jugendamt quartalsweise nach. Eine erfolgreiche Hilfe endet mit einem Abschlussbericht des Trägers an das Jugendamt. Benötigt die Familie nach Ende der HZS eine niederschwellige Hilfe, kann sie sich an den CV wenden. Der Träger verfügt im Rahmen der Sprechstunde in einem bestimmten Umfang über Möglichkeiten zur Nachbetreuung und in der Regel kann er auch „Bonus“-Stunden einsetzen. Natürlich kann jederzeit auch ein neuer Antrag auf Hilfe zur Erziehung beim Jugendamt gestellt werden.

Befristung der Hilfe

Das individuelle Stundenbudget einer Familie im Rahmen der HZS ist nicht verlängerbar. Diese strenge Befristung der HZS dient als Steuerungsinstrument. Ist im Hilfeverlauf das Erreichen der im Selbsthilfekonzept vereinbarten Ziele nicht möglich oder gefährdet, muss sofort zusammen mit der Familie durch den RSD im Rahmen einer erneuten Hilfeplanung darüber entschieden werden, ob eine andere Erziehungshilfe benötigt wird.

Bestand vor der Einleitung der HZS eine Erziehungsbeistandschaft oder Sozialpädagogische Familienhilfe kommt es entscheidend darauf an, dass im Rahmen der HZS der Helfer zunehmend die Rolle als Coach einnimmt.

Dies ist erfahrungsgemäß nicht immer einfach, da hier im Fallverlauf bestimmte Rollenverteilungen entstanden sind. Darum wird bei Einsetzen der HZS in der Regel ein neuer Helfer eingesetzt, um durch diese Veränderung, die neue Orientierung der Hilfe zu erleichtern.

„Bonus“-Stunden durch fallübergreifende Arbeit

Im Rahmen der HZS ist die Fallarbeit mit mehreren Hilfenutzern und mit anderen Bürgerinnen und Bürgern, die keine Leistungsbezieher sind, ausdrücklich erwünscht.

Dahinter verbirgt sich die Idee, dass hierüber Kontakte im Sozialraum geknüpft und Selbsthilfepotenzial gestärkt werden können. Außerdem entlastet der Erfahrungsaustausch mit anderen Betroffenen die Familien vom Gefühl des Versagens und gibt Perspektiven. Über dieses System kann zudem eine breitere Wirkung in den Sozialraum erreicht werden.

Werden mehrere Familien, die HZS in Anspruch nehmen, gemeinsam betreut, entsteht für den CV ein Synergiegewinn in Form von „Bonus“-Stunden. Als „Bonus“ wird hier

kein materieller Gewinn, sondern ein Zugewinn an Flexibilität für den Sozialraumträger verstanden. Die „Bonus“-Stunden können nur im Rahmen der in der Leistungsvereinbarung festgelegten Leistungen eingesetzt werden (**Abbildung 9**).

Hier ein Beispiel: Endet eine Hilfe durch das frühere Erreichen der Ziele, stehen die verbleibenden Stunden dem CV als „Bonus“ zur Verfügung. Diese Stunden können innerhalb des vereinbarten HZS-Konzeptes flexibel eingesetzt werden. Der Träger hat durch dieses Modell die Möglichkeit, auf das Verhältnis von fallbezogener, fallübergreifender und fallunspezifischer Leistung selbst Einfluss zu nehmen.

Er kann mit „Bonus“-Stunden in eigener Kompetenz beispielsweise in die Vernetzungsarbeit in einer Kommune, in ein Projekt an einer Schule oder in die Nachbetreuung im Einzelfall investieren.

Die Stunden des vereinbarten Gesamtstundenkontingents müssen vom Träger jedoch im jeweiligen Jahr insgesamt erbracht werden. Muss eine Hilfe abgebrochen werden, werden die verbleibenden Stunden dem Einzelfall-Stundenkontingent gut geschrieben und stehen wieder dem RSD zur Verfügung.

Wir erfassen als Jugendamt über eine quartalsweise Abrechnung nicht nur die Anzahl der Personen, die zusammen mit den Leistungsberechtigten von der HZS profitieren konnten, sondern auch den Umfang der vom Caritas erwirtschafteten „Bonus“-Stunden.

Damit behalten wir als öffentlicher Träger ausreichende Steuerungsmöglichkeiten, falls hier Fehlentwicklungen deutlich werden sollten. Insgesamt können wir dadurch den Synergiegewinn durch fallübergreifendes Arbeiten sehr genau beziffern.

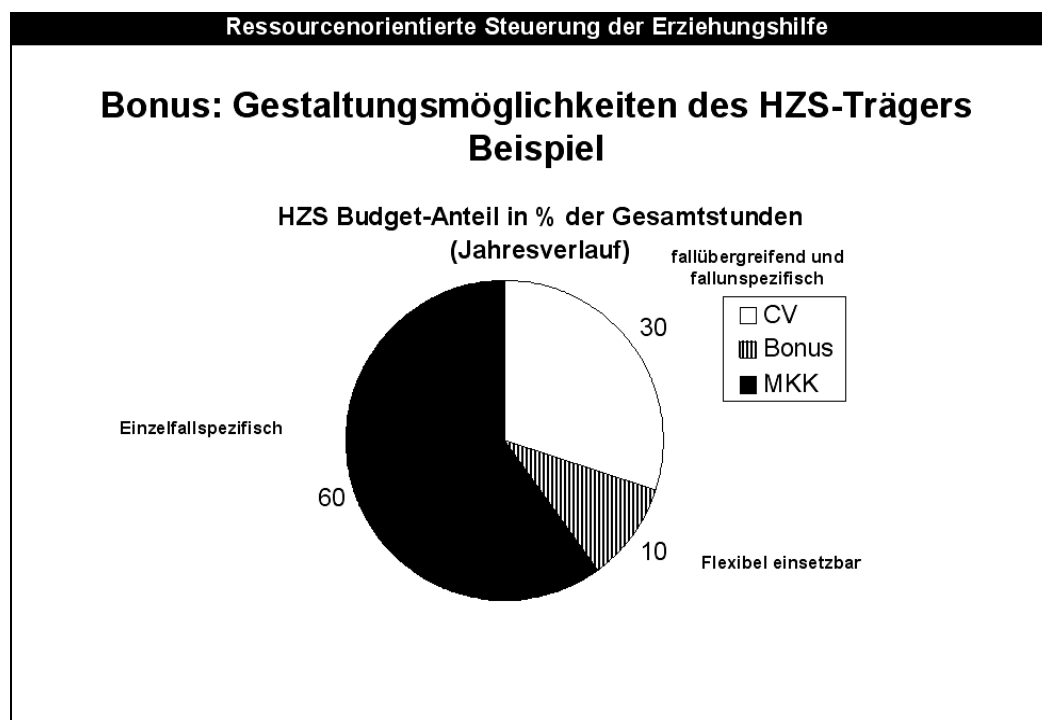


Abbildung 9

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Netzwerk in der Einzelfallarbeit

Obwohl wir uns im Rahmen der HZS im Bereich der Netzwerkarbeit erst am Anfang befinden, haben wir in der Fallarbeit schon konkret Ressourcen aktivieren können.

Wir konzentrieren uns gemeinsam mit dem CV nicht primär auf die allgemeine sozialpolitische und konzeptionelle Diskussion auf politischer Ebene in der Kommune. Für die HZS brauchen wir konkrete Personen und Netze, die direkt im Einzelfall unterstützend oder beratend zur Verfügung stehen. Denn letztendlich müssen wir in jedem Einzelfall mit den lokalen Gegebenheiten umgehen.

Selbsthilfe durch Nutzung sozialräumlicher Ressourcen bedeutet in der Praxis, dass neben erweiterten Kompetenzen auch konkrete Personen vorhanden sind, die unterstützen können. Der abstrakte Hinweis auf Institutionen oder das Verteilen von „Adressverzeichnissen“ hilft nicht weiter: Je nach Bedarf sitzen darum im Einzelfall beispielsweise der Bürgermeister, Erzieherinnen, private Helfer, Trägervertreter und Mitarbeiter des Sozialen Dienstes zusammen mit den Eltern und überlegen ein Handlungskonzept.

Ein solches Netz wird aber auch im Einzelfall aus vom Caritas angebahnten Kontakten zu Gleichaltrigen an der Herkunftsschule gebildet, die ebenfalls in einer ähnlichen Problemsituation sind und im Rahmen der Fallarbeit mitbetreut werden.

Die Netzwerkarbeit

Unser Ziel ist es, mehr Bewusstsein für soziale Problemlagen und Handlungsmöglichkeiten vor Ort zu schaffen. Dabei können und wollen wir nicht jede Lücke mit Mitteln der Jugendhilfe schließen. Andererseits muss Jugendhilfe gezielt auch in sozialräumliche Strukturen investieren, um weitere Ressourcen zu aktivieren.

Wir haben aus den Erfahrungen mit vielen Runden Tischen und Arbeitskreisen, die wir im Main-Kinzig-Kreis im Rahmen der sozialräumlichen Arbeit seit Jahren durchgeführt haben, gelernt, dass die Vernetzungsarbeit in der Jugendhilfe nur Sinn macht, wenn sie auch konkret Handlungsspielräume im Bereich von Einzelfallhilfen eröffnet, berechenbar und dauerhaft ist. Erfolge der Vernetzung sollen sich in unserem Konzept also auch auf die konkrete Fallarbeit auswirken.

Dabei spielt das Verhältnis von kreiszugehörigen Kommunen zum Landkreis eine besondere Rolle: Die Gestaltung des sozialen und kulturellen Lebens vor Ort ist eine Kernaufgabe der Kommunen. Über das Konzept der HZS wollen wir als Jugendamt hier natürlich mitwirken und unterstützen.

Unsere Einflussmöglichkeiten sind jedoch sehr begrenzt und können sich im Übrigen mit jeder Kommunalwahl immer wieder ändern. Netzwerkarbeit in einem Flächenlandkreis stellt besondere Anforderungen: In unserer Modellregion befinden sich 12 Kommunen mit 71 Ortsteilen (**Abbildung 10**).

Wir setzen auf eine Mischung aus vielfältigen Ansprechpartnern in Institutionen und Privatpersonen. Je nach Kommune und Einzelfall sind diese Netzwerke notwendigerweise unterschiedlich.

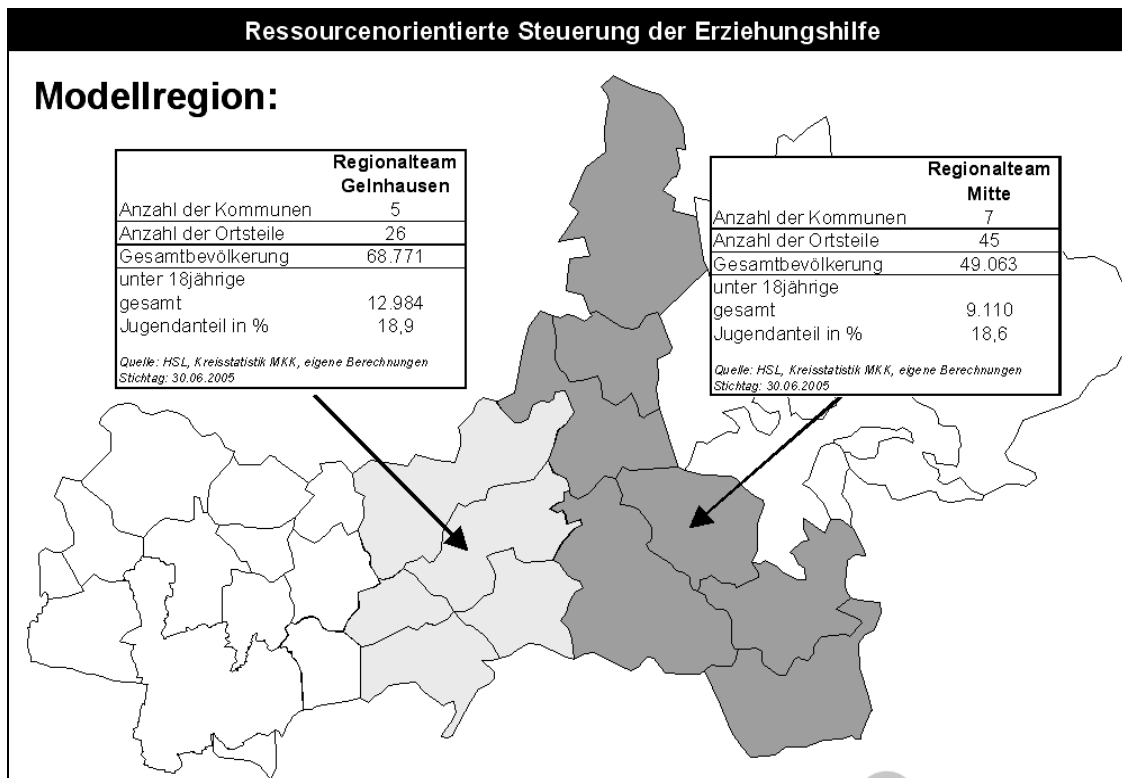


Abbildung 10

© Autorenteam Hoehn, Lindner, Röder

Um Handlungsoptionen auszubauen, bedarf es also eines vorhandenen Netzes aus vielfältigen Ansprechpartnern. Ein solches Netz kann nur mit der Zeit entstehen. Hier stehen wir mit der HZS noch am Anfang. Im Rahmen der vorhandenen Mittel müssen daher Schwerpunkte gesetzt werden. Der Caritas-Verband hat mit uns vereinbart, dass er sich im Rahmen der fallunspezifischen Arbeit auf so genannte „Zentrale Orte“ konzentriert.

Hier haben wir die besten Chancen, dass die dort erarbeiteten Kontakte und Ressourcen auch von Familien aus umliegenden Gemeinden genutzt werden können, die sich im Alltag häufiger in diesen „Zentralen Orten“ aufhalten, weil hier die Geschäfte oder größere Schulen zu finden sind oder weil sie in der Nähe arbeiten.

Um diese Kontaktpflege auf eine dauerhafte Grundlage zu stellen und vom Einzelfall unabhängig betreiben zu können, hat der CV ein Informationssystem mit uns vereinbart: Den **Sozialraumordner**.

Der Sozialraumordner ist nicht nur eine Sammlung von Adressen, hier werden auch Erfahrungen und Bewertungen der Mitarbeiter erfasst. Mit Hilfe dieser Informationen soll so in Zukunft eine Landkarte von Ressourcen entstehen, die analysiert und strategisch weiterentwickelt werden kann.

Fallunspezifische Netzwerkarbeit:

- Von Januar bis Juni 2006
- Sozialraumordner,
- Sprechstunde,
- Aufbau Jugendarbeit in Gelnhausen und Gründau,
- Kontaktaufnahme Frühförderung,
- Vereinbarungen mit anderen Jugendhilfeträgern,
- Teilnahme an Runden Tischen in Kommunen,
- Projekt Patenschaften für Jugendliche bei der Berufsfindung usw.

Ausblick

Das Konzept der HZS ist eine fachliche Herausforderung für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Jugendamtes und des Caritas-Verbandes.

Es erfordert einen Perspektivwechsel, der durch Projektarbeit eng begleitet werden muss. Die schon entwickelten Instrumente müssen weiter implementiert und fachlich und methodisch weiter entwickelt werden. Die Kooperation mit den jeweiligen Institutionen im Sozialraum, zum Beispiel insbesondere mit der Schule muss weiter ausgebaut werden.

Das gilt auch für die Zusammenarbeit verschiedener Jugendhilfeträger in der Modellregion. Hier müssen mit den freien Trägern, zum Beispiel den Erziehungsberatungsstellen oder der Schulsozialarbeit die Schnittstellen bei den Leistungsvereinbarungen so gestaltet werden, dass eine Integration in das System der HZS noch besser gelingt.

Arbeitsgruppe 6: Finanzierungsmodelle Stuttgart und Kreis Nordfriesland

Finanzierungsmodell Stuttgart

PETRA-DANIELA HÖRNER

*Abteilungsleiterin Förderung freier Träger, Entgeltfinanzierung und Pressearbeit,
Jugendamt Stuttgart*

Ich möchte Ihnen kurz die Grundsystematik darstellen, nach der wir unser Budget in Stuttgart aufgestellt haben. Wir haben ein Gesamtbudget für die Kosten der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart, unseren Haushaltsansatz. Für unser Umbau-Projekt wurde eine sonst im Haushalt nicht übliche Jahresabgrenzung der Kosten vorgenommen, um festzustellen, welche Hilfen zur Erziehung wir in welchem Umfang in einem Jahr im gesamten Stadtgebiet Stuttgart finanzieren. Für das Finanzcontrolling ist das gesamtstädtische Budget zusätzlich auf die einzelnen sozialräumlichen Bereiche aufgeteilt. Wir haben in Stuttgart zehn sozialräumliche Steuerungsbereiche mit jeweils einer Dienststelle des ASD, in den die Wirtschaftliche Jugendhilfe integriert ist.

Das jeweilige Budget haben wir für das Finanzcontrolling in drei einzelne Module aufgeteilt:

Zum einen das Budget für Fälle nach altem Hilfeplanverfahren – rund 35 Prozent des gesamten Budgets. Dies sind Fälle, die in den alten Strukturen – vor der Stuttgarter Reform – und damit nach dem alten Hilfeplanverfahren bearbeitet worden sind und werden. Dabei handelt es sich überwiegend um stationäre Fälle einschl. Kindern in Dauerpflege. Dazu kommen zum Beispiel Fälle, bei denen Familien nach Stuttgart zu ziehen.

Ein Teilbudget von etwa 20 bis 30 Prozent umfasst Fälle, die nach dem neuen Hilfeplanverfahren bewilligt worden sind und weiter bearbeitet werden. Das sind jedoch Hilfen, die nicht sozialräumlich erbracht werden. Das heißt, es sind einerseits Hilfen, bei denen man es aus fachlichen Gründen als nicht sinnvoll erachtet, diese im Sozialraum zu erbringen, oder das Wunsch- und Wahlrecht der Familie greift.

Der Rest des Budgets ist für die sozialräumlichen ambulanten und stationären Fälle der Hilfen zur Erziehung. Diese Aufteilung zeigt relativ deutlich, dass wir im Verhältnis zum Zeitraum vor acht bzw. neun Jahren sehr viele Hilfen sozialräumlich erbringen, dies aber mitnichten ein geschlossenes Feld ist. Es wurde der Stuttgarter Reform oft unterstellt, dass wir Monopolstellung und Kontingente haben. Bei uns werden jedoch, wie in anderen Städten auch, Hilfen nach fachlichen Gesichtspunkten entschieden und daher auch außerhalb des Sozialraums und außerhalb der sozialräumlichen Träger der Hilfen zur Erziehung erbracht.

Bis zum Jahr 2005 haben wir in jedem einzelnen Bereich mit den Trägern für sozialräumliche Hilfen zur Erziehung – das sind in Stuttgart fünf größere Träger, die die Bandbreite der Hilfen zur Erziehung abdecken – Budgetverträge über ein sozialraumbezogenes Trägerbudget abgeschlossen. Dazu haben wir die Kosten für die Einzelfälle

bereichsbezogen aus dem Vorjahr angeschaut, diese Kosten für das kommende Jahr prognostiziert und daraus ein Budget gebildet.

Auf dieses Teilbudget A kamen noch 6 Prozent für die Realisierung fallunspezifischer Tätigkeiten im Sozialraum, das heißt, Arbeiten, die nicht direkt auf den Einzelfall bezogen sind, aber dem Einzelfall bei Bedarf zugute kommen sollten. Dadurch erhöhte sich das Budget für sozialräumliche Hilfen gegenüber dem Vorjahr um 6 Prozent. Mit der HzE-Reform sollten ja auch Anreizsysteme für die Träger geschaffen werden, um in die sozialräumliche Qualität zu investieren.

Dieses Budget haben wir den Trägern für sozialräumliche ambulante und stationäre Hilfen ausgezahlt. Die Träger sollten mit diesem Budget alle Hilfen finanzieren, die sie im Sozialraum selbst erbringen und diejenigen, die aus fachlichen Gründen oder aufgrund des Wunsch- und Wahlrechts nicht von ihnen selbst erbracht wurden.

Das hat jedes Jahr erhebliche Diskussionen mit sich gebracht, weil wir einerseits die Jahreskosten der Träger für die Leistungen, die sie im Sozialraum erbringen sollten, zugrunde gelegt haben. Andererseits mussten die freien Träger einen bestimmten Betrag wieder zurückzahlen, weil aus dem Bereichsbudget alle Hilfen in diesem Sozialraum finanziert werden mussten, da sonst eine Doppelfinanzierung vorgelegen hätte. Das waren anstrengende Diskussionen, u. a. über die Fragen: Welche Kriterien müssen eigentlich vorliegen, dass ich als sozialräumlicher Träger tatsächlich etwas im Einzelfall zurückzahlen muss. Hatte ich wirklich Einfluss darauf, dass das ein externer Fall wurde? Bin ich rechtzeitig informiert worden? Auf der anderen Seite hat der Träger die Verantwortung für seine eigenen Kosten mit dem öffentlichen Träger geteilt.

So haben wir das ein paar Jahre gehandhabt und für beide Seiten war es relativ unbefriedigend, weil beide Seiten dadurch kaum eine Planungssicherheit hatten, wie viel Geld dem Träger tatsächlich für ein Jahr zur Verfügung steht und wie viel Geld der öffentliche Träger zusätzlich für das Jahr bezahlen muss. Einerseits haben wir über ein Budget einzelfallunabhängig gearbeitet, aber beim Jahresabschluss in der Diskussion um die Rückzahlungen des freien Trägers und die Zuzahlung des öffentlichen Trägers hatten wir doch ein System, die Einzelfallleistungen plausibel zu machen. Es wurde also eine umfangreiche Leistungsdokumentation für den Einzelfall geführt, die an sich aber nur greifen sollte, wenn das Budget nicht eingehalten wird. Da das nie eingehalten worden ist, kam es in jedem Jahr zu diesen aufwändigen Diskussionen und den Berechnungen.

In der Einzelfalldokumentation wurde in den Kontrakten zwischen dem öffentlichen Träger, dem Erziehungshilfeträger und der Familie festgehalten, wie viel Stunden beispielsweise die ambulante Hilfe umfassen soll. Da die Hilfe flexibel gestaltet werden sollte, konnte sich das laufend ändern. Den Überblick darüber zu behalten, wie viel Stunden nun tatsächlich für den Vormonat und den kommenden Monat geleistet wurden, war eine ausgesprochen aufwändige und – vor allem am Ende des Jahres, wenn man es für das Plausibelmachen der Leistung benutzt hat – unendliche Diskussionen erzeugende Angelegenheit.

Im Jahr 2004 haben wir eine Zwischenbilanz über die flächendeckende Umsetzung der Reform gezogen. Zum Finanzierungssystem kamen zwei große Kritikpunkte: Der erste Punkt betraf die o. g. mangelnde Planungssicherheit für den öffentlichen Träger und den Erziehungshilfeträger. Zweitens hat diese Art der Finanzierung sehr starke und vielfältige Diskussionen in den fachlichen Stadtteilteams über das Geld mit sich gebracht. Die Teams haben sich nicht nur darüber auseinandergesetzt, was die richtige Hilfe im Einzelfall ist, sondern insbesondere die Trägermitarbeiter haben sich immer überlegt, welche finanziellen Auswirkungen einzelne Hilfen haben. Das ist nachvollziehbar, aber nicht der Sinn der Stadtteilteams. Dort soll fachlich über die geeignete Hilfe – unabhängig vom Geld diskutiert werden. Aufgrund dieser Erfahrung hat das Jugendamt gemeinsam mit den Trägern eine neue Finanzierungssystematik entwickelt und mit den Trägern vereinbart. Wenn wir jedoch nicht vorher zwei Jahre mit einer stundengenauen Leistungsdokumentation gearbeitet hätten, wäre diese Umstellung erheblich schwieriger geworden.

Heute werden die Stunden für die Finanzierungsseite nicht mehr benötigt. Vor Ort schließt der ASD mit dem Träger im Einzelfall nach Bedarf immer noch eine Vereinbarung über den Umfang ab, zum Beispiel, wenn es um Kinderschutzfälle geht und man festlegt, dass jeden Tag jemand in die Familie gehen muss, oder wenn es beispielsweise für die Eltern wichtig ist zu wissen, wie oft ein Sozialarbeiter sie aufsuchen wird. In solchen Fällen wird nach wie vor der Leistungsumfang festgelegt. Dieser hat aber keinerlei Auswirkungen mehr auf die Finanzierung, es ist eine rein fachliche Festlegung. Letztlich liegt es in der Verantwortung des Erziehungshilfeträgers, die vereinbarten Ziele mit den geeigneten Mitteln und dem geeigneten Umfang zu erfüllen.

Die neuen Finanzierungsvereinbarungen basieren auf folgender Grundlage:

Im ambulanten Bereich hat der jeweilige Träger für eine bestimmte Summe x Fälle mindestens bzw. höchstens zu leisten. Dabei gehen wir nach Auswertung der o.g. Leistungsdokumentation über zwei Jahre davon aus, dass ein Mitarbeiter mindestens 10, höchstens 13 Fälle pro Jahr bearbeiten kann. Es gibt eine Obergrenze, denn wir wollen keine Fallpauschalen, sondern eine gewisse Bandbreite. Pro Mitarbeiter liegt die Fallzahl zwischen 10 und 13. Unterschreitet der Träger die vereinbarte Untergrenze an ambulanten Fällen wird seine Finanzierungssumme für ambulante Leistungen im Folgejahr gekürzt. Überschreitet der Träger die vereinbarte Obergrenze an Fällen, erhält er für das abgelaufene Jahr eine Nachzahlung und die Finanzierungssumme wird im neuen Jahr entsprechend erhöht.

In der Finanzierungsvereinbarung stellt sich das ganz simpel dar (**Abbildung 1**):

Leistungsvereinbarung – ambulante Fälle 2006	
Untergrenze (Fälle)	Obergrenze (Fälle)
190	230

Abbildung 1

© Petra-Daniela Hörner

Liegt der Träger unter 190 Fällen, wird für das kommende Jahr das Budget gekürzt, liegt er über 230, bekommt er eine Nachzahlung für das abgeschlossene Jahr.

Stationäre Hilfen

Unsere Finanzierungsvereinbarung enthält ebenso eine prognostizierte Jahressumme für die sozialräumlichen stationären Fälle, die über Belegtage definiert wird. Wir gehen von der Anzahl der Belegtage des Vorjahres aus. Diese rechnen wir in das Jahresbudget ein. Dieses Gesamtbudget für ambulante und stationäre Hilfen wird in Form von Quartalsabschlägen viermal im Jahr gezahlt. Der Träger rechnet die tatsächlich bewilligten Belegtage ab. In den verschiedenen Sozialräumen sind zum Beispiel unterschiedliche Wohngruppen. Eine Wohngruppe hat einen Tagessatz von 130 Euro, die andere 142 Euro, eine dritte vielleicht nur 115 Euro. Alle überschreitenden Belegtage werden über einen Durchschnittssatz mit dem Träger abgerechnet.

In Stuttgart gibt es die klassischen stationären Einrichtungen. In zwei Sozialräumen finanzieren wir jedoch mehrere sozialräumliche Wohngruppen, und zwar komplett die Plätze und Mitarbeiter. Dort haben wir eine Ober- und Untergrenze an zu erbringenden Belegtagen festgelegt. Normalerweise rechnen wir mit einer 95-prozentigen Auslastung, wenn die Entgeltsätze verhandelt werden. Die Untergrenze an Auslastung bei den genannten sozialräumlichen Einrichtungen beträgt 80 Prozent. Wir kürzen die Finanzierung bei Unterschreitung. In diese Wohngruppen kommen nur Kinder oder Jugendliche aus dem Sozialraum. Daher wollen wir einen gewissen Spielraum zur Verfügung haben und nicht die 95-prozentige Auslastung zur Bedingung für eine 100-prozentige Bezahlung machen, sondern lediglich die 80 Prozent. Ob das in den anderen Steuerungsbereichen (Sozialräumen) auch eingeführt wird, hängt von den örtlichen Bedingungen und auch von den Trägern der stationären Einrichtungen ab. Wenn eine Einrichtung eine gewisse Größe überschreitet, kann diese nicht nur Plätze für die Kinder im Sozialraum vorhalten.

Im neuen Finanzierungssystem schließen wir keinen Budgetvertrag mehr mit den Trägern ab, sondern eine Finanzierungsvereinbarung. Diese Systematik der Ober- und Untergrenzen und der Belegtage ist vor allem der Auswertung der Finanzierungsform in den zwei Jahren davor geschuldet. Wir wollen uns einerseits um die Jahreskosten der Träger nicht kümmern; Personal- und Kostensteuerung ist Sache der Träger. Das heißt, im Zusammenhang mit dem System kann der Träger sehr wohl Gewinn machen, weil wir ihn auch nicht danach fragen, ob er zusätzliche Einnahmen hat. Die Kostendiskussion in den Stadtteilteams hat sich inzwischen dadurch stark reduziert.

Externes Budget

Als wir noch einen Budgetvertrag hatten, aber bereits nach der neuen Systematik das Budget berechneten, haben wir die erwähnten Rückforderungen für externe Fälle herausgenommen, um einerseits dem freien Träger eine Planungssicherheit zu geben, andererseits dieser oft sehr langwierigen und strittigen Prozedur der Rückzahlung zu entgehen.

Anfangs war unsere Überlegung, wenn man auch die Mittel für externe Fälle in das sozialräumliche Trägerbudget mit einbindet, dann wird der Träger kein Interesse an externen Hilfen haben. Das hat sich nach unserer Erfahrung so nicht bewahrheitet.

Auch nach der neuen Systematik hat jeder sozialräumliche Träger ein Interesse daran, soweit fachlich möglich und unter Berücksichtigung des Wunsch- und Wahlrechts, die Hilfen im Bereich möglichst selbst zu erbringen.

Wie werden ambulante Fälle gezählt?

Für uns definiert sich ein Fall darin, dass ein Kind Hilfe erhält. Es ist allerdings eine schwierige Diskussion, denn es gibt Familien mit drei/vier Kindern, bei denen ein Kind der Auslöser für einen Fall war, letztlich aber eine Familienhilfe entsteht und somit vier Fälle gezählt werden. Das muss der Allgemeine Sozialdienst vor Ort für sich entscheiden. Wenn eine Hilfe länger als drei Monate unterbrochen wurde und wieder aufgenommen wird, ist das ein neuer ambulanter Fall.

Wie wird gesteuert?

Durch unsere Finanzierungsvereinbarung steuern bzw. begrenzen wir nicht den Umfang an Leistungen – es handelt sich nur um eine Prognose auf der Basis des jeweiligen Vorjahres verbunden mit einer bestimmten Finanzierungssumme für den prognostizierten Leistungsumfang. Wenn der Bedarf vorhanden ist, wird die Hilfe bewilligt, unabhängig von den vereinbarten stationären oder ambulanten Leistungen. Alles andere wäre im Übrigen auch rechtswidrig.

Vereinbarungen mit anderen Trägern und Einrichtungen

Außer den fünf Trägern für sozialräumliche Hilfen gibt es noch mehrere Spezialeinrichtungen in Stuttgart, zum Beispiel für sucht- und drogenabhängige Mädchen, sowie eine ganze Reihe von ambulanten Anbietern v.a für Hilfen nach § 35a SGB VIII. Diese werden über ambulante bzw. stationäre Entgeltsätze aus dem externen Budget finanziert.

Welche Rahmenbedingungen gab es für unser Reformprojekt

Wir haben in Stuttgart für die Umsetzung des Projekts vom Gemeinderat nicht unerheblich Mittel zugestanden bekommen. Das muss man mit aller Deutlichkeit feststellen. Da waren wir absolut privilegiert. Allerdings wurde auch erwartet, dass sich diese Zusatzkosten über eine Reduzierung der jährlich hohen Kostensteigerungen bei den Hilfen zur Erziehung wieder refinanzieren.

Nach der Auswertung unserer zunächst als „Experiment“ angelegten Reform in zwei sozialräumlichen Bereichen haben wir Ende des Jahres 2000 dem Gemeinderat aus fachlichen Gründen die flächendeckende Umsetzung empfohlen. Gleichzeitig haben wir aber klar gemacht, dass wir dafür Ressourcen brauchen, weil wir die Umsetzung sonst nicht schaffen.

Wir haben festgestellt, dass im Experimentbereich im Gegensatz zu den übrigen Bereichen die Kosten für Hilfen zur Erziehung über die Jahre gleich geblieben, sogar ein Stück gesunken sind, während in den anderen Bereichen in der gleichen Zeit die Kosten jährlich zwischen 5 und 6 Prozent gestiegen sind. Wir haben damals mit aller Vorsicht prognostiziert, dass wir die Kostensteigerungen von 5 auf 2 Prozent reduzieren können und unsere Finanzverwaltung und dann der Gemeinderat haben dies akzeptiert. Mit Unterstützung der Finanzverwaltung hat der Gemeinderat die flächendeckende Umsetzung beschlossen, verbunden mit der Entscheidung, dass wir bis zu 20 Millionen Mark bzw. 10 Millionen Euro zusätzlich für vier Jahre als Projektmittel einsetzen können. Damit konnten wir befristet ProjektmitarbeiterInnen beschäftigen, Fortbildungen sowie den Umbau bei den Erziehungshilfeträgern räumlich und inhaltlich finanzieren.

Die Kostensteigerung konnten wir reduzieren und sogar unsere Prognose unterbieten.

Warum beteiligen sich die Träger?

Vorrangig sicher, weil sie die fachliche Weiterentwicklung befürworten. Finanziell betrachtet erhalten die Träger in insgesamt unsicheren Zeiten über unsere Finanzierungsvereinbarung und unser regelmäßiges Controlling eine gegenüber Trägern außerhalb Stuttgarts gute Planungssicherheit.

Jetzt ist unser Projekt abgeschlossen. Anfang des Jahres werden die ersten Budgetgespräche mit unserem Finanzbürgermeister über den nächsten Doppelhaushalt geführt. Dann werden wir dem Finanzbürgermeister die Ergebnisse vorweisen, die belegen, dass wir die Kosten der Reform jetzt schon erwirtschaftet haben und mit ihm darüber reden, wie viel wir von dem, was wir tatsächlich einsparen können, in den Sozialraum, in Projekte und infrastrukturelle Entwicklungen einfließen lassen können, wenn es uns weiterhin gelingt, unseren Haushaltsrahmen einzuhalten. Das konnten wir bisher nicht ansprechen, außer den 6 Prozent für fallunspezifische Arbeit, die während des Projektes draufgezahlt wurden. Wir haben nicht jedes Jahr wieder 6 Prozent aufgesetzt, sonst wären wir in der Tat mit unserem Haushalt in Schwierigkeiten gekommen. Das haben wir einmalig getan. Jetzt sind diese in dem Stundenspielraum für die Mitarbeiter enthalten.

Hat sich der Anteil von ambulanten gegenüber stationären Hilfen verändert

Wir werden auch oft gefragt, ob es eine Verschiebung bzw. einen Abbau von stationären und speziellen Hilfen gegenüber den ambulanten Hilfen gegeben hat. Hierauf können wir ganz klar mit „nein“ antworten.

Die Anzahl der stationären Plätze für besondere Zielgruppen (Sucht- und Drogenhilfe oder Wohnanlagen für Alleinerziehende) ist nicht zurückgegangen. In Stuttgart ist nichts zurückgefahren worden. Das Einzige, was aufgelöst worden ist, sind die etwa 30 teilstationären festen Tagesgruppen.

Entwicklung der sozialräumlichen ambulanten und stationären Hilfen

Durch unsere neuen Finanzierungsvereinbarungen haben wir nur noch zwei Hilfearten, die über das sozialräumliche Budget finanziert werden: stationär und ambulant. Zum ambulanten Bereich zählen normale ambulante Fälle, Sozialpädagogische Familienhilfe, intensiv-pädagogische Einzelfallbetreuung, Gruppenarbeit (wir haben keine teilstationären, festen Gruppen mehr, aber wir haben nach wie vor flexible Gruppen) und das betreute Jugendwohnen. Das alles wird über die ambulanten sozialräumlichen Hilfen abgerechnet.

Wir werden insbesondere in der städtischen Einrichtung für Inobhutnahme ab kommenden Jahr eine Gruppe weniger haben, weil viele dieser Krisenfälle vor Ort bei den sozialräumlichen Trägern betreut werden. Die Kinder kommen gar nicht mehr ins Notaufnahmehaus, sondern werden in der Krisensituation vom sozialräumlichen Träger aufgenommen, so dass wir eher eine Ausweitung der stationären Plätze haben, aber keine Ausweitung der durchschnittlichen Verweildauer. Wir haben sehr flexible Kombinationsmöglichkeiten zwischen sozialräumlichen ambulanten und stationären Hilfen.

Vollzeitpflege

Die Vollzeitpflege ist nach wie vor ein Dienst des Jugendamtes. Es gab sehr lange Überlegungen, ob die Vollzeitpflege in die sozialräumlichen Hilfen integriert werden soll. Wir haben uns bislang dagegen entschieden. Einzelfälle gibt es, bei denen der sozialräumliche Träger im Stadtgebiet eine Pflegefamilie findet, diese eine „Pflegeerlaubnis“ vom Jugendamt erhält, aber das Pflegeverhältnis vom Träger betreut wird. Aber das sind wirklich Einzelfälle. 96 Prozent gehen nach wie vor über den Pflegekinderdienst des Jugendamtes.

Wie haben sich die Kosten entwickelt?

Neben der von allen als überaus positiv bewerteten fachlichen Entwicklung hat sich unsere Reform auch finanziell positiv ausgewirkt. Unser Budget für Hilfen zur Erziehung ist seit 2003 um 7 Prozent gesunken – die Anzahl der Fälle pro Jahr hat sich nicht wesentlich verändert – ist aber wie üblich Schwankungen unterworfen. Im Jahr 2003 hatten wir Ausgaben in Höhe von rund 56 Millionen Euro, jetzt sind es ungefähr noch 52 Millionen Euro.

Woher kommt die Kostenreduzierung?

Die Kostenreduzierung ist der konsequenteren Beendigung von Hilfen geschuldet. Diese wiederum resultiert aus der vorgegebenen regelmäßigeren fachlichen Überprüfung der Einzelfälle gegenüber den Zeiten vor der Reform. Grundlage dafür sind Daten zu den Einzelfällen, die den Verantwortlichen im sozialräumlichen Steuerungsbereich vierteljährlich zur Verfügung gestellt werden.

Arbeitsgruppe 6: Finanzierungsmodelle Stuttgart und Kreis Nordfriesland

Praxis der Sozialraumbudget-Finanzierung der Jugendhilfe in Nordfriesland

BIRGIT STEPHAN

Leiterin des Fachbereichs Jugend und Familie, Kreis Nordfriesland, Husum

Finanzierungsfragen in der Jugendhilfe zeichnen sich im Allgemeinen nicht dadurch aus, dass sie besonders einfach zu verstehen sind. Dazu kann und will ich mich hier allerdings nicht äußern, sondern nur anmerken, dass ein Sozialraumbudget etwas ganz anderes ist als eine Leistungs-, Qualitäts- und Entgeltvereinbarung.

Als ob es nicht erlaubt sei, in der Jugendhilfe die „finanziellen Beziehungen“ einfach zu gestalten, hatten auch wir die Sozialraumbudgetierung zunächst hoch kompliziert organisiert. Mit vier verschiedenen Budgets pro Sozialraum, mit Fachleistungsstunden u.v.m. Das führte aber letztlich dann dazu, dass von den Sozialraumträgern dasselbe zu hören war wie von anderen Jugendhilfeträgern: „Wir haben gar keine Fälle. Wie sollen wir unser Personal finanzieren?“ Diese Aussagen und die Tatsache, dass ich das komplizierte System selber nicht mehr verstand, veranlassten mich, das komplizierte Finanzierungssystem zu vereinfachen.

Zunächst gab es statt der vier verschiedenen Budgets nur noch eins pro Sozialraum. Die Höhe des Budgets richtete sich nach den Kosten für Hilfe zur Erziehung in den zwei Jahren vor Einführung der Sozialraumbudgetierung.

Es ist ein gemeinsames Budget von Jugendamt und Sozialraumträger. Die Budgetraten werden monatlich ausgezahlt, nachdem die Wirtschaftliche Jugendhilfe die von ihr zu begleichenden Kosten (zum Beispiel Zahlungen an die Pflegeeltern) gebucht hat. Diese so genannten „Vorwegabzüge“ werden gegenüber den Sozialraumträgern unter Beachtung des Datenschutzes dokumentiert.

Alle Einnahmen, die für einen Sozialraum erzielt werden (zum Beispiel durch Kostenheranziehung der Eltern oder Kostenträgerschaft eines externen Jugendamtes), gehen in das Budget ein und stehen so den Sozialraumträgern zur Verfügung.

Die Budgets werden allerdings nicht zu 100 Prozent, sondern nur zu 94 Prozent ausgezahlt. Ca. 0,5 Prozent werden für „Kosten des Sozialraumbudgets“ aufgewendet, damit sind Fortbildungen, Workshops, Teamentwicklungsmaßnahmen usw. gemeint. 5,5 Prozent gehen in den Ausgleichstopf, aus dem Defizite in einzelnen Sozialräumen nachfinanziert werden.

Als ganz neues Element in den Finanzbeziehungen zwischen Jugendamt und Sozialraumträgern wurde die „Ist-Kosten-Abrechnung“ (intern auch „Hausfrauenmodell“ genannt) eingeführt.

Dieses Modell geht von der einfachen Tatsache aus, dass der Sozialraumträger ein bestimmtes Budget hat (so wie die Hausfrau früherer Zeiten eine bestimmte Summe an Haushaltsgeld zur Verfügung hat). Von diesem Budget muss der Sozialraumträger bestimmte Kosten begleichen, zum Beispiel seine Personalkosten, Mieten, Rechnungen für Fälle, die von anderen Trägern bearbeitet werden usw. (so wie die Hausfrau Brot, Milch und Waschmittel einkauft und bezahlen muss). Wenn der Träger alle Kosten, die ihm entstehen, bezahlt hat, dann weiß der Träger (und das Jugendamt), wie viel Geld am Ende des Monats bzw. des Jahres vom Sozialraumbudget übrig ist.

Da die Sozialraumbudgetierung als Kernpunkt enthält, dass der freie Träger erst dann Gewinn macht, wenn er Einsparungen erzielt hat, kann der öffentliche Träger beruhigt davon ausgehen, dass der Sozialraumträger kein Interesse daran hat, das Geld unnötig zu verschleudern. Denn dieses Geld wäre ja einfach weg. Er müsste es für bestimmte Dinge ausgeben, die er dem öffentlichen Träger gegenüber nachzuweisen hat, das heißt er könnte nicht Immobilienbesitz anhäufen oder ähnliches, da dies vom öffentlichen Träger nicht mitgetragen wird. Investitionen gehen auch nicht in voller Höhe, sondern als Abschreibung nach den üblichen Regeln in das Ist-Kosten-Modell ein.

Passend zum Hausfrauenmodell wurde das „Schema F“ (**Tabelle 1**) entwickelt, nachdem die Sozialraumträger dem öffentlichen Träger monatlich den Budgetverbrauch darstellen.

In diesem Schema F werden eingetragen:

- die Personalkosten (ausschließlich für pädagogisches Personal) in der Höhe, wie sie tatsächlich anfallen (das heißt ein Sozialpädagoge, 50 Jahre alt, vier Kinder, ist eben teurer als eine Berufsanfängerin mit 24 Jahren, ledig und ohne Kinder.)
- Des Weiteren werden alle Rechnungen, die der Sozialraumträger zu begleichen hat, eingegeben (für Fälle, die von anderen Trägern abgearbeitet werden, in Nordfriesland insbesondere stationäre Maßnahmen).
- Weiterhin gibt es Sachkosten, die im Zusammenhang mit Fällen entstehen, zum Beispiel Hilfe zum Lebensunterhalt oder das berühmte Paar Fußballschuhe, das die Tagesgruppe ersetzt, weil der junge Mann statt in der Tagesgruppe auch gut im Fußballverein untergebracht ist.
- In der nächsten Kategorie gibt es die Kosten, die fallunspezifische Projekte verursachen. Dies können sowohl Honorarkosten als auch Sachkosten sein.
- Auch die Kosten, die die HüTN¹-Einrichtungen verursachen, werden hier eingegeben (Miete, Nebenkosten, Abschreibungssummen für Möbel, Auto u.Ä.).

Die bisher aufgezählten Kosten sind die tatsächlichen Ausgaben, die der Sozialraumträger hat. Es sind keine „kalkulierten“ Kosten dabei. Als kalkulierte Kosten fallen die so genannten Insgemeinkosten und Kosten des Arbeitsplatzes an. Hier wurde eine Pauschalsumme vereinbart, die pro fester Stelle als so genannte Overheadkosten bzw. zu-

¹ HüTN = Hilfe über Tag und Nacht, Einrichtungen, in denen eine flexible Hilfestellung möglich ist und die keine traditionelle stationäre Einrichtung ist, obwohl es die Möglichkeit gibt, dort auch Kinder und Jugendliche über Nacht zu betreuen.

sätzliche Personalkosten in Rechnung gestellt werden kann. Diese Summe beträgt weniger als 50 Prozent von dem, was die KGST dem öffentlichen Dienst an zusätzlichen Personalkosten zubilligt.

Wichtig ist, dass es diese Overheadkosten nur für fest angestelltes (pädagogisches) Personal gibt, denn der öffentliche Träger hat ein Interesse daran, dass das Personal beim Sozialraumträger einen sicheren Arbeitsplatz hat und so keine Angst haben muss, wenn Fälle schnell und effektiv bearbeitet werden, dass dann der Arbeitsplatz gefährdet ist. Verwaltungspersonal muss aus den Overheadkosten finanziert werden.

Das Schema F ist zwar im Prinzip ganz einfach. Für das Finanzcontrolling musste es dann aber doch etwas ausgefeilter gestaltet werden. So finden automatische Hochrechnungen statt, die jederzeit darüber Auskunft geben, wie sich der Budgetverbrauch nicht nur zum aktuellen Zeitpunkt, sondern auch bis zum Ende des Jahres darstellt. Dazu sind weitere Angaben notwendig, zum Beispiel, ob die Beschäftigung vom 01. bis zum 12. Monat des Jahres geplant ist, ob eine stationäre Unterbringung beim anderen Träger eventuell schon Mitte des Jahres beendet werden soll usw. Diese Angaben werden in die Excel-Liste eingearbeitet, so dass die Hochrechnung relativ genau sein kann.

Am Ende des Jahres ist dann klar, wie viel Geld tatsächlich ausgegeben worden ist und was vom Budget übrig bleibt. Der Gewinn des Trägers beträgt 20 Prozent der Einsparungen, maximal jedoch 51.000 Euro. (Die Sozialraumbudgets betragen zwischen 1,2 und 2 Millionen Euro pro Jahr.)

Weitere 20 Prozent werden auf das Budget des Folgejahres aufgeschlagen, so dass die Regionalteams einen größeren Spielraum für fallunspezifische Arbeit haben. 60 Prozent der Einsparungen werden in den Ausgleichstopf gezahlt, um die Defizite anderer Sozialräume auszugleichen.

Mit diesem einfachen Finanzierungsmodell sind wir in den letzten vier Jahren sehr gut gefahren. Es ist absolut transparent. Es bietet den Sozialraumträgern Planungssicherheit, den Arbeitnehmern der Sozialraumträger Arbeitsplatzsicherheit, dem öffentlichen Träger ein Höchstmaß an Transparenz und die Gewissheit, dass die Sozialraumträger kein finanzielles Interesse daran haben können, möglichst viel Geld auszugeben, weil sich der Gewinn immer erst an der Höhe der Einsparungen bemisst. Wer keine Einsparungen erzielt hat, hat auch keinen Gewinn, aber er hat seine Kosten legitimer Weise erstattet bekommen.

Diese transparente Form der Budgetabwicklung trägt auch sehr zu einem vertrauensvollen Verhältnis zwischen dem öffentlichen und den freien Jugendhilfeträgern bei, denn beide Seiten haben ein Interesse an einem möglichst niedrigen Budgetverbrauch bei gleichzeitig guter Qualität der Arbeit.

Die Transparenz gilt auch für die Sozialraumträger untereinander. Alle Sozialraumträger (insgesamt 3) haben ein Interesse daran, dass das Projekt insgesamt gelingt, das heißt, es gibt eine Solidarität untereinander bei den Defizit-Ausgleichen, die zum Ziel hat, dass die Mittel, die im Kreishaushalt für Hilfen zur Erziehung eingestellt sind, ausreichen.

„Schema F“		
Art der Finanzflüsse	bisherige Zahlungen	Hochrechnung bis Jahresende
Gesamtbudget	700.000 €	1.400.000 €
Vorwegabzüge	200.000 €	400.000 €
Einnahmen des SRT (Budget-Raten+Absetzungen)	500.000 €	1.000.000
Personalkosten		
Herr Hansen	30.000 €	60.000 €
Frau Petersen	30.000 €	60.000 €
Frau Feddersen	40.000 €	80.000 €
zusätzl. Personalkosten	20.250 €	40.500 €
Summe	120.250 €	240.500 €
Rechnungen für Fälle bei dritten Trägern		
Yvonne Jensen	18.000 €	36.000 €
Marco Petersen	10.000 €	20.000 €
Rene Jessen	20.000 €	40.000 €
Boje Lassen	18.000 €	36.000 €
Oke Sibbersen	8.000 €	16.000 €
Marlene Jaschke	20.000 €	40.000 €
Anne Boysen	20.000 €	40.000 €
Katrin Johannsen	20.000 €	40.000 €
Familie Brodersen (7 Kinder)	100.000 €	200.000 €
Summe	234.000 €	468.000 €
Sachkosten für Fälle		
Oke Sibbersen	2.000 €	4.000 €
Marco Petersen	2.500 €	5.000 €
Anne-Dore Thomsen	250 €	250 €
Summe	4.750 €	9.250 €
Fallunspezifische Projekte		
Schulprojekt Garding	10.000 €	20.000 €
Ferienprojekt Tönning	500 €	500 €
JZ-Projekt Mildstedt	2.000 €	2.000 €
Junge Mütter Gruppe	1.300 €	2.600 €
Summe	13.800 €	25.100 €

HüTN (Hilfen über Tag und Nacht)		
Kosten für Miete, Abschreibung usw.	60.000 €	120.000 €
Summe Ausgaben	432.800€	862.850€
Ergebnis	67.200 €	137.150 €
Gewinn für den Träger (20%)		27.430 €
Für FuA im Folgejahr (20%)		27.430 €
In Ausgleichstopf (60%)		82.290 €

Tabelle 1

© Birgit Stephan, Kreis Nordfriesland

Arbeitsgruppe 7: Anforderungen an Leitungen im HzE-Umbauprozess

FRANZ-JOSEF CÄMMERER

Abteilungsleiter für Erziehungshilfe, Stadtjugendamt Stuttgart

LUCAS-JOHANNES HERZOG

Bereichsleiter Erziehungshilfe, Stadtjugendamt Stuttgart

REGINA QUAPP-POLITZ

Regionale Abteilungsleiterin, Stadtjugendamt Stuttgart

BEATE ROSE

Bereichsleiterin Soziale Dienste, Stadtjugendamt Stuttgart

Franz-Josef Cämmerer: Unser Ziel in dieser Arbeitsgruppe ist es, unsere Leitungserfahrungen im Umbauprozess der HzE in Stuttgart zur Diskussion zu stellen und auch von Ihren Erfahrungen und Meinungen zu profitieren, um Rückmeldungen zur Reflexion unserer Praxis zu erhalten.

Lukas-Johannes Herzog: Wir haben in den acht Jahren unseres Umbauprozesses eine Fülle von unterschiedlichen Erfahrungen in unseren verschiedenen Rollen und Funktionen gesammelt.

Ich bin Leiter für Hilfen zur Erziehung in einem Stuttgarter Bereich für den städtischen Träger. Im Umbauprozess hatte ich verschiedene Funktionen. Zunächst bin ich 1998 in die so genannte AG „Bestandsaufnahme“ eingestiegen. Eines der ersten Schritte war es, die bestehende Erziehungshilfelandschaft zu untersuchen. Danach war ich Projektbegleiter in einem der Experimentbereiche. 2002 übernahm ich einen Umsetzungsbereich als Bereichsleiter, mit dem Auftrag, dort die Trägerstruktur, die personellen, sächlichen und räumlichen Ressourcen so aufzubauen, dass wir als Schwerpunktträger unsere Aufgaben erfüllen können.

Beate Rose: Ich habe 1998 als Projektbegleiterin in einem der Projektbereiche im ASD begonnen und bin seit 2002 Leiterin eines Bereichs. In einem weiteren Umbauprozess entwickeln wir unsere ASD zu so genannten Beratungszentren, das ist eine Weiterentwicklung von ASD und Beratungsstellen. Die Leistungen dieser bislang getrennten Dienste werden aus einer Hand angeboten.

Regina Quapp-Politz: Ich arbeite seit 30 Jahren im Jugendamt und bin somit sehr erfahren in der Organisationsentwicklung. Dieses Projekt des Umbaus der Hilfen zur Erziehung kenne ich von Beginn an. In meinen zwei Bereichen haben die Experimente stattgefunden. 1997 war ich Leiterin der Sozialen Dienste. 1999 hat das Jugendamt Stuttgart die Fachabteilungen abgeschafft und ich bin nun eine von den drei regionalen Abteilungsleitungen. Ich verantworte in vier Bereichen mit einem Bevölkerungsumfang von ungefähr 220.000 Einwohnern die Dienste Allgemeiner Sozialer Dienst, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Erziehungsberatung, Jugendgerichtshilfe und Tagesbetreuung für Kinder. Dahinter stehen etwa 700 Mitarbeiter. Der letzte Stadtbereich hat erst im Jahr 2006 mit dem Umbau angefangen.

Franz-Josef Cämmerer: Ich bin seit 22 Jahren beim Jugendamt der Landeshauptstadt Stuttgart tätig. In Stuttgart haben wir die Besonderheit, dass beim öffentlichen Träger selbst noch ein Trägerangebot existiert. Diese stadtsspezifische Tradition hat sich vor 22 Jahren aus stationären und ambulanten Angeboten entwickelt. Das Jugendamt ist mittlerweile als größter Träger in Stuttgart tätig. Die Abteilung, die ich vertrete, ist in drei so genannten Bereichen (**Abbildung 1**) angesiedelt. Meinen Kollegen und mir ist es gelungen, im Rahmen der Umorganisationsverfahren die Trägerstruktur als Fachabteilung zu erhalten und von dieser Position aus am Umbauprozess mitzuwirken und am HzE-Projekt teilzunehmen.

Entwicklung des Umstrukturierungsprozesses

Regina Quapp-Politz: Der Organisationsentwicklungsprozess begann 1993. Zunächst sollten die Bereiche Leistungsgewährer und Leistungserbringer getrennt werden. Damals lagen Familienhilfe und soziale Gruppenarbeit beim Sozialen Dienst. Das wurde voneinander getrennt und ging in die Abteilung Erziehungshilfen von Herrn Cämmerer über. Wir haben zehn ASD-Bereiche auf die zehn neuen Steuerungsbereiche des Jugendamtes zugeschnitten (**siehe Abbildung 1**) und die Wirtschaftliche Jugendhilfe in den Allgemeinen Sozialen Dienst integriert. 1999 wurden die Fachabteilungen aufgelöst. Am 01. Januar 1998 haben wir mit einem Vorlauf von etwa einem Jahr den HzE-Umbauprozess als Experiment mit einem ASD-Bereich und einem freien Träger begonnen. Am 01. Juli 1999 sind wir mit dem Experiment in den Bereich eingestiegen. Das war ein Experiment im Experiment, denn es wurde damals diskutiert, ob der öffentliche Träger den Umbauprozess genauso wie im ersten Bereich gestalten kann. Sind das andere Bedingungen als beim freien Träger? Was muss man beachten, wenn der Träger in die Verwaltungsstruktur eingebunden ist?

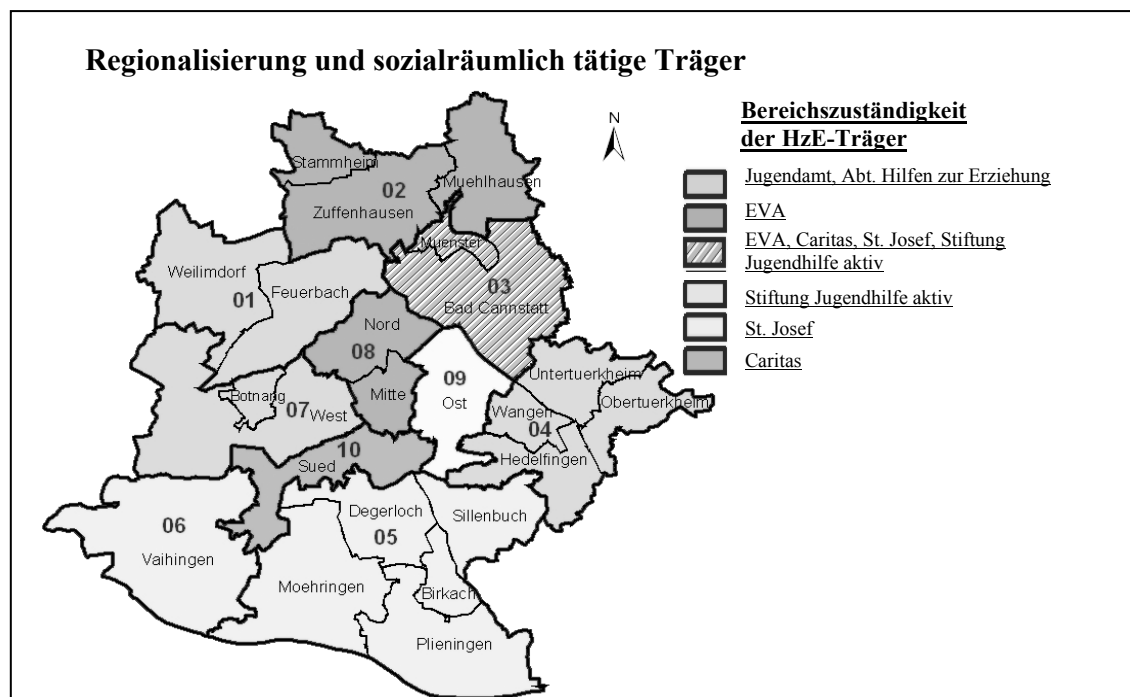


Abbildung 1

© Stadtjugendamt Stuttgart

In den beiden Experimentbereichen haben wir bis zum Jahr 2000 im ersten Projekt die Reformbausteine konzeptionell entwickelt. Ein zweites Projekt im Sommer 2002 hat sich mit der Gestaltung des Einführungsprozesses für alle zehn Steuerungsbereiche befasst. Der Jugendhilfeausschuss und der Gemeinderat gaben uns ihre Zustimmung, den gesamten Umbauprozess zu starten, nachdem die Vorbereitungen dazu abgeschlossen waren. Inzwischen sind alle Bereiche im Regelbetrieb. Der letzte und größte Stadtbezirk in Stuttgart hat sich zwei Jahre lang darauf vorbereitet, in den gleitenden Regelbetrieb, nicht mehr in das Experiment, einzusteigen.

Welche grundlegenden Erkenntnisse haben wir als Führungskräfte aus dem zurückliegenden HzE-Prozess gewonnen?

Dieses Projekt hat sich nicht aus der Leitungsstruktur heraus entwickelt, sondern es war ein Projekt der Jugendhilfeplanung und des Amtsleiters. Die Leitungen der anderen Abteilungen konnten sich damals noch etwas distanzieren, waren aber an der Diskussion beteiligt. Diese Aufbruchstimmung hatte jedoch auch zum Inhalt: Alles ist möglich! Meine Leitungsaufgabe war es, das etwas zu relativieren, weil organisatorisch eben nicht alles möglich war. Man konnte nicht sämtliche Regelungen des Jugendamtes außer Kraft setzen. Ich als Leiterin musste mich dadurch mit dem Vorwurf auseinandersetzen, gegen das Projekt zu sein. „Alles ist möglich“ bewirkte auch, dass das Projekt konturlos zu werden drohte. Denn die Hilfe für Familien betraf ja nicht Erziehungshilfe allein, sondern viele andere Ämter sind daran beteiligt, die so genannten „Maßanzüge“ für die Familien anzubieten. Wir hatten zum Beispiel die Vorstellung, das Wohnungsamt mit an den Tisch zu holen, um eine Familie mit einer besseren Wohnung entlasten zu können. Das Wohnungsamt ist jedoch in ganz andere Strukturen eingebunden. Ein Baustein in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Schulen heißt „Regeleinrichtung vor Sondereinrichtung“. Kein Kind sollte mehr ausgesondert werden und die teilstationäre Gruppenarbeit mit den E-Schulen sollten abgeschafft werden. Das haben wir bis heute noch nicht verwirklicht. Es war meine Leitungsaufgabe, die Mitarbeiter trotz der eintretenden Resignation weiter für den Prozess zu motivieren.

Oft habe ich mich in einer Rolle gesehen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder Dienste zu schützen. Denn die Einstellung „Alles ist möglich“ führte unter anderem dazu, dass dem ASD verschiedene HzE-Aufgaben zugeteilt werden sollten. Doch der ASD ist kein HzE-Dienst, sondern hat noch viele andere Aufgaben: Existenzsicherungsaufgaben, SGB XII-Aufgaben, Zusammenarbeit mit dem Job-Center, der Trennungs- und Scheidungsberatung, dem Kinderschutz. Es musste dafür gesorgt werden, dass der HzE-Bereich den angemessenen Anteil behält, der ihm zusteht.

Franz-Josef Cämmerer: Meine Erfahrung als Leiter betrifft die Schwierigkeit, mit der Mitarbeiterschaft in der geschichtlichen Situation umzugehen, dass diese schon sehr viel Veränderungen hinter sich gebracht hatten und das nicht immer freiwillig. Nun sollten sie wieder in ganz anderen Strukturen denken. Ich bin mit kompetenten Mitarbeitern zusammengeführt worden, die auch nicht unbedingt mit mir in dem Umbauprozess zusammenarbeiten wollten, die teilweise bereits in der zweiten Hälfte ihrer Berufssozialisation standen, die sich hochqualifiziert in therapeutischer Arbeit entwickelt hatten und nun auf einmal aufgefordert waren, Basisarbeit zu machen und sich voraussetzungslos den Konstruktionen und Fragen der Familie zu widmen. Mit diesen Mitarbeitern sollte

ich in den HzE-Umbauprozess einsteigen, wohl wissend, was dort an Belastungen und Frustration da war. Das merkte ich auch sehr deutlich.

In unserem Prozess gab es auch dieses Schlagwort „Maßanzug“, das derart ausgeweitet wurde, dass die Hilfeplangespräche nicht mehr unbedingt im Büro, sondern milieunah, auf einer Parkbank o.Ä. stattfinden sollten. Mit solchen Botschaften wurden auch Mitarbeiter konfrontiert, die sich mit einem hohen Aufwand für therapeutische Aufgaben qualifiziert hatten. Auf der einen Seite hatten diese Begriffe etwas Verlockendes, auf der anderen Seite mobilisierten diese auch sehr viel Widerstand, so dass man viel über die Fragwürdigkeit dieser Schlagworte diskutiert hatte. Es war für mich eine schwierige Aufgabe, die Bedingungslosigkeit und Generalisierung von diesem Prozess etwas zu kanalisieren.

Am schwierigsten wurde es für mich, als aus der Mitarbeiterschaft die Zuschreibung des Maßanzuges auf die Struktur selbst projiziert wurde. Es wurde die Auffassung vertreten: „Wenn wir für unsere Adressaten schon Maßanzüge machen, dann bitte ohne Fremdsteuerung.“ Das heißt: „Wenn die Klienten schon das Beste bekommen und nichts ‚von der Stange‘, dann wollen wir das für uns auch.“ Viele hatten das Axiom von Herrn Hinte verinnerlicht „Der beste Sozialarbeiter ist der, der keine Fälle mehr produziert.“ Die ersten Controllingergebnisse zeigten in meinem Bereich einen deutlichen Abstieg der Fallauslastung. Der Prozess wurde mit dem Anspruch konterkariert, dass der HzE sein Ziel erreicht, wenn er möglichst wenige Fälle hat.

Diese Schwierigkeit, Unvergleichbares miteinander in Beziehung zu bringen, dass auf der einen Seite die Möglichkeit besteht, miteinander etwas Neues auszuprobieren, auf der anderen Seite notwendige Verbindlichkeiten, angemessene Strukturen und Regelungen finden zu müssen, so dass Veränderungsprozesse eine gewisse Akzeptanz finden, das war aus der Anfangszeit eine sehr bleibende Erinnerung. Ich will auch nicht verhehlen, dass mir diese Aufgabe, die auch Pionieraufgaben beinhalteten, auch Freude gemacht hat.

Beate Rose: Ich habe Erfahrungen in beiden Richtungen: als Mitarbeiterin während der Experimentzeit und später als Leiterin zum Zeitpunkt der Umsetzung. Einige erste Erfahrungen haben sich auf meine Arbeit in der Funktion als Leiterin ausgewirkt. Ich empfand es als positiv zu erleben, dass wir den Freiraum bekommen hatten, wirklich zu experimentieren, auszuprobieren und auch Entwicklungen zu revidieren. In so einem umfangreichen Umbauprozess werden auch Rollen in Frage gestellt. Es war deutlich zu spüren, dass man von der Leitung in dieser Hinsicht geschützt wurde. Das habe ich als Mitarbeiterin erlebt.

Als Leiterin war meine wichtigste Erfahrung, dass es nichts schadet, wenn man von einer Sache überzeugt ist. Es wird in so einem Prozess innerhalb des Amtes viel um den Sinn und den Aufwand diskutiert und ich wusste nicht, wie ich von den Mitarbeitern aufgenommen werde. Es stellte sich heraus, dass die Mitarbeiter froh waren, eine Person als Leiterin zu haben, die von diesem Umbauprojekt überzeugt ist und dieses mit ihnen zusammen umsetzen und den Weg dazu mit ihnen gemeinsam suchen möchte.

Es ist sehr wichtig, einen Rahmen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu stecken, in dem sie ihre Ideen entwickeln und für sich den Weg zur Umsetzung finden können, der ihnen aber auch klar zeigt, dass es über bestimmte Grenzen nicht hinausgehen kann und soll. Außerdem ist es unerlässlich, immer wieder miteinander in Einzel- oder Gruppengesprächen im Gespräch zu sein, immer wieder zu prüfen, ob alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem gleichen Stand sind und ob es nötig ist, noch einmal einen Schritt zurück zu gehen.

Lukas-Johannes Herzog: Für mein Resümee aus meinen verschiedenen Funktionen kann ich vier wesentliche Punkte nennen:

1. Leitung muss immer einen Schritt voraus sein. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wir insbesondere in der ersten Phase des Projektes durchaus nicht die Bedingungen geschaffen haben, dass Leitung immer einen Schritt voraus sein kann. Leitung muss sehr früh mit den Visionen und Ideen einerseits spielen können, aber auch in die Visi-
onsentwicklung einbezogen sein, ohne die so ein Projekt gar nicht starten kann. Sie muss verwertbare Informationen haben und über Spielräume Bescheid wissen und dieses Wissen über Spielräume an die Mitarbeiterschaft weitergeben können.

2. Leitung muss verantwortlich in die Entwicklungsprozesse und in die Umsetzung eingebunden sein.

3. Leitung muss „Sandwich“-Fähigkeit besitzen. Insbesondere in solchen großen Umbauprozessen macht man als Leitung schnell die Erfahrung, dass Druck von oben und von unten kommt. Das ist sicher eine Alltagserfahrung von Leitung insgesamt, aber bei solchen Umsteuerungsprozessen noch einmal eine besondere Herausforderung, der man sich bewusst stellen muss, wenn man auf der einen Seite von oben über die Hierarchie ganz klare Vorgaben bekommt, was in welcher Form und mit welcher Zielsetzung umzubauen ist, und man es auf der anderen Seite auch mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun hat, die die Sichtweise nicht in jeder Hinsicht teilen oder auch durch viele berufsbiografische Erfahrungen in der Institution keine grenzenlose Bereitschaft zur Veränderung zeigen. Mit diesem Druck muss Leitung kreativ umgehen.

4. Leitung muss in besonderem Maße die Fähigkeit entwickeln, für Rollenklarheit zu sorgen. Gerade in so einer Konstruktion, wie wir sie in Stuttgart vorfinden, wo so eine hohe gemeinsame Verantwortung und Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern besteht, wo es viele Verzahnungen im Hilfeplanungsprozess und anderen Steuerungsebenen zwischen öffentlichen und freien Trägern gibt, besteht eine große Gefahr, dass die Familien gar nicht mehr wissen, wer ihnen in welcher Funktion mit welcher Aufgabe gegenübersteht. Das ist eine besondere Herausforderung an die Leitung, auch gegenüber den Mitarbeitern, immer wieder für Rollenklarheit zu sorgen. Dieser Prozess hört nicht auf. Selbst nach acht Jahren des Umbaus merken wir, dass das Thema noch immer nicht ein für alle Mal abgeschlossen ist, ob in den Stadtteilteams in den gemeinsamen Hilfeplanungen oder in den Hilfeplan- oder Kontraktgesprächen. Selbst lang gediente Mitarbeiter/Innen, die an dem Prozess von Anfang an beteiligt waren, haben oft noch immer Schwierigkeiten zu erfassen, in welcher Funktion sie in einem Gespräch sitzen, was zu ihren Aufgaben gehört und was sie vom jeweils anderen erwarten können. Darüber gibt es immer wieder Diskussionen.

Die Aufgaben und die Rolle der Leitung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Entscheidungen
 - transportieren,
 - begründen,
 - umsetzen.
- Ziele
 - benennen und umsetzen,
 - Erreichen überprüfen/Controlling-Kreislauf sichern.
- Steuern
 - Personal,
 - Finanzen/Budget.
- Standards sichern
 - Hilfeplanung,
 - Kinderschutz-Verfahren.
- Organisation umbauen
 - regionalisieren,
 - flexibel halten.
- Mitarbeiter/Innen führen/beraten
 - Motivation für Neues,
 - Fallberatung,
 - Teamberatung/Training,
 - Grenzen und Spielräume aufzeigen.

In unserem Projekt gab es zwei wesentliche Phasen (**Abbildung 2**). Die erste Phase begann mit einer klassischen Projektstruktur. Weitgehend außerhalb der Hierarchie wurden Ideen, Visionen, Bausteine, Verfahren zur Umsetzung in verschiedenen Kreisen entwickelt. Es gab eine Finanz-AG, die sich mit Finanzierungsfragen und sozialräumlichen Budget befasste. Wir hatten Begleitgruppen, eine Evaluationsgruppe, die ein Evaluationskonzept entwickelte, und ein Projektteam, das den Auftrag hatte, während der Umsetzungsphase dafür zu sorgen, dass in allen Bereichen für alle Organisationen die Umsetzung gut funktioniert.

Daneben gab es aber auch eine Steuerungsstruktur, in der die Leitungen der Träger die maßgeblichen Entscheidungen und Planungsschritte veranlasst haben und wo man versucht hat, dies über die Hierarchie Projektsteuerung und Projektleitung an die Basis zu bringen. Ein Merkmal dieser Struktur war, dass wesentliche Entscheidungsfragen oder Planungsfragen nicht hier getroffen wurden, sondern zum Teil in den Gruppen. Es stellt sich die Frage, wie man es schafft, das, was im Projekt entwickelt wird, so hinzubekommen, dass die Leitung, die nachher für die Umsetzung verantwortlich ist, auch eingebunden ist.

Die zweite, gegenwärtige Struktur ist wieder eine klare leitungsorientierte Struktur (**Abbildung 3**). Nur partiell werden AG-Aufträge vergeben. Es gibt jedoch kein bestehendes Gremium mehr, das Prozessbegleitung betreibt. Es wird alles in der Regelstruktur erbracht, in der die Rollen und Aufgaben ganz klar verteilt sind. Das bietet für die Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter eine bessere Transparenz. Sie wissen, an wen sie sich bei Klärungsbedarf wenden müssen und wer wofür verantwortlich ist.

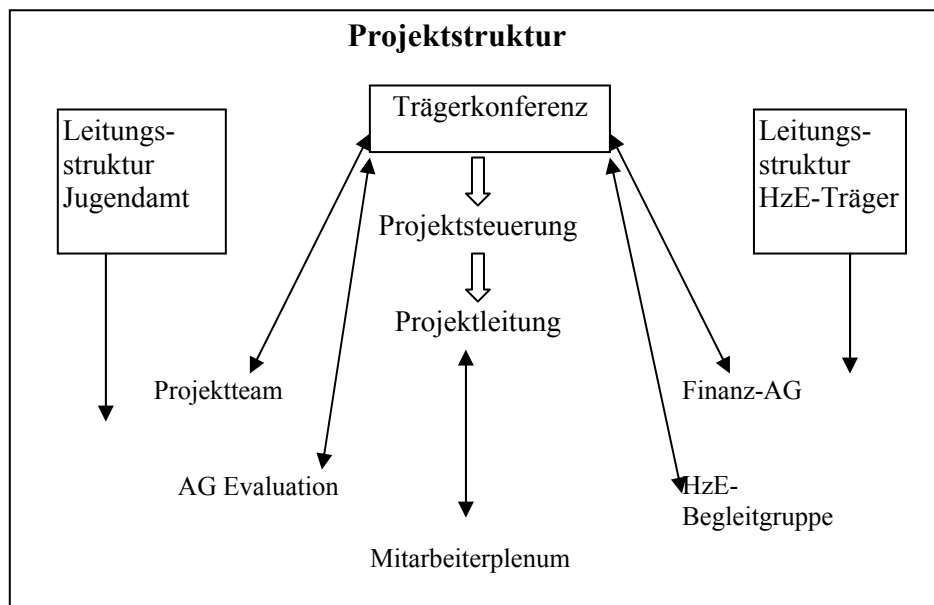


Abbildung 2

© Stadtjugendamt Stuttgart

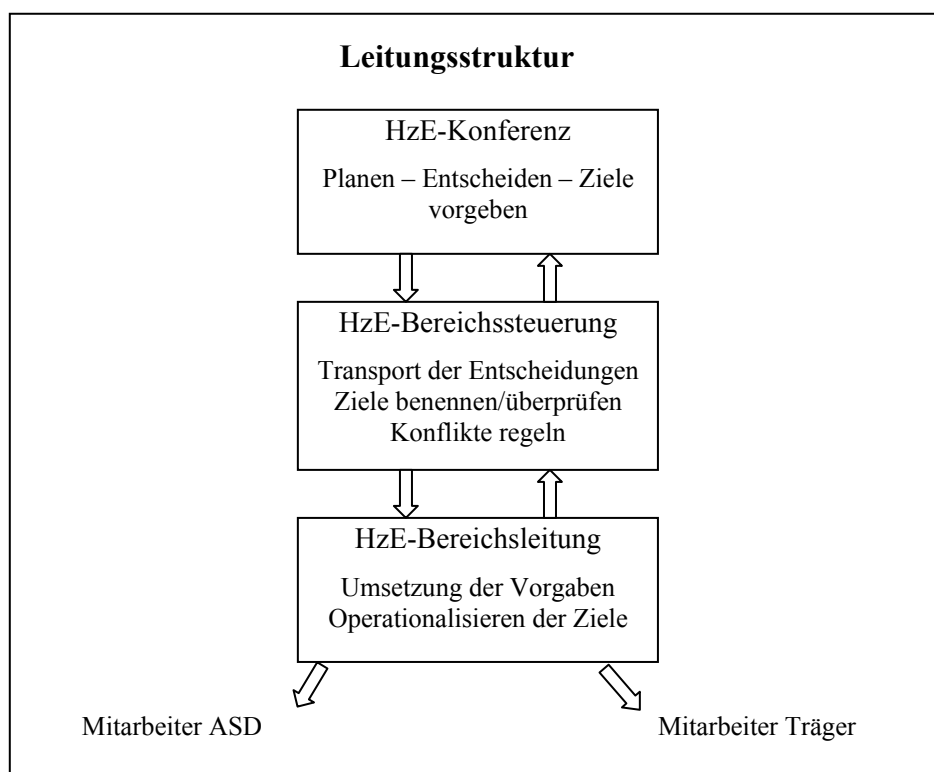


Abbildung 3

© Stadtjugendamt Stuttgart

Die erste Struktur, die in der Abbildung 1 nur einen Ausschnitt darstellt, war für die Mitarbeiter/Innen und selbst für die Leitung kaum durchschaubar. Die Leiter haben oft erst über die Mitarbeiter in den Entwicklungsgremien erfahren, was sich entwickelt hat. In einer Startphase des Projekts ist das machbar. Man muss nur den richtigen Zeitpunkt erwischen, die Projektstruktur in eine Regelstruktur zu überführen. Die große Herausforderung besteht darin, die verschiedenen existierenden hierarchischen Strukturen bei den HzE-Trägern und innerhalb des Jugendamtes sinnvoll zu verzahnen.

Franz-Josef Cämmerer: Die „Sandwich“-Fähigkeit zu erhalten, ist ein schmerzhafter Prozess für die Leitung, mir selbst gelang er nicht ohne Übung. Mir fiel es leichter, meine Leitungsrolle zu finden, als ich selbst eine Haltung zu dem ganzen Prozess gewonnen hatte. Ob ich dabei einen Schritt voraus war, überlasse ich anderen zu entscheiden. Ich war gewohnt, in meiner bisherigen Abteilung recht selbstständig zu arbeiten, Ziele zu setzen und Entwicklungsarbeit zu leisten. Auf einmal war ich in Zielvorgaben eingebunden, die mir nur wenig Spielraum ließen. Es dauerte eine Weile, bis es mir gelang, die anspruchsvolle Thematik zu verinnerlichen und mich damit zu identifizieren. Mit den Mitarbeitern kam ich so besser zurecht, weil ich nicht einfach Erfüllung der Ziele forderte, die nun einmal von oben gesetzt worden waren, sondern selbst einen Schwung und eine Dynamik gewann, indem ich mich mit den Zielstellungen identifizieren und meine Mitarbeiter überzeugen konnte, dass diese Entwicklung auch für uns Gewinn bringt, wenn man allein an Trägerkonstanz und Arbeitsplatzsicherheit denkt.

Außerdem habe ich sehr darauf geachtet, dass es bei diesem massiven Umbauprozess keine Verlierer gibt. Ich muss akzeptieren, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit 20-jähriger Berufspraxis nicht sofort über die Umstrukturierungspläne begeistert sind. Um die Motivation zu erhalten, haben wir uns überlegt, wie wir mit – vor allem älteren – Kolleginnen und Kollegen umgehen und welche Unterstützung, Weiterbildung und Freiräume wir anbieten können. Wie schaffen wir es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwas gewinnen und motiviert sind, diesen Prozess mitzugestalten? Dazu gab es verschiedene Ansatzpunkte, die im Laufe der Kommunikation rückgekoppelt werden konnten. Allmählich entwickelte sich Zustimmung bei den Mitarbeitern. Natürlich muss ich auch akzeptieren, dass es Mitarbeiter gab, die absolut nicht einzubinden waren und für die man eine Lösung finden muss. Das waren wichtige Bedingungen während der Projektphase, die ich im Kreis meiner Kolleginnen und Kollegen aussprechen, thematisieren und aushandeln musste. Immerhin geht es um knapp 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wir als Träger in ganz neue Arbeitsfelder, -verbünde und -qualitäten, auch neue Arbeitsräume, überführen mussten. Mir gelang es in dem Maße, als ich selbst eine Haltung dazu gefunden hatte und die Identifikation mit dem Thema und den Schwung so leben konnte, dass ich mich dem Aufschrei der Kolleginnen und Kollegen stellen konnte.

Arbeitsgruppe 8: Evaluation und Wirkungsanalyse - Konzepte und Ergebnisse

Umbau der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart - Evaluation zu den Wirkungen des Reformprozesses

MARGARETE FINKEL

Jugendhilfeplanerin, Jugendamt Stuttgart

1. Einleitung und Zielsetzung der Evaluation

Im Jahre 1997 wurde mit dem Projekt Umbau der Hilfen zur Erziehung begonnen. Auf der Grundlage einer kritischen Bestandsaufnahme der bisherigen Praxis der Hilfestellung und Durchführung wurden entsprechend des Konzeptes flexibler und integrierter Erziehungshilfen eine Reihe fachlicher, methodischer und organisatorischer Veränderungen zunächst in einem Stadtbereich experimentell entwickelt, in einem zweiten Stadtbereich die Möglichkeiten der Übertragbarkeit ausgelotet und 2002 mit der Übertragung auf die Gesamtstadt begonnen. Mit Ablauf des Jahres 2005 war die Implementierungsphase weitgehend abgeschlossen und die neuen Arbeitsweisen waren zur Regel geworden.

Zum Abschluss des Reformprozesses wurde von der prozessbegleitenden Evaluation eine Untersuchung mit der Zielsetzung durchgeführt, die Erreichung der mit der Reform angestrebten Ziele zu überprüfen und damit einen Nachweis über die Wirkungen des Reformprozesses zu liefern. Die handlungsleitenden Fragestellungen der Untersuchung waren:

1. Inwieweit haben die Reformziele im fachlichen Handeln der sozialpädagogischen Fachkräfte sowie in den beteiligten Organisationen ihren Niederschlag gefunden?
2. Inwieweit wurde das mit den Reformbemühungen verbundene Versprechen, adressatInnenorientierte und an den Bedürfnissen der jungen Menschen und ihren Familien ausgerichtete Hilfen zu gewähren, eingelöst?

Die Evaluationsuntersuchung wurde überwiegend mit der Absicht der politischen Legitimation durchgeführt, konkret wurden die Ergebnisse für eine Präsentation im Jugendhilfeausschuss zusammengefasst.¹

2. Methoden der Evaluation

Für die Untersuchung wurden Instrumente entwickelt, die eine Erhebung der verschiedenen Perspektiven der von den Reformbemühungen Betroffenen ermöglichen: die Per-

¹ Die Untersuchung wurde durchgeführt von Hagen Findeis und Margarete Finkel, mit der Unterstützung von Isabel Sander. Der vorliegende Beitrag stellt eine Kurzfassung des ausführlichen Evaluationsberichtes dar. Dieser kann im Jugendamt Stuttgart, Jugendhilfeplanung angefordert werden (Finkel/ Findeis 2005).

spektive der Mädchen und Jungen, der Personensorgeberechtigten, der sozialpädagogischen Fachkräfte sowie von KooperationspartnerInnen. Darüber hinaus wurden strukturelle/organisatorische Veränderungen nachgezeichnet. Im Folgenden werden die einzelnen Evaluationsinstrumente kurz vorgestellt und die damit gewonnene Materialgrundlage umrissen.

Die Perspektive der Eltern und jungen Menschen wurde über **zwei Erhebungsmethoden** erhoben: zum einen über eine **Telefonbefragung von ehemals HzE beziehenden Eltern und jungen Menschen** (12 Jahre und älter), welche inhaltlich insbesondere auf den Faktor Nachhaltigkeit ausgerichtet war. Dementsprechend wurden Eltern und junge Menschen befragt, welche ca. 6 –12 Monate nach Hilfebeendigung über Wirkungen, positive Entwicklungen und deren Andauern bzw. über wieder aufgetauchte Schwierigkeiten Auskunft geben sollten. Über diesen Erhebungsschritt wurden 73 NutzerInnen erreicht (52 Eltern(teile), 21 junge Menschen).

Als zweite Erhebungsmethode wurde ein **standardisierter Fragebogen** entwickelt, der an jeden jungen Menschen (12 Jahre und älter) sowie an die Eltern beim Abschlussgespräch aller von den Stuttgarter Schwerpunktträgern geleisteten ambulanten oder stationären Hilfen ausgeteilt wurde (Zeitraum 01.03.2005 bis 31.05.2005). Inhaltlich wurde der Fokus auf die allgemeine Zufriedenheit der NutzerInnen mit dem Hilfeangebot gerichtet. Über diesen Erhebungsschritt wurden 46 NutzerInnen erreicht (26 Eltern(teile), 20 junge Menschen).¹

Die **Perspektive der handelnden sozialpädagogischen Fachkräfte** wurde in Form einer **Aktenanalyse** erhoben. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass sich fachliche und methodische Veränderungen auch in der Art und Weise und den Inhalten der Dokumentation nachzeichnen lassen. Im Kontext der Aktenanalyse wurden 154 Verläufe ambulanter und stationärer Hilfen ausgewertet, welche im Zeitraum vom 01.01.2003 bis 31.12.2004 von den Stuttgarter Schwerpunktträgern geleistet wurden.

Ergänzend zu diesen Erhebungsschritten wurde über die **Auswertung einer Aktivitätsfallunspezifischer Arbeit exemplarisch die Perspektive verschiedener KooperationspartnerInnen** eingeholt. Veränderungen der Trägerangebotsstruktur konnten über einen Vergleich zwischen 1998 und 2004 nachgezeichnet werden. Eine Zielgruppenanalyse der von Hilfe zur Erziehung erreichten jungen Menschen (Population der Aktenanalyse) ermöglicht schließlich den Nachweis darüber, welche Zielgruppen von HzE-Angeboten überwiegend erreicht werden und welche Wirkungen der Reformbemühungen sich darin ausweisen lassen.

Bevor die Befunde der genannten Auswertungsschritte dargestellt werden, soll noch kurz auf die generelle Problematik von Wirkungsmessungen eingegangen werden. Aussagen über die Wirkungen eines derart komplexen Transformationsprozesses können nie die gesamte Breite ‚der‘ Wirklichkeit aufzeigen. Es sind immer nur ausschnittshafte Betrachtungen möglich und es kann nie mit Sicherheit gesagt werden, ob dieselben oder ähnliche Ergebnisse nicht auch mit anderen Handlungsorientierungen und Verfahrens-

¹ Für die Erhebungsinstrumente zur NutzerInnenbefragung wurden viele Anregungen aus einem vom *ism*, Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz, entwickelten Fragebogen übernommen.

elementen hätten erreicht werden können. Diese Einschränkungen sollen die hier dargelegten Befunde allerdings nicht schmälern – zumal mit einer derartigen Wirkungsuntersuchung über die Reformbestrebungen im Bereich Hilfen zur Erziehung weitgehend Neuland beschritten wird – sondern eine realistische Erwartungshaltung bezüglich des grundsätzlich Möglichen befördern.

3. Ergebnisse der Evaluation

Handlungsleitend für die Evaluation ist die Annahme, dass die Wirkungen des Reformprozesses an der Erreichung der mit der Reform verbundenen Zielsetzungen gemessen werden können. Dementsprechend werden die Befunde der Evaluationsuntersuchung strukturiert durch die schwerpunktmäßigen Zielsetzungen des Umbauprozesses vorgestellt.

3.1 Wen erreichen welche Angebote der Erziehungshilfen in Stuttgart?

Eine Beschreibung der von Erziehungshilfen erreichten Zielgruppe sowie der durchgeführten Hilfe kann über die im Kontext der Aktenanalyse (N=154) erhobenen Daten erfolgen. Der Auswertungsstichprobe werden im Folgenden – da wo es möglich ist – Zahlen des Stuttgarter HzE-Benchmarkingberichts 2004 und Befunde der bundesdeutschen Kinder- und Jugendhilfestatistik¹ gegenübergestellt.

- Bei der **Altersverteilung** in der vorliegenden Stichprobe fällt gegenüber bundesweiten Verteilungen ein hoher Anteil an jüngeren hilfebeziehenden Kindern auf. So werden in Stuttgart (bei den von den Schwerpunktträgern erbrachten Hilfen) 27 Prozent der Hilfen bei Kindern im Alter bis 6 Jahre erbracht (Bundesdurchschnitt: ca. 13 Prozent) und knapp 63 Prozent der Hilfen im Alter bis 12 Jahre (Bundesdurchschnitt: ca. 33 Prozent).² Da in der vorliegenden Stichprobe nur Hilfen einbezogen sind, die von den Stuttgarter Schwerpunktträgern – überwiegend als ambulante Hilfe – geleistet wurden, kann diese Abweichung als durchaus gewünschte Wirkung der verstärkten Präsenz des Allgemeinen Sozialdienstes und des Schwerpunktträgers im Sozialraum gewertet werden.
- Bei der **Verteilung zwischen den Geschlechtern** fällt eine signifikante Abweichung sowohl zu der Stuttgarter Gesamtverteilung als auch zur bundesweiten Verteilung auf. In der vorliegenden Stichprobe handelt es sich um 35 Prozent hilfebeziehende Mädchen und 65 Prozent hilfebeziehende Jungen, im Stuttgarter HzE-Benchmarkingbericht liegt die Verteilung hingegen bei 43 Prozent HzE beziehenden Mädchen und 57 Prozent Jungen, was relativ genau der bundesweiten Verteilung entspricht. Übereinstimmend mit anderen Befunden ist hingegen der hohe Anteil an Mädchen in der vorliegenden Stichprobe, welche erst in höherem Alter eine Hilfe zur Erziehung erhalten. So beginnen bei den Jungen immerhin 70 Prozent der Hilfen im Alter bis 12 Jahre, bei den Mädchen sind es 50 Prozent der Hilfen. Die Hälfte aller Hilfen für Mädchen beginnen also erst, wenn diese bereits 13

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg.) 2004: Statistik der Kinder- und Jugendhilfe Teil 1 (2., 4., 7.) 2003. Wiesbaden

² Aufgrund leicht unterschiedlicher Zuschnitte in der Altersklassenberechnung ergeben sich geringfügige Unschärfen in der Gegenüberstellung der Stichproben.

Jahre und älter sind. Dementsprechend sind Mädchen in Hilfen mit stationären Bausteinen mit 31,5 Prozent deutlich stärker repräsentiert als Jungen (18 Prozent).

- **Verteilung in den Hilfeformen:** Der frühzeitige Zugang zu den jungen Menschen und ihren Familien ermöglicht die Installierung einer weniger eingreifenden und das gesamte Familiensystem stützenden Erziehungshilfe in ambulanter Form. So wurde in knapp 91 Prozent der Fälle der vorliegenden Stichprobe eine Hilfe mit ambulanten Bausteinen und in knapp 23 Prozent der Fälle eine Hilfe mit stationären Bausteinen bewilligt. Dieser Befund muss aber im Kontext aller in Stuttgart nach dem neuen Hilfeplanverfahren bewilligten Erziehungshilfen interpretiert werden, welche sowohl vom Schwerpunktträger als auch von anderen Trägern der Erziehungshilfe – innerhalb und außerhalb Stuttgarts - erbracht werden. In dieser Gesamtbetrachtung, in die nicht die Hilfen einbezogen sind, die noch vor dem Reformprozess bewilligt wurden, zeigt sich eine Verteilung zwischen ambulanten und stationären Bausteinen im Verhältnis 69 Prozent: 31 Prozent (bei allen in 2004 laufenden Hilfen). Auch diese genauere Betrachtung verweist auf eine deutlich zugunsten der ambulanten Hilfen ausfallende Verteilung, die sich signifikant vom bundesdeutschen Gesamtdurchschnitt unterscheidet. In der gesamtdeutschen Kinder- und Jugendhilfestatistik handelt es sich bei allen in 2003 begonnenen (und teilweise auch beendeten) Hilfen zur Erziehung um 57 Prozent ambulante und 43 Prozent stationäre Hilfen.¹
- Der deutliche Schwerpunkt bei der **Hilfedauer** in der vorliegenden Stichprobe liegt mit 42 Prozent aller Hilfen im Zeitraum 7-12 Monate. Dieser Befund muss im Zusammenhang mit der Überzahl ambulanter Hilfemaßnahmen sowie der zeitlichen Begrenzung der gezogenen Stichprobe auf 24 Monate gesehen werden, welche langfristige Hilfen von vornherein ausschließt. Von daher ist hier ein Vergleich mit anderen Erhebungen nicht zulässig.
- In 22 Prozent der untersuchten Hilfen hat bereits **im Vorfeld** der ersten untersuchten Hilfe (Hilfebeginn per definitionem ab 01.01.2003) eine **Unterstützung im Rahmen der Erziehungshilfen** stattgefunden. Dabei handelte es sich beispielsweise in 14 Fällen um eine ambulante Hilfe, in je sieben Fällen um eine stationäre Hilfe oder Unterbringung in einer Jugendschutzstelle.
- Die untersuchten Hilfen sind in knapp 56 Prozent der Fälle jungen Menschen aus einer Familie mit **Migrationshintergrund**² gewährt worden. In der Relation übertrifft dieser Befund noch den insgesamt hohen Anteil an ausländischen MitbürgerInnen in der Stadt Stuttgart (2003: 22 Prozent). Stellt man Vergleichsdaten der bundesweiten Jugendhilfestatistik gegenüber, der allerdings nicht die hier verwendete Definition von Migrationshintergrund zugrunde liegt, sondern in der nach der Staatsangehörigkeit unterschieden wird („deutsch“ und „nicht deutsch“)

¹ Der Vergleich mit der Jugendhilfestatistik ist aufgrund der unterschiedlichen Datenstruktur nur mit kleineren Einschränkungen möglich.

² Als Familie mit Migrationshintergrund wurde definiert, wenn eine nicht deutsche Staatsbürgerschaft des jungen Menschen oder eines der Personensorgeberechtigten eindeutig aus der Akte hervorgeht oder aber eine Migrationserfahrung (trotz aktuell dt. Staatsbürgerschaft) des jungen Menschen oder eines der Personensorgeberechtigten in der Akte benannt ist.

und in der der Anteil nicht deutscher junger Menschen gerade einmal 12 Prozent der Gesamtheit der HilfebezieherInnen ausmacht, ist der Unterschied eklatant.

Zusammenfassende Bewertung der Ergebnisse:

Diese kurze Analyse zeigt, dass mit dem Reformprozess ein frühzeitiger Zugang zu unterstützungsbedürftigen Kindern und Jugendlichen und ihren Familien erreicht wird, Jungen aber insgesamt häufiger und deutlich mehr von der frühzeitigen Förderung profitieren als Mädchen. Mädchen und junge Frauen sind dementsprechend in den biographisch einschneidenderen Hilfeformen – den stationären Hilfen – stärker repräsentiert als Jungen. Auch mit der Verteilung ambulante – stationäre Hilfen, die deutlich zu Gunsten der ambulanten Hilfen ausfällt, lässt sich eine gewünschte Wirkung der Reformbemühungen nachweisen. Viele junge Menschen können also integriert in ihrem Familiensystem unterstützt werden und durch die ergänzende Unterstützung der Eltern kann ein insgesamt förderlicheres Zusammenleben in den Familien erreicht werden. Anlass zu weiteren fachlichen Bemühungen geben sowohl das späte Erreichen der Mädchen als auch der sehr hohe Anteil an Erziehungshilfe beziehenden jungen Menschen mit Migrationshintergrund.

3.2 Ziel: AdressatInnenorientierte Erziehungshilfen

Für die Erziehungshilfe in Stuttgart sind die Leistungsberechtigten Ausgangspunkt der Hilfeplanung und Leistungserbringung. Dabei sollen die individuellen Ziele und Wünsche der Familien und jungen Menschen Ausgangspunkt jeder Unterstützungsleistung sein. Ihre Eigenverantwortung soll gestärkt werden, indem sie sich aktiv an der Entwicklung der auf ihre individuelle Bedürfnislage zugeschnittenen Betreuungsarrangements beteiligen. Dabei sollen insbesondere auch deren individuelle Ressourcen aktiviert werden. Zugleich bedeutet dies eine Fokussierung auf den Dienstleistungscharakter der Hilfen, bei dem die Unterstützungsbedarfe der NutzerInnen und nicht die vorgehaltenen Angebote der Erziehungshilfeträger im Mittelpunkt stehen. Über Hilfeanfragen soll zügig und transparent entschieden werden und die Hilfeebringung mit dem Ziel einer Hilfe zur Selbsthilfe partnerschaftlich erfolgen.

Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung:

- Fühlen sich AdressatInnen gut informiert?
- Ist die Hilfe in der Perspektive der AdressatInnen schnell genug zustand gekommen?
- Wie lange dauert es von der 1. Anfrage auf Hilfe zur Erziehung bis zum 1. Kontraktgespräch?
- Waren die Absprachen mit den Fachkräften in der Perspektive der AdressatInnen verlässlich?
- Waren die Gespräche mit den Fachkräften in der Perspektive der AdressatInnen hilfreich?
- Haben die AdressatInnen im eigenen Erleben die Hilfe erhalten, die sie sich gewünscht haben?

- Waren die AdressatInnen mit dem Zeitpunkt der Beendigung einverstanden?
- Sind von den AdressatInnen konkrete Ziele und eigene Beiträge für die Hilfe benannt?

Zusammenfassende Darstellung und Bewertung der Ergebnisse:

Die Voraussetzung für adressatInnenorientierte Hilfen, dass NutzerInnen sich über entsprechende Unterstützungsmöglichkeiten hinreichend informiert fühlen, wird ganz überwiegend „sehr gut“ oder „gut“ erfüllt. Auch das Zustandekommen einer Erziehungshilfe verlief für die meisten NutzerInnen schnell genug. Diese hohe Zufriedenheit entspricht auch der aus den Akten ermittelten Zeitdauer von der ersten Anfrage bis zum Beginn einer Erziehungshilfe. In ca. zwei Drittel aller Fälle konnte die Hilfe nach max. drei Monaten seit der ersten Anfrage beim Jugendamt anlaufen. Davon weichen jene Fälle ab, bei denen sechs Monate und mehr vergangen sind, bis eine Hilfe beginnen konnte. Die Ursachen für diese lange Wartezeit müssen genauer analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Beschleunigung des Hilfebeginns eingeleitet werden.

Die Prozess- ebenso wie die Beendigungsqualität der Hilfen werden von den NutzerInnen eindeutig positiv beurteilt. Nahezu alle befragten Eltern und jungen Menschen waren der Auffassung, dass die gemeinsamen Absprachen durch die MitarbeiterInnen des Jugendamtes und des Erziehungshilfeträgers „sehr gut“ oder „gut“ eingehalten worden sind. Analog wurden die Gespräche mit den Fachkräften des Jugendamtes und der Träger überwiegend als hilfreich eingeschätzt. Und so wie die NutzerInnen ihre Anliegen in hohem Maße berücksichtigt sehen, gelangen sie auch zu der klaren Einschätzung, dass sie die von ihnen gewünschte Hilfe erhalten haben. Hinsichtlich des Endes der Hilfe gaben drei Viertel der NutzerInnen an, dass sie mit dem Zeitpunkt der Hilfebeendigung einverstanden waren.

In Bezug auf die Mitwirkung der AdressatInnen fallen die Befunde problematisch aus. Nur etwa die Hälfte aller an den Kontraktgesprächen beteiligten Eltern und jungen Menschen ab 10 Jahren hat eigene Beiträge zur Hilfeleistung formuliert. Bei der Bewertung dieser Befunde muß freilich auch berücksichtigt werden, dass die Aktivierung der AdressatInnen angesichts der Vielschichtigkeit ihrer Problemlagen eine große Herausforderung darstellt. Gerade die Komplexität dieser Probleme und die damit zusammenhängende prekäre Lebenssituation, in der sich die NutzerInnen häufig befinden, erschwert die Formulierung konkreter Ziele in besonderer Weise. Letztlich aber kann dies nur die Herausforderung an die Fachkräfte unterstreichen, sich künftig wesentlich stärker um eine aktive Beteiligung der AdressatInnen an der Hilfeplanung und -realisierung zu bemühen. Dazu bedarf es vor allem einer entsprechend verinnerlichten professionellen Haltung der Fachkräfte.

3.3 Ziel: Flexible Unterstützung

Flexible Hilfen sollen sich nicht an den Angebotssäulen der Träger, sondern am individuell spezifischen Unterstützungsbedarf der AdressatInnen orientieren. Ziel ist es, in Kooperation mit den Adressat/innen jeweils passgenaue Maßanzüge zu entwickeln. Hilfebausteine sollen in sich flexibel gestaltet und veränderbar sein und Hilfesettings regelmäßig an sich wandelnde Unterstützungsbedarfe angepasst werden. Dabei soll zwi-

schen verschiedenen Hilfeformen ein problemloser Wechsel möglich sein. Flexible Unterstützung heißt ferner, dass Trägerangebote modulationsfähig sind und institutionelle Beziehungsabbrüche vermieden werden. Zugleich soll die Hilfe an den jeweiligen lebensweltlichen Ressourcen der NutzerInnen und denen des Sozialraumes ausgerichtet sein.

Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung:

- Wurde ein individuelles Betreuungssetting entwickelt?
- Wurde Betreuungssetting einem sich verändernden Bedarf angepasst?
- Wurden Beziehungsabbrüche (ASD- und Träger MitarbeiterInnen) während der Hilfe durch flexible Unterstützung vermieden?
- Wurde eine Anbindung junger Menschen und Eltern an andere soziale Gruppen, Einzelpersonen oder Institutionen angestrebt?
- Wurde die Hilfe unter Mitwirkung von nicht-professionellen Unterstützungspersonen durchgeführt?

Zusammenfassende Darstellung und Bewertung der Ergebnisse:

Das Ziel, für die NutzerInnen ein individuelles Betreuungssetting zu entwickeln, konnte in neun von zehn ausgewerteten Akten realisiert werden. Angesichts der vielfältigen dafür erforderlichen institutionellen Voraussetzungen auf Seiten der Träger sowie vor allem der notwendigen Entwicklung einer kreativen fachlichen Haltung der Fachkräfte ist dieser Befund als sehr positiv zu bewerten. In den meisten Fällen, in denen ein fachlich begründeter Anpassungsbedarf erkennbar war, ist es zugleich gelungen, das Hilfe-setting kontinuierlich an sich verändernde Bedarfe anzupassen. Die für die Entwicklung eines sozial akzeptierten Beziehungsverhaltens und die Stabilisierung der eigenen Persönlichkeit der NutzerInnen hohe Bedeutung der Beziehungskontinuität zwischen NutzerInnen und sozialpädagogischen Fachkräften konnte durch eine weitgehende Vermeidung von institutionell bedingten Beziehungsabbrüchen gestärkt werden. In mehr als drei Viertel der untersuchten Fälle ist es gar nicht erst zu einem Wechsel der Fachkräfte gekommen. Unter den unterschiedlichen Gründen, die zu einem Wechsel der Fachkräfte führen können, waren es lediglich 7 Prozent der Fälle, in denen dieser Wechsel institutionell bedingt war.

Insgesamt gelingt es den Fachkräften, die individuellen Erfordernisse und Ressourcen der NutzerInnen in einem ganzheitlichen und sich dynamisch entwickelnden Hilfeprozess zusammenzuführen. Eine Ausnahme in diesem Zusammenhang bildet indes der geringe Mobilisierungsgrad an nichtprofessionellen lebensweltlichen und sozialräumlichen Unterstützungsleistungen (zum Beispiel Volunteers). Solche konnten lediglich in 5 Prozent der untersuchten Fälle ermittelt werden. Auch wenn vor einer Überschätzung offenbar nur schwer zu mobilisierender nichtprofessioneller Ressourcen gewarnt werden muss, ist es im Sinne einer ganzheitlich-lebensnahen, auf Verselbständigung ausgerichteten Entwicklung erzieherischer Hilfen unerlässlich, nichtprofessionelle Ressourcen in der Lebenswelt der NutzerInnen systematisch zu erschließen und in den Hilfeprozess einzubringen.

3.4 Ziel: Ganzheitliche Unterstützung

Erziehungshilfen, insbesondere stationäre Hilfen, wurden über lange Jahre mit Ersatzerziehung gleichgesetzt. Dabei wurde sowohl den – wenn auch nicht immer entwicklungsförderlichen – emotionalen Bindungen der jungen Menschen zu den Eltern sowie ihrer sozialen Einbindung in Familie und soziales Umfeld zu wenig Beachtung geschenkt. Gleichmaßen wurden aber auch die Eltern schnell aus ihrer Erziehungsverantwortung entlassen, anstatt ihnen Unterstützung und Entlastung in der Überforderungssituation anzubieten und Möglichkeiten der Erweiterung ihrer Erziehungskompetenzen auszuloten. Integrierte und flexible Hilfen tragen diesem Mangel Rechnung, in dem sie auf ganzheitliche Unterstützung, also auf die Stärkung des gesamten Familiensystems setzen, bei der Entwicklung des Hilfeangebots nicht nur den jungen Menschen, sondern alle einzelnen Familienmitglieder in den Blick nehmen und eine langfristige Stabilisierung des Familiensystems durch Netzwerkarbeit zu erreichen versuchen. Darüber hinaus wird mit dem Ziel der ganzheitlichen Unterstützung eine Erweiterung des Blickwinkels auf alle möglichen Bedarfslagen der jungen Menschen und ihrer Familien angestrebt, weg von der eher engen Zuständigkeitsdefinition allein auf erzieherische Fragestellungen.

Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung:

- Wurde Familienmitgliedern von ASD- bzw. Träger-MitarbeiterInnen Unterstützung angeboten?
- Wurde Familienmitgliedern Unterstützung durch andere soziale Dienste vermittelt?
- Verfügt die Familie über soziale Unterstützungspersonen in der Lebenswelt auch nach Beendigung der Hilfe?

Zusammenfassende Darstellung und Bewertung der Ergebnisse:

Bezüglich der Realisierung des Ziels ganzheitliche Unterstützung lassen sich als positive Befunde sowohl die Vielzahl der Fälle hervorheben, in denen den Eltern konkret Unterstützung oder eine Vermittlung an andere Unterstützungsinstitutionen angeboten wurde, als auch die häufigen Bestrebungen zur Anbindung junger Menschen an Personen oder Gruppierungen im engeren und weiteren sozialen Umfeld. Als positives Ergebnis im Sinne einer nachhaltigen Wirkung der Hilfe ist des Weiteren festzuhalten, dass 82 Prozent der Befragten angeben, auch mehrere Monate nach Beendigung der Erziehungshilfe noch über Unterstützungspersonen in der Lebenswelt zu verfügen. Kritisch bewertet werden muss allerdings, dass es sich bei diesen Unterstützungspersonen in fast 91 Prozent der Nennungen befragter Eltern um professionelle HelferInnen handelt, während stützende Netzwerke im nicht-professionellen Bereich von den Befragten kaum benannt werden. Dieses Ergebnis korrespondiert mit einer äußerst geringen Zahl an Fällen, in denen von Seiten der beteiligten Fachkräfte eine Anbindung der Eltern an Personen oder Gruppierungen ihres engeren und weiteren sozialen Umfeldes angestrebt wurde. Insbesondere vor dem Hintergrund der sozialpädagogischen Zielsetzungen der Hilfe zur Selbsthilfe und der Netzwerkarbeit müssen zur Erschließung nicht-professioneller Unterstützungspersonen noch größere Anstrengungen unternommen

werden. Bei den jungen Menschen sollte hierbei insbesondere der Anbindung an die Gleichaltrigengruppe noch ein größerer Stellenwert eingeräumt werden.

3.5 Ziel: Integrative Unterstützung

Das wichtigste Ziel integrativer Hilfen besteht darin, die NutzerInnen erzieherischer Hilfen weitestmöglich und in Abhängigkeit von der fachlichen Indikation in ihrer Lebenswelt zu unterstützen. Von besonderer Bedeutung dabei ist die institutionelle Einbindung der jungen Menschen in Regeleinrichtungen des Sozialraumes. Kindertagesstätten und Schulen im Sozialraum der Kinder sind wichtige Sozialisationsagenturen, in denen die jungen Menschen in der Peer Group soziale Normalität erleben und entsprechende Verhaltensmuster erwerben. Dazu zählt das Kennenlernen unterschiedlicher Lebensstile ebenso wie die Einübung in eine sozial akzeptierte und altersgemäße Lebenskultur, das selbstverständliche Agieren in sozialen Netzwerken und die Nutzung ihrer jeweiligen Ressourcen. Die Unterbringung junger Menschen in sozial abgesonderten, von ihrer alltäglichen Lebenswelt getrennten Spezialeinrichtungen soll möglichst vermieden werden. Das heißt auch, dass Ausschlüsse aus Regeleinrichtungen zu vermeiden sind. Um dies zu erreichen, müssen Regeleinrichtungen mit konkreten Unterstützungsleistungen aus dem HzE-Bereich gestärkt werden. Dies setzt eine gute Kooperation zwischen den beteiligten Einrichtungen sowie deren Zusammenarbeit mit den betroffenen Familien voraus.

Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung:

- Wurde HzE integriert in Regeleinrichtungen durchgeführt?
- Lässt sich eine Öffnung der Hilfen zur Erziehung zu anderen sozialen Unterstützungssystemen beobachten?

Zusammenfassende Darstellung und Bewertung der Ergebnisse:

Integrative Erziehungshilfen in Regeleinrichtungen stellen aufgrund unterschiedlicher institutioneller Kulturen und professioneller Identitäten der jeweiligen Fachkräfte für beide Seiten eine große Herausforderung dar. Die aus den Akten erhobenen Befunde belegen die Bemühungen der HzE-Fachkräfte, junge Menschen in ihren jeweiligen Problem- und Bewährungsfeldern vor Ort zu unterstützen. In etwas mehr als der Hälfte der Fälle ist dies bereits gelungen. Dennoch sollten seitens der erzieherischen Hilfen verstärkte Bemühungen um Kooperation mit Kindertagesstätten und Schulen im Sozialraum unternommen werden.

Dass Kooperationen für alle Beteiligten erfolgreich verlaufen können, wenn es gelingt, gemeinsame Interessen zu identifizieren, diese engagiert zu verfolgen und entsprechende Aktivitäten strukturell zu stabilisieren, hat die Evaluation des XXL-Projektes (ein Kooperationsprojekt von ASD, Erziehungshilfeträger, Schule, Jugendhaus und Gesundheitsamt) erwiesen. Durch die zunächst von einer Person engagiert betriebene Kontaktaufnahme zu anderen sozialen Dienstleistern im Sozialraum wurden diese für mögliche Kooperationen sensibilisiert und erkannten ihrerseits die Chance, eigene Anliegen in eine Kooperation einzubringen. So entstand eine Dynamik, die zum – interessegeleiteten – Selbstläufer wurde und schließlich zu einer stabilen Vernetzung mit entsprechen-

den Kooperationsstrukturen führte. Die Fortführung dieser Zusammenarbeit über das geplante Projektende hinaus und die Beteiligung weiterer Institutionen könnte perspektivisch zu einem sich selbst tragenden Kooperationsnetzwerk führen. Die Effekte, die daraus für die erzieherischen Hilfen resultieren, sind zum einen die Öffnung anderer Systeme für das Angebot erzieherischer Hilfen und die frühzeitigere Vermittlung unterstützungsbedürftiger junger Menschen in HzE. Ob die Zusammenarbeit des Erziehungshilfeträgers und des Jugendamtes mit anderen sozialen Dienstleistern umgekehrt auch zu einer Versorgung entsprechender junger Menschen in diesen Kooperationsstrukturen führt und damit erzieherische Hilfen vermieden werden können, kann bislang noch nicht empirisch belegt, perspektivisch aber mit hoher Wahrscheinlichkeit angenommen werden.

3.6 Ziel: Wohnortnahe Erziehungshilfen

Mit dem Ziel „Wohnortnahe Erziehungshilfen“, das sich überwiegend auf die Verringerung räumlich weit entfernter stationärer Unterbringungen bezieht, sind drei Teilziele verbunden. Zum einen soll auf diese Weise einer mehr familienunterstützenden und familienergänzenden Ausrichtung der Erziehungshilfen Vorschub geleistet werden. Sowohl für die Aktivierung der Herkunftsfamilie als auch für die damit zusammenhängenden Rückkehroptionen der jungen Menschen ist es von besonderem Belang, ob die Betreuungseinrichtung gewissermaßen „in Reichweite“ für die Eltern und umgekehrt die Eltern „in Reichweite“ der Betreuungspersonen sind. Zum zweiten können Mädchen und Jungen durch die wohnortnahe Unterstützung ihre bisherigen sozialen Bezüge erhalten, sie brauchen keinen Schulwechsel zu bewältigen und bleiben im vertrauten Lebensumfeld. Insbesondere eine stationäre Erziehungshilfe erhält damit nicht mehr die Bedeutung eines massiven Bruchs in der Biographie des jungen Menschen. Wohnortnahe Erziehungshilfen – zum dritten – ermöglichen den sozialpädagogischen Fachkräften, Unterstützungspersonen im Umfeld der Familie sowie im Sozialraum verfügbare Ressourcen in die Hilfedurchführung mit einzubeziehen.

Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung:

- Vergleich: stationäre Hilfen im Herkunftsbereich der jungen Menschen 1998 und 2004.
- Vergleich: Angebotsstruktur der Schwerpunktträger 1998 und 2004.

Zusammenfassende Darstellung und Bewertung der Ergebnisse:

Effekte der Stuttgarter Reformbemühungen um wohnortnahe Unterbringungen sind in den Befunden zu den Hilfen mit stationären Bausteinen sehr deutlich nachweisbar. So sind von den im Jahr 2004 bewilligten Hilfen mit stationären Bausteinen knapp 73 Prozent innerhalb Stuttgarts, davon knapp 58 Prozent im direkten Herkunftsbereich der jungen Menschen, durchgeführt worden. Ebenso belegen die Veränderungen im Angebot der Erziehungshilfeträger, dass man das Ziel, wohnortnahe, flexible und auf die Bedürfnisse der NutzerInnen zugeschnittene Erziehungshilfen zu installieren, bereits weitreichend realisieren konnte.

Neben diesen gewünschten Effekten gibt es aber nach wie vor zahlreiche Hilfen, in denen man das Ziel wohnortnaher Unterstützungsangebote noch nicht erreichen konnte. So sind in 2004 immer noch 27 Prozent der Hilfen mit stationären Bausteinen an einen externen Träger außerhalb Stuttgarts vergeben worden. Darin inbegriffen sind zwar auch Hilfen, in denen die vom Wohnort entfernte Unterbringung der ausdrückliche Wunsch der AdressatInnen oder aus fachlichen Gründen als notwendig erachtet worden war. Es handelt sich dabei aber auch um eine Reihe von Hilfen, die aufgrund fehlender Angebote des Schwerpunktträgers bzw. fehlender Angebote im Stadtbereich an einen externen Träger vergeben wurden.

Welche Konsequenzen bzw. mögliche unerwünschte Nebeneffekte sich aus dem Abbau von Angeboten, welche sich an den jeweils spezifischen Bedürfnissen von Mädchen und Jungen ausrichten, ergeben, sollte weiter beobachtet und selbstkritisch reflektiert werden.

3.7 Ziel: Effektive / Wirkungsvolle Unterstützung

Die Wirksamkeit der mit dem Reformprozess verbundenen fachlichen, methodischen und organisatorischen Veränderungen muss am Ende daran gemessen werden, inwieweit die AdressatInnen selbst die Unterstützungsangebote als förderlich im Sinne erzielter Verbesserungen in der Lebenssituation der jungen Menschen und deren Familien einschätzen.

Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung:

- In wie vielen Fällen wurde die Hilfe von Seiten der AdressatInnen abgebrochen?
- Wurden die mit der Hilfe gesetzten Ziele erreicht? (Sicht der Fachkräfte, der Eltern und der jungen Menschen)
- Hat die Unterstützung zu positiven Veränderungen der Lebenssituation geführt? Wenn ja, in welchen Bereichen? (Sicht Eltern/junger Mensch)
- Hat die positive Entwicklung nachhaltig gewirkt? (Sicht Eltern/junger Mensch)
- Zufriedenheit mit der allgemeinen Lebenssituation 6 Monate oder mehr nach Beendigung der Hilfe? (Sicht Eltern/junger Mensch)
- Warum hat die Hilfe nichts gebracht? Was wäre besser für Sie gewesen? (Sicht Eltern/junger Mensch)
- Würden Sie die Unterstützung durch das Jugendamt an Freunde weiter empfehlen? (Sicht Eltern/junger Mensch)
- Würden Sie die Hilfe noch einmal wählen? (Sicht Eltern/junger Mensch)

Zusammenfassende Darstellung und Bewertung der Ergebnisse:

In den Selbstaussagen der mit zwei unterschiedlichen Erhebungsmethoden befragten (ehemals) Erziehungshilfe beziehenden jungen Menschen und ihren Eltern werden die geleisteten Hilfen überwiegend als effektive und nachhaltig wirkende soziale Unterstützung bilanziert. Mehr als drei Viertel der insgesamt Befragten führen positive oder teilweise positive Entwicklungen für den jungen Menschen und die Familie auf die Erzie-

hungshilfe zurück, welche im Erleben von 73 Prozent der Befragten auch sechs Monate und länger nach Beendigung der Hilfe noch andauern. Dass sich diese positive Bilanz bei einigen Fragestellungen bei der Auswertung der standardisierten NutzerInnenbefragung und bei der Telefonbefragung nahezu identisch zeigt, kann als Indiz für die Validität des Befundes bewertet werden. Eine hohe Zufriedenheit der NutzerInnen mit der erhaltenen Unterstützung kommt auch darin zum Ausdruck, dass die Mehrzahl der Befragten eine Hilfe über das Jugendamt an Hilfe suchende FreundInnen/Bekannte weiter empfehlen bzw. in zwei Drittel der Fälle die Hilfe selbst noch einmal wählen würde.

Mit einer Ausnahme fallen die Bewertungen der jungen Menschen – teilweise sogar deutlich – positiver aus als die der Eltern. Bei den Eltern bilanzieren die Mütter häufiger positiv als die Väter. Berücksichtigt man die insgesamt eher geringe Beteiligung der Väter an den Erziehungshilfeprozessen (weil sie entweder nicht mehr in der Familie leben oder in die Erziehungshilfe wenig einbezogen sind) kann man aus diesem Befund schließen, dass ein höheres Maß an Beteiligung auch mit einem höheren Maß an Zufriedenheit mit der Hilfe einhergeht.

Von den Eltern werden positive Entwicklungen insgesamt mehr bei den jungen Menschen selbst beobachtet als im gesamten Familiensystem. Dies korrespondiert mit dem Ergebnis, dass weit mehr junge Menschen 6 Monate und länger nach Beendigung der Hilfe mit ihrer Lebenssituation zufrieden sind als befragte Eltern. Möglicherweise kann dies als Hinweis auf die Vielschichtigkeit der Problemlagen in erziehungshilfebeziehenden Familien interpretiert werden (Arbeitslosigkeit, Wohnungsprobleme, finanzielle Probleme, Paarkonflikte ...), welche mit einer Hilfe zur Erziehung schon allein deshalb nicht völlig aufgelöst werden können, weil die Probleme am Arbeitsmarkt etwa völlig außerhalb ihres Wirkungskreises liegen.

Umso erfreulicher ist das Ergebnis, dass Erziehungshilfen bei den jungen Menschen zu einer Erhöhung ihrer sozialen Teilhabechancen beitragen. Positive Entwicklungen benennen nämlich sowohl die jungen Menschen als auch die Eltern schwerpunktmäßig in den Bereichen Schule/Ausbildung, Persönlichkeitsentwicklung und Eltern-Kind-Beziehungen. Für junge Menschen spielen darüber hinaus noch die verbesserten Beziehungen zur Gleichaltrigengruppe eine Rolle.

In der Aktenanalyse, konkret in den Begründungen für Hilfebeendigungen seitens der NutzerInnen, bringen diese in einigen Fällen aber auch explizit zum Ausdruck, dass sie mit der Hilfe bzw. einzelnen Hilfebausteinen nicht einverstanden sind. Aus diesen Hilfeverläufen und der Unzufriedenheit der NutzerInnen ließe sich über hemmende bzw. förderliche Faktoren für das Gelingen von Hilfen vermutlich eine Menge lernen, - wenn es denn systematisch ausgewertet und dokumentiert werden würde. Insgesamt wird bei der Beendigung von Hilfen nur in wenigen Fällen gemeinsam mit den NutzerInnen reflektiert und dokumentiert, inwiefern die mit der Hilfe verbundenen Ziele – in der jeweiligen Eigenwahrnehmung – nun erreicht wurden. Hier muss noch eine ausgeprägtere Kultur der Reflexion und Evaluation etabliert werden, nicht mit der Absicht, Fehler zuzuschreiben, sondern mit der Blickrichtung „Was lernen wir daraus?“.

4. Zusammenfassung und Ausblick

„Auf dem Weg in eine effizientere, nachhaltigere Erziehungshilfe ...“¹

Die Bilanz des gesamtstädtischen Transformationsprozesses im Bereich der Hilfen zur Erziehung fällt in zweifacher Hinsicht bemerkenswert aus. Zum einen zeigen die Befunde, dass die mit der Reform verbundenen fachlichen Ziele in hohem Maße erreicht worden sind. Zum anderen wird eine hohe Zufriedenheit der NutzerInnen mit der erhaltenen Hilfe deutlich. In enger Kooperation zwischen dem Jugendamt der Stadt Stuttgart und den Schwerpunktträgern der Hilfen zur Erziehung konnte damit eine weitgehende Umorientierung von eher eingriffsorientierten, Selbsthilfekräfte vernachlässigenden Erziehungshilfen hin zu wohnortnahen, niedrigschwelligen und aktivierenden Hilfeleistungen realisiert werden. Die hohe Zufriedenheit der befragten NutzerInnen sowohl mit der Gestaltung der Erziehungshilfeprozesse als auch mit deren Effekten erlaubt es darüber hinaus, von bürgernahen und effektiven sozialen Dienstleistungen zu sprechen.

Neben den positiven Effekten zeigen die Ergebnisse aber auch weiteren Handlungsbedarf auf. Zum einen bedarf es auf einigen Gebieten weiterer Anstrengungen, um die Zielerreichung zu verbessern. Zum anderen geht es vor allem darum, in den erzieherischen Hilfen seit Jahrzehnten eingespielte Handlungsmuster und etablierte Angebotsstrukturen situationsadäquat weiter zu entwickeln. Dabei müssen die individuell bedarfsgerechte Flexibilisierung der Hilfen, die Mobilisierung und Vernetzung aller verfügbaren Ressourcen sowie die Aktivierung der NutzerInnen noch mehr im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen. Eine so orientierte Veränderung jahrelang verinnerlichter Haltungen ist nicht in kurzer Zeit zu erreichen. Sie bedarf kontinuierlicher Lernerfahrungen und der Bewährung im Alltag. Dies muss auch künftig aktiv unterstützt werden. Der erforderliche Handlungsbedarf soll abschließend konkretisiert werden.

Entwicklungsaufgaben in Bezug auf die Zielgruppe

- Der sehr hohe Anteil an Erziehungshilfe beziehenden MigrantInnen in Stuttgart muss weiter exploriert und dabei vor allem der Frage nachgegangen werden, welche Risikofaktoren in diesen Familien kumulieren und damit letztlich den Bedarf an erzieherischer Hilfe erzeugen. Ferner sollte die Zielgruppe MigrantInnen strukturell im System HZE verankert sein, um das Organisationslernen des Jugendamtes und der Träger zu befördern. Die verstärkte Beschäftigung von Fachkräften mit Migrationshintergrund ist dabei ein Weg. Insgesamt muß es darum gehen, die Fachkräfte generell für diese Thematik weiter zu qualifizieren.
- Dass der präventive Anspruch der Erziehungshilfen bei Mädchen deutlich weniger realisiert werden kann als bei Jungen, ist kein neuer, aber deshalb nicht weniger dringlicher Befund. Umgekehrt gilt es zu fragen, inwieweit der hohe Anteil an Jungen in den Erziehungshilfen auch mit einer geringen Sensibilität für ihre spezifischen Belange und Bewältigungsmuster in Kindertageseinrichtungen und Schulen in einem Zusammenhang steht.

¹ Pfeifle, B. 2001: Vorwort, in: Früchtel u.a. (Hg.): Umbau der Erziehungshilfe. Von den Anstrengungen, den Erfolgen und den Schwierigkeiten bei der Umsetzung fachlicher Ziele in Stuttgart. Weinheim/München, S. 5

- Väter sind am Prozess der Erziehungshilfe insgesamt wesentlich weniger beteiligt als Mütter. Aufgabe der Fachkräfte sollte es sein, prinzipiell stärker auf die Teilnahme und aktive Beteiligung von Vätern zum Beispiel an Kontraktgesprächen hinzuwirken und deren Terminierung gegebenenfalls auch mit den Arbeitszeiten von Vätern in Einklang zu bringen.

Entwicklungsaufgaben in Bezug auf die Mitwirkung der NutzerInnen

- Die Einbindung der NutzerInnen in Kontraktgespräche muss verbessert werden. Es genügt nicht, auf deren bloße Teilnahme hinzuwirken, sie sollen zur aktiven Beteiligung angeregt werden. Dies erfordert eine entsprechende Haltung der Fachkräfte, die Familien als VertragspartnerInnen ernst zu nehmen und sie zur eigenständigen Benennung ihrer Ziele und konkreter Beiträge zur Zielerreichung zu aktivieren.
- Die gemeinsame Reflexion und Auswertung der erreichten Ergebnisse zwischen Fachkräften und NutzerInnen insbesondere am Ende einer Hilfe muss intensiviert werden. Für die Fachkräfte sollte darüber hinaus auch eine eigenständige Bilanzierung und Dokumentation des Hilfeerfolgs zur Regel werden. Nur durch eine regelmäßige Dokumentation von Hilfeverläufen können hilfebeeinflussende Faktoren zuverlässig ermittelt werden, aus denen wiederum Kriterien für Hilfeerfolg ableitbar sind.

Entwicklungsaufgaben in Bezug auf Flexibilisierung

- Das Angebot wohnortnaher stationärer Hilfen muss so aus- und umgebaut werden, dass es sowohl gelingt, den Anteil vorübergehender Notaufnahmen sowie außerhalb Stuttgarts versorgter Menschen weiter zu reduzieren als auch die Durchlässigkeit zwischen stationären und ambulanten Hilfeformen und damit eine am individuellen Bedarf ausgerichtete Qualität der Hilfe zu erhöhen.

Entwicklungsaufgaben in Bezug auf Sozialraumorientierung

- Insgesamt muss es darum gehen, die soziale Beheimatung der HzE-Klientel zu verstärken. Dazu gehört wesentlich ihre bessere Vernetzung im Sozialraum. Die Vermittlung insbesondere der Eltern an andere Unterstützungsinstitutionen sowie ihre Anbindung an vor allem nicht professionelle Gruppen und Personen im Sozialraum muss deutlich erhöht werden. Gerade nicht professionelle Kontakte bieten niedrigschwellige soziale Integrationsmöglichkeiten, deren Potenziale bis jetzt noch weitgehend ungenutzt sind. In dieser Hinsicht müssen auch die Fachkräfte lernen, über das Professionellensystem hinaus zu denken und soziale Ressourcen zu erschließen.
- Bei jungen Menschen müssen zu ihrer jeweiligen individuellen Entwicklung adäquate Kontakte zu Gleichaltrigengruppen verstärkt angebahnt werden. Diese sind von den jungen Menschen selbst gewollt, bieten über den familiär erfahrbaren Kontext hinaus weisende Lernfelder und sichern damit niedrigschwellige soziale Integrations- und Entwicklungsprozesse.

- Schließlich müssen Vernetzung und Kooperation zwischen HzE und anderen sozialen Diensten gezielt ausgebaut werden. Dabei muss es zum einen darum gehen, die Durchlässigkeit anderer Systeme (zum Beispiel Schule) für erzieherische Hilfen zu erhöhen und zum anderen die Schnittmenge gemeinsamer Interessen unterschiedlicher Akteure strukturell zu stabilisieren. Wenn es gelingt, die Bildung von Kooperationsnetzwerken aktiv zu befördern, können diese eine größere Ausstrahlung in den Sozialraum gewinnen.

Entwicklungsaufgaben in Bezug auf Analyse, Evaluation und Steuerung

- Auch künftig sollten kontinuierliche Analysen und Wirksamkeitsuntersuchungen im Bereich der erzieherischen Hilfen durchgeführt werden. Nur wenn es gelingt, kontinuierlich relevante Daten zu erheben, können Veränderungen und Entwicklungserfordernisse im Bereich erzieherischer Hilfen empirisch zuverlässig aufgezeigt werden.
- Wirksamkeitsanalysen stellen damit auch eine wichtige Voraussetzung für wirksamkeitsorientierte Steuerung dar. Sie ermöglichen die empirisch gegründete Entwicklung fachlicher und finanzieller Zielmarken.
- Ferner muss es darum gehen, sich nicht auf die Gewährung passgenauer Erziehungshilfen zu beschränken. Die Evaluation erzieherischer Hilfen sollte auch Anhaltspunkte für präventive Maßnahmen generieren: Was sind die Risikofaktoren, die, wenn sie kumulieren, zu einem Bedarf an Erziehungshilfen führen? Und, was kann im Vorfeld zur Verminderung dieser Risikofaktoren getan werden?

Arbeitsgruppe 8: Evaluation und Wirkungsanalyse – Konzepte und Ergebnisse

Sicherheit im Sozialraum?

**Effekte der Bedarfsfeststellung auf das Leistungsgeschehen der
ambulant und stationären Hilfen in den Sozialraumreformen und
ihre Herausforderungen für einen wirkungsvollen Kinderschutz.**

**Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt SEH – „Qualitätsentwicklung
und Effektivität der Erziehungshilfen in einer sozialräumlich
organisierten Kommune – Evaluation der sozialräumlichen Reform
der Erziehungshilfen in München“**

DR. MARIA KURZ-ADAM

Leiterin des Stadtjugendamtes München

Einleitung

Unter dem Schlagwort „Umbau statt Ausbau“ sind in zahlreichen Kommunen der Bundesrepublik Sozialraumreformen auf den Weg gebracht worden. Ziel dieses Weges war – ausgehend von einer Diskussion über die Wirkungen erzieherischer Hilfen und ihre „versäulte“ strukturelle Verfasstheit – die Flexibilisierung der Hilfen und eine Organisation von Hilfeleistungen, die einen explizit lebensweltorientierten Bezug einer bedarfsgerechten und qualitätsvollen Hilfeversorgung für Kinder, Jugendliche und ihre Familien in den Sozialregionen ermöglichen sollten. Der in den Erziehungshilfen heute geltende Grundsatz „Ambulant vor Stationär“ gehört daher inhärent als lebensweltliches Programm zu den Sozialraumreformen. Sozialraumreformen haben mit diesem Weg aber auch verdeutlicht, dass die Frage des Umbaus der Erziehungshilfen nicht ohne einen Bezug zur Effektivität von Hilfen zu beantworten ist. In allen Reformen ging es – trotz des sie begleitenden Vorwurfs der bloßen Spartaktik – nicht etwa um die Frage des bloßen Sparens von kostenintensiver stationärer Hilfe zugunsten ambulanter Hilfen, sondern um die Frage einer neuen Konzeption des Hilfesystems, das eine gerechte und qualitätsvolle Hilfeversorgung innerhalb der zur Verfügung stehenden Ressourcen zu ermöglichen vermag – eine Vision freilich, die im Lauf der Zeit unterschiedliche Umsetzungsstrategien erfahren hat, deren rechtliche, aber ebenso auch ethisch-ökonomische Relevanz durchaus der Überprüfung bedarf.

Als Schlüsselemente zu einer solchen, an den Ressourcen des Sozialraums orientierten Hilfeversorgung wurden vor allem drei Bausteine in den Mittelpunkt der sozialräumlichen Umstrukturierung gerückt: zum einen ist dies der Ausbau verlässlicher flexibler ambulanter Versorgungsstrukturen mit regionalem Versorgungsauftrag, zum anderen sind dies neue Finanzierungsformen – allen voran die rechtlich umstrittene Budgetierung der Hilfen¹ und schließlich neue teamorientierte sozialräumliche Formen der Bedarfsfeststellung erzieherischer Hilfen, um die Ziele der Reformen – die Nutzung der

¹ Vgl. Münder, J.: Sozialraumkonzepte auf dem rechtlichen Prüfstand. In: Zentralblatt für Jugendhilfe 2005, S. 89 ff. Und vgl. Stähr, A.: Auswahl von Leistungserbringern im Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe 4, 2006, S. 180 ff.

Potenziale sozialräumlicher Ressourcen und Netze für den Einzelfall und die flexible Ausgestaltung der Hilfen im Sozialraum – bereits am Anfang eines potenziellen Hilfeprozesses wirksam umsetzen zu können.¹

In jüngster Zeit sind durchaus kritische Stimmen zu den Sozialraumreformen laut geworden. Kritik wird geäußert aus rechtlicher Sicht, die sich vor allem um die Frage der rechtlichen Zulässigkeit von Versorgungsaufträgen und Sozialraumbudgets sammelt,² sie wird geäußert aus sozialwissenschaftlicher Sicht, die entlang der „Grenzen des Sozialraums“ die Frage nach einer Eigenlogik der Lebenswirklichkeit von Kindern und Jugendlichen in den Mittelpunkt stellt³, und schließlich auch aus forschungspolitischer Sicht, die die Frage des Verhältnisses von Wirkungen und Ertrag vielfach noch nicht beantwortet weiß.⁴

Mit dem Inkrafttreten des KICK (Kinder- und Jugendhilfeweiterentwicklungsgesetz) am 01.10.2005 hat sich nun vor allem mit dem Schutzauftrag der Kinder- und Jugendhilfe eine neue Fragestellung zu dieser Wirkungsfrage dazugesellt, die sich massiv durch die aktuellen Ereignisse schwerer Kindesvernachlässigung und Kindestötung in der Bundesrepublik verschärft hat. Mit dem Fall „Kevin“ in Bremen hat sich ein großer Schatten über die Reformen gelegt, der interessanterweise von weiten Teilen der Befürworter der Reformen bis heute nicht thematisiert wurde, sondern lediglich Gegenstand der Presseberichterstattung war.⁵ Dieser Schatten schiebt eine ungemein substantielle Frage in die gegenwärtige Praxis der Sozialraumreformen hinein: die Frage nämlich, in welchem Verhältnis ein wirkungsvoller Kinderschutz in einer Kommune mit den sozialräumlichen Organisationsstrukturen, den sozialräumlichen Bedarfsfeststellungsverfahren und den darauf folgenden Hilfeleistungen zueinander stehen. Es scheint vielfach so, als würde die Frage des Kinderschutzes die Sozialraumreformen kaum berühren – schließlich ging es ihnen um eine Neuorganisation der erzieherischen Hilfen diesseits des § 42 SGB VIII – so als sei Kinderschutz ein davon unabhängiges und auch unabhängig zu organisierendes Leistungsfeld der Kinder- und Jugendhilfe. Diese wahrgenommene Trennung hat zum einen ihre Wurzeln in der Geschichte der Reformen, die sich als explizites Gegenprogramm zu einer „Sicherheitslogik“ bestehender Hilfezuweisungsmuster verstanden haben, die die Potenziale und Ressourcen ihrer Klientel in den Mittelpunkt ihres Diskurses gestellt haben, und die mit dem Grundsatz „Ambulant vor Stationär“ eine moderne Strategie von sozialen Versorgungssystemen verfolgt haben,

¹ Vgl. Kurz-Adam, M.; Köhler, M.: Umbau statt Ausbau. Die sozialräumliche Reform der Erziehungshilfen in München. In: Sozialmagazin 5, 2002, S. 24-32 und vgl. Peters, F.; Koch, J.: Integrierte erzieherische Hilfen. Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe. Weinheim und München 2004. Vgl. Kurz-Adam, M.; Frick, U.; Sumser, M.: Ökonomie und Bedarfsfeststellung in den Erziehungshilfen. Anmerkungen und empirische Befunde zur Indikationsfrage in den sozialräumlich organisierten Erziehungshilfen. In: Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln 4/2006, S. 171-180.

² Vgl. Stähr, A., a. a. O.

³ Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.): Grenzen des Sozialraums, München 2005.

⁴ Vgl. Kurz-Adam, M.: Richtig, machbar oder gerecht? Bedarfsgerechtigkeit als Herausforderung in sozialräumlich organisierten Erziehungshilfen. In: Jugendhilfe 44, 4/2006; S. 190-197.
Vgl. Merchel, J.: Entwicklung und Zukunft der Hilfen zur Erziehung, Vortrag vom 27.11.2006, bei der Fachtagung des Vereins für Kommunalwissenschaften: Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung: Positive Effekte, Risiken und Nebenwirkungen.

⁵ Vgl. Kahlweit, C.: Obhut tut not. Alle schwärmen von der Familie. Wer aber rettet die Kinder, wenn sie versagt? In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 238, 16. Okt. 2006, S. 11.

die ihre Leistungen dort ansiedeln, wo Probleme entstehen, um sie auch dort zu lösen. Fragen des Kinderschutzes, die zugleich Fragen des Eingriffs und des Wächteramtes sind, zeigen sich strukturell widerständig gegenüber einem solchen lebensweltlichen Dienstleistungsprogramm, das die sozialräumlichen Lösungen vor Ort sucht; nicht sozialräumlich begründete eingriffsorientierte Handlungsmuster werden an andere Handlungs- und Denksysteme sozusagen delegiert. Doch diese Delegation hat ihre Grenzen spätestens dort, wo im Alltag der sozialräumlichen Arbeit, in der Bedarfsfeststellung der Regionalen Fachteams, in den ambulanten Hilfen, die Gefährdung sichtbar wird – hier zeigt sich, dass die Trennung zwischen Kinderschutz und sozialräumlichen Erziehungshilfen letztlich nur eine scheinbare ist. Kinderschutz ist vielmehr ein wesentlicher, nicht zu unterschätzender Bestandteil auch und gerade der sozialräumlichen Hilfen und muss als solcher in die Weiterentwicklung der Qualität sozialräumlicher Hilfesysteme integriert werden.

Das Forschungsprojekt SEH – Fragestellungen und Ziele

Die Überschrift dieses Beitrages „Sicherheit im Sozialraum?“ verdankt sich nur zum Teil den aktuellen in der Presse ausgebreiteten Ereignissen um den Bremer Fall Kevin. Sie verdankt sich vor allem den Ergebnissen aus der Indikationsstudie des von der Stiftung Deutsche Jugendmarke e.V. geförderten Forschungsprojektes SEH – S(ozialräumliche) E(rziehungs) H(ilfen) – Qualitätsentwicklung und Effektivität der Erziehungshilfen in einer sozialräumlich organisierten Kommune – Evaluation der sozialräumlichen Reform der Erziehungshilfen in München“. Seit Mitte 2004 fördert die Stiftung Deutsche Jugendmarke e.V. dieses Forschungsprojekt mit einer Laufzeit von drei Jahren. Das Projekt ist ein Kooperationsprojekt, es wird von der Antragstellerin Katholische Jugendfürsorge München und Freising e.V. in Kooperation mit dem Stadtjugendamt München und der Katholischen Stiftungsfachhochschule München, Abteilung Benediktbeuern durchgeführt und untersucht die Effektivität der aktuellen sozialräumlichen Reformen in den Erziehungshilfen sowohl auf Träger- und Angebotsseite, als auch auf kommunaler Ebene am Beispiel der Landeshauptstadt München. Das Projekt „SEH“ greift mit seinen Fragestellungen die Frage nach den Effekten der bisherigen Reformschritte der sozialräumlichen Reform „Umbau statt Ausbau“ der Erziehungshilfen in der Landeshauptstadt München auf. Dabei werden diese Effekte nicht als einzeln zu summierende Ergebnisse, sondern als komplexe Folgen im Gefüge des Hilfesystems und seiner neu geschaffenen Rahmenbedingungen gesehen.

Folgende Fragestellungen stehen im Mittelpunkt des Projektes:

- Sind die sozialräumlichen Reformbemühungen in den Erziehungshilfen eine effektive Antwort auf den Kostendruck in der Kommune?
- Welche Qualität haben sozialräumlich organisierte Erziehungshilfen im Sinne des Verhältnisses zwischen Ressourceneinsatz und den erzielten Wirkungen und Erfolgen? Wie bedarfsgerecht sind die erzieherischen Hilfen in den Sozialraumreformen?
- Welche Folgen hat die sozialräumliche Organisationsform der Erziehungshilfen auf die Verfasstheit und das Selbstverständnis der freien Träger?

Unsere bisherigen umfangreichen Befunde aus den Interviews mit den freien Trägern der Erziehungshilfen und mit den Bedarf feststellenden Fachkräften weisen deutlich darauf hin, dass im Alltag der Bedarfsfeststellung und des Leistungsgeschehens gerade ambulanter und stationärer Hilfen längst die Frage des Kinderschutzes verhandelt wird. Sie erscheint sowohl im Blick auf die Indikationskriterien für Erziehungshilfen selbst als auch – scharf hervortretend – im Blick auf die daran anschließende Frage der geeigneten Hilfe im Entscheidungskorridor „Ambulant oder Stationär?“ in den Fallbesprechungen. Unsere Befunde zeigen, dass – nahezu gegenläufig zum Ressourcendiskurs, der die Legitimation der Reformen bestimmt hat – gerade die Wahrnehmung von Not und Leid der Kinder in ihren Familien handlungsleitend für die Fachkräfte in der Bedarfsfeststellung ist. Diese Wahrnehmung verschärft sich unter dem auf allen Erziehungshilfen lastenden ökonomischen Druck, sie wirkt tief in das Leistungsgeschehen der sozialräumlichen Hilfen vor Ort hinein und stellt alle Hilfen – ambulante wie stationäre – vor große Herausforderungen, denen nur dann wirkungsvoll zu begegnen sein wird, wenn das Bewusstsein, dass Kinderschutz untrennbarer Bestandteil sozialräumlicher Hilfen ist, in den Mittelpunkt organisatorischer Weiterentwicklung gerückt wird.

Fragestellungen und Ziele der Indikationsstudie des Forschungsprojektes SEH

Mit dem Ausbau der ambulanten Erziehungshilfen in München (AEH) und ihrer sozial-regionalen Zuordnung und pauschalen Finanzierung im Jahr 2002 wurden nach gemeinsamer Entwicklungsarbeit zwischen öffentlichem und freien Trägern der Erziehungshilfen im Mai 2003 die Regionalen Fachteams stadtweit eingeführt, in denen – unter Moderation und Gesamtleitung der regionalen Vermittlungsstelle des jeweiligen Sozialbürgerhauses bzw. der Bezirkssozialarbeit des Allgemeinen Sozialdienstes (BSA) – die (potenziellen) Erziehungshilfefälle unter standardisierten Vorgaben bearbeitet, verhandelt und im jeweiligen Einzelfall ausgestaltet werden. Die Zusammensetzung der Teams folgt den Leitlinien des Projektes Umbau statt Ausbau – Flexibilisierung der Hilfen bereits im Hilfeerschließungsprozess, Sozialraumorientierung der Hilfen und Partnerschaftlichkeit in der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Träger und den freien Trägern der Erziehungshilfen sind als Ziele dieser trägerübergreifenden Teams festgeschrieben worden.¹

Die Teams sind zusammengesetzt aus ständigen Mitgliedern von Verwaltung und freien Trägern/Anbietern, vertreten durch BSA bzw. ASD² sowie Vertreterinnen und Vertretern der ambulanten Erziehungshilfen und der Erziehungsberatungsstellen aus den jeweiligen Sozialregionen, die partnerschaftlich, partizipativ und hilfeübergreifend an der Hilfeerschließung beteiligt sind. Im Jahr 2005 waren insgesamt ca. 30 Regionale Fachteams fest implementiert. Die Regionalen Fachteams sollen in kurzen Zeitabständen

¹ Vgl. Landeshauptstadt München, Sozialreferat (Hrsg.): Umbau statt Ausbau. Qualitätsentwicklungsempfehlung Hilfen zur Erziehung. Qualitätsentwicklung der ambulanten, teilstationären und stationären Erziehungshilfen in München. München 2002, S. 7.

² Durch die schrittweise Umorganisation der Sozialverwaltung in der Landeshauptstadt München existieren im Zuge der sukzessiven Neugründung von Sozialbürgerhäusern derzeit zwei Formen der Regionalen Fachteams: in der sogenannten „alten Struktur“ ist die Verwaltung durch den ASD vertreten, in der „neuen Struktur“ ist die Verwaltung durch BSA (Bezirkssozialarbeit) und die Vermittlungsstelle der Hilfen zur Erziehung im Sozialbürgerhaus vertreten. Vgl. Landeshauptstadt München: Geschäftsordnung der Regionalen Fachteams. München 2003.

tagen – in der Geschäftsordnung ist ein ein- bis zweiwöchentlicher Turnus vorgesehen – um zeitnahe Hilfen zu ermöglichen und Wartefristen für die Klientinnen und Klienten zu vermeiden. Als wesentliches Ziel der Teams wird die Effektivität ihrer Prozess- und Ergebnisqualität genannt: sie sollen wirtschaftlich und verbindlich handeln und durch ihre multiperspektivische Zusammensetzung reflektierte Einschätzungen zur Bedarfsfeststellung und Vorschläge zu flexiblen sozialräumlichen Lösungen im Einzelfall entwickeln. Der Ablauf der Fallberatung gestaltet sich in groben Zügen wie folgt: die fall-einbringende Fachkraft stellt die Informationen des Falles im so genannten Falleingabebogen in standardisierter Form zusammen und formuliert darin eine Empfehlung; die Mitglieder erhalten den Falleingabebogen zur Vorbereitung und als Grundlage zur weiteren kollegialen Beratung, an deren Ende eine konsensuale Hilfeempfehlung gegeben werden soll.

Die Landeshauptstadt München hat die Fallberatungsarbeit der Regionalen Fachteams in ein umfassendes Berichts- und Controllingwesen eingebettet, das aus unterschiedlichen Steuerungsparametern zusammengesetzt ist und auch die freien Träger und deren Angebotsformen konkret erreicht. Neben Zielvereinbarungsinstrumenten, Planungs-runden und Controllingberichten ist seit dem Jahr 2003 der Steuerungsparameter der **regionalen Versorgungsrichtwerte** dazu getreten, der im Rahmen des Maßnahmenkatalogs der Sicherung des Haushaltes Hilfen zur Erziehung dienen soll (so genannte Kontingierungswerte). Jede Sozialregion der Landeshauptstadt erhält auf der Berechnungsgrundlage von Sozialraumindikatoren einen jährlichen Richtwert an stationären Plätzen, der das Zuweisungsgeschehen in den Sozialregionen deckeln soll.

Die Einführung dieser Versorgungsrichtwerte war und bleibt trotz der grundsätzlichen Zustimmung in die Notwendigkeit ökonomischer Steuerungsparameter sowohl auf öffentlicher als auch auf Seite der freien Träger fachlich als auch rechtlich sehr umstritten, da erhebliche Folgen auf die Qualität der Hilfeerschließungspraxis als auch der Hilfen selbst vermutet werden. Andererseits werden die Versorgungsrichtwerte auch als Orientierungsparameter zur regionalen vergleichenden Bedarfsplanung gesehen und genutzt; so umstritten diese Maßnahme ist, so macht sie doch deutlich, dass Bedarfsfeststellungspraxis in den Sozialraumreformen nicht unabhängig von Ökonomie geschieht, sondern untrennbar mit ökonomisch begrenzten Mitteln und der damit verbundenen Frage der gerechten Mittelallokation verbunden ist. Eine Evaluation der Bedarfsfeststellungspraxis korrespondiert daher eng nicht nur mit den inhaltlichen, sondern auch den ökonomischen Rahmenbedingungen des Systems, und kann daher nur mit Reflex auf diese Rahmenbedingungen evaluiert werden.

Ziel der Indikationsstudie des Forschungsprojektes SEH war es, die Entscheidungsstrategien zur Indikation erzieherischer Hilfen im Regionalen Fachteam vor dem Hintergrund seiner inhaltlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu ermitteln. Zentrale Ausgangsfrage war daher die Frage nach der Indikation bzw. Indikationsfindung zur stationären Unterbringung in Abgrenzung zur ambulanten Hilfe im Sozialraum. Die Zuspitzung des Forschungszuganges auf diese Frage der Indikationsentscheidung ist zweifach begründet: zum einen steht gerade der Entscheidungskorridor „ambulant vor stationär“ in einem starken Spannungsfeld von fachlichen und ökonomischen Kriterien vor dem Hintergrund der begrenzten ökonomischen Ressourcen und der damit verbundenen Frage der sinnvollen Mittelallokation, die den Entscheidungsprozess beschäftigt.

Zum anderen bewegen sich hier die Fachkräfte in den Regionalen Fachteams grundsätzlich in einem unsicheren Raum diagnostischer Urteile, der auch starken intersubjektiven Wahrnehmungsdifferenzen unterliegt und sich vor allem auf der Linie des Schweregrads der Fälle abbildet.

Folgende Fragestellungen standen im Mittelpunkt der Indikationsstudie:

1. Lassen sich Unterschiede im Sinne der Unterscheidung zwischen „idealtypischen“ Indikationsstellungen und „faktischen“ Indikationen in der Zuweisungsempfehlung zu stationären/ambulanten Hilfen ermitteln und wie sind diese zu begründen?
2. Wie beeinflussen die ökonomischen Rahmenbedingungen und Steuerungsparameter das Indikationsgeschehen?
3. Welchen empirisch zu ermittelnden Entscheidungsstrategien folgen Fachkräfte in ihrer Bedarfsfeststellungspraxis vor dem Hintergrund des Ausbaus sozialräumlicher ambulanter Versorgungsstrukturen vor Ort?

Methoden und Auswertungsvorgehen der Indikationsstudie

Erhebungsmethode

Zur Befragung wurden Fachkräfte der Regionalen Fachteams nach der vorgegebenen Mitglieder-Struktur und zur Datenkontrolle weitere Fachkräfte aus den teilstationären und stationären Erziehungshilfen ausgewählt. Insgesamt wurden 21 Personen, davon 14 weiblich und sieben männlich, bestimmt, die zwischen 60 und 120 Minuten vor Ort befragt wurden. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, inhaltlich protokolliert und die Antworten in ein quantitatives Kodierschema übertragen. Die befragten Fachkräfte hatten ein Durchschnittsalter von 40 Jahren; die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit betrug 9,6 Jahre mit einer durchschnittlichen Sitzungsteilnahme an den Regionalen Fachteams von 35 Sitzungen. Es wurden 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Freien Trägern (ambulant, teilstationär, stationär) und neun des Öffentlichen Trägers (ASD/BSA, wirtschaftliche Jugendhilfe, Vermittlungsstelle/Sozialbürgerhaus/F II) interviewt, der Zeitraum der Befragung erstreckte sich von Dezember 2004 bis Mai 2005. Anhand eines teilstandardisierten, leitfadenorientierten Interviews zu fallbezogenen konkreten Entscheidungssituationen im Regionalen Fachteam sowie anhand der Priorisierung von 40 auf Kärtchen notierten Indikationskriterien durch die Befragten wurden sowohl die Diagnosequalität als auch die empirische Gewichtung von Indikationen und Diagnosekriterien untersucht. Diese zwei sich ergänzenden Methoden ermöglichen die Erfassung der fallunabhängigen idealtypischen Verwendung von Indikatoren einerseits und den faktischen Gebrauch von Indikatoren in konkreten Entscheidungsbezügen andererseits.

Befragung zu konkreten Fallentscheidungssituationen – spontane Nennungen von Indikatoren

Die Interviewpartnerinnen und -partner konnten anhand der Leitfrage des subjektiven Schwierigkeitsgrades der Entscheidungssituation und anhand einer von ihnen geschilderten zugehörigen Fallkonstellation eine spontane Einschätzung der Wichtigkeit von

Indikatoren in dieser Entscheidungssituation vornehmen. Um eine im Hinblick auf Kostenrelevanz möglichst trennscharfe Darstellung zu erreichen, wurden Fallschilderungen zu ambulanten bzw. stationären Hilfeindikationen in jeweils leichten/schwierigen Entscheidungssituationen in den drei Dimensionen „Angebotsinduktion/Kontext des Falles/Fallcharakteristika“ erfragt. Jede Person schilderte demzufolge eine konkrete Entscheidungssituation ihrer persönlichen Praxis, die prototypisch am besten folgenden Konstellationen entsprach:

- Entscheidungssituation schwer / Fallkonstellation stationär,
- Entscheidungssituation schwer / Fallkonstellation ambulant,
- Entscheidungssituation leicht / Fallkonstellation stationär,
- Entscheidungssituation leicht / Fallkonstellation ambulant.

Die Tonbandtranskriptionen dieser Schilderungen wurden daraufhin kodiert, ob jedes der zunächst 40, dann 41 möglichen Entscheidungskriterien von der Fachkraft bei der Entscheidungsfindung über den jeweiligen Fall explizit genannt oder zumindest gestreift wurde. Die relative Häufigkeit der jeweiligen Nennungen über alle Interviewten hinweg wurde für jede Fallkonstellation getrennt berechnet. Zudem wurden die Fallschilderungen hinsichtlich einer qualitativen Bewertung der Regionalen Fachteams überprüft und auch diesbezüglich wurden Interviewaussagen und explizit erfragte Aspekte zu den Rahmenbedingungen und Einflusskriterien auf die Empfehlungsentwicklung in den Regionalen Fachteams erhoben und kategorisiert.

Idealtypische Gewichtung von Indikatoren – Sortieraufgabe

Im Anschluss an das teilstandardisierte, leitfadenorientierte Interview wurde den Interviewpartnerinnen und -partnern ein fester Katalog von Karten mit Indikationskriterien vorgelegt, die auf der Grundlage bestehender Instrumente zur Indikation in den Erziehungshilfen¹ konstruiert worden waren. Die Interviewpartnerinnen und -partner wurden gebeten, diese Karten in Reihenfolge der Wichtigkeit ihrer Bedeutung für die allgemeine Indikation zur Erziehungshilfe im Sinne des § 27 SGB VIII zu sortieren. Dabei wurden verschiedene Dimensionen berücksichtigt, die sich in Fallcharakteristika/Kontext des Falles/Angebotsinduktion unterteilten. Für die ersten 17 Interviews wurden 40 Kärtchen vorgelegt. Das Kriterium „Emotionale Vernachlässigung“ wurde von der 18. interviewten Expertin als Ergänzung in die Liste der diagnostischen Kriterien eingefügt und dann für die verbleibenden vier Interviews ebenfalls erhoben. Diese Sortierung der Indikationskarten zeigt eine Rangfolge der von den Fachkräften als fachlich relevant angesehenen Indikationskriterien zur Erziehungshilfe unabhängig von konkreten Entscheidungssituationen an (**Abbildung 1**).

¹ Vgl. Macsenaere, M.; Knab, E.: Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen (EVAS). Eine Einführung. Freiburg im Breisgau, 2004.

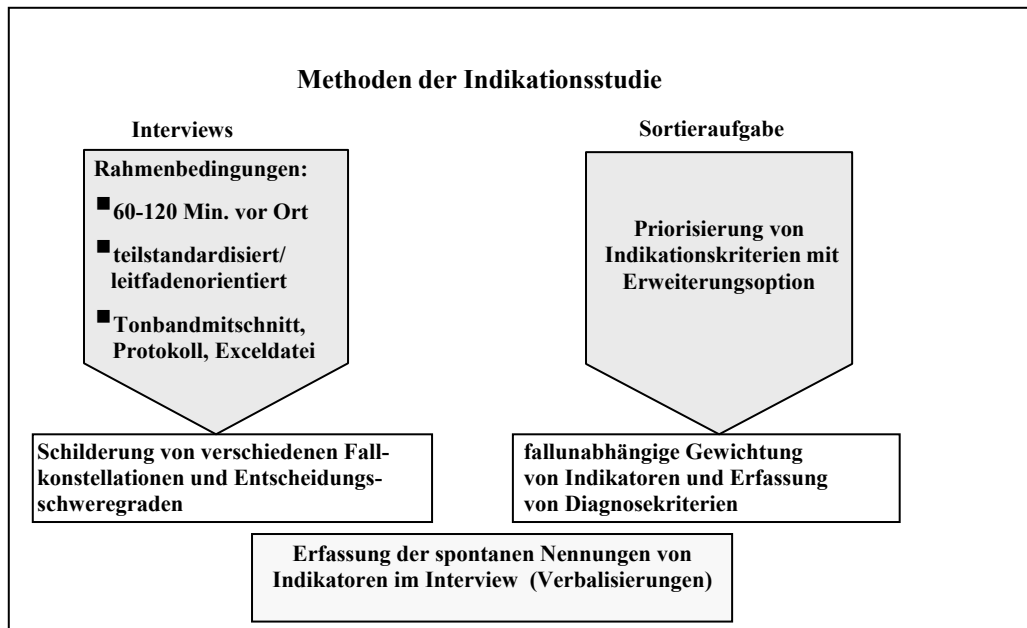


Abbildung 1

©SEH-Qualitätsentwicklung und Effektivität sozialräumlicher Erziehungshilfen

Auswertungsvorgehen

Die aus den 21 Interviews ermittelten Daten wurden in zwei Auswertungsschritten untersucht. Im ersten Schritt wurden die Daten der Sortieraufgabe zunächst, um die unterschiedlichen Kartenzahlen (40 in den ersten 17 Interviews, 41 in den verbleibenden vier Interviews) vergleichbar zu gestalten, auf eine Skala von 0 (wichtigstes Kriterium) bis 100 (unwichtigstes Kriterium) abgebildet, unter der Zusatzannahme äquidistanter Abstände. Für das Kriterium „emotionale Vernachlässigung“ basiert der mittlere Score nur auf vier Urteilen, für die übrigen Kriterien auf 21 Urteilen. Die mittleren (skalierten) Rangplätze und der zugehörige Standardfehler dieses Scores wurden jeweils für die Gesamtgruppe berechnet.

Die *spontanen Nennungen* der 41 Kriterien beim Beschreiben der vier Fallkonstellationen wurden als relative Häufigkeiten ausgezählt. Somit können Übereinstimmungen, aber auch Unterschiede zwischen abstrakten idealtypischen Indikationsgewichtungen und den faktischen Indikationen in real erlebten Entscheidungssituationen für stationäre bzw. ambulante Fallkonstellationen ermittelt werden.

Ergebnisse der Indikationsstudie – Die Wahrnehmung von Not und Leid der Kinder und die Folgen für die Leistungen der Erziehungshilfen

Idealtypische Indikation der Fachkräfte in den Regionalen Fachteams zur Erziehungshilfe

Unter Bedingungen des Sortierexperiments (also der Unabhängigkeit von konkret erlebten Entscheidungssituationen) zeigen die befragten Fachkräfte im Regionalen Fachteam in München eine deutliche Übereinstimmung bei der Einordnung der ihnen vorliegenden Indikationskriterien in eine Rangordnung (ablesbar an den geringen Standardfehlern des Wichtigkeitsscores). In der folgenden Grafik ist diese Rangordnung auf der Basis

der Mittelwerte ihrer Wichtigkeit veranschaulicht (**Abbildung 2**). Dabei ist die Grafik wie folgt zu lesen: die Linie des Indikationsrankings folgt der *linken Skala* „*maximal wichtig – maximal unwichtig*“ und gibt den Mittelwert aller Angaben der 21 Interviewten in der Sortieraufgabe wieder. Das heißt, dass von den Fachkräften aktive Gewalt in der Familie als Indikationskriterium zur Erziehungshilfe auf dieser Linie als besonders wichtiges Kriterium eingereiht wird, das Geschlecht des Kindes eine nur geringe Rolle bei der Indikation zur Erziehungshilfe spielt. Diese Linie ist damit als „idealtypische Indikationslinie“ für alle Formen von Erziehungshilfen unabhängig von konkreten Entscheidungssituationen zu verstehen.

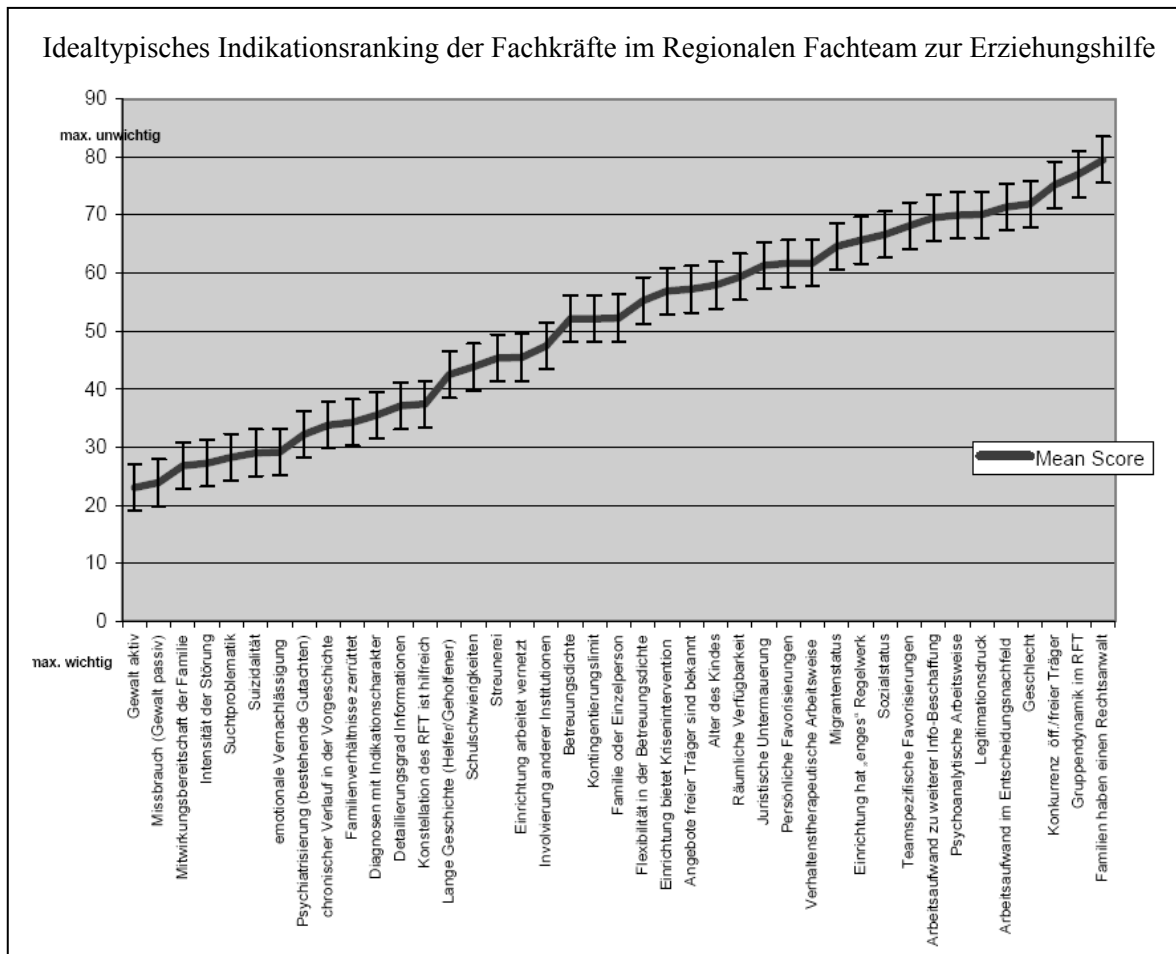


Abbildung 2

©SEH-Qualitätsentwicklung und Effektivität sozialräumlicher Erziehungshilfen¹

Folgt man dem Verlauf dieses Sortierungsscores, so ergibt sich eine „idealtypische“ Indikationsline, die die Gefährdung von Kindern und Jugendlichen an den Anfang stellt. Gewalt und sexuelle Gewalt gegenüber Kindern und Jugendlichen, die Intensität im Sinne des Schweregrads der Störung (sowohl im Familiensystem als auch kindbezogen), Suchtproblematik und Suizidalität, sowie emotionale Vernachlässigung des Kindes werden als wesentliche Indikatoren zur Erziehungshilfe genannt. Eine wesentliche Rolle spielt auch die Frage der Mitwirkungsbereitschaft der Familie als Indikationskri-

¹ Auch unter www.seh-muenchen.de/download.htm

terium – eine Hilfeempfehlung wird im Erschließungsprozess offensichtlich nur dann für sinnvoll erachtet, wenn eine Klärung über die Mitwirkung der Eltern im Geschehen erfolgt ist bzw. erfolgen wird.

Die Mitwirkungsbereitschaft der Eltern ist indes auch die „dünne Linie“, die die Unterstützungsleistung der Erziehungshilfen vom „Wächteramt“ des Jugendamtes trennt; der Indikator „Mitwirkungsbereitschaft“ markiert die Grenze zwischen Hilfe und Kontrolle. Deutlich zeigt sich, dass diese Indikation zur Erziehungshilfe dem *Schweregrad*, der wahrgenommenen *Chronizität* der Problemlagen und der *psychiatrischen Etikettierung* der Störungen folgt und sich kaum von ökonomischen Rahmenbedingungen leiten lässt: in der idealtypischen Linie hat etwa das Kriterium „Legitimationsdruck“, „Arbeitsaufwand im Entscheidungsnachfeld“ oder selbst die „Einhaltung des Kontingenzlimits“ wenig bis marginale Bedeutung.

Kaum Bedeutung haben auch angebotsspezifische Merkmale für das idealtypische Indikationsgeschehen: Kriterien etwa wie „Träger arbeitet vernetzt“, „Einrichtung hat ein enges Regelwerk“, oder spezifische Formen der Arbeitsweise (etwa verhaltenstherapeutischer Ansatz oder psychoanalytischer Ansatz der Einrichtung oder des Dienstes) rücken deutlich in den hinteren Bereich der Kriterienliste. Die Einigkeit der befragten Fachkräfte in öffentlicher bzw. freier Trägerschaft ist angesichts der geringen Standardwertabweichungen bei der „idealtypischen“ Indikationslinie groß – ein Befund, der zunächst dafür spricht, dass dieses fachliche Indikationsdenken deutlich unabhängig von Trägerzugehörigkeiten geschieht und ein „Primat der Fachlichkeit“ deutlich hervorsteht.

In der Zusammenschau aller dieser Kriterien wird deutlich, dass die Frage der Indikation zur Erziehungshilfe nicht um die vor allem zu Beginn der Sozialraumreformen in der Literatur ausgebreiteten Fälle flexibler Hilfen kreist, mit den Charakteristika von Problemen im Elternhaus, Schulschwierigkeiten, Pubertätsproblemen etc., die die kreativen „Maßanzüge“ flexibler sozialräumlicher Erziehungshilfen begründet haben. Vielmehr besteht die gegenwärtige Realität über sozialräumlich verhandelte Erziehungshilfefälle in Fallkonstellationen, die klar dem Gefährdungsmuster des Kindeswohls folgen: Misshandlung und schwere emotionale Vernachlässigung, Suizidalität und die „psychiatrische Anwesenheit“ im Fall sind mittlerweile Alltag sozialräumlicher Erziehungshilfeindikation.

Idealtypische versus faktische Indikation bei der Bedarfsfeststellung in den Regionalen Fachteams zu stationären versus ambulanten Erziehungshilfen

Die weiteren Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich, dass diese „idealtypische“ Indikationslinie seitens der befragten Fachkräfte in konkreten Entscheidungssituationen *erheblich von ökonomischen Kriterien überlagert wird*. Wenn Fachkräfte *abhängig von konkreten Fallentscheidungssituationen* zur Wichtigkeit von Indikationskriterien zur stationären Unterbringung versus ambulanten Hilfe befragt werden, ergibt sich ein Bild einer „faktischen“ Indikationsstellung unter konkreten Entscheidungssituationen, in denen einzelne Indikationskriterien erheblich Bedeutung gewinnen und aus der idealtypischen Linie besonders heraustreten. Die folgende Grafik veranschaulicht in der Zusammenschau die Ergebnisse des idealtypischen Rankings und der spontanen Nennun-

gen der Fachkräfte zu ihren Entscheidungsüberlegungen bei den vier Fallentscheidungssituationen „schwer mit Unterbringung“, „schwer ohne Unterbringung“, „leicht mit Unterbringung“, „leicht ohne Unterbringung“ (**Abbildung 3**). Dabei ist die Grafik wie folgt zu lesen: die Linie des idealtypischen Rankings folgt der *linken Skala* „maximal wichtig – maximal unwichtig“ und gibt den Mittelwert aller Angaben der Interviewten in der Sortieraufgabe wieder. Alle vier übrigen Linien sind die „faktischen“ Indikationslinien und in der *rechten Skala* „Anteil genannt“ einzuordnen. Diese Linien treffen Aussagen über die Häufigkeit der Nennungen von Indikationskriterien der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner bei den vier konkreten Fallentscheidungssituationen (spontane Nennungen). Diese Linie ist also genau umgekehrt zu lesen: hohe Werte haben hier hohe empirische Bedeutung bei Entscheidungssituationen, niedrige Werte haben niedrige Bedeutung.

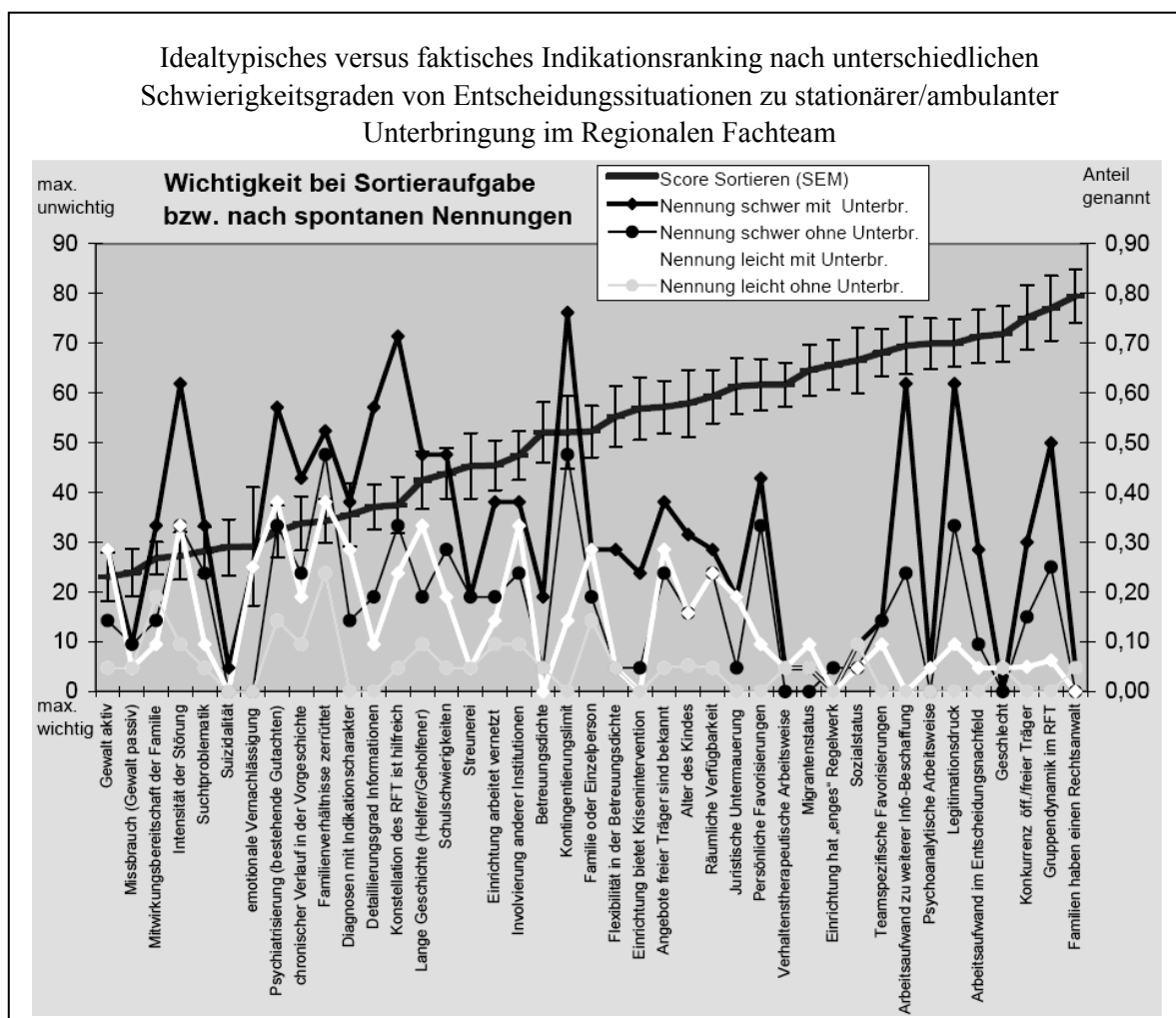


Abbildung 3

©SEH-Qualitätsentwicklung und Effektivität sozialräumlicher Erziehungshilfen¹

An allen vier Linien wird sichtbar, dass die Wahrnehmung der Gefährdung und der Sicherung des Kindeswohls keiner eindeutigen „wenn – dann“ – Strategie folgt, sondern durchaus komplex in unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden verhandelt wird – eine

¹ Auch unter www.seh-muenchen.de/download.htm

Komplexität, die erheblich vom *Stellenwert der Rahmenbedingungen* und der *ökonomischen Steuerungsparameter* definiert ist. Je unsicherer die Informationslage im zu beratenden Fall ist und je stärker die Grenze der Versorgungsrichtwerte für die Fachkräfte sichtbar wird, desto schwieriger werden die Entscheidungssituationen. Die Indikatoren „Kontingentierungslimit“ und „Arbeitsaufwand zur weiteren Info-Beschaffung“ sind als Ausdruck für eine spezifische diagnostische Unsicherheit für Fälle an der Grenze von stationärer und ambulanter Hilfe zu sehen, die in der Praxis im Umgang mit Gefährdungsfällen lange schon bekannt ist: inwieweit ist die Herausnahme des Kindes schon gerechtfertigt, gibt es nicht noch schlimmere Fälle, die Vorrang haben, welche Informationen brauchen wir noch, um weitere Schritte in Richtung stationärer Unterbringung einzuleiten? Wesentlich für die Richtung der Entscheidungslage sind zwei Indikatoren: zum einen ist dies die Einbeziehung der Psychiatrie, die über ihre Fachmeinung den Störungsgrad des Kindes bzw. Schweregrad des Falles feststellt; zum anderen ist dies der Grad der familiären Gesamtbelastung. Bei Entscheidungen zu einer stationären Unterbringung überwiegt der Focus auf die – psychiatrisch legitimierte – Kindesstörung, bei Entscheidung für eine ambulante Hilfe wird auf eine Unterstützung der Eltern bzw. der gesamten Familie gesetzt, um „Schlimmeres“ für das Kindeswohl zu verhindern. In allen Entscheidungen – ob leicht, weil gut vorbereitet und per Gutachten legitimiert, oder schwer, weil Unsicherheiten über das Ausmaß des Schweregrades und die Möglichkeiten der stationären Unterbringung im Rahmen der Kontingente bestehen – zeigt sich deutlich, dass die Realität der Fallberatungen in den Sozialraumreformen nicht etwa nur von einer gerne beschönigten „Beratungskreativität“ gekennzeichnet ist, sondern in der Praxis eben auch – und nach wie vor – sehr harte alltägliche Arbeit für die Fachkräfte darstellt, mit Gefährdungslagen, mit Not und Leid von Kindern und Jugendlichen im Rahmen der gegebenen Mittel umzugehen und gute Lösungen zu finden, die zu verantworten sind und das Kindeswohl sichern.

Sicherheit im Sozialraum – von der Notwendigkeit, den Kinderschutz in die sozialräumliche Ausgestaltung der Erziehungshilfen zu integrieren

Zwei Fragen sind mit diesen Ergebnissen verbunden: zum einen ist zu fragen, wie Fachkräfte in diesen Beratungssituationen weiter unterstützt und „sicherer“ in ihren Entscheidungen werden können; zum anderen ist zu fragen, welche Folgen sich hier für die Sicherheit des sozialräumlichen Hilfenetzes vor Ort im Sinne der Sicherung des Kindeswohls ergeben müssen.

In der Weiterentwicklung der Qualität der Fallberatung ist vieles schon geschehen – Fortbildungen im Bereich des Hilfeplans, der „Ressourcenorientierung“ und der sozialräumlichen Netzwerkarbeit, Entwicklung standardisierter Instrumente und Verfahren der Fallvorbereitung sind weit gediehen und haben große Märkte eröffnet. In gewisser Weise aber hängen alle diese Instrumente der Qualifikation in der Luft, wenn die den Bedarf feststellenden Fachkräfte kaum Wissen über die weiteren Wirkungen ihres Tuns haben, wenn nur (wie leider immer noch zu konstatieren) wenig Wissen über Erfolge und Zielerreichung nicht nur am Ende, sondern ebenso wenig Prognosemöglichkeiten am Anfang eines Hilfeprozesses verfügbar sind. Wirkungswissen in den Erziehungshilfen ist ein schwieriges Thema: schwierig deshalb, weil es die Erziehungshilfen mit Menschen, mit Kindern und Familien in hohen Notsituationen zu tun haben, in denen das Helfen-Müssen oft wichtiger ist als der Erfolg selbst. Doch ohne Wirkungswissen in

der Bedarfsfeststellung bleiben Entscheidungen nach wie vor nicht nur unsicher im Sinne diffuser Prozesse, sondern auch unsicher im Sinne zu erwartender Ergebnisse und damit unsicher in ihrer Legitimation. Erziehungshilfen werden aber gerade diese Legitimation – im Sinne des „Wissen, was wirkt“ – zunehmend brauchen, um im Gefüge der unterschiedlichen Interessen, die die Kinder- und Jugendhilfe auszubalancieren hat, zu bestehen und Profil zu zeigen.

Für die Weiterentwicklung des bestehenden Hilfeangebotes sozialräumlicher Hilfen verweisen unsere Befunde insbesondere auf die Weiterentwicklung der Leistungsprofile der ambulanten Hilfen. Zum einen werden ambulante Hilfen zunehmend stärker als Clearing-Hilfen gebraucht, die in der weiteren Fallentwicklung die notwendigen Informationen unter verlässlichen Bedingungen für das Kind bzw. den Jugendlichen zusammentragen und die Qualität des weiteren Fallverlaufs damit signifikant erhöhen. Ambulante Hilfen müssen aber auch angesichts des Gefährdungsprofils der verhandelten Fälle ihr Leistungsprofil zunehmend auf „Risikofälle“ im Kontext stationärer Leistungsprofile ausrichten; sie müssen Leistungsanteile anbieten, die vorher im stationären Leistungsprofil lagen. Dies betrifft insbesondere die Verlässlichkeit, das Kindeswohl kontinuierlich im Blick zu haben und die Arbeit um das Kindeswohl so zu organisieren, dass ein verlässliches Hilfenetz im Sozialraum aufgebaut wird oder bestehen bleibt – ambulante Hilfen sind nicht nur ein Teil dieses Netzes, sondern auch ein Erkennungsinstrument für Lücken im sozialräumlichen Netz.

Auch das Leistungsprofil der stationären Hilfen muss sich weiterentwickeln. Diese befinden sich derzeit in einer Rolle, die sie in ihrer Geschichte gut kennen, wie die Planungsgruppe PETRA¹ dies einst konstatiert hat – die Rolle der Letzthilfe bei hoher Kindesstörung mit psychiatrischem Leistungsprofil. Die Gefahr besteht, dass sich Heimerziehung in diese Position zurückzieht hinter die Türen ihrer Einrichtungen, statt selbst zum Teil eines lebendigen Kinderschutzes im Sozialraum und über den Sozialraum hinaus zu werden. Dabei bringen sie hohe Potenziale mit: sie sind mit ihrer hohen diagnostischen und pädagogischen Qualität – gerade in Krisensituationen von Kindern und ihren Familien – Garant für ein Hilfenetz, das nicht nur das „Schul- oder Beziehungsproblem“ zu tragen imstande ist, sondern einen gesamten Gefährdungsfall verantwortlich aushalten kann.

Die gelingende Weiterentwicklung der Sozialräumlichen Erziehungshilfen wird – wenn sie den zunehmenden Ansprüchen einer kritischen Öffentlichkeit an das Wächteramt der Kinder- und Jugendhilfe stand halten will – erheblich davon abhängen, wie sie den längst im Alltag praktizierten Kinderschutz in der Fallberatung und dem weiteren Fallverlauf reflektiert, integriert und gerade im Blick auf das Kindeswohl die Leistungsteile eines sozialräumlichen Hilfe- und Unterstützungsspektrums besser aufeinander abstimmt und koordiniert.

Weitere Informationen: www.seh-muenchen.de

¹ Vgl. Petermann, F. (Hrsg.): Planungsgruppe PETRA, Analyse von Leistungsfeldern in der Heimerziehung. 2. Auflage, Frankfurt a. M. 1988.

Literatur

Kahlweit, Cathrin: Obhut tut not. Alle schwärmen von der Familie. Wer aber rettet die Kinder, wenn sie versagt? In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 238, 16. Okt. 2006, S. 11.

Kurz-Adam, Maria; Köhler, Michael: Umbau statt Ausbau. Die sozialräumliche Reform der Erziehungshilfen in München. In: Sozialmagazin 5, 2002, S. 24-32.

Kurz-Adam, Maria; Frick, Ulrich; Sumser, Martina: Ökonomie und Bedarfsfeststellung in den Erziehungshilfen. Anmerkungen und empirische Befunde zur Indikationsfrage in den sozialräumlich organisierten Erziehungshilfen. In: Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln 4/2006. S. 171-180.

Kurz-Adam, M.: Richtig, machbar oder gerecht? Bedarfsgerechtigkeit als Herausforderung in sozialräumlich organisierten Erziehungshilfen. In: Jugendhilfe 44, 4/2006; S. 190-197.

Landeshauptstadt München, Sozialreferat (Hrsg.): Umbau statt Ausbau. Qualitätsentwicklungsempfehlung Hilfen zur Erziehung. Qualitätsentwicklung der ambulanten, teilstationären und stationären Erziehungshilfen in München. München 2002.

Landeshauptstadt München: Geschäftsordnung der Regionalen Fachteams. München 2003.

Macsenae, Michael; Knab, Eckhart: Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen (EVAS). Eine Einführung. Freiburg im Breisgau, 2004.

Merchel, Joachim: Entwicklung und Zukunft der Hilfen zur Entwicklung. Vortrag am 27.11.2006, bei der Fachtagung des Vereins für Kommunalwissenschaften: Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung: Positive Effekte, Risiken und Nebenwirkungen. Veröffentlicht in diesem Band.

Münder, Johannes: Sozialraumkonzepte auf dem rechtlichen Prüfstand. In: Zeitschrift für Jugendhilfe 2005, S. 89 ff. Landeshauptstadt München: Geschäftsordnung der Regionalen Fachteams. München 2003.

Petermann, Franz: Planungsgruppe PETRA, Analyse von Leistungsfeldern in der Heimerziehung. 2. Auflage, Frankfurt a. M. 1988.

Peters, Friedhelm; Koch, Josef: Integrierte erzieherische Hilfen. Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe. Weinheim und München 2004.

Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.): Grenzen des Sozialraums. München 2006.

Stähr, Axel: Auswahl von Leistungserbringern im Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe 4, 2006, S. 180ff.

Arbeitsgruppe 8: Evaluation und Wirkungsanalyse – Konzepte und Ergebnisse

Böblinger Konzept zur wirkungsorientierteren Gestaltung erzieherischer Hilfen

WOLFGANG TREDE

Amtsleiter, Jugendamt des Landkreises Böblingen

Ich werde im Folgenden über die konzeptionellen Eckpunkte einer ab dem Jahr 2007 geplanten Weiterentwicklung in der Gestaltung der Hilfen zur Erziehung berichten, die das Kreisjugendamt Böblingen als örtlicher Träger der öffentlichen Jugendhilfe und vier freie Jugendhilfeträger, die im Landkreis Böblingen schwerpunktmäßig Hilfeleistungen nach den §§ 27 und 41 SGB VIII erbringen, vereinbart haben. Mit der Weiterentwicklung ist die Hoffnung verbunden, den seit dem Jahr 2004 erfolgreich laufenden sozial-räumlichen Umbauprozess der Jugendhilfe im Landkreis Böblingen mit Elementen „wirkungsorientierter Steuerung“ zu ergänzen, um notwendige Erziehungshilfen zukünftig noch stärker als bisher an den gewünschten Ergebnissen, an gewünschten Wirkungen, die sie bei den HilfeadressatInnen erzielen, auszurichten.

Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Erziehungshilfen“

Seit 2006 ist der Landkreis Böblingen einer von elf Modellstandorten im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII“. In jedem der Standorte werden im Projektzeitraum (bis 31.12.2008) Tandems aus öffentlichem und freiem Träger neue „wirkungsorientierte“ Vereinbarungen gem. § 78a ff SGB VIII abschließen (bis Ende 2006) und in den beiden Folgejahren praktisch erproben. Unterstützt werden die lokalen Partner durch Beratungsinstitute, die jeder Standort selbst auswählen konnte (in unserem Fall ist es das Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz – ism), eine bundesweite, beim ISA Münster angesiedelte Regiestelle und durch diese veranstaltete bundesweite Workshops sowie eine Gruppe sozialpädagogischer, juristischer und betriebswirtschaftlicher Experten und durch diese erarbeitete Expertisen, die den Modellstandorten „aus erster Hand“ zur Verfügung gestellt werden. Das gesamte Projekt wird wissenschaftlich evaluiert von der Universität Bielefeld (Lehrstuhl Prof. Hans-Uwe Otto). Die Besonderheit des Modellstandortes Landkreis Böblingen ist es, dass wir Vereinbarungen nach § 78a ff SGB VIII nicht nur als Tandem exemplarisch mit *einem* freien Träger schließen und erproben wollen, sondern uns zu einem „Multi-Tandem“ mit allen vier Schwerpunkt-HzE-Trägern (Sozialtherapeutischer Verein, Stiftung Jugendhilfe aktiv, Verein für Jugendhilfe, Waldhaus) zusammengetan haben (außer uns macht das nur noch die Stadt Nürnberg, die ein „Tandem“ mit sechs freien Trägern bildet). Der große Vorteil dieses Vorgehens ist es unseres Erachtens, dass wir neue Instrumente nicht nur ausschnitthaft mit einem Träger (und wenigen Fällen) erproben können, sondern dass wir unsere wichtigsten Leistungserbringer „im Boot“ haben und nach dem Projekt nicht die Mühe haben, andere in diesen Reformprozess nachträglich mit hineinzunehmen. Schwieriger ist die-

ses Vorgehen deswegen, weil die neuen Instrumente schon funktionieren sollten und die Partner daher mit fachlichen Innovationen oder neuen Entgeltsystemen möglicherweise zu vorsichtig agieren (weitere Informationen zum Gesamtprojekt unter www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de).

Dilemmata einer wirkungsorientierten Ausgestaltung von Erziehungshilfen

Bevor ich die konzeptionellen Eckpunkte unserer „wirkungsorientierten“ Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen darstelle, möchte ich wenige grundsätzliche Bemerkungen zum Thema Wirkungsorientierung machen, die maßgeblich für unsere Diskussion im Landkreis Böblingen waren¹: So banal es ist, dass sich Hilfen zur Erziehung letztlich durch die positiven Wirkungen, die sie bei den Hilfeempfängern erzielen, legitimieren, so schwierig ist es im Bereich personenbezogener sozialer Dienste, prospektiv (gewünschte) Wirkungen zu bestimmen. Da Hilfeverläufe von vielen, vor allem vielen nicht beeinflussbaren Faktoren bestimmt werden und das „Produkt“ sozialer Arbeit immer co-produktiv von – zumindest! – HelferIn und AdressatIn hergestellt wird, können im Bereich der sozialen Arbeit prinzipiell keine unilinearen Ursache-Wirkungs-Beziehungen unterstellt werden. Wir können also – unter Berücksichtigung von Ergebnissen empirischer Forschung, fachlichen Standards, professioneller Erfahrung und vielem anderem mehr – allenfalls Aussagen über die Wahrscheinlichkeit des Gelingens einer geplanten Hilfe treffen, und müssen uns eingestehen, dass „Erfolg“ im Einzelfall dennoch von vielen externen Faktoren, auch von Zufällen und „günstigen Augenblicken“ (die genutzt oder verkannt werden) bestimmt wird. Ich will dies an einem praktischen Beispiel erläutern: Als Betreuungshelfer eines delinquenten jungen Mannes kann ich fachlich alles richtig machen, ich finde einen Draht zu dem jungen Mann, kann auch im Elternhaus einiges ordnen und die Schule besänftigen, aber seine immer wieder Straftaten begehende Clique ist dann halt doch attraktiver und es kommt zum Rückfall. Bei dem gleichen jungen Mann kann aber auch vieles fachlich schlecht laufen, es gibt beim leistungserbringenden Träger zwei Mal einen Wechsel bei den Betreuern, der Zugang zum Elternhaus misslingt und auch der Lehrer stellt sich stur, aber der junge Mann lernt ein Mädchen kennen und die beiden verlieben sich, was den Jungen enorm stabilisiert und dafür sorgt, dass die Straftaten Episode bleiben.

Böblinger Konzept einer wirkungsorientierteren Gestaltung

Aus dem hier nur skizzierten, unseres Erachtens nicht auflösbaren Spannungsverhältnis zwischen dem Druck, als professionelles Handlungssystem intendierte Effekte erzielen zu müssen und der Unmöglichkeit, dies im Sinne einer unilinearen Handlungs- und Wirkungskette „Anamnese → Diagnose → Indikation → auf den Falltyp bezogene Intervention → intendiertes Ergebnis“ wirklich leisten zu können, haben wir am Modellstandort Böblingen den Schluss gezogen, unsere Instrumente nicht in Richtung eines quasi medizinischen Modells, also einer von Falltypen, darauf bezogenen Interventionsformen und objektiven Ergebnissen bestimmten „evidenzbasierten sozialen Arbeit“ zu entwickeln. Vielmehr haben wir uns darauf verständigt,

¹ ausführlicher: Merchel 2006, Schrödter/Ziegler 2007

- einerseits das **Hilfeplanverfahren gem. § 36 SGB VIII** wirkungsorientierter auszugestalten, und
- andererseits ein wirkungsorientiertes **Modell kooperativer Qualitätsentwicklung** in Form von wechselseitigen Qualitätsbegehungen einzuführen.
- Schließlich wurde ein **wirkungsorientiertes Entgeltsystem** entwickelt.

Im Rahmen der konzeptionellen Arbeit haben wir weitere für den Erfolg einer Hilfe und ihre Wirksamkeit relevanten Evaluationsdimensionen aus pragmatischen Gründen – die Dimensionen müssten mit vorhandenen Personalressourcen systematisch, das heißt in jedem Einzelfall auch ausgewertet werden können – ausgeklammert, u.a. die wichtige Dimension „Nachhaltigkeit einer Hilfe“ und die Dimension „Sozialraumorientierung“.

(1) Wirkungsoptimierung durch eine qualifizierte Hilfeplanung

Dem Hilfeplanverfahren als dem zentralen „Steuerungsinstrument“ in den Einzelfällen galt unser Hauptaugenmerk. Einerseits arbeiteten wir an einer Optimierung der Schnittstelle Jugendamt – leistungserbringender Träger, weil uns klar war, dass der öffentliche Träger nur dann eine hohe Ergebnisqualität einer Hilfe erwarten kann, wenn auch die „Eingangsqualität“, also u.a. die Vorbereitung der Hilfe, die Mitwirkung der Eltern, die gute Informierung und frühe Einbeziehung des freien Trägers, stimmt. Ohne klaren, allen Beteiligten halbwegs transparenten Hilfe-Auftrag wird es für den leistungserbringenden Träger schwierig. Zum zweiten wurde im Hilfeplanverfahren, u.a. durch eine entsprechende Ergänzung der HP-Formulare die Multiperspektivität in allen Phasen des Hilfeprozesses gestärkt. Beim Ersthilfeplan ist zum Beispiel zukünftig zu dokumentieren, was jeder Beteiligte (Jugendamt, Eltern, Kind/Jugendlicher, eventuell auch schon freier Träger) als Ziele der Hilfe ansieht, und es ist zu dokumentieren, auf was sich die Beteiligten geeinigt haben. Auch sind bei weiteren Hilfeplangesprächen, zum Beispiel in Bezug auf die Einschätzungen zum bisherigen Verlauf der Hilfe oder bei den Zielen, jeweils wieder die Perspektiven aller Beteiligten so wie sie geäußert werden, festzuhalten. Ihre jeweiligen Sichtweisen sollen sich in der Dokumentation, möglichst in einer für alle Beteiligten verständlichen Sprache, wiederfinden. Schon durch diesen „Zwang“ zur Multiperspektivität werden die Beteiligungsmöglichkeiten der HilfeadressatInnen gestärkt.

(2) Einführung evaluativer Elemente beim Abschluss der Hilfe

Zielerreichung: In welchem Ausmaß die Ziele, auf die sich die Beteiligten in jedem Einzelfall geeinigt haben, am Ende einer Hilfe auch tatsächlich erreicht wurden, ist unser Maßstab für den Erfolg. Wir betrachten Hilfeleistungen als eine Koproduktion von Adressaten, Hilfeerbringern und dem Jugendamt. Zu Beginn der Hilfe definieren sie deshalb gemeinsam, einvernehmlich und verbindlich Ziele, die im Hilfeprozess erreicht werden sollen. Der Grad der Zielerreichung wird als Wirkungsindikator erachtet, der aussagt, inwieweit eine intendierte Zustandsänderung bezogen auf die Ausgangssituation (und somit die Zielerreichung) erfolgt ist. Die Konzentration der Hilfeleistung auf die Zielerreichung, unterstützt durch die Instrumente der reformierten Hilfeplanung, wird als bedeutender Faktor erachtet, um wirksamere Hilfen zu realisieren. Durch die Kopplung des Zielerreichungsgrads an einen Teil der Entgelte wird eine zusätzliche Motivation geschaffen, die intendierten Veränderungen anzustreben. Die Einschätzung

der Zielerreichung beim Abschluss einer Hilfe mit Hilfe eines Zielerreichungsbogens in Schulnoten („Inwiefern konnten die Ziele der Hilfe insgesamt erreicht werden? sehr gut – gut – befriedigend etc.) erfolgt durch Mutter, Vater, Kind/er, Fachkraft freier Träger, Fachkraft öffentlicher Träger getrennt.

Zufriedenheit der AdressatInnen: Da sich die „Wirkung“ einer Hilfe letztlich vor allem bei den HilfeadressatInnen zeigen muss – sie müssen die Hilfe als irgendwie hilfreich erlebt haben –, werden wir als zweites evaluatives Element eine „Kundenzufriedenheitsbefragung“ einführen. Befragt werden Eltern(teile) und alle jungen Menschen ab 6 Jahren, die im Abschlussgespräch anwesend sind, und direkt in die Hilfe einbezogen waren. Die Befragung erfolgt am Hilfeende durch einen Einschätzungsbogen der vom Jugendamt im Abschlusshilfeplangespräch an die o.g. genannten AdressatInnen verteilt wird (s.u.). Die Befragung der AdressatInnen erfolgt anonym, die Ergebnisse können jedoch zugeordnet werden nach Hilfeart, Leistungserbringer und der Außenstelle des Jugendamtes (**Abbildung 1**).

(3) Kooperative Qualitätsentwicklung durch Qualitätsbegehungen

Neben der wirkungsorientierteren Ausgestaltung der Steuerung im Einzelfall werden wir auch auf der Ebene des Qualitätsmanagements neue Instrumente einführen, die letztlich zu besseren Ergebnissen unserer Hilfen beitragen sollen. Als Instrument eines kooperativen Qualitätsmanagementsystems werden zukünftig regelmäßige Qualitätsbegehungen (QEB) stattfinden.¹ Mit den QEB werden Merkmale der Struktur- und Prozessqualität in einem kommunikativen Verfahren regelmäßig kriteriengeleitet überprüft. Die vier Außenstellen des Jugendamts und die am Modellprogramm beteiligten freien Träger machen damit ihre Arbeit gegenseitig transparent und vergleichen sich in einem konstruktiven Dialog mit dem Ziel, voneinander zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Vereinbarte Standards werden wechselseitig überprüft, es können „best-practice“-Modelle identifiziert und auf andere Stellen übertragen werden, oder es können für eine Stelle Entwicklungsaufgaben formuliert werden, wo diese besser werden sollten. Das Jugendamt ist hier nicht außen vor, sondern muss sich genauso wie die freien Träger der QEB-Kommission (die immer „gemischt“ öffentlicher/freier Träger besetzt ist) öffnen und ihre Struktur- und Prozessqualitäten transparent machen. Allein die Transparenz der jeweiligen Arbeitsweisen und -ergebnisse wird – so unsere Hoffnung – eine immense positive Dynamik im Leistungsgeschehen zur Folge haben im Sinne eines vornehmlich fachlichen Qualitätswettbewerbs.²

¹ Ein QM-Instrument, das von öffentlichen und freien Jugendhelfeträgern der baden-württembergischen Region Franken entwickelt und bereits seit zwei/drei Jahren mit sehr guten Erfahrungen praktiziert wird; vgl. hierzu Kügler/Rock 2004

² vgl. con_sens 2006

Einschätzungsbogen Erziehungsberechtigte

Jahr, in dem die Hilfe beendet wurde:

Außenstelle Jugendamt/Jugendgerichtshilfe	Leistungserbringer	Hilfeform
☐ Jugendamt Außenstelle Böblingen	☐ Sozialtherapeutischer Verein	☐ O § 27,2
☐ Jugendamt Außenstelle Herrenberg	☐ Stiftung Jugendhilfe aktiv	☐ O § 29
☐ Jugendamt Außenstelle Leonberg	☐ Verein für Jugendhilfe	☐ O § 30
☐ Jugendamt Außenstelle Sindelfingen	☐ Waldhaus	☐ O § 31
☐ Jugendgerichtshilfe	☐ Vollzeitpflege	☐ O § 32
	☐ Erziehungsbeistand/Betreuungshelfer	☐ O § 33
	☐ O (andere Träger bitte einfügen)	☐ O § 34
	☐ O	☐ O § 35
		☐ O

Wie nehmen Sie die Einschätzungen zu den einzelnen Aussagen vor? Kreuzen Sie die 1 an, wenn Sie finden, dass die Aussage „voll und ganz zutrifft“, kreuzen Sie die 6 an, wenn sie „überhaupt nicht zutrifft“. Für die Bewertungen dazwischen können Sie sich gedanklich an den Schulnoten orientieren. Bitte kreuzen Sie die entsprechenden Ziffern deutlich an:

Aussagen zum Jugendamt	Trifft voll und ganz zu -----					Trifft überhaupt nicht zu
1. Die Gespräche mit den MitarbeiterInnen waren hilfreich:	1	2	3	4	5	6
2. Meine Wünsche und Anliegen wurden aufgegriffen und berücksichtigt:	1	2	3	4	5	6
3. Vereinbarungen und Absprachen mit den MitarbeiterInnen des Jugendamtes wurden verlässlich eingehalten:	1	2	3	4	5	6
4. Vom Jugendamt wurde ich gut über mögliche andere Hilfen informiert:	1	2	3	4	5	6

Aussagen zum freien Träger	Trifft voll und ganz zu -----					Trifft überhaupt nicht zu
5. Die Gespräche mit den MitarbeiterInnen waren hilfreich:	1	2	3	4	5	6
6. Meine Wünsche und Anliegen wurden aufgegriffen und berücksichtigt:	1	2	3	4	5	6
7. Vereinbarungen und Absprachen mit den MitarbeiterInnen des freien Trägers wurden verlässlich eingehalten:	1	2	3	4	5	6

Aussagen zur Hilfe insgesamt (Jugendamt und freier Träger)	Trifft voll und ganz zu -----					Trifft überhaupt nicht zu
8. Die Hilfe orientierte sich an den von mir verfolgten Zielen und Vorstellungen:	1	2	3	4	5	6
9. Durch die Hilfe ist es zu positiven Veränderungen im Leben meiner Familie gekommen:	1	2	3	4	5	6
10. Durch die Hilfe ist es zu positiven Veränderungen für mein Kind/meine Kinder gekommen:	1	2	3	4	5	6
11. Ich würde die Hilfe noch einmal wählen:	1	2	3	4	5	6

Möchten Sie weitere Anmerkungen zur Hilfe machen?

Abbildung 1

© Wolfgang Trede

(4) Verknüpfung von Wirkung und Entgelt

Eines der Anliegen des Bundesmodellprogramms ist es, nicht nur für die Bereiche der Leistungs- und der Qualitätsentwicklungsvereinbarung wirkungsorientierte Elemente zu entwickeln, sondern diese auch in die Entgeltsystematik zu integrieren. Kurz: Erfolgreiche Arbeit sollte besser bezahlt werden als weniger erfolgreiche. Trotz einiger fachlicher Kritik an einer Verknüpfung von „Wirkung“ und Entgelt – auch innerhalb des Projektes selbst – insbesondere mit Blick auf unerwünschte Nebenwirkungen (zum Beispiel „creaming“-Effekte – Träger nehmen nur die Fälle, von denen sie erwarten, das sie höchstwahrscheinlich erfolgreich bearbeitet werden können), haben wir uns entschlossen, eine solche Verknüpfung zu erproben. Das Böblinger Modell hat folgende Eckpunkte:

In die Erprobungsphase einbezogen werden alle Hilfen, die im Rahmen des Böblinger Regionalisierungsprozesses über die einheitliche Fachleistungsstunde bezahlt werden; das sind alle ambulanten Hilfen gem. §§ 27 II, 31, 35 SGB VIII sowie ein großer Teil der Hilfen im Betreuten Wohnen gem. § 34 SGB VIII. Außerdem werden die teilstationären Hilfen gem. § 32 SGB VIII der beteiligten Träger einbezogen. Die Partner haben sich darauf verständigt, den Fachleistungsstundensatz (bzw. den Tagessatz bei den Hilfen gem. § 32 SGB VIII) um 2 Prozent abzusenken und mit einem wirkungsorientierten Bonussystem zu verknüpfen, das bis zu 3 Bonus-Prozente umfasst.

- Ein Prozent Bonus erhält der Träger für einen guten Wert bei der Zielerreichung im Einzelfall, und zwar müssen die Notenbewertungen der Eltern, Kinder und des Jugendamts aller im Laufe des jeweiligen Kalenderjahres beendeten Hilfen einer Hilfeart kleiner oder gleich 2,5 betragen. Wichtig ist es, dass wir hier bei der Evaluation der Zielerreichung wie auch später bei der Erfragung der AdressatInnenzufriedenheit jeweils eine *summarische* Auswertung vornehmen. Denn der Einzelfall kann wie weiter oben ausgeführt trotz aller fachlich guten Standards misslingen, wenn aber zum Beispiel 14 von 20 Fällen mit einer niedrigen Zielerreichung abschließen, dann besteht strukturell Handlungsbedarf.
- Einen weiteren Prozent Bonus kann der Träger erhalten, wenn die Summe der „Zufriedenheitsbefragung“ wiederum einen Notendurchschnitt von 2,5 oder besser ergibt.
- Den dritten Bonusprozent erhält der Träger schließlich für seine Teilnahme an den QEB. Zu Beginn (die erste QEB-Runde ist für das 4. Quartal 2007 geplant) wird der Bonus für die schlichte Teilnahme an den QEB ausbezahlt, in den Folgejahren davon abhängig gemacht, wie erfolgreich der Träger an den Entwicklungsaufgaben der ersten QEB-Runde gearbeitet hat.

Insgesamt kann ein Träger bei „gutem“ Erfolg seiner Hilfen und der (bei allen Trägern gegebenen Mitwirkung an der kooperativen Qualitätsentwicklung) bis zu 101 Prozent des bisherigen Entgelts erhalten – sicherlich ein sehr geringer materieller Anreiz. Das in Böblingen entwickelte wirkungsorientierte Finanzierungsmodell sei hier noch einmal in einem Schaubild (**Abbildung 2**) dargestellt.

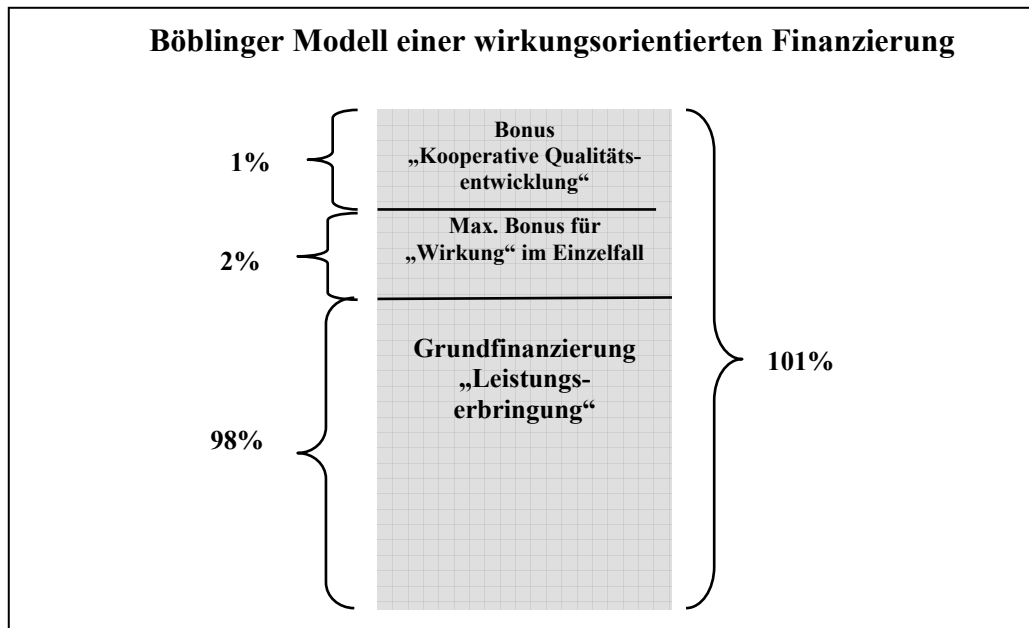


Abbildung 2

© Wolfgang Trede

Auch für die Teams des Sozialen Dienstes in den regionalen Außenstellen wird ein materielles Anreizsystem installiert. Nach denselben, einen Bonus auslösenden Kriterien wie beim freien Träger können die Außenstellenteams eine Prämie erhalten, die der Teamentwicklung im weitesten Sinne (von der teaminternen Fortbildung bis zum Kaffeautomat) dient.

Kurzes Zwischenfazit

Die Mitwirkung am Bundesmodellprogramm hat am Modellstandort Böblingen – u.a. auch durch die sehr angenehme und hilfreiche externe Unterstützung durch das Institut für sozialpädagogische Forschung – einen sehr konstruktiven Qualitätsentwicklungsdialog zwischen Jugendamt und den beteiligten vier freien HZE-Trägern in Gang gebracht. Entscheidend aus meiner persönlichen Sicht ist beim Böblinger Konzept der kooperative Ansatz, die Optimierung unserer „im Prinzip“ bereits bestehenden Verfahren (Hilfeplanung, Beteiligungsorientierung, Zielorientierung) sowie die durch die systematische Evaluation und die Qualitätsentwicklungsbegehungen erhoffte Transparenz und eine Stimmung, dass man immer wieder neu voneinander lernen kann und sich, um gut zu sein, immer weiter entwickeln muss.

Literatur

Con_Sens (2006): Ausgestaltung wirkungsorientierter Anreizsysteme in Vereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII zur Durchführung von Hilfen zur Erziehung – Empfehlungen. Expertise im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, 33 Seiten, Hamburg, 20. Oktober 2006 (wird veröffentlicht in der Schriftenreihe des Programms)

Kügler, N./Rock, K. (2004): Gemeinsam Qualität in der Kinder- und Jugendhilfe entwickeln. Erfahrungen, Analysen und Perspektiven zum kooperativen Qualitätsmanagement der Jugendhilfe in der Region Heilbronn-Franken. In: Evangelischer Erziehungsverband e.V. (Hrsg.): EREV- Schriftenreihe 4/2004

Merchel, J. (2006): Zum Umgang mit „Wirkung“ in Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zur Erziehungshilfe (§ 78b SGB VIII): Erkenntnisse zur aktuellen Praxis und Gestaltungsperspektiven. Expertise im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, 34 Seiten, Münster, August 2006 (wird veröffentlicht in der Schriftenreihe des Programms)

Schrödter, M./Ziegler, H. (2007): Was wirkt in der Kinder- und Jugendhilfe? Internationaler Überblick und Entwurf eines Indikatorensystems von Verwirklichungschancen. Expertise im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“, 78 Seiten, Bielefeld, August 2006 (wird veröffentlicht in der Schriftenreihe des Programms)

Arbeitsgruppe 9: Wohnortnahe Hilfen im Spannungsfeld von Kinderschutz und Krisenmanagement – eine Herausforderung für Mitarbeitende und Leitung von Sozialem Dienst und Trägern

WALTRAUD KATHEMANN-PRAGER

*Bereichsleiterin Allgemeiner Sozialdienst/Wirtschaftliche Jugendhilfe,
Jugendamt Stuttgart*

RONALD WINKLER

Ambulanter Mitarbeiter, Evangelische Gesellschaft, Stuttgart

Waltraud Kathemann-Prager: Gerade Kinderschutz- und Krisenfälle beschäftigen sowohl Leitung als auch Mitarbeiter am meisten und stellen hohe Ansprüche an Kooperation. Wir stellen Ihnen einen Fall vor, den wir in unserem Sozialraumteam gemeinsam bearbeitet haben. An diesem Fall möchten wir das Thema Kinderschutz und Krisen in der Zusammenarbeit des ASD und freier Träger im Sozialraum diskutieren.

Falldarstellung der Familie Bader

Die Mutter Ayse ist 48, kommt aus der Türkei, war dort schon einmal in der Verwandtschaft verheiratet. Sie ist mit 12 Jahren verheiratet worden (das Alter wurde damals für die Heirat geändert) und hat mit 15 Jahren das erste Kind bekommen. Insgesamt hatte sie drei Kinder – mit dem ersten und einem zweiten Ehemann (Ömer – 27 Jahre alt, Caglar – 23 Jahre und Fatma – 21 Jahre). Hier in Deutschland hat sie einen drei Jahre jüngeren Mann (Helmut) geheiratet und mit ihm noch einmal drei Kinder bekommen: Kendra (13 Jahre alt), Philipp (10 Jahre) und Daniel (8 Jahre). Das ist eine nicht so ungewöhnliche Familienkonstellation.

Vorgeschichte des Falls:

Als wir die Familie kennen lernten, lebten die Eheleute seit vier Jahren getrennt, die Kinder sind jedes Wochenende beim Vater. Wir sind auf die Familie aufmerksam geworden, weil Philipp an sexuellen Übergriffen bei einem Nachbarskind beteiligt war. Es gab eine Serie von Übergriffen von Kindern untereinander. Das hat uns im ASD vor eine Herausforderung gestellt. Zwei Hilfeprozessmanager waren damit beschäftigt, es gab viele Elterngespräche und wir haben mit den Kindern gesprochen. Ein Kollege vom Elternseminar (eine Einrichtung des Jugendamtes Stuttgart) bot Elterngespräche in Form von Gruppenabenden in dem betreffenden Sozialraum an. Die Familie wohnt in einer Fürsorgeunterkunft und bezieht ergänzende Sozialhilfe.

Philipp geht zunächst in die Vorschule, dann in eine Ganztageseinrichtung (GTE) und Ergotherapie. Die GTE berichtet von einer Fülle von Defiziten und Symptomen. Aus dem Bericht ging auch hervor, dass diese Einrichtung ausschließlich defizitorientiert arbeitete. Mit den Eltern wurde viel gearbeitet. Sie zeigen wenig Einsicht in die Problematik, speziell die der sexuellen Auffälligkeiten, und reagieren hilflos.

Aktuelle Situation

Bei Philipp werden in der Tagesgruppe diverse blaue Flecken, alte Narben und ein Riss am Anus festgestellt. Es erfolgt eine sofortige Inobhutnahme von Philipp und seinem Bruder und die Unterbringung in einer stationären Wohngruppe des Schwerpunktträgers mit Sozialraumorientierung. Die Kinder sind jedoch ständig aus der Wohngruppe zu ihren Eltern ausgerissen. Es gab offensichtlich eine starke Bindung in der Familie. Wir mussten die Eltern immer wieder neu motivieren, die Jungen zurückzubringen.

Drei Wochen später entführt die Mutter die Jungen in die Türkei und ist unbekannten Aufenthaltes. Der Vater verriet uns und der Polizei gegenüber den Aufenthaltsort der Mutter und der Kinder nicht. Das Gericht entzieht der Mutter in Abwesenheit die elterliche Sorge und bestellt das Jugendamt als Vormund.

Drei Monate später kommt sie mit Ankündigung wieder, mit dem Jugendamt kooperieren zu wollen. Die Jungen werden vom Flughafen aus sofort stationär untergebracht.

Verlauf des Verfahrens

Die vom Gericht bestellte Gutachterin spricht sich dafür aus, dass Daniel in der WG des Schwerpunktträgers im Sozialraum bleibt und Philipp außerhalb Stuttgarts untergebracht wird. Die Eltern wollen jedoch häufige Kontakte zu ihrem Sohn und Philipp will dies auch.

ASD und Schwerpunktträger erarbeiteten ein Angebot vom Schwerpunktträger im Sozialraum mit verschiedenen Modulen, denn wir wollten nicht den missbrauchten Jungen noch zusätzlich bestrafen, indem wir ihn weit entfernt von seiner Familie unterbringen, zu der er eine starke Bindung zeigt. Parallel dazu erfolgte nach Anweisung des Gerichts die Suche nach einem stationären Platz außerhalb Stuttgarts, ohne Erfolg, da keine Einrichtung bereit war, Philipp aufzunehmen. Herr Winkler war damals der Bezugsbetreuer vom Daniel.

Ronald Winkler:

Das Alternativangebot sollte verschiedene Kriterien beinhalten:

- Loyalität,
- Rechte und Pflichten der Eltern,
- Kinderschutz,
- Brüder bleiben zusammen,
- Täterarbeit,
- Therapie,
- Muttersprachliche Beratung der Mutter,
- Schulbesuch,
- Integration im Sozialraum,
- Kontinuität,
- Hilfe aus einer Hand.

Das Verhalten von Philipp und auch von Daniel war hochgradig auffällig, Philipp zeigte u.a. ein deutlich sexualisiertes Verhalten und sexualisierte Ausbrüche. Nach dem Auf-

enthalt in der Türkei bis zum richterlichen Beschluss der Unterbringung war Philipp sehr viel unterwegs und regelmäßig auch beim Vater. Daher haben wir uns ein Kriterium des Angebots überlegt, das Philipp an eine Unterbringung knüpft und den Erhalt des Vaters zulässt. Philipp hatte gegenüber seinem Vater einen starken **Loyalitätskonflikt** entwickelt und kam deshalb immer wieder zu ihm zurück. Eine räumlich große Trennung beider wäre für den Hilfeverlauf ungünstig gewesen, weil Philipp ohnehin immer wieder zu seinem Vater zurückgekehrt wäre. Daher haben wir uns für eine wohnortnahe Unterbringung bei einem Schwerpunktträger entschlossen, mit der Möglichkeit des Kontakts mit dem Vater, denn mehr Nähe zum Vater heißt weniger Loyalitätskonflikt.

Das zweite Kriterium hieß, die Eltern über ihre **Rechte als Eltern** aufzuklären und sie in ihre **Erziehungspflichten als Eltern** einzubinden, was auch Schutz und Sicherheit sowie Unversehrtheit der beiden Jungen bedeutet. Es musste außerdem gesichert sein, dass die **Kinder** – auch vor ihren Eltern – **geschützt** werden. Es durften auch keine Übernachtungen bei den Eltern stattfinden, so lange die Lage unklar war. **Beide Brüder sollten** gleich behandelt werden und **zusammenbleiben**.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt des Angebots war die **Täterarbeit** mit den Männern in der Familie, mit den zwei erwachsenen Söhnen und dem Vater. Es gab Zuschreibungen und Unklarheiten, die es aufzudecken und zu aufzuarbeiten galt. Vor allem Philipp brauchte auch eine **therapeutische Unterstützung**. An das Angebot sollte also auch ein Kinderpsychotherapeut angebunden sein, der auch in unser Team gehört. Außerdem sollte eine Sozialarbeiterin die **muttersprachliche Beratung der Mutter** übernehmen, da die Mutter die deutsche Sprache sehr schlecht beherrschte. Beide Jungen hatte zu dem Zeitpunkt eine desolante Schulentwicklung. Philipp hatte keine Schulbindung mehr. Es war sehr wichtig, dazu eine Schule mit einem integrativen Angebot zu finden, um einen regelmäßigen **Schulbesuch** zu gewährleisten. Die Mutter hatte wenig **Anbindung** in ihrem **Sozialraum**, bedingt auch durch die geringen Deutschkenntnisse. Wir hatten die Idee, Netzwerke zu schaffen, einen Kulturverein für die Mutter zu finden und einen Deutschkurs anzubieten. Für beide Jungen sollte **Kontinuität** in den Beziehungen geschaffen werden, beide hatten in ihrem Leben viele Beziehungsabbrüche. Wichtig war uns, dass ein Träger die Verantwortung für die gesamte Familie übernimmt (**Hilfe aus einer Hand**).

Diese Kriterien sind vom ASD und vom Träger erarbeitet worden. Zusammen mit Leitung und Mitarbeitern des ASD haben wir versucht, ein Hilfesystem zu entwickeln, das dem Bedarf der Familienunterstützung und des Kinderschutzes gerecht wird. So entstand das Komplettangebot für die Familie Bader (**Abbildung 1**), das bedeutet, alle möglichen Betreuungssettings der Familie anzubieten und auch Auflagen zu erteilen.

Mit diesem Hilfesystem konnte erreicht werden, dass ein gerichtliches Verfahren insoweit abgeschlossen wurde, dass die Eltern das Sorgerecht zurückbekamen. Mit den Auflagen, den Kinderschutz zu gewähren, konnten wir in die Hilfe einsteigen. Das Sorgerecht bekamen die Eltern unter der Bedingung zurück, dass sie die Auflagen erfüllten, zum Beispiel durften die Kinder nicht nachts bei den Eltern übernachten.

Nachdem ich mich bereits als Bezugsbetreuer mit Daniel befasst hatte, hat sich meine Aufgabe auf verschiedene Bereiche ausgeweitet. Philipp ist nun mit einbezogen. Wir

haben sehr viele Helfer in das gesamte System eingebaut. Somit waren eine Hilfekoordination und ein Hilfemanagement notwendig. Darin lag meine Aufgabe. Es gab viele Profigespräche in der Anfangszeit und ich hatte den Kontakt mit allen Hilfebeteiligten sowie zur ganzen Familie aufrechtzuerhalten und die Hilfemaßnahmen in Bezug auf ihre Wirkung zu begleiten.

Eine weitere Aufgabe lag darin, an der Rückführung von Daniel zu arbeiten, da zu dieser Zeit bereits ein Gutachten mit einer Rückführungsoption für Daniel vorlag. Zusammen mit einem Psychologen habe ich die Täterarbeit mit den Männern in der Familie durchgeführt. Wir haben die entsprechenden Themen offen angesprochen, Themen zum Schutz und zur Sicherheit der Kinder, über die sexuelle Orientierung des Vaters, über pornografische Medien und darüber, wie Zugänge dazu vermieden werden können. Auch die Brüder haben wir in diese Themen einbezogen.

Frau Bader wurde eine türkische Sozialarbeiterin zur Seite gestellt, die mit ihr Migrationsarbeit betrieben hat und mit ihr an der Problemeinsicht gearbeitet hat. Außerdem fungierte die Sozialarbeiterin als Vertrauensperson bei der Aufarbeitung der eigenen Missbrauchserfahrung der Frau B. Der Vater wurde stark in die Wohngruppe miteinbezogen. Herr D., ein Hilfebeteiligter, hatte sich auf der Vertrauensebene um den Vater gekümmert.

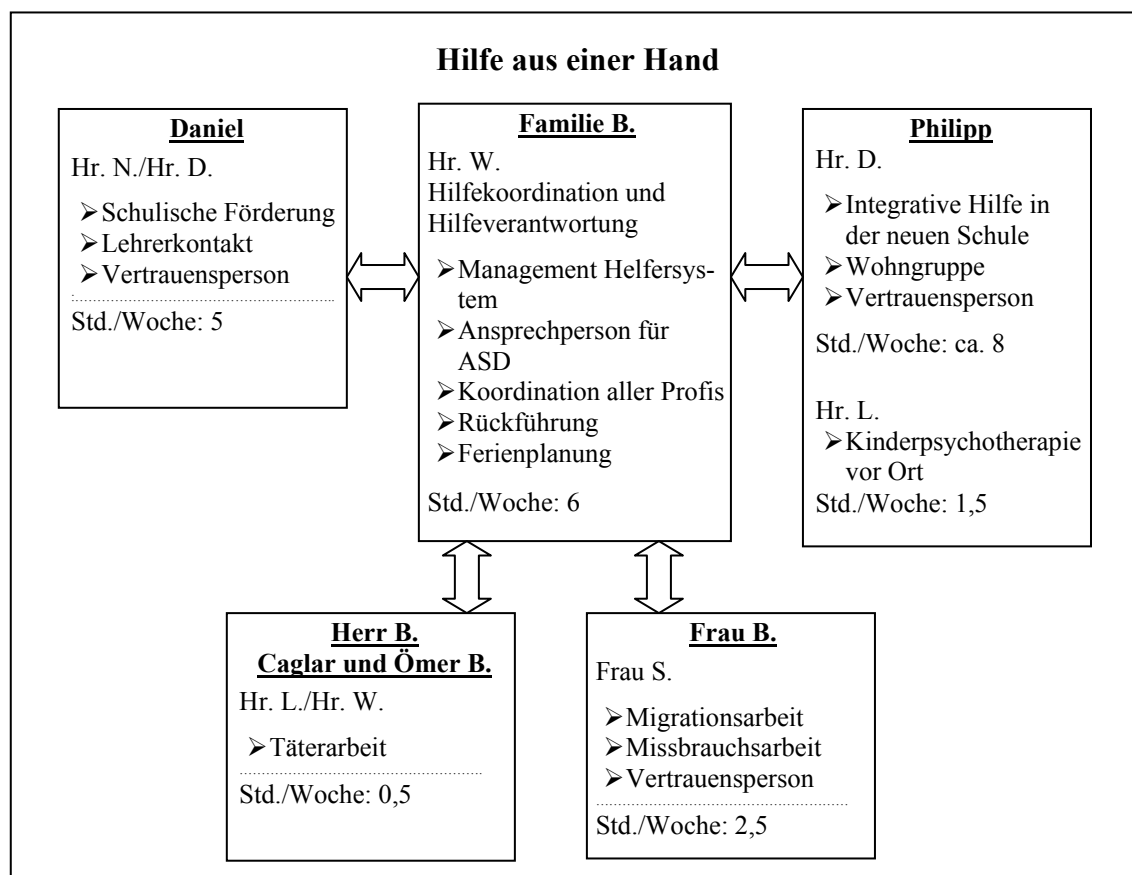


Abbildung 1

© Jugendamt Stuttgart, Evangelische Gesellschaft Stuttgart

Für Philipp wurden eine Schule und ein integratives Hilfeangebot gefunden. Alle Fragen der Wohngruppe wurden mit Herrn D. besprochen, Herr D. war auch für alle sonstigen Fragen Ansprechpartner für Philipp. Zusätzlich bekam Philipp eine Therapie vor Ort durch einen Kinderpsychologen. Daniel bekam eine schulische Förderung, während er in der Wohngruppe verweilte, regelmäßig vier- bis fünfmal in der Woche wurde mit ihm an der Aufarbeitung der schulischen Defizite gearbeitet. Eine Klasse hat er trotzdem wiederholen müssen. Er besucht inzwischen die 4. Klasse und hat sich schulisch positiv entwickelt. Es gab regelmäßige Lehrerkontakte mit den Sozialarbeitern. Daniel hatte zu Beginn seines Aufenthalts in der Wohngruppe keinen Kontakt zur Mutter. Es wurde von mir ein Wochenplan erstellt, in dem genaue Kontaktzeiten zur Mutter festgeschrieben worden waren, die von mir auch begleitet wurden.

Das gesamte Hilfeangebot umfasst 23 Betreuungsstunden in der Woche. Es ist also eine ungewöhnlich aufwändige Hilfe. Zusätzlich gibt es ohnehin noch die Rundumbetreuung in den Wohngruppen. Die Hilfeintensität hat sich im Laufe der Hilfezeit minimiert, als sich Verbesserungen abzeichneten. Daniel konnte nach einem dreiviertel Jahr ambulant betreut werden und wir haben für ihn einen Hortplatz gefunden, in dem er sich auch noch immer aufhält. Dort ist Kontinuität sichtbar. Die Maßnahme erstreckt sich insgesamt über etwa zwei Jahre und ist mittlerweile beendet.

Fallverlauf

Waltraud Kathemann-Prager: Der Verlauf des Falls lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- 1 Monat Fallrecherche ASD,
- 4 Monate ambulante HzE – integrative Hilfe in der GTE in Form von Kleingruppe, Familienberatung durch Träger,
- 10 Monate traditionelle Tagesgruppe mit E-Schule (Förderschule für Erziehungshilfe),
- 3 Wochen stationäre Unterbringung in Wohngruppe vom Träger,
- 3 Monate Unterbrechung in der Hilfe, da die Familie unbekannten Aufenthaltes war,
- 6 Monate Kindernotaufnahmeheim,
- 1 Jahr stationär in Wohngruppe vom Träger im Sozialraum,
- 6 Monate ambulante HzE bei Vater und Philipp.

Natürlich hatten wir auch die Tochter während des Hilfezeitraums im Blick. Bei dieser gab es jedoch keine Auffälligkeiten.

Erstes Kontraktgespräch – Ziele und Handlungsschritte

Ronald Winkler: Das erste Kontraktgespräch fand statt, als beide Jungen in der Wohngruppe aufgenommen wurden.

1. Ziel für **Philipp**: Philipp weiß und spürt, dass er in der Wohngruppe bleiben kann, egal was er tut. Er war vorher aus etlichen Einrichtungen (Schule, Tagesgruppen, Vereine) verwiesen worden und hatte nie ein Erfolgserlebnis gehabt. Daher war es wichtig für ihn zu wissen, dass er in dieser Wohngruppe verbleiben darf, auch mit seinen Fehlern.

2. Ziel: Philipp ist an den Wochentagen von 15 bis 18 Uhr in der Wohngruppe und hält sich an diese Aufenthaltszeiten. Bisher hatte sich Philipp nie an etwas gehalten, weder an Zeiten noch an Regeln. Wir haben versucht, kleine Regeln einzubauen, an denen er es üben kann.

3. Ziel: Philipp versteht die Verwirrungen der vergangenen Zeit mit Heimunterbringung und Trennung der Eltern und erhält Sicherheit für die Zukunft. Philipp trifft sich dazu mit dem Psychologen zur Aufarbeitung seiner Vergangenheit und seiner Traumata zweimal monatlich.

4. Ziel: Philipp weiß, wer für welche Bereiche zuständig ist. Bisher hatte Philipp verschiedene Personen ausgespielt. Wir wollten eine Transparenz schaffen, wer ihm welches Geld auszahlt. In diese Verantwortung haben wir auch die Mutter mit eingebunden.

1. Ziel für den **Vater**: Herr B. bespricht mit beiden Söhnen seinen Zuständigkeitsbereich, so dass beide Söhne wissen, für welche Aufgaben ihr Vater zuständig ist. Der Zuständigkeitsbereich ist auch für die anderen Beteiligten, auch für die Helfer, klar. Herr B. hatte sich vehement in die Hilfe eingemischt und sich in das Familiensystem derart eingebracht, dass er alle Probleme versucht hat zu lösen, auch die, die ihn gar nicht betroffen haben.

2. Ziel: „Herr B. weiß, dass er sich bei Krisen an Herrn Winkler wenden kann“. Das heißt, Herr B. wendet sich bei Krisen sofort an mich.

3. Ziel: Herr B. kann offen über seine sexuelle Orientierung sprechen. Er hat das auch getan, auch mit seinen Kindern.

4. Ziel: „Daniel und Philipp sind körperlich unversehrt. Sie fallen sexuell nicht auf, weil sie klare Vorbilder haben. Herr B. nimmt einmal pro Monat an einem Treffen zum Thema „Körperliche Unversehrtheit“ mit dem Psychologen und Herrn Winkler teil.“

Die **Mutter** hat ihre Ziele nicht mit selbst entwickelt, sondern der ASD und der Träger.

1. Ziel: „Frau B. gibt Philipp die Erlaubnis, in der Wohngruppe im Flattichhaus zu leben. Frau B. macht dies in einem gemeinsamen Gespräch mit Herrn B. und Philipp.

2. Ziel: Frau B. hält sich an die gemeinsamen Absprachen mit den Mitarbeitern der Wohngruppe.

3. Ziel: Frau B. kann die aktuellen Bedürfnisse ihrer Kinder benennen. Das bedeutet, dass Frau B. ein Zimmer einrichtet, dass die Kinder ein eigenes Bett, Material zum Lernen und zum Spielen haben. Sie sorgt dafür, dass beide Jungen in einem Sportverein und auf der Jugendfarm angemeldet werden.

4. Sie setzt die Verhaltensgrenzen ihrer Kinder.

5. Frau B. hat Kontakt zu Frauen und Kindern gefunden. Sie nimmt an einer Frauengruppe teil und hat regelmäßigen Kontakt zu mindestens fünf Frauen in ihrer Nachbarschaft. Dieses Ziel ist zum Teil erfüllt.

6. Frau B. versteht die deutsche Sprache in Wort und Schrift und kann sich im Alltag mit ihr ausdrücken. Sie nimmt an einem Deutschkurs teil, zum Beispiel an der Volkshochschule, im Elternseminar etc.

1. Ziel für **Daniel**: „Daniel ist an der richtigen Schule, in der richtigen Klasse und kann dem Unterricht folgen.“ An diesem Ziel haben wir gearbeitet und haben ihn, nachdem wir merkten, dass er nicht in der richtigen Klasse war, eine Klassenstufe nach unten versetzt.

2. Ziel: Daniel versteht den Unterrichtsstoff, hat Freude am Lernen und Erfolgserlebnisse. Er lernt, seine Aufgaben allein zu bewältigen. Dazu erhält er eine Lernhilfe.

3. Ziel: Daniel hat Freunde gefunden, geht regelmäßig auf die Jugendfarm, in einen Sportverein.

4. Ziel: Daniel weiß, wer für welche Bereiche zuständig ist. Ähnlich wie bei Philipp musste eine Regelung getroffen werden, wer das Taschengeld auszahlt, wer das Kleidergeld erhält usw. Dort haben wir ebenfalls die Mutter mit einbezogen.

Anforderungen an die ASD-Mitarbeiter und Trägermitarbeiter

Waltraud Kathemann-Prager: Was müssen die **Mitarbeiter des ASD** für Anforderungen erfüllen, um so einen Fall bearbeiten zu können?

- Fallrecherche,
- Krisenmanagement,
- offensives Praktizieren von Kinderschutz, Anwendung der Standards Kinderschutzbogen und Hilfeprozessmanagement,
- Kompetenzen im Führen von Familiengesprächen und Kontraktgesprächen,
- Helfersystem managen,
- alternatives HzE-Angebot bedarfsgerecht mitentwickeln und dies gegenüber dem Gericht, etc. vertreten,
- zur Sozialraumorientierung des Angebots stehen,
- Aushalten, dass der Erfolg der Maßnahme offen ist,
- An sehr viel verschiedenen Zielen und Baustellen mit der Familie und den Helfern arbeiten,
- Kinderschutz sicherstellen,
- Familien auch wieder loslassen können,
- und vieles andere mehr...

Die Sicherstellung des Kinderschutzes war in diesem Fall mit viel Aufwand für den Träger verbunden, da die Kinder zwar nicht zu Hause übernachten, aber zum Beispiel Silvester zu Hause verbringen durften. Ein Mitarbeiter des Flattichhauses hat die Kinder dann in der Nacht abgeholt. Die Familie wieder loszulassen, fiel uns als ASD recht schwer, weil die Sorge um einen Rückfall oder darum, dass die Kinder noch nicht so weit sind und wieder etwas passiert, groß war.

Ronald Winkler: Die Anforderungen an Trägermitarbeiter lauten:

- Viele Anforderungen an Trägermitarbeiter sind identisch mit denen an die ASD-Mitarbeiter.
- Hauptverantwortung bei den Familien lassen,
- Balance zwischen Nähe und Distanz zur Familie wahren,
- Hilfeverlauf und Reaktionen des Familiensystems darauf aushalten und nutzen,
- Kinderschutzaufträge umsetzen können,
- Familien wieder loslassen können.

Handreichung zum Thema Kinderschutz für Stadtteilteams

Waltraud Kathemann-Prager: Im Jahr 2005 wurde eine Handreichung zum Thema Kinderschutz¹ erarbeitet, die die Zusammenarbeit zwischen Trägermitarbeitern und ASD regelt.

In den **Grundvoraussetzungen** ist festgelegt, dass der ASD Kinderschutz definiert, der Fall so lange als Kinderschutzfall behandelt wird, bis eine andere Entscheidung fällt, und der ASD der Auftraggeber der Hilfe ist.

Weiterhin ist dort ausgeführt:

- In Kinderschutzfällen besteht ein hoher Anspruch auf eine nachvollziehbare und sorgfältige Dokumentation.
- In der Falleingabe sind die Gefährdungslage und die handelnden Personen klar benannt.
- Das notwendige Maß an Kontrolle und die Indikatoren für den Kinderschutz werden klar benannt.
- Ressourcen aus dem Umfeld in die Hilfe einbauen.
- Ankerbeispiele zu Kinderschutzbogen parat haben.
- Konkrete Zeitschiene für die Hilfe vereinbaren.
- Zusatzdokumentation: Vereinbarungen zum Kinderschutz, darin werden die Kinderschutzfaktoren erfasst und benannt.

¹ Jugendamt Stuttgart & Evangelische Gesellschaft Stuttgart Bereich 2: Handreichung zum Thema Kinderschutz in Stadtteilteams. – Stuttgart, 24. Juni 2005. Bereich 2 umfasst die Stadtteile Stammheim – Zuffenhausen – Mühlhausen – Neugereut

Zu den **Profigesprächen** und **Kontraktgesprächen** gelten folgende Regelungen und Handlungsschritte:

Profigespräche:

- Vor Beginn der Hilfe findet ein Profigespräch mit ASD- und HzE-Mitarbeiter statt, die an der Hilfe beteiligt sind,
- Intensiver Austausch zwischen ASD- und HzE-Mitarbeiter zum Informationsstand über die Familie,
- Rollenklärung zwischen ASD- und HzE-Mitarbeiter,
- Arbeitsteilung und Aufgabenverteilung,
- Umgang mit der Kontrollfunktion zwischen ASD- und HzE-Mitarbeiter,
- Absprachen im Vorfeld der Hilfe treffen,
- Vorbereitung des Kontraktgespräches.

Kontraktgespräche:

- Der ASD ist in Teilen der Hilfe der Auftraggeber und gibt Kontrollaufgaben an HzE-Mitarbeiter, Indikatoren werden benannt, den Eltern gegenüber wird dies transparent gemacht.
- Der ASD legt Überprüfbarkeit im Alltag fest, hierbei soll eine konkrete und kleinschrittige Aufgabenbeschreibung mit beispielhafter Darstellung erfolgen.
- Konsequenzen bei Nichterfüllung der Aufgaben müssen den Eltern differenziert aufgezeigt werden.
- Sehr kurze Abstände zwischen den Kontraktgesprächen in der ersten Zeit – eine bis vier Wochen, sind einzuhalten.
- Bei wichtigen und nötigen Zielveränderungen finden außerplanmäßige Kontraktgespräche statt.
- Die Familien können eine zusätzliche Vertrauensperson zum Kontraktgespräch mitbringen.
- Die HzE-Mitarbeiter dokumentieren schriftlich ihre Kontrollfunktion in der Familie und geben dies spätestens beim nächsten Kontrakt an den ASD-Mitarbeiter.

Die Voraussetzungen zum **Ausstieg aus dem Kinderschutz** sind ebenfalls klar definiert:

- Der Kinderschutzbogen hat keine Auffälligkeiten mehr - Konsens aller Beteiligten.
- Veränderungen haben stattgefunden und sind überzeugend.
- Es gibt Entwicklungen zur Sicherstellung des Kindeswohls.
- Die Familie hat Einsicht in den Veränderungsbedarf und hat kooperiert.
- Stabilisierungsphase, Nachsorge durch den ASD.

- Das Thema Kinderschutz wird als beendet erklärt, vor allem der Familie gegenüber.

Ronald Winkler: Für den Sozialraum wurde ein **Verfahrensablauf im Umgang mit Krisensituationen (Krisenteam)** erarbeitet (**Abbildung 2**), der sich folgenden Punkten widmet:

- Schnelle Reaktion von ASD- und HzE-Mitarbeitern auf Krisen in laufenden und neuen Fällen,
- Handlungsfähigkeit zur Abwendung der Krise,
- Familien haben ein Recht auf umgehende Hilfen zur Bewältigung einer Krise,
- Klärung der Situation und Notversorgung erfolgt sofort,
- Teilnehmer des Krisenteams: Fallzuständiger ASD-Mitarbeiter, ein bis zwei HzE-Mitarbeiter des zuständigen Stadtteilteams, eventuell aus stationärer Gruppe, bei Kindern bis 12 Jahren Mitarbeiter des Pflegekinderdienstes.

Verfahrensablauf im Umgang mit Krisensituationen bei Neufällen (Auszug)			
Schritt	Wer	Was	Mit Wem
1	ASD-MA	Neufall: Abklärung, ob Unterbringung erforderlich: ▪ Inobhutnahme (§ 42 SGB VIII) oder ▪ HzE (§§ 27 ff SGB VIII) oder ▪ Betreuung und Versorgung in Notsituationen (§ 20 SGB VIII)	Kind/Jugendlicher und Familie
2	ASD-MA	a) Information Flattichhaus Anfrage, ob Aufnahmemöglichkeit besteht. b) Einberufung Krisenteam	Dienststellenleitung Flattichhaus *
2a	ASD-MA	Selbstmelder: a) Information Flattichhaus über die Meldung des Aufnahmeheimes b) Einberufung Krisenteam → weiter ab Schritt 5	Dienststellenleitung Flattichhaus *
3	Dienststellenleitung Flattichhaus	Rückmeldung innerhalb von 2 Stunden, ob Aufnahmemöglichkeit besteht. (entfällt bei Schritt 2a)	ASD-MA
4	ASD-MA	a) Keine Unterbringungsmöglichkeit im Flattichhaus oder b) Keine Rückmeldung durch den Dienststellenleiter (entfällt bei Schritt 2a)	Jugendschutzheim oder Eduard-Pfeiffer-Haus
5	Dienststellenleitung Flattichhaus	Benennung der Krisenteam-Mitglieder des Flattichhauses	

5a	ASD-MA	Information über den Termin der Krisenteam-Sitzung (nur bei Kindern bis 12 Jahren)	Jugendamt, Pflegekinderdienst *
6	Krisenteam	▪ Klärung der Hintergründe der Krise ▪ Klärung, ob eine Hilfe zur Erziehung eingeleitet werden soll. ▪ Erste Hilfeschnitte einleiten	Kind/Jugendlicher und Familie
7	Krisenteam	Falleingabe ins Stadtteil-Team innerhalb von 14 Tagen	
8	Stadtteil-Team	Fallbesprechung gemäß Rahmenvereinbarung der Stadtteil-Teams ▪ Erarbeitung möglicher Hilfoptionen, ▪ Vorbereitung des 1. Kontraktgesprächs	
9	Hilfekonzferenz		Kind/Jugendlicher und Familie
* (im Original namentliche Nennung der Mitarbeiter mit Telefonnummer)			

Abbildung 2

© Jugendamt Stuttgart, Bereich 2

Aufgaben des Krisenteams:

- Klärung der Hintergründe der Krise,
- Klärung, wo das Kind/der Jugendliche zum jetzigen Zeitpunkt leben soll,
- Klärung, ob eine Hilfe zur Erziehung eingeleitet werden soll,
- erste Hilfeschnitte einleiten,
- reguläre Falleingabe ins Stadtteilteam erfolgt spätestens nach 14 Tagen, um Qualitätsstandards zu entsprechen.

Arbeitsgruppe 10: Mitarbeiterqualifizierung – zwischen Routine und Reflexion

Mitarbeiterqualifizierung in den ambulanten erzieherischen Hilfen in der Landeshauptstadt München – am Beispiel der Flexiblen Jugendhilfe München

FRANZ FREY

Diplom-Sozialpädagoge, Flexible Jugendhilfe München, Diakonie Rosenheim

Die Landeshauptstadt München ist in 13 Sozialregionen mit jeweils ca. 100.000 EinwohnerInnen aufgeteilt. In jeder Sozialregion ist ein Sozialbürgerhaus eingerichtet. In jedem Sozialbürgerhaus sind ca. 33 Dienstleistungen (Sozial-, Jugend-, Wohnungs-, Flüchtlingsamt, ARGE für Beschäftigung u.a.) nach den Aspekten der Orientierung an den BürgerInnen und der regionalen Gesamtzuständigkeiten zusammengeführt. Durch die interdisziplinäre Organisation und Arbeitsweise entsteht ein einheitliches Hilfeangebot. In jeder Sozialregion sind zwei bis vier Erziehungshilfeträger mit der Durchführung von sozialräumlich organisierten ambulanten Erziehungshilfen (§§ 27 oder 41 in Verbindung mit 29, 30, 31 und 35 SGB VIII) betraut und haben im Rahmen ihrer personellen Kapazitäten einen entsprechenden Versorgungsauftrag übernommen.

Die Flexible Jugendhilfe München, eine Einrichtung des Diakonischen Werkes des Evangelisch-Lutherischen Dekanatsbezirks Rosenheim e.V., engagiert sich seit Mitte der 1990er Jahre in der Landeshauptstadt München als Träger von zahlreichen Erziehungshilfeangeboten. In den letzten Jahren haben sich viele fachliche und politische Rahmenbedingungen verändert. Begriffe wie Sozialraumorientierung, Flexibilisierung und Ressourcenaktivierung beherrschten die fachliche, die Forderung nach einer Haushaltskonsolidierung die (sozial)politische Diskussion. In der Landeshauptstadt München wurden diese Herausforderungen in dem Prozess „**Umbau statt Ausbau**“ aufgegriffen und umgesetzt. Die Mitarbeitenden des Diakonischen Werks Rosenheim begleiteten diesen Prozess aktiv und orientierten sich in den Einrichtungen sehr frühzeitig an den Ergebnissen.

Im November 2000 wurde von der für die erzieherischen Hilfen zuständigen Abteilungsleitung des Stadtjugendamtes München das Projekt „Umbau statt Ausbau“ initiiert. In einem einjährigen Prozess wurde unter Beteiligung des öffentlichen Trägers und der freien Träger im Rahmen der Fach-ArGe § 78 SGB VIII eine Empfehlung zur Qualitätsentwicklung in der ambulanten, teilstationären und stationären Erziehungshilfe in München erarbeitet.

Die Umsetzung der Qualitätsentwicklungsvereinbarung erfolgte unter Federführung der Fach-ArGe § 78 SGB VIII und konkretisierte sich unter anderem in einer Rahmenleistungs- und Finanzierungsvereinbarung für die ambulante Erziehungshilfe (Herbst 2002). Darüber hinaus wurden auf dieser Basis unterschiedliche regionsspezifische Vereinbarungen und Kooperationsverträge zwischen Beteiligten vor Ort und der zentralen Steuerung getroffen. Eine eigene Vereinbarung zur Gestaltung der Mitarbeiterqualifizie-

rung beim freien und öffentlichen Träger gab es nicht. Aussagen zu Form, Inhalt und Finanzierung von Mitarbeiterqualifizierung waren aber in den unterschiedlichen Vereinbarungen und Verträgen als eigene Punkte integriert. Die inhaltliche Ausgestaltung erfolgt in den dreimal im Jahr stattfindenden gemeinsamen Sozialregionsgesprächen und dem jährlich stattfindenden Jahresplanungsgespräch.

Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen unterscheiden, auf denen Mitarbeiterqualifizierung erfolgt:

- regional mit bzw. ohne Beteiligung des Sozialbürgerhauses,
- überregional,
- trägerintern.

Regionale Mitarbeiterqualifizierung

Die inhaltliche Gestaltung wird zwischen den unterschiedlichen Akteuren (Sozialbürgerhaus, Träger für ambulante Erziehungshilfen, Soziale Einrichtungen in der Region) in einer Sozialregion abgesprochen. Angebote werden bedarfs- und ressourcenorientiert geplant. Es werden sowohl Fachtage als auch Fortbildungen zu bestimmten Themen organisiert. Beispielhaft können dazu genannt werden: Indikationsstellung, gemeinsame Sprache, psychische Erkrankungen, Leistungsqualität der ambulanten Erziehungshilfen etc.

Überregionale Mitarbeiterqualifizierung

Überregionale Mitarbeiterqualifizierung wird federführend durch die Steuerungsebene nach Bedarf und Anregung unterschiedlicher Akteure organisiert. Dabei stellen aktuelle grundsätzliche Themen Schwerpunkte dar. Ferner dienen diese Veranstaltungen auch der Informationsweitergabe, die eine einheitliche Wissensbasis gewährleisten soll. Beispielhaft können hierzu genannt werden: Resilienzforschung, Sozialpädagogische Diagnose etc.

Trägerinterne Mitarbeiterqualifizierung

Neben den gemeinsamen Veranstaltungen hat die Flexible Jugendhilfe München für sich festgelegt, für alle Mitarbeiter verbindliche interne Fortbildungen zu veranstalten, deren inhaltliche Schwerpunkte auf einer praktischen methodischen Qualifizierung auf der Grundlage der theoretischen Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen liegen. An den Fortbildungen nehmen alle Mitarbeiter aus den unterschiedlichen Bereichen teil.

Beispiele für Inhalte sind: Zielentwicklung, Erfolgskontrolle und Qualitätssicherung in der Jugendhilfe, Methoden der sozialen Arbeit, Vorstellung neuer Konzepte etc.

Darüber hinaus werden vom Träger, dem Diakonischen Werk Rosenheim, Fachtage zu aktuellen Themen veranstaltet, zu denen Experten und Kooperationspartner eingeladen werden. Inhalt des letzten Fachgesprächs war das Thema „Sozialraumorientierung“, das in Form einer Podiumsdiskussion mit unterschiedlichen Vertretern diskutiert wurde.

Individuelle Fortbildungen einzelner Mitarbeiter sind darüber hinaus weiterhin möglich und erwünscht. Schwerpunkte liegen dabei auf einer Basisqualifikation und speziellen Qualifikationen, die erforderlich sind, um dem Bedarf gerecht zu werden.

Abschließend muss man selbstkritisch und, wenn man die Schilderungen aus Stuttgart und Hannover hört, auch etwas neidisch bemerken, dass im Rahmen des Umbaus der ambulanten Hilfen keine strukturierte gemeinsame Qualifizierung der Mitarbeitenden des freien und öffentlichen Trägers erfolgte. Dies lag aber nicht daran, dass es keinen Willen dazu gab, sondern den begrenzten Ressourcen in einem Prozess des Umbaus, der von allen Beteiligten hohes Engagement und Einsatz erforderte. Die individuelle Planung auf regionaler Ebene hat aber auch den Vorteil, dass eine bedarfs- und ressourcengerechte Planung möglich war und ist. Überregionale Veranstaltungen können dabei gute Ergänzungen leisten und die Anstrengungen der eigenen Einrichtung das Ganze abrunden.

Aus Sicht der Flexiblen Jugendhilfe München sei hier noch angemerkt, dass sich eine methodenspezifische praktische Qualifizierung, an der alle Mitarbeiter aus den ambulanten und stationären Bereichen verbindlich teilnehmen, sehr bewährt hat. Damit wird zum einen der Notwendigkeit der Nachqualifizierung nach den meist sehr theoretisch angelegten Studiengängen Rechnung getragen. Zum anderen wird damit auch die Voraussetzung für flexible Personalmodelle geschaffen, die eine Basis für die weitere Flexibilisierung der Hilfen und Auflösung der starren Grenzen zwischen ambulanten und stationären Hilfen ist.

Ich hoffe, ich konnte in dem kurzen Vortrag einige Anregungen liefern und freue mich auf die hoffentlich spannende Diskussion mit Ihnen.

Arbeitsgruppe 10: Mitarbeiterqualifizierung – zwischen Routine und Reflexion

Mitarbeiterqualifizierung im Fachbereich Jugend und Familie in Hannover

MARTIN EBERHARDT

*Reformprojekt Umbau Hilfen zur Erziehung, Fachbereich Jugend und Familie,
Landeshauptstadt Hannover*

1. Hannover – Daten und Räume

- ca. 520.000 Einwohner,
- davon ca. 17 Prozent Minderjährige,
- 13 Stadtbezirke,
- 52 Stadtteile,
- ca. 1.600 Einzelhilfen zur Erziehung,
- ca. 59 Mio. Euro Budget Hilfen zur Erziehung,
- 18 HzE-Teams.

2. Zielsetzungen des Umbaus der (ambulanten) Hilfen zur Erziehung

Der Umbau erfolgt auf drei Ebenen:

- Fachlich-inhaltlich geht es darum, Prinzipien moderner Jugendhilfe – AdressatInnenorientierung, Sozialraumbezug, Integration, Prävention – so miteinander zu vereinbaren, dass das Handeln der Fachkräfte auf allen Ebenen diesen Zielsetzungen verpflichtet ist.
- Strukturell geht es darum, dass die Kooperation zwischen öffentlichem Träger und freien Trägern der Erziehungshilfe so gestaltet ist, dass die benötigten Hilfen frühzeitig, passgenau, effektiv und effizient realisiert werden.
- Stadtbezirklich organisierte HzE-Träger erhalten ein vertraglich vereinbartes Budget und sind verpflichtet, alle vertraglich vereinbarten Leistungen adressatInnenorientiert und sozialraumbezogen zu erbringen.

3. Durchführung der Mitarbeiterqualifizierung in Hannover – Skizzierung des Verlaufs

Hannover hat den Umbauprozess in mehreren Schritten vollzogen:

- a) Planungen und interne Vorbereitungen in 1999 (Verwaltungsreformprojekt).

- b) 2000: Probelauf in einem der hannoverschen Stadtbezirke mit vier HzE-Trägern Schulung von ca. 55 Fachkräften in zwei Teams durch das ISSAB, fünf Fortbildungsblöcke je zwei Tage.
- c) Umsetzung der Qualifizierungsinhalte im qualifizierten Stadtbezirk ab 2001: Neue Methode der Kollegialen Beratung, gemeinsame Fallberatung zwischen öffentlichem und freien Trägern, Beginn der Fallunspezifischen Arbeit (noch kein Vertrag).
- d) 2002 – 2004: Verträge und Probelauf in einem Stadtbezirk: Aufbau der projektspezifischen Strukturen und Organisationsformen.
- e) ab 2005: stadtweite Umsetzung des Umbaus Hilfen zur Erziehung, vertraglich vereinbart.
- f) 2005 – 2006: Stadtweite verpflichtende Qualifizierung der übrigen 16 HzE-Teams (Öffentlicher Träger und acht HzE-Träger), insgesamt ca. 300 Fachkräfte – Umsetzung der Qualifizierungsinhalte jeweils nach Abschluss.
- g) Nachqualifizierung der einzelnen HzE-Teams auf Anfrage (bis zu dreimal).
- h) Ab 01.01.2007 arbeiten alle HzE-Teams der Landeshauptstadt Hannover nach gleichen inhaltlichen und methodischen Standards.
- i) Die mittlere Führungsebene des öffentlichen Trägers (Dienststellen- und Regionalleitungen) sowie die Spezialdienste (zum Beispiel Jugendgerichtshilfe, Pflegekinderdienst) sind in das Qualifizierungsprogramm einbezogen.

4. Durchführung der Mitarbeiterqualifizierung 2005-2006 in Hannover – die Module

Qualifiziert wurde zu drei Modulen, pro Modul jeweils über 2,5 Tage für jedes HzE-Team:

- Modul 1: Ziel- und Ressourcenorientierung in den Hilfen zur Erziehung,
- Modul 2: Sozialraum- und Ressourcenorientierung in den Hilfen zur Erziehung,
- Modul 3: Kollegiale Beratung.

Die Qualifizierung erfolgte durch zwei Personen in so genannten Tandems wie folgt:

- 1 TeamerIn – MitarbeiterIn eines externen hannoverschen Fortbildungsinstituts,
- 1 TeamerIn – MitarbeiterIn des öffentlichen bzw. freien Trägers, zum Beispiel FachberaterInnen, in der Regel speziell vorbereitend qualifiziert und selbst im Probelauf 2000 durch das ISSAB geschult,
- Das Qualifizierungskonzept wurde gemeinsam entwickelt,
- Die Qualifizierungen werden evaluiert.

**5. Bisherige Erfahrungen – Einschätzungen – Aussagen – offenen Fragen:
Stichworte (eine Auswahl subjektiver und sonstiger Rückmeldungen)**

- Es gibt Engagierte, Widerständler und Zögerer/Zauderer – relevant ist die letzte Gruppe,
- Routine – Reflexion – Struktur – Optimierung: Gestaltung der Übergänge von Personalqualifizierung zur Organisationsentwicklung,
- Einbindung der Führung ist immer Thema,
- HzE-Team: Kompetenzcenter für Sozialraum oder spezialisiert auf HzE,
- Die Balance zwischen Beliebigkeit und Flexibilität,
- Die Komplexität fallunspezifischer Arbeit im Kontext HzE,
- Wie viel Verfahrensvorgaben dürfen/müssen sein?
- „innere“ Kundenorientierung (in der Organisation),
- Paradigmenwechsel: Haltung? – Fachlichkeit? – Verordnung von oben? – oder wie geht das überhaupt?
- Das Machtgefälle zwischen öffentlichem und freiem Träger – die Grenzen der Kooperation auf Augenhöhe,
- Messen von Prävention – Wirkungen,
- Gefährdungsfälle – Graubereich – Aktenführung,
- Die Balance zwischen „Bürokratie“ (besser: Fachlicher Dokumentation) und tatsächlicher Betreuungsarbeit.

6. Qualifizierung in Hannover 2007 – Planung

- Ab 01/2007 sind weitere 8 HzE-Träger in den Umbauprozess eingebunden.
- Somit sind insgesamt 16 HzE-Träger vertraglich beteiligt.
- Die „neuen 8“ decken vertraglich ein zielgruppenspezifisches Leistungsspektrum ab.
- Die Leistungen werden sozialräumlich, regional und/oder stadtweit erbracht.
- Die Fachkräfte, die die neuen vertraglich vereinbarten Leistungen erbringen, durchlaufen ebenfalls das o.g. Qualifizierungsprogramm – die Module wurden modifiziert und den Erfordernissen angepasst.
- Die fachlich-inhaltlich-methodische Grundausrichtung wird beibehalten.

Arbeitsgruppe 10: Mitarbeiterqualifizierung – zwischen Routine und Reflexion

HxE-Qualifizierung in Stuttgart

DR. JÜRGEN STROHMAIER

Jugendhilfeplaner, Jugendamt Stuttgart

In Stuttgart wurde die Qualifizierung stadtteilbezogen in neun von zehn Steuerungsbe-
reichen (Stadtteilen) organisiert. Wir haben in Stuttgart mit dem Umbau 1998 zunächst
in zwei Experimentbereichen begonnen und ihn 2002 auf das gesamte Stadtgebiet aus-
gedehnt. Ein Bereich ist erst im Januar 2006 in den Reformprozess eingestiegen, bei
diesem ist der Prozess noch nicht abgeschlossen. Das heißt, die Mitarbeiterqualifizie-
rung wurde in neun Bereichen durchgeführt und ein Bereich befindet sich im laufenden
Qualifizierungsprozess.

Die Qualifizierung in Stuttgart ist gekennzeichnet durch die Elemente:

- thematisch ausgerichtete Module,
- Training on the job,
- Trainings durch externe Trainer/Innen,
- separates Leitungsmodul,
- Kombi-Module mit externen und internen Trainer/Innen,
- klarer und überschaubarer Zeitplan,
- von Beginn an gemeinsame Trainings für Jugendamt und Erziehungshilfeträger,
- jedes Stadtteilteam bekommt eigenes Training.

Die **Qualifizierungsmodule** sind thematisch mit unseren Umbauzielen hinterlegt. Die
fachlichen Ziele und Lernziele sind insbesondere auf:

- Bedarfsorientierte Hilfen,
- Flexibilisierung der Hilfen,
- Kontraktgespräch,
- Aspekte der Partizipation,
- Orientierung an den Ressourcen und Stärken,
- Lebenswelt- und Sozialraumorientierung,
- Integration: Regeleinrichtung vor Sondereinrichtung,
- Wohnort- und zeitnahe Hilfebausteine und natürlich
- auf die Arbeit im Stadtteilteam entlang der Rahmenvereinbarung

zugeschnitten. Die Qualifizierung wurde anhand von fünf Modulen durchgeführt. Sie
bilden den wesentlichen Bestandteil des Qualifizierungsprozesses. Die Trainer und Trai-

nerinnen haben die Atmosphäre und die Stimmung in den Stadtteilteams ausdrücklich berücksichtigt. Sie sind zwar nach dem Plan vorgegangen, haben jedoch aktuelle Fragen der aus Vertretern der öffentlichen und der freien Jugendhilfe neu zusammengesetzten Teams, zu denen auch Mitarbeiterinnen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe gehören, aufgegriffen.

Ein weiteres Qualifizierungselement ist das **Training on the job**. Das Training on the job halte ich im Rahmen der Arbeitsrealität für unverzichtbar. Im ersten Qualifizierungsprozess haben wir durchgehend mit **externen Trainern und Trainerinnen** gearbeitet. Als Ergebnis eines Lernprozesses haben wir ein **separates Leitungsmodul** entwickelt und eingeführt. Das ist in diesem Jahr in dem Bereich, der noch qualifiziert werden muss, umgesetzt worden. Zuvor hatten wir in die Qualifizierung der Stadtteilteams stets die Leitung mit einbezogen. Eine weitere Neuerung ist die Einführung von **Kombi-Modulen mit externen Trainern und ausgewählten Vertretern der Stuttgarter Erziehungshilfepraxis** als Team. Originär fachliche Fragen aus der Stuttgarter Erziehungshilfesituation können dadurch während der Qualifizierung praxisnah beantwortet werden. **Ein klarer und überschaubarer Zeitplan (Abbildung 1)** hat sich – wie das Beispiel zeigt – als sinnvoll herausgestellt.

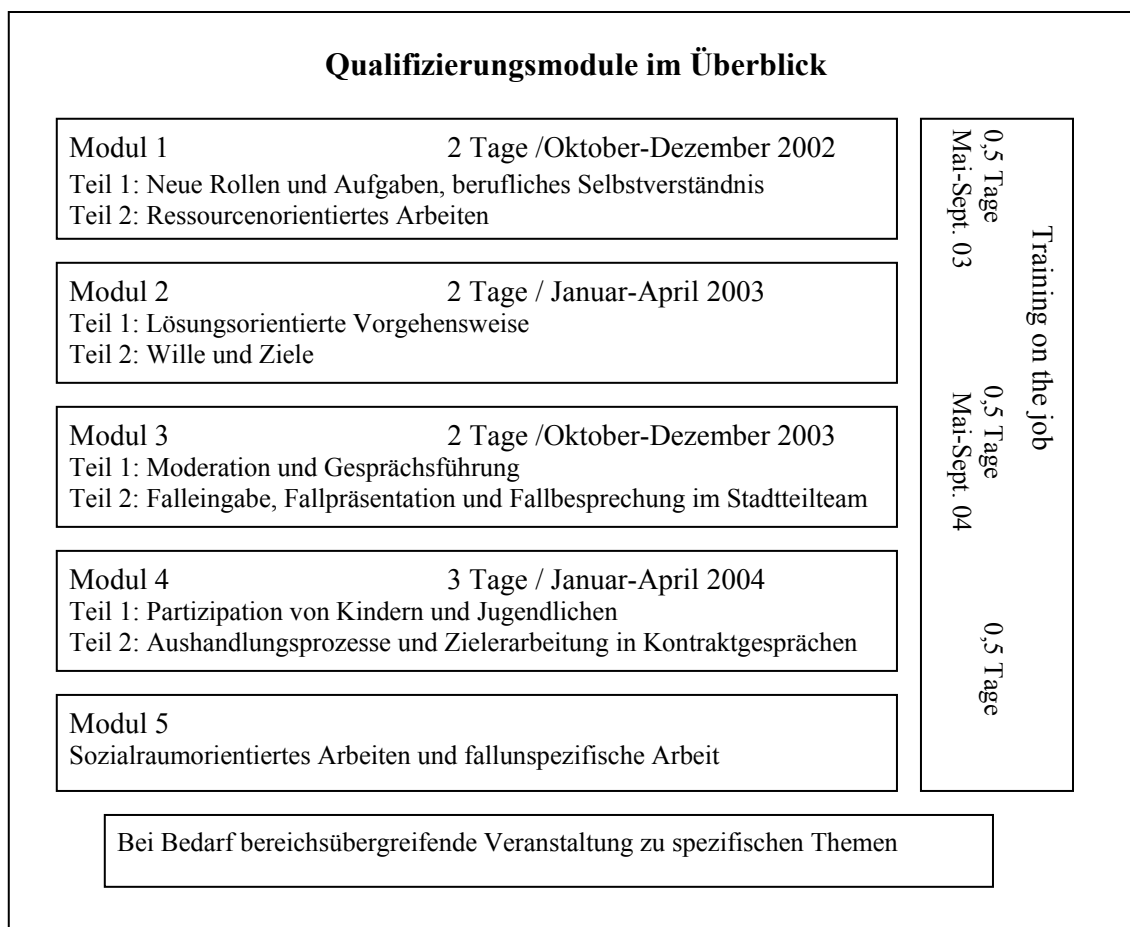


Abbildung 1

© Dr. Jürgen Strohmaier, Jugendamt Stuttgart

Mit den genannten Themen sollten alle Fragestellungen und Problembereiche im Zusammenhang mit dem Umbau der Hilfen zur Erziehung abgedeckt werden.

Es war uns außerdem sehr wichtig, dass die Qualifizierung von Beginn an stadtteil- bzw. sozialraumorientiert organisiert wird und für die Vertreter der öffentlichen und der freien Jugendhilfe im Stadtteilteam gemeinsam stattfand. Es sollte ein gemeinsamer Lernprozess für beide sein.

Jedes Stadtteilteam bekommt dabei alle Qualifizierungselemente und -module. Diese sind auf unserer HzE-Konferenz gemeinsam mit den freien Trägern diskutiert und in einer Qualifizierungsvereinbarung festgehalten worden. Der gesamte Qualifizierungsprozess für die Stadtteilteams dauert 14 Tage. Zurzeit arbeiten wir gerade an einem Qualifizierungsprogramm für neue Mitarbeiter.

Die Herausforderung bei der Qualifizierung bestand für die Trainerinnen und Trainer darin, die Mitarbeiter der Stadtteilteams mit ihren verschiedenen Arbeits Hintergründen und -erfahrungen zusammenzubringen und den Arbeitsalltag in das Training mit einzubeziehen. Es gab ja viele Fragen und auch Widerstände im Zusammenhang mit dem Umbauprozess zu bewältigen. Es war ein maßgeblicher und grundlegender Einstieg in die Reform. Die Mitarbeiter hatten die Gelegenheit, ihre vielen Fragen, ihren Widerstand, aber auch ihre Perspektiven und ihren Willen zu bekunden. Dies alles kam in den Qualifizierungsmodulen zum Tragen und sollte dort auch innerhalb der inhaltlichen Themen besprochen werden.

In den Stadtteilteams konnte sich – nicht zuletzt durch die gemeinsame Qualifizierung – eine Diskussions- und Teamkultur entwickeln. Dabei geht es auch darum, wie Probleme zur Sprache gebracht werden, wie eine gute Moderation geführt wird und wie richtig protokolliert wird und Ergebnisse gesichert werden. Es entwickelte sich eine reformge-eignete und wasserdichte Struktur der Zusammenarbeit in jedem Stadtteilteam.

Arbeitsgruppe 11: Die Chancen und Möglichkeiten der Kitas nutzen, ohne sie zu überfordern

MICHAEL LEIBINGER

Geschäftsführer, St. Josef gGmbH, Stuttgart

GERHARD LOEWE

Bereichsleiter, St. Josef gGmbH, Stuttgart

Michael Leibinger: Am Anfang will ich kurz unseren Träger, die St. Josef gGmbH vorstellen. Daraus ergibt sich unser Thema automatisch.

Wir sind ein so genannter Sozialraumträger und haben gleichzeitig eine große (die größte) Kindertagesstätte im Stadtteil Stuttgart Ost. Sie war unser Ursprung und ist für unsere Verankerung im Stadtteil verantwortlich.

St. Josef wurde von den Franziskanerinnen von Sießen 1925 gegründet. Der erste Schritt war ein Kindergarten, als zweites kam ein Tagheim und als drittes ein Hort. 1929 wurden bereits knapp 200 Kinder betreut. Daneben gab es Ausbildungen; Kochschule, Nähschule, Musikschule.

Unser Erziehungshilfebereich ging dann 1935 los. Es sollte eine Krippe eröffnet werden. Die Schwestern wollten dies so nicht und eröffneten eine Rund-um-die-Uhr-Krippe, ein Säuglingsheim entstand.

Heute, nach verschiedenen Neuerungen und Anpassungen, die im pädagogischen Geschäft selbstverständlich sind, sieht unsere Kindertagesstätte wie folgt aus (siehe auch **Abbildung 1**):

- 3 Krippengruppen für 30 Kinder
- 3 altersgemischte Gruppen: 2/3 bis 8 Jahre – 120 Kinder
⇒ davon, ca. 80 3 bis 6 Jahre und 40 6/7 bis 8/9 Jahre (Schulkinder)
- 3 Hortgruppen mit 55 Kindern
⇒ davon ist eine in der GHS Ostheim verortet. Dort ist für den Sommer 07 eine weitere Gruppe geplant und zudem die Übernahme der Kernzeit/verlässlichen Grundschule, sodass wir dann 75 Hortkinder bzw. insgesamt 115 Schulkinder betreuen, dazu kommen dann vermutlich noch einmal ca. 80 Kinder, sodass wir in der Regelbetreuung ca. 200 Grundschüler betreuen, grob die Hälfte der Grundschule.

Unser HzE-Bereich war bis zur so genannten Reform in Stuttgart ziemlich einfach strukturiert – in sechs Tagesgruppen und fünf bis sechs Wohngruppen.

Kindertagesstätten mit insgesamt 215 Kindern									
Fachbereichsleitung									
Monika Lehenberger		Stefanie Entzmann		Marion					
Kita 1 40 Kinder	Kita 2 40 Kinder	Kita 3 40 Kinder	Kita 4 20 Kinder	Kita 5 18 Kinder	Kita 6 20 Kinder	Kita 7 22 Kinder (gepl. Erweiterung Sommer 2007 um 20)	Kita 8 15 Kinder		
Alters- und Betriebsformenmischung 3 Jahre – ca. 3. Klasse	Alters- und Betriebsformenmischung 2 Jahre – ca. 3. Klasse	Alters- und Betriebsformenmischung 3 Jahre bis ca. 3. Klasse	Hortgruppe für Schulkinder bis 14 Jahre	Alters- und Betriebsformenmischung 2-6 Jahre	Hortgruppe an der Grundschule bis 14 Jahre	Krippenkinder 1-3 Jahre	Hortgruppe für Schulkinder 6-9 Jahre		
Offene Gruppen 1/3 Hort 2/3 RK, VÖ (6 Std.) GTE (7,8,9,10Std.)	Offene Gruppen 1/3 Hort 2/3 RK, VÖ GTE (7,8,9,10 Std.) Krippe (6 Std.)	Offene Gruppen 1/3 Hort 2/3 RK, VÖ GTE (7,8,9,10 Std.)	1 Gruppe	2 Gruppen RK, VÖ, GT Jeweils 3 Integrationsplätze HzE/SGB XII Krippe	1 Gruppe	2 Gruppen	1 Gruppe 10 Hort 5 HZE		
Öffnungszeiten: Mo.-Do. 6:30-17 Uhr Fr. 6:30-16 Uhr	Öffnungszeiten: Mo.-Do. 6:30-17 Uhr Fr. 6:30-16 Uhr	Öffnungszeiten Mo.-Do. 6:30-17 Uhr Fr. 6:30-16 Uhr	Öffnungszeiten: Mo.-Do. 12-17 Uhr Fr. 12-16 Uhr	Öffnungszeiten: Mo.-Do. 7.00-17 Uhr Fr. 7.00-16 Uhr	Öffnungszeiten: Mo.-Do. 12-17 Uhr Fr. 12-16 Uhr	Öffnungszeiten: Mo.-Do. 7.00-17 Uhr Fr. 7.00-16 Uhr	Öffnungszeiten: Mo.-Do. 12-17 Uhr Fr. 12-16 Uhr		
			Ferien: Mo.-Fr. 9-16 Uhr		Ferien: Mo.-Fr. 9-16 Uhr		Ferien: Mo.-Fr. 9-16 Uhr		
			Frühbetreuung möglich	Frühbetreuung möglich	Frühbetreuung möglich				

Abbildung 1

Nach der Reform sieht es anders aus:

Die Anzahl der Wohngruppen ist geblieben, hier sind vor allem konzeptionelle Veränderungen vorgenommen worden, da inzwischen ca. 75 Prozent der Kinder und Jugendlichen aus dem Stadtteil kommen.

Die Tagesgruppen, Sie ahnen es sicher schon, sind nicht mehr da. Am ehesten vergleichbar sind zwei flexible Gruppen, die hier kein Thema sind. Dafür betreuen wir – inklusive der flexiblen Gruppen – ca. 200 Kinder/Jugendliche ambulant.

Es ist aber aus diesen strukturellen Veränderungen auch klar, dass wir uns mit der Kooperation zwischen ambulanter HzE und Kindertagesstätten sehr intensiv bemühen mussten und auch wollten, da wir schon lange den Anspruch haben, Betreuungen so zu organisieren, dass die Kinder in „ihrer“ Kita bleiben können. Von daher hatten wir beim Start schon Erfahrungen.

Heute unterscheiden wir in der Kooperation drei Ebenen:

- Integration durch Kooperation mit Kindertagesstätten anderer Träger.
- Vergleichbar damit ist die Integration in die eigene Kindertagesstätte, die sich vor allem durch die Kollegialität der Mitarbeiterinnen unterscheidet.
- HzE-ähnliche Plätze in zwei Gruppen unserer Kindertagesstätte, denen eine feste HzE Mitarbeiterin zugeordnet ist.

Gerhard Loewe: Zu Risiken und Nebenwirkungen soll man ja laut Empfehlung der Werbung seinen Arzt oder Apotheker befragen. Nun habe ich mir vor zwei Wochen extra eine Grippe zugelegt, um Arzt und Apotheker zu den Risiken und Nebenwirkungen beim obigen Thema befragen zu können. Beide sahen mich entgeistert an, schienen in echter Sorge um meinen Gesundheitszustand zu sein und befanden sich bezüglich meiner Frage in einem absoluten Erklärungsnotstand. Von meiner Grippe genesen musste ich mir so selbst überlegen, wie das mit den Risiken und Nebenwirkungen und natürlich auch mit den positiven Effekten beim sozialraumorientierten Umbau der Hilfen zur Erziehung bestellt ist.

Beim weiteren Nachdenken fielen mir zum Glück noch einige andere Personen in meinem beruflichen Umfeld ein, die ich zum besagten Thema gefahrlos konsultieren konnte: meine Leitungskolleginnen aus der Kita von St. Josef und dem HzE-Bereich, zwei Mitarbeiterinnen aus Hortgruppen von St. Josef, in die vor kurzem feste HzE-Plätze integriert worden waren und ein ambulanter HzE-Mitarbeiter und eine Kita-MitarbeiterIn, die kürzlich auf einem Fachtag in Stuttgart über die gelungene Kooperation im Fall eines 11-jährigen Jungen berichtet hatten.

Außerdem fiel in die Zeit meiner Vorbereitung des heutigen Workshops die Auswertung eines Projektes, in dem wir vor gut einem Jahr einige Punkte für die Kooperation zwischen drei Kitas in Stuttgart-Ost, dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) und St. Josef als Schwerpunktträger für die Hilfen zur Erziehung vereinbart hatten.

Ich erhielt bei meinen Recherchen somit eine Menge interessanter Antworten und Anregungen, für die ich allen InformantInnen sehr dankbar bin. Die von ihnen gemachten

Erfahrungen und daraus resultierende Erkenntnisse möchte ich in meine Ausführungen einfließen lassen und gerne an Sie, liebe KongressteilnehmerInnen, weiter vermitteln.

Damit bin ich nun bei den von Herrn Leibinger bereits angesprochenen drei Ebenen oder Modellen von Kooperation mit Kitas angelangt (siehe auch **Abbildung 2**):

- Kooperationen mit anderen Kitas in Stuttgart-Ost durch eine ambulante HzE-MitarbeiterIn von St. Josef (im Einzelfall und fallunabhängig)
- Kooperation mit der Kita von St. Josef (im Einzelfall und fallunabhängig)
- gruppenbezogene Kooperation in der Kita St. Josef durch eine fest in der Gruppe installierte HzE-MitarbeiterIn für HzE-Kinder

Unterschiedliche Modelle oder Ebenen der Kooperation zwischen HzE und Kita durch und in St. Josef Stuttgart:

1. Kooperation HzE St. Josef mit Kitas in Stuttgart-Ost
 - a) mit drei ausgewählten Kitas im Rahmen eines Projekts
 - Perspektive: individuelle Modifizierung und Intensivierung
 - b) mit anderen Kitas in Stuttgart-Ost
 - Perspektive: Verbreiterung und Vertiefung
2. Kooperation HzE St. Josef mit Kita St. Josef im Einzelfall
 - a) Integrationshilfe für ein Kind durch HzE-MitarbeiterInnen in der Kita
 - Perspektive: Stärkung der Kita durch Umbau zum Familienzentrum und weitere Verknüpfung von HzE und Kita
 - b) HzE in der Familie bei gleichzeitiger Betreuung eines Kindes in der Kita
 - Perspektive: gegenseitige Information zum Wohl des Kindes unter Berücksichtigung von Datenschutz plus Nutzung Familienzentrum
3. Kooperation HzE St. Josef mit Kita St. Josef gruppenbezogen
 - a) feste HzE-Mitarbeiterin in der integrativen Vorschulgruppe Kita 5
 - Perspektive: weiter wie bisher plus Nutzung Familienzentrum
 - b) feste HzE-Mitarbeiterin in der integrativen Grundschulgruppe Kita 8
 - Perspektive: evtl. Verteilung der HzE-Aufgaben (Elternarbeit) auf zwei HzE-MitarbeiterInnen, Sicherstellung eines 1:2 Verhältnisses (HzE : Nicht HzE) plus Nutzung Familienzentrum

Abbildung 2

© St. Josef gGmbH, Stuttgart

1. Kooperationen mit anderen Kitas

In Stuttgart-Ost leben 47.506 Menschen. Es sind 4.359 Haushalte mit Kindern unter 18 Jahren hier verzeichnet. Im Bereich gibt es 42 Kitas mit ca. 2400 Plätzen. Mit drei die-

ser Kitas haben wir, der Träger für sozialraumorientierte Hilfen zur Erziehung, und der ASD Stuttgart-Ost vor gut einem Jahr eine Kooperationsvereinbarung getroffen.

Deren Ziel war und ist es, die Chancengleichheit von bildungsbenachteiligten, sozial auffälligen oder entwicklungsverzögerten Kindern zu erhöhen, Kinder vor institutioneller Ausgrenzung zu schützen und soziale Bezüge von Kindern in Regeleinrichtungen zu erhalten.

Als Chance von Kooperation wird gesehen, spezifische Anforderungen von Kindern und ihren Familien durch die Bündelung und Ergänzung der Ressourcen der Kooperationspartner zielgenauer und intensiver bearbeiten zu können. Die enge Zusammenarbeit soll darüber hinaus ermöglichen, dass in ihrem körperlichen und seelischen Wohl gefährdete Kinder frühzeitig dem ASD bekannt werden und Schutzmaßnahmen eingeleitet werden können. Alle beteiligten Kooperationspartner sollen durch die Unterstützung der anderen für die eigene Arbeit profitieren; die jeweils spezifischen Ressourcen sollen optimal zum Nutzen der Kinder und Familien eingesetzt werden.

Bei den Formen der Kooperation wird unterschieden zwischen fallbezogenen und fallunabhängigen Kooperationsformen. Letztere zielt insbesondere auf kontinuierliche Begegnungsmöglichkeiten zum Kennenlernen und zum Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen den Fachkräften sowie auf einen kontinuierlichen Informationsfluss über das jeweilige Leistungsangebot und die Arbeitsprozesse in den beteiligten Institutionen. Außerdem strebt sie die unverbindliche Bekanntmachung des ASD-Leistungsangebots gegenüber Eltern an und versucht, auf diese Weise Berührungspunkte für den Fall eines Unterstützungsbedarfs abzubauen.

In allen beteiligten Institutionen ist je eine Ansprechperson für die kontinuierliche Kooperation festgelegt worden. Alle Fragen und Themen der Kooperation, welche sich nicht auf einen konkreten Einzelfall beziehen, werden zwischen diesen Personen besprochen.

Die Ansprechpersonen des ASD und von St. Josef nehmen einmal im Jahr an einer Dienstbesprechung in der Kita teil. Bei Bedarf und nach Absprache können die Ansprechpersonen des ASD und von St. Josef auch zu Elterninformationsveranstaltungen hinzugezogen werden, zum allgemeinen Austausch über Leistungsangebote des ASD und des HzE-Trägers sowie zum Austausch über konkrete Fachthemen.

Einmal monatlich ist die Ansprechperson des ASD zu festen Kontaktzeiten in der jeweiligen Kita präsent. Dabei geht es zunächst um Kennenlernen und Vertrauensentwicklung, perspektivisch soll die Zeit aber für die konkrete Beratung von Eltern und/oder Kita-MitarbeiterInnen genutzt werden.

Ein fachlicher Austausch zwischen den kooperierenden Institutionen insgesamt findet im Rahmen bestehender Veranstaltungen statt, zum Beispiel das jährlich von ASD und St. Josef veranstaltete „Kita-Plenum“ sowie die „Handlungsfeldkonferenz Kindertageseinrichtungen“ im Bereich Stuttgart-Ost. Die Zusammenarbeit in Kinderschutzfällen ist in der Kooperationsvereinbarung in einem extra Punkt geregelt.

Für die **Auswertung dieses Kooperationsprojektes**, die vor wenigen Tagen stattfand, erstellte die für Stuttgart-Ost zuständige Jugendhilfeplanerin, die bereits den gemeinsamen Prozess der Projektbeteiligten bis zum Zustandekommen der Kooperationsvereinbarung begleitet hatte, einen kleinen Auswertungsbogen.

Folgende Ergebnisse können dabei nach einem Jahr Erprobung des Kooperationsvertrages festgehalten werden:

- Grundsätzlich wollen alle beteiligten Institutionen und Personen in der vereinbarten Form weiter kooperieren.
- Für jede Kita soll die Kooperationsvereinbarung den individuellen Gegebenheiten und Bedürfnissen entsprechend modifiziert werden. Die inhaltlichen und formalen Details werden von drei Kleinteam zwischen den kooperierenden Stellen ausgehandelt.
- Jährlich wird es eine große Auswertungsrunde geben, die von der Jugendhilfeplanerin moderiert wird.
- Insgesamt gab es in den drei Kitas in 12 Fällen eine Weitervermittlung von Eltern an den ASD. In 25 Fällen nahmen MitarbeiterInnen der drei Kitas ASD-Beratung in Einzelfragen in Anspruch.
- In insgesamt vier Fällen kam es zu einer Integrationshilfe in einer der drei Kitas.
- Der Nutzen der Kooperationsvereinbarung und die stattgefundene Kooperation wurden auf einer Skala von 1-6 (sehr gut bis ungenügend) von den Beteiligten bewertet. Aus Sicht der Kitas lag die Bewertung der Kooperation mit dem ASD bei durchschnittlich 2,8 und die Kooperation mit St. Josef bei 2,3. Die Kooperation mit den Kitas wurde vom ASD mit einer 3 und von St. Josef mit 2,5 bewertet. In Bezug auf den Nutzen der Kooperationsvereinbarung werteten die Kitas mit 3, der ASD mit 2,3 und St. Josef mit 2,7.

Als **gewinnbringende Effekte der Kooperation** wurden **aus Sicht der Kitas** u.a. erwähnt:

- Blick geöffnet für Hilfen und Unterstützung von außen (zum Beispiel durch EB, IFF),
- mehr Sicherheit in der Arbeit mit Familien,
- feste Ansprechpartner,
- fachlicher Austausch,
- offener Umgang mit Wertschätzung,
- Einblick in die Arbeitsweisen von ASD und HzE-Träger.

Als **Stolpersteine in der Kooperation** wurden **aus Sicht der Kitas** erkannt:

- mühsame Terminvereinbarung mit ASD,

- MitarbeiterInnenwechsel im ASD,
- Fallbesprechungsergebnisse nicht konkret genug,
- eigene zeitliche Anspannung,
- man erlebt sich nicht immer auf gleicher Augenhöhe mit anderen Fachkräften,
- zu lange Vorlaufzeiten vor HzE-Beginn,
- Zuständigkeitswechsel von ASD-MitarbeiterInnen,
- fehlende personelle Kapazität beim ASD,
- schwierige Erreichbarkeit des ASD für Kitas.

Bei der Auswertung des Kooperationsprojektes wurde von allen Seiten der Wunsch geäußert, die Kooperationsvereinbarung auf andere Kitas auszudehnen, wobei die begrenzten personellen Ressourcen dies nur sehr bedingt zulassen. Alle waren sich daher einig, dass Überlegungen zur Weiterführung bzw. zum Ausbau von Kooperationen eine realistische Perspektive benötigen. Welche Wünsche wir mit den vorhandenen Möglichkeiten in der Wirklichkeit einlösen können, müssen wir genauso mit bedenken wie die Frage nach der Erweiterung dieser Möglichkeiten.

Neben den drei am Projekt beteiligten Kitas nahmen auch andere Kitas in Stuttgart-Ost Hilfen zur Erziehung durch St. Josef für von ihnen betreute Kinder in Anspruch. In der Regel handelt es sich bei den in den Kitas erbrachten Hilfen um Integrationshilfen, die von einer HzE-MitarbeiterIn aus St. Josef geleistet werden in Form von Einzelstunden, Kleingruppenarbeit, Unterstützung bei der Zusammenarbeit mit Eltern, Vernetzung von Hilfen u.ä.

Positive Effekte bei diesen Kooperationen:

- Kinder können in der vertrauten Umgebung bleiben – kein Beziehungsabbruch.
- Eltern sind nicht zum Einrichtungswechsel gezwungen.
- Die Normalität bleibt für alle Beteiligten erhalten – Sondereinrichtung wird vermieden.
- Der Blick richtet sich auch wieder auf das Positive, auf das, was funktioniert, auf vorhandene Ressourcen, auf Erfolgserlebnisse – weg von einer Problemorientierung hin zur Lösungsorientierung.

Risiken und Nebenwirkungen:

- Wo HzE zu spät eingefordert wird bzw. einsetzt, sind die Beteiligten oft überfordert, genervt, im malignen Clinch miteinander, ohne wirkliche Hoffnung auf eine Wende zum Besseren.
- HzE kann nur dann in der Kita etwas ausrichten, wenn sie dort willkommen ist.
- Die HzE-MitarbeiterIn kann vor allem dann zur Integration beitragen, wenn sie sich ihrer Gastrolle bewusst ist, das Vorhandene akzeptiert, den Menschen in der

Kita mit Wertschätzung begegnet, sensibel im Umgang mit fachlichen Anregungen agiert.

- HzE kann nicht unzureichende Personalschlüssel in Kitas kompensieren. Es muss bezweifelt werden, dass HzE fehlende Fachberatung ersetzen kann und will. In dieser Frage sehen wir einen Klärungsbedarf.

2. Kooperation mit der Kita von St. Josef:

Die Kita St. Josef besteht, wie Sie bereits von Herrn Leibinger gehört haben, derzeit aus acht Gruppen und betreut ca. 215 Kinder. Damit deckt sie fast zehn Prozent des derzeitigen Platzbedarfs in Stuttgart-Ost ab und ist die größte Kita im Bereich.

Durch die Einbettung in die Verbundeinrichtung St. Josef mit einem differenzierten ambulanten und stationären Bereich an Hilfen zur Erziehung und einem Fachdienst haben die MitarbeiterInnen der Kita kurze Wege zu den HzE-Spezialisten, die sowohl formal als auch informell für Kooperationen genutzt werden können. Das bedeutet, dass nicht aus jedem auffälligen Verhalten eines Kindes gleich ein HzE-Fall gemacht werden muss, sondern eine kollegiale Beratung schon mal weiterhilft. Alle sind Teil der Josef-Familie und über verschiedenste fachliche und gesellige Veranstaltungen kollegial miteinander verbunden.

Ein Fallbeispiel soll die Vorteile dieser Verbundenheit verdeutlichen. Es geht dabei um M., einen heute 11-jährigen Jungen. Die Besonderheit bei diesem Fall liegt darin begründet, dass Integration durch HzE nicht zur Sicherung des Verbleibs von M. in der Kita stattfand, sondern seine Aufnahme in die Kita überhaupt erst ermöglichen sollte, gewissermaßen also die Eintrittskarte für M. in die Kita darstellte.

Wie dürfen Sie sich das vorstellen?

Der in Deutschland geborene Junge iranischer Eltern wuchs nach der Trennung/Scheidung seiner Eltern bis zu seinem 7. Lebensjahr bei seiner Mutter im Iran auf. Seither lebt der Junge bei seinem Vater, dessen zweiter Frau und zwei kleinen Stiefschwestern.

M. tat sich in seiner neuen Umgebung schwer, erlernte aber rasch die deutsche Sprache. In der Schule fiel er von Beginn an durch sein ausagierendes Verhalten auf. Es wurde vermutet, dass M. traumatische Erlebnisse gehabt hat, die er in keiner Weise verarbeiten konnte. Eine diesbezügliche Abklärung bei der EB konnte diese Vermutung allerdings nicht erhärten. Die Empfehlung der EB lautete, M. gruppensfähig zu machen und ihn in eine Hortgruppe zu integrieren.

M's Fall wurde im Stadtteam beraten. Ein ambulanter HzE-Mitarbeiter erhielt im Anschluss den Auftrag, für M. eine geeignete Gruppe zu suchen.

Der HzE-Mitarbeiter nahm bald, nachdem er M. im Februar 2005 über einige Kontakte näher kennen gelernt hatte, Kontakt zur Kita von St. Josef auf. Seine Idee, die er der Kita unterbreitete, war, mit einigen Jungs aus der Kita und M. eine Kleingruppe außerhalb der Kita zu installieren. Das war für die Kita eine Entlastung und für M. die Möglichkeit, in einem sehr überschaubaren Gruppenrahmen und fachlich begleiteten Kon-

text Erfahrungen mit Gleichaltrigen zu sammeln. Die Idee wurde von allen Beteiligten für gut befunden und erfolgreich umgesetzt.

Nächster Schritt in diesem „Stufenmodell zur Integration“ M's (**Abbildung 3**) war, die Aktivitäten der Kleingruppe aus den schützenden Wänden der Dienststelle heraus zu verlagern und schließlich in einem weiteren Schritt hinein in die Kita, aus der die anderen Jungs der Kleingruppe stammten.

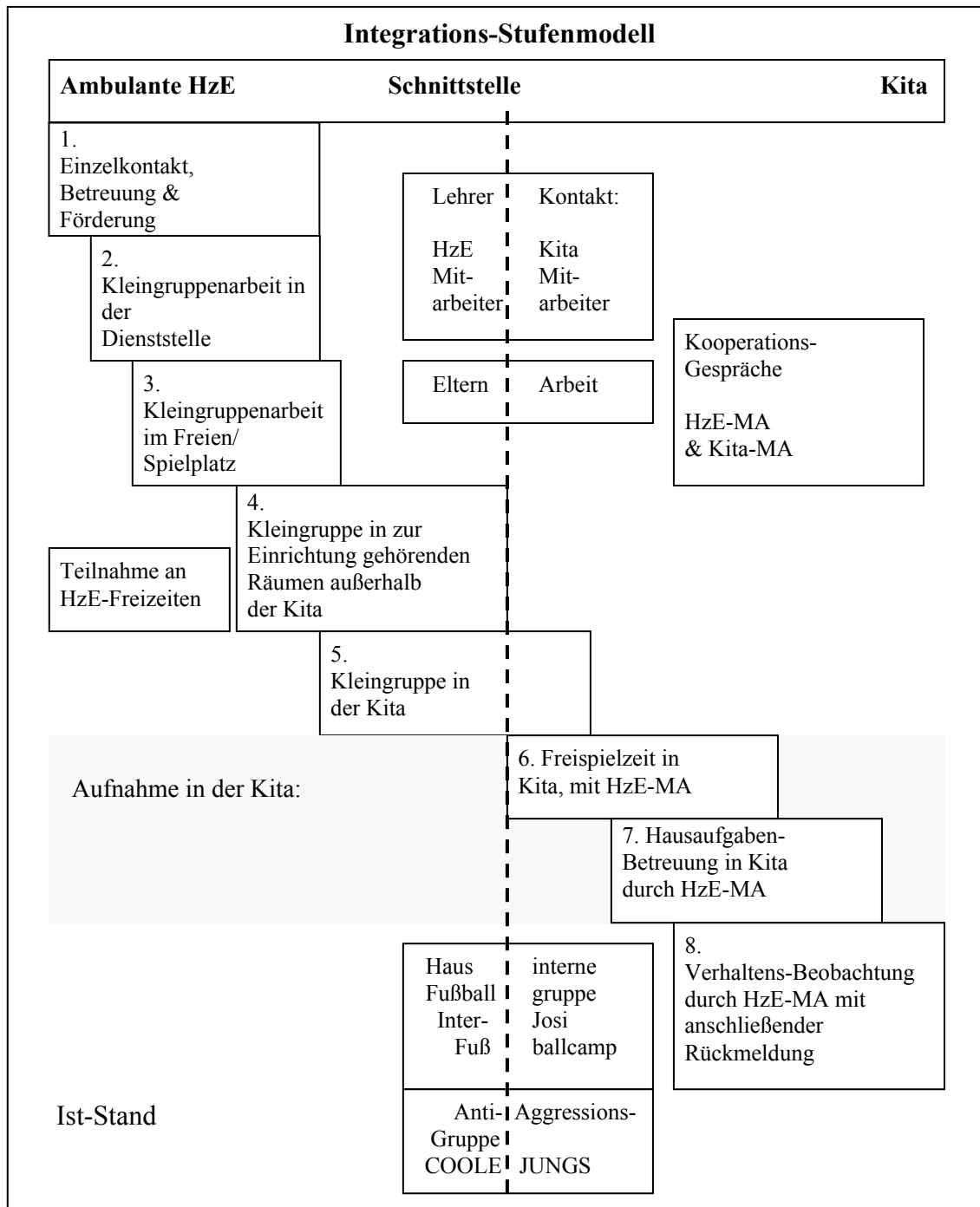


Abbildung 3

© St. Josef gGmbH, Stuttgart

Nach sieben Monaten HzE wurde M. zum Schuljahresbeginn 2005/06 in die Kita von St. Josef aufgenommen. Der HzE-Mitarbeiter leistet seine Unterstützung für M. und die Kita-MitarbeiterInnen seither direkt in der Kita (durch Teilnahme an der Freispielzeit, Hausaufgabenbetreuung, Verhaltensbeobachtung, Reflexion mit den Kita-MitarbeiterInnen). Zwar gab es und gibt es dort immer wieder einmal Probleme mit M., weil er zum Beispiel anderen etwas wegnimmt, sich aggressiv verhält etc. Es zeigt sich aber auch, dass M. gerne die Kitagruppe besucht, sich dieser zugehörig fühlt, etwas zur Verschönerung und zum Gelingen der Gruppe beiträgt und nicht zuletzt dank seines Charms insgesamt positive Beziehungen zu anderen Kindern und MitarbeiterInnen aufbauen konnte.

Neben der Integrationshilfe in der Kita erhält M. begleitende, fallunspezifische Unterstützung über HzE in Form der Teilnahme an der Fußballgruppe Inter-Josi (an seinen Ressourcen orientiert) oder aktuell durch die Teilnahme an der Anti-Aggressionsgruppe „Coole Jungs“, deren Ausgangslage ein wahrgenommenes Defizit ist. M. bewegt sich auf einem schmalen Grat, tanzt manchmal auf der Rasierklinge, verfügt aber über zahlreiche Schutzfaktoren und ein hohes Maß an Resilienz. Dieses hat ihm bislang dazu verholfen, viele soziale und psychische Schwierigkeiten in seinem Leben zu bewältigen, an sich selbst zu glauben und auf der „guten Seite“ zu bleiben.

Hinsichtlich der Zusammenarbeit zwischen HzE und Kita zeigen sich an seinem Beispiel folgende positiven Effekte:

- Der HzE-Mitarbeiter hat die Ressource, die ihm die Kita bot (Kinder mit sozialen Kompetenzen für eine Kleingruppe) gesehen und genützt.
- Für die Kita bedeutete die Idee und das Vorgehen des HzE-Mitarbeiters keine zusätzliche Belastung, sondern eine Entlastung.
- Der Nutzen für die Kita beschränkte sich nicht auf die Anwesenheitszeit des HzE-Mitarbeiters. Seine Beobachtungen, Anregungen und Methoden konnten in den Kita-Alltag hineinwirken.
- Die Ziele der Hilfe wurden auch aus Kita-Sicht definiert und nicht nur von den Betroffenen und Fachleuten von außen.
- Das große Interesse und die Kooperationsbereitschaft des Vaters erleichterte die Zusammenarbeit.
- Die Kinder in der Kita konnten mit M. positive Erfahrungen sammeln, bevor er in ihre Gruppe aufgenommen wurde.
- Der Installierung von HzE in der Kita ging kein schlimmer Leidensdruck der Kita voraus (die Geschichte war noch nicht verfahren).
- Von beiden Seiten gab es eine große Offenheit und eine intensive Kommunikation. Der HzE-Mitarbeiter akzeptierte den Kita-Rahmen als gegeben und richtete seine Schritte danach aus.
- Der Weg in die Kita wurde unter den Beteiligten im Konsens und in kleinen Schritten entwickelt.
- Die aus M's Verhalten in der Schule resultierenden Probleme deeskalierten.

Risiken und Nebenwirkungen:

- M. muss von seiner Biographie her als ein Kind mit verschiedensten Risikofaktoren angesehen werden. Sein Verhalten ist für andere zum Teil mit erheblichen Zumutungen verbunden. Seine Situation kann rasch kippen (generell und in konkreten Momenten).
- Die Intensität der Kommunikation und Kooperation zwischen HzE und Kita ging über das übliche Maß bei weitem hinaus. Sie ist in dieser Form nicht beliebig oft leistbar.

3. Gruppenbezogene Kooperationen in Kita St. Josef mit einer erst zugeordneten HzE-Mitarbeiterin:

Derartige Versuche, HzE-Kinder in der Regeleinrichtung zu integrieren, praktizieren wir in einer Kita-Vorschulgruppe seit 1,5 Jahren. Diese HzE-Kinder waren zuvor in einer TG und brachten die Arbeit dort immer wieder an Grenzen, weil einfach das fehlte, was man als „gesundes Gegengewicht“ zu den geballten Auffälligkeiten der TG-Kinder bezeichnen könnte: Kinder mit sozialen Kompetenzen, mit unterschiedlichsten Ressourcen, mit tragenden inneren Strukturen, Kinder also, die als positives Lernmodell für andere fungieren können.

Um bessere Möglichkeiten sozialen Lernens in der Gruppe herzustellen, entschlossen wir uns zur Bildung einer Integrationsgruppe mit drei HzE-Plätzen und insgesamt 12 Kindern in unserer Kita. Eine Heilpädagogin in Teilzeit wechselte mit drei Kindern aus der TG in diese neue Kita-Gruppe. Das Konzept hat sich bislang sehr bewährt. Ein Junge konnte schon nach gut einem halben Jahr auf einen Regelplatz innerhalb der Integrationsgruppe übernommen werden.

Unsere Erfahrungen ermutigten uns, im Sommer dieses Jahres den nächsten Schritt in Richtung Kita-Integration zu tun. Wir lösten die letzte verbliebene Tagesgruppe auf und eröffneten dafür in der Kita eine weitere Integrationsgruppe für Kinder im Grundschulalter. Für fünf TG-Kinder und eine Heilpädagogin bedeutete dies, ohne räumliche Veränderung in die Regeleinrichtung St. Josef zu wechseln. In ihrer neuen Gruppe werden sie nun zusammen mit zehn anderen, vermeintlich unauffälligen Kindern betreut und gefördert.

Selbstkritisch müssen wir einräumen, dass die Zusammenstellung dieser Gruppe nicht so verlief, wie wir uns das vorgestellt hatten. Offenbar treffen wir bei Schulkindgruppen im Kita-Bereich schon auf eine andere, mit mehr Risikofaktoren und Auffälligkeiten bestückte Population als bei Vorschulkindern. Von den zehn „normalen“ Kindern entpuppten sich nämlich bei genauerer Betrachtung fünf weitere als ebenfalls HzE-bedürftig, so dass wir jetzt zwar die erhoffte Mischung der Gruppe haben, allerdings mit umgekehrtem Proporz – ein Kind ohne HzE auf zwei Kinder mit HzE (die um Teil außerhalb der Gruppe stattfindet etwa als SPFH). Und prompt zeigt sich, dass ein unauffälliges Kind auf zwei auffällige Kinder kein gutes Verhältnis ist, um den Gedanken der Integration realisieren zu können. Der „vitale Kern“, den Integration voraussetzt, fehlt hier offenkundig. Nun gilt es nachzubessern, alle Beteiligten vor Überforderung zu schützen, die Ressourcen bei Kindern und MitarbeiterInnen zu mehr, die „heiße An-

fangsphase“ gut zu überstehen und mittelfristig ein Verhältnis von 1:2 (HzE-Kinder zu Nicht-HzE-Kindern) herzustellen.

4. Resümee:

Auf allen drei Ebenen von Kooperation droht **Überforderung** unserer Meinung nach besonders,

- wo offene Gruppenkonzepte und sehr reizoffene, strukturarme und haltlose Kinder aufeinander treffen,
- wo Eltern nicht gut in die Arbeit am Kind eingebunden sind,
- wo Betreuung in der Kita und HzE nicht gut miteinander verknüpft sind,
- wo Gruppen der „vitale Kern“, das heißt ausreichend Kinder mit sozialen Kompetenzen und Ressourcen fehlt,
- wo Kinder mehr Zeiten mit Unterstützung benötigen, als sie ohne auskommen,
- wo Kita-MitarbeiterInnen zu wenig Basis- und Vertiefungswissen für die mit ständig steigenden Anforderungen einhergehende Arbeit in der Kita mitbringen.

Die Chancen der Kita liegen unserer Meinung nach vor allem darin,

- dass Kinder an einem „natürlichen Ort“ bleiben können, wo sie mit anderen Kindern zusammen kommen, Zugehörigkeit erleben und dass auch Bezüge unter den Eltern entstehen oder sich vertiefen können,
- dass Kinder in der Sprache und beim Erwerb sozialer Kompetenzen gefördert werden können, eine Vorbereitung auf die Schule bzw. eine Unterstützung beim schulischen Lernen erfahren,
- dass Kinder ihr Bewegungsbedürfnis beim Spiel, in der Psychomotorik und Rhythmik ausagieren können und Anregungen bei der Freizeitgestaltung erhalten,
- dass Kinder die Erfahrung machen, sie können etwas, sie werden ausgehalten, sie können alleine oder mit anderen zusammen Schwierigkeiten bewältigen.

Für St. Josef ist klar, dass die Kita innerhalb der Verbundeinrichtung weiter gestärkt werden muss, wenn wir Kinder mit Entwicklungsverzögerungen und Verhaltensauffälligkeiten dort integrieren wollen und auf HzE-Sondergruppen verzichten wollen. Klar ist auch, dass wir den Fokus unserer Unterstützung nicht ausschließlich aufs Kind richten dürfen, sondern die Eltern vermehrt in den Blick und in die Verantwortung nehmen müssen.

Diese Erkenntnisse haben uns zu dem Vorhaben gebracht, das Kinderzentrum in ein Familienzentrum umzugestalten mit Angeboten für Eltern auf unterschiedlichen Ebenen:

- der Ebene der Begegnung (unter fachlicher Begleitung und in Selbstorganisation),
- der Ebene von Beratung, Bildung, Wissensvermittlung,

- der Ebene von Trainings, erlebnisorientierten Aktionen, Therapie.

Zur Umsetzung dieses Vorhabens haben wir im Oktober ein auf zwei Jahre angelegtes „Projekt Familienzentrum“ gestartet, mit dem wir der Benachteiligung von Kindern und Familien aus schwierigen sozialen Verhältnissen entgegen wirken und uns für bessere Entwicklungsbedingungen einsetzen wollen. Wir gehen davon aus, dass wir auch bei diesem Projekt „Grenzerfahrungen“ sammeln werden, glauben aber, dass wir sowohl im Hilfeverbund St. Josef als auch im Zusammenwirken mit anderen Institutionen im Stadtteil Kräfte mobilisieren können, die eine gute Chance zur Realisierung unserer Vorstellungen eröffnen.

