

Verein
für
Kommunalwissenschaften e.V.



Aktuelle Beiträge
zur Kinder- und Jugendhilfe 60

**Sozialraumorientierter
Umbau der Hilfen zur
Erziehung:
Positive Effekte, Risiken +
Nebenwirkungen
Band 2**

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.

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
Was ist rechtskonform? Die rechtlichen Möglichkeiten des KJHG beim Umbau der Hilfen zur Erziehung	7
PROF. DR. JOHANNES MÜNDER <i>Professor für Sozialrecht und Zivilrecht, Technische Universität Berlin</i>	
Hat es sich gelohnt? Positive Effekte und Zukunftsaufgaben auf dem Stuttgarter Weg im Reformprozess des sozialraumorientierten Umbaus der Hilfen zur Erziehung	13
BRUNO PFEIFLE <i>Leiter des Stadtjugendamtes Stuttgart</i>	
<u>Steuerung der Erziehungshilfen: Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling</u>	
Schlüsselfragen zur Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling	26
Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel des Sozialen Dienstes im Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien Osnabrück	33
PAULUS FLEIGE <i>Leiter des Sozialen Dienstes im Fachbereich Kinder, Jugendliche und Familien, Osnabrück</i>	
Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling in Stuttgart	46
OLIVER HERWEG <i>Jugendhilfeplaner, Jugendamt Stuttgart</i> CHRISTINE KRIEG-RAU <i>Dienststellenleiterin Entgeltfinanzierung, Jugendamt Stuttgart</i>	
HZE-Sozialraumbudgets – Controlling? Ja, aber wie... macht's Ulm?	54
GERDA HERRMANN <i>Sachgebietsleiterin Finanzen, Jugendamt Ulm</i> ANGELIKA JOSUPEIT-TESCHKE <i>Leiterin des Stadtjugendamtes Ulm</i>	
Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel eines Berliner Bezirks: „Jugendhilfe ist nicht steuerbar!“ – Oder doch?	63
THOMAS MOSER <i>Fachcontrolling, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg, Jugendamt, Berlin</i> GABRIELE SEIDEL-SCHÄFFER, <i>Fachcontrolling, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg, Jugendamt, Berlin</i>	
Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel des Landkreises Nordfriesland	70
BIRGIT STEPHAN <i>Leiterin des Fachbereichs Jugend und Familie, Kreis Nordfriesland, Husum</i>	

Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel des Landkreises Böblingen	79
WOLFGANG TREDE <i>Amtsleiter, Jugendamt des Landkreises Böblingen</i>	
<u>Organisation eines Umbauprozesses, a long way to go...</u>	
Schlüsselfragen zur Organisation des Umbauprozesses	86
Sozialraumorientierte Jugendhilfe im Landkreis Ravensburg	87
KONRAD GUTEMANN <i>Leiter des Jugendamtes, Landratsamt Ravensburg</i> STEFAN GOLLER-MARTIN <i>Stellvertretender Leiter des Jugendamtes und Jugendhilfeplaner, Landratsamt Ravensburg</i>	
Sozialraumorientierung in der Ulmer Jugendhilfe	99
ANGELIKA JOSUPEIT-TESCHKE <i>Leiterin des Stadtjugendamtes Ulm</i>	
Der Umbauprozess in Hamburg	108
MICHAEL KÖNIG <i>Regionalleiter, Jugendamt Hamburg-Eimsbüttel</i> UTE DORCZOK <i>Geschäftsführerin, Abendroth-Haus, Hamburg</i>	
Sozialraumorientierung als Leitlinie für die Arbeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes des Jugendamtes der Stadt Duisburg	120
THOMAS KRÜTZBERG <i>Leiter des Stadtjugendamtes Duisburg</i>	
Der Umbauprozess in Stuttgart	131
BRUNO PFEIFLE <i>Leiter des Stadtjugendamtes Stuttgart</i>	
Der Umbauprozess in Rosenheim	135
THOMAS SARSKY <i>Projektmanager, Jugendamt Rosenheim</i>	
Erfahrungen, Effekte, Entwicklungsaufgaben „anderswo“ in Deutschland	149
PROF. DR. WOLFGANG HINTE <i>Geschäftsführender Leiter des Instituts für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung – ISSAB –, Essen</i>	
Literaturhinweise	157

Im 1. Band:

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

PROF. DR. JOACHIM MERCHEL

*Fachhochschule Münster, Fachbereich Sozialwesen,
Fachgruppe Organisation und Management*

Sozialräumliche Erziehungshilfen und ihre Herausforderungen: Arbeitsgruppen

Arbeitsgruppe 1: Ressourcenfindung im Sozialraum – Fallunspezifische Arbeit

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

Arbeitsgruppe 3: Übergänge zwischen ambulanten und stationären Hilfen

Arbeitsgruppe 4: Qualitätsentwicklung – der Spiegel meiner Arbeit
Qualitätsentwicklung im Bereich der Hilfen zur Erziehung in Frankfurt (Oder)

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

Arbeitsgruppe 6: Finanzierungsmodelle Stuttgart und Kreis Nordfriesland

Arbeitsgruppe 7: Anforderungen an Leitungen im HzE-Umbauprozess

Arbeitsgruppe 8: Evaluation und Wirkungsanalyse – Konzepte und Ergebnisse

Arbeitsgruppe 9: Wohnortnahe Hilfen im Spannungsfeld von Kinderschutz und Krisenmanagement. Eine Herausforderung für Mitarbeitende und Leitung von Sozialem Dienst und Träger

Arbeitsgruppe 10: Mitarbeiterqualifizierung – zwischen Routine und Reflexion

Arbeitsgruppe 11: Die Chancen und Möglichkeiten der Kitas nutzen, ohne sie zu überfordern

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

1. Was ist Sozialraumorientierung?

1.1 Rechtlich irrelevante Aspekte

Unter dem Stichwort der Sozialraumorientierung, des sozialraumorientierten Umbaus der Hilfen zur Erziehung usw. wird eine Vielzahl von zum Teil auch sehr heterogenen Aspekten verstanden. Die Mehrzahl der dort erörterten Überlegungen ist fachlicher Art, die sich insofern einer juristischen Beurteilung entziehen, da die jeweils genannten Überlegungen rechtlich nicht relevant sind. Dies gilt für konzeptionelle Vorstellungen im Kontext der Sozialraumorientierung, Vorstellungen sozialpolitischer Art. Hierzu zählen insbesondere auch methodische Überlegungen usw. Dies alles ist unter fachlichen Gesichtspunkten zu beurteilen, einer rechtlichen Beurteilung entziehen sich derartige Aspekte.

1.2 Rechtlich relevante Aspekte

Rechtlich relevant sind im Kontext des sozialraumorientierten Umbaus der Hilfen zur Erziehung vornehmlich drei Aspekte:

- Die finanzielle Gestaltung der Erbringung der Hilfen zur Erziehung im Kontext sozialraumorientierter Arbeit: hier taucht immer wieder das Stichwort der so genannten Sozialraumbudgets, der Budgets allgemein usw. auf. Konzepte sozialraumorientierten Umbaus werden hier insofern relevant, als die Gestaltung der Finanzierung durch rechtliche Aspekte vorgegeben ist.
- Ein weiterer Aspekt ist die Exklusivität von Leistungserbringern durch Handeln des Leistungsträgers: rechtliche Relevanz erlangt dies dann, wenn aus der Zahl der vorhandenen Leistungsanbieter durch entsprechende, meist vertragliche Gestaltung, einzelne Leistungsanbieter zu den vornehmlichen Leistungserbringern werden, sei es, dass sie schwerpunktmäßige Leistungserbringer sind, bis hin zu der Möglichkeit, dass sie exklusive Leistungserbringer sind. Dabei braucht sich die Exklusivität nicht auf einen Träger zu erstrecken, um rechtliche Relevanz zu erreichen, rechtliche Relevanz ist immer dann gegeben, wenn durch entsprechende Gestaltung andere Leistungsanbieter ausgeschlossen werden.
- Im Kontext des sozialraumorientierten Umbaus von Hilfen zur Erziehung finden sich intensivere Formen der Kooperation zwischen dem öffentlichen Leistungsträger und den privaten Leistungsanbietern. Rechtliche Relevanz erreicht dies dann, wenn die Zusammenarbeit sich auch auf Gebiete von klassisch hoheitlichem Handeln, so insbesondere die Entscheidung der Leistungsberechtigungen, bezieht.

2. Juristische Eckpfeiler

2.1 Jugendhilferechtlich: das jugendhilferechtliche Dreiecksverhältnis

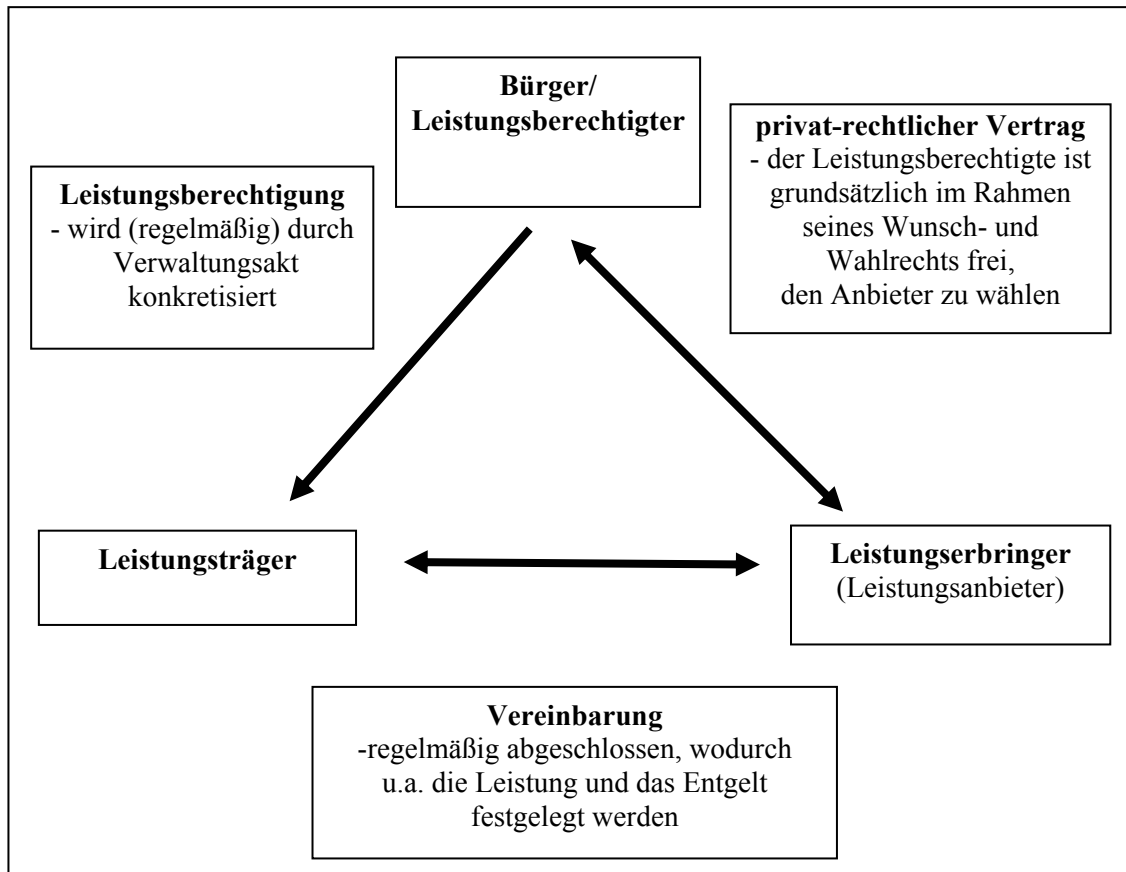


Abbildung 1

© Prof. Dr. Johannes Münder

Abbildung 1 zum jugendhilferechtlichen Dreiecksverhältnis verdeutlicht Folgendes:

- Es gibt Rechtsbeziehungen zwischen den Leistungsberechtigten und dem Leistungsträger (Träger der öffentlichen Jugendhilfe): hier handelt es sich um öffentliches Recht, Jugendhilferecht, es gelten die allgemeinen rechtlichen Regelungen für Rechtsansprüche.
- Inhaber der Rechtsansprüche ergeben sich aus den jeweiligen Gesetzesbestimmungen.
- Des Weiteren existieren gegenseitige Verträge zwischen den Bürgern und Leistungsanbietern, die durch die Inanspruchnahme der Bürger im Rahmen deren Wunsch- und Wahlrecht zu Leistungserbringern werden. Hier handelt es sich um privatrechtliche Rechtsverhältnisse (weswegen bewusst der Begriff Bürger verwendet wird). Bei diesen Verträgen handelt es sich oft nicht um formal geschlossene (zum Beispiel schriftliche) Verträge, sondern um stillschweigend oder konkludent geschlossene Verträge, aus denen sich die wechselseitigen Pflichten und Ansprüche ergeben.

- Regelmäßig (im Falle von § 78a Abs. 1 SGB VIII: notwendigerweise) bestehen Rechtsbeziehungen zwischen den Leistungsträgern und den privaten Leistungserbringern. Schwerpunkte dieser Vertragsbeziehungen zwischen Jugendamt und den Trägern von Einrichtungen und Diensten ist die Festlegung der von den Einrichtungen – wenn sie denn dann von den Leistungsberechtigten/Bürgern im Rahmen ihres Wunsch- und Wahlrechts in Anspruch genommen werden – zu erbringenden Leistungen und die hierfür zu entrichtenden Entgelte. Bei den Vereinbarungen handelt es sich um öffentlich-rechtliche Verträge. Was in §§ 78a ff. SGB VIII gesetzlich geregelt ist, gilt für das jugendhilferechtliche Dreiecksverhältnis auch generell: jeder Leistungsanbieter hat, sofern er die Voraussetzungen erfüllt (Leistungsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit) Anspruch auf Abschluss entsprechender Vereinbarung zwischen ihm und dem Leistungsträger.

Wichtig für das Verständnis des jugendhilferechtlichen Dreiecksverhältnisses ist die Tatsache, dass die Rechtsverhältnisse grundsätzlich unabhängig voneinander existieren. Die Abwicklung der jeweiligen Rechtsbeziehung ist in den jeweiligen Rechtsverhältnissen zu klären, Streitfragen sind in den jeweiligen Rechtsverhältnissen zu bearbeiten.

2.2 Verfassungsrechtlich

Die verfassungsrechtlichen Aspekte decken sich zum Teil mit den jugendhilferechtlichen Aspekten. Der Unterschied besteht jedoch darin, dass selbst dann, wenn jugendhilferechtlich auf der gesetzlichen Ebene des SGB VIII entsprechende Änderungen vorgenommen würden, die verfassungsrechtlichen Aspekte bestehen bleiben und insofern eine einfache gesetzliche Änderung die Problematik auch nicht beseitigen würde. Die verfassungsrechtlichen Eckpfeiler sind insbesondere folgende:

- Die Tätigkeit der Leistungsanbieter unterliegt der Berufsfreiheit, insbesondere der Berufsausübungsfreiheit des Art. 12 Abs. 1 GG. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass die Exklusivität der Inanspruchnahme von Leistungsanbietern regelmäßig bedeutet, dass andere Leistungsanbieter aus diesem exklusiven Kreis ausgeschlossen sind und ihnen dadurch die Möglichkeit der Betätigung im Rahmen seiner Berufsausübungsfreiheit eingeschränkt wird. Dies wird auch nicht dadurch aufgefangen, dass den nicht exklusiven Leistungserbringern ein (mehr oder weniger kleiner) Bereich von Leistungsbetätigung außerhalb des Sektors der exklusiven Leistungsanspruchnahme verbleibt.
- Bisher in der Diskussion noch nicht erörtert (weil von dieser Seite bisher auch rechtlich keine Klagen erhoben wurden) ist der Aspekt des Persönlichkeitsrechts der Leistungsberechtigten/Bürger: Ausdruck des Persönlichkeitsrechts ist die Subjektstellung der Leistungsberechtigten/Bürger. Durch entsprechende Absprachen, die Exklusionseffekte hinsichtlich der Leistungsanbieter haben, wird die entsprechende Handlungsfreiheit des Leistungsberechtigten/Bürgers eingeschränkt (die jugendhilferechtlich in seinem Wunsch- und Wahlrecht zum Ausdruck kommt). Möglicherweise könnte durch entsprechende Finanzierungsgestaltungen ebenfalls eine Einschränkung in das Persönlichkeitsrecht stattfinden.

3. Der rechtliche Rahmen im Einzelnen

3.1 Der rechtliche Rahmen der finanziellen Gestaltbarkeit

Im Rahmen der finanziellen Gestaltung ist sicherzustellen, dass Rechtsansprüche der (potenziellen) Leistungsberechtigten nicht eingeschränkt werden. Insofern sind – in welcher Form auch immer – „gedeckelte“ Budgets nicht möglich, sei es in der Form einer direkten Deckelung, sei es in der Form einer „indirekten“ Deckelung, die sich insbesondere dann finden kann, wenn eine – rechtlich zulässige – Koppelung von Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen und Rechtsansprüchen aus einem wechselseitig deckungsfähigen Budget stattfindet.

3.2 Der rechtliche Rahmen der anbieterbezogenen Gestaltbarkeit

Die Exklusivität der einen ist die Exklusion der anderen: das bedeutet, dass Gestaltungen, die eine Teilmenge von Leistungsanbietern aus der Gesamtmenge der Leistungsanbieter in exklusiver Weise in die sozialraumorientierte Gestaltung der Erbringung von Hilfen zur Erziehung einbindet, zugleich den Ausschluss anderer bedeutet. Dies gilt rechtlich auch dann, wenn ein (schmäler) Sektor für die Betätigung der nicht exklusiven Leistungsanbieter verbleibt. Deswegen müssen entsprechende Modelle so gestaltet werden, dass sie nicht zur rechtlich unzulässigen Exklusion von Leistungsanbietern führen.

3.3 Der rechtliche Rahmen der Steuerungs-/Entscheidungsbezogenheit

Rechtlich möglich sind alle Formen des Zusammenwirkens zwischen Leistungsanbietern und Leistungsträgern sofern es um fachliche Absprachen, wechselseitige fachliche Beratung usw. geht. Rechtlich nicht möglich ist, dass die privaten Leistungsanbieter an der hoheitlichen Entscheidung beteiligt werden. Diese ist allein dem demokratisch legitimierten Leistungsträger vorbehalten. Rechtlich unzulässig sind deswegen alle Gestaltungen, die die privaten Leistungserbringer in (welcher Form auch immer) in die Entscheidung selbst mit einbeziehen.

4. Möglichkeiten zur Realisierung der inhaltlichen Ziele der Sozialraumorientierung

4.1 Bei der Finanzierung

Diese rechtlichen Vorgaben bedeuten bei der Finanzierung, dass durchaus die Möglichkeit von Budgets besteht. Dabei kann es sich aber nur um eine allgemeine Planungsgröße handeln. Bezüglich des fachlichen Handelns muss klar sein, dass solche Budgets das Handeln im konkreten Einzelfall nicht beeinflussen dürfen und nicht beeinflussen können (insofern kann in Budgets möglicherweise die Gefahr einer „Schere im Kopf“ bestehen). Jegliche Form einer finanziellen Gestaltung der Leistungserbringung, die dazu führen kann, dass Rechtsansprüche eingeengt werden, wäre rechtlich unzulässig. Insofern führt gegenwärtig kein Weg an einer primär fallbezogenen Finanzierung vorbei.

4.2 Bei der Inanspruchnahme von Leistungserbringern

Die Entscheidung über die Inanspruchnahme von Leistungsanbietern, die dadurch zu Leistungserbringern werden, obliegt – entsprechend den Ausführungen zum jugendhil-

ferechtlichen Dreiecksverhältnis – allein den Leistungsberechtigten: sie entscheiden im Rahmen ihres Wunsch- und Wahlrechts darüber, welcher Leistungsanbieter von ihnen in Anspruch genommen wird. Wissend um die Tatsache, dass vielen Leistungsberechtigten hier ein autonomes Handeln nicht möglich ist, ergibt sich hieraus die Verpflichtung für die Leistungsträger zu einer „leistungsanbieteroffenen“ Beratung. Dies schließt natürlich nicht aus, dass nur solche Träger in Frage kommen, die hinsichtlich der für den konkreten Fall erforderlichen und notwendigen Hilfen eine entsprechend geeignete qualitätsvolle Hilfe erbringen können.

4.3 Bei der Steuerung

Möglich sind – wie bereits angedeutet – alle Formen wechselseitiger Beratung, Information, Vorbereitung von Entscheidungen. Möglich sind gemeinsame Vorschläge, Empfehlungen usw. Die Letztentscheidung, sei es generell, sei es auf jeden Fall in Fällen möglicher Dissense, muss beim öffentlich-rechtlichen Leistungsträger verbleiben (was auch nunmehr durch die Formulierung des § 36a SGB VIII nochmals verdeutlicht wurde).

5. Wenn gestattet: Einige sonstige Anmerkungen

Diese sonstigen Anmerkungen beziehen sich auf grundlegende, konzeptionelle Aspekte, die über den Bereich der rechtlichen Eckpfeiler und Rahmenbedingungen hinausgeht. Es sind drei Aspekte die mir in diesem Zusammenhang wichtig sind:

- **Bereinigung der Anbieterlandschaft:** Im Rahmen eines sozialraumorientierten Umbaus der Hilfen zur Erziehung wird immer wieder (insbesondere dann, wenn es eine Vielzahl von Leistungsanbietern gibt, wie zum Beispiel in einzelnen Bezirken Berlins) darauf hingewiesen, dass solcher Umbau nur möglich ist, wenn dies mit einer überschaubaren Anzahl von Leistungsanbietern ins Werk gesetzt werden kann. Einer solchen „Bereinigung der Anbieterlandschaft“ haben die Verwaltungsgerichte einen energischen Riegel vorgeschoben – dies wird rechtlich nicht machbar sein. Nicht zu verkennen allerdings ist, dass aufgrund der Angebotspalette sicherlich die Leistungsanbieter, die über eine breite Angebotspalette verfügen vor dem Hintergrund des programmatischen und pragmatischen Ansatz der Sozialraumorientierung auf der Vollzugsebene Vorteile haben werden.
- **Die Leistungsberechtigten als „entbehrliche Größe“:** Dass Vorschläge zum sozialraumorientierten Umbau der Hilfen zur Erziehung nicht unwesentlich ihren Ausgangspunkt bei der kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung gefunden haben ist nicht zufällig: diese Stelle heißt nicht nur so, sondern sie hat auch die entsprechende Aufgabe. Insofern spielen bei einem sozialraumorientierten Umbau wesentlich auch fiskalische Überlegungen eine Rolle. Ein an solchen Kriterien ausgerichteter Effekt lässt sich (möglicherweise) in besonders günstiger Weise im Arrangement zwischen Leistungsträgern und entsprechend ausgestatteten Leistungsanbietern realisieren – weswegen die sozialraumorientierten Konzepte durchaus auch einen Reiz für die kommunalen Finanziere haben. Eine nicht geringe Zahl von – zumindest schriftlich vorliegenden – Konzepten der Sozialraumorientierung konzentriert sich hierauf, die Betroffenen – sei es in der

Form ihrer sozialrechtlichen Leistungsberechtigung, sei es in der Form ihres privat-rechtlichen Handelns als Bürger – tauchen hier nicht ausdrücklich auf. Deswegen ist darauf zu achten, dass sie insofern 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.

- Modernisierung des Sozialstaates: Auch das Stichwort der Modernisierung des Sozialstaates steht unter anderem unter fiskalischen Überlegungen, ausgehend von der Tatsache, dass die (bisherige) Finanzierung sozialer Leistungen nicht mehr in dem Umfang möglich erscheint wie bisher. Deswegen wird in diesem Zusammenhang gerade unter sozialstaatlichen Aktivierungsgesichtspunkten den (Sozialraum-)Budgets das Wort geredet. Wohl wissend, dass unter der gegenwärtigen Rechtslage dies an den Rechtsansprüchen der Leistungsberechtigten scheitert, wird deswegen auch eine teilweise Reduktion von Rechtsansprüchen erwogen, um so bessere Möglichkeiten für sozialraumorientiertes Handeln zu erlangen. Hier tut sich möglicherweise ein grundsätzlicher Konflikt auf: sozialpolitisch flexibles Handeln durch Leistungsträger und Leistungserbringer versus den (so bezeichneten) starren Rechtsansprüchen von Leistungsberechtigten. Die mühsame Entwicklung von Rechtsansprüchen und die Erfahrungen im Umgang (und möglichem Abbau) mit Rechtsansprüchen führen für mich zu einer klaren Positionierung in diesem Feld: subjektive Rechtsansprüche dürfen infrastrukturellen Überlegungen nicht geopfert werden.

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

BRUNO PFEIFLE

Leiter des Stadtjugendamtes Stuttgart

1. Einleitung und ein paar Rahmendaten

In den zwei Tagen des Diskurses im Plenum und in Arbeitsgruppen haben wir viel gehört, viel erfahren und viel diskutiert. Für manche Teilnehmer bringt mein Vortrag Wiederholungen – für andere bleibt er aufgrund der begrenzten Zeit zu oberflächlich – dies bitte ich im Voraus zu entschuldigen. Mein Ziel ist daher, eine Klammer um die unterschiedlichen Themen und um den Gesamtprozess zu legen und die Philosophie hinter diesem Prozess sichtbar zu machen.

Zunächst ein paar wenige **Daten zur Stadt Stuttgart** und der Größenordnung unserer Reform sowie zum **zeitlichen Ablauf unseres Reformprojekts**:

Die Landeshauptstadt Stuttgart hat rund 600.000 Einwohner, davon 110.000 Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 0 und 21 Jahren. In Stuttgart leben Menschen aus 170 verschiedenen Nationen, alle Weltreligionen sind vertreten. Der Anteil nicht deutscher Bürgerinnen und Bürger beträgt über 24 Prozent. Über 30 Prozent der Kinder und Jugendlichen kommen aus Familien mit Migrationshintergrund. Die Schwaben selbst dürften in der so genannten „Schwabenmetropole“ schon länger eine Minderheit sein.

Das Jugendamt Stuttgart hat zehn sozialräumlich ausgerichtete Steuerungsbereiche. Jeder der zehn Bereiche hat zwischen 40.000 und 70.000 Einwohner. Eine Dienststelle des Allgemeinen Sozialdienstes, in die die wirtschaftliche Jugendhilfe integriert ist, trägt jeweils die Fach- und Ressourcenverantwortung für die Hilfen zur Erziehung im Bereich. In unseren Umbauprozess waren über 500 Fachkräfte eingebunden. Jährlich erhalten rund 3.300 Familien Hilfen zur Erziehung. Seit 1997 haben wir 74 HZE-Konferenzen gemeinsam mit den Trägern für sozialräumliche Erziehungshilfen durchgeführt.

Im Jahr 1997 haben wir mit ersten Überlegungen zu einer Reform der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart begonnen. Im Jahr 1998 sind wir mit einem Experimentbereich gestartet. Nach einer mehrjährigen Experimentierphase haben wir die Reform stadtweit umgesetzt. Die gesamtstädtische Umbauphase – ebenfalls als Projekt angelegt - dauerte von Mitte 2002 bis Ende 2005. Seit Anfang dieses Jahres sind wir im Regelbetrieb.

2. Der Einstieg in den Umbauprozess – was war aus heutiger Sicht wichtig?

Im Rückblick waren beim Start unseres Vorhabens vier Punkte wichtig:

- Wir mussten unsere fachlichen Ziele vermitteln.
- Wir mussten eine transparente Vorgehensweise und ausreichende Beteiligungsformen entwickeln, um mit den Beteiligten experimentieren, Erfahrungen und Er-

gebnisse reflektieren und notwendige Vereinbarungen treffen zu können. Dies reichte vom Einzelfall bis zur gesamtstädtischen Struktur- und Konzeptentwicklung.

- Die Projektstruktur musste klar sein.
- Und wir mussten die Sozialpolitik von unserem Vorhaben überzeugen.

2.1 Die fachlichen Ziele als Ausgangspunkt der Reform

Zwei unserer gemeinsam mit den Erziehungshilfeträgern vereinbarten fachlichen Ziele standen beim sozialräumlichen Umbau der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart im Vordergrund.

Die Hilfen sollten sich:

- flexibel und passgenau an den spezifischen Bedürfnissen, der Lebenssituation und der Lebenswelt des Einzelfalls ausrichten und
- im Sozialraum angesiedelt sein – soweit fachlich geboten bzw. von den Leistungsberechtigten nicht anders gewollt.

Diese Ziele aus unserem Zielekatalog stehen als Prinzipien schon im Kinder- und Jugendhilfegesetz. Insoweit sind sie nicht neu. In unserem im Laufe des Experiments entwickelten veränderten Hilfeplanverfahren stehen sie aber bewusst im Mittelpunkt und prägen die Vereinbarungen zwischen den Familien, dem Erziehungshilfeträger und dem ASD. Und was besonders wichtig ist, die Ressourcen der Familie und des Sozialraums werden für die Hilfe stärker genutzt.

2.2 Unsere Methode: Experimentieren, Reflektieren, Vereinbaren

Mit dem sozialräumlichen Umbau der Hilfen zur Erziehung haben wir zunächst in einem der 10 sozialräumlichen Steuerungsbereiche begonnen. Als Methode haben wir die Form des Experiments gewählt. Ein ASD und ein Erziehungshilfeträger in **einem** Steuerungsbereich stellten sich sozusagen als Versuchskaninchen zur Verfügung.

Gleichzeitig haben wir von Anfang an auch die anderen Träger von Hilfen zur Erziehung in Stuttgart in den Entwicklungsprozess einbezogen. Ohne dieses Vorgehen, den gemeinsamen Diskurs von Anfang an, wäre unser Experiment sicher auf mehr Widerstand gestoßen.

Zu Beginn des Experiments standen nur der mit allen abgestimmte Zielkatalog – er umfasste mehr als die eingangs genannten Ziele –, die Projektstruktur und die Arbeitsstruktur im Experimentbereich fest. An den Zielen hat sich bis heute nichts verändert. Alles andere wurde im Laufe des Prozesses aus der Praxis neu entwickelt bzw. schrittweise immer wieder den neuen Erkenntnissen und Erfahrungen angepasst.

Schrittweise wurden beim Experimentieren die wesentlichen Handlungsschritte zusammengetragen, gemeinsam überdacht und in Form von Konzepten schriftlich vereinbart. Dadurch entstand aus der Praxis ein verbindlicher Bezugsrahmen für alle beteiligten Akteure.

Diese schrittweise Vorgehensweise hat sich als erfolgreich erwiesen. Notwendige Anpassungen und Veränderungen lösen weniger Unsicherheit oder Widerstand aus, sondern werden als selbstverständliche Weiterentwicklung der Praxis erlebt.

2.3 Etablierung einer klaren und verbindlichen Projekt- bzw. Steuerungsstruktur

Die „neue“ Steuerungsstruktur der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart hat sich ebenfalls im Laufe des Umbauprozesses schrittweise und aus den Erfahrungen heraus entwickelt. Die vertikale Steuerungsstruktur, in der gesamtstädtische bzw. bereichsspezifische Fragen diskutiert und entschieden werden, besteht aus

- der HzE-Konferenz, die sich aus der Leitungsebene des Jugendamtes und der obersten Leitungsebene der Erziehungshilfeträger zusammensetzt,
- den Bereichssteuerungsunden auf der Ebene der Abteilungsleitungen, und
- den Bereichsleiterunden, die jeweils mit Tandems aus Jugendamt und freien Trägern besetzt sind.

Horizontal ausgerichtet sind die Stadtteilteams in den einzelnen Steuerungsbereichen, in denen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Allgemeinen Sozialdienstes und der Erziehungshilfeträger verortet sind. Dort werden Optionen für die geeigneten Hilfen im Einzelfall entwickelt und Möglichkeiten der fallunspezifischen Sozialraumarbeit gesammelt, diskutiert und angestoßen.

Im Kontraktgespräch werden die Hilfen mit den Familien ausgehandelt und vereinbart. Der ASD wiederum entscheidet über die Bewilligung der Hilfe.

2.4 Sozialpolitik überzeugen

Von Anfang an haben wir die zu Beginn durchaus skeptische Politik über unser Vorhaben informiert und regelmäßig über den Fortgang berichtet.

Von 1998 bis zum Jahr 2005 waren wir mit unserem Projekt sieben Mal im Jugendhilfeausschuss und mindestens vier Mal im Reform- und Strukturausschuss bzw. im Verwaltungsausschuss. Vor unserem Vorschlag zur flächendeckenden Umsetzung haben wir einen Fachtag für die Gemeinderatsmitglieder im Jugendhilfeausschuss ausgerichtet.

Durch dieses Vorgehen hatten und haben wir viel Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung unserer Philosophie. Dies ist ein ausgesprochen positiver Effekt. Dabei muss ich betonen, dass insbesondere das gemeinsame Agieren von Jugendamt und Erziehungshilfeträgern die Politik von unserem Projekt überzeugt hat.

3. Die Reformbausteine

Im Folgenden möchte ich auf die wichtigsten Bausteine eingehen, die die Grundlage für unsere Reform waren. Als tragfähig haben sich die folgenden Bausteine herausgestellt:

- Sozialraumorientierung als Organisationsprinzip,

- Schlüsselprozess Hilfeplanung,
- Lernende Organisation,
- Ambulante und stationäre Hilfen zusammen denken,
- Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Neue Finanzierungsformen.

3.1 Sozialraumorientierung als Organisationsprinzip

Unser fachliches Ziel, die Hilfen zur Erziehung vorrangig sozialräumlich auszurichten, musste sich auch in der Organisationsstruktur des Jugendamtes und der Erziehungshilfeträger wiederfinden.

Im Jugendamt haben wir die wirtschaftliche Jugendhilfe dezentralisiert und mit dem ASD organisatorisch zusammengeführt. Die Erziehungshilfeträger haben sich ebenfalls auf Mitarbeiter- wie auf Leitungsebene, nach den zehn Steuerungsbereichen ausgerichtet. Je Steuerungsbereich kooperiert heute ein Erziehungshilfeträger mit dem Allgemeinen Sozialdienst sowohl auf Leitungs- als auch auf der Ebene der Stadtteilteams.

Für erfolgreiche sozialräumliche Hilfen zur Erziehung hat sich diese am Sozialraum ausgerichtete Struktur ebenso bewährt wie die verbindliche Kooperation eines Erziehungshilfeträgers mit dem ASD.

3.2 Schlüsselprozess Hilfeplanung

Im Mittelpunkt unserer Reform stand und steht eine an unseren Zielen ausgerichtete Veränderung bzw. Weiterentwicklung der Hilfeplanung.

Aus den Erfahrungen des Experiments entstand die „Rahmenvereinbarung zur Hilfeplanung und Leistungsvereinbarung“, als Vertrag zwischen dem Jugendamt und den Erziehungshilfeträgern. Sie entspricht der vom Kinder- und Jugendhilfegesetz geforderten Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung. Auch sie wird neuen Erfahrungen und Erkenntnissen aus dem Alltag gegebenenfalls angepasst.

Die Rahmenvereinbarung bildet die Grundlage für die Arbeit der Stadtteilteams und für die Hilfeplanung mit den Familien. Sie definiert verbindliche Vorgehensweisen für alle zehn Steuerungsbereiche.

Eine wichtige Vorgabe ist zum Beispiel das in der Regel vierteljährliche Kontraktgespräch mit der Familie. Die gemeinsam vereinbarten Ziele werden im Zusammenwirken aller Beteiligten am Hilfeprozess überprüft und das Ergebnis bewertet. Auf dieser Grundlage werden neue Vereinbarungen bis hin zur Beendigung der Hilfe getroffen.

3.3 Lernende Organisation, Steuerungssystem und Qualitätsmanagement

Veränderungen in der Organisation wecken auch Ängste, Skepsis und Widerstand. Routinen und Sicherheiten des Alltags werden infrage gestellt. Nicht zuletzt kann der Eindruck entstehen, dass die Arbeit, wie sie bislang gemacht wurde, abgewertet wird.

Unser Steuerungssystem und unser Qualitätsmanagement basiert auf der Grundidee der „lernenden Organisation“. Eine Voraussetzung dafür ist unsere Überzeugung, dass der Mensch das Interesse und die Fähigkeit hat, immer wieder dazu zu lernen. Damit muss die Bereitschaft aller Akteure und aller Ebenen verbunden sein, eigene Grundsätze, Prinzipien und Selbstbilder zu hinterfragen bzw. hinterfragen zu lassen und auf ihre Sinnhaftigkeit hin zu überprüfen.

Neben der Transparenz unseres Vorgehens war es wichtig, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Orte zu schaffen, an denen sie mit und ohne Leitungskräfte unterschiedliche Ansichten und Haltungen diskutieren und in den Prozess einbringen konnten.

Die Beteiligten müssen wissen, was mit ihren Daten und Informationen geschieht, sie müssen Zugang zu der Auswertung ihrer Daten haben und sie auf unterschiedlichen Ebenen kommentieren können.

Steuerung durch Kommunikation

Daten sind die Grundlage für eine Steuerung durch Kommunikation und dienen nicht der Schuldzuweisung. Sie sind nicht Anlass zur Rechtfertigung, sondern geben Anlass für Erklärungen und weiterführende Entscheidungen bzw. Vereinbarungen.

Auf dem Hintergrund dieser Überlegungen haben wir im Laufe des Reformprozesses einen gegenläufigen Steuerungskreislauf entwickelt (**Abbildung 1**).

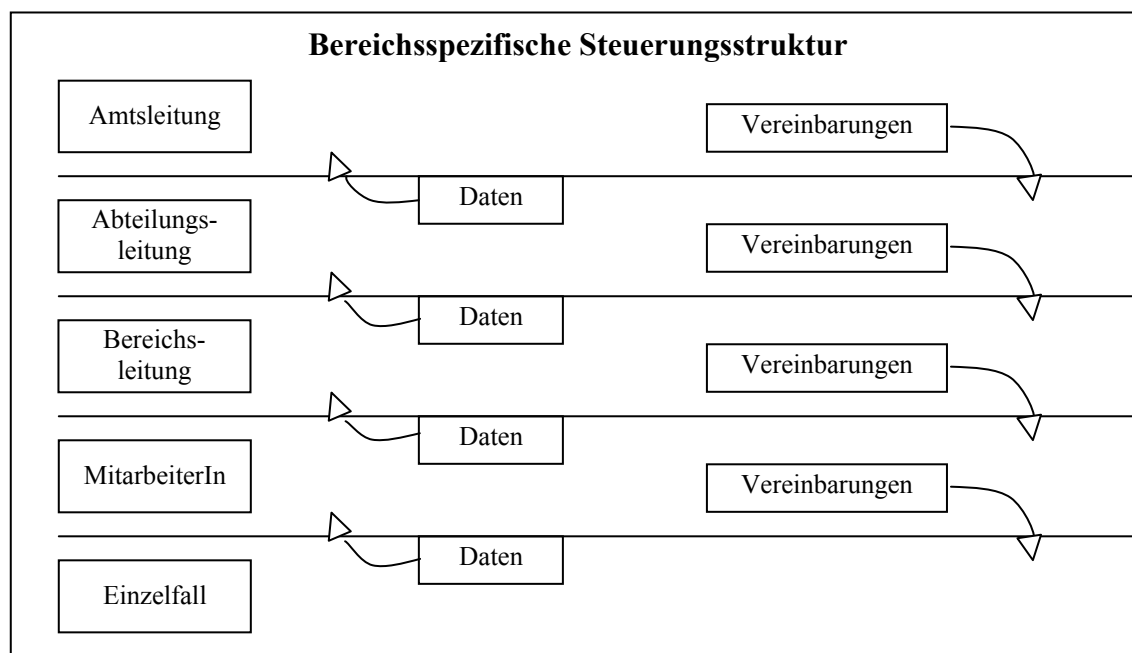


Abbildung 1

© Bruno Pfeifle

Er verbindet die fünf Ebenen, Amtsleitung bzw. Leitung des Erziehungshilfeträgers, Abteilungsleitung, Bereichsleitung, Mitarbeiter und Familie über Informationen und daraus resultierende Vereinbarungen miteinander. Auf allen Ebenen sind Jugendamt und Erziehungshilfeträger vertreten.

- Ausgangspunkt ist der Bedarf von Familien und jungen Menschen.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben neben dem Einzelfall auch sozial-räumliche Entwicklungen im Blick.
- Die Bereichsleitungen haben die Aufgabe, die Qualität der Arbeit und ihre Rahmenbedingungen vor Ort zu sichern.
- Die Ebene der Abteilungsleitungen trägt die Verantwortung für bereichsspezifische Grundsatzentscheidungen.
- Auf der fünften Ebene liegt die Verantwortung für die gesamtstädtische Entwicklung.

Dieser verbindliche Steuerungskreislauf regelt Verantwortlichkeiten, gewährt der jeweiligen Steuerungsebene ein Höchstmaß an Freiraum für ihren Verantwortungsbereich und sichert gleichzeitig den für die stadtweite Gesamtsteuerung notwendigen Rückfluss von Informationen und notwendigen Vereinbarungen.¹

Dieser Kreislauf beruht auf unserer Überzeugung, dass wir in unserem Handlungsfeld vor allem über eine auf Ziele ausgerichtete Kommunikation zwischen den Akteuren der genannten Ebenen steuern können.

Grundlage für die Kommunikation sind die für jede Ebene notwendigen und verbindlich festgelegten Informationen und Daten:

- auf der Ebene der Familien die Einzelfalldokumentation über die Hilfeplanung,
- Controllingdaten aus der Mitarbeiterebene für die Bereichsleitung,
- Controllingberichte der Bereichsleitung an die Abteilungsleitung,
- sowie die bereichsspezifischen Steuerungsberichte der Abteilungsleitungen für die Amtsleitung.

Auf den verschiedenen Ebenen werden Zielvereinbarungen getroffen, die in zeitlich festgelegten Abständen überprüft werden:

- Das vierteljährliche Kontraktgespräch mit den Familien basiert auf der Zielvereinbarung in der Einzelfalldokumentation.
- Im Mitarbeiterplenum und in Arbeitsgruppen werden fachliche Fragen aus den Controllingdaten diskutiert und neue Verfahren vereinbart.
- Der jährliche Controllingbericht dient zu bereichsspezifischen Vereinbarungen auf der Abteilungsleitungsebene des Jugendamtes und des Erziehungshilfeträgers.
- In dem pro Bereich einmal jährlich stattfindenden Bereichsgespräch werden zwischen dem Amtsleiter, dem im Bereich sozialräumlich arbeitenden Erziehungshilfeträger und der jeweils zuständigen Abteilungsleitung des Jugendamtes Zielvereinbarungen geschlossen. Grundlage ist der gemeinsam erstellte Steuerungsbericht aus Daten des Vorjahres

¹ Vgl. TV 2: „Steuerungssystem der HzE in Stuttgart“, S. 3

Der gesamtstädtische Diskurs findet statt:

- auf der oberen Leitungsebene in der HzE-Konferenz,
- auf der Bereichsleitungsebene in der gesamtstädtischen großen Bereichsleitungsrunde,
- auf der Mitarbeiterebene auf Fachtagen,
- und, alle Ebenen einbeziehend, einmal jährlich beim Benchmarking-Workshop.

Diese Struktur ist komplex und zeitintensiv. Aber sie vermittelt allen Ebenen Sicherheit und Transparenz über Inhalt und Umgang mit ihren Daten und Informationen. Dabei mitzuwirken macht Spaß. Das zeigt die hohe Beteiligung zum Beispiel am Benchmarking-Workshop und an den Fachtagen.

3.4 Ambulante und stationäre Hilfen zusammen denken

Unser Ziel, bedarfsgerechte, flexible und integrierte Hilfen in Form von „Maßanzügen“ zu entwickeln, bezog sich von Beginn an sowohl auf ambulante als auch auf stationäre Hilfen. Die gegenseitige Durchlässigkeit der Hilfen, mögliche Kombinationen und ein am Einzelfall orientierter flexibler und kurzfristiger Wechsel zwischen den Hilfeformen wird in Stuttgart immer wieder umgesetzt. Ich will aber nicht verhehlen, dass es auf diesem Feld noch viele offenen Fragen und auch unterschiedliche fachliche Meinungen bei uns in Stuttgart gibt. Alle Beteiligten arbeiten aber konstruktiv an neuen Wegen in diesem Bereich – und es gibt eine ganze Reihe von gelungenen Beispielen, die sozialräumliche ambulante Hilfen mit stationärer Hilfe erfolgreich kombinieren.

3.5 Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Um die Mitarbeiter/innen der Stadtteilteams, ASD und jeweiliger Erziehungshilfeträger gut auf die Anforderungen der Reform und das neue Hilfeplanverfahren vorzubereiten, haben wir für alle 25 Stadtteilteams eine Qualifizierungsreihe durchgeführt. Im Rahmen der Fortbildung erhielten die Stadtteilteams neben der Gelegenheit zur Teambildung auch die Möglichkeit, sich auf die neuen Aufgaben einzustellen, Haltungen zu überdenken und sich mit den Zielen und Rahmenvorgaben für die sozialräumliche Erziehungshilfe auseinander zu setzen.

3.6 Das Finanzierungssystem

Zu Beginn unseres Reformprozesses waren wir der Überzeugung, dass das klassische Finanzierungssystem unsere fachlichen Entwicklungsziele, möglichst flexible, kurzfristig veränderbare und passgenaue Hilfen im Einzelfall, nicht unterstützt, im ungünstigsten Fall sogar behindert.

Der Auftrag lautete daher, ein Finanzierungssystem zu entwickeln, dass die fachlichen Ziele der Reform fördert. Gleichzeitig sollte es sowohl dem öffentlichen Träger als auch den Trägern der sozialräumlichen Hilfen zur Erziehung eine möglichst hohe finanzielle Planungssicherheit geben. Und nicht zuletzt sollte es auch möglichst rechtssicher sein. Mit unserer Finanzierungsvereinbarung über ambulante und stationäre sozialräumliche

Hilfen zur Erziehung, die im Jahr 2005 die zuvor bestehenden Budgetverträge abgelöst hat, glauben wir eine gute Lösung für Stuttgart gefunden zu haben.

Die schrittweise Entwicklung unseres Finanzierungssystems vom ersten Budgetvertrag bis zur heutigen Finanzierungsvereinbarung zwischen dem Jugendamt und den Trägern der sozialräumlichen Hilfen zur Erziehung war ein langer und – es geht ja schließlich ums Geld – ein nicht ganz einfacher Weg. Im Workshop am Montag zum Thema „Finanzen“ wurden ja Teilabschnitte der Strecke beschrieben und insbesondere die aktuelle Stuttgarter Lösung präsentiert, so dass ich aus Zeitgründen hier nur noch kurz auf die Finanzentwicklung eingehen will.

3.7 Finanzziel

Unser Reformprojekt war auf die fachliche Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung und nicht auf ein bestimmtes Finanzziel hin ausgerichtet. Den Auftrag dazu haben wir uns selbst gegeben. Er kam weder von der Politik noch von der Finanzverwaltung.

In gewisser Weise finanzrelevant wurde unser Vorhaben, als wir nach der aus unserer Sicht erfolgreichen Experimentphase den Gemeinderat um Zustimmung zur flächendeckenden Umsetzung unserer Reform baten. Wir hielten dafür zeitlich befristete zusätzliche Ressourcen für nötig. Gegenüber dem Gemeinderat haben wir prognostiziert, dass wir mit unserer Reform die hohen Kostensteigerungen auf jährliche rund 2,2 Prozent reduzieren können. Hintergrund war, dass die Kosten im Experimentbereich gesunken, während in den traditionell arbeitenden Bereichen die Kosten über mehrere Jahre betrachtet jährlich um rund 6 Prozent gestiegen waren.

Im Jahr 2003 haben wir in Stuttgart die Reform flächendeckend umgesetzt. In diesem Jahr konnten wir erwartungsgemäß die angestrebte Reduzierung der Kostensteigerungen noch nicht realisieren, sondern hatten noch einen Kostenanstieg von 3,7 Prozent statt der angestrebten 2,2 Prozent zu verzeichnen. Seit dem Jahr 2004 sind die Kosten für Hilfen zur Erziehung allerdings um rund 7 Prozent gesunken.

4. Haben wir die fachlichen Ziele erreicht?

4.1 Rückmeldungen von HzE-Akteuren/Akteurinnen

Ich habe diesen Vortrag zum Anlass genommen, u.a. verschiedene Stimmen von Akteuren des Jugendamtes und der Erziehungshilfeträger einzuholen, die von Beginn an die Reformarbeit aktiv mitgestaltet haben:

- Alle Befragten attestieren der Reform einen Zuwachs an Transparenz und Fachlichkeit der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart. Sie führen dies auf die neue, verbindliche und kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen dem Jugendamt und den freien Trägern zurück.
- Die neue Form der Zusammenarbeit unterstützt und motiviert die Akteure vor Ort, die Möglichkeiten des neuen Hilfeplanverfahrens auszuschöpfen und gibt ihnen die Möglichkeit zur gemeinsamen fachlichen Entwicklungsarbeit.

- Die neue Art der Aushandlung und Vereinbarung der Leistungen mit den Familien wird positiv bewertet.
- Die gemeinsame Überprüfung der vereinbarten Ziele hat für alle einen hohen Stellenwert. In diesem Zusammenhang wird auch unser Dokumentationssystem als förderlich erlebt, wenngleich es von manchen Mitarbeitern auch als sehr aufwendig und zeitraubend angesehen wird.
- Das bedarfsorientierte Hilfeplanverfahren, das sich an den Stärken der Familien ausrichtet und sie ausdrücklich auffordert, sich aktiv in den Hilfeprozess einzuschalten, wird von den Befragten geschätzt.
- Die lebensweltlichen Bedingungen in den Blick zu nehmen und die Hilfeleistungen daran auszurichten, sehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Gewinn an.
- Wahrgenommen wird der Effekt: die Familien profitieren vom neuen Hilfeplanverfahren, sie sind präsenter und werden systematisch gestärkt, bei der Hilfestellung mit zu wirken.
- In der praktischen Arbeit vor Ort kommt es aus Sicht der Befragten darauf an, die flexiblen Hilfen so zu gestalten, dass die Familien sie verstehen und auch tatsächlich als hilfreich ansehen. Gefragt ist dabei die Alltagssprache und nicht deren sozialpädagogische Übersetzung.

Das Steuerungssystem wurde zu Beginn von einigen als zu aufwändig wahrgenommen – und wird es noch. Es besteht laut Rückmeldung die Gefahr von Doppelstrukturen und zu vielen Terminen. Gelobt wird, dass ebenen- und bereichsübergreifend zum Beispiel im jährlichen Fachtag und beim Benchmarking-Workshop die Arbeit mit Familien reflektiert werden kann und dies zur Erweiterung der Lösungsansätze führt. Insgesamt wird das systematisch eingeführte Steuerungs- und Qualitätsmanagement als stabiler Bezugsrahmen bewertet, auf den sich alle Handelnden verständigen können.

4.2 Ergebnisse der Evaluation

Im Jahr 2005 wurde eine Telefonbefragung (ca. 6-12 Monate nach Hilfebeendigung) durchgeführt, bei der 73 Nutzer/innen erreicht wurden.

Außerdem wurde ein standardisierter Fragebogen entwickelt, den 21 Nutzer/innen zum Ende der Hilfe ausgefüllt haben.

Ich zitiere aus dem Evaluationsbericht:

„Die wichtigsten positiven Effekte der Reform sind:

- Gemessen an der Altersstruktur wurde ein frühzeitiger Zugang zu unterstützungsbedürftigen jungen Menschen und ihren Familien erreicht.
- Über 90 Prozent der jungen Menschen wurden innerhalb ihres Familiensystems unterstützt.
- Die gemessene Zufriedenheit der AdressatInnen mit den erhaltenen Unterstützungsleistungen war durchgehend hoch (Gefühl, über Unterstützungsmöglichkeiten).

ten hinreichend informiert zu sein, Zeitdauer von der Anfrage auf Unterstützung bis zum Hilfebeginn, Einhaltung von Absprachen durch die Fachkräfte, Einverständnis mit dem Zeitpunkt der Hilfebeendigung, Bereitschaft, Hilfe gegebenenfalls an Bekannte weiterzuempfehlen oder sie für sich selbst noch einmal zu wählen).

- Für über 90 Prozent der NutzerInnen wurde ein individuelles Betreuungssetting entwickelt. Dabei konnte das Setting in den meisten Fällen kontinuierlich an sich verändernde Bedarfe angepasst und Beziehungsabbrüche weitgehend vermieden werden.
- Von den 2004 bewilligten Hilfen mit stationären Bausteinen wurden ca. drei Viertel innerhalb Stuttgarts und davon etwas mehr als die Hälfte im direkten Herkunftsbereich der jungen Menschen durchgeführt. Fest vorgehaltene Settings wurden zugunsten ambulanter und flexibler Gruppenangebote reduziert.
- Insgesamt führten 6-12 Monate nach Beendigung der Hilfe mehr als drei Viertel der Befragten positive oder teilweise positive Entwicklungen für die NutzerInnen auf die Erziehungshilfe zurück.
- Erziehungshilfen trugen bei den jungen Menschen zu einer Erhöhung ihrer sozialen Teilhabechancen bei. Schwerpunktmäßig benannt wurden von Eltern und jungen Menschen die Bereiche Schule/Ausbildung, Persönlichkeitsentwicklung und Eltern-Kind-Beziehungen. Für junge Menschen spielten darüber hinaus noch verbesserte Beziehungen zu Gleichaltrigen eine Rolle.

4.3 Meine persönliche Einschätzung

Wenigstens fünf gute Gründe sagen mir, der Umbau hat sich gelohnt:

- Die neue Zusammenarbeit zwischen dem Jugendamt und den Erziehungshilfeträgern hat das gegenseitige Vertrauen wesentlich verbessert. Dies kommt der Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung orientiert am spezifischen Bedarf der Familien in Stuttgart zugute.
- Vor allem von außerhalb Stuttgarts wurde vermutet, dass die – von mir nie so gesehene - Monopolstellung der Stuttgarter Erziehungshilfeträger zu einem Verlust von Innovationskraft im Arbeitsfeld der Erziehungshilfen führt. Richtig ist, dass sich dank der konstruktiven Offenheit aller Beteiligten und der engen Kooperation zwischen Jugendamt und den sozialräumlichen Erziehungshilfeträgern sich in den Hilfen zur Erziehung fachlich mehr bewegt hat als in den Jahren vor der Reform.
- Im Jahr 2000 wurden noch ca. 50 Prozent unserer stationären Fälle in Einrichtungen außerhalb Stuttgarts versorgt. Heute verbleiben 75 Prozent aller Neufälle mit stationärem Hintergrund in Stuttgart.
- Die Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Projekt zur Reformierung der Erziehungshilfen in Stuttgart waren und sind auch auf für die übrigen Arbeitsbereiche des Jugendamtes hilfreich. Insbesondere den Steuerungskreislauf und die Zusam-

menführung des Finanz- und Fachcontrollings versuche ich schrittweise in allen Arbeitsbereichen meines Amtes einzuführen.

- Nie zuvor habe ich über ein so gutes Datenmaterial über die fachliche und die finanzielle Entwicklung der Hilfen zur Erziehung verfügt wie heute.

5. Zukunftsaufgaben – Die Weiterentwicklung ist auf Dauer gestellt

Die Projektzeit ist Ende vergangenen Jahres beendet worden. Aber die Entwicklungsarbeit geht weiter:

- Umbau der stationären Hilfen,
- Fallunspezifische Arbeit,
- Wirkungsanalysen,
- Neue Antworten auf spezifische Problemlagen,
- Arbeit „an den Rändern“ von HzE,
- Wer beteiligt eigentlich wen?

5.1 Umbau stationärer Hilfen

Der Umbau der stationären sozialräumlichen Hilfen in Stuttgart ist mit Sicherheit noch nicht abgeschlossen. Wenn wir es schaffen, innerhalb unserer Stadt die vorhandenen sozialräumlichen Ressourcen konsequent zu nutzen und die stationären Angebote stärker in die Lebenswelt der Familien hinein zu öffnen, dann ist in diesem Bereich noch vieles möglich. Selbst bei einer notwendigen dauerhaften Beheimatung eines Kindes muss hinterfragt werden, ob die klassischen Heimstrukturen immer das Richtige sind.

5.2 Fallunspezifische Arbeit

Die fallunspezifische Arbeit ist in Stuttgart zwar als Querschnittsthema über die Stadtteilteams in die Hilfeplanung eingezogen – es passiert aber leicht, dass ihr im Alltag zu wenig Gewicht eingeräumt wird. Sowohl inhaltlich als auch bezogen auf die Finanzierung ist hier noch Entwicklungsarbeit gefragt.

5.3 Wie kommen die Hilfen bei den Adressaten an? – Wirkungsanalyse

Ich habe Ihnen bereits die begrenzte Adressatenbefragung der Evaluation skizziert. Die dargestellten Ergebnisse sind erfreulich, aber in ihrer Aussagekraft noch nicht befriedigend.

- Wir sind uns bewusst, dass wir über diese Untersuchung nur einen Teil der Nutzerwirklichkeiten eingefangen haben.
- Wir wissen nicht, wie viele mit unserem Hilfeplanverfahren unzufrieden sind und weshalb sie unzufrieden sind.
- Wir verfügen auch über keine Langzeitstudie, die uns über die Nachhaltigkeit der Hilfen Auskunft geben könnte.

5.4 Neue Antworten auf spezifische Problemlagen finden

Die Hinweise zur Arbeit mit bestimmten Zielgruppen kommen aus der bereits erwähnten Evaluationsstudie.

Darin werden wir darauf aufmerksam gemacht, dass der hohe Anteil an Migrantinnen und Migranten uns in Stuttgart vor besonders anspruchsvolle Aufgaben im Bereich der Hilfen zur Erziehung stellt. Wir wissen noch zu wenig über die spezifischen familiären Risiken und Ursachen, die zum Unterstützungsbedarf führen. Dem werden wir nachgehen, zumal wir in anderen Bereichen der Jugendhilfe dazu viel an Erfahrungen zusammen getragen haben. Diese gilt es stärker zusammen zu führen und für die Hilfe zur Erziehung zu nutzen.

Ein weiterer Punkt ist der geschlechterbewusste Blick bei der Hilfeplanung. Was bedeutet es für den „präventiven Anspruch der Erziehungshilfen bei Mädchen oder Jungen“, wenn bekannt ist, dass Jungen bis zum 14. Lebensjahr erheblich häufiger Hilfe zur Erziehung als Mädchen erhalten und die Anzahl der Mädchen ab 14 Jahren dann überproportional zunimmt. Diese Frage haben wir für das kommende Jahr gezielt in die Bereiche gegeben. Von der Auswertung der Ergebnisse erwarten wir uns Anhaltspunkte für eine konzeptionelle Weiterentwicklung.

Eine weitere offene Frage betrifft die geringe Beteiligung von Vätern an der Hilfeplanung bzw. ihre höchst seltene Teilnahme an Kontraktgesprächen. Woran liegt es, dass Väter bei der Hilfeplanung öfters keine Rolle spielen? Was wäre anders, wenn sie stärker vertreten wären? Darauf wollen wir noch Antworten finden.

5.5 Arbeit „an den Rändern“ von HzE

Ein wichtiges Ziel in unserem Ziele-Katalog heißt:

- Regeleinrichtung vor Sondereinrichtung!

Eine Jahr für Jahr enger werdende Kooperation besteht zwischen den Trägern von Hilfen zur Erziehung und den Stuttgarter Kindertageseinrichtungen. In einer steigenden Anzahl von Fällen erbringt der Träger für sozialräumliche Hilfen zur Erziehung seine Leistung in der Kindertageseinrichtung. Auch so genannte schwierige Kinder können auf diese Weise in einer normalen Kindertageseinrichtung verbleiben. Hieran wollen wir weiter arbeiten.

Auch die Kooperation zwischen dem Erziehungshilfeträger und den jeweiligen Schulen im Sozialraum ist im Laufe der Reform enger und persönlicher geworden. Dies hat positive Effekte im Einzelfall.

Trotz mehrerer Versuche ist es uns aber noch nicht gelungen, unserem Ziel der Auflösung der ausgelagerten Schulen für Erziehungshilfe und Integration in die Regelschule näher zu kommen. Derzeit nehmen wir einen neuen Anlauf, gemeinsam mit dem Staatlichen Schulamt, hier einen Schritt weiter zu kommen.

Eine sozialräumliche Erziehungshilfe ohne die Kooperation mit anderen Gebieten der Jugendhilfe ebenso wie zum Beispiel mit medizinischen Professionen oder der Schule,

man denke nur an den Kinderschutz, ist nicht denkbar. Wir brauchen uns gegenseitig bei der Unterstützung und Förderung belasteter Familien. Hier gibt es noch viel zu tun.

5.6 Projekt- und Reformgeist versus Regelstruktur und Alltagsroutine

Seit Anfang 2006 arbeiten wir im Regelbetrieb. Einerseits wird die Weiterentwicklung der Erziehungshilfen in Stuttgart kontinuierlich weitergehen – dies ist strukturell schon in unserem dargestellten Steuerungskreislauf angelegt.

Gleichzeitig können wir uns nicht permanent mit neuen Ideen und Verfahren befassen. Neu entwickelte Konzepte, Verfahren und Strukturen müssen in positivem Sinne zur Alltagsroutine werden.

Deswegen sind wir gerade dabei, die richtige Balance zwischen der kreativen Weiterentwicklung unserer fachlichen Herausforderungen und der handlungsleitenden Regelstruktur zu finden. Wenn uns das gelingt, dann hat sich unsere Reform nicht nur heute, sondern auf Dauer wirklich gelohnt.

Im Radio würde mir der Moderator vielleicht jetzt noch anbieten, Grüße an Freunde oder die Familie zu senden. Ich möchte aber die Chance nutzen, mich bei allen an unserem Projekt des sozialräumlichen Umbaus der Hilfen zur Erziehung Beteiligten zu bedanken: Meiner Mann- und Frauschaft im Jugendamt ebenso wie den Erziehungshilfe-trägern mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind dafür verantwortlich, dass es sich gelohnt hat. Außerdem haben sie bewiesen, dass die Grenzen der Lernfähigkeit von Organisationen keineswegs eng gesteckt sind.

Steuerung der Erziehungshilfen: Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling

Schlüsselfragen zur Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling

Die hier im Folgenden genannten Schlüsselfragen wurden vor der Tagung von PETRA-DANIELA HÖRNER, *Abteilungsleiterin Förderung freier Träger, Entgeltfinanzierung und Pressearbeit im Jugendamt Stuttgart*, an die Referenten aus Osnabrück, Stuttgart, Ulm, Berlin, Husum und Böblingen gestellt und von diesen in Stichpunkten beantwortet.

Frage 1

Welche Informationsquellen, Instrumente und Auswertungsroutinen stehen Ihnen für das Finanz- bzw. Fachcontrolling zur Verfügung?

Osnabrück	▪ Daten der BezirkssozialarbeiterInnen per EDV-Programm Info 51; ▪ Kontraktvereinbarungen mit Fachbereichs- und Regionaldienstleitungen; ▪ Berichte des fachbereichsinternen Controllings über a) Fall- und Finanzdatenentwicklungen der Transferleistungen (Einzelhilfen): monatlich, b) das Gesamtbudget des Sozialen Dienstes (SD) und die Teilbudgets der Regionaldienste sowie das Fachbereichsbudget: Quartal- u. Jahresbericht; ▪ halbjährlich Auswertung der Kontrakte, bei Abweichungen Analysen der Regionaldienste
Stuttgart	▪ Das Jugendamt Stuttgart hat ein neues Dokumentationssystem für die Hilfeplanung in Einzelfall entwickelt (Antrag, STT-Falleingabe, STT-Protokoll, Kontraktgespräche, Abschlussgespräch). ▪ Aus den Einzelfalldokumentationen werden eine Reihe von Daten in eine selbstprogrammierte Datenbank aufgenommen (HzE-Datenbank mit zwei Modulen: Budget-Modul, ASD-Modul). ▪ Zusätzlich werden Sondererhebungen zu bestimmten fachlichen Aspekten (Indikatoren) durchgeführt. ▪ Die zentralen Gremien in den 10 Stuttgarter Bereichen und auf stadtweiter Ebene werden protokolliert und die protokollierten Vereinbarungen somit überprüfbar gemacht. ▪ Darüber hinaus nutzen wir Sekundärquellen wie Bevölkerungszahlen oder das Zahlenmaterial aus dem Sozialdatenatlas.
Ulm	▪ Spezielles EDV-Programm für die Wirtschaftliche Jugendhilfe in Verbindung mit dem Kassenprogramm für die Einzelfälle ▪ Erstellung von „Kontoauszügen“ über den jeweiligen Stand des Budgets in den Sozialräumen ▪ Sozialraumindikatoren, -analyse, IB

Berlin	▪ Hilfeplanstatistik (Fallzahlen, Gender, Alter, Familiensituation, Migrantenhintergrund u.a.) ▪ unterjähriges Berichtswesen (Vergleich der Bezirke einschl. Transfermittel) ▪ Auswertungen der Kosten- Leistungsrechnung (Produkte, Kostenstellen u.a.) ▪ Handstatistik über Trägerbelegung ▪ Qualitätsbögen (Nennung: Ziele, Indikatoren, Messmethoden, Zielerreichung) ▪ Dokumentationen bezirklicher Standards (z.B. Kinderschutzbögen/ Klärung der Unterbringungsform (Pflegestellen bei unter 12-Jährigen)
Husum	▪ Monatliche Ist-Kosten-Abrechnung der freien Träger ▪ realistische Hochrechnungen bis zum Jahresende ▪ Bei jeder Fallbesprechung werden auch Fallkosten angegeben ▪ Finanzierungspläne für fallunspezifische Projekte
Böblingen	▪ monatliche Fallzahl- und Kostenberichte differenziert nach den 4 Außenstellen und nach einzelnen Leistungsarten; ▪ jährliche Produktberichte, IBÖ- und IB-Berichterstattung jährlich; Untersuchungen der JHP zu Einzelfragen (z.B. Heimunterbringungspraxis, Hilfen nach § 41 etc.);

Frage 2

In welche Steuerungsstrukturen/Gremien werden die Informationen eingespeist, wo werden sie diskutiert und wo fallen Steuerungsentscheidungen?

Osnabrück	▪ Leitungskonferenz Sozialer Dienst mit WiJu; Fachbereichs(JA)leitungskonferenz; JHA
Stuttgart	▪ Die Steuerungsstruktur ist in einem Vertrag beschrieben. ▪ Es gibt ein Fach- und Finanzcontrolling in den Bereichen und ein bereichsübergreifendes, stadtweites. ▪ Bereichscontrolling: Fachtage, Controllingplenum, Bereichscontrollingbericht, HzE-Bereichsleitungsrunde, HzE-Steuerung, Bereichsgespräch. ▪ Stadtweites Controlling: HzE-Konferenz, Benchmarkingbericht, Benchmarkingworkshop, Fachtage.
Ulm	▪ Die Informationen über die Auswertung/Hochrechnungen werden in den Controllingsitzungen mit den freien Trägern (6-8 x jährlich) besprochen. ▪ Die Sozialraumsachgebietsleiter werden ebenfalls informiert und je nach Budgetstand werden konkrete Steuerungsschritte mit dem Schwerpunktträger ggf. auch mit der Abteilungsleitung besprochen. ▪ Informationen über Kennzahlen und Sozialraumberichte (mit Zeitreihen) werden darüber hinaus auch in die gemeinderätlichen Gremien eingespeist.
Berlin	▪ „Leitungsrunde“ (Jugendamtsdezernentin, Jugendamtsleiter, Jugendhilfepflegeplanung, Controlling, Fachleitungen, Ortsteilleitungen) ▪ jährliche Jugendamtstagungen ▪ regelmäßige Gespräche mit den einzelnen Leitungskräften
Husum	▪ Rückmeldungen über Hochrechnungen an die Projektverantwortlichen (PV) (Regionalteamleitungen) vom freien und öffentlichen Träger ▪ Rückmeldung an die WJH, an Fachbereichsleitung beim öffentlichen Träger, an Finanzverantwortliche beim freien Träger, an die Regionalteams ▪ Diskussion im „kleinen Finanzalarm“ (bzw. „Finanzgespräch“): PVs, WJH, Finanzverantwortliche der freien und des öffentlichen Trägers, Maßnahmen werden beschlossen ▪ Diskussion im „großen Finanzalarm“: Beteiligung des gesamten Regionalteams plus Finanzverantwortliche, Maßnahmen werden beschlossen ▪ Teamunabhängige Maßnahmen werden auf „E 4“ (Runde der entscheidungsbefugten TrägervertreterInnen) diskutiert und beschlossen (evtl. nach Vorbereitung durch „E3“ (Runde der PVs))
Böblingen	▪ Berichte werden ca. monatlich direkt mit den Außenstellenleitern rückgekoppelt, hier fallen im Wesentlichen auch Steuerungsentscheidungen ▪ - weiterhin wird in der AG JHP, in den kreisangehörigen Kommunen, im JHA berichtet

Frage 3
Haben Sie standardisierte Instrumente, mit denen Sie die Wirkung einer Hilfe, bezogen auf den Einzelfall, „controllen“?

Osnabrück	▪ Zielerreichung-/Wirkungsanalyse nach Ende einer Hilfe; Schlussfolgerungen/Handlungsbedarfe; Steuerung in jedem Hilfeplangespräch (idealerweise)
Stuttgart	▪ Ein Wirkungscontrolling auf Einzelfallebene findet im Kontraktgespräch bzw. im Abschlussgespräch zwischen Familie, Jugendamt und HZE-Träger statt. Dies wird von uns bisher nicht systematisch zusammengefasst. ▪ Im Rahmen der Evaluationstätigkeit, gab es verschiedene Formen der Adressatenbefragungen, die nach Wirkung der Hilfe fragten. Dies waren aber Einzelauswertungen.
Ulm	▪ Im Einzelfall dient der Hilfeplan als Steuerungsinstrument ▪ System der „Altfallüberprüfung“ ▪ Einzelne Module aus den Kennzahlen zu Laufzeiten ▪ Ermittlung von „Rückkehr“-quoten (Stichproben)
Berlin	▪ zurzeit nur im Rahmen der Hilfeplanstatistik (Probleme der Auswertung) ▪ Kinderschutzauswertungen, Auswertung von Unterbringungsentscheidungen (Pflegestellenprüfung) ▪ Berlinweites Dokumentationssystem (einschl. Trägerberichte) noch in Arbeit; ggf. wird eigene Dokumentation eingeführt ▪ Evaluierungen der Hilfen (Kurzeinschätzung: RSD, Träger, Eltern/Jug.) ist geplant
Husum	▪ Leider (noch) nicht; das Fallcontrolling findet in den Fallbesprechungen statt, dort wird der Grad der Zielerreichung dargelegt (in Worten) und die förderlichen und hinderlichen Bedingungen für die Zielerreichung dargestellt. ▪ In welchen Abständen eine Fallbesprechung stattfindet, wird im Einzelfall festgelegt, mindestens 2x im Jahr.
Böblingen	▪ gerade im Entstehen im Rahmen unserer Mitwirkung am Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“

Frage 4
Wo sehen Sie noch Entwicklungsbedarf in Ihrem System des Finanz- und Fachcontrollings?

Osnabrück	▪ Überprüfung und Fortentwicklung vorhandener Steuerungsinstrumentarien; ▪ Ausbau der Wirkungsanalyse; ▪ Akzeptanz der MitarbeiterInnen erhalten, die der Freien Träger einwerben
Stuttgart	▪ In Stuttgart fehlen noch Instrumente die Impulse zu einer Wirkungsdebatte einbringen. ▪ Es fehlen Instrumente, die die Adressaten der Hilfen systematisch in die Bewertung der Qualität einbeziehen. ▪ Derzeit wird in Stuttgart ein Schwerpunkt auf das Prozesscontrolling gelegt. ▪ Die Daten bedürfen einer weiteren Präzisierung hinsichtlich der Steuerungsrelevanz, z.B. aktuelle Warnlampen für Einzelfälle, Signale für zukünftige Handlungsentscheidungen. ▪ Der Dokumentationsaufwand muss reduziert werden.
Ulm	▪ Verbesserung der Auswertungs- und Hochrechnungsmöglichkeiten. ▪ Prüfung der Nachhaltigkeit der Hilfen ▪ Schnittstellen zu den einzelnen Erfassungssystemen schaffen (Aufwändigkeit sehr hoch)
Berlin	▪ Aufbau des Einzelfall-Controllings wird angestrebt ▪ Form der Darstellung der Controlling-Dokumentationen verbessern (z.B. Fokussierung auf Schwerpunktthemen) ▪ Vorstellung von Controllingergebnissen in ausgelagerten Veranstaltungen (z.B. Workshop) ▪ Implementierung des Qualitätsmanagements in alle Bereiche soll erfolgen ▪ Verstärkte Nutzung der Serviceleistungen des Controllings von Leitung für die Steuerung ist anzustreben ▪ Regelmäßige besser aufbereitete Informationen von Entwicklungen sind Leitungskräften zur Verfügung zu stellen
Husum	▪ Der standardisierte Nachweis von Wirkung von Maßnahmen wäre m.E. notwendig, insb. um die soziale Arbeit nach außen besser „verkaufen“ zu können. ▪ Als Maßnahme zur Kostenreduzierung ist es aus meiner Sicht notwendig, ständig an der Verbesserung der Arbeitsqualität zu arbeiten.
Böblingen	• im Bereich eines praktikablen Systems des Fachcontrollings bezügl. der Ergebnisse/Erfolge einzelner Hilfen

Frage 5
Wo sehen Sie den größten Gewinn, die größten Chancen in Ihrem Controllingsystem?

Osnabrück	▪ Durch die intensive Einbeziehung der BezirkssozialarbeiterInnen bei der Ausgestaltung des Steuerungsprozesses ist eine echte Fach- und Ressourcenverantwortung erwachsen; ▪ Transparenz unter den Beteiligten; intensive Mitwirkung und gute Kooperation zwischen SD, WiJu, Controlling und Jugendhilfeplanung; ▪ aufgrund der z. T. monatlichen Berichtsintervalle besteht die Möglichkeit, Abweichungen und daraus folgende Handlungsbedarfe zeitnah zu erkennen und kurzfristig Maßnahmen zur Gegensteuerung zu veranlassen.
Stuttgart	▪ Das Stuttgarter System ist eine Mischung aus standardisierten Vorgaben und bereichsspezifischen Ausgestaltungsmöglichkeiten. ▪ Im Controllingkreislauf sind ökonomische und pädagogische Fachkräfte auf allen Ebenen gemeinsam eingebunden. ▪ Das Dokumentationssystem ermöglicht Analysen, die auf der Basis von Einzelfällen zu aggregierten wirtschaftlichen Kennziffern und zurück zu den Einzelfällen führen. ▪ Die Struktur bindet den Leistungsgewährer und den Leistungserbringer gleichermaßen ins Controlling ein. ▪ Es handelt sich um einen Kreislauf zwischen Datenerhebung, Berichtserstellung und Orten der Reflexion und Interpretation und dem Treffen von Vereinbarungen. ▪ Aus den Zahlen werden Vereinbarungen auf unterschiedlichen Ebenen, daraus entsteht ein permanenter Lernzyklus.
Ulm	▪ Alle Beteiligten (Sachbearbeiter, Sozialraumsachgebietsleiter, Schwerpunktträger) befassen sich aktiv mit den Entwicklungen im Sozialraum. ▪ Der Grundgedanke, dass nicht die teuerste Hilfe die beste Hilfe sein muss, hat sich überwiegend durchgesetzt. Kreative Ideen werden in den Sozialraumteams entwickelt. ▪ Bei Veränderungen im Budget (Minus) folgen in Abstimmung mit dem Schwerpunktträger konkrete Schritte zur Steuerung (z.B. Altfallüberprüfung), die in der Vergangenheit zu positiven Ergebnissen führten.
Berlin	▪ Umfassende Information und Beratung der Führungskräfte durch fachliche und finanzielle Betrachtungen für eine differenzierte Steuerung ▪ Fach-, Finanz- und Personalcontrolling arbeiten eng zusammen, Fertigen gemeinsamer Berichte und Stellungnahmen ▪ Vertiefte regelmäßige inhaltliche Betrachtung von Entwicklungen und Betrachtung besonderer Auffälligkeiten (z.B. Inobhutnahmen, Pflegekinder) ▪ Intensive Beratung der Leitung in Budgetfragen, bei den Ortsteilleitungen in Fragen des Ortsteilbudgets ▪ Ständige Anregungen für Veränderungsnotwendigkeiten und Vorschläge für eine Umsetzung ▪ Akzeptanz als Servicebereich von der Leitungsebene

	▪ Übernahme der Federführung bei der Einführung eines Qualitätsmanagements ▪ Sozialarbeit und Verwaltung in einer Arbeitsgruppe ergänzen sich
Husum	▪ Durch die Ist-Kosten-Abrechnung ist ganz klar, wie viel Geld wirklich ausgegeben wurde; es ist eine win-win-Situation: für den öffentliche Träger gibt es eine hohe Transparenz im Budgetverbrauch bei den freien Trägern, die freien Träger können sicher sein, dass sie ihre tatsächlichen Kosten auch erstattet bekommen. ▪ Dieses sehr transparente System hat enorm zur Vertrauensbildung beigetragen und die Zusammenarbeit aller beteiligten Träger sehr erleichtert und verbessert. ▪ Weiterhin haben sich die „Finanzalarmgespräche“ mit dem gesamten Regionalteam, die wir erst Anfang 2006 eingeführt haben, sehr bewährt. Das Regionalteam trägt die Finanzverantwortung und kann selber steuern.
Böblingen	▪ zeitlich engmaschige Berichterstattung mit unmittelbarer Rückkoppelung an die ASD-Teams; ▪ Mittelverbrauch und Fallentwicklung verläuft sehr transparent, man wird nicht „kalt erwischt“

Steuerung der Erziehungshilfen – Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel des Sozialen Dienstes im Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien Osnabrück

PAULUS FLEIGE

*Leiter des Sozialen Dienstes im Fachbereich Kinder, Jugendliche und Familien,
Osnabrück*

1. Einleitung

Nach wie vor sind die Lebensbedingungen für viele Familien belastend und stellen eine große Herausforderung für die Betroffenen wie aber auch der Gesellschaft insgesamt dar. Unterschiedliche Familienformen und -zusammensetzungen, Probleme in der Arbeitswelt und damit verbundene persönliche und finanzielle Auswirkungen, führen im „System Familie“ verstärkt zu Unsicherheiten und Problemlagen in Partnerschafts-, Familien- und Lebensfragen.

Des Weiteren stellen sowohl das Recht und die Pflicht der Eltern sowie die gesellschaftliche Erwartung an Eltern, Kinder so zu erziehen und zu betreuen, dass sie als Erwachsene in der Lage sind, das Leben eigenständig zu meistern, für die Eltern eine zunehmende Anforderung dar. Individualisierung, ständiger Wertewandel, komplexe Einflüsse von Medien usw. erschweren die Orientierung bei der Erziehung von Kindern.

Diese Situation erhöht die Erfordernisse an Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe. Dies drückt sich durch zunehmend artikulierte Bedarfe von Bürger/Bürgerinnen gegenüber den Jugendämtern nach Beratung, Betreuung und Unterstützung sowie unterschiedlichste ambulante, teil- und vollstationäre Hilfen aus.

Diesen zunehmenden Herausforderungen an die Jugendhilfe steht die schwierige finanzielle Situation der Kommunen gegenüber, die sich in den letzten Jahren drastisch verschlechtert hat. Somit bestanden kaum noch Handlungsmöglichkeiten im Sinne eines Ausbaus des Hilfespektrums der Jugendhilfe. Daher waren die freien und öffentlichen Jugendhilfeträger gefordert, einen Prozess nicht des Ausbaus, sondern des Umbaus des Jugendhilfespektrums einzuleiten. Ziel hierbei ist es, das Leistungssystem der Jugendhilfe so effektiv und vor allem effizient wie möglich zu gestalten. Auch der Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien der Stadt Osnabrück mit seinen vier Fachdiensten hat sich dieser Herausforderung zu stellen.

Unter diesen Bedingungen bestand die Aufgabe des Sozialen Dienstes im Rahmen der Qualitätsentwicklung darin, Lösungswege zu entwickeln und umzusetzen, zur fachlichen und finanziellen Steuerung der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe.

2. Ausgangssituation der erzieherischen Hilfen

Die Entwicklung der Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfen, Hilfen für junge Volljährige und Krisenhilfen in den Jahren 1995 bis 2000 waren gekennzeichnet durch einen steten Anstieg dieser Hilfeformen. So entwickelten sich die Fallzahlen von 795 im Jahr 1995 kontinuierlich auf 1.147 in 2000. Eine entsprechende Entwicklung war im gleichen Zeitraum bei den Ausgaben zu verzeichnen, die von 21 Mio. DM auf 29,3 Mio. DM stiegen.

In den Jahren 1995 bis 2000 erfolgten erste wesentliche Weichenstellungen in der Qualitätsverbesserung der Aufgabenwahrnehmung des Sozialen Dienstes:

- Entwicklung von verbindlichen Verfahrensabläufen und somit Prozesssicherheit durch die Vereinbarung einer kollegialen Fachberatung im Rahmen des Entscheidungsprozesses für pädagogische Hilfen mit entsprechender Dienstanweisung.
- Die Installation und Einführung einer vernetzten EDV mit der entsprechenden Software-Info 51. Noch vor wenigen Jahren war der EDV-Einsatz in der Jugendhilfe eher ein Thema, das überwiegend der wirtschaftlichen und verwaltungstechnischen Abwicklung von Zahlungen und Bescheiden vorbehalten war. Mittlerweile wurden zahlreiche Software-Lösungen entwickelt, die auch die sozialpädagogischen und planerischen Kernbereiche des Jugendamtes und der freien Träger erfassen. Denn wer Leistungen der Hilfe zur Erziehung steuern will, benötigt Informationen über Fall- und Finanzdaten.
- Damit verbundener Aufbau und Pflege vernetzter Datenbanken und deren Auswertung im Rahmen eines Berichtswesens,
- Einrichtung von Finanz- und Fachcontrolling,
- Mitwirkung bei dem Interkommunalen Vergleichsring mittlerer Großstädte zum Bereich Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfen für seelisch Behinderte, Hilfen für junge Volljährige und Schutzmaßnahmen.

2.1 Interkommunaler Vergleich

Aufgrund der Fallzahl- und Kostenentwicklung beschloss die Stadt Osnabrück, sich dem Interkommunalen Vergleichsring mittlerer Großstädte zu den Bereichen Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfen für seelisch Behinderte, Hilfen für junge Volljährige und Schutzmaßnahmen anzuschließen. Dieser Vergleichsring wurde unter dem Dach der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) eingerichtet.

Intention des Vergleichsringes ist, auf der Basis differenzierter Grunddaten ein Kennzahlensystem für den Bereich Hilfen zur Erziehung zu entwickeln. Der Kennzahlenvergleich basiert auf interpretationsfähigen Kennzahlen zu den Leistungen der Hilfe zur Erziehung für junge Menschen und Familien in Belastungskrisen und Notsituationen, um Planungs- und Steuerungsfragen in den beteiligten Städten zu beantworten. Die unterschiedlichen ermittelten Zahlenwerte bieten umfangreiche Analysemöglichkeiten für jede einzelne Stadt, um die eigene Situation und das eigene Leistungsspektrum im Ver-

gleich zu anderen Städten kritisch zu hinterfragen und aus dieser Analyse spezifische Steuerungsbereiche und konkrete Ziele für die Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung abzuleiten.

Zentrales Ergebnis der Anwendung des Kennzahlensystems ist, dass der Vergleich der Höhe und Ausgestaltung der verschiedenen Hilfen zur Erziehung auf der quantitativen Ebene Unterschiede zwischen den teilnehmenden Städten offen gelegt hat. Diese Differenzen beziehen sich auf die Ausgestaltung des Angebotes von ambulanten Hilfen, das Verhältnis der stationären Hilfen untereinander, die soziostrukturellen Belastungsfaktoren, die Verzahnung von verschiedenen ambulanten und stationären Hilfen. Aufgrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Traditionen in den einzelnen Städten dürfen die Zahlen nicht als „Ranking“ verstanden werden. Die unterschiedlichen Zahlen bieten vielmehr umfangreiche Analysemöglichkeiten für jede einzelne Stadt, um die eigene Situation und das Leistungsspektrum im Vergleich zu anderen Städten kritisch zu hinterfragen.

In den anfänglichen Diskussionen um die Datenvergleiche (Qualität, Quantität, Entwicklungen) hat sich gezeigt, dass die Fallzahlen der Kommunen im Bereich der Hilfen zur Erziehung nicht allein das Resultat eines nach objektiven und fachlichen Kriterien interkommunal vollständig vergleichbaren professionellen Handelns sozialpädagogischer Fachkräfte sind. Vielmehr wurde offensichtlich, dass zum Beispiel allein die Höhe der Inanspruchnahme von Leistungen der Hilfe zur Erziehung auf unterschiedliche steuerbare aber auch kaum zu beeinflussende Faktoren zurückzuführen sind, wie:

- sozioökonomische Belastungsfaktoren des Sozialraumes,
- Leistungs- und Angebotsspektrum der Kinder- und Jugendhilfe,
- formale Abläufe bei den Jugendhilfeträgern, zum Beispiel Hilfeplanverfahren, Fach- und Ressourcenverantwortung usw.,
- Definitions- und Wahrnehmungsprozesse der am Hilfeprozess beteiligten Akteure,
- Selbstverständnis und Außenwahrnehmung des Jugendhilfeträgers bei den potenziellen Adressaten im Sinne eines Eigen- und Fremdbildes des Jugendamtes.

Die Datenauswertungen des interkommunalen Vergleichs für das Jahr 2000 ergaben folgende wesentlichen Ergebnisse für die Stadt Osnabrück:

- Osnabrück hat im Vergleich zum Vorjahr den höchsten Hilfeanstieg der Hilfe zur Erziehung pro 10.000 Einwohner der 0- bis unter 21-Jährigen.
- Osnabrück hat im Vergleich zu den anderen Kommunen die zweithöchste Anzahl der Hilfen zur Erziehung pro 10.000 Einwohner der 0- bis unter 21-Jährigen.
- Osnabrück befindet sich hinsichtlich der Ausgaben pro Kopf und Jahr für die Altersgruppe der 0- bis unter 21-Jährigen an 3. Stelle der im Vergleich stehenden Städte und somit über dem Mittelwert.
- Osnabrück ist die Stadt, in der am häufigsten Hilfebedarfe von Kindern und Jugendlichen durch Formen der Fremdunterbringung begegnet werden.

3. Darstellung der entwickelten Steuerungsinstrumentarien für die erzieherischen Hilfen

Angesichts der Osnabrücker Datenlage im Vergleich mit den anderen Städten ergab sich die Notwendigkeit, über den Datenabgleich hinaus das Thema Steuerung und Steuerungshandeln im Sozialen Dienst als der zentralen Clearing-, Entscheidungs- und Steuerungsstelle als einen weiteren Schwerpunkt bei diesen Hilfen zu thematisieren und entsprechende Instrumentarien zu entwickeln. In diesem Kontext wurden im Zeitraum von 2000 bis 2005 u.a. folgende Bereiche bearbeitet und Ergebnisse umgesetzt:

- Ausbau bzw. Differenzierung der Hilfen,
- Optimierung der Hilfeplanung durch Qualitätsdialoge,
- Einrichtung einer „Fachstelle § 35a“ zur Diagnostik einer drohenden seelischen Störung,
- Ausweitung der Personalkapazitäten,
- Integration des Adoptions- und Pflegekinderdienstes in den Sozialen Dienst,
- Qualifizierung der Definitions- und Wahrnehmungsprozesse der an der Hilfeplanung beteiligten Akteure,
- Selbstdarstellung des Sozialen Dienstes.

3.1 Formal-organisatorische Abläufe beim öffentlichen Jugendhilfeträger

Im Rahmen des Steuerungsprozesses kam folgenden verwaltungsinternen Abläufen eine besondere Bedeutung zu, da diese wesentliche Auswirkungen im Hinblick auf die Ergebnisse hatten.

3.1.1 Fach- und Ressourcenverantwortung

Mit der Dienstanweisung des Fachbereichsleiters vom 25.10.2000 wurde eine Budgetierung im Sozialen Dienst für dessen Aufgabenwahrnehmung im Bereich der erzieherischen Hilfen, Eingliederungshilfen für seelisch Behinderte, junge Volljährige und Krisenhilfen zum 01.01.2001 eingeführt. Mit dieser Regelung ist die Umsetzung des Prinzips der Einheit der Fach- und Ressourcenverantwortung in dieser zentralen sozialpädagogischen Dienststelle sicher gestellt.

Aus dem Gesamtbudget des Fachdienstes Sozialer Dienst erhält nach einem einvernehmlich festgelegtem Verteilungsschlüssel (80 Prozent des Budgets entsprechend den Ausgaben im Vorjahr und 20 Prozent aufgeteilt nach den vier Regionalsozialdiensten) jeder Regionaldienst ein eigenes Budget, welches er selbstständig zu bewirtschaften hat. Die Budgetverantwortung für die Regionalbudgets tragen die Regional- und für das Gesamtbudget die Fachdienstleitung.

Die Regionaldienste haben die Aufgabe, die eigenständige Beobachtung der jeweiligen Aufgabenentwicklung vorzunehmen mit dem Ziel:

- Umlenkung von Hilfebedarfen auf der Basis von Analysen des interkommunalen Vergleiches und Eigenanalysen,
- Analyse der Fall- und Kostenentwicklung.

Voraussetzung für die Umsetzung der Budgetierung war der Ausbau des Fach- und Finanzcontrollings und eines damit verbundenen entsprechenden Berichtswesens. Hierauf wird später noch ausführlicher eingegangen.

In monatlichen Berichten über die Fallzahlen und Kostenentwicklungen wird die jeweilige Entwicklung der Gewährung der erzieherischen Hilfen und ihrer Auswirkungen dargestellt.

Diese Daten werden monatlich in der Sozialdienst-Leitungsrunde unter Beteiligung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe besprochen, analysiert und je nach Entwicklung der Daten Steuerungsempfehlungen für die Regionaldienste erarbeitet. Hiernach wird diese Analyse in den jeweiligen Regionaldiensten erörtert und reflektiert. Durch diese Vorgehensweise wird der Einheit von Fach- und Ressourcenverantwortung vor Ort durch die jeweiligen Sozialarbeiter/Sozialarbeiterinnen des Sozialen Dienstes Rechnung getragen.

Weiterhin wurde entsprechend der Organisationsform des Sozialen Dienstes auch die Wirtschaftliche Jugendhilfe für den Bereich der erzieherischen Hilfen organisiert und die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen erhielten die Zuständigkeit für einen Regionaldienst. Dies hat die Kooperation und Zusammenarbeit der Mitarbeiter des Sozialen Dienstes und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe wesentlich verbessert. Die Mitarbeiterinnen der Wirtschaftlichen Jugendhilfe nehmen darüber hinaus an der wöchentlichen kollegialen Fallberatung der Sozialarbeiter/Sozialarbeiterinnen teil.

Das Berichtswesen veranschaulicht dem/der Fall verantwortlichen Sozialarbeiter/Sozialarbeiterin unmittelbar, welche Auswirkungen seine/ihre Entscheidung im Einzelfall auf die Fall- und Ausgabenentwicklung hatten. Dementsprechend fließt in die jeweilige Fallentscheidung über eine Hilfgewährung auch eine Reflexion der vorhandenen und verausgabten Mittel ein.

3.2.1 Führen, Leiten und Steuern durch strategische und operative Zielvereinbarungen

Das Prinzip des Führens, Leitens und Steuerns durch strategische und operative Zielvereinbarungen entspricht dem Modell der Neuen Steuerung in der Jugendhilfe und ist integraler Bestandteil des Leitungsverständnisses innerhalb des gesamten Fachbereiches für Kinder, Jugendliche und Familien.

Seit dem Jahr 2000 wird über Zielvereinbarungen seitens der Leitung gesteuert. Die Leitung entscheidet dementsprechend nicht mehr in Einzelfällen, zum Beispiel bei teuren Erziehungshilfen, sondern es werden über den Einzelfall hinaus gemeinsam mit den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Ziele festgelegt, die sie in ihren Arbeitsbereichen selbstständig zu verwirklichen haben. Hierbei geht es nicht darum, Ziele von der oberen Leitungsebene unreflektiert vorzugeben, sondern Ziele können nur erfolgreich und zu den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen herübergebracht werden, wenn sie gemeinsam erarbeitet

und formuliert sind. Verbindliche Kennzahlen untersetzen und konkretisieren die formulierten Ziele und machen sie überprüfbar, wie z.B. dass kein Kind unter sechs Jahren stationär untergebracht wird. Dies trägt zu:

- Klarheit
- Effektivität
- Effizienz
- und einer verbesserten Erfolgskontrolle bei.

3.1.3 Fach- und Finanzcontrolling, Wirksamkeitsanalysen

Finanzcontrolling

Das jährliche Budget des Sozialen Dienstes beinhaltet neben Personal- sowie Verwaltungs- und Betriebskosten im Wesentlichen so genannte Transferleistungen. Dies sind die Zahlungen, die die Stadt Osnabrück als öffentlicher Träger der Jugendhilfe an die jeweiligen Träger für deren Leistungserbringung im Rahmen von Einzelfallhilfen überweist. Die im Budget des Fachdienstes enthaltenen Haushaltsansätze für Transferleistungen werden auf die vier Regionaldienste nach einem zuvor vereinbarten Schlüssel (siehe obige Darstellung) verteilt. Zur Unterstützung von Fachdienst- und Regionaldienstleitungen bei der Überwachung der Ausgabeentwicklung und der Einhaltung der zur Verfügung stehenden Budgets werden durch das fachbereichsinterne Controlling monatliche Berichte für den Fachdienst gesamt und für die vier Regionaldienste erstellt. Dabei erfolgt auch der Vergleich mit den Rechnungsergebnissen zum Stichtag der beiden Vorjahre.

Parallel dazu wird monatlich die Fallzahlentwicklung dargestellt, ebenfalls differenziert nach Fachdienst insgesamt und den vier Regionaldiensten. Die Fallzahlen sind ein erster Indikator für die weitere Entwicklung der Ausgaben. Im Vergleich der einzelnen Hilfearten mit den Fallzahlen des Vorjahresstichtags können auffällige Entwicklungen verdeutlicht werden.

Durch den monatlichen Berichtszyklus werden die Budgetverantwortlichen regelmäßig und zeitnah über den jeweiligen Sachstand informiert. Fehlentwicklungen sind so frühzeitig zu erkennen. Der Budgetbericht ist eine Grundlage für das monatliche Budgetgespräch mit der Wirtschaftlichen Jugendhilfe. Dort werden auffällige Abweichungen besprochen und bei Bedarf anschließend mit Unterstützung der Wirtschaftlichen Jugendhilfe, des fachbereichsinternen Controlling und/oder in den Regionaldiensten analysiert. Auf Basis dieser Analysen können wiederum Maßnahmen erarbeitet werden, um Fehlentwicklungen entgegenzusteuern.

Fachcontrolling

Mit der Durchführung einer Beratung oder der Einrichtung beispielsweise einer Hilfe zur Erziehung verfolgen die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Sozialen Dienstes bestimmte Ziele. Aus dem Spektrum der verschiedenen Hilfearten wird die Hilfeform ausgewählt, die im Einzelfall geeignet erscheint, die notwendige Unterstützung für die Hilfeempfänger (Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, Familien) zu leisten.

Hinsichtlich der Ziele, die mit der Hilfe verfolgt werden, ist zu unterscheiden zwischen

- den generellen Zielen der Hilfeart und
- den individuellen Zielen des Einzelfalls.

Die generellen Ziele sind Gegenstand von Zielvereinbarungen innerhalb des Sozialen Dienstes, die in einem Controllingbogen dokumentiert werden (**Anlage 1**). Die individuellen Ziele werden in der Hilfeplanung festgelegt.

Mit jeder Hilfeform werden mehrere spezifische Ziele verfolgt. Natürlich ist es von Bedeutung, bei der Einrichtung und Durchführung einer Hilfe diese Ziele im Wesentlichen zu erreichen. Die Fachdienstleitung des Sozialen Dienstes und die Regionaldienstleiter erarbeiten Zielvereinbarungen – die Formulierungen werden jährlich überprüft und gegebenenfalls aktualisiert – bezogen auf die einzelnen Hilfearten.

Die Erreichung eines angestrebten Zieles muss, wie schon oben beschrieben, messbar sein. Im Rahmen des Fachcontrollings wird der überwiegende Teil der Daten, die zur Überprüfung der Zielerreichung herangezogen werden, den Datenerfassungen der Sozialarbeiter/Sozialarbeiterinnen im EDV-Programm Info 51 entnommen. Ziele, deren Messbarkeit einen unverhältnismäßig hohen Aufwand an Datenerfassung erfordert, werden nicht Gegenstand des Controllingprozesses. Ebenso ist zum Beispiel die Steuerbarkeit der Zielerreichung ein wichtiges Kriterium. So werden etwa Hilfen für unbegleitete ausländische Flüchtlinge von einigen Zielvereinbarungen ausgenommen, da der Aufenthalt dieser jungen Menschen in der Stadt Osnabrück nicht zu beeinflussen ist.

Im Gegensatz zum Verfahren der Budgetierung und zum Finanzcontrolling sind nicht finanzielle Zielsetzungen Inhalt des Fachcontrolling, sondern ausdrücklich sozialpädagogische Fachziele. Dies wird hier am Beispiel der Ziele der Tagesgruppe nach § 32 SGB VIII näher erläutert:

- Förderung der sozialen Kompetenz des Kindes; Stärkung der Erziehungskompetenz der Eltern
- Förderung der Unabhängigkeit der Familie von institutionellen Hilfen

Ebenfalls anders als bei finanziellen Zielsetzungen, deren Erreichung relativ leicht anhand eindeutiger Fakten, den tatsächlich erfolgten Buchungen, nachzuvollziehen ist, lässt sich die Erreichung fachlicher Ziele oft nur annäherungsweise prüfen. Entsprechend vereinbart der Soziale Dienst Indikatoren, die zur Messung der Zielerreichung herangezogen werden. Zu dem ersten Punkt wird davon ausgegangen, dass im Falle einer erfolgreichen Hilfe gemäß § 32 SGB VIII eine weitergehende stationäre Hilfe nicht erforderlich ist. Ausnahmen werden zugestanden, so dass als Kennzahl 90 Prozent der im jeweiligen Kalenderjahr beendeten Hilfen vereinbart wurde, denen keine stationäre Anschlusshilfe folgen soll.

Mit dem Ziel unter dem zweiten Punkt wird die erforderliche Befähigung zu einem selbständigen Leben betont (Empowerment, Hilfe zur Selbsthilfe). Um die Zielerreichung zu gewährleisten, soll die einzelne Hilfe nach längstens zwei Jahren beendet sein. Eine längere Helfedauer würde eher die Abhängigkeit von der Hilfe verstärken und wäre

aus pädagogischer Sicht in der Regel kontraproduktiv. Einbezogen in die Auswertung werden alle Hilfen des Kalenderjahres (außer Abbrüche und Wegzüge). Die Kennziffer liegt ebenfalls bei 90 Prozent.

An beiden Beispielen lässt sich der Zusammenhang zwischen den fachlichen und den finanziellen Ressourcen verdeutlichen. Aus fachlicher Sicht ist es von großer Bedeutung, das Kind und seine Eltern zu stärken, um die Familie für alle Mitglieder zu erhalten. Dabei soll die Familie absehbar selbständig und ohne professionelle Unterstützung leben. Natürlich wirkt sich eine Erreichung dieser fachlichen Ziele auch finanziell aus. Die maximale Hilfedauer sorgt für kalkulierbare Ausgaben, weitere Ausgaben für eine teure stationäre Folgehilfe fallen nicht an. Im Idealfall erhält also die Familie die bestmögliche Unterstützung, gleichzeitig werden die Ausgaben für die Stadt Osnabrück als Kostenträger minimiert.

Die Zielvereinbarungen werden für das Kalenderjahr getroffen. Auswertungen erfolgen nach Abschluss des Kalenderjahres, aber auch zum 30.06. des Jahres. Diese unterjährige Auswertung soll wiederum frühzeitig auf sich gegebenenfalls abzeichnende Abweichungen aufmerksam machen und so Gelegenheit zu einem frühen Gegensteuern geben. Im Falle von Abweichungen erhalten die Regionaldienste vom Fachbereichscontrolling die für eine genauere Analyse erforderlichen Falldaten (**Anlage 2**). Aus den Ergebnissen der Analyse werden mögliche Maßnahmen zur Gegensteuerung erarbeitet.

Wirksamkeitsanalysen

Initiiert durch den Interkommunalen Vergleichsring erfolgt seit 2003 im Sozialen Dienst der Stadt Osnabrück eine Einschätzung der Wirksamkeit von Hilfen. In die Wirksamkeitsanalyse einbezogen werden die Hilfearten, bei denen ein Hilfeplan erstellt wird. Nach Beendigung einer Hilfe erfolgt die Einschätzung jeweils aller am Hilfeplan beteiligten Akteure, mit welchem Grad die individuellen Ziele des Hilfeplans erreicht wurden.

Im Jahr 2005 wurde ein im Vergleich zu den beiden Vorjahren ergänzter Bogen zur Erfassung dieser Einschätzung verwandt (**siehe Anlage 3**). In den ersten beiden Jahren waren die Zielerreichungsgrade in Schritten von 25 Prozent vorgegeben; die Einschätzung erfolgte durch die am Hilfeplan Beteiligten, die sich auf eine gemeinsame Einschätzung der Wirksamkeit der Hilfe verständigen mussten. In 2005 wurde dem Wunsch nach einer weiteren Differenzierung Rechnung getragen mit Stufen von 10 Prozent. Auch wurden auf Wunsch der freien Träger eine jeweils separate Einschätzung der Wirksamkeit einer Hilfe durch die Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen des Sozialen Dienstes (FD 51-3), der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Träger der Hilfen, den Kindern, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und den Personensorgeberechtigten (PSB) abgegeben.

Zur Bewertung und Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurden die Zielerreichungsgrade wie folgt in die der vorherigen Systematik (**Tabellen 1-3**) eingefügt:

	2005	2003-2004
nicht erfolgreich	0 % bis 30 %	0 % und 25 %
mäßig erfolgreich	40 % bis 60 %	50 %
erfolgreich	70 % bis 100 %	75 und 100 %

Tabelle 1

© Paulus Fleige

In den Vorjahren nahmen die Regionaldienste bei Hilfearten mit auffallend niedrigen Bewertungen Analysen vor, um Ursachen herauszufiltern und Erkenntnisse für Optimierungen im Hilfe- und Hilfeplanverfahren zu gewinnen. Sicherlich auch als Folge dieser Analysen ist in der Entwicklung der Ergebnisse von nunmehr drei Jahren eine positive Tendenz festzustellen:

	2005	2004	2003
nicht erfolgreich	13,4 %	20,4 %	26,1 %
mäßig erfolgreich	13,9 %	16,6 %	19,0 %
erfolgreich	72,7 %	63,0 %	54,9 %

Tabelle 2

© Paulus Fleige

Die Betrachtung der Bewertungen durch die verschiedenen an der Hilfe beteiligten Parteien verdeutlicht eine wesentliche Übereinstimmung:

	FD 51-3	Träger	Kind...	PSB
nicht erfolgreich	13,4 %	9,9 %	11,7 %	15,4 %
mäßig erfolgreich	13,9 %	13,4 %	16,2 %	14,7 %
erfolgreich	72,7 %	76,7 %	72,1 %	69,9 %

Tabelle 3

© Paulus Fleige

In dem Bewusstsein, dass es sich bei dieser Art der Wirksamkeitsanalyse um eine Einschätzung und nicht ein inhaltlich-methodisches Verfahren handelt, das wissenschaftlichen Ansprüchen genügt, wurde diese Analyse im Rahmen der AG § 78 akzeptierend, aber auch kritisch zur Kenntnis genommen. Die Ergebnisse bedeuten für alle Beteiligten eine ständig wiederkehrende Herausforderung im Sinne einer kritischen Reflexion. Hierbei gilt auch immer zu berücksichtigen, dass jeder Hilfe ein Kontrakt zu Grunde liegt, der gemeinsam von mehreren Partnern abgeschlossen wird und eingehalten werden muss. Nur wenn dies erfolgt, ist eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung der vereinbarten Ziele gegeben.

4. Zusammenfassung

Die erzielten Ergebnisse in der acht Jahre währenden Arbeit beim IKO-Vergleichsring sind ein wichtiger Beitrag zur Entwicklung und Evaluierung von Steuerungsstrategien für die Gestaltung der Osnabrücker kommunalen Kinder- und Jugendhilfe gewesen. Gestützt auf die Ergebnisse der Vergleichsringarbeit und auf die Elemente der Neuen Steuerung setzte sich immer mehr die Erkenntnis durch, auch im Bereich der erzieherischen Hilfen zielorientierte Steuerungsverfahren anzuwenden.

In diesem Kontext kommt dem Fach- und Finanzcontrolling eine herausragende Bedeutung zu. Ein erfolgreiches Controlling ist nur durch die konsequente Umsetzung des Regelkreises, bestehend aus den vier Elementen: Zieldefinition, Überprüfung der Zielerreichung, Ursachenanalyse bei Abweichungen sowie Handlungskonsequenzen, zu erreichen. Hierbei handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess, der die intensive Einbeziehung aller Beteiligten erfordert. Dies wiederum setzt eine hohe Transparenz, intensive Mitwirkung und gute Kooperation voraus.

Anlage 1

Controllingbogen 2006			
Fachdienst:	51-3	Datum:	Jan. 06
Leistung:	§ 30 Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer		
Leistungsbereich:	Erzieherische Hilfen		
Produkt:	Erzieherische Hilfen		
Produktgruppe:	Familienfördernde Beratung und Unterstützung		
Produktbereich:	Beratung und Förderung von Familien		
Zielgruppe:	Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene und deren Eltern bzw. Sorgeberechtigte		
Auftragsgrundlage:	X Pflicht	0 disponibel	
Kontraktpartner:	51-3 und 51-32, 51-33, 51-34, 51-35		
	Produkt-/Leistungsdaten inkl. Hilfen JGH, ohne Hilfen § 41 i.V.m. § 30		
	31.12.2005	31.12.2004	31.12.2003
Fallzahlen	91	100	88
Anteil Gesamtfälle	8,8 %	9,2 %	7,6 %
Ranking	7. von 14	3. von 14	7. von 14
Ausgaben	468.295 €	643.720 €	548.588 €
Anteil Gesamtausg.	3,3 %	4,2%	3,8 %
Ranking	7. von 14	6. von 14	7. von 14
Ausgaben je Hilfe	5.146 €	6.437 €	6.234 €
Zuschuss je Hilfe	4.856 €	6.168 €	5.940 €
<i>Zielvereinbarungen für Hilfen ohne JGH incl. § 41 i. V. m. § 30</i>			
Qualitätsziele			
Nr.	Ziele	Kennziffern	
Fachziele			
Nr.	Ziele	Kennziffern	
1	Kurz bis mittelfristig - Verbesserung der Beziehungen zum sozialen Umfeld - Förderung der Verselbständigung - Abbau von Verhaltensauffälligkeiten	a) Bei 80 % der beendeten Hilfen folgt keine stationäre Folgehilfe b) Max. 10 % der Hilfen werden durch Abbruch beendet c) 60 % der Hilfen sollen nach einer Dauer von max. 1 Jahr beendet werden, 90 % nach max. 2 Jahren	
2	Zielorientierte Förderung, die gleichzeitig ausreichend Freiraum zur (Weiter-) Entwicklung eigener Ressourcen lässt	Die Hilfeintensität soll bei 100 % der Hilfen max. 6 Stunden pro Woche betragen.	
Finanzziele			

Anlage 2

Auswertung Controllingbögen

§ 30 Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer (auch i.V.m. § 41, ohne Hilfen der JGH)

<i>Ziel</i>	<i>Kennziffer</i>	<i>IST</i>	<i>Ggf. Abweichung</i>
Kurz- bis mittelfristig - Verbesserung der Beziehungen zum sozialen Umfeld - Förderung der Verselbstständigung - Abbau von Verhaltensauffälligkeiten	a) Bei 80 % der beendeten Hilfen folgt keine stationäre Folgehilfe; IST: 62 von 70 b) Max. 10 % der Hilfen werden durch Abbruch beendet; IST: 4 von 49 (ohne Hilfen i. V. m. § 41) - für 8 Hilfen ist allerdings kein oder ein falscher Schlüssel erfasst - c) 60 % der Hilfen sollen nach einer Dauer von max. 1 Jahr beendet werden, 90 % nach max. 2 Jahren; IST: 75 bzw. 95 von 105 Hilfen - Die längste Hilfedauer liegt inzwischen bei über 7 Jahren!! -	a) 88,6 % b) 8,2 % c) 71,4 % 90,5 %	
Zielorientierte Förderung, die gleichzeitig ausreichend Freiraum zur (Weiter-) Entwicklung eigener Ressourcen lässt	Die Hilfeintensität soll bei 100 % der Hilfen max. 6 Stunden pro Woche betragen; IST: 73 von 81 Hilfen (ohne Hilfen i. V. m. § 41)	90,1 %	6,2 %

Abweichungen

Hilfeintensität

Bei den 8 abweichenden Hilfen lag die Intensität jeweils bei 8 Wochenstunden. Hier sollte entweder noch einmal auf die maximale Höhe von 6 Wochenstunden hingewiesen werden, oder – falls 8 Stunden tolerierbar sind – über eine Neuformulierung der Kennziffer diskutiert werden. Bei 5 Hilfen ist die Stundenzahl im Hilfeprofil nicht erfasst.

Anlage 3

Fragebogen Wirksamkeitsanalysen

Überprüfung der Zielerreichung/Wirkung beendeter Hilfen zur Erziehung

Az:

Datum:

An

51-05

Herr Tappe

Meldung über Beendigung einer Hilfe zur Erziehung

Hilfeart:	Datum Hilfeende:
-----------	------------------

Name:	Vorname:	Geburtsdatum:
-------	----------	---------------

Die Einschätzung über den Grad der Zielerreichung erfolgt auf der Grundlage der Zielsetzungen, die mit der Gewährung der Hilfe verbunden waren und in Abstimmung mit den am Hilfeplanverfahren beteiligten Akteuren im abschließenden Hilfeplangespräch.

Zutreffendes bitte ankreuzen

	FD Familie	Angebotsträger	Kind/Jugendl./ junge/r Vollj.	Personensorge- berechtigter
0 %	☐	☐	☐	☐
10 %	☐	☐	☐	☐
20 %	☐	☐	☐	☐
30 %	☐	☐	☐	☐
40 %	☐	☐	☐	☐
50 %	☐	☐	☐	☐
60 %	☐	☐	☐	☐
70 %	☐	☐	☐	☐
80 %	☐	☐	☐	☐
90 %	☐	☐	☐	☐
100 %	☐	☐	☐	☐

Grund für die Beendigung der Hilfe:

- | | | |
|---|--|--------------------------------|
| ☐ Erreichen der Hilfeplanziele | ☐ Anschlusshilfe | ☐ Umzug |
| ☐ Abbruch | ☐ Übergang in ein anderes Hilfesystem (z. B. Psychiatrie) | |

Steuerung der Erziehungshilfen – Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling in Stuttgart

OLIVER HERWEG

Jugendhilfeplaner, Jugendamt Stuttgart

CHRISTINE KRIEG-RAU

Dienststellenleiterin Entgeltfinanzierung, Jugendamt Stuttgart

Vorbemerkung

Jede Controllingstruktur muss auf die vor Ort gegebene hierarchische Organisationsstruktur ausgerichtet sein. Von daher berichten wir über ein Controllingsystem, das sich an den Stuttgarter Rahmenbedingungen orientiert. Die Stadt Stuttgart wurde in zehn so genannte Steuerungsbereiche (Stadtgebiete) aufgeteilt. Diese zehn Bereiche haben jeweils eine ASD/Beratungszentrums-Leitung. Drei oder vier Steuerungsbereiche zusammen sind auf Jugendamtsseite einer so genannten Abteilungsleitung mit übergeordneten Funktionen zugeordnet. Diese Struktur bildet sich auch bei den Stuttgarter Erziehungshilfeträgern ab. Das heißt, jede hierarchische Leitungsebene des Jugendamtes hat ein Pendant auf Seiten des Trägers für sozialräumliche Hilfen.¹

Der Projekthintergrund – Umbau der Hilfen zur Erziehung

Der Ausgangspunkt 1997 war, dass wir uns auf **gemeinsame fachliche Ziele** in der gesamten Stadt mit allen in Stuttgart tätigen Erziehungshilfeträgern geeinigt haben. Wir haben die fachlichen Ziele in Orientierung an den 8. Jugendhilfebericht, natürlich an der Philosophie des KJHG sowie an Entwicklungsaufgaben, die in der Fachwelt bekannt waren, formuliert: Lebensweltorientierung, Ressourcenorientierung, Regel- vor Sondereinrichtung (Integrationsunterstützung), wohnortnahe und vernetzte Hilfen. Außerdem wurden **Ziele in Bezug auf das Finanzierungssystem** formuliert. Benötigt wurde ein Finanzierungssystem, das den Aufbau von flexiblen und an den fachlichen Zielen orientierten Hilfen unterstützt (**Abbildung 1**).

Ein Beispiel für das **Prozesscontrolling** wären die bisherigen jährlichen Hilfeplangespräche. Diese haben wir ersetzt durch vierteljährliche Kontraktgespräche. Im Rahmen des Prozesscontrollings haben wir unter anderem festgehalten, wann in jedem Einzelfall ein Kontraktgespräch stattfand. Somit konnte der vereinbarte Standard überprüft bzw. an anstehende Kontraktgespräche erinnert werden.

Ein Beispiel für das **Fachcontrolling** ist die Umsetzung des fachlichen Zieles, möglichst wohnortnahe Hilfen zu realisieren. Im Jahr 1997 wurden etwa 50 Prozent der stationären Leistungen außerhalb Stuttgarts erbracht. Im Controllingsystem wurde dokumentiert, wo die Leistungen erbracht werden. Anhand der Daten konnte das Verhältnis zwischen den Leistungen innerhalb Stuttgarts und außerhalb Stuttgarts beobachtet werden.

¹ Zur Struktur siehe Bericht aus der Arbeitsgruppe 7 im Band 1, S. 156 ff.

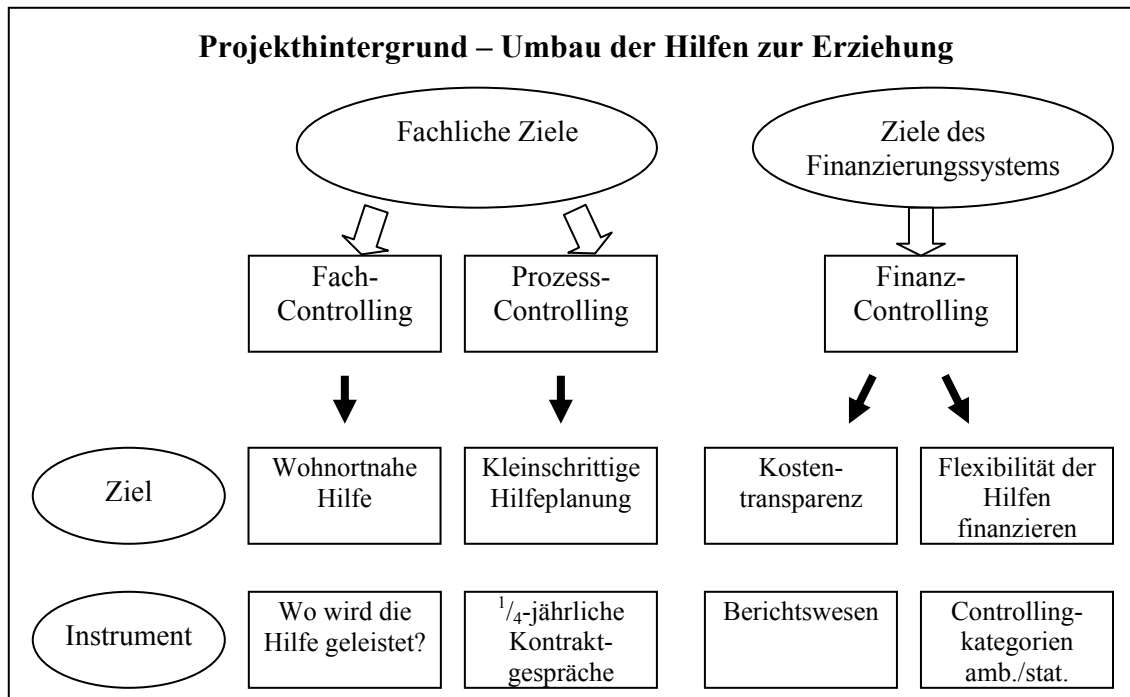


Abbildung 1

© Jugendamt Stuttgart/51-00-7/51-00-81

Ein wichtiger Aspekt für das **Finanzcontrolling** war die Forderung der Kostentransparenz. Herr Pfeifle hatte auf unserem HzE-Kongress im Jahr 2000 berichtet, dass er als Jugendamtsleiter immer wieder von den Haushaltsüberschreitungen überrascht wurde und der Sozialpolitik diese zu erklären hatte. Seine Verwaltung konnte damals keine wirklich überzeugenden Antworten geben, warum die Ausgaben sich so deutlich nach oben entwickelten. Daher war ihm eine verbesserte **Kostentransparenz** ein wichtiges Anliegen. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir ein EDV-System entwickelt, das es uns ermöglicht, alle Kosten einzelfallbezogen zu erfassen und auszuwerten. Aufbauend auf den Auswertungen aus dem EDV-System wurde ein Berichtswesen erarbeitet, das eine vierteljährliche Berichterstattung an die Bereiche vorsieht. Wir merken damit sehr schnell, an welcher Stelle und bei welchen Fällen die Kosten steigen oder sinken.

Flexibilität der Hilfen zu ermöglichen, war ebenfalls ein Anspruch an das Finanzierungssystem. Die Controllingkategorien wurden dazu um ein Vielfaches vereinfacht eine Aufteilung in zwei Kategorien eingeführt: ambulante oder stationäre Leistungen. Die Bewilligung der Hilfen entsprechend den Paragraphen des KJHGs wurde selbstverständlich beibehalten, ist aber im Finanzcontrolling nur noch für Detailauswertungen von Bedeutung.

Der Einstieg in die Entwicklung des Controllingsystems

Im Jahr 2000 wurde als Einstieg in die Entwicklung eines Controllingsystems eine zweitägige Controlling-Klausur mit allen Hierarchieebenen durchgeführt. Dort wurde an der **Steuerungsphilosophie (Abbildung 2)** gearbeitet.

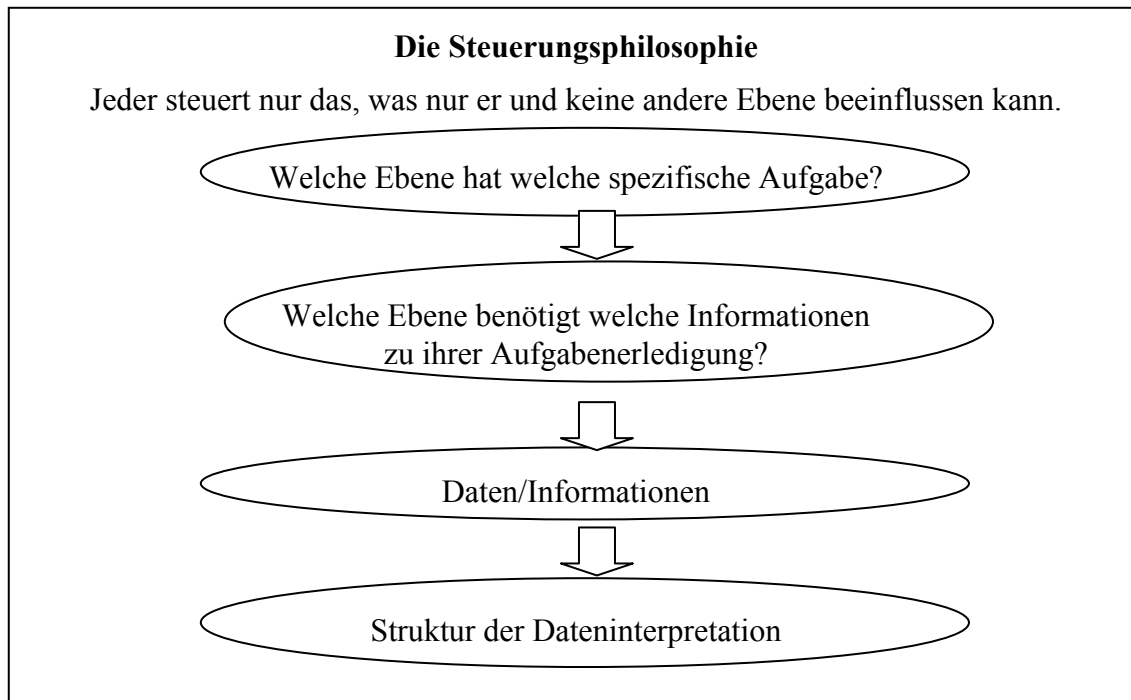


Abbildung 2

© Jugendamt Stuttgart/51-00-07/51-00-81

Die Maßgabe lautete: Jeder steuert das, was nur er und keine andere Ebene beeinflussen kann. Der Amtsleiter beispielsweise hat nicht die Einzelfallsteuerung, sondern die Steuerung der Jugendhilfelandschaft als Gesamtes im Blick zu behalten. So haben wir auf jeder Hierarchieebene die typischen Aufgaben dieser Ebene herausgearbeitet (**Abbildung 3**). Wenn man im ersten Schritt die Aufgaben jeder Ebene festgestellt hat, geht es im zweiten Schritt um die Frage, welche Informationen die Ebenen zu ihrer Aufgabenerfüllung benötigen. Wir haben uns einen Überblick über die notwendigen Daten und Informationen geschaffen. Dieser Weg war nicht so einfach, wie er sich in der Übersicht darstellt, und wir haben dabei viel gelernt. Der letzte Schritt der dann noch fehlt ist uns besonders wichtig, weil wir sehr viel Wert darauf legen, dass nach der Datenproduktion auch eine Dateninterpretation erfolgt. In diesem letzten Schritt muss die Interpretationsstruktur entworfen werden, denn alle Bemühungen haben nur dann Sinn, wenn sie sich auf die Praxisebene auswirken und sich innerhalb von Einzelfällen Veränderungen ergeben.

Die Aufgaben der einzelnen Hierarchieebenen lassen sich wie folgt kurz skizzieren. Die Bereichsleitungsebene ist dafür verantwortlich, das Fach- und Controllingsystem im Bereich umzusetzen, einen Controllingworkshop zu organisieren, bedeutsame Themen gegenüber der Mitarbeiterschaft anzusprechen, Inputs vorzubereiten, Austausch zu organisieren usw. Die Abteilungsleitungsebene hat grundsätzliche Richtungsentscheidungen zu treffen, zum Beispiel, ob ein bestimmtes Leistungsspektrum noch ausgebaut werden muss, ob noch bestimmte Qualifizierungen von Mitarbeitern nötig sind, ob noch eine weitere stationäre Gruppe im Bereich geöffnet werden sollte usw. Die Amtsleitung hat die Verantwortung dafür, dass das gesamtstädtische Fach- und Finanzcontrolling umgesetzt wird.

Steuerungsebene	Aufgaben
Amtsleitung	<u>Gesamtstädtisches</u> Fach- und Finanzcontrolling
Abteilungsleitung ASD/WJH – Träger	<u>Bereichsspezifische</u> Qualitäts- und Konzeptentwicklung
Bereichsleitung ASD/WJH – Träger	Konkrete Umsetzung des Fach- und Finanzcontrollings im Bereich
MitarbeiterIn „Einzelfall“ ASD/WJH – Träger	Umsetzung der fachlichen Ziele im Einzelfall

Abbildung 3

© Jugendamt Stuttgart/51-00-07/51-00-81

Die entwickelten Steuerungsstrukturen

Die Steuerungsstruktur, die im Folgenden vorgestellt wird, ist in einem Vertrag niedergeschrieben, in dem zu jedem Element die Verantwortlichen aufgeführt sind. Dies wurde in der HzE-Konferenz verabschiedet. Diese HzE-Konferenz setzt sich aus der Amtsleitung und allen Steuerungsverantwortlichen von Jugendamt und sozialräumlich tätigen Erziehungshilfeträgern zusammen. Somit ist genau beschrieben, welche Funktion ein bestimmter Baustein erfüllen soll und wer die Verantwortung dafür trägt.

Wir unterscheiden zwei Ebenen: die vertikale Steuerungsebene, das heißt die **Steuerung in die Bereiche (Abbildung 4)** und die horizontale, das heißt die übergreifende, gesamtstädtische Steuerungsebene (**Abbildung 5**). Die Abbildung zeigt, welche Hierarchieebene mit welchen Instrumenten bzw. Daten an welchen Orten steuert. Die Orte, in denen Vereinbarungen hinsichtlich der zu steuernden Sachverhalte getroffen werden, nennen wir Lernorte, nach dem Prinzip der lernenden Organisation.

Von Bedeutung ist es für uns, die Mitarbeiter und den Einzelfall separat als Steuerungsebene darzustellen. Aus unserer Sicht fallen die wichtigen Steuerungsentscheidungen im Zusammenspiel der Klienten mit dem ASD/Träger-Mitarbeiter vor Ort.

Im Kontakt zwischen Mitarbeiter und Klient ist in Stuttgart eine sehr detaillierte Einzelfalldokumentation zu verwenden, die mit dem Erstgespräch beginnt, die Stadtteilteam-eingabe, die vierteljährlichen Kontraktgespräche und das Abschlussgespräch umfasst. Diese Elemente bilden die Basis, um daraus die vereinbarten Controllingdaten aufzubereiten. Die Daten aus den Einzelfalldokumentationen werden in den Bereichen mit Hilfe unseres EDV-Systems erfasst. Somit sind die Bereiche für „ihre“ Datenqualität verantwortlich. Das ist sicherlich sehr aufwändig, bedarf vieler Absprachen und der Qualifizierung der Mitarbeiter. In Stuttgart arbeiten wir seit 2003 nahezu flächendeckend mit unserem System und es haben sich zwischenzeitlich stabile Routinen entwickelt.

Die Auswertung und Aufbereitung der in den Bereichen erfassten Daten bezüglich des Finanzcontrollings übernimmt die Dienststelle Entgeltfinanzierung. Die Auswertungen werden **vierteljährlich** in Form von aggregierten Kennziffernübersichten und dazugehörigen Falllisten den Bereichsleitungen zur Verfügung gestellt und in den Bereichsleistungs- und Bereichssteuerungsrunden diskutiert. In Stuttgart gibt es kein monatliches Reporting.

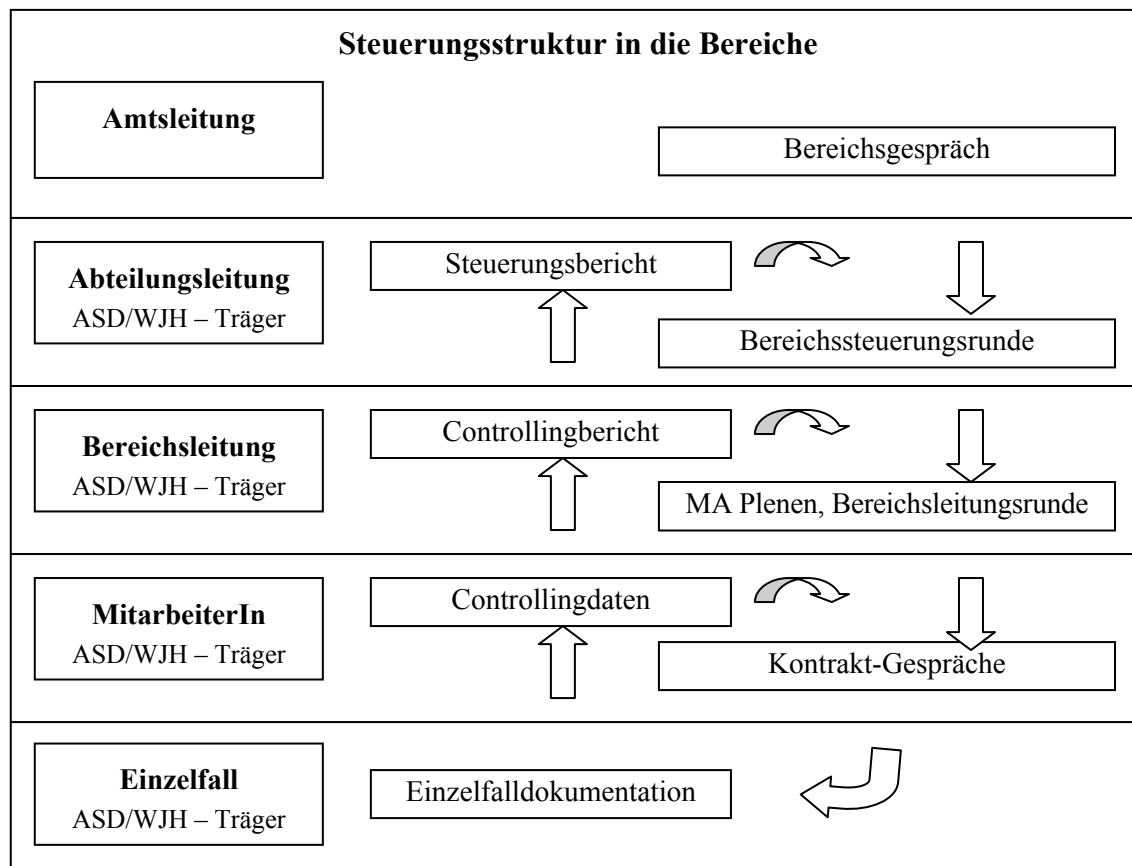


Abbildung 4

© Jugendamt Stuttgart/51-00-7/51-00-81

Die **Bereichsleistungs- und Bereichssteuerungsrunde** wurde 2005 neu installiert. Etwa alle vier Wochen trifft sich ein Gremium aus Vertretern des Jugendamtes und der Träger auf der Bereichsleitungsebene. Dort finden auch Fallgespräche oder Gespräche über die ausgewerteten Kennziffern und Falllisten zum Finanzcontrolling statt.

Die **Steuerungsrunde in den Bereichen** findet alle vier bis sechs Wochen statt, da auch die Finanzcontrollingberichte quartalsweise erstellt werden. Teilnehmer sind hier die regional zuständige Abteilungsleitung ASD/Träger, die Bereichsleitung ASD/Träger sowie je ein Repräsentant der Jugendhilfeplanung und der Entgeltfinanzierung.

Mit der Weitergabe an die nächste Hierarchieebene werden die ermittelten Daten weiter komprimiert. Der **Bereichscontrollingbericht**, der **jährlich** von den Bereichen erstellt wird, fasst die aufbereiteten Fach- und Finanzdaten zusammen. Im Controllingbericht der Bereiche werden zum Finanzcontrolling beispielsweise Plan-Ist-Vergleiche oder die

Entwicklungen für verschiedene Versorgungsarten für den Berichtszeitraum dargestellt. Die Bereiche nehmen eine eigene Beurteilung vor und benennen für sich steuerungsrelevante Aspekte. Diese Zusammenfassung der bereichsspezifischen Controllingdaten wird zum einen in der Hierarchie nach oben, d.h. an die Abteilungsleitungen weitergeleitet, zum anderen dienen sie der Diskussion in den Bereichen, beispielsweise auf Mitarbeiterplen.

Die **Mitarbeiterplen und Arbeitsgruppen auf Bereichsebene** erfüllen eine wichtige Funktion, weil eine Aufgabe der Bereichsleitungen darin besteht, die Ergebnisse der Bereichsgespräche und Steuerungsrunden an die Mitarbeiter zurückzukoppeln. Auf den Mitarbeiterplen werden Controllingberichte vorgestellt und mit den Mitarbeitern diskutiert. Über diese Diskussion wird auch Haltung produziert: Wie gehen wir mit unseren Klienten umgehen um? Welche Ziele verfolgen wir fachlich? Durch die Diskussion, die in der Regel sehr kontrovers, aber auch sehr fruchtbar verläuft, sind alle Mitarbeiter ständig am Prozess beteiligt. Die neuen Aspekte und Ziele fließen in die Arbeit mit den jeweiligen Einzelfällen ein.

Da es sich bei der Aufbereitung der Controllingdaten um die Darstellung der gemeinsamen Arbeit zwischen Jugendamt und freiem Träger handelt, werden die Berichte gemeinsam erstellt. Auf jeder Ebene werden die Daten mit dem Träger abgestimmt. Die Erfassung und die Auswertung aller Controllingdaten obliegt jedoch dem Jugendamt. Jeder Träger hat für die von ihm erbrachten Leistungen eigene Dokumentationssysteme, so dass wir uns rückkoppeln können, ob Fallzahlen und Controllingergebnisse übereinstimmen.

Auf **Abteilungsleitungsebene** wird **jährlich** für jeden Bereich ein **Steuerungsbericht** erstellt. Es gibt also zehn Steuerungsberichte, die wie auf allen Ebenen mit den freien Trägern diskutiert werden. Diese Steuerungsberichte gehen an die Amtsleitung und bilden die Grundlage der Bereichsgespräche. Im Steuerungsbericht gibt es gleichfalls Kennziffern, eine Bewertung der Kennziffern aus Sicht der Bereichs- und Abteilungsleitung sowie Vorschläge zu Zielvereinbarungen für die Aspekte, die nach Ansicht der Abteilungs- und Bereichsleitung verändert werden müssten.

Einmal **jährlich** finden **Bereichsgespräche mit dem Amtsleiter** statt, um das zurückliegende Jahr zu reflektieren und schriftlich Zielvereinbarungen für das laufende Jahr mit den Abteilungsleitungen zu treffen. Bei diesen Bereichsgesprächen sind der Amtsleiter, der regional zuständige Abteilungsleiter vom Jugendamt, in der Regel die Finanz- und Fachvorstände der Träger, je ein Repräsentant der Jugendhilfeplanung und der Entgeltfinanzierung anwesend. Jeder bringt seine Aspekte in das Gespräch ein. Die Dienststelle Entgeltfinanzierung zum Beispiel erstellt für jeden Bereich ein Werteprofil, mit dessen Hilfe man die Abweichungen des Bereichs vom Durchschnitt der zehn Stadtbereiche feststellen kann. Es findet dadurch ein Vergleich zwischen den zehn Bereichen statt, denn hier ergeben sich Anknüpfungspunkte dafür, warum es in einem Bereich andere Ergebnisse gibt als in den anderen. Das schafft die nötige Transparenz.

Zwischen den Ebenen gibt es Scharnierstellen. Es kommt nicht nur auf die Erhebung der Daten an, sondern auf Diskussion und die Haltung der Mitarbeiter und der Leitung. Wir haben eine Rahmenvereinbarung zur Hilfe zur Erziehung, die u.a. verbindlich re-

gelt, dass die vorgestellten Gespräche regelmäßig stattfinden. An diese standardisierten Vorgaben muss sich jeder Bereich und jede Abteilung halten. Bei den Inhalten, die transportiert werden, sind wir relativ flexibel. Im Fachcontrolling macht die Jugendhilfeplanung sehr viele Vorschläge, es werden auch Vorschläge von den Mitarbeitern aus den Einzelfällen aufgegriffen. Im Finanzcontrolling gibt es standardisierte Vorgaben, die umgesetzt werden, aber es werden auch Sonderauswertungen zu speziellen Fragestellungen aus den Bereichen vorgenommen.

Die Verantwortung für die **gesamtstädtische Steuerungsstruktur** trägt der Amtsleiter (**Abbildung 5**). Die Frage ist: Welche Gremien brauchen wir außerhalb der vorgestellten Bereichsstruktur, die alle zehn Bereiche im Blick haben und die die möglicherweise unterschiedliche Entwicklung in den Bereichen aufgreifen, darstellen und diskutieren? Die Konzeption einer einzelnen neuen stationären Gruppe kann auf der Hierarchieebene der Abteilungsleitungen diskutiert werden. Aber die Entscheidung darüber, ob überhaupt neue stationäre Plätze gebraucht werden, kann nur durch ein Gremium entschieden werden, das das gesamte Stadtgebiet Stuttgart im Blick hat und dazu Steuerungsaspekte berücksichtigt. Die Gesamtverantwortung trägt die Amtsleitung. Auf den einzelnen Ebenen treffen sich jeweils die Leitungen/Mitarbeiter des Jugendamtes sowie Vertreter der regional zuständigen Träger.

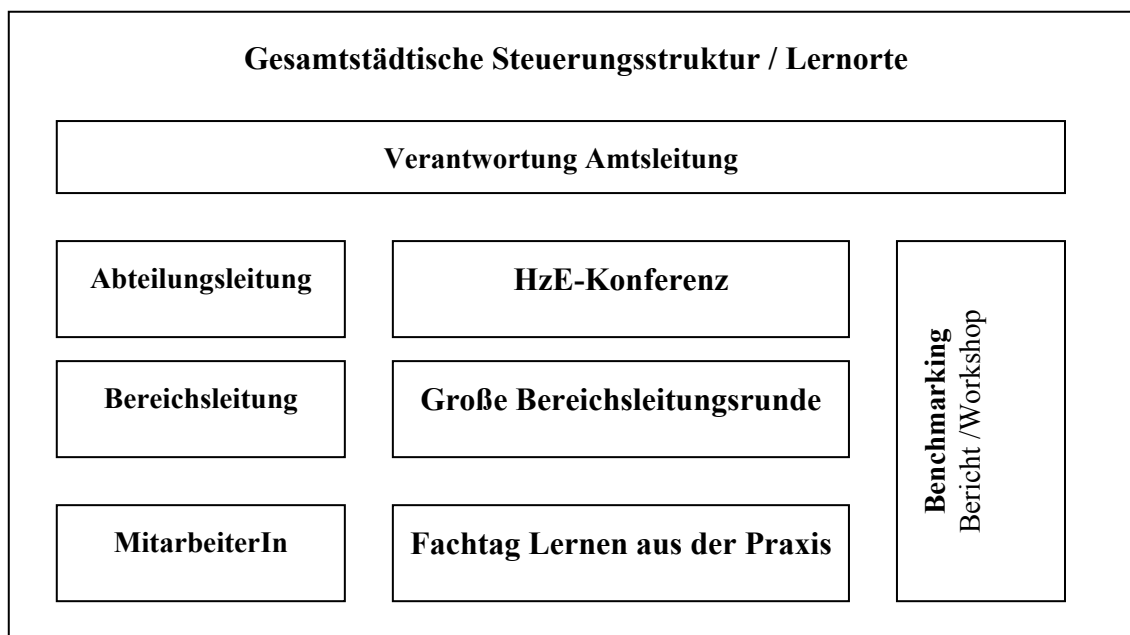


Abbildung 5

© Jugendamt Stuttgart/51-00-7/51-00-81

Ein sehr wichtiges Gremium ist die erwähnte **HxE-Konferenz**, die in regelmäßigen Abständen tagt. Dort treffen neben dem Amtsleiter die Finanz- und Fachvorstände aller sozialräumlich tätigen Träger sowie die jeweiligen Abteilungsleitungen zusammen, um grundsätzliche Entwicklungen im Umbauprozess zu entscheiden und darüber einen Vertrag abzuschließen.

Die **große Bereichsleitungsrunde** trifft sich zweimal jährlich. Sie umfasst alle zehn Bereichsleitungen ASD aus den regionalen Steuerungsbereichen, alle zehn Bereichsleitungen der Träger und auch Vertreter der Jugendhilfeplanung und der Entgeltfinanzierung, um aktuelle Probleme und Ziele fachlich zu diskutieren. Bei der letzten Bereichsleitungsrunde ging es beispielsweise um die Verknüpfung der E-Schule (Schule zur Erziehungshilfe), der Jugendhilfe und um den Umbau der Tagesgruppen.

Einmal im Jahr findet ein **Fachtag Lernen aus der Praxis** mit den Mitarbeitern statt. Dort werden besonders gelungene Einzelfälle und Projekte dargestellt und diskutiert, um den fachlichen Austausch unter den Bereichen anzuregen.

Der Benchmarkingbericht ist die vergleichende Darstellung der Controlling-Jahresergebnisse für die zehn Steuerungsbereiche in Stuttgart. Er wurde 2004 neu implementiert und damit begonnen, das Fach- und Finanzcontrolling in einem Bericht gemeinsam darzustellen. Der Benchmarkingbericht wird zum einen auf der HzE-Konferenz vorgestellt und dort diskutiert, zum anderen gibt es noch einen Workshop für alle Beteiligten des Jugendamtes und der Träger. Zu einzelnen Schwerpunkten des Berichtes werden beim Workshop Arbeitsgruppen zur weiteren vertieften Beschäftigung gebildet.

Steuerung der Erziehungshilfen – Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling

HzE-Sozialraumbudgets – Controlling? Ja, aber wie... macht's Ulm?

GERDA HERRMANN

Sachgebietsleiterin Finanzen, Stadtjugendamt Ulm

ANGELIKA JOSUPEIT-TESCHKE

Leiterin des Stadtjugendamtes Ulm

1. Die HzE-Sozialraumbudgets

Ein Baustein des sozialraumorientierten Umbaus der Jugendhilfe in Ulm war der Abschluss von HzE-Sozialraumbudgetverträgen mit freien Trägern, die in einer Modellphase von 2003 bis 2005 zunächst in zwei, ab 2004 in drei Regionen erprobt wurden.

Seit dem 01.01.2007 bestehen vertragliche Vereinbarungen mit den Trägern der Erziehungshilfe in allen Ulmer Sozialräumen, die wie folgt aussehen:

- Einbezogen sind alle Hilfen gem. §§ 19 – 21, 27, 29 – 35, 35a, 41, 42 SGB VIII.
- Abgerechnet wird auf der Grundlage von §§ 78a ff. SGB VIII (Vereinbarungen über Entgelte und Leistungen für alle – auch ambulante – Hilfen).
- Der Träger erhält für die von ihm erbrachten Leistungen eine Abschlagszahlung zu Beginn jedes Quartals.
- Die Beratungsverpflichtung des freien Trägers (im Sozialraumteam) bedingt nicht die Leistungserbringung durch diesen. Die Trägerpluralität und das Wunsch- und Wahlrecht sichert der öffentliche Träger.
- Es gab bis 2006 kein Budget für fallunspezifische Leistungen. Diese waren aus dem HzE-Budget zu erwirtschaften. Ab 2007 ist dies geändert; sie sind nach oben hin begrenzt.
- Die Entscheidung über fallunspezifische Leistungen ist im Sozialraumteam zu treffen („votieren“) und ist sonst nicht abrechenbar.
- Es gibt kein Bonus-System. Grundlegend für die HzE-Sozialraumbudgets gilt, dass
 - kein Echtbudget, sondern fiktive Budgets gebildet wurden (= Verbleib in der Vorabdotierung),
 - ausschließlich die Ausgaben einbezogen werden und die Einnahmen unberücksichtigt bleiben und
 - die Budgetverantwortung vom freien und öffentlichen Träger gemeinsam wahrgenommen wird, so dass

- a) keine Budget(abschlags)zahlungen an den freien Träger zur eigenen Bewirtschaftung erfolgen. Das Sozialraumbudget wird weiterhin durch den öffentlichen Träger bewirtschaftet und gemeinsam „controlled“.
- und
- b) der freie Träger keine Entscheidungsbefugnis über Hilfen, sondern allenfalls ein Vetorecht hat.

Um die mit der Einführung der Budgetverträge verbundene Steuerung der Erziehungshilfe praktisch wahrnehmen zu können, bedurfte es der Entwicklung passender Controllinginstrumente, die sowohl fachliche als auch finanzwirtschaftliche Aspekte abbilden.

Dies geschah mit der Formulierung von **Zielen mit dazugehörigen Kennzahlen**, die quantitative Aussagen machen und qualitativ bewertet und kommentiert werden¹:

Ziel 1:

Hilfen werden so ausgestaltet, dass die betroffenen Menschen nachhaltig von öffentlicher Hilfe unabhängig sind.

Je zielgerichteter und maßgeschneiderter ein Hilfesystem entwickelt wird, desto schneller treten die angestrebten Wirkungen ein, was sich in der Verkürzung der Dauer von Hilfen ausdrückt:

Kennzahl 1.1

Die Dauer, die ein junger Mensch in einer Hilfe zur Erziehung ist, beträgt im Durchschnitt

- in 2003 36 Monate
- in 2004 33 Monate
- in 2005

Ob Menschen unabhängig von öffentlicher (Jugend) Hilfe sind, lässt sich tendenziell durch die Quote am Gesamtanteil der 0- bis 21-Jährigen darstellen:

Kennzahl 1.2

Der Anteil an Minderjährigen und jungen Volljährigen mit Hilfe zur Erziehung am Gesamtanteil der 0- bis 21-Jährigen beträgt

- in 2003 1,32 %,
- in 2004 1,32 %
- in 2005

Ziel 2:

Hilfen setzen frühzeitig und maßgeschneidert im Lebensumfeld des Betroffenen an. Ob Hilfen frühzeitig einsetzen, kann daran festgestellt werden, wie viel Unterstützung Familien und jungen Menschen erfahren, bevor eine (kostenintensivere) Hilfe zur Erziehung einsetzt:

¹ Auszug aus dem Projektplan der „Geschäftsprozessoptimierung Sozialraumorientierung“

Kennzahl 2.1

Der Anteil an Hilfen vor einer Hilfe zur Erziehung an allen geleisteten Hilfen beträgt

- in 2003 30 %
- in 2004 33 %
- in 2005

Wenn ein Bedarf an Hilfe zur Erziehung besteht, kann dabei auf ambulante, teilstationäre oder stationäre Hilfen zurückgegriffen werden. Im Lebensumfeld der Betroffenen setzen vorrangig die ambulanten und teilstationären Hilfen an:

Kennzahl 2.2

Der Anteil an nicht stationären, vor Ort geleisteten Hilfen zur Erziehung an allen Hilfen zur Erziehung beträgt

- in 2003 68 %,
- in 2004 72 %
- in 2005

Besteht die Notwendigkeit, ein Kind oder einen Jugendlichen in einer Heimeinrichtung unterzubringen, ist dies in Ulm im Oberlinhaus oder im Zentrum „guterhirte“ oder aber außerhalb Ulms in weiteren Einrichtungen möglich. Je höher die räumliche Entfernung zwischen der Einrichtung und dem Elternhaus ist, desto schwieriger ist es, die Rückkehr dieser jungen Menschen in ihre ursprüngliche Umgebung und/oder ihr Elternhaus umzusetzen. Darüber hinaus sind mit der „externen“ Unterbringung zwangsläufig auch die Trennung von gegebenenfalls positiven Kontakten (Schule, Freundeskreis, weitere Verwandte, Sportverein) verbunden:

Kennzahl 2.3

Der Anteil an stationären Hilfen außerhalb Ulms an allen Hilfen zur Erziehung außerhalb des Elternhauses beträgt

- in 2003 30 %,
- in 2004 25 %
- in 2005¹

Darüber hinaus wurden und werden im Controlling weitere Daten, die auch den „Außenblick“ auf die Struktur und soziale Belastung einer Region zuließen, hinzugezogen.

2. Datenerhebungen

Im Folgenden wird in Übersichten dargestellt, welche Daten in welchen Kategorien in das Controlling einbezogen werden:

¹ Auszug aus dem Projektplan der „Geschäftsprozessoptimierung Sozialraumorientierung“

2.1 Sozialraumanalyse:

- Bevölkerungsstruktur nach Altersklassen (Geschlecht/Nationalität),
- Familien mit Kindern an allen Familien (1, 2, 3, mehr als 3 Kinder),
- ausländische Familien an allen Familien,
- ausländische Familien mit Kindern an allen Familien mit Kindern (1, 2, 3, mehr als 3 Kinder),
- Wanderungsbewegung (Altersklassen),
- Zuzüge/Wegzüge Familien in HzE,
- Aussiedler (nach Altersklassen) an entsprechend altersgleicher Bevölkerung,
- Bevölkerungsdichte (Einwohner pro qm),
- Arbeitslose (nach Altersklassen) an entsprechend altersgleicher Bevölkerung (Arbeitslosenrelationen bzw. -quoten),
- Sozialhilfebezieher (nach Altersklassen) an entsprechend altersgleicher Bevölkerung,
- (potenziell) Alleinerziehende,
- „ungünstige“ Wohnlagen (qm pro Einwohner; Anteil Sozialwohnungen),
- Jugendgerichtshilfefälle (14 bis <18 Jahre, 18 bis <21 Jahre) an entsprechend altersgleicher Bevölkerung,
- Familiengerichtshilfefälle an Familien,
- HzE (nach Leistungen/Intensität).

Erkenntnisse aus der Sozialraumanalyse und der dabei ermittelten Sozialindikatoren können Fallzahlenentwicklungen oder Finanzentwicklungen in einem Sozialraum erklären. Der Vergleich der Sozialindikatoren nach Sozialräumen gibt Hinweise für unterschiedliche Entwicklungen.

Beispiele der Vorlagen von Sozialraumanalysen aus Ulm (**Abbildungen 1 und 2**):

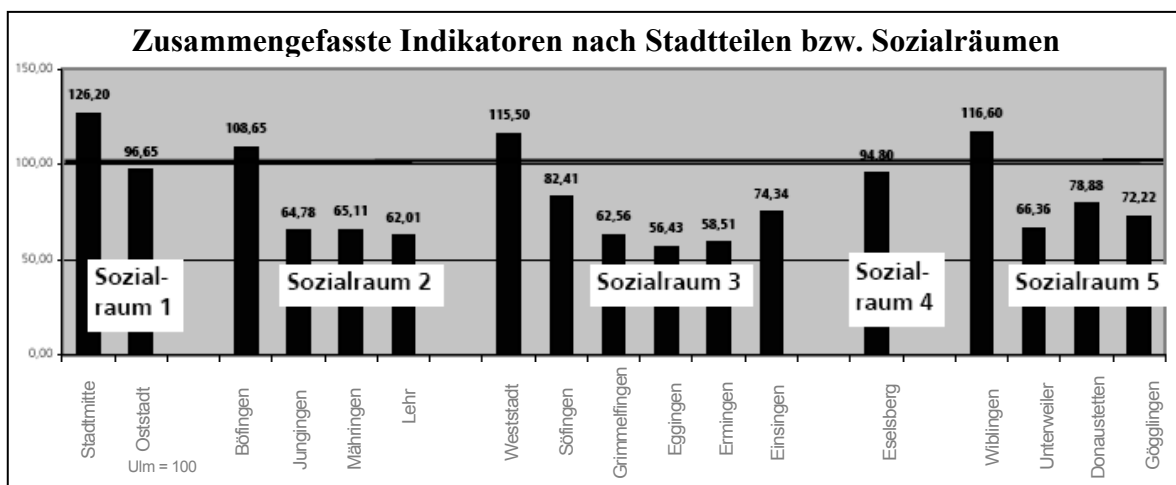


Abbildung 1

© Jugendamt Ulm

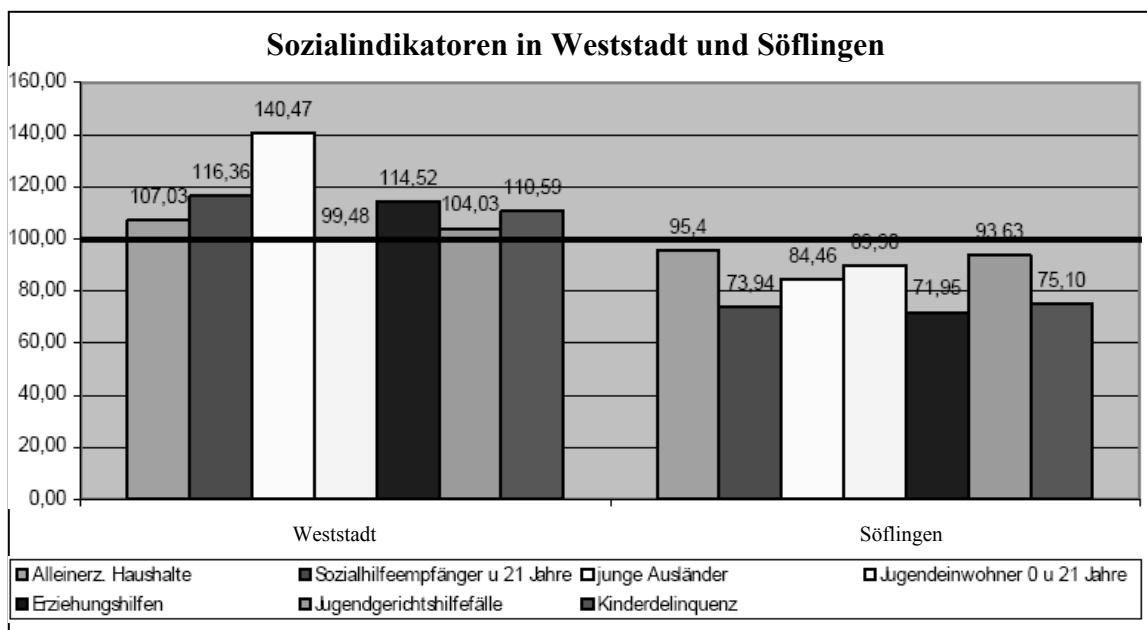


Abbildung 2

© Jugendamt Ulm

2.2 Integrierte Berichterstattung auf örtlicher Ebene (IBÖ)

- Hilfen zur Erziehung,
- Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII,
- Inobhutnahmen von Kinder und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII,
- Stellen der Sozialen Dienste des Jugendamtes,
- Jugendgerichtshilfefälle,
- Sorgerechtsentzüge (Anrufungen/Meldungen nach § 50 (3) SGB VIII in Verbindung mit § 1666 BGB),
- Krippen- und Hortplätze / Altersgemische Gruppen,
- Stellen der Schulsozialarbeit und Jugendsozialarbeit an Schulen,
- Hauptamtliche Kräfte im Bereich der Jugendarbeit/Jugendsozialarbeit (ohne Schulsozialarbeit an Schulen),
- Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsbewegung,
- Empfänger von Hilfe zum Lebensunterhalt (Minderjährige),
- Arbeitslose,
- Alleinerzogene Minderjährige,
- Von Scheidungsverfahren/Trennung betroffene Minderjährige,
- Wohnfläche.

Diese Daten werden unter anderem für die Sozialraumberichterstattung aufbereitet, bilden aber gleichfalls die Grundlage für die (vergleichende) Berichterstattung auf überörtlicher Ebene.

14 Weststadt, 16 Söflingen mit 17 Grimmelf., 19 Donaut., 23 Egg., 24 Erm., 27 Eins.									
Buchungsz.	Name, Vorname	Bezirk	Sozial- arbeiter	Hilfeart	HA'Ziff. SGB VIII	Träger	Tr.-Ziff.	Beginn	Ende
2 2 9 0 6 9		163		§ 33 Erstattung	12	Heidenheim	0	11.01.2000	
2 2 9 0 9 8		140		§ 34 BJW	15	Oberlin-Haus	1	07.09.2001	31.07.2004
2 2 8 8 1 3		147		§ 33 + Betreu- ung	13	Fam.-W.	0	05.11.2002	
2 2 9 2 3 3		140		§ 29	5	Schülerladen	51	15.09.2004	14.10.2004
2 3 3 0 4 4		165		§ 31	7	Oberlin-Haus	1	01.04.2003	31.08.2005
2 3 3 0 4 4		165		§ 35a , § 31	33	Oberlin-Haus	1	01.09.2005	14.05.2006
2 3 3 0 4 4		165		§ 35a , § 29	33	Konradihaus	17	12.09.2005	24.03.2006
2 3 3 0 4 4		165		§ 35a , § 30	33	Oberlin-Haus	1	15.05.2006	
2 3 3 0 4 4		165		§ 27 sonstige	3	Flex-Schule	1	15.05.2006	
2 2 9 2 8 7		161		§ 27	3	Oberlin-Haus	1	19.04.2006	23.10.2006
2 3 3 3 1 5		148		§ 34	14	Guter Hirte	2	07.11.2003	31.05.2006
2 3 3 3 1 6		148		§ 34	14	Guter Hirte	2	07.11.2003	31.05.2006
2 3 3 3 1 4		148		§ 34	14	Guter Hirte	2	07.11.2003	31.05.2006
2 3 3 3 1 4		146		§ 31	7	Oberlin-Haus	1	29.11.2004	28.02.2005
2 3 3 0 8 1		142		§ 29	5	Schülerladen	51	01.01.2003	31.06.2005
2 2 8 7 8 6		142		§ 41, § 30	21	St. Hildegard	28	01.10.2002	02.04.2004
2 2 9 3 0 8		160		§ 33 Bereitsch. + Betr.	11	Oberlin-Haus	1	21.09.2006	
2 2 6 1 8 8		141		§ 31	7	Oberlin-Haus	1	01.06.2005	
2 2 6 1 8 8		141		§ 32	8	AWO Kinderta- gesstätte	51	01.06.2005	30.04.2006
2 2 6 1 8 8		141		§ 32	8	Caritasverband	51	01.06.2005	30.04.2006
2 2 6 2 1 1		141		§ 32	8	AWO Kinderta- gesstätte	51	01.06.2005	30.04.2006
2 2 6 2 1 1		141		§ 32	8	Caritasverband	51	01.06.2005	30.04.2006

Abbildung 4

© Jugendamt Ulm

2.3.2 Schlüsselkennzahlen

- Dauer, die ein junger Mensch in einer Hilfe zur Erziehung ist,
- Anteil an Minderjährigen und jungen Volljährigen mit HzE am Gesamtanteil der 0- bis 21-Jährigen,
- Anteil an Hilfen vor einer Hilfe zur Erziehung an allen geleisteten Hilfen,
- Anteil an nicht stationären, vor Ort geleisteten Hilfen zur Erziehung an allen Hilfen zur Erziehung,
- Anteil an stationären Hilfen außerhalb Ulms an allen Hilfen zur Erziehung außerhalb des Elternhauses,
- Ausgabentwicklung.

Diese Daten werden sozialraumbezogen und gesamtstädtisch ermittelt und sind Grundlage für fachliche und finanzwirtschaftliche Bewertungen. Informationen über Kennzahlen und Sozialraumberichte (mit Zeitreihen) werden auch in die gemeinderätlichen Gremien eingebracht.

3. Budgetentwicklung – Controlling

Die Budgetentwicklung wird mit den freien Trägern (Schwerpunktträger) anhand von so genannten „Kontoauszügen“ in den sechsmal jährlich stattfindenden Controllingsitzungen besprochen und analysiert (**Abbildung 5**).

100 Weststadt/Söflingen		Mittelverbrauch – Hochrechnung	
		Stand:	20.09.2006
Budget entsprechend Vertrag vom:			
		<u>Soll</u>	<u>Ist</u>
Ausgangsbudget:	z.B.	2.000.000,00	2.000.000,00
<u>Ausgaben</u>			
100 allg. 12/05 – 11/06		1.228.322,00	921.241,50
102 Vorauszahl.f. 01/06 – 12/06		605.357,97	454.018,48
101 § 35a ambulant 12/05 – 11/06		38.726,20	29.044,65
Fallunspezifische Ausgaben		12.820,00	9.615,00
Voraussichtlicher Mittelverbrauch (Soll) / Bereits verbrauchte Mittel (Ist)		1.872.406,17	1.404.304,63
Rest + / -		127.593,83	
<u>nachrichtlich:</u> 104 OEG-Fälle (nicht im JH-Haushalt)		56.789,80	42.592,35
Mit diesen Bezeichnungen werden zum einen die Sozialräume differenziert und zum anderen die Art der Zahlung und damit Belastung des Haushalts, z.B. die individuellen Steuerungsbezirke (so genannt in basis) 100, 101, 102 etc. betreffen nur den Sozialraum Weststadt/Söflingen			
Steuerungsbezirk	100	(oder bei den anderen Sozialräumen dann 200, 300 etc.) wird einem Fall zugeordnet, in dem Ausgaben aufgrund von Rechnungen, die nach Ablauf des Monats kommen, getätigt werden.	
	102	(Oder bei den anderen Sozialräumen dann 202, 302 etc.) wird einem Fall zugeordnet, in dem Ausgaben mtl. Im Voraus anfallen, z.B. Zahlung von Pflegegeldern.	

Abbildung 5

© Jugendamt Ulm

Die hochgerechneten Soll-Ausgaben geben an, welche Kosten voraussichtlich in einem Sozialraum in einem Haushaltsjahr entstehen. Ergibt sich aus diesem Budgetstand im einzelnen Sozialraum ein weiterer Handlungsbedarf, wird weiteres Datenmaterial hinzugezogen und analysiert. Um Ursachen für Kostensteigerungen zu ergründen, können sowohl harte, überprüfbare Daten (zum Beispiel Fallzahlenanstieg) als auch weiche, nicht erfassbare Daten (zum Beispiel vor Ort reichen die Hilfeangebote nicht aus) Klärung bieten.

Bei der Feinanalyse werden die Daten der einzelnen Sozialräume nach verschiedenen Kriterien analysiert. Dabei sind zum Beispiel Änderungen in den Hilfearten, kostenintensive Fälle oder Umzüge/Sozialraumwechsel Indizien für entsprechende finanzielle Entwicklungen. Der Analyse folgt gegebenenfalls eine Vereinbarung von Handlungsstrategien mit dem jeweiligen Schwerpunktträger, dem eine „Erfolgskontrolle“ in der nächsten Controllingsitzung folgt (**Abbildung 6**).

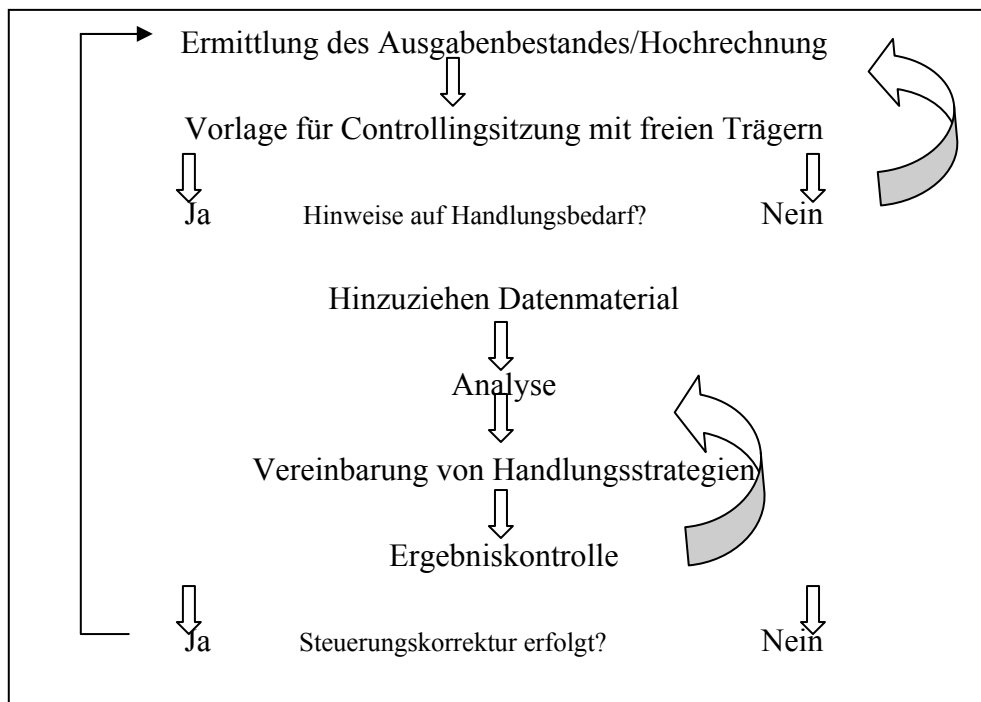


Abbildung 6

© Jugendamt Ulm

Die für die Sozialräume zuständigen Sachgebietsleiter sind in diese Analyse eingebunden und bei Bedarf werden konkrete Steuerungsschritte in Abstimmung mit dem Schwerpunktträger vereinbart. Steuerungsinhalte sind zum Beispiel „Altfallüberprüfungen“, Ermittlung von „Rückkehr“quoten (Stichproben).

Aus der Tatsache, dass sich alle Beteiligten (Schwerpunktträger, Sachbearbeiter im Sozialen Dienst und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe, Mitarbeiter der offenen Kinder- und Jugendarbeit, Sozialraumsachgebietsleiter) aktiv mit den Entwicklungen im Sozialraum befassen, ergibt sich eine Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling. Es ist inzwischen unbestritten, dass Fachlichkeit aus pädagogischer Sicht nicht von finanziellen Aspekten und Auswirkungen unabhängig „gelebt“ werden kann und dabei aber die Fachlichkeit der Pädagogik nicht verloren geht.

Steuerung der Erziehungshilfen: Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel eines Berliner Bezirks

„Jugendhilfe ist nicht steuerbar!“ – Oder doch?

THOMAS MOSER

Fachcontrolling, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin, Jugendamt

GABRIELE SEIDEL-SCHÄFFER

Fachcontrolling, Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin, Jugendamt

Wir sagen: **Jugendhilfe ist steuerbar und Jugendhilfe muss gesteuert werden!**

Fallzahlenentwicklung der Hilfen zur Erziehung in Deutschland (Abbildung 1)

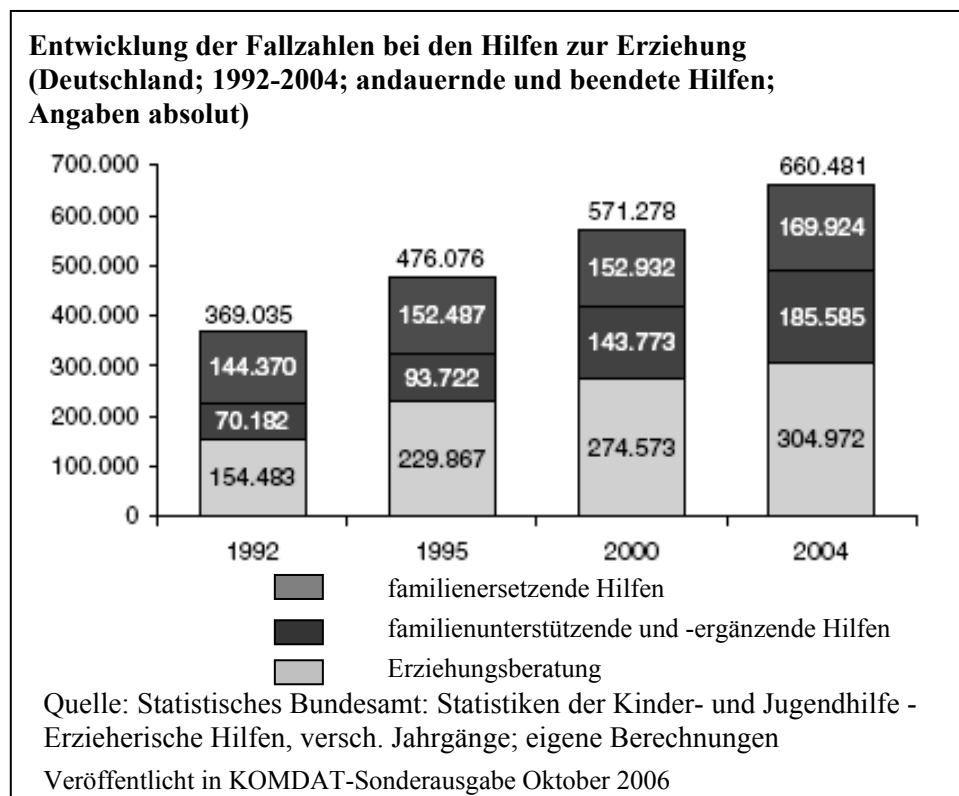


Abbildung 1

Warum mussten wir steuern?

- Wenn man diese Zahlen ansieht, wird deutlich, warum gerade jetzt der Steuergedanke in den Jugendämtern in Deutschland und speziell im finanzschwachen Berlin aufkam. Der finanzielle Druck ist gewachsen.
- Es besteht eine fachliche Notwendigkeit, weil in Jugendämtern sicherlich verschiedene Trends abliefen, aber besonders in der Einzelfallbetrachtung die finanziellen Mittel nicht im Vordergrund standen. So hörte man: „Je mehr Hilfen umso

besser“ und förderte gerade mit diesem Verhalten keine Stärkung der Potenziale, sondern unterstützte eine (passive) Versorgungsmentalität.

- Die fachlichen Maximen wurden dann deutlich – **schon 1990** – festgeschrieben und wurden lange nicht *wirklich* beachtet und gelebt.
- Die Menschen, die jetzt sagen, dass sei ein alter Hut und das hätten wir doch schon zum Beispiel in der „Gemeinwesenarbeit ..., haben vielleicht recht, aber die Nachhaltigkeit der Ansätze war nicht gegeben.

Was war zu tun?

- **Einführung der Sozialraumorientierung als**
 - Planungsinstrument,
 - Arbeitsmethode,
 - Organisationsprinzip.
- **Konkret heißt das u.a.:**
 - kooperativ mit Schwerpunktträgern zusammenarbeiten,
 - Angebote für niedrigschwellige und flexible Hilfen schaffen,
 - Prävention ausbauen,
 - aktive Mitarbeit der Betroffenen bei der Hilfeplanung als Grundlage voraussetzen,
 - Vernetzung im Kiez praktizieren – nicht nur diskutieren.

Der Bezirk Tempelhof-Schöneberg hat etwa 330.000 Einwohner. Der Bezirk ist vor ein paar Jahren im Rahmen der Bezirksverwaltungsreform fusioniert worden. Früher gab es zwei unterschiedliche Bereiche, woraus sich in den Fragen der Steuerung, in der Frage der Kultur von Sozialarbeit die Schwierigkeiten jetzt nach Jahren durchaus noch ergeben. Wir haben ein Budget im Transferbereich der HzE-Leistungen von rund 28,5 Millionen zu bewirtschaften, das verteilt sich auf ca. 1.300 Fälle im Bereich Hilfen zur Erziehung. Der Bezirk teilt sich in Ortsteile, die fast identisch als Sozialräume und Steuerungsgrößen übernommen wurden (**Abbildung 2**).

Wir sehen es ebenso, wie bereits auf dieser Tagung gehört, dass von unten gesteuert werden muss. Wir sagen aber, es muss **überhaupt** gesteuert werden. Jahrelang wurde Steuerung nicht strukturiert betrieben. Aus diesem Grund haben wir 2002/2003 angefangen, uns in Richtung Sozialraumorientierung auszurichten. Es war ein mühsamer Prozess. Wir sind auch immer noch dabei. Unser Bezirk war der erste in Berlin, der die Sozialraumorientierung begonnen hat. Wir waren nicht immer sehr wohlgeglitten dabei, haben uns viele kritische Worte anhören müssen. Mittlerweile handelt es sich um ein Landesprojekt, an dem alle Bezirke beteiligt sind, die jetzt noch im Prozess der Qualifizierung der Mitarbeiter stecken. Sicherlich ist es in jedem Bezirk etwas anders. Aber in Berlin ist es schon ein Fortschritt, ein Projekt für alle Bezirke laufen zu lassen, weil jeder Bezirk sich als eigenes Hoheitsgebiet sieht.

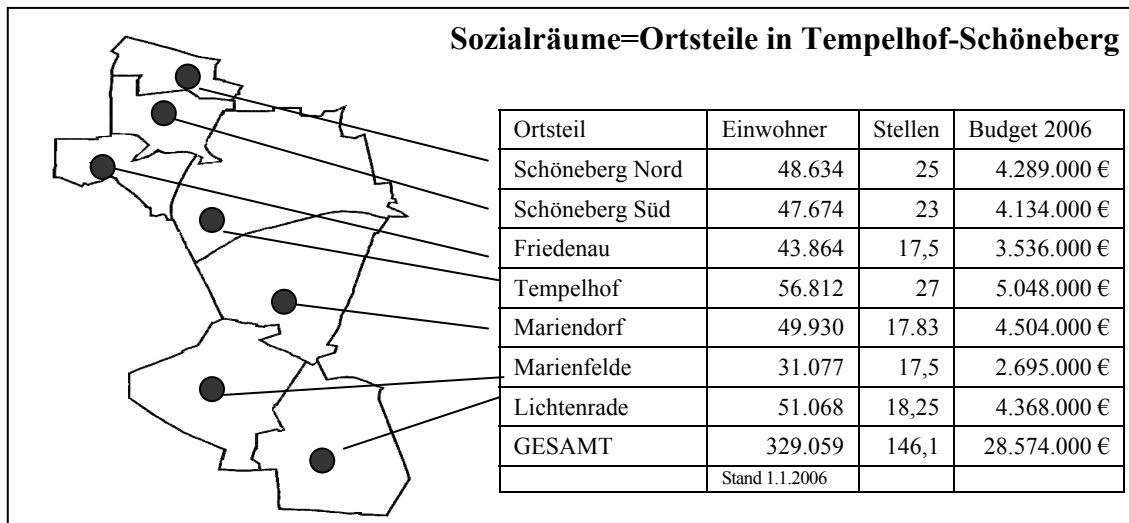


Abbildung 2

© Thomas Moser, Jugendamt Tempelhof-Schöneberg

Ein erster Ansatz war für uns, dass wir die Organisationsform des Jugendamtes geändert haben (**Abbildung 3**). Wir haben also nicht mehr die typischen Fachbereiche, sondern haben uns in einer so genannten Matrixorganisation strukturiert, wo wir unsere Sozialräume erkannt haben, die von der Größe her nach unserer Ansicht noch steuerbar sind.

Weil wir erkannt haben, dass Jugendhilfe steuerbar ist und etwas in Richtung Steuerung getan werden muss, wurde ein eng vernetztes Controlling installiert, das weiter ausgebaut wird. Es gab natürlich auch vorher schon vereinzelte Ansätze dafür, aber vor etwa einem Jahr haben wir auf Abteilungsebene für das gesamte Jugendamt ein Controlling etabliert, das sich aus

- Finanzcontrolling
- Kosten- und Leistungsrechnung
- Fachcontrolling
- Personalcontrolling und Personalentwicklung

zusammensetzt.

... und so steuern wir:

- Festlegung von fachlichen, bezirklichen Standards von der Fachleitung,
- Anwendung der Methoden der Sozialraumorientierung zur Steuerung im Einzelfall bei der Hilfeplanung durch den RSD,
- Über die Durchschnittswerte für Hilfen wird mehr Bewusstsein für die Einzelfallkosten bei RSD und Ortsteilleitung erreicht,
- Verantwortlichkeit der Ortsteilleitung für das Ortsteilbudget,
- Controlling vor Ort zur Information der Mitarbeiter/innen des Ortsteils,
- Regelmäßige Gespräche mit den Leitungen, Teilnahme an Leitungssitzungen und Workshops,
- Regelmäßiges Berichtswesen (elektronisch vierteljährlich – Druckfassung jährlich),
- Ständige Information über Newsletter.

Organigramm
der Abt. Familie, Jugend und Sport
Stand April 2006



66

Steuerungskreislauf

Anhand eines Beispiels aus unserer Praxis möchte ich hier den Steuerungskreislauf (**Abbildung 4**) vorstellen.

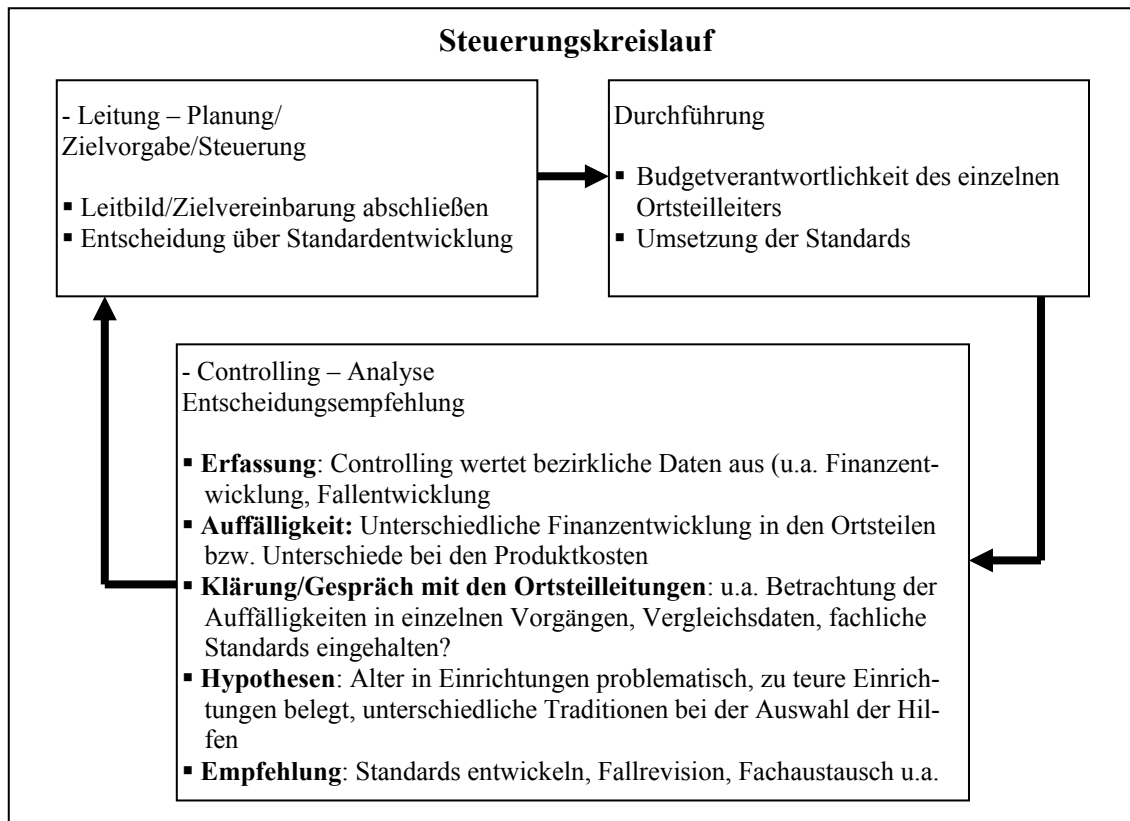


Abbildung 4

© Thomas Moser, Jugendamt Tempelhof-Schöneberg

Das **Controlling** hat die Aufgabe der Analyse und Entscheidungsempfehlung.

Erfassung: Bei der Erfassung und Auswertung unserer Daten stellten wir im Mai 2006 fest, dass in einigen unserer Produkte der HzE die Transferkosten weit über den Berliner Durchschnittswerten lagen, zum Beispiel ganz besonders die Budget fressenden stationären Unterbringungen in Schichtdienstgruppen.

Auffälligkeiten: Unsere genaueren Untersuchungen ergaben sogar deutliche Unterschiede der Ortsteile in einer selben Hilfeart bezüglich der Fallzahlen und der Fallkosten. Am oben genannten Beispiel bleibend, den Unterbringungen in Schichtdienstgruppen, unterschieden sich die Ortsteile zum Beispiel in der Auswahl der Heime, dem Alter der Kinder, der Verweildauer.

Klärung: In unseren Gesprächen mit den Ortsteilleitern versuchten wir diese Auffälligkeiten zu klären.

Unsere **Hypothesen** wurden oft bestätigt. Die Fragen nach Traditionen der Hilfeplanung in den Ortsteilen, wie zum Beispiel eine besondere Häufung einer speziellen Hilfeart, wurden diskutiert (in unserem Bezirk ist zum Beispiel die Belegung von sozialpädagogischen Gruppen sehr unterschiedlich) wie auch die Einhaltung von Standards.

Empfehlung: Als Ergebnis dieser Gespräche mit den Ortsteilleitern haben wir einige Empfehlungen ausgesprochen, insbesondere zur Festlegung von Standards. Hierzu wieder einige Beispiele, wie: Bei Hilfeplanungen sind Kriterien für eine Rückführung des Kindes zu den Eltern und die Inhalte der Elternarbeit aufzuführen, Fallrevisionen bei den über 16-jährigen Untergebrachten in Schichtdienstgruppen durchzuführen oder regelmäßigen Fachaustausch zu solchen Fragen einzuführen.

Unsere Steuerungsempfehlungen gingen als Diskussionsvorlage zur **Leitung**, die die Aufgabe der Planung/Zielvorgabe/Steuerung hat. An die Leitung haben wir aufgrund unserer Erfahrungen bei den Analysen dringend appelliert, Leitbilder festzulegen.

Beschlüsse zu Standards gehen zur **Durchführung** in die Ortsteile. Der Ortsteilleiter trägt die Verantwortung für die Umsetzung der Standards. Damit schließt sich der Steuerungskreislauf.

Was in diesem einen Jahr passiert ist, wo wirklich die unterschiedlichen Professionen im Controlling zusammengekommen sind: Sozialarbeit, Verwaltung, unterschiedliche Aspekte, Wirtschaftlichkeit, Fachlichkeit, ist schon erstaunlich. Natürlich haben wir Diskussionen erwartet, aber dass wir letztendlich zusammen an einer Sache arbeiten und wir das Gefühl haben, dass sich in diesem Jahr, in dem wir ja noch nicht einmal diesen Steuerungskreislauf durchgemacht haben, schon einiges erreicht haben. Wir sind allerdings noch am Üben. Controlling wird in Sozialarbeit und Verwaltung als Qualität erkannt, so betrachtet auch die Sozialarbeiterin den finanziellen Aspekt und der „Verwaltungsmensch“ achtet darauf, dass trotz Wirtschaftlichkeit die Fachlichkeit gewahrt und verbessert wird!

Kernaussage und Knackpunkte

- Leitbild und Standards, Standards entwickeln!
- Umsetzung der Steuerung in der Matrix-Organisation verbessern,
- Traditionen unterschiedlicher Arbeitsweisen in Ortsteilen und individuelle Werte hinterfragen,
- strukturelle Steuerung im Einzelfall und in der Gesamtheit vertiefen,
- Wirksamkeitsanalyse von Hilfen durchführen,
- Feedbackschleifen institutionalisieren.

Wir als Controlling sind in den wesentlichen Leitungsrunden vertreten, in denen auch die politische Ebene von der Stadträtin, Jugendamtsdirektor, Jugendhilfeplanung, Fachleitung und die Ortsteilleitung vertreten sind. Dort werden unsere Erkenntnisse und unsere Überlegungen diskutiert. Es gibt zusätzlich einmal im Jahr eine Klausurtagung, auf der wir auswerten, ob wir unsere Ziele erreicht haben und welche Ziele für die nächste

Zeit anstehen. Inzwischen können wir auch schon die Zahlen und Entwicklungen zwischen den Ortsteilen vergleichen. Dann sind wir mit den Ortsteilleitungen ins Gespräch gegangen. Natürlich ist jeder Ortsteil, jede Ortsteilleitung anders, aber wir konnten über die Gespräche eine Menge in Bewegung setzen und Aspekte austauschen. Wir sind jetzt dabei, aus den Erkenntnissen, die für alle Ortsteile gelten, entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung zu überlegen. Dazu wird ein Extra-Workshop stattfinden. Wir informieren ansonsten die Leitungskräfte über ein regelmäßiges Berichtswesen in elektronischer Form vierteljährlich. Wir haben erstmals einen schriftlichen Bericht vorgelegt, wo Fallentwicklung, Finanzentwicklung, aber auch die Sozialdaten und noch einige andere Aspekte einbezogen worden sind.

Fazit: Es ist auf jeden Fall zu steuern! Das Totschlagargument dafür „Jugendhilfe ist eine gesetzliche Leistung“ – das ist sie natürlich – aber auch diese gesetzliche Leistung kann man bis zu einem gewissen Punkt steuern.

Wo sehen wir den größten Gewinn im Controllingsystem? Durch das Controlling, das wir aufgebaut haben, ergab sich zum ersten Mal seit Jahren eine umfassende Information über finanzielle Zusammenhänge. In diesem Rahmen können wir Leitungskräfte entsprechend beraten und darauf hinwirken, dass nicht mehr so diffus gesteuert wird, sondern viel konkreter. Wir sehen es als sehr wichtig an, dass Fach-, Finanz- und Personalcontrolling so eng zusammenwirken, wie wir arbeiten. Das heißt, dass wir wirklich vernetzt arbeiten. Wir sind nicht drei Bereiche, die nur räumlich zusammensitzen, sondern wir arbeiten an einem Thema und an einer Problematik und sitzen an einem Tisch und versuchen damit umzugehen. Auch in Gesprächen mit der Leitung sind wir oft in dieser Konstellation zusammen und das sehen wir als sehr hilfreich an.

Wir konnten in der relativ kurzen Zeit eine vertiefte Betrachtung der Fragen der Inobhutnahme und der Pflegekinder vornehmen. Diese Fragen sind wir bisher noch nicht so strukturiert angegangen.

Wir arbeiten inzwischen mit einem Ortsteilbudget, das, wie Prof. Münster sagte, nur die planerische Größe ist, aber darüber wird erstmals auch für Leitungskräfte und Mitarbeiter ein Finanzrahmen klar, der selbstverständlich nicht den Einzelfall aushebelt, aber die Verantwortlichkeit auch für die Finanzen entwickelt.

Ein großes Manko in der Vergangenheit war die fehlende Standardisierung. Das war sozusagen unsittlich, „Sozialarbeit muss immer den Einzelfall betrachten“. Man muss aber schauen, wo es Gemeinsamkeiten gibt, und dass der Bürger, der im Süden des Bezirks wohnt, zumindest ähnlich behandelt wird wie der Bürger, der im Norden wohnt. An diesem großen Problem müssen wir in den künftigen Jahren arbeiten.

Wir haben uns natürlich inhaltlich damit auseinandergesetzt, was Controlling bedeutet, bedeuten kann und bedeuten muss. Die Leitungskräfte bis zur politischen Ebene betrachten uns meist noch so, dass wir irgendwelche Maßnahmen durchsetzen sollen, aber, dass die eigene Verantwortlichkeit der Leitung an erster Stelle steht und wir als Controlling Hilfsmittel, Unterstützer und Warnsystem sind, das wird noch nicht immer so gesehen, aber wir sind da auf einem guten Weg.

Steuerung der Erziehungshilfen: Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel des Landkreises Nordfriesland

BIRGIT STEPHAN

Leiterin des Fachbereichs Jugend und Familie, Landkreis Nordfriesland, Husum

Der Kreis Nordfriesland hat 165.000 Einwohner, die sich auf 2.000 Quadratkilometer verteilen. Wir sind der am zweitdünnsten besiedelte Kreis in der Bundesrepublik. Wir haben etwa 500 HzE-Fälle im Jahr (ohne Legasthenie). Wir geben etwa 7,5 Millionen Euro im Jahr für Hilfen zur Erziehung aus. Außerdem laufen etwa 100 fallunspezifische kleine und große Projekte. Am Anfang des Sozialraumprojektes 2002 wusste keiner von uns, was fallunspezifische Arbeit ist. Aber manchmal muss man einfach den Mut haben, zu beginnen und es sich entwickeln zu lassen.

Drei Thesen zur Steuerung in den Hilfen zur Erziehung:

1. Wirklich steuern können nur die MitarbeiterInnen, die an der Basis die Fälle bearbeiten.
2. Leitungsaufgabe ist es, den MitarbeiterInnen geeignete Steuerungsinstrumente an die Hand zu geben und dafür zu sorgen, dass diese (konsequent) angewendet werden.
3. Die Hilfen zur Erziehung können nach den Erfahrungen in Nordfriesland am besten gesteuert werden über: Arbeitsqualität, Geld und Spaß an der Arbeit.

Steuerung über Arbeitsqualität

Die einfachste Form der Verbesserung von Arbeitsqualität ist die Standardisierung von Fallbesprechungen und ähnlichen Sachen. Schon nicht mehr so einfach ist die Veränderung der Sprache. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass in der Hilfeplanung Umgangssprache sehr wichtig ist. Nur in Umgangssprache wird konkret ausgedrückt, was tatsächlich in der Hilfe gemacht werden soll, was tatsächlich der Bedarf ist, und was – in Kindeswohlgefährdungsfällen – das Kindeswohl tatsächlich gefährdet. Sozialpädagogische Fachsprache hilft uns da nicht wirklich weiter. Wir haben sehr viel daran gearbeitet, dass die Protokolle der Kontraktgespräche in Umgangssprache geschrieben werden. Auch die Situationsbeschreibung aus Sicht der Betroffenen bei der Falleingabe werden bei uns in Ich-Form und in Umgangssprache – in der Sprache der Betroffenen – geschrieben. Das ist sehr hilfreich, weil die Sozialarbeiter gezwungen sind, das zu schreiben, was die Leute sagen, und nicht das, was sie meinen, was die Leute denken sollten.

Ein wichtiges Instrument der Arbeitsqualität ist die Gesprächsführung. Das ist keine neue Erkenntnis. Die Gesprächsführung wird umso besser sein, je mehr an der Haltung gearbeitet wird und je mehr sich die Haltung in Richtung Ressourcenorientierung und Zielerarbeitung verändert. Drei Sätze kennzeichnen meiner Meinung nach den idealen Sozialarbeiter/die ideale Sozialarbeiterin, die in **Tabelle 1** aufgeführt sind. An diesen Haltungen zu arbeiten, ist die wirkliche Herausforderung in Sachen Arbeitsqualität. In diesem Punkt hat sich bei uns schon einiges verändert.

Die Steuerung in den Hilfen zur Erziehung über die Arbeitsqualität		
Instrumente	Implementierung	Weiterentwicklung
Standardisierung von - Falleingaben (immer schriftlich) - Fallbesprechungen (Aufmerksamkeitsrichtung, Perspektivwechsler, Ideenbörse, Konkretisierung) - Protokollen (Fallbesprechungen, Kontraktgesprächen)	Per Sozialraumvertrag und Anordnung zu Beginn des Sozialraumprojektes (zunächst wenig Begeisterung bei den MitarbeiterInnen) Fallbesprechung schon vorher in „Tätigkeits-einweisung“ (ISSAB) trainiert	Projektverantwortliche (PV) des öffentlichen und des Sozialraumträgers achten als Teamleitungen auf die Einhaltung der Regeln AG zur Optimierung der Fallvordrucke Standardisierte Reflexion am Ende der Fallbesprechungen
Sprache: - Situationsbeschreibung aus der Sicht der Betroffenen: in Ich-Form, in der Sprache der Betroffenen - Protokolle der Kontraktgespräche in Umgangssprache - Nur konkrete Maßnahmen in der Hilfeplanung, keine sozialpädagogischen Worthülsen - Indikatoren der Zielerreichung durch KlientInnen definieren („Woran erkenne ich, dass ich auf dem richtigen Weg zum Ziel bin?“)	Als Standard definiert (z.B. „Jedes Kind, das lesen kann, muss das Protokoll des Kontraktgespräches wirklich verstehen können“) 2 Jahre „Korrektur lesen“	PVs als RegelwächterInnen Reflexion im Regionalteam Training on the Job (externe Begleitung durch ISSAB)
Gesprächsführung - Ziele mit den KlientInnen erarbeiten können - Ressourcen der KlientInnen herausarbeiten	Im Zuge der Diskussion über Einführung der Sozialraumorientierung mit ASD „beschlossen“ Inhalt des Sozialraumvertrages (= Leitbild)	Fortbildung in Gesprächsführung Training on the Job Arbeit an der „Haltung“ der SozialarbeiterInnen
Haltung „Ich als SozialarbeiterIn bin davon überzeugt, dass jeder Mensch Fähigkeiten und Stärken hat und möchte ihm dabei helfen, diese für sich (wieder) zu entdecken und einzusetzen“ „Meine Aufgabe als SozialarbeiterIn ist es, die hilfesuchenden Menschen dabei zu unterstützen, IHRE ureigenen Ziele zu erreichen. Dabei spielt es keine Rolle, ob ich diese Ziele für mein Leben teilen würde. Ich respektiere Lebensentwürfe, die nicht mit meinen Vorstellungen von einem guten Leben übereinstimmen.“ „Als SozialarbeiterIn habe ich den Schutzauftrag für das Kindeswohl wahrzunehmen. Dabei arbeite ich so intensiv wie möglich mit den leiblichen Eltern zusammen, weil ich die Grundüberzeugung habe, dass Kinder bei ihren leiblichen Eltern aufwachsen sollten und dass Eltern nicht böswillig das Wohl ihres Kindes gefährden.“	Diskussionen um Einführung der Sozialraumorientierung Fortbildungen zu Ressourcen- und Zielerarbeitung Thematisierung der Themenbereiche im Training on the Job „Korrekturlesen“ der Protokolle der Kontraktgespräche Verfahrensablauf „Kindeswohlgefährdung“ „Rating“ der Falleingaben und Kontraktgespräche bzgl. Ressourcen- und Zielerarbeitung	Fortbildungen zu Ressourcen- und Zielerarbeitung Thematisierung von „Haltungsfragen“ in Teamentwicklungsworkshops Reflexion der Erarbeitung von Zielen und Ressourcen im Regionalteam Steigerung der Ressourcenkompetenz als Kriterium für Leistungsbonus Thematisierung der Ziel- und Ressourcenerarbeitung im Training on the Job Thematisierung der ressourcenorientierten Bearbeitung von Kindeswohlgefährdungen im Training on the Job und in den routinemäßigen Regionalteamsitzungen

Tabelle 1

© Birgit Stephan, Kreis Nordfriesland

Steuerung über das Geld

Zum Thema Geld als Steuerungsinstrument möchte ich hervorheben, dass bei uns die Finanzverantwortung bei den Regionalteams liegt (**Tabelle 2**). Dadurch steigt das Kostenbewusstsein. Wenn ich keine Rückmeldungen über die Kosten, die ich verursache, bekomme, kann ich auch kein Kostenbewusstsein entwickeln. Es ist auf jeden Fall Leitungsaufgabe, dafür zu sorgen, dass dieses Kostenbewusstsein überhaupt entstehen kann

Die Steuerung in den Hilfen zur Erziehung über Geld		
Instrumente	Implementierung	Weiterentwicklung
Finanzverantwortung des Regionalteams	▪ Sozialraumvertrag ▪ Fallkosten bei Falleingabe immer angeben ▪ Monatliche Hochrechnung des Budget-Verbrauchs im RT kommunizieren ▪ Einhaltung des Budgets als Kriterium des Leistungsbonus ▪ Finanzalarm bei Budgetverbrauch lt. Hochrechnung über 95% (PVs, WJH, Finanzverantwortliche der Sozialraumträger)	2x jährlich Finanzalarm im Großteam (ASD, Sozialraumträger, WJH, alle anderen pädagogischen Fachkräfte)
Fallvermeidung durch fallunspezifische Arbeit (FuA) finanzieren	▪ Wünschenswerte Geldmenge für FuA definieren (50.000 € pro RT und Jahr) ▪ „Überziehungskredit“ für FuA einräumen (30.000 € pro RT und Jahr) ▪ „Langer Atem“ bei der Entwicklung von FuA-Projekten	Schema zur Darstellung von FuA-Projekten: ▪ Ziele („Was soll erreicht werden?“) ▪ Handlungsschritte („Was tun wir konkret, um die Ziele zu erreichen?“) ▪ Indikatoren (Woran sehen wir, dass das Ziel erreicht wird?“) ▪ Kennzahlen (Wie können wir messen, in wie weit das Ziel erreicht wird?“) ▪ Zielgrößen („Welche Zahl wollen wir mindestens erreichen?“) Regelmäßige Wiedervorlage der FuA-Projekte im RT Absprache mit der Leitung (Sozialraumträger und Jugendamt) bei Projekten, die über 5.000 € p.a. kosten
Leistungsbonus als „Belohnung“ für gute Arbeit (s.u.)	▪ Sozialraumvertrag ▪ Controlling-Workshop am Anfang jeden Jahres ▪ Absprachen der Ziele für den Leistungsbonus auf oberer und mittlerer Leitungsebene	▪ Jährlich Ziele neu formulieren (dabei „Dauerbrenner“ zulassen, z.B. Ressourcenkompetenz steigern) ▪ Zunehmend mehr Verantwortung für Controlling-Workshop bei mittlerer Führungsebene (PVs) und RT ▪ Form des Controlling-Workshops jährlich neu besprechen

Tabelle 2

© Birgit Stephan, Kreis Nordfriesland

Steuerung über Spaß an der Arbeit

Wenn ich sage, die Finanzverantwortung liegt bei den Regionalteams, komme ich auch gleich in den Bereich „Spaß an der Arbeit“. Durch die Sozialraumbudgets haben die Regionalteams eine ganz andere Gestaltungsmöglichkeit als früher. Wenn ein Bedarf im fallunspezifischen Bereich gesehen wird, können die Teams mit Blick auf ihren Finanzstand überlegen, wie viel Geld sie dafür zur Verfügung haben bzw. wie viel Geld sie einsparen könnten, wenn sie eine fallübergreifende Hilfe oder ein fallvermeidendes Projekt installieren würden. Das schafft sehr viel Motivation, dass in den Teams überlegt werden kann, was im jeweiligen Sozialraum gebraucht wird, was sinnvoll wäre, und dass sie das dann einfach machen können. Das ist eine ganz andere Form von sozialer Arbeit als früher, als Sozialarbeiter sich häufig nur getrieben und den Katastrophen ausgesetzt fühlten und es einfach kein Geld für das kleinste Projekt gab. Es war geradezu aussichtslos bzw. Sozialarbeiter hatten auch gar nicht die Kompetenz, Finanzierungspläne aufzustellen. Das alles hat sich im Laufe des Sozialraumprojektes entwickelt und das ist Kompetenzzuwachs, der auch in diesem Bereich Haltungen verändert hat. Der Spaß an der Arbeit ist meines Erachtens ein wichtiges Steuerungsinstrument, das man nicht unterschätzen und durchaus von der Leitungsseite aus fördern sollte (**Tabelle 3**).

Steuerung in den Hilfen zur Erziehung über Spaß an der Arbeit		
Instrumente	Implementierung	Weiterentwicklung
Größtmöglicher Gestaltungsspielraum der Regionalteams	▪ Fachliche Verantwortung liegt bei den Regionalteams ▪ Konsensentscheidungen sind obligatorisch ▪ Bedarfsermittlung für FuA-Projekte liegt im RT ▪ Umsetzungsverantwortung für FuA-Projekte liegt im RT ☐ Wenn das Team einen Bedarf erkennt, hat es alle Möglichkeiten zum Handeln	Das Augenmerk auf die Stärken des Teams und die gelungenen Projekte legen ☐ Gutes macht Lust auf mehr davon und/oder Besseres
Leistungsorientierung zulassen (und fördern)	Das Thema „Leistung“ wurde durch Teamentwicklungsworkshops aus der Tabuzone herausgeholt	Teams setzen sich selber Ziele, die sie erreichen wollen (Inhalte der Team-Reflexion oder des Ratings werden selbst bestimmt)
Erfolgserlebnisse schaffen	Realistische Ziele für die Teams definieren (Leistungsbonus)	„Highlights“ der Teams im Jahresbericht darstellen (Vom Team definierten) „Joker“ als Kriterium für den Leistungsbonus werten (25%) Wertschätzung der Ergebnisse des Leistungsbonus („Urkunden“ überreichen und persönliche Ansprache)
Wettbewerb	Leistungsbonus	Durch den Leistungsbonus wurde ein sportlicher Ehrgeiz entwickelt, jedes Team möchte 100 Punkte haben und strengt sich an, um diese zu erreichen.

Tabelle 3

© Birgit Stephan, Kreis Nordfriesland

Die Einzelfälle werden in den Fallbesprechungen gesteuert, die fallunspezifischen Projekte werden in den Besprechungen zur fallunspezifischen Arbeit gesteuert, immer in den Regionalteams. Wir haben monatliche Rückmeldungen über die Entwicklung der Finanzen, das heißt, die Träger rechnen monatlich mit uns das verbrauchte Geld ab und es wird hochgerechnet und immer dann, wenn der hochgerechnete Geldverbrauch über 95 Prozent liegt, dann wird ein so genanntes Finanzalarmgespräch geführt. Daran nehmen die Mitarbeiter der Regionalteams teil. Bisher hatten wir nur die Teamleitungen und die Finanzverantwortlichen der öffentlichen und freien Träger bei diesen Gesprächen dabei, seit diesem Jahr machen wir das mit dem gesamten Team und die Teams sind eigentlich begeistert davon und die Steuerungswirkung ist deutlich höher als die der kleinen Besprechungen, die wir bis letztes Jahr hatten.

Der Leistungsbonus im Sozialraumprojekt Nordfriesland

Der Leistungsbonus soll die Regionalteams motivieren, sich für die Umsetzung bestimmter fachlicher Ziele besonders einzusetzen. Die bisherigen Erfahrungen waren hier sehr gut, der Leistungsbonus lenkt das Augenmerk der Teams wesentlich stärker auf die Ziele als es „einfache Zielvereinbarungen“ tun würden. Je nachdem inwieweit die Ziele erreicht wurden, wird an die Teams Geld ausgeschüttet, maximal 8.000 Euro pro Team. Dieses Geld wird an die Sozialraumträger ausgezahlt, die Teams können aber darüber verfügen, Sie können maximal 50 Prozent der erzielten Summe für Teamentwicklungsmaßnahmen ausgeben und das restliche Geld können sie für Projekte im Sozialraum verwenden.

Auch wenn kein(e) MitarbeiterIn durch den Leistungsbonus ein höheres Einkommen erzielt, ist die Motivation sehr hoch, möglichst viele Punkte zu erreichen. Die Teamentwicklungsmaßnahmen müssen bestimmten fachlichen Standards entsprechen, aber sie sind auch eine Art „Belohnung“ für die Teams. Es wurden zum Beispiel Maßnahmen im Hochseilgarten oder auf dem Segelschiff finanziert.

Auch die Möglichkeit, Projekte bezahlen zu können, die sonst eventuell nicht möglich wären, hat einen hohen Reiz für die Teams. Hier wurden zum Beispiel Ferienfreizeiten für Klientenfamilien veranstaltet oder es wurde ein Schulsozialarbeiter (teil-) finanziert.

Über den Leistungsbonus konnten auch relativ einfach „betriebswirtschaftliche“ Kategorien wie „Indikator, Kennzahl, Zielgröße“ eingeführt werden; so wurde deutlich gemacht, dass auch soziale Arbeit messbar ist (**Anlage**).

Die Anforderungen werden von Jahr zu Jahr gesteigert. So wurden zum Beispiel in den ersten Jahren Bemühungen honoriert (zum Beispiel gab es im Regionalteam überhaupt Ideen zur Nutzung von Umfeld- und Sozialraumressourcen), später mussten dann Ergebnisse vorgewiesen werden (also die konkrete Einbeziehung von Ressourcen in die Hilfestellung).

Auch neue Verfahren können über den Leistungsbonus eingeführt werden. In einem Jahr war ein Kriterium für den Leistungsbonus, dass es eine regelmäßige Prozessreflexion in den Regionalteams geben sollte, in der über die Zielerarbeitung und die Ressourcenorientierung gesprochen wurde. Für den Nachweis, dass diese Reflexion regel-

mäßig durchgeführt wurde, gab es 10 Punkte. Nach einem Jahr wurde den Teams die Fortführung der Prozessreflexion freigestellt. Die These war, entweder, die Teams finden die Prozessreflexion so sinnvoll, dass sie sie auch „freiwillig“ machen oder es macht sowieso keinen Sinn, die Zeit mit einer Reflexion zu verbringen, die keiner will. (Tatsächlich ist es so, dass die Reflexion weitergeführt wird.)

Zu Beginn eines jeden Jahres findet ein Controlling-Workshop statt, dort haben die Regionalteams Gelegenheit, gemeinsam zu erarbeiten, mit welchen Maßnahmen und Handlungsschritten sie die von der mittleren und oberen Führungsebene vorgegebenen Ziele erreichen wollen.

Die (Richtungs-) Ziele lauten zum Beispiel:

- Das Regionalteam hat seine Ressourcenkompetenz gesteigert.
- Das Regionalteam hat fallunspezifische Strukturen geschaffen, die es Familien erleichtern, möglichst frühzeitig die Hilfe des Jugendamtes in Anspruch zu nehmen.
- Das Regionalteam hat die Zusammenarbeit mit stationären Trägern verbessert.

Aufgrund der im Controlling-Workshop erarbeiteten Handlungsschritte werden dann Indikatoren, Kennzahlen und Zielgrößen festgelegt. Die Zielgrößen sollen realistisch sein, aber auch berücksichtigen, dass es sich um einen LEISTUNGS-Bonus handelt, das heißt also, dass Anstrengung erforderlich ist, um ihn zu erreichen.

Das Ergebnis des Leistungsbonus' wird von den Teams mit Spannung erwartet. Die Punktzahl der Teams ist eine Art internes Benchmarking, das durchaus sportlichen Ehrgeiz hervorruft, denn jedes Team möchte auf Platz 1 landen. Um nicht nur die Konkurrenz zu fördern, wird der Controlling-Workshop so gestaltet, dass es auch immer Raum und Zeit für den Austausch der Teams untereinander gibt und man sich gegenseitig mit Ideen und Erfahrungen befruchten kann. Das System der Punkteverteilung ist in der **Anlage** aufgeführt.

Fazit: Der Leistungsbonus ist ein hervorragendes Instrument, um die Weiterentwicklung der fachlichen Arbeit zu befördern

Anlage Leistungsbonus im Sozialraumprojekt Nordfriesland – System der Punkteverteilung

Das Regionalteam hat Strukturen und Arbeitsweisen geschaffen, die geeignet sind, die Zusammenarbeit mit den stationären Trägern zu verbessern			
Indikatoren	Kennzahlen	Zielgrößen	Punkte
RT und stationäre Träger befinden sich im institutionalisierten Dialog über Einzelfälle hinaus	Anzahl von Veranstaltungen (Informationsveranstaltung, gemeinsame Fortbildung, Workshops o.ä.) mal Anzahl der teilnehmenden Träger	4 (z.B. 2 Veranstaltungen mit je 2 Trägern)	20
RT und stationärer Träger arbeiten mit einer gemeinsamen Checkliste, um WvL vorzubereiten	Anzahl der (stat.) WvL, die nach der Checkliste gemeinsam vorbereitet wurden	30 % der stat. WvL	20
Stationäre Träger sind vom RT im ISSAB-Verfahren geschult worden	Zahl der Fortbildungstage x Teilnehmer der stat. Träger	10 (z.B. 1 Tag mit 10 TN oder 2 Tage mit 5 TN)	20
Die MitarbeiterInnen der stationären Träger sind über das Sozialraumprojekt informiert	Zahl der verschickten Broschüren über das SRP an alle (namentliche genannten) Mitarbeiter der stationären Träger	20	10
	Anzahl der Info-Veranstaltungstage x Teilnehmer	10 (z.B. ½ Tag mit 20 TN)	10
FuA-Bedarfe werden gemeinsam mit stationären Einrichtungen erhoben. Dazu gehört:			
▪ Es gibt einen Bedarfsfragebogen, der an die Einrichtungen verschickt wurde	Zahl der verschickten "Bedarfsfragebögen"	5	2
▪ Einrichtungen haben den Fragebogen ausgefüllt, das RT hat die Fragebögen ausgewertet	Zahl der ausgewerteten Fragebögen	3	2
▪ Es gab strukturierte Gespräche zum Thema „Bedarfsermittlung“, Ergebnisse sind dokumentiert	Zahl der Gespräche x Anzahl der stat. Einrichtungen	2	10
Es gab ein Gespräch mit stat. Einrichtungen über das Ergebnis der Bedarfsermittlung	Zahl der teilnehmenden Einrichtungen	2	6

Das Regionalteam hat seine Ressourcenkompetenz gesteigert			
Indikatoren	Kennzahlen	Zielgrößen	Punkte
Personen aus dem Umfeld der KlientInnen sind in die Hilfestaltung mit einbezogen, haben im Kontraktgespräch eine Aufgabe übernommen	Anzahl der Fälle	20 % der Fälle	20
Es konnten Freiwillige für die Hilfestaltung gefunden werden. Sie haben im Kontraktgespräch eine Aufgabe übernommen	Anzahl der Fälle	10 Fälle im Jahr	20
Im Regionalteam wurden Ideen entwickelt, wie Freiwillige oder Umfeldressourcen in die Hilfestaltung mit einbezogen werden könnten	Anzahl der Fälle, in denen Ideen entwickelt wurden, die der Familie vorgestellt werden sollen	50 % der Fälle	20
Es hat eine “Family-Group-Conference” stattgefunden, durch die ressourcenorientierte Lösungen erarbeitet werden konnten	Anzahl der Konferenzen und Anzahl der Personen, die außer der Kernfamilie an der Konferenz teilgenommen haben	Nur Kernfamilie	4
		Plus 1 Person*	6
		Plus 2 Personen	8
		Plus 3 Personen und mehr	10
* getrennt lebende Elternteile zählen nicht zur Kernfamilie			

Das Regionalteam hat (FuA-)Strukturen geschaffen, die den Familien eine frühzeitige Inanspruchnahme von Hilfen ermöglichen			
Indikatoren	Kennzahlen	Zielgrößen	Punkte
Es gibt eine strukturelle (fallspezifische) Zusammenarbeit zwischen RT und Kindergärten	Zahl der vom RT (mit-) gestalteten thematischen Elternabende	2	5
	Es findet eine Sprechstunde des ASD/SRT im KiGa statt	1	5
	Zahl der Projekte mit ErzieherInnen	1	5
	Zahl der Projekte mit Kindern und/oder Eltern	1	5
Es gibt eine strukturelle (fallspezifische) Zusammenarbeit zwischen RT und Schulen	Zahl der vom RT (mit-) gestalteten thematischen Elternabende	2	5
	Es findet eine Sprechstunde des ASD/SRT in der Schule statt	1	5
	Zahl der Projekte mit LehrerInnen	1	5
	Zahl der Projekte mit Kindern und/oder Eltern	1	5
Die Beratungskompetenz von Schulen, Kindergärten und Sozialämtern wurde gesteigert	Zahl der FoBi-Veranstaltungen zum Thema "Elternarbeit" für Schulen und/oder Kindergärten	1	10
	Hospitation des ASD (oder SRT) bei örtlichen Sozialämtern	3	10
	Zahl der Veranstaltungen zur Steigerung der Beratungskompetenz für örtliche Sozialämter X Zahl der teilnehmenden Sozialämter	3	10
Es gibt ehrenamtliche, vom RT geschulte Ansprechpartner in den Gemeinden	Zahl der ehrenamtlichen Ansprechpartner, die sich verbindlich bereit erklärt haben, mit dem RT für ein Jahr zusammen zu arbeiten	2	20
Es gibt eine "Erziehungsberatungs-Homepage" des RT mit einem Forum	Homepage ist erstellt	1	15
	Probelauf hat stattgefunden	3 Monate	5 pro Monat
Die relative Zahl der ambulanten Fälle ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen	Anteil der ambulanten Fälle an Gesamt-HzE Fällen	+ 50%	20
HxE-Fälle konnten durch "Kurzberatungen" und/oder kleine Hilfen vermieden werden	Zahl der "vermiedenen" Fälle	50% der HxE-Fälle	20

Das Regionalteam hat das Budget eingehalten			
Indikatoren	Kennzahlen	Zielgrößen	Punkte
Der Jahresabschluss liegt mindestens bei +/- 0	Ergebnis des Jahresabschlusses	Null € Defizit	10

Steuerung der Erziehungshilfen: Verschränkung von Fach- und Finanzcontrolling am Beispiel des Landkreises Böblingen

WOLFGANG TREDE

Amtsleiter, Jugendamt des Landkreises Böblingen

Der Landkreis Böblingen grenzt direkt südwestlich an die baden-württembergische Landeshauptstadt Stuttgart. Er ist ein relativ großer Flächenlandkreis mit rund 370.000 Einwohnern, davon 86.000 0- bis 21-Jährigen. Wir haben zu jedem Zeitpunkt rund 1.300 laufende Hilfen zur Erziehung, wobei ich hier die Hilfen für junge Volljährige nach § 41 und die Eingliederungshilfen gem. § 35a SGB VIII mitzähle. Der Zuschussbedarf (Rechnungsergebnis) im Haushaltsabschnitt 45 betrug im Jahr 2005 22,1 Millionen Euro.

Seit 2004 wird ein sozialräumliches Weiterentwicklungskonzept der Kinder- und Jugendhilfe im Landkreis Böblingen umgesetzt, das aus folgenden Bausteinen besteht:

- 6 regionale Familien- und Jugendhilfeverbünde (FJV) mit je einem verantwortlichen geschäftsführenden Träger (ab 07/2004)
- Ressourcenmitverantwortung durch bereichs- und hilfeartbezogene Budgets innerhalb des Jugendamts (ab 07/2004)
- Einführung einer einheitlichen Fachleistungsstunden-Finanzierung für die individuellen und familienbezogenen Erziehungshilfen
- Kleinräumige Jugendhilfeplanung; Jugendhilfe-Berichterstattung auf örtlicher Ebene (ab 2003)
- Case-Management – verbindliche Absprachen und Verfahren zur Zusammenarbeit zwischen den Akteuren einer Region im Einzelfall (ab 07/2004)

Familien- und Jugendhilfeverbünde und deren Finanzierung

In den sechs Sozialräumen des Landkreises bestehen verschiedene Familien- und Jugendhilfeverbünde (**Abbildung 1**).

In jedem Sozialraum bilden die HzE-Träger einen „Familien- und Jugendhilfeverbund“. Ein HzE-Träger ist „geschäftsführender Träger“ des Verbundes. Für koordinierende Aufgaben im Verbund, gemeinwesenbezogene Projekte und sonstige fallübergreifende Tätigkeiten im Gemeinwesen erhält der geschäftsführende Träger eine halbe (Sindelfingen: ganze) Stelle (siehe **Abbildung 1**) zuzüglich Sachkosten (z.B. Büro) pauschal finanziert. Die ambulanten Betreuungsleistungen werden auf der Basis einer für alle Träger einheitlichen **Fachleistungsstunde** vergütet, die 75 Prozent der Gesamtaufwendungen abdeckt. Die restlichen 25 Prozent erhalten die HzE-Träger als pauschales **Budget zur Sicherung der Infrastruktur** (Sach- und Gemeinkosten) auf Basis der für das Kalenderjahr zu erwartenden Gesamtbetreuungsstunden. Andere Abrechnungsformen exis-

tieren noch für Angebote der Sozialen Gruppenarbeit gem. § 28 SGB VIII (pauschal finanziert) und die Tagesgruppen (Tagespflegesatz).

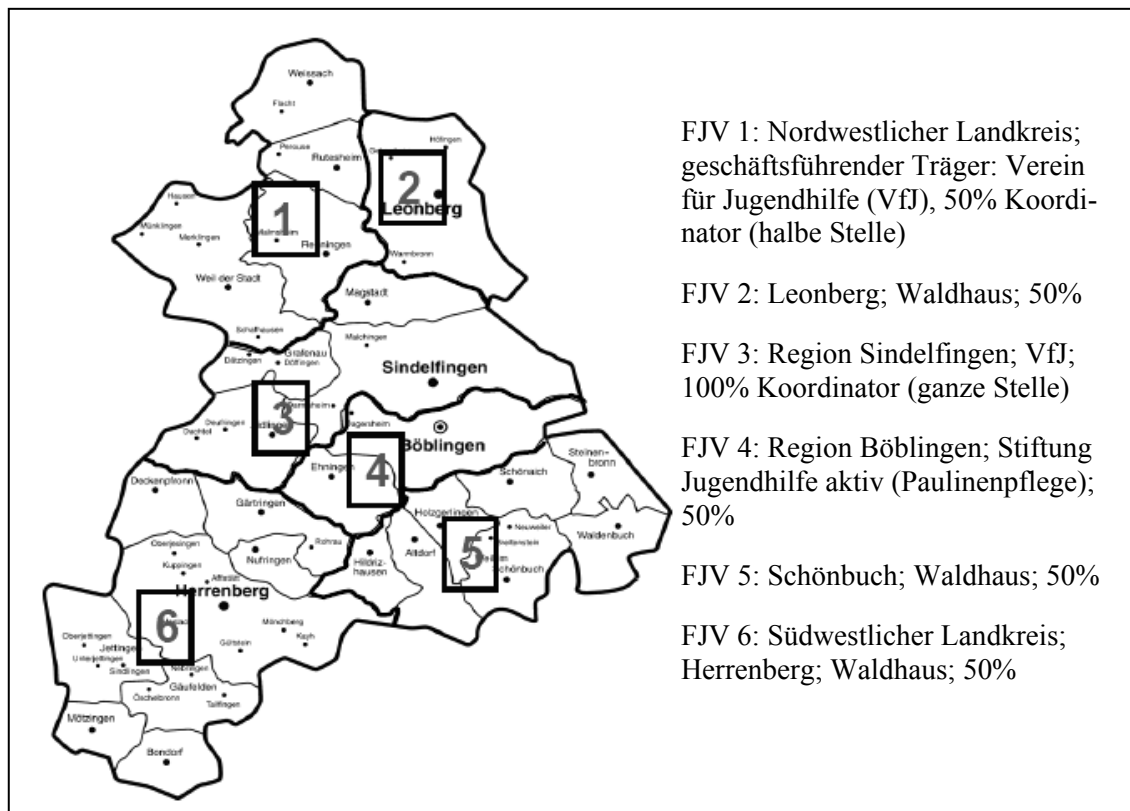


Abbildung 1

© Wolfgang Trede, Kreisjugendamt Böblingen

Für die Durchführung von Hilfen zur Erziehung durch sozialpädagogische Fachkräfte (Diplom-SozialpädagogInnen/Diplom-SozialarbeiterInnen) erhält der leistungserbringende Träger ein Entgelt auf der Basis der tatsächlich geleisteten direkten Betreuungsleistungen (face-to-face) pro Stunde (**Fachleistungsstunde – FLS**). In den FLS sind also sämtliche „indirekten“ Zeiten – von der Teamsitzung bis zu den Wegezeiten – bereits einkalkuliert.

Die im Zusammenhang mit der Vorhaltung und Ausübung der sozialpädagogischen Dienstleistung entstehenden Gemein- und Sachkosten werden dem Träger pauschal als Budget zur Sicherung der Infrastruktur ausbezahlt. Es bemisst sich auf der Basis von 25 Prozent des FLS-Satzes mal der für den jeweiligen Verbund kalkulierten Gesamtzahl der zu leistenden Fachleistungsstunden pro Jahr. Das Budget wird am Jahresende spitz abgerechnet auf der Basis der tatsächlich geleisteten Fachleistungsstunden (zur FLS-Berechnung **Abbildung 2**):

PERSONALKOSTEN				
Teil A: Jahresstundenzahlen				

NETTO-Arbeitszeit in Jahresstunden	Gemäß KGST		1578	
Davon abzuziehen	Stunden/ Woche	Wochen/ Jahr	Stunden/ Jahr	
Supervision	0,75	41,21	30,9	
Kollegiale Beratung	2	41,21	82,4	
Teamsitzung (Organisation), Planungs- und Grundsatzarbeiten inkl. Klausuren, Arbeitskreise und -gemeinschaften	2	41,21	82,4	
Praxisberatung, Anleitung, ad-hoc-Beratung	1	41,21	41,2	
Dokumentation, Berichte, Vor- und Nachbereitung	3	41,21	123,6	
Vorstellung von Klienten	0,5	41,21	20,6	
Wegezeiten	2,875	41,21	118,5	
Summe:	12,125		499,7	-499,7

Fachleistungsstunden				1078,3
Auslastung: 92,5 %				997,428
Teil B: Kosten nach Einstufung BAT				
Personalkosten	Gehalt/ Jahr		Anrech- nung/Jahr	Anteil/ Stunde
Fachkraft BAT IVb lt. KGSt	52.600,00	1	52.600,00	52,74

Gemeinkosten/siehe unten Infrastrukturbudget!				
Verwaltung, Leitung etc.				
Pauschal 10 % aus Personalkosten				

Sachkosten / siehe unten Infrastrukturbudget!				
Pauschal 15 % aus Personalkosten der Fachkraft				

Kosten der Fachleistungsstunde:				52,74
Handgeld/Stunde für Betreute				1,00

Abrechnungswert/Fachleistungsstunde				53,74
--	--	--	--	--------------

Nachrichtlich: Bruttobetrag incl. Infrastrukturbudget (Gemein- + Sachk. 25 % d. PK)		13.150,00	13,12
			66,86

Berechnungsbasis:

- 38,5 Stunden-Woche, 1.578 Stunden Jahresnettoarbeitszeit lt. KGSt
- 12,125 Stunden pro Woche für indirekte Leistungen
- Auslastung: 92,5 %
- Personalkosten nach KGSt

Abbildung 2

© Wolfgang Trede, Kreisjugendamt Böblingen

Das Fachleistungsstunden-Budget teilt sich wie in **Abbildung 3** aufgeführt auf.

FLS-Budgets pro Verbundträger						
FJV-Träger	Budget	2006	Kosten 2006			
	Summe FLS 53,74 FLS	entsp. VZK ca. VZK	Koord/Sachk. €	FLS €	Zzgl. 25% Infrastrukturb. €	Insgesamt €
Waldhaus	8.800	8,8227	124.917	472.912	116.028	713.857
VfJ	8.500	8,5219	119.592	456.790	112.073	688.455
Paulinenpflege	4.000	4,0103	43.400	214.960	52.740	311.100
STV	1.700	15,7405	13.800	843.718	207.005	1.064.523
Summen	37.000	37,0954	301.709	1.988.380	487.845	2.777.934
Vorjahr	34.790		279.934	1.844.914	452.375	2.595.223

Abbildung 3

© Wolfgang Trede, Kreisjugendamt Böblingen

Steuerungsstrukturen

(1) Jeweils zu Beginn eines jeden Monats wird – differenziert nach den vier regionalen Außenstellen des Sozialen Dienstes – über die zum Stichtag laufenden Fälle gemäß §§ 19, 20, 27 ff., 35a und 41 SGB VIII berichtet. Diese Fallzahlenberichte werden (wie die Außenstellen-bezogenen Kostenberichte, s.u.) von mir persönlich monatlich mit den Leitern der Außenstellen besprochen und diskutiert. Wir überlegen uns auch bei auffälligen Fallentwicklungen in einzelnen Kommunen, ob wir möglicherweise zusätzlich zu den Einzelfallhilfen gemeinwesenbezogene Projekte anlaufen lassen. In diesen Besprechungsrunden fallen wichtige Steuerungsentscheidungen, aber mehr auf der operativen alltagsnahen Ebene. Es gibt natürlich strukturelle Überlegungen, wenn wir einschätzen, dass wir möglicherweise neue Hilfearrangements und neue Zugänge zur Bearbeitung von Problemlagen organisieren müssen.

Jeweils Mitte des Monats wird – ebenfalls differenziert nach den vier Außenstellen – über die Ausgaben und Einnahmen im UA 45 (Zuschussbedarf Jugendhilfe - Unterabschnitt 45) berichtet und Abweichungen vom Außenstellenbudget dargestellt.

(2) Ein weiteres Gremium bildet die Arbeitsgruppe Jugendhilfeplanung nach § 78 SGB VIII im Jugendhilfeausschuss. Hier wird regelmäßig über die Entwicklung der Hilfen zur Erziehung, aber auch über Kosten berichtet. Vor allem die AG Jugendhilfeplanung,

wo jeweils ein oder zwei Mitglieder jeder Kreistagsfraktion, wo die freien Träger in dem Mischungsverhältnis wie im Jugendhilfeausschuss vertreten sind, kann man die Probleme offener diskutieren und auch mehr in die Tiefe gehen. Das ist für uns ein wichtiges Diskussions- und Vorbereitungsgremium.

(3) Von unserem Landesjugendamt werden schon seit Jahren interkommunale Vergleiche durchgeführt. Diese Tradition wurde von Dr. Ulrich Bürger mit der sog. „Integrierten Berichterstattung“ begründet. Dr. Bürger hatte schon Anfang der 1990er Jahre begonnen, Sozialstruktur- und Interventionsdaten im Bereich HzE miteinander in Verbindung zu setzen, und damit die Fallzahlenentwicklung im politischen Diskurs an sozialstrukturelle Entwicklungen gebunden und auf diese Weise rationalen Diskursen über bedarfsbeeinflussende Variablen zugänglich gemacht hat. Wir kennen also seit über einem Jahrzehnt Benchmarking, einen interkommunalen Vergleich zwischen den Kreisen. In den letzten Jahren, in Zeiten knapper Kassen, läuft dieses Benchmarking allerdings Gefahr, ein Benchmarking nach unten zu werden. In Zeiten, in denen es genug Geld gibt, hat man eher versucht, gute fachliche Beispiele aus einem Landkreis für seinen eigenen Kreis zu übernehmen. Jetzt ist man geneigt, nur auf die Kosten zu schauen und zu vergleichen, welcher Landkreis am wenigsten ausgibt.

(4) Seit wenigen Jahren existiert ergänzend zur Integrierten Berichterstattung ein weiteres landesweites Projekt mit Namen „Integrierte Berichterstattung auf örtlicher Ebene“. Das, was das Landesjugendamt seit über einem Jahrzehnt landesweit im Vergleich der Kreise und Stadtkreise untereinander durchführt, wird jetzt auch innerhalb der Kreise praktiziert. Es gibt ein Berichtssystem über die Fallzahlen- und Sozialstrukturentwicklung bezogen auf jede Kreiskommune. Die KollegInnen, die in einem Landkreis arbeiten, wissen von den verhängnisvollen mentalen Spaltungen in einem Kreis: Da gibt es die kommunale Ebene, die die Kindergärten, die Jugendarbeit und Jugendsozialarbeit betreibt. Und es gibt den Kreis, der die Dinge erledigt, die die einzelnen Kommunen nicht erledigen können; das sind vor allem die Hilfen zur Erziehung. „Mentale Spaltung“ vollzieht sich dann so, dass in den Augen so mancher Bürgermeister oder Gemeinderäte die „guten“ Jugendlichen und die „gute“ Jugendhilfe, diejenige vor Ort ist (Kindergärten Jugendhäuser, Schulsozialarbeit), während die „bösen“ Jugendlichen irgendwo beim Kreis sind, für die ist das Kreisjugendamt zuständig ist (mit Hilfen zur Erziehung) – und die kosten wahnsinnig viel Geld. Dass es sich immer um die gleichen Jugendlichen und Familien handelt, dass beides miteinander zu tun hat und diese „bösen“ Jugendlichen auch diejenigen der Gemeinde sind und die Probleme unter Umständen dort generiert werden, das wird oft ausgeblendet. Hier kann die Integrierte Berichterstattung auf örtlicher Ebene ausgezeichnet dazu beitragen, die Einheitlichkeit der Jugend- und Familienprobleme und die – zu erzielende – Einheit der Jugendhilfe aufzuzeigen. Wir diskutieren regelmäßig vor Ort mit den Verwaltungsspitzen oder auch mit den Gemeinderäten diese Zahlen, nicht nur die Zahlen der Hilfen zur Erziehung, sondern auch (anonymisierte) exemplarische Einzelfälle und sozialstrukturelle Entwicklungen in den Gemeinwesen. So gewinnen die Gemeinderäte mehr Einblick in die Hintergründe der Fallzahlen und wir haben damit ein Stück Öffentlichkeitsarbeit für das geleistet, was Jugendhilfe eigentlich ist.

Was hat sich mit dem Controlling verändert?

So wie soziale Arbeit Co-Produktion ist, bedeutet auch die Steuerung der Hilfen zur Erziehung Co-Produktion und das berücksichtigen wir insgesamt noch zu wenig.

Ein Controllingsystem schafft Transparenz. Wir können vor allem mit der Integrierten Berichterstattung auf örtlicher Ebene Zusammenhänge in die Politik hinein sichtbar machen, aber auch werben für unsere Arbeit. Es werden bei der Fallzahlenanalyse und der integrierten Berichterstattung auch Schwächen sichtbar, die im eigenen System liegen. Daran muss man dann arbeiten. Warum soll man dies nicht transparent machen?

Unsere Erfahrungen nach etwa eineinhalb Jahren Sozialraumorientierung zeigen Folgendes:

- Die Kooperation zwischen den Jugendamts-Außenstellen und den HzE-Trägern in den FJVs funktioniert gut.
- Die Hilfen können insgesamt flexibler und „passgenauer“ gestaltet werden.
- In einer zunehmenden Anzahl von Hilfefällen konnte die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Jugendamt und HzE-Trägern mit benachbarten Hilfesystemen (Jugendsozialarbeit, Jugendhäuser, Schulen) verbessert werden.
- Die gewünschte „Ambulantisierung“ zeigt sich in der Fallentwicklung (**Abbildung 4**). Mit zunehmender Ambulantisierung verzeichnen wir einen zunehmenden Durchsatz von Hilfen. Hinter den Stichtagszahlen, steckt jedes Jahr auch ein Durchsatz.

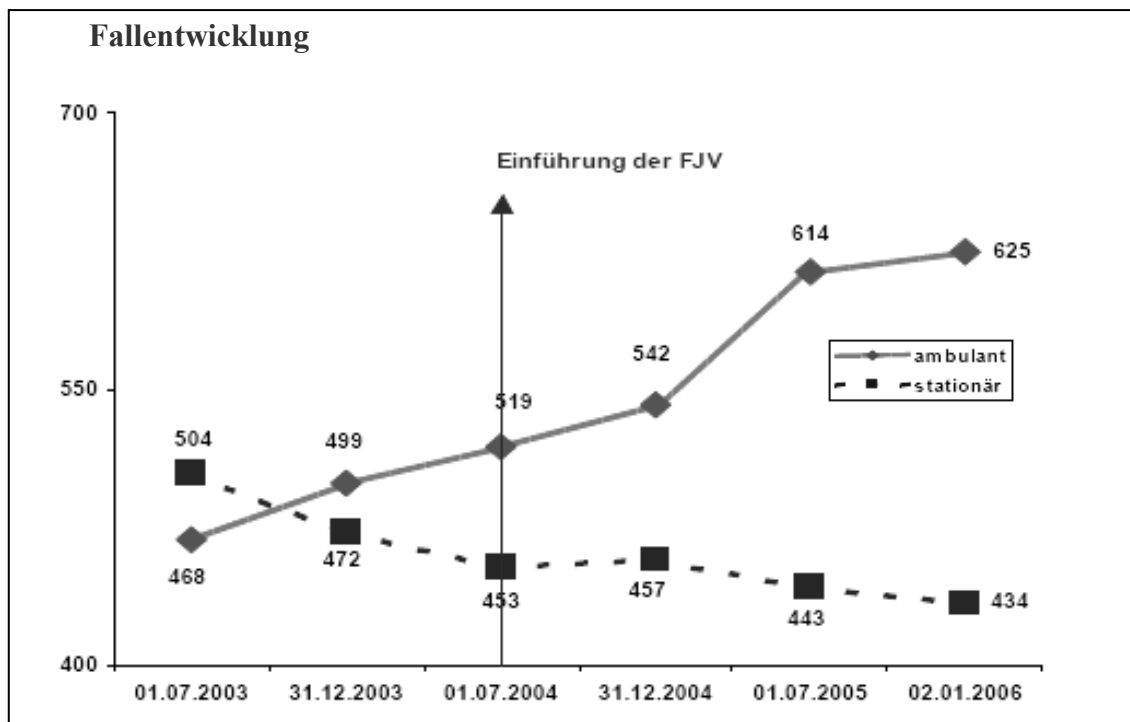


Abbildung 4

© Wolfgang Trede, Kreisjugendamt Böblingen

- Die finanzwirtschaftliche Steuerung der Hilfen konnte durch die Bildung dezentraler Budgets und der flexiblen Finanzierungsform „Fachleistungsstunde“ erheblich verbessert werden.
- Erstmals wurde 2005 der Haushaltsansatz nicht überschritten.

Haben sich Haltungen geändert? Es ist sicher so, dass das Budget für die Hilfen zur Erziehung nicht formal gedeckelt wird oder dass es irgendwelche formalen Restriktionen gibt oder irgendwelche „schwarze Listen“ von Heimen, die man nicht belegen darf. Die Mitarbeiter schauen einfach regelmäßig (wie man auch privat Zuhause mit seinem Konto immer wieder ins Lot kommen muss) in den Außenstellen des Sozialen Dienstes prüfend auf den Kostenstand und berichten darüber.

Unser System kann meines Erachtens allerdings noch besser werden in Bezug auf eine stärkere Ausrichtung des Hilfeprozesses an den erhofften Wirkungen. Darum beteiligt sich unser Landkreis sehr gern am Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Steuerung – wirkungsorientierte Jugendhilfe“. Ich denke nämlich, dass wir uns bisher im Controlling noch zu wenig damit beschäftigt haben, was bei unserer Arbeit eigentlich herausgekommen ist; mit anderen Worten: wir sind retrospektiv blind. Das ist gut zu erklären: Die Mitarbeiter im Sozialen Dienst sind unter Druck, die Jugendamtsleiter sind unter Druck, wir haben laufend Krisen zu managen und schauen daher immer eher nach vorn und nicht nach hinten. Um „steuern“ zu können (was in den personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ohnehin schwer ist), muss man erst einmal etwas darüber wissen, wie unsere Hilfen, in die wir viel Geld stecken, funktionieren. Das ist noch zu wenig ausgeprägt und das ist der Punkt, an dem wir uns im Landkreis Böblingen weiterentwickeln wollen.

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

Einführung in die unterschiedlichen Umbauprozesse anhand von Schlüsselfragen

Mit Beiträgen aus: Ravensburg, Ulm, Hamburg, Duisburg, Stuttgart und Rosenheim

Die nachfolgenden Schlüsselfragen wurden den Referenten aus den genannten Städten und Landkreisen von DR. MARIE-LUISE STIEFEL, *Leiterin der Abteilung Jugendhilfeplanung im Jugendamt Stuttgart*, vor der Tagung gestellt und im Plenum erörtert. Die Beiträge auf den folgenden Seiten sind Input-Vorträge in einzelnen Arbeitsgruppen zum Thema „Organisation des Umbauprozesses“.

Fragekomplex 1

Ausgangslage, Motivation und Reichweite

Woher kam der Veränderungsimpuls?

Was waren die vorrangigen Ziele?

Bezieht sich die Reform:

- nur auf den ASD,
- auf den ASD + die HzE,
- auf den ASD, die HzE und weitere Felder der Kinder- und Jugendhilfe,
- auf das gesamte Amt
- oder ist ämterübergreifend?

Veränderungen zwischen „Umsetzung von Vorgaben“ und „eigenem Gestaltungsspielraum“:

Wie groß ist/war ihr Gestaltungsspielraum, bezogen auf den Prozess und die Inhalte der Reform? Auf einer Skala von 0-100 Prozent: wie viel Prozent Gestaltungsspielraum hatten/haben Sie?

Fragekomplex 2

Anfang und Ende des Prozesses/Nachhaltigkeit

Wie haben Sie die Reform vorbereitet, was war der erste Schritt? Welche Auswirkungen hat der Umbauprozess auf die Kultur im Jugendamt, im Miteinander mit den Trägern (oder anderswo)?

Was ist der (bisherige) Lernertrag für die beteiligten Organisationen?

Fragekomplex 3

Rahmenbedingungen für den Umbau

Gibt/gab es eine spezielle Projektstruktur? Mit welchen Elementen?

Wer war/ist zuständig für die Prozesssteuerung und -moderation?

Hatten/haben Sie externe Begleitung?

Standen/steht Ihnen zusätzliche Ressourcen für den Umbauprozess zur Verfügung?

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

Sozialraumorientierte Jugendhilfe im Landkreis Ravensburg

KONRAD GUTEMANN

Leiter des Jugendamtes, Landratsamt Ravensburg

STEFAN GOLLER-MARTIN

*Stellvertretender Leiter des Jugendamtes und Jugendhilfeplaner,
Landratsamt Ravensburg*

Jugendhilfe im Landkreis Ravensburg

Die öffentliche Jugendhilfe im Landkreis Ravensburg hat in den letzten Jahren einen großen Wandel vollzogen. Die sozialraumorientierte Umgestaltung der Jugendhilfe auf die in den kommenden Jahren zu erwartenden Veränderungen in den Bedarfen und Ausgestaltungen sowie auf die angespannte kommunale Finanzsituation hat damit einen wichtigen Schritt vollzogen. Veränderungen im Bereich der Angebote der freien Jugendhilfe haben ebenfalls bereits stattgefunden und weitere werden in den nächsten Jahren mit einer Entwicklung hin zu einer noch stärker ausgeprägten sozialräumlich ausgestalteten Gesamtlandschaft der Jugendhilfe folgen.

Bisher wurde im Bereich der Organisation der öffentlichen Jugendhilfe verändert und modernisiert. Das Kreisjugendamt wurde grundlegend neu organisiert und für die Aufgaben in den kommenden Jahren vorbereitet. Diese Entwicklung erfolgte im Rahmen interner Organisationsentwicklung mit verschiedenster externer Begleitung.

Bevor diese Umgestaltung der öffentlichen Jugendhilfe anhand verschiedener fachlicher Aspekte vorgestellt wird, einer kurzer Blick auf die Situation im Landkreis Ravensburg.

Der Landkreis Ravensburg ist ein großer Flächenlandkreis im Süden von Baden-Württemberg mit ca. 275.000 Einwohnern und durchschnittlichen Sozialbelastungsfaktoren und relativ geringer Arbeitslosigkeit. Hierbei hat der Landkreis Ravensburg einen größeren Ballungsraum mit den Städten Ravensburg und Weingarten, sechs weitere größere Kreisstädte und weitere 31 eher ländlichen Gemeinden. Das bisherige Kreisjugendamt hatte eine Hauptstelle sowie zwei Außenstellen.

Die Jugendhilfe ist geprägt durch zahlreiche Jugendhilfeeinrichtungen mit über 300 betriebsberechtigten Plätzen bei einem Eigenbedarf von derzeit noch ca. 80 vollstationären Plätzen, weiteren großen Behinderteneinrichtungen, dem Zentrum für Psychiatrie, einer Jugendstrafvollzugsanstalt und einer Vielzahl von kleinen Trägern im Bereich der Beratungsangebote und der offenen Jugend(sozial)arbeit. Damit verbunden ist ein großes, überregionales Einzugsgebiet der Leistungsempfänger von Jugendhilfeleistungen.

Im Rahmen der prozesshaften Jugendhilfeplanung für den gesamten Aufgabenbereich der Jugendhilfe wurde die Gesamtstruktur der Jugendhilfe im Landkreis Ravensburg zum Gegenstand gemacht. Vor allem im Bereich der Jugendhilfeangebote ohne individuellen Rechtsanspruch wurden neue Schwerpunkte umgesetzt. Ziel des Ausbaus dieses

Bereichs war zum einen die Reduzierung der Inanspruchnahme der kostenintensiven teilstationären und außerfamiliären Hilfen und zum anderen, die Leistungen der Jugendhilfe mehr jungen Menschen im Landkreis zur Verfügung zu stellen (**Abbildung 1**). So wurden vor allem folgende Bereiche weiterentwickelt:

- Schulsozialarbeit (an derzeit 25 Standorten),
- Jugendberufshilfe (derzeit an drei Berufsschulen des Landkreises),
- Förderprogramm für Kinder, Jugendliche und Familien mit Kinder- und Jugendbeauftragten (derzeit in 15 Städten und Gemeinden) sowie Familienzentren (derzeit in 4 Städten),
- Integrationsangebote für jugendliche Spätaussiedler durch gemeinwesenorientierte Projekte,
- Aufbau eines Systems der Jugendinformation mit dem Jugendinformationszentrum aha – Tipps und Infos für junge Leute¹ und dezentralen Zugängen,
- einer Jahresbudgetvereinbarung mit dem Kreisjugendring Ravensburg
- einem integrierten Beratungsangebot in einem Haus mit sieben verschiedenen Beratungsstellen im ländlichen Raum,
- und zahlreichen weiteren kleinen, wohnortnahen Projekten, die hier gar nicht alle aufgezählt werden können.

Weitere Themen der Jugendhilfeplanung waren der Aufbau und die Ausgestaltung der Tagespflegestellenarbeit mit dezentralen Vermittlungsstellen bei freien Trägern und zentraler Koordination beim Jugendamt und die Neuausrichtung der Arbeit mit allein Erziehenden.

Schwerpunkte seit dem Jahr 2004 waren die partizipative Erarbeitung eines Familienberichts und daraus abgeleitet ein Aktionsprogramm „Fit for family“ sowie ein Familienbildungsprogramm, welches ab 2007 umgesetzt wird.

Im Bereich der Trennungs- und Scheidungsberatung wurde im Jahr 2006 das so genannte Cochemer Modell gemeinsam mit allen Beteiligten im familiengerichtlichen Verfahren diskutiert und umgesetzt.

Durch den nachhaltigen Umbau der Jugendhilfeangebote ohne individuellen Rechtsanspruch in der Durchführungsverantwortung freier Träger war es ebenso erforderlich, die öffentliche Jugendhilfe daraufhin auszurichten und entsprechend umzugestalten. Der dementsprechende Umbau der Jugendhilfe im Bereich der teil- und vollstationären Jugendhilfe hat begonnen und ist eine andauernde Aufgabe in den kommenden Jahren.

Dieser Umbauprozess wird auch unterstützt durch die Einrichtung einer Projektstelle zur Rückführung der Kinder und Jugendlichen in teil- und vollstationäre Leistungen der Hilfen zur Erziehung in ihre Herkunftsfamilien oder in andere familiäre Betreuungsformen.

¹ www.aha-ravensburg.de

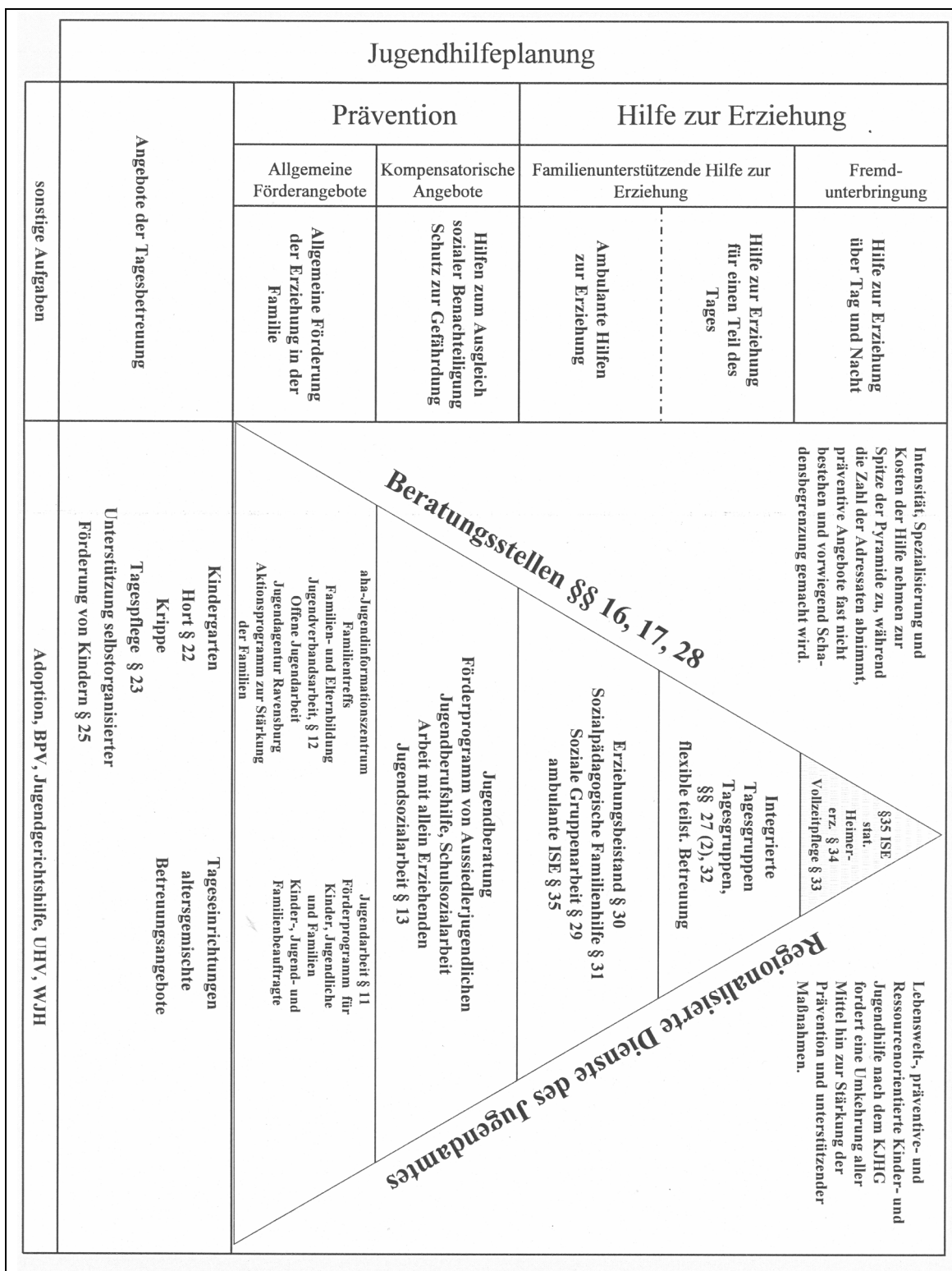


Abbildung 1

Sozialräumliche Organisation des Jugendamtes im Landkreis Ravensburg

Der Umbau im Landkreis Ravensburg dauerte vom Beginn der internen Diskussion bis zur tatsächlichen Umsetzung mit dem Beginn des Jahres 2002 nahezu sieben Jahre und war geprägt durch umfangreiche interne Klärungsprozesse und externe Unterstützung durch drei verschiedene Organisationsberatungen. Wegweisend und mehrheitsfähig waren letztendlich die Empfehlungen zu einer sozialräumlichen Ausgestaltung der Jugendhilfe von Prof. Hinte der Uni Essen, der auch den KGSt-Bericht 12/98 mit formuliert hat.

Zielsetzungen der Neugestaltung waren vor allem:

- der Erhalt bzw. der Ausbau der Bürgernähe des Fachbereichs Kinder, Jugend und Familie,
- die regionale Aufgabenverteilung in allen Aufgabenbereichen der öffentlichen Jugendhilfe und damit verbunden der Abschaffung der Zuständigkeit nach dem Buchstabenprinzip,
- die enge Verzahnung der wirtschaftlichen und sozialpädagogischen Dienstleistungen,
- eine möglichst überschaubare Zahl an zuständigen Fachkräften für eine Familie,
- die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Städten und Gemeinden und
- die Berücksichtigung von Sozialräumen und Lebenswelten der Bürger und Bürgerinnen beim Neuzuschnitt der Planungsräume.

Diese Zielvorgaben bedeuteten zunächst die Definition sozialräumlicher Jugendhilfe und damit verbunden von Sozialräumen und Lebenswelten, die sehr verkürzt erläutert folgendermaßen erfolgte:

- Sozialraum ist das im engeren Wohnumfeld zur Verfügung stehende Angebot an Dienstleistungen, Kontakten und Beteiligungsmöglichkeiten.
- Lebenswelt ist der von einzelnen Bewohnern und Bewohnerinnen tatsächlich genutzte Sozialraum. Hierbei können Teile der Lebenswelt auch außerhalb des Sozialraums liegen.

Aus dieser Definition heraus ergab sich dann auf Grund organisatorischer Erfordernisse die Zusammenfassung mehrerer vorhandener Sozialräume zu Planungsräumen, innerhalb deren Grenzen die (fast) kompletten Leistungen der öffentlichen Jugendhilfe zu erbringen sind.

Im Rahmen der grundsätzlichen Überlegungen zur Aufgabenverteilung war zunächst eine Differenzierung vorzunehmen bezüglich der Aufgaben und Leistungen, die auf Grund gesetzlicher Bestimmungen und tatsächlichem Umfang nicht auf fünf Regionen aufzuteilen waren (**Abbildungen 2 und 3**).

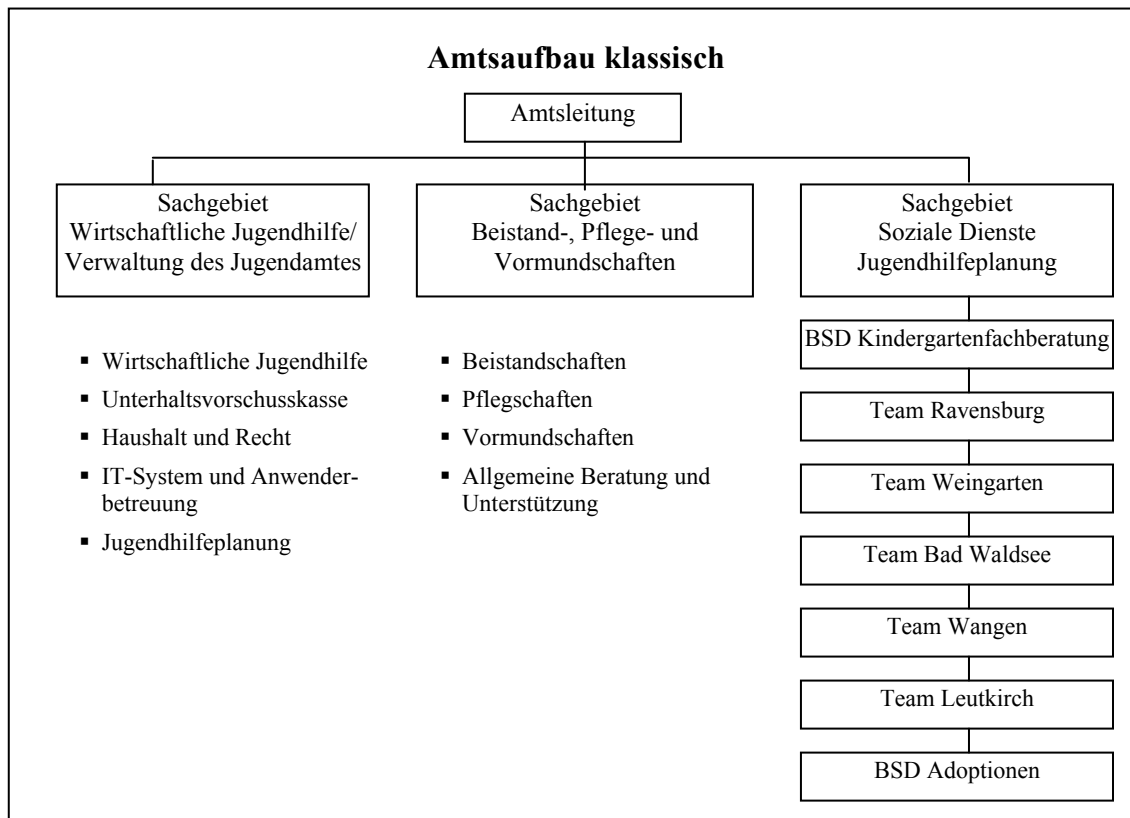


Abbildung 2

© Jugendamt Ravensburg

Die zentral organisierten Aufgaben mit landkreisweiten Zuständigkeiten wurden in den Aufgabenbereichen Kindergartenfachberatung, Adoptionsvermittlung, Tagespflegestellenarbeit, Projektstelle Heimrückführungen und Jugendhilfeplanung gesehen und in einem zentralen Sachgebiet „Sonderdienste“ zusammengeführt. Die Mitarbeiterinnen des Jugendinformationszentrums wurden zwischenzeitlich an die Stadt Ravensburg abgegeben. Es wird auf der Grundlage einer Kooperationsvereinbarung aber weiterhin gemeinsam betrieben.

Der Aufgabenbereich Beistandschaften, Pflegschaften und Vormundschaften (BPV) wurde als eigenständiges Sachgebiet weitergeführt. Ihm ist auch die Unterhaltsvorschusskasse zugeordnet. Innerhalb dieses Sachgebiets wird ebenfalls ausschließlich nach dem Regionalprinzip gearbeitet und die Städte und Gemeinden wurden entsprechend den vorhandenen Mitarbeiter/innen zugeordnet.

Alle weiteren beim Jugendamt vorhandenen Aufgaben wurden in die neu geschaffenen fünf regionalen Sachgebiete entsprechend der im Landkreis gebildeten fünf Planungsräume übertragen. In diesen regionalen Sachgebieten werden nun seit nahezu fünf Jahren die bisherigen Aufgaben der Wirtschaftlichen Jugendhilfe (örtliche und sachliche Zuständigkeit, Kostenabwicklung sowie der Sozialen Dienste) erfüllt.

Amtsaufbau heute									
Organigramm Jugendamt									
Sozialdezernat 3									
Amtsleitung Jugendamt									
Gesamtverantwortung									
Grundsatzfragen und Jugendhilfeausschuss									
Zentralsekretariat									
SG/Region Schussental Süd	SG/Region Schussental Nord	SG/Region Lkr. RV Nord-West	SG/Region Allgäu Süd	SG/Region Allgäu Nord	SG Beistand-, Pflege- und Vormundschaften	Stv. Amtsleitung Jugendhilfeplanung Sonderdienste			
Sachgebietsleitung	Sachgebietsleitung	Sachgebietsleitung	Sachgebietsleitung	Sachgebietsleitung	Sachgebietsleitung	Sachgebietsleitung			
Vertiefungsgebiet	Vertiefungsgebiet	Vertiefungsgebiet	Vertiefungsgebiet	Vertiefungsgebiet	Vertiefungsgebiet	Vertiefungsgebiet			
Haushalt/Finanzen zentr. Rechtsstelle Qualität WJH Förderprogramme	Förder. d. Erziehung i.d. Familie §§ 16 ff Fam.gerichtshilfe § 50 Arb.m. allein Erziehenden	Jugend und Schule Jugend und Beruf Bürgerschaftliches Engagement	Projektfinanzierung Projekt Betreuung	Jugendarbeit Jugendsozialarbeit Erz. Kinder- und Jugendschutz § 14	Unterhalt Einnahmen	Qualität HzE und SD Jugendhilfeplanung Sonderaufgaben Projekte			
VWS	VWS	Verwaltungssekretariate (VWS)	VWS	VWS	VWS	VWS			
SD	SD	Soziale Dienste (SD)	SD	SD	Sachbearbeitung	Adoption			
Allgemeine Beratung Sonstige Beratungsangebote Jugendberatung Jugend- und Familiengerichtshilfe Hilfe zur Erziehung Trennungs- und Scheidungsberatung Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche Hilfe für junge Volljährige							Beistandschaften Pflegschaften Vormundschaften	Tagespflege	Heimrückführung
WJH	WJH	WJH	WJH	WJH	WJH	VWS			
UHVK	UHVK	Unterhaltsvorschusskasse (UHVK)	UHVK	UHVK	UHVK				

Abbildung 3

Den fünf regionalen Sachgebieten wurden – entsprechend der Einwohnerzahl aller Altersgruppen und der Einwohnerzahl der unter 21-Jährigen sowie der zum Stichtag vorhandenen Fallzahlen aus den Bereichen Beratungsangebote und Hilfen zur Erziehung – die Personalstellen zugeordnet. Es bestand die Aufgabe, innerhalb der regionalen Sachgebiete für eine komplette Aufgabenerledigung diese unter den vorhandenen Mitarbeitern entsprechend des jeweiligen regionalen Bedarfs zu verteilen. Leitlinie war hierbei, dass jede/r Mitarbeiter/in teilweise einen die Kernaufgaben umfassenden Bezirk sowie ein fachliches Vertiefungsgebiet übertragen bekommt. Innerhalb der verschiedenen Vertiefungsgebiete können die fallunspezifischen Tätigkeiten, wie in Einzelbereichen auch die fallspezifischen Aufgaben, enthalten sein. Innerhalb der regionalen Sachgebiete wurde die kollegiale Beratung bei gleichzeitiger Delegation von Entscheidungskompetenzen auf die fallzuständigen Sachbearbeiter/innen verbindlich geregelt.

Jedes der Sachgebiete wird von einer/einem Sachgebietsleiter/in geleitet. Die Zuständigkeit umfasst hierbei alle Aufgabenbereiche. Die Sachgebietsleitungen wurden sowohl mit Sozialarbeitern/Sozialpädagogen, wie auch mit Verwaltungsfachkräften besetzt. Jede Sachgebietsleitung hat hierbei selbst ein Querschnittsthema als Vertiefungsgebiet übertragen bekommen. Die Freistellung für die Sachgebietsleitung beträgt 40 Prozent, für das jeweilige Vertiefungsgebiet 20 Prozent einer Vollzeitstelle.

Um in diesem Modell von interdisziplinären Sachgebieten die qualitative Sicherung und Weiterentwicklung zu gewährleisten, war es neben diesem hierarchischen Aufbau des Jugendamtes ebenfalls erforderlich in allen Aufgabenbereichen Qualitätsbeauftragte zu positionieren. Diese haben die Aufgabe, die Qualitätsentwicklung innerhalb der jeweiligen Aufgabenbereiche Wirtschaftliche Jugendhilfe, Beistandschaften, Pflegschaften und Vormundschaften, Unterhaltsvorschusskasse und Soziale Dienste im Rahmen von Fachbesprechungen und Qualitätszirkeln permanent weiterzuentwickeln und sowohl den Mitarbeiter/innen der jeweiligen Aufgabenbereiche wie auch den Sachgebietsleitern bei Fachfragen zur Seite zu stehen. Diese Qualitätsbeauftragten und deren Querwirken stellen in dem modernisierten Aufbau der öffentlichen Jugendhilfe im Jugendamt eine wesentliche Säule dar.

Die Aufgabenverbindung der Qualitätsentwicklung im Bereich der Wirtschaftlichen Jugendhilfe mit dem Vertiefungsgebiet Haushalt und Recht sowie der Qualitätsentwicklung der Sozialen Dienste mit der Jugendhilfeplanung haben sich sehr positiv bestätigt. Neben der fachlichen planerischen Entwicklung ist somit gleichzeitig die Umsetzung der Planungsergebnisse in der Handlungsverantwortung der jeweiligen Qualitätsbeauftragten in enger Abstimmung mit der Amtsleitung gesichert und klar geregelt.

Spezialisierung versus Generalisierung

Im Rahmen der Neustrukturierung des Jugendamtes war in allen bisherigen Sachgebieten die Frage nach der Aufgabenbreite der einzelnen Mitarbeiter zu beantworten. In den Verwaltungsbereichen konnte der bisherige Aufgabenzuschnitt weitestgehend übernommen werden, während bei den Sozialen Diensten eine heftige, aber auch sehr fachliche Diskussion über den Umfang einer generalisierten Aufgabenübertragung auf die einzelnen Mitarbeiter einsetzte.

In den Sozialen Diensten sind folgende Aufgaben zu erledigen:

- Kinderschutz nach § 8a SGB VIII,
- allgemeine Beratung,
- Trennungs- und Scheidungsberatung,
- Hilfen zur Erziehung, einschließlich aller Formen der Leistungsausgestaltung,
- Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche,
- Familiengerichtshilfe,
- Jugendgerichtshilfe,
- Adoptionsvermittlung,
- Kindertagesstättenfachberatung.

Bis auf die letzten beiden Beratungsaufgaben wurden alle weiteren in die regionalen Sachgebiete übertragen und sozialräumlich ausgerichtet. Dies gelang u.a. auch durch die hohen Kompetenzen bei den Mitarbeitern im Sozialen Dienst und einer nur geringen Mitarbeiterfluktuation, die bisher die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in das komplexe System relativ problemlos ermöglicht.

Nach verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten in den einzelnen regionalen Sachgebieten hat sich zwischenzeitlich eine Aufgabenzuständigkeit für alle Aufgaben mit Ausnahme der Jugendgerichtshilfe bei den jeweiligen Bezirkssozialarbeitern herausgebildet. Die Jugendgerichtshilfe wird weiterhin spezialisiert in jedem der 5 Planungsräume angeboten. Diese Beibehaltung der Spezialisierung der Jugendgerichtshilfe ist fachlich allerdings weiterhin umstritten, da diese Spezialisierung vor allem auf Bitten der Kooperationspartner beibehalten wurde.

Durch diese eher generalisierte Zuständigkeit im jeweiligen Bezirk hat in den Sozialen Diensten insgesamt ein Wandel des Anforderungsprofils eingesetzt, welches mehr und mehr Managementkompetenzen bei den Sozialarbeitern der öffentlichen Jugendhilfe erfordert.

Qualitätsstandards

Durch die Neustrukturierung der öffentlichen Jugendhilfe ist es auch erforderlich, die Prinzipien der sozialen Arbeit in der Jugendhilfe klar zu benennen und zu definieren. Das Jugendamt orientiert sich hierbei an den Prinzipien der Sozialraumorientierung nach Wolfgang Hinte:

Diese bedeutet eine Ausrichtung der Arbeit an den Bedürfnissen und Interessen der jungen Menschen und ihrer Eltern, eine Aktivierung, eine Ressourcenorientierung und eine Nutzung der vorhandenen Ressourcen des sozialen Raums sowie sozialraumorientierte Angebote, die auch bereichsübergreifend und koordiniert umgesetzt werden.

Hierbei gilt es Handlungskonzepte zu entwickeln, die ausgehend vom Einzelfall diese Prinzipien berücksichtigen und verdeutlichen, dass fallbezogene Handlungsoptionen oft

nur entstehen, wenn fall-unspezifisch Ressourcen erhoben und entwickelt, Kooperationen vereinbart und bereichsübergreifende Absprachen getroffen werden.

- **Bedürfnisse und Interessen der Bürger/innen:** Es gilt, keine Bedürftigen, von der Jugendhilfeleistung abhängigen Klienten, zu betreuen, sondern vielmehr den Willen der Leistungsberechtigten zu erkunden, zu erarbeiten und zu überprüfen, ob für diese Bedarfsbefriedigung die Jugendhilfe die geeigneten und notwendigen Leistungen und Unterstützungen zur Verfügung stellen kann und muss. Diese Leistungen müssen in enger Abstimmung mit den Leistungsempfängern ausgestaltet und fachlich begleitet werden.
- **Aktivierung und keine Betreuung und Bevormundung:** Im Mittelpunkt der sozialpädagogischen Angebote sollte das alte Prinzip der Sozialarbeit: „Hilfe zur Selbsthilfe“ stehen, allerdings nicht als Slogan der sozialarbeiterischen Zunft, sondern als Grundlage für methodisch ausgestaltete Hilfen, die ausgehend von den vorhandenen Stärken und Ressourcen die Leistungen passgenau auf den Einzelfall ausrichten, um die Menschen möglichst rasch wieder in die Unabhängigkeit von staatlichen pädagogischen Leistungen zu entlassen.
- **Ressourcen erschließen und nutzen:** Die vorhandenen Ressourcen des sozialen Raums müssen den handelnden Akteuren, Mitarbeitern der Sozialen Dienste beim öffentlichen Träger, aber auch Mitarbeitern der Freien Träger der Jugendhilfe, bekannt und möglichst nutzbar sein. Eine konsequente Nutzung der vorhandenen Ressourcen des Sozialraums unterstützt eine Integration in diesen und erweitert die Lebenswelt der Familien in ihrem direkten Umfeld.
- **Zielgruppenübergreifendes Arbeiten, Multiplikatoren:** Die Arbeit darf nicht nur auf eine bestimmte Zielgruppe hin ausgerichtet sein, sondern nimmt auch die Kooperation mit und Motivation von Multiplikatoren in den jeweiligen Sozialräumen mit in ihr Handlungsspektrum auf.
- **Bereichsübergreifendes Arbeiten:** Neben der fallbezogenen Arbeit ist eine aktive Vernetzung mit anderen handelnden Akteuren in den Sozialräumen von zentraler Bedeutung.
- **Kooperation und Vernetzung:** Deshalb arbeiten die Mitarbeiter der Sozialen Dienste regelmäßig in regionalen AGs nach § 78 SGB VIII mit. In diesen AGs sind Fachleute verschiedenster sozialer und auch darüber hinausgehender Berufsfelder auf örtlicher Ebene zu fachlichen Abstimmungen organisiert.
- **Methodenintegriertes Arbeiten:** Diese Vorgehensweise der Sozialen Dienste des Fachbereichs Kinder, Jugend und Familie erfordert eine neue Methodenkompetenz bei den Mitarbeitern, die zunächst diese Arbeitsweise sich selbst zu eigen machen müssen, um sie dann in den Einzelfällen der Jugendhilfe auch von den Leistungserbringern, den freien Trägern und selbständigen Anbietern, einzufordern.

Durch die rechtlichen Vorgaben des SGB VIII/KJHG müssen die Mitarbeiter ne-

ben diesen fachlichen Kompetenzen auch in zunehmendem Maße über Managementkompetenzen verfügen, um die komplexen Leistungsbausteine beispielsweise in den Leistungsbeschreibungen der Freien Träger fallbezogen kompetent mit den Leistungsempfängern zu vereinbaren und aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus gegenüber anderen Modulen einen Preisvergleich anzustellen.

Erhöht werden muss diese Kompetenz in einem weiteren Schritt, sollten Sozialraumbudgets eingeführt werden. Dies erfordert sowohl planerische als auch verwaltende und steuernde Verantwortungsübernahme bei allen unter diesem Budget handelnden Akteuren.

Prozessabläufe in der veränderten Organisationsform

In der veränderten Organisation waren alle Prozessabläufe, insbesondere an den Schnittstellen zu den anderen Aufgabenbereichen, aber auch die internen Abläufe neu zu fixieren. Die Standards, wie zum Beispiel der kollegialen Beratung in den Fällen der Hilfe zur Erziehung, die Entscheidungsverantwortung über die Gewährung der verschiedenen Jugendhilfeleistungen, die fallbezogene Außenvertretung des Jugendamtes gegenüber Gerichten, u.v.m. mussten überprüft und hinsichtlich der Zielsetzungen und Praktikabilität untersucht werden.

Wichtige Eckpunkte, wie zum Beispiel die Fallverantwortung beim jeweils zuständigen Sachbearbeiter und keine „Teamentcheidung“ über Hilfsangebote, Zeichnungserfordernisse durch die Sachgebietsleitungen oder Amtsleitung sind schnell geklärt worden und in Dienstanweisungen umgesetzt, andere Punkte, wie zum Beispiel die Kooperationen mit externen Partnern bedürfen einer permanenten Fortschreibung und Anpassung, wie zum Beispiel die nun als neue Grundlage zu berücksichtigenden Qualitätsentwicklungsvereinbarungen mit den freien Trägern im teil- und vollstationären Bereich.

Damit die Mitarbeiter die erforderlichen Informationen bei den qualitativen Aspekten der Arbeit zeitnah und regelmäßig erhalten, sind die regelmäßigen Fachbesprechungen in den einzelnen Aufgabenbereichen sowie die durch die Qualitätsbeauftragten eingerichteten Qualitätszirkel eine entscheidende Ergänzung zu den sonstigen Besprechungen innerhalb des Jugendamtes. In diesen werden fast ausschließlich die fallübergreifenden qualitativen Aspekte der Arbeit thematisiert und weiterentwickelt sowie die Einheitlichkeit der Handlungsgrundlagen für den ganzen Flächenlandkreis sichergestellt.

Fortbildung und Coaching

Wichtiger Aspekt in der Arbeit ist die regelmäßige Reflexion der Arbeit auf allen Ebenen, wobei insbesondere die Ebene der Amts- und Sachgebietsleitungen einen regelmäßigen Abgleich der Alltagsarbeit mit der Gesamtzielsetzung vornehmen muss und entsprechende Steuerungsinstrumentarien aufgebaut und zur Verfügung stehen müssen. Deshalb ist das Jugendamt auch in die Integrierte Berichterstattung auf örtlicher Ebene (entwickelt durch den Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg) eingestiegen, um so planungsraumbezogene Daten für die Steuerungsaufgaben zu erhalten.

Weitere Entwicklungen

Auf der Grundlage der beschriebenen Grundhaltung der Jugendhilfe im Landkreis Ravensburg haben sich in den vergangenen Jahren weitere, neue Aktivitäten und Handlungserfordernisse, auch durch politische Beschlüsse ergeben.

Der Landkreis Ravensburg hat als einer der ersten Flächenlandkreise in ganz Deutschland einen Familienbericht erarbeitet und veröffentlicht. Aus diesem Familienbericht heraus wurde ein Aktionsprogramm zur Stärkung der Familien im Landkreis Ravensburg erarbeitet, für das insgesamt 200.000 Euro zusätzliche Mittel durch den Kreistag zur Verfügung gestellt wurden.

In Anbetracht der äußerst knappen öffentlichen Mittel wurden im Rahmen der Haushaltsstrukturkommission Möglichkeiten der Kostenreduzierung in dem kostenintensiven Bereich der Heimerziehung diskutiert. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine zusätzliche, zunächst auf drei Jahre befristete, zwischenzeitlich auf Dauer eingerichtete Projektstelle zur gezielten früheren Beendigung der Heimunterbringungen eingerichtet. Auf der Grundlage der Prinzipien der Sozialraumorientierung und bei einer entsprechenden methodischen Vorgehensweise konnten bereits die ersten Ergebnisse für eine Rückführung zu der Herkunftsfamilie, eine Beendigung der Hilfe, einen Wechsel zu einem anderen, vorrangig zuständigen Kostenträger oder eine Überleitung von „Heimerziehungsfällen“ in veränderte, kostengünstigere Hilfe-Settings vorgenommen werden. In allen bisherigen Fällen entsprechen diese mehr dem Willen der erziehungsverantwortlichen Eltern und dem Interesse der Kinder oder Jugendlichen.

Ebenso gilt es, durch die Jugendhilfeplanung und Qualitätsentwicklung neue, ambulante und auf den Einzelfall auszurichtende Erziehungshilfeangebote zu erschließen. Hierbei kann oft auf vorhandene Ressourcen der Bewohner des Landkreises Ravensburg zurückgegriffen werden. Hierbei gilt es vor allem von Leitungsebene aus ebenfalls permanent eine Ressourcenerschließung vorzunehmen und diese zu den geeigneten Zeitpunkten zu aktivieren bzw. frühzeitig die Kontakte zwischen den verschiedenen Akteuren herzustellen. Insbesondere die Ressourcenerschließung auf Handlungsebenen, die außerhalb der direkten Einflussosphäre des Klienten liegen, sind hierbei Planungs- und Leitungsaufgabe.

Der Landkreis Ravensburg wird keine Sozialraumbudgets einführen. Die Diskussionen über die Vor- und Nachteile der Übertragung bestimmter Budgets an öffentliche Träger dauert zwar in Teilen noch an, aber auf Grund der am gesamten Aufgabenspektrum der Jugendhilfe ausgerichteten Umbauprozesse sind Sozialraumbudgets nicht zielführend und Erfolg versprechend.

Grundlage für das Sozialraumbudget sollte aus Sicht des Jugendamtes Ravensburg nicht nur der Bereich der Aufwendungen für Hilfen zur Erziehung sein, da es sich bei diesen Mitteln grundsätzlich um Mittel aus dem Bereich der Leistungen mit Rechtsanspruch handelt und eine entsprechende Bedarfsprüfung im Vorfeld erforderlich macht. Damit können allerdings dann keine nicht einzelfallbezogenen ambulant-präventiven Leistungen im jeweiligen Sozialraum aufgebaut und unterstützt werden. Gerade diese Angebote können aber nachhaltig zu einer verringerten Fallzahlensteigerung oder, wie in den Jah-

ren 2000 bis 2006 im Landkreis Ravensburg geschehen, sogar zu einer Stagnation bzw. leichtem Rückgang der kostenintensiven Einzelfallhilfen führten. Deshalb bietet sich für das Jugendamt Ravensburg die Einführung von Sozialraumbudgets auch in den kommenden Jahren nicht an.

Der Landkreis Ravensburg fühlt sich durch diese hohe fachliche Orientierung der Jugendhilfe gut gerüstet für die kommenden Aufgaben und sieht in der neu gestalteten öffentlichen Jugendhilfe eine gute Form der bürgernahen Arbeit. Mit diesem Ansatz gelingt es den Vorgaben des Grundgesetzes und des Sozialgesetzbuches VIII/Kinder- und Jugendhilfegesetz zu entsprechen und sowohl die Elternverantwortung zu wahren, wie auch junge Menschen in Ihrer Entwicklung zu fördern und eine kinder-, jugend- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen.

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

Sozialraumorientierung in der Ulmer Jugendhilfe

ANGELIKA JOSUPEIT-TESCHKE
Leiterin des Jugendamtes Ulm

1. Ausgangslage

Bis 2002 war die Jugendhilfe in Ulm gekennzeichnet durch

- ständig steigende Ausgaben in den Transferleistungen (UA 4530, 4550, 4560),
- eine zentrale Aufgabenwahrnehmung der städtischen Abteilungen,
- getrennte Zuständigkeiten sowohl innerhalb der städtischen Abteilungen als auch bei den freien Trägern der Erziehungshilfe,
- die Trennung von Fach- und Finanzverantwortung auf den „unteren“ Ebenen,
- getrennte Verantwortungen für die Ausgaben der Jugendhilfetransferleistungen und
- Steuerungsprobleme der übergeordneten Fall- und Finanzentwicklung.

Gepaart mit den weiteren Rahmenbedingungen

- des Ulmer Dialogmodells (**Abbildung 1**),
- der Verwaltungsreform der Stadt Ulm, die das Neue Steuerungsmodell zum 01.01.1998 umsetzte, dabei u.a. die Aufbauorganisation neu gestaltete und zur Ablauforganisation und inhaltlichen Aufgabenwahrnehmung den Auftrag zur Geschäftsprozessoptimierung an die Fachbereiche erteilte, und
- einer ab 1998 geführten Fachdebatte innerhalb des Sozialen Dienstes zur Gemeinwesenarbeit

bildete dies die Ausgangslage des Umbauprozesses hin zur Sozialraumorientierung.

Das Ulmer Dialogmodell der Gemeinwesenarbeit

Das demokratische Gemeinwesen wird getragen von der aktiven Mitgestaltung ihrer Bürgerinnen und Bürger. Wo, wenn nicht im eigenen Stadtteil/Quartier können neue Formen der direkten Demokratie gelebt werden. Genau dort kann das bürgerschaftliche Miteinander am ehesten gestärkt werden. Dazu benötigen die engagierten Bürgerinnen und Bürger Informationen, neue Beteiligungsmöglichkeiten, Unterstützung und Treffpunkte.

Beschreibung der Methode

Das Ulmer Dialogmodell der Gemeinwesenarbeit (DIM) ist ein kommunales Strukturmodell zur Umsetzung der Bürgergesellschaft in einer Stadt und zur dezentralen Förderung des Bürgerschaftlichen Engagements (BE). Zu Beginn der 90er Jahre aus

der Jugendhilfeplanung heraus entstanden, entwickelte es sich dynamisch unter der Beteiligung aller Akteure aus Bürgerschaft, Politik und Verwaltung weiter. Das DIM bedient sich der Methode der Gemeinwesenarbeit (GWA). Die Sozialraumorientierung steht dabei im Vordergrund. Es präferiert kleinräumige Lösungen zur Verbesserung der Lebensqualität im Stadtteil. Als Beteiligungsmodell fördert es demokratisches Verhalten und verfügt mit der Koordinierungsgruppe (KG) über feste Strukturen in der Zusammenarbeit der in den Regionalen Planungsgruppen (RPGn) mitwirkenden Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung. Die RPGn werden bei ihrer Arbeit von hauptamtlichen Stadtteilkordinatoren unterstützt. Als Treffpunkte für die Bürgerinnen und Bürger sind in den Stadtteilen Bürgerzentren entstanden. Eines davon ist in der Trägerschaft eines bürgerschaftlich organisierten Stadtteilträgervereins.

Die Bürgerinnen und Bürger in den Stadtteilen beteiligen sich vor allem in den Arbeitskreisen der RPGn. Diese arbeiten überwiegend themen- und projektbezogen in den Handlungsfeldern Grün- und Freiflächengestaltung, Verkehr/Infrastruktur und Verbesserung der Situation von Kindern- und Jugendlichen. Der Ulmer Gemeinderat hat am 07.02.1997 die Einführung des Dialogmodells der Gemeinwesenarbeit beschlossen.

Ziele

Angestrebt wird die Umsetzung der Bürgergesellschaft mit den Strukturmerkmalen:

- Soziale Selbstorganisation
- Gemeinsinn
- Bürgerschaftliches Engagement
- Bürgerschaftliche Kompetenz
- Dialogkultur
- Handlungsfeld Stadt/ Stadtteil

Darüber hinaus will das DIM die Akteure in den Stadtteilen wie auch in der Gesamtstadt besser vernetzen und somit Synergieeffekte nutzen. Die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger im Vorfeld der politischen Entscheidungen soll über das DIM verbessert werden. Von der Flächennutzung bis hin zur Bauleitplanung sind ökonomische, ökologische und insbesondere soziale Aspekte dabei mit zu betrachten. Die Verbindung zu anderen bürgerschaftlichen Prozessen, wie z.B. der Lokalen Agenda 21 (LA21) soll gestärkt werden.¹

Abbildung 1

© Angelika Josupeit-Teschke, Jugendamt Ulm

2. Projektplanung und -verlauf

2.1 Projektplanung

Angeregt durch das Jugendamt erteilte der Gemeinderat der Stadt Ulm 2002 den Auftrag zur sozialraumorientierten Umorganisation der Jugendhilfe als Geschäftsprozessoptimierung. In 2003 wurde dies auf der Grundlage einer Projektplanung nach strategischem Management (**Abbildung 2**) umgesetzt.

¹ Aus: www.dialogmodell.telebus.de, 24.02.2007

Strategisches Management

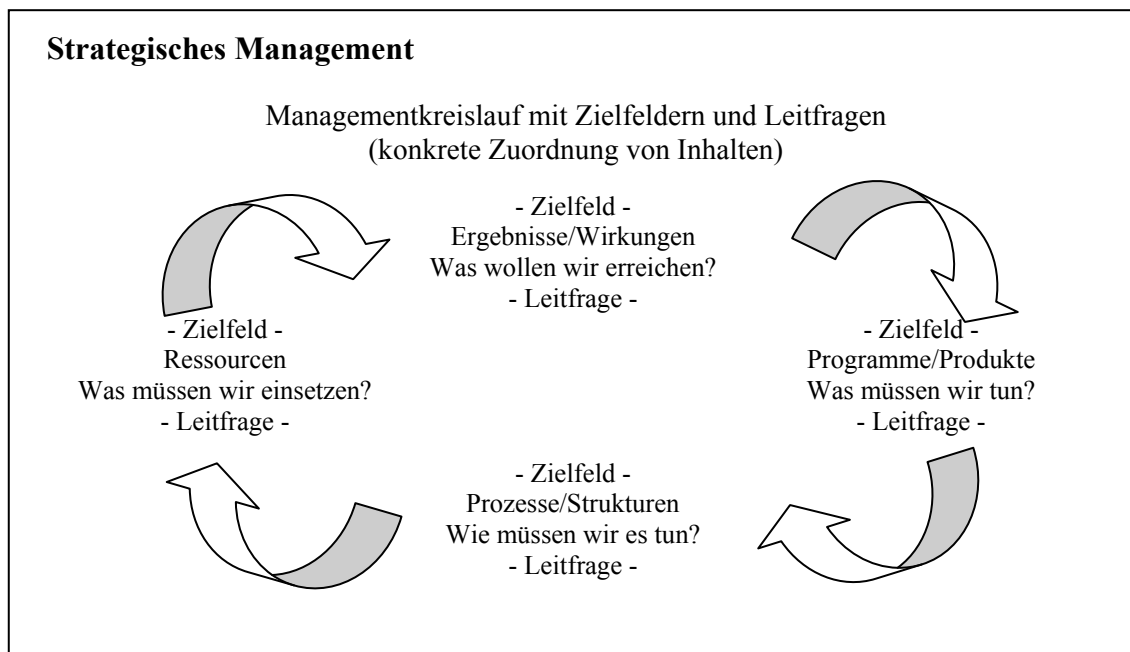


Abbildung 2

© Angelika Josupeit-Teschke, Jugendamt Ulm

Für eine dreijährige Modellphase festgelegt wurden die übergeordneten inhaltlichen Ziele:

- Hilfen werden so ausgestaltet, dass die betroffenen Menschen nachhaltig von öffentlicher Hilfe unabhängig sind.
- Hilfen setzen frühzeitig und maßgeschneidert im Lebensumfeld des Betroffenen an.
- In ihrer Wirkung werden Hilfen effektiver und effizienter geleistet.

und die Messung der Zielerreichung auf der Grundlage von Kennzahlen sowie grundsätzliche Querschnitts-Ziele:

- Einführung des Parallelbetriebs, um „best practice“-Strukturen in den Segmenten
 - dezentralisierter/zentralisierter Standorte der Sozialen Dienste,
 - gemeinsame/getrennte Budgetverantwortung mit freien Trägern zu erkennen;
- Einführung fiktiver Ausgabebudgets, um zu erproben, ob die Jugendhilfetransferleistungen grundsätzlich budgetierbar sind.

2005 wurde als ergänzende Dimension per Kontrakt aufgenommen, die Korrelation zwischen Personalbedarf und Ausgabeentwicklung in den Transferleistungen der Jugendhilfe darzustellen.

2.2 Projektverlauf

Im Folgenden sind die wesentlichen Bausteine der Umsetzung chronologisch dargestellt:

2003

- März Umorganisation: Bildung von drei Sozialraumsachgebieten in der Abteilung Soziale Dienste
- Juli Umzug eines Sachgebietes in den Modellsozialraum „Weststadt/Söflingen“
Start der „HzE-Sozialraumbudgetverträge“ in zwei Sozialräumen mit einem freien Träger
Bildung fiktiver Ausgabebudgets für die verbleibenden drei anderen Sozialräume
Beginn des „HzE“-Controlling
- September Beginn des AK „HzE-Kooperation Stadt/freie Träger“
Gründung der (fünf) Sozialraumteams
- November Beginn der MitarbeiterInnenqualifizierung
- Dezember Umstellung der Jugendhilfeplanung auf die Sozialraumorientierung

2004

- April Auswertung des ersten Projektjahres anhand der Kennzahlen
- Juli Ausweitung des „HzE-Sozialraumbudgets“ auf alle Ausgaben der UA 4530, 4550, 4560
Abschluss des Budgetvertrages für einen weiteren Sozialraum mit einem zweiten freien Träger
Sozialraumorientierte Konzeption der offenen Kinder- und Jugendarbeit

2005

- Februar Umstellung der Berichterstattung in den gemeinderätlichen Gremien auf „Sozialraumberichte der Jugendhilfe“
- April Auswertung 2004 anhand der Kennzahlen, erste Bildung von Zeitreihen
- Juli Abschluss des Kontraktes zur Personalausstattung im Kommunalen Sozialen Dienst
- August Zusammenlegung der Abteilungen Soziale Dienste und Jugendarbeit
Bildung von fünf Sozialraumsachgebieten
- Oktober Umzug aller Sozialraumsachgebiete in die Sozialräume
- November Abschluss von Übergangsverträgen 2006 zum „HzE-Sozialraumbudget“ mit den bisherigen zwei Trägern für drei Sozialräume

2006

- Januar Neuorganisation des Fachbereiches: Behinderten- und Altenhilfe werden zu einem Bereich zusammengefasst; Auftrag: Sozialraumorientierung
Bürgerzentren, Bürgerschaftliches Engagement und die KiTa-Steuerung werden in die Sozialen Dienste/Jugendarbeit integriert
- Februar Start des Modellprojektes „Bildung, Betreuung und Erziehung“ in einem Sozialraum → gemeinsames Handlungskonzept mit KiTa, Schule, Jugendarbeit, HzE, Sozialen Diensten, Bürgerschaftliches Engagement

Mai	Auswertung der Modellphase 2003-2005
Juli	Beschluss der gemeinderätlichen Gremien: u.a. Ausweitung Sozialraumbudgetverträge auf Gesamtstadt Personalaufstockung Sozialer Dienst
August	Der Bereich Bildung und Sport wird organisatorisch dem Fachbereich Jugend, Familie und Soziales zugeordnet.
Dezember	Vertragsneugestaltung ab 2007 für alle Ulmer Sozialräume gemeinsam mit HzE-Trägern wird von den gemeinderätlichen Gremien beschlossen

Die unmittelbar an dem Prozess beteiligten bzw. betroffenen Fachdisziplinen und Einrichtungen waren der Kommunale Soziale Dienst, der die Aufgaben der bezirklichen Sozialarbeit wahrnimmt, die Jugendgerichtshilfe, die Wirtschaftliche Jugendhilfe, die Träger der Erziehungshilfe, die Schulsozialarbeit, die Mobile Jugendarbeit sowie die Jugendhäuser.

Eine sozialräumliche Zuordnung bei Beibehaltung ihres zentralen Standortes wurde bei den Psychologischen Beratungsstellen, der Pflegekinderfachberatung, den Amtsvormundschaften/Beistandschaften und der Unterhaltsvorschusskasse realisiert.

Kindertageseinrichtungen, Schulen, die Kinder- und Jugendpsychiatrie und in der Jugendhilfe tätige Therapeuten vollzogen inhaltlich die Sozialraumorientierung mit. Bereits 2003 wurde der Soziale Dienst für Ältere mit umorganisiert, 2006 wurde dieser organisatorisch in die neu gestaltete Abteilung „Ältere, Behinderte, Integration“ eingegliedert. Seit Beginn des Jahres 2007 befinden sich die Behindertenhilfe, die Altenhilfe und die Sozialpsychiatrie in der sozialraumorientierten Neuausrichtung.

3. Erkenntnisse

Soweit zu den Fakten – diese Darstellung lässt aber nur bedingt Rückschlüsse darauf zu, was es heißt, einen solchen Umorganisationsprozess zu planen, zu organisieren und umzusetzen.

„A long way to go“ heißt viele kleine Schritte, die zurückzulegen sind. In der chronologischen Darstellung wird deutlich, dass im Durchschnitt alle zwei bis drei Monate ein weiterer Entwicklungspart vollzogen wurde. Dabei sind und waren die zum Teil divergierenden Interessen so auszubalancieren, dass die Beteiligten mitgehen und – vor allem – die MitarbeiterInnen sich auf den Veränderungsprozess einlassen und diesen mit Leben füllen konnten.

3.1 Interessenlagen der Beteiligten

Auch wenn sich zu Beginn des Projektes die beteiligten Instanzen in der Tatsache, etwas verändern zu wollen, einig gewesen sind, lagen doch die Interessen zum Teil diametral auseinander. In der **Abbildung 3** ist dieses (vereinfachend und verkürzt) dargestellt.

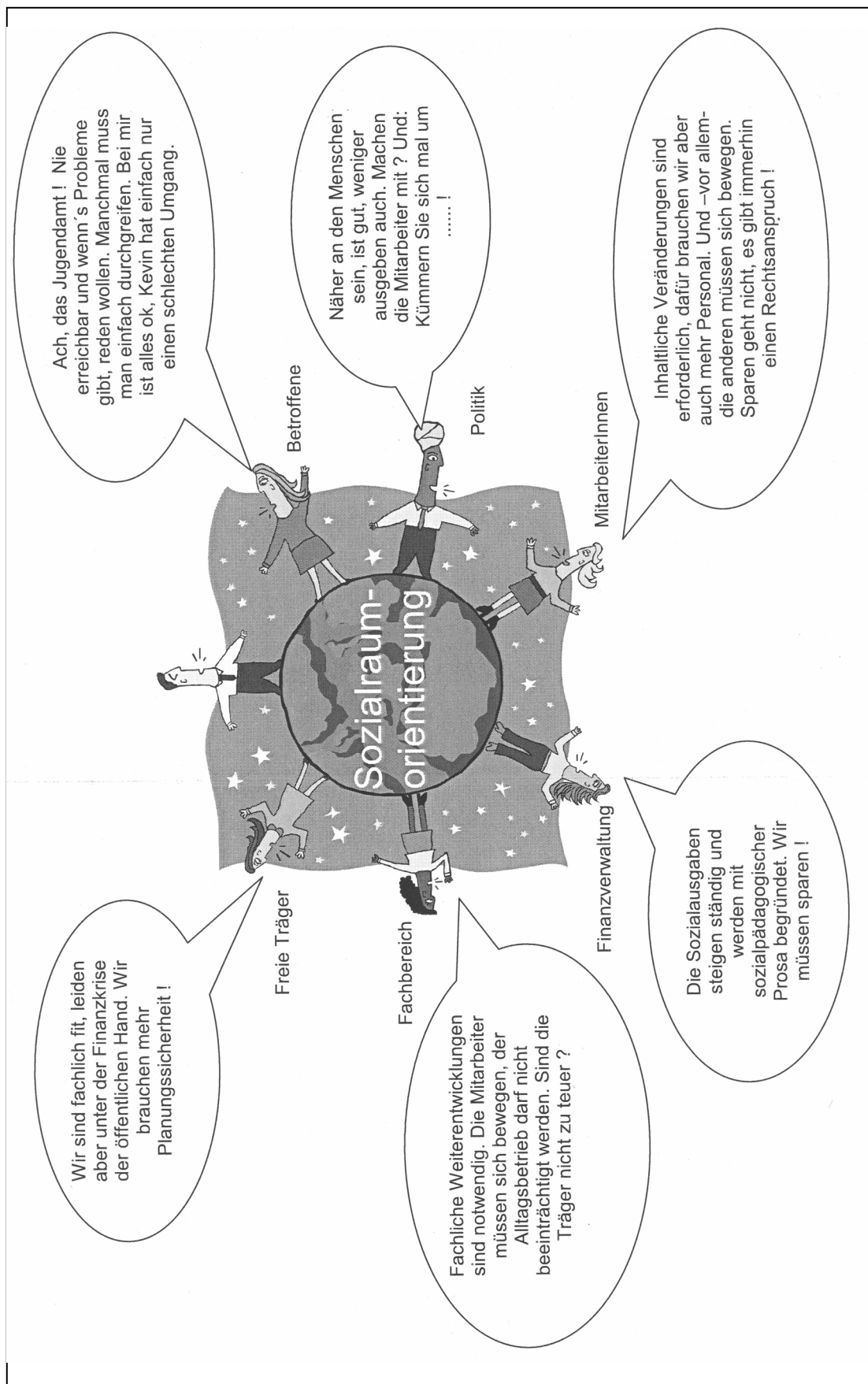


Abbildung 3

© Angelika Josupeit-Teschke, Jugendamt Ulm

Grundlegende Umbauprozesse – und ein solcher ist die strukturelle und inhaltliche Einführung der Sozialraumorientierung – erfordern, um diese unterschiedlichen Interessen, aber auch um die sich zum Teil widersprechenden Vorstellungen dessen, was machbar ist, zu wissen und sie zu berücksichtigen. Der notwendige Konsens kann nur kleinteilig hergestellt werden, muss mit Erfolgen und Fortschritten versehen sein (u.a. um auch Scheiterndes aushalten zu können). Jeder der aufgeführten Beteiligten kann den Prozess und die Umsetzung kippen oder ins Leere laufen lassen.

Im Folgenden wird das anhand zweier Beispiele konkreter beschrieben:

- Die freien Träger ließen sich zunächst nur deshalb auf den Weg ein, weil dieser von der Verwaltung „vorgegeben“ wurde. Der deutlich erkennbaren Zurückhaltung der Trägervertreter wurde dadurch begegnet, diese von Beginn an – auch bezüglich der verwaltungsinternen Umorganisationsprozesse- einzubinden und zu informieren.

Der Übergang zu Umsetzungsmodulen, die die aktive Mitwirkung der Träger erforderte (zum Beispiel HzE-Sozialraumbudget) konnte damit fließender gestaltet werden. Die Trägervertreter verständigten sich dann darauf, das erst einmal einer aus ihren Reihen beginnen sollte; Erfahrungen aus dem Prozess aber allen zugänglich gemacht werden. 2003 startete Ulm deshalb auch „nur“ mit einem Vertragspartner; 2004 folgte dann aber bereits der nächste. „Erst“ 2007 sind für alle fünf Sozialräume Verträge abgeschlossen worden.

Die Verwaltung hätte mit dem Beginn der Sozialraumorientierung anders vorgehen können. Dann aber wäre zu bezweifeln, ob die gewünschten Änderungen tatsächlich eingetreten wären. Wer will denn tatsächlich und objektivierbar beurteilen, ob eine Sozialpädagogische Familienhilfe nicht hätte effektiver arbeiten können?

- Die MitarbeiterInnen der bezirklichen Sozialarbeit waren zwar der Motor für die Zielrichtung Sozialraumorientierung, verwiesen aber bereits zu Beginn auf die ihres Erachtens zu niedrige Personalausstattung. Der Forderung nach mehr Personal standen die Finanzverwaltung und die Politik kritisch bis ablehnend gegenüber, zumal etwa zeitgleich die Einnahmesituation der Kommune drastische Einbrüche erfuhr und sich damit Sparmaßnahmen und Personalabbau abzeichneten. Darum wussten die MitarbeiterInnen und ließen sich deshalb darauf ein, ihre Aufgaben messbar zu gestalten und die inhaltliche Arbeit zu verändern.

Nachdem dann über die in der Projektplanung entwickelten Kennzahlen nachgewiesen werden konnte, dass noch innerhalb der Modellphase positive fachliche Entwicklungen bei sinkenden Ausgaben eintraten und dies im Wesentlichen auf das Engagement der BasismitarbeiterInnen basierte, wurde 2006 der Personalbestand aufgestockt. Wäre dies nicht passiert, wären Negativentwicklungen unvermeidbar gewesen. Außer der „Würdigung“ messbarer kommunaler Sozialarbeit wurde nämlich nachgewiesen (und von Politik und Finanzverwaltung akzeptiert), dass Überlastung von MitarbeiterInnen zu Krankheitsausfällen und in der Folge zu einer Zunahme von HzE führt.

Zum jetzigen Zeitpunkt ist festzustellen, dass sich Einschätzungen, Strukturen und Haltungen verändert haben. Manches davon war beabsichtigt und damit auch Bestandteil der Projektplanung. Anderes hat sich erst im laufenden Prozess „herausgestellt“:

- **Sozialraumorientierung reduziert nicht den (quantitativen) Arbeitsaufwand der beteiligten Instanzen, er erhöht ihn sogar durchaus.**
- **Der freie Träger ist nicht nur Auftragnehmer der Kommune, sondern sozialpolitisch Verantwortlicher.**
- **Effektive Hilfeausgestaltung führt nicht zwangsläufig zu einer reduzierten Einnahmesituation freier Träger.**

Im Ergebnis hat dieser „long way“ eine bessere Qualität¹ für die MitarbeiterInnen, Verwaltung und freie Träger, die Betroffenen (Hilfeempfänger, Leistungsberechtigten, Kunden ...), die sozialpolitisch Verantwortlichen und die Finanzverwaltung zur Folge gehabt. Erst dies ermöglicht(e) eine tatsächliche und verantwortliche gemeinsame Steuerung der Jugendhilfe.

3.2 Zeitfaktor

Zeit hat man (heutzutage) nie. Fortbildungen zum Zeitmanagement florieren, jeder ist zeitlich eng eingebunden, aber Projekte und Prozesse benötigen mindestens zeitliche Investitionen. Zusätzliches Personal für einen Umbauprozess zu haben oder zu bekommen ist in der Regel unrealistisch.

Weil das auch für die Ulmer Entwicklungen galt (und gilt), wird hier auf verschiedene Aspekte dessen eingegangen:

1. Die Veränderungen sind grundsätzlicher Natur und bedeuten einen immensen zeitlichen und persönlichen Einsatz aller Beteiligten auf allen Ebenen. Die organisatorischen und strukturellen Veränderungen zu entwickeln und zu installieren, sind der Teil, der den Führungskräften zukommt; die umfassende Verankerung der in der Jugendhilfe Aktiven in das Sozialraumgeschehen und die Nutzung der Ressourcen, des bürgerschaftlichen Engagements spricht die Bindung des „Bodenpersonals“ an.

In dieser Phase sollte deshalb gelten, dass manches dann eben auch zeitweise nicht geht. Das lässt sich in Reinkultur sicherlich nicht verwirklichen – und das war auch in Ulm nicht der Fall. Gesetzliche Änderungen (zum Beispiel Jugendschutz, TAG, KICK, Hartz IV) mussten vollzogen, Verhandlungen nach § 78a ff. SGB VIII geführt, Drittmittel akquiriert werden. Die Ablösung des BAT durch den TVöD und Altersteilzeitregelungen waren Zeit“fresser“ – und auch die Streiks zur Arbeitszeit erwiesen sich nicht gerade als förderliche Rahmenbedingung. Vermeidbar ist aber, weitere neue Vorhaben anzugehen, sei es, die Diskussion um Jugendhilfe und Bildung, demografische Entwicklung, Standortfaktor Familie oder – banal – die Entwicklung neuer Gebührenordnungen für Kindergärten oder Bürgerzentren.

¹ Der Qualitätsbegriff wird hier als positive Entwicklung in fachlicher wie finanzieller Hinsicht verstanden.

2. Während des Umbaus muss Zeit sein, Neues erst einmal (auch im Kleinen) auszuprobieren – und man muss es auch dürfen. Und nach jeder Veränderung muss Zeit sein, dass sich neue Routinen entwickeln, sich das Neue setzt – und nicht mit Abschluss eines Projektes das nächste folgt.

Der eingangs dargestellte chronologische Ablauf macht deutlich, dass diesbezüglich auch ein Fragezeichen hinter die Ulmer Entwicklung zu setzen ist. Der Weg und die Schritte waren dabei sicherlich richtig, aber insbesondere die MitarbeiterInnen signalisieren inzwischen deutlich, dass nunmehr Stabilisierung und Bestand gefragt sind.

3.3 ... the never ending story?

In Ulm haben sich die Alten- und Behindertenhilfe im Jahr 2007 auf den Weg gemacht, die Sozialraumorientierung auch hier zu implementieren. Das Sozialraumbudget ist bislang nur für die Hilfen zur Erziehung eingeführt; Zuschüsse an freie Träger und die Personal- und Sachaufwendungen der Verwaltung sind außen vor geblieben. Der Sektor Arbeitslosigkeit ist insbesondere mit „Hartz IV“ und der veränderten Ausrichtung kommunaler Aufgaben einen bislang eigenen Weg gegangen.

Die Auflistung kann sicherlich noch fortgesetzt werden, macht aber bereits hier deutlich, dass – wird Sozialraumorientierung als grundsätzliches Prinzip verstanden – es sich offenbar tatsächlich um eine „never ending story“ handelt. Auch Ulm geht weiter, wertet dabei die Entwicklungen der vergangenen Jahre aus bzw. baut darauf auf. In der Jugendhilfe wird derzeit dennoch angestrebt, eine „Ruhepause“ einkehren zu lassen – und sich dabei auch darum zu bemühen, dass Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe nicht heißt, den „Sozialraum“ Stadt durch fünf kleinere Sozialräume abzulösen. Manches lässt sich eben auch nicht im Sozialraum lösen.

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

Der Umbauprozess in Hamburg¹

MICHAEL KÖNIG

Regionalleiter, Jugendamt Hamburg-Eimsbüttel

UTE DORCZOK,

Geschäftsführerin, Abendroth-Haus, Hamburg

Vorbemerkung:

Der Vortrag war so gestaltet, dass jederzeit Fragen aus dem Auditorium zugelassen waren. Entsprechend gibt der nachfolgende Text die so entstandene Mischung aus Vortrag und Antwort auf Fragen wieder. Zwar stand die Gestaltung des Umbauprozess im Zentrum des Vortrages, die Fragen bezogen sich jedoch zum Teil auch auf Sachverhalte, die eher Gegenstand einer Projektvorstellung gewesen wären.

Rahmenbedingungen

Hamburg hat 1,7 Millionen Einwohner, davon rund 300.000 Minderjährige. Wir haben einen HzE-Etat von 135 Millionen Euro. Daraus sollen ca. 6.000 Jahresdurchschnittsfälle finanziert werden, wobei das die gesamte Palette der Rechtsgrundlagen und Maßnahmekategorien umfasst. In diesem Jahr wird die zuständige Fachbehörde – gleichzusetzen mit dem Ministerium eines Bundeslandes – eine Nachforderung in Höhe von mehreren Millionen Euro bei der Bürgerschaft für das HzE-Budget beantragen. Das hätte früher zu schlaflosen Nächten bei den Akteuren in der Fachbehörde geführt. Heute ist das angesichts der Diskussion um Kindeswohlgefährdung nicht mehr so. Wir haben in diesem Jahr als Ergebnis der Debatte um die Fälle der Kindeswohlgefährdung einen Anstieg von über 30 Prozent bei den Hilfen nach § 31 KJHG zu verzeichnen. Das macht einen großen Teil des Kostenanstiegs aus.

Hamburg ist gleichzeitig Land und Gemeinde. Dies hat zur Folge, dass wir in den Bezirken und darunter in den Regionen weniger Handlungsspielräume haben als die in den Jugendämtern im Landkreis Tätigen. Bei uns regiert die Landesebene über Fachanweisungen und Steuerungsverfügungen sehr stark mit hinein. Hamburg hat sieben Bezirke. In den sieben Bezirken gibt es jeweils ein Bezirksjugendamt. Die bezirklichen Jugendämter sind in Regionen untergliedert. Sie sind nicht ressortbezogen, sondern gebietsbezogen, also sozialräumlich organisiert. Insgesamt gibt es in Hamburg 17 Regionen unterschiedlicher Größe, von etwas unter 50.000 bis circa 150.000 Einwohnern.

Die Region, in der wir das HzE-Projekt durchführen, hat 52.000 Einwohner. Wir geben für dieses Projekt 2,8 Millionen Euro im Jahr aus, das sind etwa 65 Prozent der gesamten Ausgaben für die Hilfen in der Region. Wir arbeiten in zwei Stadtteilteams. Diese Stadtteilteams umfassen neun Stellen des ASD und 14 Stellen von den freien Trägern für die ambulante Arbeit über den Vertrag eingekauft. Außerdem finanziert das Jugendamt aus dem Budget 38 stationäre Plätze.

¹ Bearbeiteter Mitschnitt des Input-Vortrages

Beim Durchsehen der Teilnehmerliste dieser Tagung fällt auf, dass die große Stadt Hamburg bei diesem Thema nur mit vier Personen vertreten ist. Das zeigt, dass dies in Hamburg momentan ein Nischenthema ist. In Hamburg dominiert zurzeit der Kinderschutz die Fachdiskussion und im Zuge dieser Kinderschutzdebatte eine Wirkungsanalyse des ASD, weil man mit Hilfe einer Unternehmensberatung festgestellt hat, dass der ASD in der Stadt sehr unterschiedlich arbeitet. Das möchte man gern vereinheitlichen.

Flächendeckend sollten 2004 in Hamburg so genannte regionale Versorgungsverträge eingeführt werden. Die kritische Bemerkung von Herrn Merchel in seinem Eingangsreferat, dass es dabei eigentlich um eine Kontingentvereinbarung ging, ist durchaus gerechtfertigt. Man wollte vorrangig die Kosten deckeln. Das ist an einem Verwaltungsgerichtsbeschluss gescheitert. Darüber waren nicht alle glücklich, auch die Träger nicht, denn 90 Prozent der HzE-Träger standen hinter dem Vorhaben „Regionale Versorgungsverträge“, weil man sich darüber einen Einstieg in die flächendeckende Sozialraumdebatte versprochen und einen Ausgangspunkt gesehen hatte, dies weiter zu entwickeln. Nach dem Verwaltungsgerichtsurteil ist die Diskussion zu diesem Thema in Hamburg zunächst beendet. Wir dürfen in unserer Modellprojekt-Nische weiterarbeiten und gelten ein bisschen als „gallisches Dorf“. Es gibt in Hamburg noch eine weitere Region, in der ähnliches mehr oder weniger heimlich praktiziert wird. Im nächsten Jahr will eine weitere Region allerdings unser Umbauprojekt fast eins zu eins umsetzen und auch darüber sprechen. Insofern wird die Debatte hoffentlich wieder in Gang kommen.

Chronologie der Projektentwicklung

Im Einzelnen lässt sich unser langer Weg der Projektentwicklung so beschreiben: Begonnen haben wir im Sommer 1999. Der Veränderungsimpuls entstand dadurch, dass alle in der Region sowohl beim Jugendamt als auch bei den Trägern mit Hilfen zur Erziehung befasste Akteure mit der vorhandenen Situation unzufrieden waren. Die Rahmenbedingungen für die Kooperation waren sehr schwierig geworden. Die Haushaltskrise hatte zur Folge, dass unsere Kolleginnen und Kollegen ständig mit restriktiven Steuerungsverfügungen konfrontiert wurden. Das ganze Kooperationsgeschehen im Kontext der Hilfen zur Erziehung wurde durch finanzielle Fragen dominiert. In den Hilfeplankonferenzen wurde zunehmend über Verfügungsumfänge und ihre Kosten gestritten. Die fachlichen Fragen wie Ziele und Gestaltung von Hilfen gerieten immer weiter in den Hintergrund.

Daraufhin hat die Regionalleitung den Versuch unternommen, mit Hilfe des KGSt-Berichtes 12/98 mit den wesentlichen Trägerpartnern in der Region ins Gespräch darüber zu kommen, wie wir angesichts dieses Drucks dennoch eine inhaltliche Perspektive für die Hilfen zur Erziehung entwickeln können. Es ist dabei gelungen, sich auf wesentliche Aussagen des KGSt-Papiers als Ausgangslage für Veränderungsbemühungen in der Region zu verständigen.

Wir konnten uns zunächst auf bestimmte Ziele verständigen. Es sollte nicht darum gehen, Geld einzusparen, sondern darum, die Kostenspirale zu stoppen und nach Wegen zu suchen, die vorhandenen Mittel, die aufgrund der schwierigen Sozialdaten in unserer Stadtregion recht hoch waren, sinnvoller auszugeben und umzusteuern. Dazu macht das KGSt-Papier interessante Vorschläge, wie Mittel, die zunächst nur einzelfallbezogen

eingesetzt werden, teilweise in die Struktur gebracht werden können. Das sollte gleichzeitig dazu führen, die Qualität der Arbeit zu verbessern: ressourcenorientiertes Arbeiten in der Fallarbeit, Aufbau von Netzwerken, Weiterentwicklung und Flexibilisierung der Angebote durch gemeinsame Planung und Reflexion. Ein weiteres Ziel war die Planungssicherheit für Träger und Jugendamt, wenigstens für die Vertragslaufzeit.

Der Start des Projekts war das Ergebnis einer gemeinsamen Erkenntnis: Wir kommen in der schwierigen finanzpolitischen Situation auf der inhaltlichen Seite nicht weiter, wenn wir nicht selbst anfangen, uns als Subjekt des Prozesses zu begreifen und versuchen, steuernd einzugreifen und etwas anderes mit dem vorhandenen Geld zu tun, als wir bisher gemacht haben.

Um unser Projekt auf der formalen Ebene abzusichern, haben wir zunächst einen Arbeitskreis „Sozialraumbudget“ gegründet und dann den inhaltlichen Denkansatz, den wir in der Ausgangsdiskussion über die Empfehlungen der KGSt verfolgt haben, in die Diskussion der Arbeitsgemeinschaft nach § 78 KJHG eingebracht. Damit wurde auch ein erster Schritt unternommen, unsere inhaltlichen Vorhaben im politischen Raum abzusichern. Das, was in dieser Arbeitsgemeinschaft § 78 KJHG beschlossen wird, bekommt bei uns gegebenenfalls auch über den Jugendhilfeausschuss durchaus eine politische Bedeutung. Wir haben uns im Bezirk von der AG 78 einen offiziellen fachpolitischen Auftrag geholt: Der Arbeitskreis sollte ein Konzept für ein Modellprojekt zur Sozialraumorientierung bei den Hilfen zur Erziehung entwickeln. Das gab auch eine gewisse Rückendeckung für behördeninterne Handlungsspielräume des Jugendamtes.

Im Januar 2000 haben die Leitungskräfte des Jugendamts und der Träger, ein Vertreter der Hochschule und Vertreter der Fachbehörde – also auch aus der ministeriellen Ebene – gemeinsam eine Studienfahrt nach Stuttgart unternommen. Diese hatte verschiedene Aspekte. Erstens war man in Stuttgart schon ein ganzes Stück weiter und wir konnten uns etwas abgucken, was für uns praktikabel sein kann. Wir wollten etwas lernen, aber zweitens auch vor Ort direkt mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutieren. Dadurch, dass wir Kollegen aus der ministeriellen Ebene mitgenommen haben, wollten wir gleichsam drittens für den inhaltlichen Ansatz werben und diesen in die Diskussion mit der Fachbehörde einspeisen. Außerdem gab es noch einen sozialen Aspekt bei diesem gemeinsamen Stuttgart-Besuch, den man nicht unterschätzen sollte: Alle Akteure, die sich auf den Weg gemacht haben, so ein Projekt anzuschieben, haben zusammen etwas Angenehmes unternommen. Wenn man eine gute fachliche Kooperation entwickeln möchte, sollte man die zwischenmenschliche Ebene nicht vernachlässigen. Diese Fahrt nach Stuttgart hat gute persönliche Schwingungen unter den Beteiligten ausgelöst.

Nach diesen Vorbereitungen und Vorüberlegungen wurden die Mitarbeiter einbezogen. Es gab für alle Mitarbeiter einen Start-Workshop. Es wurde danach ein Antrag auf externe Begleitung gestellt und genehmigt. Die Politik wurde in Form von Jugendhilfeausschuss und Landesjugendhilfeausschuss einbezogen.

Die Vorbereitungszeit dauerte relativ lange: vom ersten Treffen 1999 bis zur Unterzeichnung des Vertrages über ambulante Hilfen im Juni 2002 (**Abbildung 1**). Bereits vor der Vertragsunterzeichnung wurde jedoch nach den Projektvorstellungen gearbeitet.

Projektentwicklung bis zur Vertragsunterzeichnung

Juli 1999	Beratung des regionalen Jugendamtes mit den Trägern über die Weiterentwicklung der Kooperation angesichts sich verschlechternder Rahmenbedingungen, Diskussion über die Empfehlungen der KGSt
September 1999	Der Arbeitskreis „Sozialraumbudget“ in der Region wird gegründet.
November 1999	Die AG 78 HzE im Bezirk Eimsbüttel erteilt dem Arbeitskreis den Auftrag, einen Umsetzungsvorschlag für die Durchführung eines Projektes zur Einführung einer sozialraumbezogenen Finanzierungsform in der Region III vorzulegen.
Januar 2000	Der Arbeitskreis unternimmt eine Studienfahrt nach Stuttgart, um sich vor Ort über die Umsetzung der KGSt-Empfehlungen zu informieren.
März 2000	Im Arbeitskreis wird Einvernehmen darüber hergestellt, dass die prozentualen „Marktanteile“ der Träger in der Region eingefroren werden. Kooperation statt Konkurrenz.
Juli 2000	Auftakt-Workshop zur Einbeziehung der MitarbeiterInnen in die Projektplanung
Oktober 2000	Das Bezirksamt stellt bei der Fachbehörde einen Antrag auf Finanzierung einer wissenschaftlichen Begleitung für das Projekt.
November 2000	Die Stadtteilteams treten erstmals zusammen.
Dezember 2000	Die Fachbehörde bewilligt den Antrag (s.o.).
Februar 2001	Vorstellung des Projektes im Landesjugendhilfeausschuss
Juli 2001	Beginn der Diskussionen um einen Vertragstext zum „Sozialraumbudget“.
Januar 2002	In der Kooperation zwischen Jugendamt und Trägern wird bereits entsprechend dem Vertragsentwurf verfahren.
Juni 2002	Vertragsunterzeichnung
Januar 2003	Einbeziehung der Hilfen gem. §§ 29, 30 (ohne Juwo), 31, 32 und 35 in den Vertrag Steigerung des Anteils für fallunspezifische Arbeit von 7,5% auf 14,3 % der Personalressourcen
Mai 2003	Verfügungen ohne Angabe von FlStd./Wo. („Fall ist Fall“) rückwirkend gültig ab Jahresbeginn
2004	Einbeziehung eines Teils der stationären Hilfen in das Budget, Steigerung des Anteils der fallunabhängigen Arbeit auf 18,5 %

Abbildung 1

© Michael König/Ute Dorczok

Ein wesentlicher Schritt voran war das Datum März 2000. In unserem Arbeitskreis haben wir ein Einvernehmen darüber hergestellt, dass die Marktanteile, die der jeweilige Träger in Bezug auf die ambulanten Hilfen nach §§ 30 und 31 KJHG in unserer Region hatte, eingefroren werden. Das heißt, unabhängig von der Gesamthöhe der für diese Hilfen zur Verfügung stehenden Mittel sollte der jeweilige prozentuale Anteil der beteiligten Träger an den aus diesen Mitteln zu bedienenden Aufträgen konstant bleiben.

Damit war ein großer Schritt in Richtung Kooperation und weg von der Konkurrenz der Träger untereinander getan. Wir wollten zusammen ein Projekt in der Region entwickeln und dabei geht es nicht darum, dass die Träger beim Jugendamt gegeneinander um Marktanteile buhlen. Wir stellen Kooperation in den Vordergrund und nicht mehr Konkurrenz. Dieser Schritt hat dafür gesorgt, dass sich das Klima der Zusammenarbeit seitdem stark verbessert hat und damit auch die Möglichkeiten für fachliche Weiterentwicklungen.

Hamburg hat Leistungs- und Entgeltverträge mit über 60 Trägern. In unserer Region sind acht Träger an dem Projekt beteiligt. Die zu Beginn des Projektes festgelegten Anteile wurden auf der Grundlage der in den Vorjahren durchschnittlich bei den Trägerpartnern verfügbaren Fachleistungsstunden ermittelt. Diese Stunden wurden dann in Personalstellen umgerechnet, die im Rahmen des Vertrages für die Hilfen in der Region von den Trägern vorgehalten und vom Jugendamt finanziert werden.

Zu Beginn des Umbauprozesses – also auch schon vor Vertragsabschluss – wurden 60 Prozent der ambulanten Leistungen von diesen Trägern abgedeckt. Das hatte sich jedoch ungesteuert so entwickelt. Nach Vertragsschluss kann dies als feste Größe nun planerisch für die gezielte Weiterentwicklung der Jugendhilfe in der Region genutzt werden. Das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten findet selbstverständlich weiterhin vorrangige Beachtung. Wenn die Betroffenen die Durchführung der Hilfe durch einen Träger wünschen, der nicht mit uns im Vertrag steht, wird diesem Verlangen nachgekommen. Es wird dann eine so genannte externe Hilfe. Für die externen Hilfen sind Mittel im Budget vorhanden. Wenn dieser Budgetteil überzogen wird, müssen die Träger einen im Vertrag definierten Anteil an den Mehrkosten tragen. Weitere Überziehungen schießt das Jugendamt nach. Das Budget für externe Hilfen ist also nicht gedeckelt im Gegensatz zu dem Budget der Vertragspartner.

Die Stadtteilteams als Herzstück des Projektes und der Projektentwicklung

In den zwei Stadtteilteams für die Region sind die ASD-Mitarbeiter und die Trägermitarbeiter vertreten (**Abbildung 2**). Die Kollegin des ASD kann einen Fall (anonym) in die kollegiale Beratung im Stadtteilteam einbringen, nachdem mindestens drei Kontakte mit der Familie stattgefunden haben. Es gibt bestimmte Vorgaben für die Falleingabe. Es folgt ein Verfahren der kollegialen Beratung. Dazu wurden ASD- und Trägermitarbeiter gemeinsam geschult. Gemeinsam wird nach individuellen Lösungen für die Einzelfälle gesucht, auch nach Lösungen, die im Stadtteil außerhalb des Hilfekatalogs möglich sind.

Nach der kollegialen Beratung spricht das Stadtteilteam eine Empfehlung dahingehend aus, ob der eingegebene Fall als Hilfe im Rahmen des Sozialraumbudgets bearbeitet werden soll. In der Regel folgt der ASD der Empfehlung der kollegialen Beratung und verfügt dann ggf. die Hilfe. Er kann jedoch auch ein Veto einlegen, was allerdings in den vergangenen Jahren erst einmal vorgekommen ist. Es besteht also zum größten Teil fachliche Übereinstimmung. Dabei muss immer wieder kritisch darauf geachtet werden, dass sich die Rollen zwischen Hilfe durchführenden Trägern und Jugendamt nicht vermischen. Am Ende trifft der ASD die endgültige Entscheidung. Sollte es zu einem Veto durch den ASD kommen, wird das in der Lenkungsgruppe noch einmal kollegial beraten.

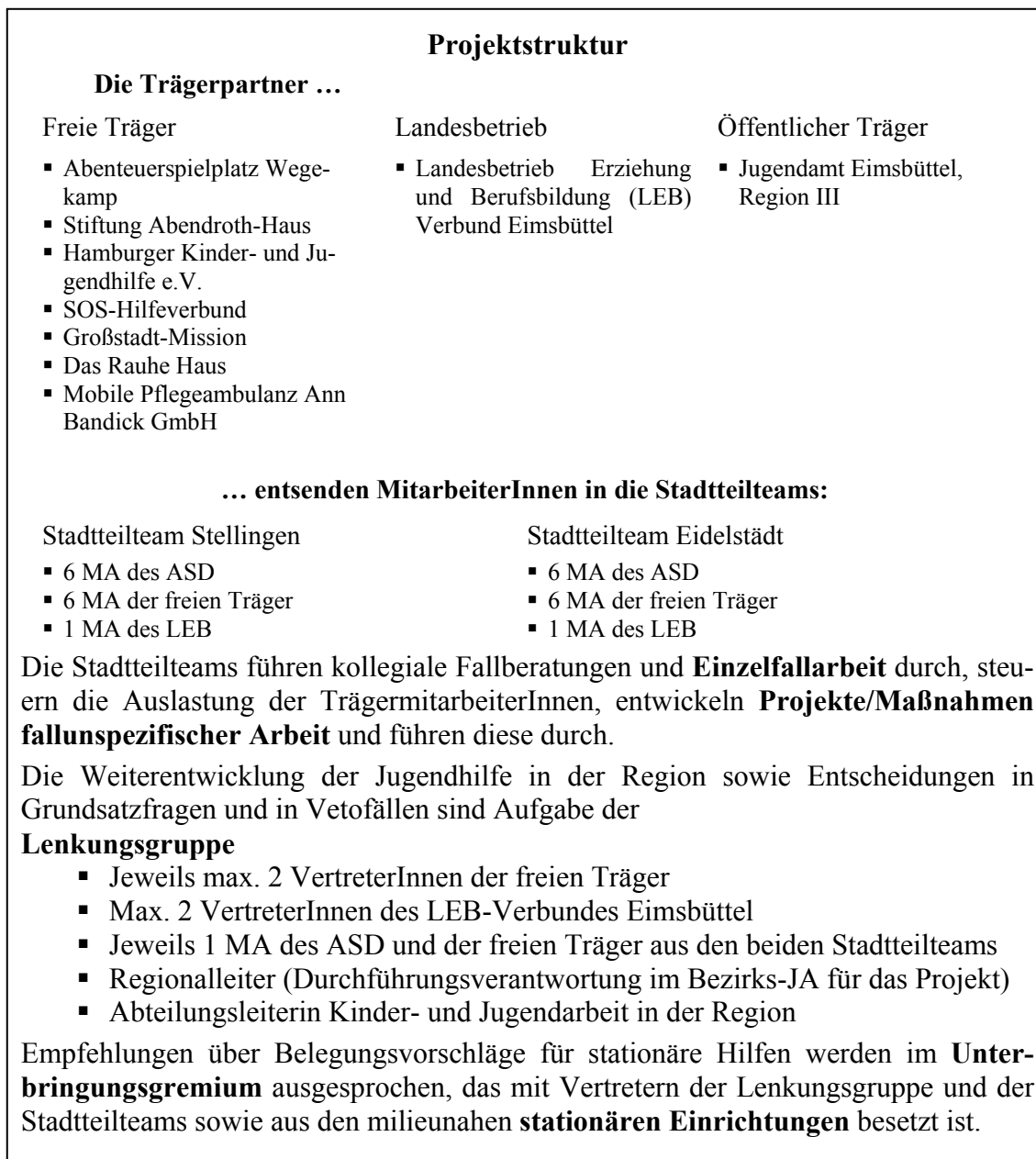


Abbildung 2

© Michael König/Ute Dorczok

Dieses Verfahren der Diskussion mit den Trägern im Stadtteilteam darüber, ob ein Fall ein Fall werden soll, hat auch etwas mit unserer Finanzgestaltung zu tun. Wir haben im Vertrag mit den Trägern vereinbart, dass sie 14 Mitarbeiterstellen von uns vorab finanziert bekommen und dafür aber alle verfügbaren Hilfen abnehmen. Wenn die Träger nicht dabei mitdiskutieren können, ob ein Fall ein HzE-Fall werden sollte, könnte es passieren, dass das Jugendamt die Träger mit HzE-Fällen überhäuft. Bei der kollegialen Beratung wird ein Vorschlag erarbeitet, wer die Hilfe erbringen soll. Diesem Vorschlag wird auch in der Regel gefolgt. Dazu werden die Ressourcen der Träger ausgelotet und genutzt. Die Träger haben unterschiedliche Schwerpunkte und Strukturen.

Die wöchentliche Sitzung der Stadtteilteams dauert etwa drei Stunden, mittwochs von 9 bis 12 Uhr. In der einen Woche findet kollegiale Beratung statt, in der anderen Woche

steht die fallunspezifische Arbeit im Mittelpunkt. Dabei wird über die Organisation der Projekte in den Stadtteilen gesprochen. Es ist also ein hoher zeitlicher Aufwand.

Am Anfang des Umbauprojektes gab es die Vorstellung, dass die unterschiedlichen Träger sich für dieses Projekt zu einem gemeinsamen Träger zusammenschließen. Manches wäre dann einfacher gewesen, das Jugendamt hätte nur einen Partner gehabt. Das ließ sich jedoch nicht realisieren. Es sind teilweise große Träger, die nicht nur in unserer Jugendamtsregion, sondern in ganz Hamburg tätig sind. Einerseits haben wir unter diesen gegebenen Rahmenbedingungen einen hohen Zeit- und Kommunikationsaufwand, andererseits wirkt die Unterschiedlichkeit der Trägerkulturen im Projekt inhaltlich anregend. Der LEB ist der städtische HzE-Träger, Abenteuerspielplatz Wegekamp ist ein Träger aus der offenen Kinder- und Jugendarbeit mit einer ganz eigenen Kultur, Abendroth-Haus, Großstadtmission und Rauhes Haus sind diakonische Träger, Hamburger Kinder- und Jugendhilfe e.V. und SOS-Hilfeverbund sind DPWV-Träger und die Mobile Pflegeambulanz ist ein privatgewerblicher Träger. Es kommen also ganz unterschiedliche Kulturen zusammen.

Wissenschaftliche Begleitung

Eine externe Begleitung des Umbauprozesses halten wir für unverzichtbar. Dies wurde auch von unserer Fachbehörde so gesehen, die die Begleitung finanziert hat.

Die wissenschaftliche Begleiterin, Prof. Dr. Ursel Becher, hat unter Einbeziehung der Stadtteilteams sehr detaillierte Sozialraumanalysen erstellt, in denen Datenmaterial des Statistikamtes und des Jugendamtes sowie Erkenntnisse aus Befragungen der lokalen Profis verarbeitet wurden. Den Mitarbeitern stand dadurch ein fundiertes Datenmaterial zur Verfügung zum Beispiel über Häufungen von Erziehungshilfen in bestimmten Quartieren und über die soziale Situation der Familien. Sie hatten damit auch eine Orientierungshilfe für die Entscheidung darüber, an welchen Orten Projekte in welcher Form stattfinden sollen. Das können Standorte sein, an denen beispielsweise ein Laden angemietet wird, es kann aber auch ein besonderes Kooperationsprojekt mit einer Schule sein oder ein Projekt, in dem die Mitarbeiter Mütter mit ihren Kindern auf einem Spielplatz aufsuchen und dabei Spiel- und Gesprächsangebote machen.

Die Begleiterin hat Arbeitsgruppen und Workshops zu Menschenbild und professioneller Haltung, fachlichen Leitbildern, aber auch zu organisatorischen Fragen und sozialpolitischen Themen wie Kinderarmut, Wohn- und Wohnumfeldsituationen usw. mitgestaltet. Ein wichtiges Thema für die Trägermitarbeiter war das Verhältnis Heimatteam/Stadtteilteam. Die Mitarbeiter der Träger sind in verschiedenen Teams ihrer Träger verankert, ihr beruflicher Alltag im Projekt findet jedoch im Kontext der trägerübergreifenden Stadtteilteams statt. Wie wirkt das zusammen?

Die Begleitung muss sich nicht unbedingt wie bei uns über drei Jahre erstrecken, denn neue Projekte können inzwischen auf vielfältige Vorerfahrungen anderenorts zurückgreifen, aber ein Jahr wäre schon mindestens erforderlich in der Projekteinstiegsphase. Die Leitungskräfte können das nicht allein und zusätzlich zu ihrem Alltagsgeschäft leisten. Bei der Implementation des Umbauprozesses haben wir sehr viel Material und hilfreiche Inputs zu inhaltlichen Fragen erhalten sowie Unterstützung bei der Förderung

von Motivation und Akzeptanz bei den Mitarbeitern, die allein durch Leitungsvorgaben nicht herstellbar sind.

Partizipation der Mitarbeiter

Das Projekt wurde gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt. Die Weichenstellung für den Umbau jedoch wurde zunächst auf der Leitungsebene vorgenommen, nachdem die Mitarbeiter durch ihre kritischen Rückmeldungen zur Arbeitssituation bei den HzE den Anstoß zur Entwicklung des Projekts gegeben haben. Die Leitungskräfte haben zunächst Klarheit geschaffen, in welche Richtung die Arbeit weiter entwickelt werden soll. Da dies zu starken Veränderungen des Arbeitsalltages der Mitarbeiter führen würde, wurde denjenigen, die vorzugsweise in den alten Strukturen arbeiten wollten, zugesagt, gemeinsame Lösungen zu finden, wie zum Beispiel Versetzung an einen anderen Arbeitsplatz. Nach erfolgter Grundsatzklärung wurden die Mitarbeiter nach einem Auftakt-Workshop eng in die Projektentwicklung eingebunden. Sie sollten und sollen alle ihre Arbeit betreffenden Dinge mitbestimmen und mitgestalten können. Die meisten Planungen und Entscheidungen für die Durchführung finden in den Stadtteilteams statt. Die Stadtteilteams sind auch in der Projektleitungsgruppe vertreten. Der erste Tagesordnungspunkt in der monatlichen Lenkungsgruppensitzung ist immer der Bericht aus den Stadtteilteams.

Details der Umsetzung wie vertragliche Regelungen, Geschäftsordnungen und andere Verfahrensregeln wurden gemeinsam erst im Projektverlauf entwickelt. Bereits lange vor dem rechtsverbindlichen Abschluss eines Vertrages wurde in den angestrebten Strukturen gearbeitet. Das zeigt, dass während der Phase der Projektentwicklung eine neue Kultur des Vertrauens zwischen Jugendamt und Trägern sowie zwischen den Trägern untereinander entstanden war, die die Bereitschaft erzeugt hatte, auch schon ohne schriftliche Absicherungen neue Wege zu beschreiten.

Die gesamte Vorbereitungszeit hat drei Jahre gedauert, wir haben uns viel Zeit gelassen. Wir haben uns auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel Zeit genommen. Zunächst haben wir Sicherheit darüber geschaffen, in welche Richtung die Arbeit gehen wird und dass wir gemeinsam den Umbau gestalten werden. Immer wieder wurde darauf hingewiesen, dass in einem solchen Prozess auch Fehler gemacht werden, die gemeinsam diskutiert und korrigiert werden müssen. Besonders dann, wenn Probleme im Umbauprozess entstanden sind, muss die Leitung immer wieder für das Konzept werben, um die Mitarbeiter in schwierigen Situationen neu zu motivieren. Ein Klima der Fehlerfreundlichkeit ist dabei hilfreich.

Finanzierung

Die HzE-Finanzierung läuft generell so ab, dass die Bürgerschaft nach Vorschlag der Fachbehörde einen finanziellen Rahmen für HzE beschließt, dann wird von der Fachbehörde nach einem Schlüssel auf die sieben Bezirke verteilt. Eine Besonderheit ist in unserem Stadtstaat, dass nur die Landesebene die Leistungsverträge und Entgeltvereinbarungen mit den Trägern abschließt, nicht die einzelnen Bezirke. Wir übernehmen das, was dort verhandelt worden ist. Auf unseren Bezirk kommen ungefähr 14 Millionen Euro. Dies wird auf die drei Regionen im Bezirk heruntergerechnet.

Jeder Träger hat seinen eigenen Preis. Die preiswerteste Fachleistungsstunde kostet 39 Euro, die teuerste 43 Euro. Im Rahmen des Sozialraumbudgets werden 14 Personalstellen bei den Vertragspartnern für die ambulante Arbeit finanziert. Eine Trägerstelle sind 1.610 Jahresarbeitsstunden. Diese werden mit dem jeweiligen Fachleistungsstundenpreis multipliziert. Daraus ergibt sich der Budgetanteil des jeweiligen Trägers für die ambulante Arbeit. Diese Summe steht am Jahresanfang fest und wird in monatlichen Raten ausgezahlt. Die Laufzeit des Vertrags entspricht dem Haushaltszeitraum der Stadt. Zunächst war das immer ein Jahr, in den letzten beiden Jahren hatten wir einen Doppelhaushalt und im nächsten Zeitraum wird das auch so sein. Der Vertrag enthält auch Regelungen für gegebenenfalls erforderliche Nachfinanzierungen. Bisher gab es dafür keine Notwendigkeit.

18,5 Prozent der Arbeitszeitressource von jeder Stelle gehen in die fallunabhängige Arbeit. Die Träger haben sich vertraglich verpflichtet, im Stadtteil verortet zu sein. Sie haben sich auch verpflichtet, die Mitarbeiter zu 100 Prozent in der Region tätig sein zu lassen. Verschiedene Projekte wie kleine Quartierstreffpunkte, in denen zum Beispiel Gruppenarbeit und Beratung stattfindet, werden aus Mitteln für die fallunabhängigen Tätigkeiten finanziert. Wir haben 5 Prozent des ambulanten Budgets, das sind im Jahr ca. 45.000 Euro, reserviert für Sachmittel: Honorare, Mieten usw. In diesen Treffpunkten laufen auch Kontakte zu Familien, Kindern oder Jugendlichen im Vorfeld von Hilfen zur Erziehung oder sie laufen zum Teil weiter, wenn die Hilfen bereits beendet sind.

Verteilung der Fälle und Controlling

In unserem selbst entwickelten Controllingsystem können wir stets ausrechnen, wie der Stand am Jahresende sein wird und wie viel Fälle jeder Träger im Jahresdurchschnitt pro Stelle hat. Von der Fachbehörde wurde für Hamburg ein Orientierungswert von 5,2 Fachleistungsstunden wöchentlich pro Hilfe nach §§ 30 und 31 und von 7,7 Fachleistungsstunden/Woche für Hilfen nach § 35 vorgegeben. Dies entspricht einem Betreuungsschlüssel von 1:6 bei Hilfen nach §§ 30/31 bzw. 1:4 bei Hilfen nach § 35. Bei uns liegt der Durchschnitt bei 5,4 Wochenstunden für eine ambulante Hilfe. Dies entspricht einem Betreuungsschlüssel von gut 1:4 für laufende Fälle. Zusätzlich muss die fallunabhängige Arbeit geleistet werden. Wir haben die Vereinbarung dazu, noch einmal kritisch auf den Umfang der fallunabhängigen Arbeit zu schauen und gegebenenfalls dort etwas zu kürzen, wenn wir den Schlüssel für die fallbezogene Arbeit in der Jahresprognose überschreiten. Damit soll sichergestellt werden, dass die Fallarbeit immer ausreichend mit Ressourcen gedeckt ist. Eine Ressourcenkürzung bei der fallunabhängigen Arbeit war aber bisher nicht erforderlich.

Zunächst gab es bei den Trägermitarbeitern Bedenken, dass sie im Rahmen des Budgets mit Fällen überhäuft werden könnten. Das hat sich inzwischen gegeben. Derzeit werden zwar im Durchschnitt mehr Fälle bearbeitet als früher, dafür sind diese kürzer und werden in andere Formen der stadtteilbezogenen Arbeit übergeleitet. Dies ist jedoch nicht als Vorgabe zu verstehen, dass die Hilfe möglichst kurz gehalten werden soll, sondern so lange wie nötig und nicht – wie es aufgrund der traditionellen Einzelfallfinanzierung oft war – so lange wie möglich.

Es sind mehr nominelle Fälle zu bearbeiten, jedoch weniger Jahresdurchschnittsfälle. Darum geht die Rechnung auf. Nach unserer Wahrnehmung sind die Hilfen nach dem Umbau zwar kürzer aber dadurch nicht schlechter geworden. Die Kollegen bei den Trägern selbst stellen es so dar, dass sie früher eher finanziell bestraft worden sind, wenn sie einen Fall effektiv und schnell beenden konnten und dadurch eher geneigt waren, eine Hilfe zu verlängern. Eine Verlängerung ist natürlich weiterhin möglich, wenn es sich als notwendig erweist. Die Kollegen können anders arbeiten. Seit wir im Mai 2003 von der Fachleistungsstunde auf die Regel „Fall ist Fall“ umgestellt haben, arbeiten die Mitarbeiter bei den Trägern ähnlich wie der ASD. Sie haben ihre Arbeitszeit und erledigen das Wichtigste zuerst. Die Fallverläufe sind ja nicht linear. Einige Fälle sind weniger zeitintensiv, andere mehr. Die Fachleute, die an den Fällen arbeiten, können entscheiden, was als nächstes zu bearbeiten ist. Früher wurde völlig unflexibel eine Stundenzahl verfügt, so, als ob die Fälle im Verlauf stets gleich bleibender Zeit in Anspruch nähmen.

Die Fälle werden dokumentiert, ohne die Stunden dabei abzurechnen. Es gibt ein Rückkopplungsverfahren, bei dem die Fallverläufe in Abständen erneut in die kollegiale Beratung der Stadtteilteams eingebracht werden. Dabei kann auch eine Empfehlung ausgesprochen werden, ob der Fall ggf. beendet werden soll.

Hinsichtlich der Fallverteilung hat es in den Stadtteilteams immer mal Diskussionen über die Arbeitsbelastung gegeben. Die Koordinatorin des ASD hat im Stadtteilteam stets das Controllingblatt vor sich, um zu schauen, bei welchem Träger noch Kapazitäten frei sind. Die Fallverteilung wird in den Stadtteilteams gesteuert, nicht auf der Leitungsebene.

Entwicklung nach Vertragsunterzeichnung

Das Projekt bezog sich zunächst auf die ambulanten Hilfen nach §§ 30 und 31 KJHG. Im Jahr 2003 wurden weitere ambulante Hilfen einbezogen: soziale Gruppenarbeit und Hilfen nach § 32 und § 35 KJHG, die bei uns ambulant bearbeitet werden.

Seit 2004 haben wir einen Teil der stationären Hilfen in das Budget einbezogen. Einige Vertragspartner sind Träger von Einrichtungen stationärer Hilfen. Bei denen haben wir insgesamt 38 Plätze fest gebucht, die wir ähnlich wie bei den ambulanten Hilfen nach den Preisen, die die Fachbehörde mit den Trägern verhandelt hat, mit einem Budget versehen haben. Diese Plätze sind unabhängig von ihrer Belegung finanziert. Es sind im Jahr 1 bis 1,2 Jahresdurchschnittsplätze nicht belegt. Trotzdem sind unsere Ausgaben für die Hilfen nach § 34 KJHG gesunken, weil wir – auch das war ein erklärtes fachliches Ziel – die stationären Unterbringungen bei Trägern außerhalb Hamburgs reduziert und stärker regionale stationäre Hilfen angeboten haben, die kürzere Laufzeiten haben. Mit den Trägern, die diese Plätze anbieten, haben wir vereinbart, dass sie ihre Einrichtungen sukzessive in unser Gebiet verlagern. Zu Beginn haben diese Träger 50 Prozent der stationären Hilfen in der Region bearbeitet, inzwischen sind es 60 Prozent.

Unsere Ausgaben für HZE insgesamt sind seit Projektbeginn nicht gestiegen, wir haben allerdings auch kein Geld eingespart, lediglich ein wenig bei den externen stationären Hilfen. Wir haben jedoch 20 Prozent der Mittel, die sonst einzelfallbezogen ausgegeben

wurden, in fallunspezifische Projekte eingesteuert, obwohl die Fallzahlen nominell gestiegen sind. Die Jahresdurchschnittsfallzahl ist nicht gestiegen, sie ist im Gegenteil etwas zurückgegangen, aber mehr Menschen nutzen unsere Hilfeangebote in kürzeren Zeiträumen.

Als wichtiges Moment wurde in der Bilanz reflektiert, dass die Projektentwicklung ein demokratischer Prozess war, an dem alle beteiligt waren. Die Auswirkungen und Lernerfahrungen in den Organisationen richten sich in erster Linie auf die deutlich verbesserte Kooperation. Dort, wo die Mitarbeiter des ASD und des Trägers vor Ort tätig sind – in den Stadtteilteams – finden die meisten Diskussionen, Planungen und Entscheidungen statt und werden viele Projekte angeschoben und umgesetzt. Dadurch hat sich ein Qualitätsbewusstsein entwickelt und es wird aber auch auf die Kosten und die Finanzplanung geachtet.

Zu Beginn waren sieben, inzwischen sind acht verschiedene Träger beteiligt. Diese Träger haben gelernt, einzelne Trägerinteressen zugunsten des gemeinsamen Projektes ein wenig zurück zu nehmen, ohne diese in den Aushandlungsprozessen ganz aus dem Auge zu verlieren. Allerdings setzen sie auch in ihren Trägerstrukturen durch, was gemeinsam im Projekt erarbeitet wurde.

Eine sehr wichtige Erfahrung ist, dass wir aktiv etwas gestalten und bewegen können, gegenüber dem vorherigen passiven und hilflosen Reagieren auf Steuerungsvorgaben.

Über die tatsächlichen Auswirkungen des Projektes, insbesondere der fallunabhängigen Arbeit, auf den Sozialraum und die Menschen, die dort leben, haben wir noch wenig gesicherte Erkenntnisse. Aus verschiedenen Rückmeldungen lässt sich schließen, dass die Betroffenen es als positiv wahrnehmen, dass man immer auf die gleichen Gesichter vor Ort trifft. Die Arbeit ist für die Bewohner an Personen gekoppelt. Der Hintergrund und die Organisationsformen spielen dabei keine Rolle. In einem unserer Quartiere, in dem wir Projekte der fallunabhängigen Arbeit durchführen, ist jetzt mit Aktivitäten der sozialen Stadtteilentwicklung begonnen worden. Von Mitarbeitern aus diesem Arbeitsbereich wurde die Wahrnehmung mitgeteilt, dass man einen deutlichen Unterschied zu anderen neuen Quartieren mit Stadtteilentwicklungsmaßnahmen feststellen kann. Die Menschen, die in unsere Projekte der fallunabhängigen Arbeit eingebunden seien, zeigten sich aktiver, engagierten sich mehr, hätten Ideen und kämen selbst auf die Quartiersentwickler zu.

Die nächste Projektphase im Vertragszeitraum 2007-2008 soll die Entwicklung einer stärkeren Verzahnung der ambulanten und der stationären Arbeit in der Region beinhalten. Auch dafür haben wir uns wieder fachlichen Beistand aus Stuttgart geholt.

Hier zusammenfassend noch einige Stichworte zu den Punkten, die aus unserer Sicht für den Umbauprozess von besonderer Bedeutung sind:

Einstieg in die Sozialraumorientierung bei den HzE – was ist neben Verträgen noch erforderlich?

1. „Umsteuerungs-Anwalt/Anwältin“ im Jugendamt mit Entscheidungsbefugnissen,
2. Kooperation statt Konkurrenz und Machtgefälle,
3. Verständigung auf fachliche Ziele der Umsteuerung,
4. Angepasste Arbeitsstrukturen,
5. Partizipation der MitarbeiterInnen,
6. Externe Begleitung in der Einstiegsphase,
7. Regionales Controlling,
8. Gemeinsame Fortbildungen und gemeinsame (auch feierliche) Anlässe, um die Arbeit zu reflektieren und auf persönlicher Ebene zu kommunizieren.

Unser Projekt wäre ganz sicher gescheitert, wenn folgende Bedingungen zum Tragen gekommen wären:

Achtung: Stolpersteine!

- Einsparwünsche als Hauptmotivation des Öffentlichen Trägers/Dominanz von Finanzziele
- Top-Down-Projektentwicklung
- „Vertragsdiktat“ des Öffentlichen Trägers bei nicht-konsensualen Punkten
- Übertriebenes Sicherheitsbedürfnis – zunächst alle Details klären wollen, bevor etwas erprobt wird
- Einzelne Hilfearten kategorisch vom Umbau ausschließen
- Fallbezogene Arbeit als „Pflicht“ und fallunabhängige Arbeit als „Kür“ betrachten
- Nach Vertragsschluss auf Weiterentwicklung verzichten/nach Umbau in Routine erstarren
- Einen kritischen Blick dafür bewahren, dass die Rollen zwischen Jugendamt und Freien Trägern in den Stadtteilteams verwischen können.

Im Prozess der ersten Vertragsformulierung gab es bei uns Punkte, über die wir über viele Monate diskutiert haben. Unser Vertrag enthält einen Passus, dass wir uns bemühen, die Dinge, die im Vertrag nicht geregelt sind, außerhalb des Vertrages im Konsens zu regeln. Das ist sehr zeitaufwändig, aber ein Gleichgewicht zwischen öffentlichem Träger und freien Trägern ist für den Umbauprozess sehr wichtig. Die Träger fühlen sich genauso verantwortlich für den Sozialraum wie das Jugendamt.

Kontakt zum Sozialraumprojekt Hamburg-Eimsbüttel:

Ute Dorzcok

Stiftung Abendroth-Haus

TEL: 040/640872-0

Mail: dorzcok@abendroth-haus.de

Michael König

Jugendamt Eimsbüttel, Region III Eidelstedt-Stellingen

TEL: 040/42801-5250

Mail: michael.koenig@eimsbuettel.hamburg.de

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

Sozialraumorientierung als Leitlinie für die Arbeit des Allgemeinen Sozialen Dienstes des Jugendamtes der Stadt Duisburg

THOMAS KRÜTZBERG

Leiter des Stadtjugendamtes Duisburg

Eckdaten zum Jugendamt der Stadt Duisburg

Die Stadt Duisburg gliedert sich in sieben Stadtbezirke, die auch die Sozialräume bilden (**Abbildung 1**). Die Zahl der Einwohner zwischen 0 und 24 Jahren ist in Duisburg von 137.778 im Jahr 1996 auf 129.493 im Jahr 2004 zurückgegangen (**Abbildung 2**).

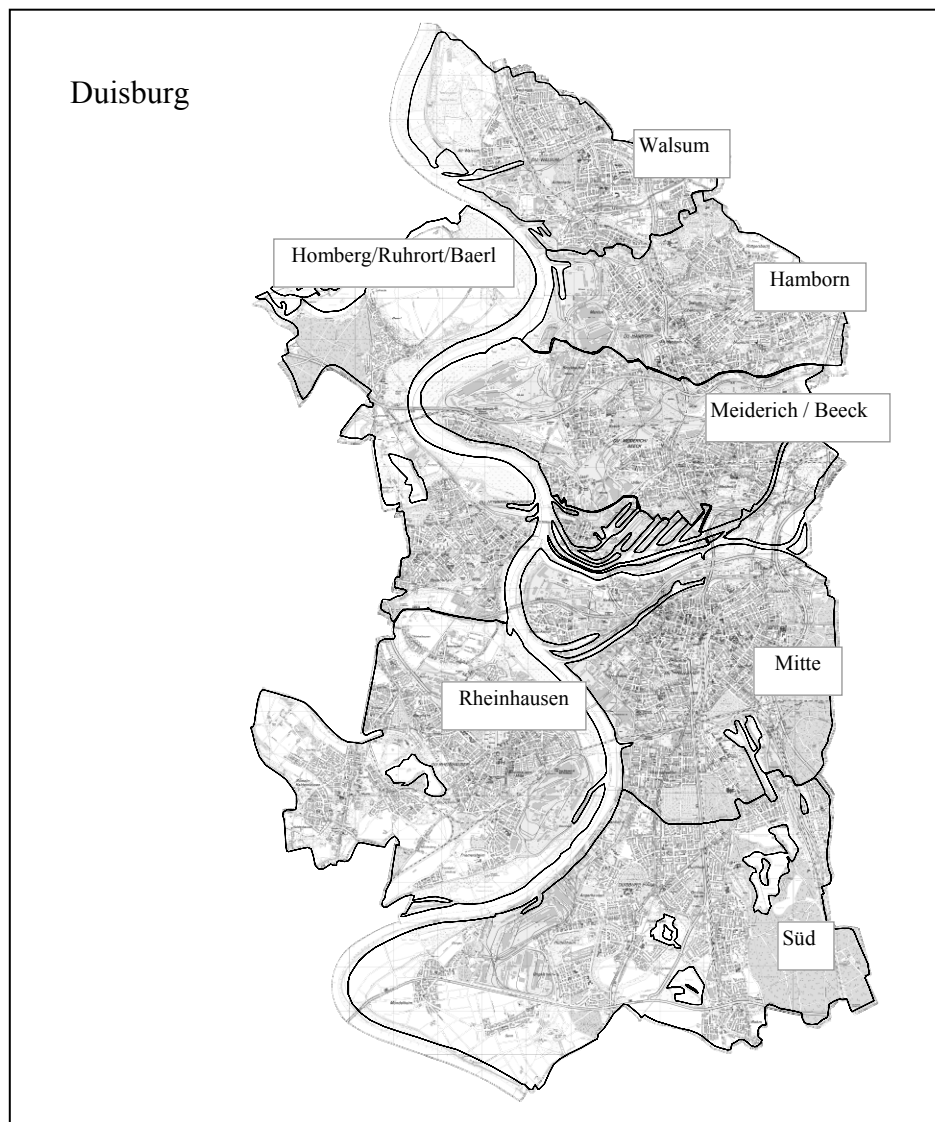


Abbildung 1

© Thomas Krützberg

Entwicklung der relevanten Einwohnerzahlen (0- bis 24-Jährige)									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Walsum	14.469	14.468	14.440	14.514	14.403	14.381	14.332	14.133	14.035
Hamborn	23.338	22.985	22.675	22.323	22.025	21.707	21.423	21.312	21.247
Meiderich / Beeck	23.559	23.221	22.593	22.182	21.545	21.320	21.240	21.262	21.312
Homborg / Ruhrt / Baerl	11.623	11.478	11.307	11.154	11.064	10.950	10.769	10.659	10.472
Mitte	26.202	25.824	25.309	25.185	25.061	25.135	24.984	24.851	24.808
Rhein- hausen	20.470	20.530	20.457	20.603	20.548	20.546	20.498	20.426	20.364
Süd	18.117	18.005	17.930	17.808	17.670	17.441	17.438	17.423	17.255
Summe 0 - 24 Jahre	137.778	136.511	134.711	133.769	132.316	131.480	130.684	130.066	129.493

Abbildung 2

© Thomas Krützberg

Das Jugendamt der Stadt Duisburg hat insgesamt rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vollzeitstellen): im Kindertagesstättenbereich rund 670, in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit rund 60, im Allgemeinen Sozialen Dienst etwa 80 Vollzeitstellen und im Bereich Heim- und Pflegekinder sowie Adoption etwa 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Das Jugendamt ist folgendermaßen aufgebaut (**Abbildung 3**):

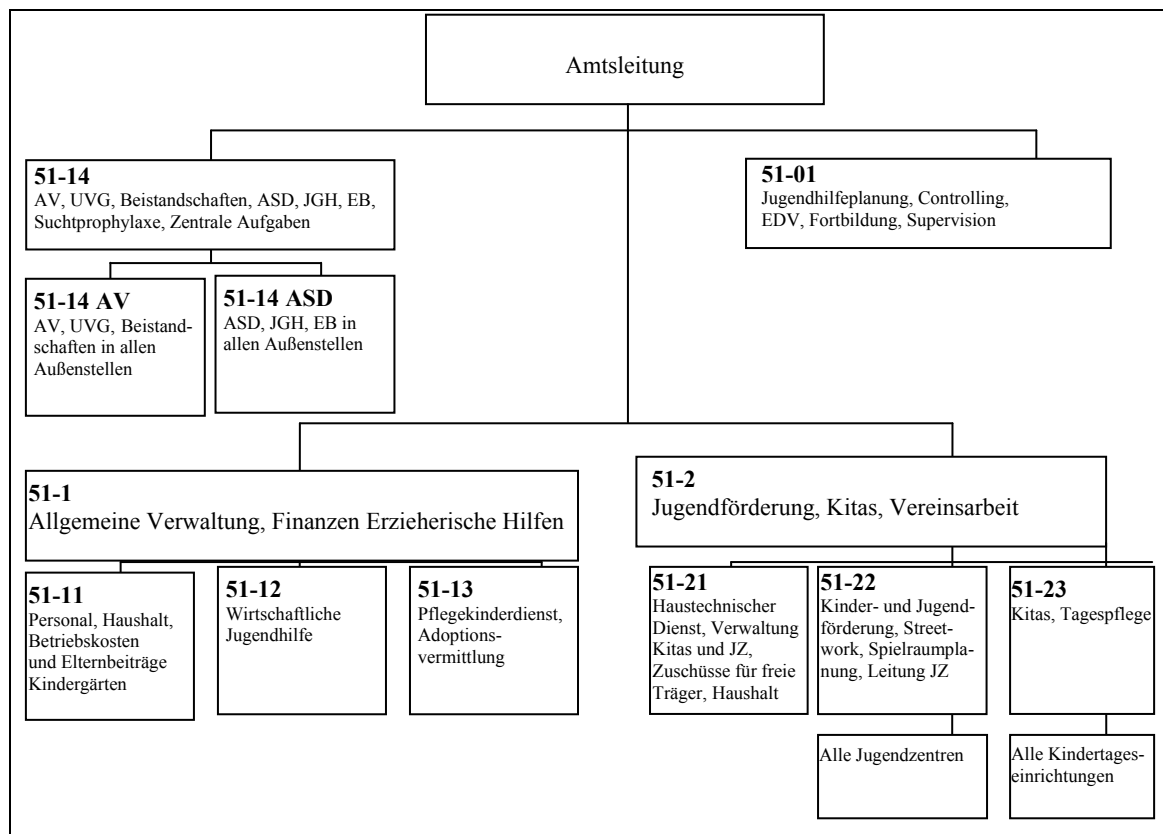


Abbildung 3

© Thomas Krützberg

(Teil-)stationäre erzieherische Hilfen

Die Entwicklung der Fallzahlen erfuhr eine Steigerung von 1.166 im Jahr 1996 zu 1.699 im Jahr 2004, wobei die Heimunterbringung nach § 34 SGB VIII den größten Anteil der Hilfen ausmacht und bei der Vollzeitpflege die größte Steigerung der Fallzahlen zu verzeichnen ist (**Abbildung 4 und 5**). Aufgrund von Änderungen in der Erfassung der statistischen Kennzahlen im Jahr 2003 können für das entsprechende Jahr nicht immer verlässliche Angaben gemacht werden.

Fallzahlen nach Rechtsgrundlage 1996 bis 2000										
	1996		1997		1998		1999		2000	
	Fälle	in %	Fälle	in %	Fälle	in %	Fälle	in %	Fälle	in %
§ 32 – Tagesgruppe	95	8,148	105	8,55	102	8,095	123	9,535	130	9,517
§ 33 – Vollzeitpflege	339	29,07	357	29,07	380	30,16	401	31,09	427	31,26
§ 34 – Heimunterbringung	704	60,38	731	59,53	740	58,73	729	56,51	761	55,71
§ 35 – INSPE	28	2,401	35	2,85	38	3,016	37	2,868	48	3,514
§ 35 a stationär	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	1.166	100	1.228	100	1.260	100	1.290	100	1.366	100

Abbildung 4

© Thomas Krützberg

Fallzahlen nach Rechtsgrundlage 2001 bis 2004								
	2001		2002		2003		2004	
	Fälle	in %	Fälle	in %	Fälle	in %	Fälle	in %
§ 32 – Tagesgruppe	126	8,406	142	8,712	133	8,653	150	8,829
§ 33 – Vollzeitpflege	453	30,22	488	29,94	572	37,22	598	35,2
§ 34 – Heimunterbringung	856	57,1	929	56,99	811	52,77	922	54,27
§ 35 – INSPE	64	4,27	71	4,356	1	0,065	2	0,118
§ 35 a stationär	0	0	0	0	20	1,301	27	1,589
Summe	1.499	100	1.630	100	1.537	100	1.699	100

Abbildung 5

© Thomas Krützberg

Die **Ausgaben** für die stationären Hilfen zur Erziehung haben sich wie in der **Abbildung 6** aufgeführt entwickelt:

Entwicklung der Ausgaben 1996 bis 2004					
	Ausgaben	Fallzahlen	Kosten- veränderung zu 1996 in %	Fallzahlen- veränderung zu 1996 in %	Durchschnittliche Kosten pro Fall
1996	32.006.872 €	1.166	100,0	100,0	27.450 €
1997	31.137.676 €	1.228	97,3	105,3	25.356 €
1998	30.575.254 €	1.260	95,5	108,1	24.266 €
1999	32.467.034 €	1.290	101,4	110,6	25.168 €
2000	32.490.679 €	1.366	101,5	117,2	23.785 €
2001	33.845.681 €	1.499	105,7	128,6	22.579 €
2002	40.300.000 €	1.630	125,9	139,8	24.724 €
2003	47.100.000 €	1.537	147,2	131,8	30.644 €
2004	46.500.000 €	1.699	145,3	145,7	27.369 €

Abbildung 6

© Thomas Krützberg

Nicht, um mit dem Verweis auf andere Kommunen von eigenen Problemen abzulenken, sondern um einen Negativtrend, **der bundesweit zu verzeichnen ist**, aufzuzeigen, ist darauf hinzuweisen, dass es sich hier nicht um ein Duisburg-spezifisches Problem handelt. Seit Jahren belasten die Kosten für Fremdplatzierungsmaßnahmen die Haushalte in allen bundesdeutschen Kommunen

Es muss also zunächst der Focus auf die Frage gerichtet werden, warum es, bundesweit, aber auch in Duisburg, zu dieser Entwicklung gekommen ist.

Die Gründe für diese Entwicklung sind vielschichtig; der Verweis auf die gestiegenen Fallzahlen und die dramatische Kostenentwicklung erfordert zwingend, dass auch die Gründe, die zu dieser Entwicklung führen (geführt haben), benannt und kommentiert werden. Beim Kostenanstieg handelt es sich weder um eine unangemessene Ausstattungsverbesserung der Heime, Einrichtungen und der ambulanten Dienste, noch um einen verschwenderischen Umgang der MitarbeiterInnen der Jugendämter mit öffentlichen Geldern, sondern es ist eine Reihe von Ursachen im sozialen und politischen Umfeld der Jugendhilfe zu registrieren, die sich u.a. in steigenden Kosten widerspiegeln. An dieser Stelle sollen diese stichwortartig benannt werden:

Veränderung des rechtlichen Rahmens der Jugendhilfe durch Einführung des KJHG

- Verbesserung der Hilfen für junge Volljährige nach § 41 KJHG
Die Einführung der neuen Fördermöglichkeit für junge Volljährige ist aus sozialpädagogischer Sicht zwingend notwendig gewesen, führt aber zur Belastung des

Jugendhilfeetats (bei Entlastung der Ausgaben im Sozialhilfereich, der früher ausschl. für diese Personengruppe zuständig war).

- Umschichtung der Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche (§ 35a KJHG)

Während die Ausgaben der Hilfen für körperlich und geistig behinderte Kinder und Jugendliche weiterhin über das BSHG finanziert werden, werden die Aufwendungen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche über das KJHG refinanziert. Diese Hilfen sind extrem kostenintensiv und werden seit den letzten 2 Jahren verstärkt in Anspruch genommen.

Veränderte familiäre Lebensbedingungen

Die Lebensverhältnisse von Kindern, Jugendlichen und deren Familien, ihre wirtschaftliche Situation und die Verflechtung mit dem Umfeld unterliegen einem rasanten Wandel. Dies gilt in besonderem Maße für Duisburg, einer Stadt, in der viele Menschen vom Strukturwandel – verbunden mit finanziellen, aber auch sozialen Belastungen insbesondere für Familien mit Kindern – betroffen sind.

Noch nie waren die Anforderungen an Erziehende größer als heute. Ebenso kann konstatiert werden, dass immer mehr Eltern oder Alleinerziehende mit der Aufgabenstellung „Erziehung“ massiv überfordert sind und demzufolge in zunehmender Weise Angebote der Jugendhilfe in Anspruch nehmen. Dies führt neben längeren Intervallen der Leistungsgewährung auch dazu, dass immer früher (die Hilfen für Kinder ab dem 10. Lebensjahr haben massiv zugenommen) und immer (kosten-)intensiver seitens der Jugendhilfe eingegriffen werden muss.

Der durch diese und andere gesellschaftliche Entwicklungen bedingte Bedarf an Unterstützung bei der Bewältigung schwieriger Erziehungssituationen bewirkt auch erhöhte Anforderungen an die Jugendhilfe vor Ort, denen man vielfach nur mit einer Ausweitung und gleichzeitiger Differenzierung der Angebotsstrukturen (mit entsprechenden Kostenfolgen) begegnen kann.

Demographische Entwicklung

Auch die demographische Entwicklung in Duisburg, die ja – was die Gesamtbevölkerung betrifft – rückläufig ist, ist als Begründung für den skizzierten Negativtrend zu benennen. Dieser Entwicklung kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu, wie die nachfolgend genannten Zahlen eindrucksvoll dokumentieren.

Verringerte sich die Gesamtbevölkerung in Duisburg in der Zeit von 1996 – 2001 von 532.364 um 21.986 Menschen auf 510.378 (- 4,1 Prozent), ist die Entwicklung bei den Altersklassen, die verstärkt erzieherische Hilfen in Anspruch nehmen und damit zur Kostenexplosion beitragen, genau umgekehrt: Von 1996 bis 2001 stieg die Einwohnerzahl der Jugendbevölkerung im Alter von 10 Jahren – 17 Jahren von 41.175 um 2.648 junge Menschen auf 43.823 (+ 6,4 Prozent). Besonders auffällig sind die Steigerungen der Geburtenjahrgänge 1988 – 1990, die zwischen 12,8 Prozent und 19,1 Prozent liegen.

Es ist also nur folgerichtig, dass in Abhängigkeit von der steigenden Entwicklung der Alterspopulation der Jugendbevölkerung die Zahl der Hilfesuchenden bei relativ gleich bleibendem Hilfebedarf zunehmen muss.

Steigerung der Entgelte für stationäre Einrichtungen

Zum 01.01.1999 ist das neue Entgeltrecht für Einrichtungen der Erziehungshilfen in Kraft getreten. Das vom Gesetzgeber angestrebte Ziel einer Dämpfung der Kostenentwicklung musste schon Mitte 2000 als verfehlt bezeichnet werden. Zu diesem Zeitpunkt hatten die Einrichtungen im Rheinland ihre Tagessätze im Schnitt um rund 15 Prozent erhöht.

Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung in Duisburg

Motivation/Ausgangslage

Duisburg begann 2001 und hat die Reform inzwischen stadtweit umgesetzt. Der Ausgangspunkt, sich innerstrukturell neu zu organisieren, war eine Idee der Verwaltungsspitze, der wir mit einer Gegenidee gekontert haben. Wir waren am Ende erfolgreich. Die Verwaltung wollte den ASD bis auf einen kleinen Restbereich von 15 Prozent an die freien Träger übertragen. Die Mitarbeiter haben mit der Leitung beraten, der Verwaltungsspitze einen Gegenvorschlag zu machen. Bei uns gab es viele Diskussionen dazu, weil auch wir die Mitarbeiterbeteiligung nicht nur gepredigt, sondern, für mich als Leiter oft schmerzlich, gelebt haben.

Die Ausgangslage war außer durch die organisationsstrukturelle Situation gekennzeichnet durch den Wunsch nach fachlicher Fortentwicklung, die Entwicklung der Hilfen zur Erziehung vor dem Hintergrund der allgemeinen sozialen Lage und der Überlegungen, die Aufgaben des ASD an Träger der Freien Wohlfahrtspflege zu delegieren.

Es stand die **These** im Raum, dass, **um den Hilfebedarfen und den fachlichen Anforderungen trotz eingeschränkter finanzieller Möglichkeiten gerecht werden zu können, die Sozialraumorientierung neben der fallbezogenen, individuell ausgerichteten Perspektive einen Korridor bilden soll, um verstärkt Handlungsmöglichkeiten und bisher verborgene Ressourcen im Sozialraum in den Blick zu nehmen und effektiver zu nutzen.**

Dem sozialraumorientierten Umbau gingen folgende Ideen voraus:

- Sozialräumliche Methoden und Arbeitsansätze verstärken und institutionalisieren,
- Klare Strukturen und Rahmenvorgaben entwickeln und verbindlich festlegen,
- Entscheidung über Hilfestellung vor Ort,
- Spezialisierung des Heimkinderdienstes?

Gestaltung des Prozesses

Wir haben mit einer Projektgruppe angefangen, die sich aus einem Mitarbeiterkreis ergeben hat. Wir hatten den Anspruch, einen Duisburger Weg der Sozialraumorientierung

selbst zu definieren. Man kann natürlich aus zahlreichen Veröffentlichungen abschreiben und aus Hamburg oder Stuttgart Duisburg machen. Wir haben etwas in unserem eigenen Saft geschmort und deswegen hat es sehr viel Zeit in Anspruch genommen.

Das war unser Lernprozess: Lasst euch Zeit damit, überhastet nichts, immer wieder einen Schritt zurückzugehen, tut überhaupt nicht weh. Zweimal denselben Weg gehen, führt am Ende vielleicht doch zu einem anderen Ergebnis.

Am Anfang stand der Auftrag, die Sozialraumorientierung als konzeptionelle Leitlinie der Arbeit des ASD zu entwickeln. Die Mitarbeiter wurden in hohem Maße beteiligt. Für die Konzeptentwicklung stand uns eine externe Moderation zur Verfügung. Es gab eine klare Zeitvorgabe, eine Geschäftsführung wurde etabliert.

Das Projekt gliederte sich in folgende **Arbeitsphasen**:

- In 2001: Arbeitsgruppe erarbeitet Rahmenkonzept.
- In 2002: Rahmenkonzept wird von allen Betroffenen „gewogen“ und entsprechend der Hinweise „geschärft“.
- Konzeptionsdiskussion mit Personalamt und -rat.
- Juni 2003: Start von 2 Probelaufen in den Bezirken Meiderich und Walsum.
- Juli 2005: Abschlussbericht.
- Erstes Quartal 2006: Umsetzung im gesamten Stadtgebiet.

Im Projekt galten **vereinbarte Standards**:

- Sozialraumanalyse,
- Sozialraumkonferenzen,
- Kooperationsstrukturen,
- Projekte im Sozialraum,
- Fortbildung (auch trägerübergreifend),
- MitarbeiterInnenbeteiligung.

Wir haben keine stadtübergreifende Projektgruppe eingerichtet. Da wir den ASD versucht haben, auf neue Füße zu stellen und die Leitgedanken des ASD neu zu formulieren, haben wir nur eine amtsinterne Projektgruppe installiert, die sich zunächst mit dem Gedanken auseinandergesetzt hat, wie der Duisburger Weg aussehen soll. Diese Arbeitsgruppe ist mit einiger Verstärkung aus den Fachbereichen Jugendgerichtshilfe, Erziehungsbeistandschaft, Heim- und Pflegekinderdienst in einen zweiten Prozess gegangen, um zu klären, wie diese Leitidee in die Organisation der Stadt Duisburg umgesetzt werden soll. Danach sind in zwei Stadtbezirken Probelaufe gefahren worden. Diese haben mindestens 18 Monate in Anspruch genommen. Während dieser Zeit gab es regelmäßige Rückmeldungen in die Projektgruppe. Alle Mitarbeiter der Stadtverwaltung im ASD waren informiert darüber, wo was wie läuft. Wir hatten in dieser Zeit und haben auch jetzt keine zusätzlichen Personalressourcen. Uns hat man wieder einmal im Rahmen eines Haushaltssicherungskonzepts – in Duisburg war es das 32. – Mitarbeiter

weggenommen. Wir hatten allerdings einen Vorteil. Uns ist im ersten Prozess externe Begleitung zugestanden worden. Wir hatten Herrn Prof. Merchel, der uns beraten hat. Ansonsten war es in der in Duisburg heruntergewirtschafteten Verwaltung nicht möglich, eine extra Projektgruppe im Jugendbereich aufzustellen. Anders ist es in den Querschnittsverwaltungen. Wir haben das alles mit den entsprechenden Zeitressourcen selbst gemacht.

Die Probeläufe in den Bezirken Meiderich und Walsum waren methodisch gemäß den o.g. vereinbarten Standards ausgerichtet. In Meiderich erfolgte eine Entspezialisierung des Heimkinderdienstes, im Bezirk Walsum wurde eine dezentralisierte Aufgabenwahrnehmung des Heimkinderdienstes („Spezialist“ vor Ort) vorgenommen.

Die **Sozialraumanalyse** sah als **Grobstruktur** eine **Datensammlung zu Sozialindikatoren** vor:

- Fallzahlen der Hilfen zur Erziehung und Beratung ASD,
- Bevölkerungsdaten (Jugendbevölkerung, Familienstrukturen, Migrationsanteil)
- Sozialhilfebezug,
- Arbeitslosenquote (auch Jugendarbeitslosigkeit),
- Wohnungsnotfälle.

Beispielhaft sollen hier die Zahlen zum Bezirk Walsum genannt werden (**Abbildungen 7-9**).

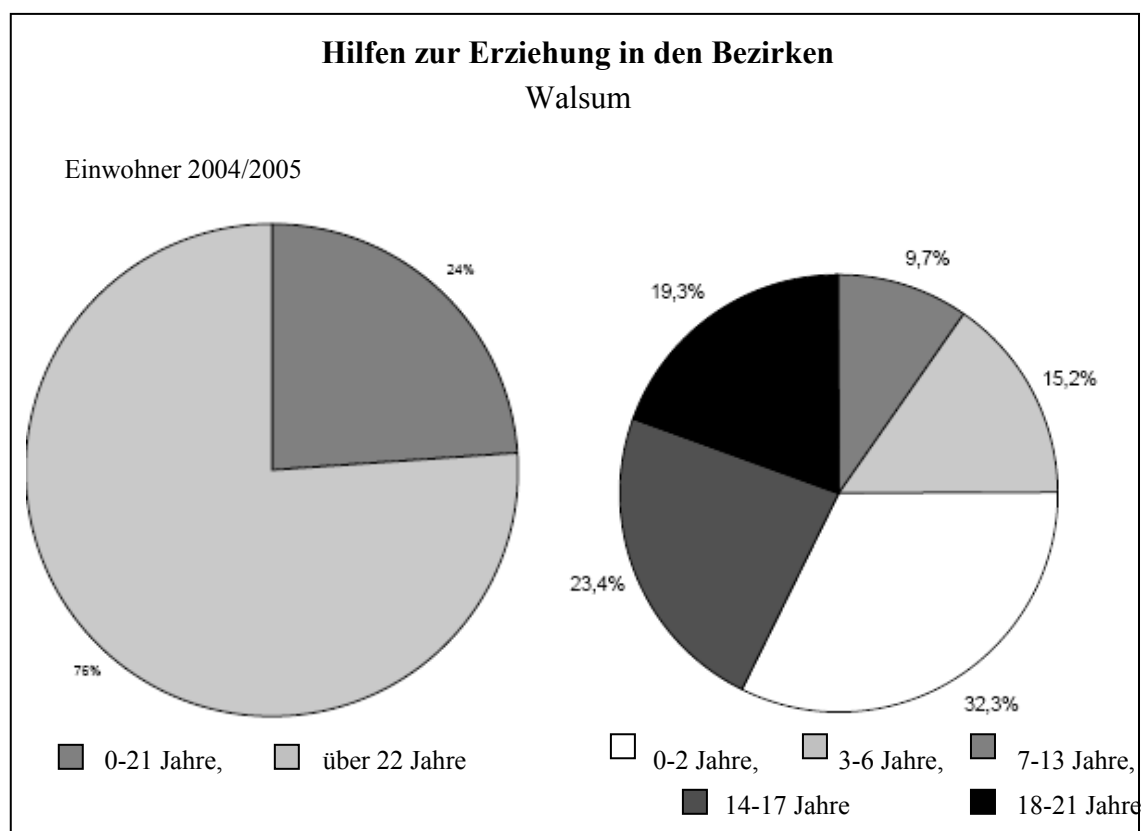


Abbildung 7

© Thomas Krützberg

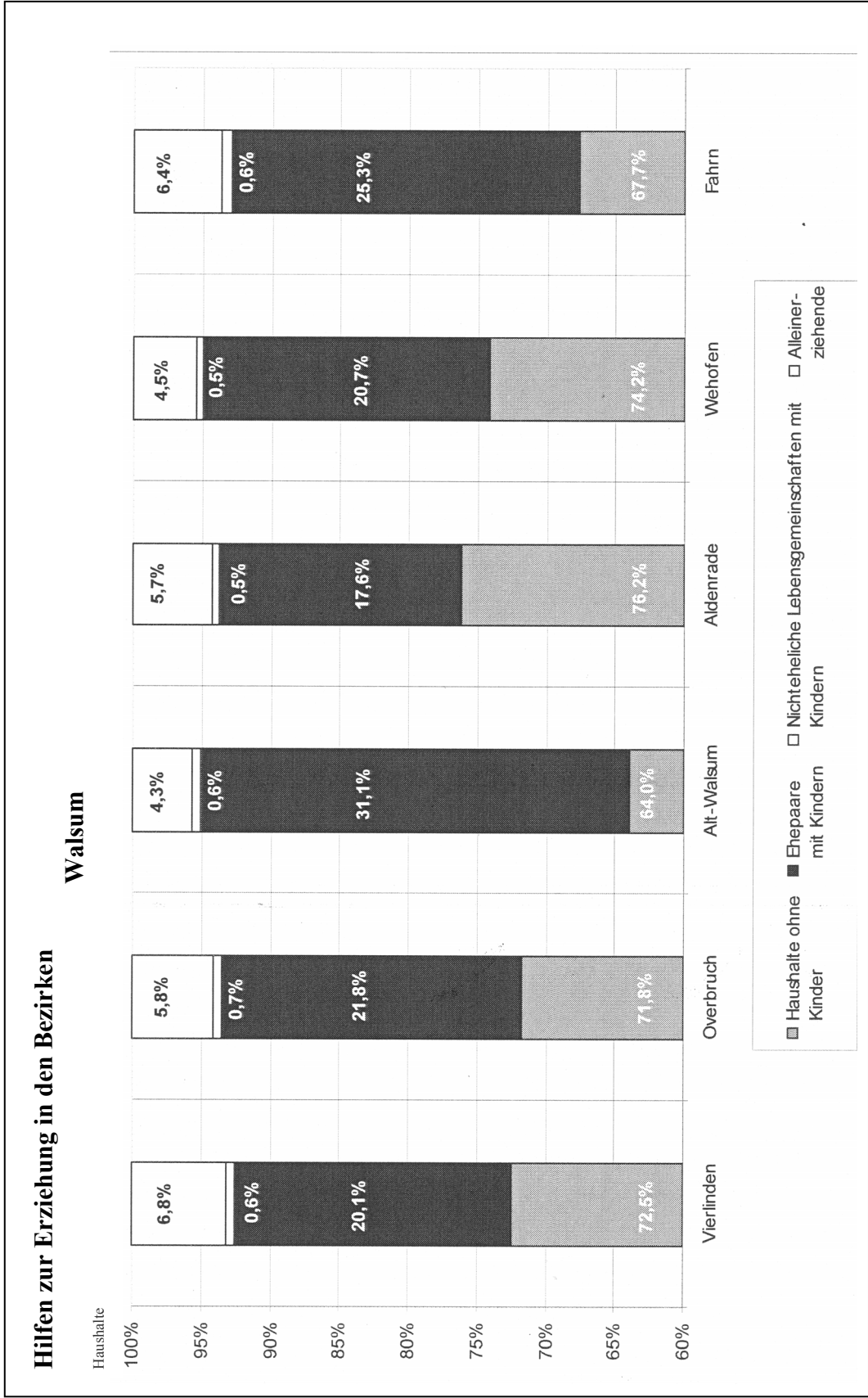


Abbildung 8

© Thomas Krützigberg

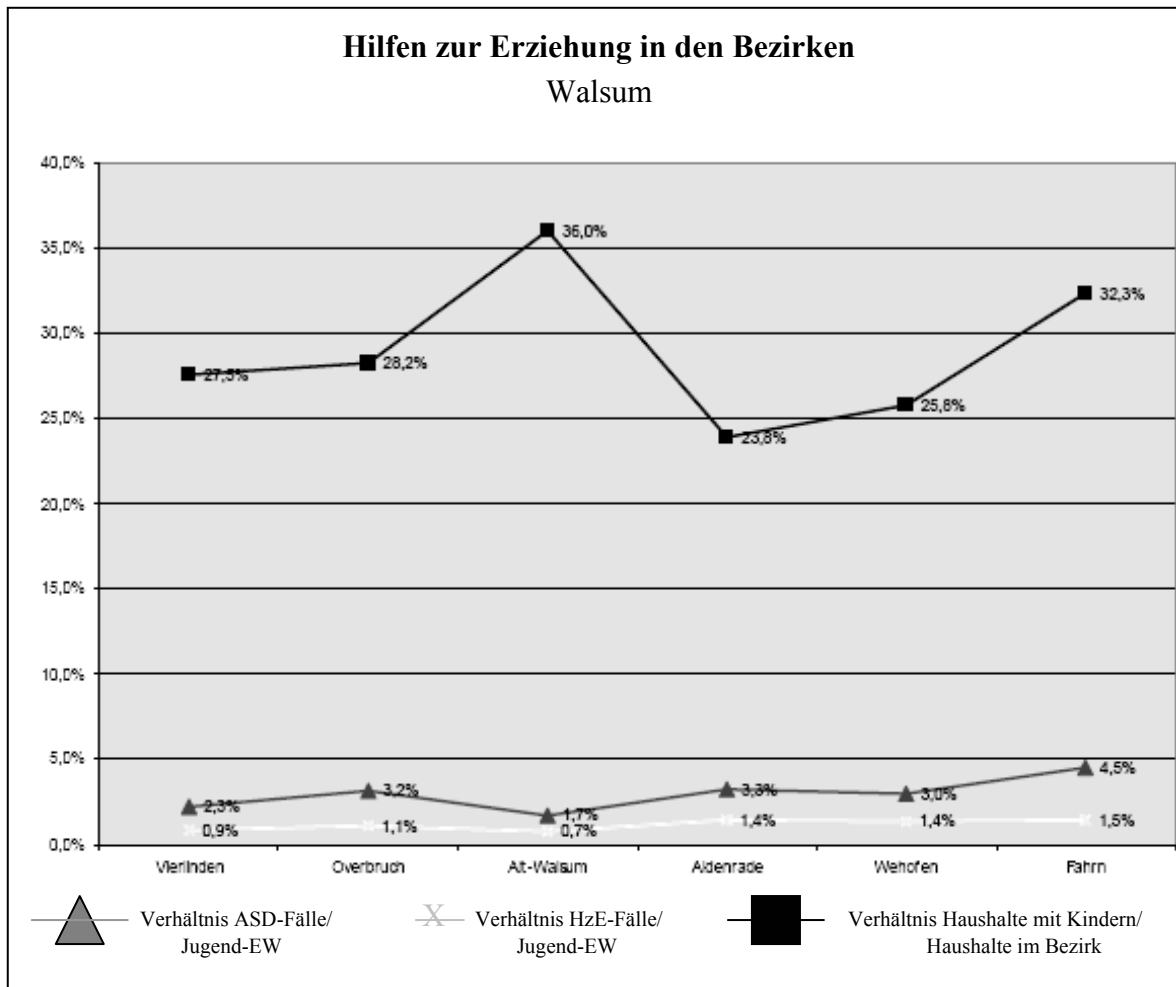


Abbildung 9

© Thomas Krützberg

Der **Sozialraum** wurde außerdem in seiner **Feinstruktur analysiert**:

- Aktenanalyse: Welche überschneidenden Problemlagen gibt es, die einer gemeinsamen Lösung zugeführt werden können?
- Erfassung aller Institutionen und Kontaktpersonen, die in Familienarbeit involviert sind,
- Erfahrungsaustausch im Team zur sozialen Lage im Ortsteil,
- Abschätzung des Selbsthilfepotenzials,
- Wohn- und Freizeitsituation,
- Ressourcenermittlung: Wer kann; wer hat; wer kennt, wer macht...

Als Ergebnis wurde ein Sozialraumraster erstellt, anhand dessen die Problemlagen gewichtet werden können – darauf aufbauend wird eine Rangfolge der „sozialraumorientierten Projekte“ im Team festgelegt. Die gesammelten Ergebnisse fließen zwingend in die alltägliche Arbeit ein.

Eingetretene Veränderungen

Durch unser Projekt können wir auf folgende Veränderung verweisen:

- Fach- und Finanzverantwortung vor Ort,
- Verstärkte Steuerungsfunktion des ASD,
- Schnellere Entscheidungswege,
- Ressourcen- statt Defizitorientierung,
- Erweiterung des Arbeitsansatzes,
- Aufbau (bzw. Vertiefung) von Netzwerken,
- Neue Sicht der Kooperationspartner auf das Jugendamt,
- Schaffung von wohnortnahen, niedrigschwelligen Angeboten,
- Schaffung von mehr Bürgernähe,
- Erweiterter Blickwinkel auf Familien,
- Wecken von Selbsthilfepotenzialen,
- Verbreiterung des Hilfespektrums.

Stärken/Schwächen-Analyse

Im Laufe des Projekts haben wir mit folgenden Schwächen kämpfen müssen:

- Erhöhter Arbeitsaufwand,
- Schwierige Startphase, verbunden mit hohem Überzeugungsaufwand – extern und intern („watten nu los?? ...machen wir doch schon imma!! ... nää, bleib uns wäch damit!!!“)

Aber auch nicht unerhebliche **Stärken** konnten in der Arbeit in dem Projekt festgestellt werden:

- Der „Methodenkoffer“ wurde erweitert,
- neue Motivation für langjährige KollegInnen,
- Optimierung der Arbeit im „Heimkinderwesen“,
- Entscheidungen (und deren Verantwortung) sind klarer, transparenter geworden.

Wir als Jugendamt und die freien Träger haben ein sehr offenes Verhältnis zueinander. Wir haben festgestellt, dass wir in dem Prozess der Sozialraumorientierung mit ganz anderen Augen angesehen wurden, nicht mehr nur als die zu melkende Kuh, sondern vielleicht auch als ein Teil, der helfen kann, die Sozialstruktur in Duisburg auf andere Füße zu stellen. Nicht nur die Träger allein können das, sondern auch der öffentliche Jugendhilfeträger. Das war ein Ergebnis, was viele meiner Mitarbeiter, die schon seit vielen Jahren im Beruf sind, ein wenig motiviert hat, mehr zu tun und vielleicht mit ein bisschen mehr Freude zu tun.

Ich danke Ihnen für Ihre Geduld und Ihre Aufmerksamkeit

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

Der Umbauprozess in Stuttgart

BRUNO PFEIFLE

Leiter des Stadtjugendamtes Stuttgart

Vorbereitungen und Einstieg 1996/1997

Unser Umbauprozess der Hilfen zur Erziehung begann 1996. Ausschlaggebend dafür, in den Umbauprozess einzusteigen, waren folgende Aspekte:

1. Es fand bereits ein Organisationsentwicklungsprozess (Neugestaltung des Jugendamtes) statt. Dieser Prozess hat deutlich gemacht, dass es nicht nur um die Struktur innerhalb des Jugendamtes gehen kann, sondern dass dieser auch Auswirkungen, zum Beispiel auf die Hilfen zur Erziehung, hat.
2. Von den freien Trägern wurde kritisiert, dass es zu viele freie Plätze gebe, die sie gern belegt haben wollten.
3. Jedes Jahr musste ich als Jugendamtsleiter mehr Geld für Hilfen für Erziehung im Gemeinderat beantragen, ohne das ausreichend begründen zu können. Es musste Kostentransparenz geschaffen werden.

Wir haben versucht, diese Kritik konstruktiv aufzuarbeiten, wir haben Gefahrenanzeigen gesammelt und wir haben Entwürfe von Projektzielen gemacht und in kleinen Gruppen darüber diskutiert. Letztendlich gab die erste HzE-Trägerkonferenz im Jahr 1997 den entscheidenden Impuls, in der wir die Projektziele, die Projektstruktur und die Auswahl des Experimentierbereichs als Grundlagen des Prozesses gemeinsam verabschiedet haben. Der Prozess bezog sich auf den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) und die Hilfen zur Erziehung (HzE). Gleichzeitig erfolgte die Umstrukturierung des Jugendamtes.

Experimentierphase 1998-2001

Das Experiment begann 1998 im festgelegten Organisationsbereich, nachdem der Jugendhilfeausschuss über unser Vorhaben informiert worden war. Es fand ein Auftaktworkshop statt, um die MitarbeiterInnen ins Boot zu holen und am Umbauprozess zu beteiligen. Die Projektstruktur wurde etabliert (**Abbildung 1**), im Laufe der Zeit dann jedoch viermal geändert und immer wieder an die einzelnen Schritte angepasst.

Es wurde ein Expertenkreis als fachliche Begleitung gegründet. Als externer Berater stand uns Prof. Dr. Wolfgang Hinte zu Beginn des Prozesses zur Verfügung, allerdings nicht lange. Im Laufe des Umbauprozesses haben wir dann, wenn es einmal zu einer bestimmten Fragestellung notwendig war, eine externe Begleitung eingekauft. 1998 starteten die Arbeitsgruppen und die Qualifizierung der MitarbeiterInnen.

Zunächst oblag mir die Prozesssteuerung, dann den Projektkoordinatoren. Für den Umbau standen uns zusätzliche Ressourcen zur Verfügung.

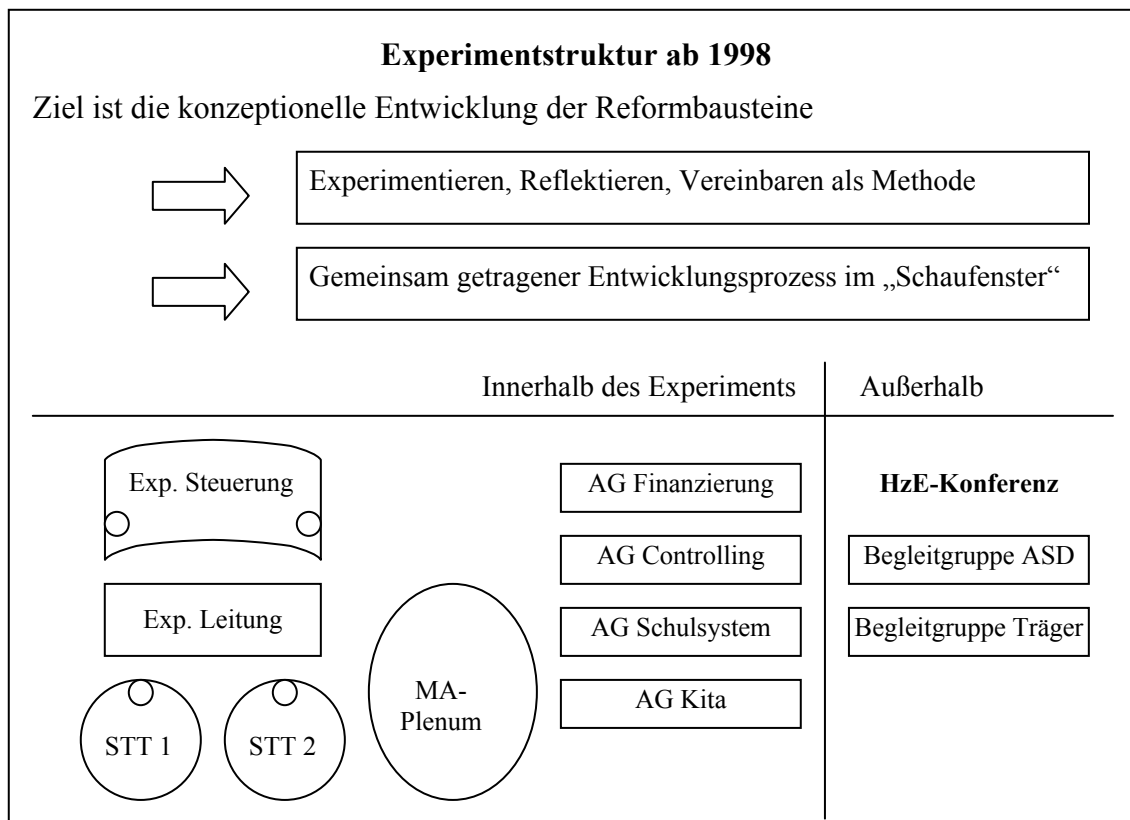


Abbildung 1

© Bruno Pfeifle

1999 gab es einen ersten Zwischenbericht an den Jugendhilfeausschuss. Das Projekt wurde in einem zweiten Experimentbereich gestartet, wieder wurde ein Auftaktworkshop mit den MitarbeiterInnen durchgeführt und die Projektstruktur etabliert. Auch in diesem Experimentbereich wurden die MitarbeiterInnen qualifiziert und die Strukturen in der Übertragung getestet.

Im Jahr 2000 erfolgte ein zweiter Zwischenbericht an den Jugendhilfeausschuss. Die Projektstrukturen wurden weiter in der Übertragung im zweiten Bereich getestet und dabei weiterentwickelt. Zudem fand in diesem Jahr auch ein Kongress statt, auf dem der Umbauprozess und dessen Ergebnisse diskutiert wurden.

Der Jugendhilfeausschuss beschloss im Jahr 2001 die Übertragung des Umbaus der Hilfen zur Erziehung auf das gesamte Stadtgebiet. Daraufhin wurden die Vorbereitungen dafür in Angriff genommen. In diese Vorbereitung flossen auch die Antworten auf die Kritik, die während des Kongresses im Jahr 2000 geäußert wurden, ein.

Gesamtstädtisches Projekt

Ab 2002 wurde in der gesamten Stadt Stuttgart die Erziehungshilfelandchaft umgebaut. Der Jugendhilfeausschuss erhielt einen dritten Zwischenbericht. Eine neue Projektstruktur erwies sich als notwendig (**Abbildung 2**). Ein Projektteam wurde aufgestellt, umfangreiche Qualifizierungen durchgeführt und gesamtstädtische Arbeitsgruppen gebildet.

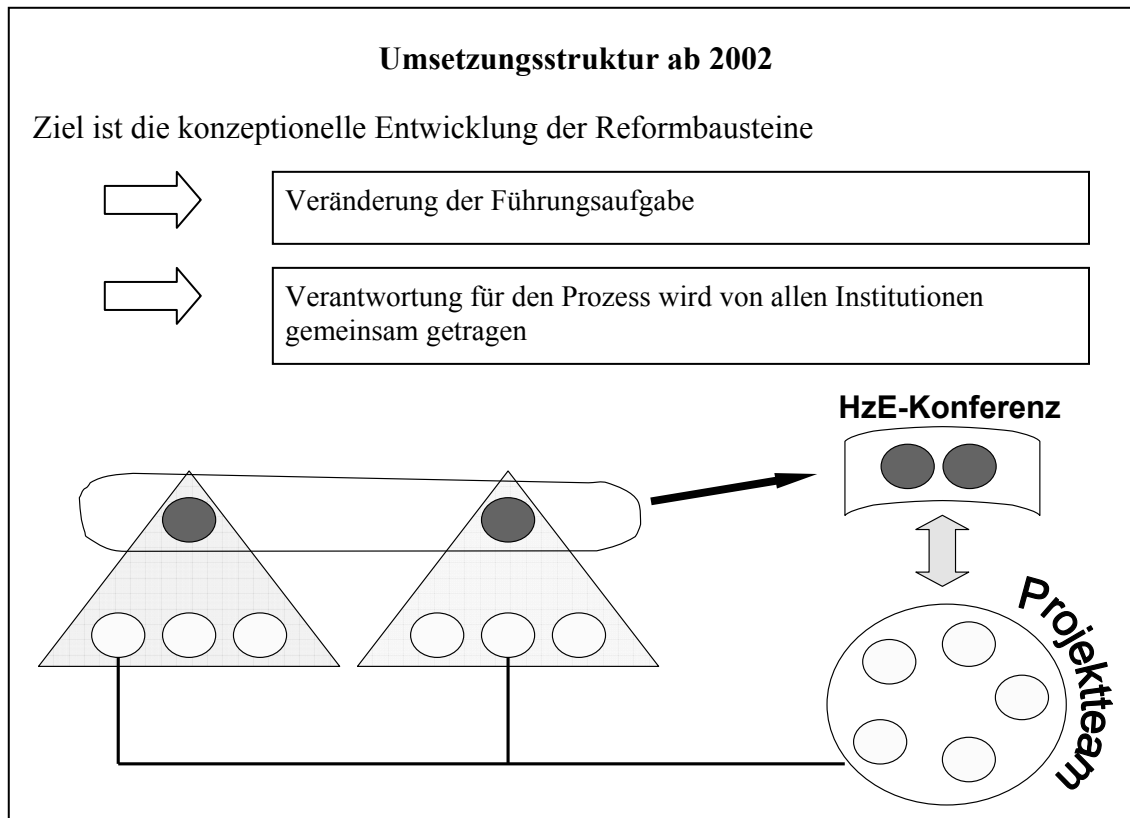


Abbildung 2

© Bruno Pfeifle

Im Jahr 2003 erhielt der Jugendhilfeausschuss einen vierten Zwischenbericht mit Beiträgen vom ASD und den freien Trägern. Die bisherigen schriftlichen Unterlagen wurden unter Einbeziehung der gesamtstädtischen Erfahrungen und neuer rechtlicher Aspekte überarbeitet. Stadtweites Benchmarking und bereichsübergreifende Fallsteuerung wurden eingeführt. In einzelnen Bereichen wurden die doch unterschiedlichen Ausgangsbedingungen deutlich.

Der fünfte Zwischenbericht zum Umbau der Erziehungshilfen im November 2004 an den Jugendhilfeausschuss befasste sich vor allem mit den Erfahrungen bei der Umsetzung des Fachcontrollings und enthielt eine aktuelle Projektreflexion. Es fanden Workshops zu Benchmarking und Fallgeschichten statt. Die stadtweite Steuerungsstruktur wurde ausprobiert und weiterentwickelt.

Im Jahr 2005 erhielt der Jugendhilfeausschuss einen Evaluationsbericht. Das Gesamtprojekt wurde evaluiert und das gesamtstädtische Steuerungssystem umgesetzt. Es liefen Vorbereitungen zum Umbau in Cannstatt. Ein Schwerpunktthema war in diesem Jahr der Umbau der stationären Hilfen. Zu dieser Zeit wurden erste Effekte des Qualitätskreislaufes sichtbar.

Regelbetrieb

Mit dem Jahr 2006 begann der Regelbetrieb und das Finanz- und Fachcontrolling wurden verzahnt. Die Themen aus dem Controllingkreislauf zeigten Zukunftsthemen auf. Der Umbau in Cannstatt begann.

Wenn ich zurückblicke, welche Auswirkungen der Umbauprozess hatte, sind vor allem die Offenheit im Jugendamt und im Verhältnis des Jugendamtes zu den freien Trägern sowie das gemeinsame Handeln zu nennen.

Ein Beispiel: Wir hatten in der letzten Woche die 74. HzE-Trägerkonferenz mit einer langen Tagesordnung. Bei einem ganz harmlosen Tagesordnungspunkt fing auf einmal eine eineinhalbstündige Diskussion zu dem in Stuttgart wichtigen Thema Jugendhilfe – Schule an. Das machte deutlich, wie wir gemeinsam an einem Strang ziehen, auch streiten in der gemeinsamen Diskussion, aber am Ende doch weiterdenken und weiter diskutieren, und zwar in allen politischen Gremien oder in allen gesellschaftlichen Diskursen, wo unterschiedliche Träger auftauchen.

Ein großer fachlicher Austausch hat stattgefunden. Es ist selbstverständlich geworden, dass wir über fachliche Dinge streiten, uns aber auch wieder vereinbaren und gemeinsam arbeiten. Die Sozialarbeit/die Jugendhilfe ist durch den Prozess unglaublich viel selbstbewusster geworden, unter anderem durch die Transparenz in den einzelnen Fällen und die Kostentransparenz sowie die Unterstützung durch den Jugendhilfeausschuss. Wir versuchen nicht nur, die MitarbeiterInnen an diesem Prozess zu beteiligen, sondern wir versuchen, gemeinsam mit ihnen etwas zu entwickeln. Das trägt ebenfalls zum neuen Selbstbewusstsein bei.

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

Der Umbauprozess in Rosenheim

THOMAS SARSKY

Projektmanager, Jugendamt Rosenheim

1. Ausgangslage

In Rosenheim klagten – wie sicher in vielen anderen Gemeinden auch – viele Mitarbeiter über Überlastung. Die Fallzahlen im stationären Bereich waren massiv angestiegen und uns fehlte gegenüber dem Stadtrat und dem Jugendhilfeausschuss eine plausible Begründung, warum wir immer mehr Geld brauchen.

Es war fachlich ein Trend erkennbar, mehr Familien ersetzende als Familien unterstützende Maßnahmen zu ergreifen. Der Jugendamtsleiter und ich sind 1996 in das Amt gekommen. Wir sind beide Verfechter der Gemeinwesenarbeit und konnten uns nicht damit abfinden, dass immer mehr Einzelfallhilfe geleistet wird und das Gemeinwesen, wenn überhaupt, nur wenig vorkommt. Unter diesen Bedingungen schlugen auch verschiedene Controllingversuche fehl. So kamen wir auf die Idee, statt im System kleine Änderungen vorzunehmen, das System an sich zu ändern – hin zu mehr Prävention und Gemeinwesenarbeit.

2. Gestaltung des Prozesses

2.1 Umbau des Jugendamtes

Unser Jugendamt hatte im Wesentlichen die klassischen Säulen (**Abbildung 1**).

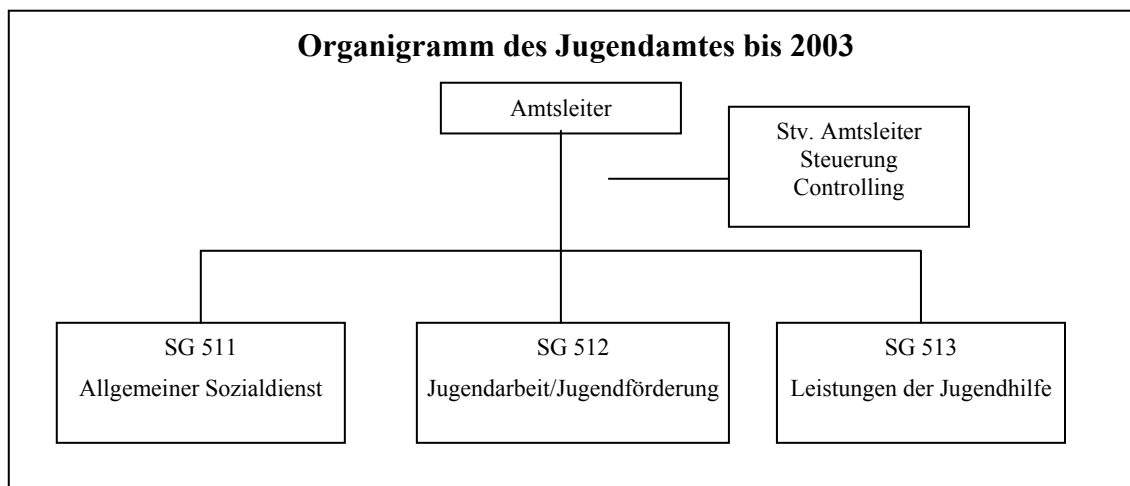


Abbildung 1

© Thomas Sarsky, Jugendamt Rosenheim

Der Umbau verlief in zwei Stufen: Regionalisierung (Umbau des Jugendamtes – **Abbildung 2**) und Sozialraumorientierung (Umbau der Jugendhilfe).

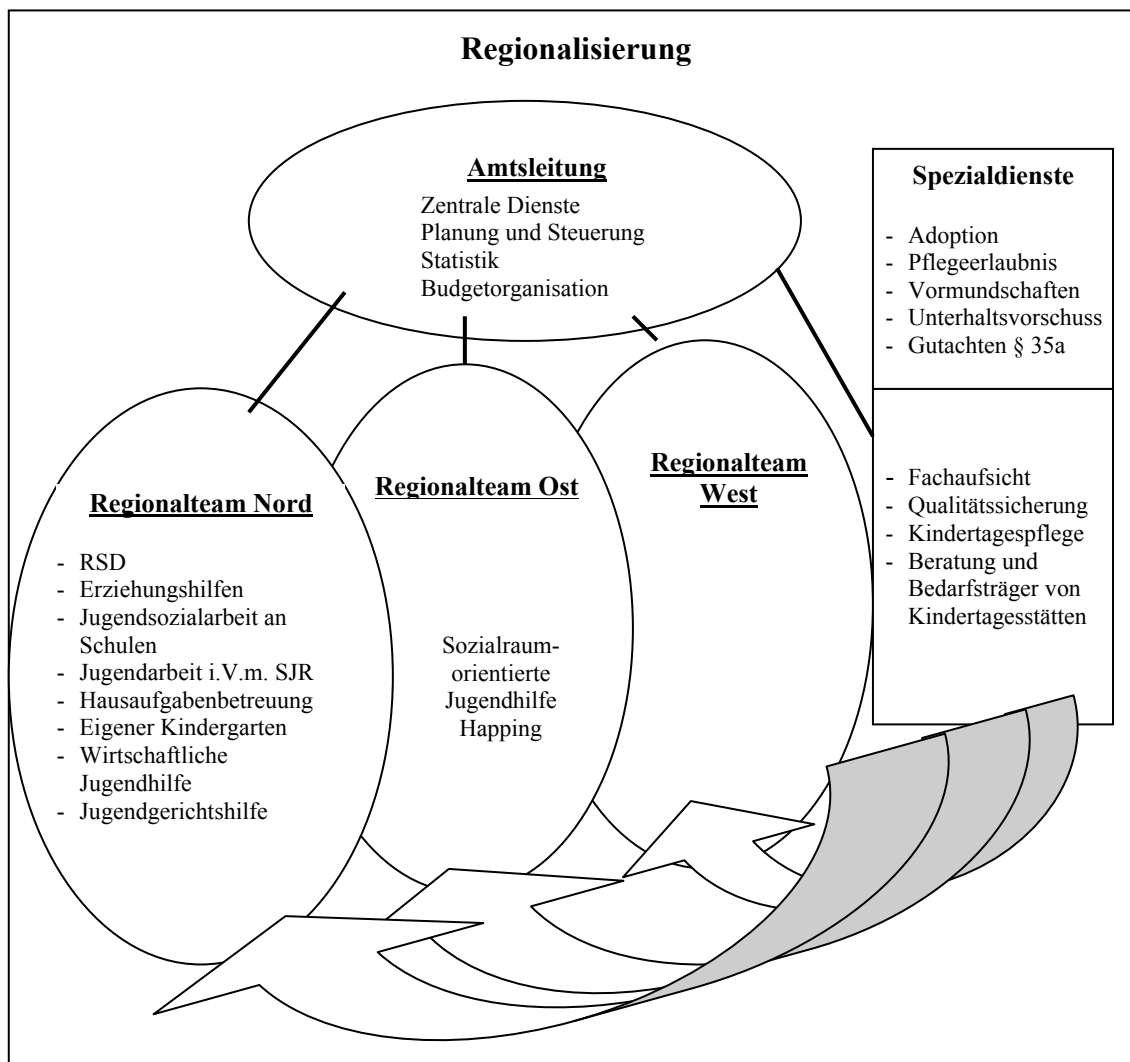


Abbildung 2

© Thomas Sarsky, Jugendamt Rosenheim

Es war uns wichtig, interdisziplinäre Teams zu schaffen um interdisziplinäres Fallverstehen zu erzeugen. Wir wollten den Fallzugang nicht mehr einer Person allein überlassen. Hier wurzelt für mich Fachcontrolling. In dem Team sind wirtschaftliche Jugendhilfe, RSD (Regionaler Sozialdienst), Schulsozialarbeit usw. vereinigt. Wir haben in jedem der Sozialräume einen eigenen Kindergarten in eigener Trägerschaft, darum ist die Kindergartenleiterin im Sozialraumteam. Wir hätten auch gern eine Psychologin dabei, aber das scheiterte an den Zeitressourcen. Die Kollegen der Fremdunterbringung, die damals spezialisiert waren, sind ebenfalls im Regionalteam. Es schauen möglichst viele verschiedene Leute auf einen Fall, um verschiedene Perspektiven und Ressourcen aufzuspüren und auszutauschen. Darum sind alle sozialpädagogischen Fachkräfte und eine Fachkraft der wirtschaftlichen Jugendhilfe in die Regionalteams eingebunden.

Die gesamte Jugendarbeit wurden an den Stadtjugendring vergeben. Der Stadtjugendring wurde ebenfalls regionalisiert. Daher ist die Jugendarbeit in Verbindung mit dem Stadtjugendring zu sehen. In der Region Ost gab es ein Vorläuferprojekt „Sozialraumorientierte Jugendhilfe Happyng“. Dieses wurde hier integriert.

Wir haben die Regionalteams mit einem Umzug innerhalb des Hauses manifestiert. Das bedeutet, es gibt keine regionalen Standorte für die Sozialräume. Die Regionalteams sitzen noch im Jugendamt. Wir sind eine relativ kleine Stadt mit 60.000 Einwohnern und haben bundesweit das kleinste Flächegebiet für diese Einwohnerzahl. Daher lohnt es sich nicht, alles räumlich zu teilen.

In der Amtsleitung bestehen noch die zentralen Dienste: Planung, Steuerung, Statistik, Budget. Außerdem gibt es Spezialdienste, bei denen es schlicht wegen der Personalressourcen nicht möglich war, eine Kraft zu dritteln. Für diese Dienste gab es so wenige Stundenanteile, dass wir sie nicht in die Regionalisierung einbezogen haben. Adoption und Pflegeerlaubnisse sind dem Regionalleiter Nord unterstellt, die Vormundschaften und Pflegschaften dem Regionalleiter West. Für die Gutachten nach § 35a SGB VIII hatten wir eine Psychologin, die außerdem in die Kindertagesstättenberatung einbezogen wurde. Im Endeffekt ist das eine Matrixorganisation. Die Regionalteams werden durch diese Spezialdienste ergänzt. Die regionalen Kindergärten konnten wir mit der Fachaufsicht, der Kindertagespflege und der Bedarfsträgerschaft gut verzahnen.

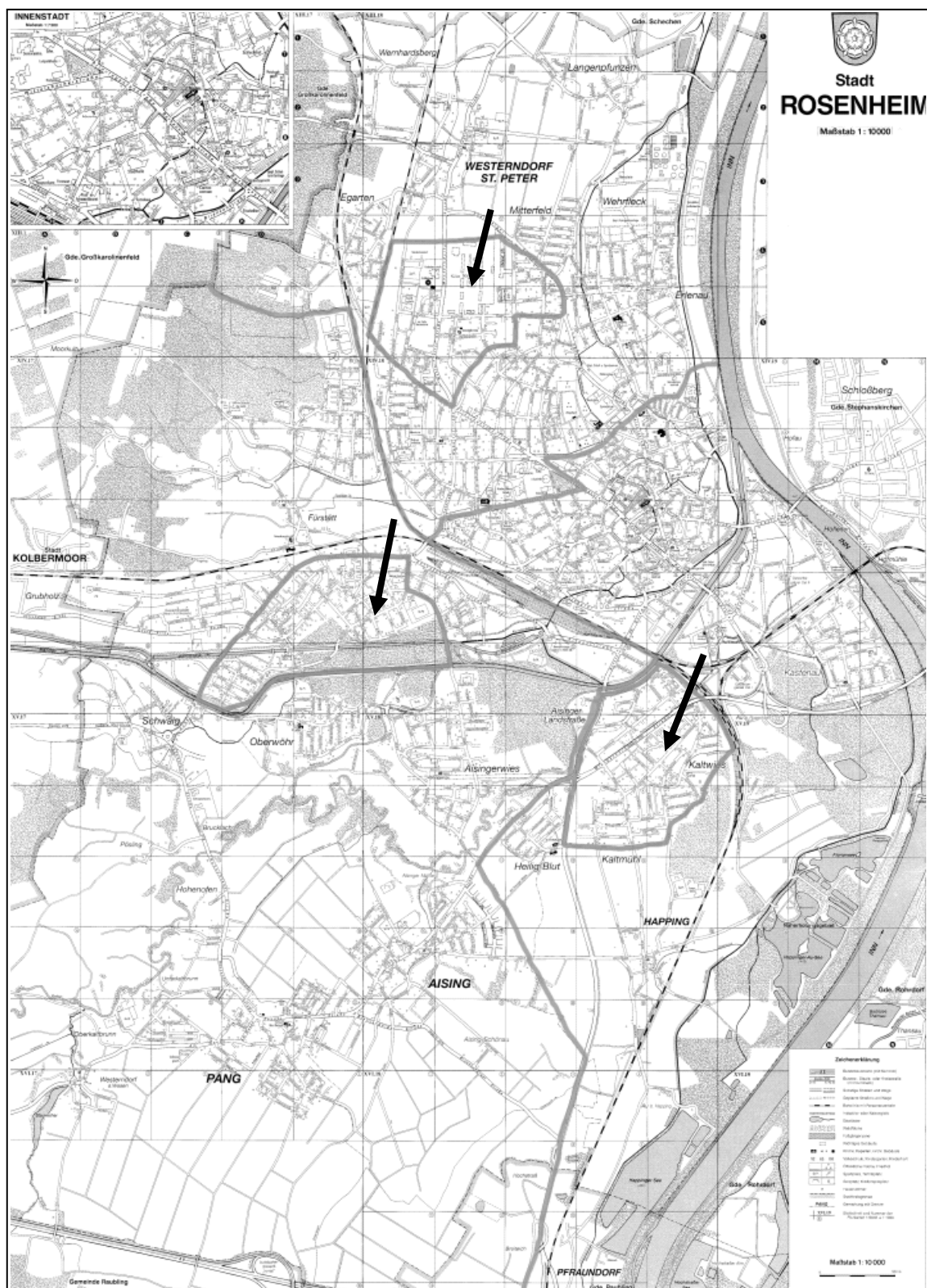
Wir hatten vor der Umstrukturierung drei Sachgebietsleiter, die dann auch die Regionalleiter wurden. So hatten wir drei Insider, die auch die Räume gut kannten. Diese drei Gebietsleiter konnten sich sehr schnell den drei Sozialräumen zuordnen. Es musste nicht bestimmt oder ausgelost werden.

Wir haben etwa 12 Vollzeitstellen im RSD. Diese konnten gerade so auf die Regionen aufgeteilt werden. Bei der Jugendgerichtshilfe haben wir eineinhalb Stellen aufgeteilt. Ansonsten war es uns wichtig, die drei Teams möglichst kompakt mit möglichst wenig versäulter Fachlichkeit und Teilung zu gestalten.

Für Qualifizierung und externe Begleitung haben wir zusätzliche Mittel bekommen. Wir haben der Verwaltung klar gemacht, dass es ohne diese Mittel nicht geht. Für die externe Beratung standen uns Herr Früchtel, der auch wesentlich in Stuttgart mitgewirkt hat, und Herr Budde aus Bamberg zur Verfügung. Daher waren wir inhaltlich und in der Prozessberatung gut aufgestellt. Wir haben nicht zwischen inhaltlicher Beratung und Prozessberatung differenziert. Das würde ich heute wahrscheinlich machen. Bis heute ging es aber mit der Vermischung und mit dieser Kooperation recht gut.

2.2 Bildung von Sozialräumen

Wir haben drei Sozialräume gebildet und in etwa paritätisch nach der Bevölkerungsstruktur besetzt. Die Grenzen dieser Regionen sind nicht willkürlich gezogen, sie sind Grenzen von kleinen Planbezirken, die vom Stadtplanungsamt in Abstimmung mit dem Jugendamt gebildet worden sind, um auch statistische Größen zu erfassen (**Abbildung 3**). Dadurch war es für uns relativ leicht, demografische Daten zu bekommen: Ausländeranteil, Arbeitslose, Jugendliche usw.



© Thomas Sarsky, Jugendamt Rosenheim

Die markierten Gebiete sind Gebiete des Projekts „Soziale Stadt“. Parallel zu unserem Vorhaben kam das Projekt „Soziale Stadt“ nach Rosenheim. Im Projekt „Soziale Stadt“ geht es um ein Städtebau-Förderungsprogramm. Die Bundesregierung hat erkannt, dass sich rein durch Städtebauförderung soziales Miteinander nicht gewährleisten lässt. Hier sollte durch aktivierende Maßnahmen wie Verkehrsmanagement, Bürgerbefragungen und Bürgerbeteiligung mehr Gemeinwesen entstehen. Es war damals einmalig in Deutschland, dass eine Stadt in dieser Größenordnung drei Gebiete im Projekt „Soziale Stadt“ bekommen hat. Dieses Projekt war bei uns in Rosenheim nicht im Planungsamt organisatorisch angesiedelt, sondern im Dezernat IV, das für Soziales, Jugend und Familien zuständig ist. Die Sozialverwaltung hat dieses Projekt an sich gezogen. Wir hatten im Vorfeld schon im Kopf, dass wir mit den drei Projektgebieten im Kern auch drei Sozialräume bilden können.

In allen drei Gebieten haben wir einen städtischen Kindergarten. Das war für uns eine wichtige Ressource zur Bildung der Sozialräume. Wir haben die Räume auch danach aufgeteilt, wo eigene Ressourcen vorhanden sind.

Die Räume der Stadt sind eng miteinander verwoben. Wir haben versucht, die organischen Schnittstellen zu berücksichtigen. Wir haben uns sehr viel Zeit gelassen. Es hat fast ein Jahr der Diskussion gedauert, bis die Räume feststanden. Inzwischen werden diese Sozialräume für Bürgerversammlungen etc. als Organisationseinheit genommen. Das haben wir uns nie vorstellen können, dass diese Räume auch für Hauptamt, Wirtschaftsförderung u.a. genutzt werden.

In den Büros der „Sozialen Stadt“ haben die Regionalteams zum Teil Außensprechstunden. Die Stadtteilprojekte laufen ebenfalls dezentral. Zum Teil gibt es auch Außensprechstunden in Schulen und Kindergärten.

Wir hatten ein kleines Aussiedlerprojekt, das wir transformieren konnten zu einer sozialraumorientierten Straßensozialarbeit. Mit diesen beiden Themen „Soziale Stadt“ und „Aussiedlerprojekt“ hatten wir politisch schon einen Fuß in der Tür zur Entwicklung der Sozialraumorientierung. Die Prinzipien waren schon in den vorhandenen Projekten verankert. So konnten wir Jugendhilfeausschuss und Stadtrat sukzessive von unseren Vorstellungen überzeugen.

Im Sommer 2003 wurde die Regionalisierung umgesetzt. Es gab eine Verfügung von der Oberbürgermeisterin, die diese Organisationsstruktur manifestiert und den Regionalleitern eine Aufgabenbeschreibung gegeben hat. Sie waren nach dieser Aufgabenbeschreibung dafür verantwortlich, die Gemengelage in ihren Regionen zu eruieren und darauf zu reagieren. Vorher hatten sie die fachliche Zuständigkeit für ASD oder Jugendförderung, jetzt sind sie generell in die Verantwortung dafür genommen worden, was in ihren Sozialräumen passiert, darüber mit dem Regionalteam zu sprechen und Konzepte zu entwickeln. Sie sind nun für das Feld verantwortlich.

2.3 Sozialraumorientierung – Umbau der Jugendhilfe

Uns war es bereits bei der Regionalisierung wichtig, die Prinzipien der Sozialarbeit, die Transparenz, das Miteinander, das Interdisziplinäre zu schaffen, ohne dass der freie Träger schon einbezogen wurde. Mit dem freien Träger kommen noch einmal weitere

Interessen, eine andere Unternehmenskultur dazu. Die Teambildung verlief also nicht so reibungslos. Der Umbau vollzog sich in verschiedenen Stufen, so genannten Projektbausteinen (**Abbildung 4**).



Abbildung 4

© Thomas Sarsky, Jugendamt Rosenheim

Wir begannen mit der Vision und den Entwicklungszielen im Amt in 2002. Die Sozialraumbudgetierung sollte nach unserem Plan der letzte Punkt sein. Der Charakter eines Plans ist, dass es meist etwas anders läuft. Leider findet erst jetzt die Mitarbeiterqualifikation und Managemententwicklung statt. Es gelang nicht, die Qualifikation vor der Bildung der Sozialraumteams in die Wege zu leiten. Erst spät kam die Einsicht, dass Sozialraumorientierung ohne Qualifikation nicht geht. Wer hat denn den Umgang mit Wunsch und Wille, Beteiligung und Gemeinwesenarbeit gelernt bzw. auch anwenden gelernt?

Einbeziehung der freien Träger

Im September 2003 ist die Verfügung der Oberbürgermeisterin in Kraft getreten, nach der die Fachkräfte des Jugendamtes regionalisiert arbeiteten. Parallel dazu haben wir im Juli 2003 die erste Trägerkonferenz veranstaltet. Von den vielen freien Trägern in Rosenheim haben sieben Erziehungshilfe angeboten. Diese haben wir zu unserer Trägerkonferenz eingeladen. Jeder Leiter, jeder Geschäftsführer kam mit seinem Stellvertreter. Unsere Regionalleiter hatten genug mit der Arbeit im Regionalteam zu tun, so dass es schwer war, sie in diesem Stadium für die Sozialraumorientierung, sprich Trägerkonferenz, zu interessieren

Parallel zu der Regionalisierung wurde im Jugendamt, begleitet durch Herrn Budde und Herrn Früchtel, mit den Regionalleitern eine Vision über die Sozialraumorientierung entwickelt. Wir (der Amtsleiter, ich als Stellvertreter und Projektsteuerer und die drei Regionalleiter) hatten bereits eine Vision für das Amt hinsichtlich der Sozialraumorientierung, die von uns auch unterschrieben worden ist. Diese Vision ist in der zweiten Trägerkonferenz den freien Trägern zur Überarbeitung vorgestellt worden. Wir wollten, dass diese Vision von den Trägern mitentwickelt wird. Sonst würden sie diese nicht mittragen können. Nach einem halben Jahr waren wir soweit, dass alle unterschreiben konnten. So viel Wesentliches ist nicht mehr dazugekommen. Wenn das der Fall gewesen wäre, hätte das den Prozess sicher zusätzlich bereichert. Trauen Sie sich also, die freien Träger an so einer Entwicklung zu beteiligen! Ich habe keine schlechten Erfahrungen damit gemacht. Die Grundeinstellung beim Amtsleiter und bei mir war: Ohne Träger geht es nicht! Es gibt nur eine Jugendhilfe und nicht die Jugendhilfe des Jugendamtes und die des freien Trägers. Das bedeutet, man muss sich zusammensetzen und bereit sein, sich die andere Meinung anzuhören.

Der zweite Schritt war eine Bestandsaufnahme der Angebote der freien Träger. Es gab eine große Konkurrenz unter den Trägern, weniger eine Verdrängungskonkurrenz, sondern eher sportlich gesehen. Geld ist genug vorhanden. Trotzdem wollte sich keiner in die Karten schauen lassen. Aber dieser Prozess der Sozialraumorientierung ist nur möglich, wenn wir kooperieren und transparent und offen sind.

Der Landkreis wollte bereits ein paar Jahre vorher Fachleistungsstunden mit den Trägern vereinbaren. Am Anfang saß ich mit den Trägern im Qualitäts- und Entgeltdialog, weil die Stadt dazugehören sollte. Später war von der Stadt niemand mehr dabei, weil die freien Träger bereits alle mit dem Landkreis ihre Entgeltvereinbarung abgeschlossen haben. Dazu gab es Entgeltkommissionen, so dass wir von der Stadtseite wenig damit zu tun hatten. Unser Thema war das Sozialraumbudget. Wir wollten den Umweg über Fachleistungsstunden-Verhandlungen nicht gehen. Wir haben mit den freien Trägern im Vorfeld besprochen, dass wir etwas anderes vorhaben und in Richtung Sozialraumorientierung gehen wollen, dass wir gerade in der Umstrukturierung sind und zu gegebener Zeit auf sie zukommen. Darum waren die freien Träger im Juli 2003 sehr neugierig, was das Jugendamt vorhat. Wir haben die ersten Trägerkonferenzen dazu genutzt, das Thema und unsere Vision vorzustellen, wie wir in Zukunft arbeiten wollen. Dazu hatten wir auch einmal Prof. Dr. Hinte eingeladen, um das ein bisschen gegenüber den freien Trägern fachlich abzusichern. Diese Visionen haben wir in eine Zielsetzung in sechs Seiten manifestiert.

Wir haben in der Region Nord eine gGmbH, bestehend aus drei freien Trägern. Ein freier Träger hat sich mittlerweile aus der Jugendhilfe, generell aus Oberbayern, zurückgezogen. Es ist ein weiterer Kooperationspartner gefunden worden. Wir wollten eigentlich, dass jeder Träger separat arbeitet. Diese drei Träger haben sich im Vorfeld jedoch darüber verständigt, als gGmbH gemeinsam aufzutreten. Das war uns nicht ganz recht, weil solche Trägerverbünde schwer zu händeln sind: Wie rechnen die ab? Wer hat Haushaltshoheit in dieser gGmbH? Wer hat Personalhoheit? Im operativen Geschäft sind diese Themen sehr schwierig zu händeln. Wir konnten und wollten es aber im Endeffekt nicht verhindern. Es wäre uns aber lieber, nur einen Ansprechpartner zu haben.

Wir haben auch bewusst drei Sozialräume genommen, u.a. auch, um eine methodische Konkurrenz fördern.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme ist uns deutlich geworden, dass die Träger bis auf ein Kinderheim einer Stiftung und bis auf betreutes Wohnen kaum stationäre Plätze vorhanden sind. Die Träger, die hier in Rosenheim arbeiten, müssen nichts ab- oder umbauen, gerade wenn es um Hilfen mit oder ohne Bett geht. Wir haben 90 Prozent der stationären Unterbringungen außerhalb von Rosenheim. Anders als in Stuttgart, wo zum Teil stationäre Einrichtungen von einem Stadtteil in den anderen transferiert werden mussten, musste nichts zurückgefahren werden. Ein weiterer Vorteil war, dass alle anderen Träger über den Landkreis Rosenheim oder über andere Landkreise wirtschaftlich sicher waren. Lediglich ein kleiner Träger hatte einen Anteil von 25 Prozent des Umsatzes in der Stadt Rosenheim. Diese Situation war für uns ein enormer Gewinn im Laufe der Verhandlungen.

Es gab sehr viel Lernbereitschaft bei den freien Trägern. Sie konnten sich auf viel Neues einlassen, auch auf viele neue Ideen. Ein Beispiel: Wir hatten einen Fall einer allein erziehenden Mutter mit einem Sohn und einer Tochter (11 und 14 Jahre alt), die für ein halbes Jahr in Haft musste. Bisher war es so, dass die Kinder dann einfach in ein Heim gegeben werden und wenn in Rosenheim oder in der Nähe keine Plätze sind, dann werden sie anderswo, unter Umständen weit weg untergebracht. Alle Bezüge, wohnortnahe Hilfen, Schule, soziales Umfeld, brechen für ein halbes Jahr völlig zusammen. Der freie Träger hat es mit einer Haushaltshilfe und mit einer sozialpädagogischen Betreuung geschafft, dass die beiden Kinder zu Hause wohnen bleiben konnten. Es wurde auch Nachhilfeunterricht bezahlt. Das waren so kleine Pilotfälle/Pilotprojekte, die alle Mitarbeiter enorm begeistert haben. Unterm Strich war es viel billiger als die Heimunterbringung.

Durch die Tatsache, dass 90 Prozent der stationären Unterbringung außerhalb Rosenheims stattfindet, 50 Prozent sogar mehr als 300 km entfernt, besteht nun bei uns die Maßgabe, Heimunterbringung möglichst zu vermeiden und alternativ das Unterstützungssetting mit Bett in Rosenheim zu generieren. Das gelingt zum Teil sehr gut, Heimunterbringung wird weitestgehend vermieden. Die freien Träger bieten durch Anmietung von Wohnungen eine Form des betreuten Wohnens an. Uns war es wichtig, diejenigen sozialen Bezüge zu erhalten, die gut funktionieren.

Wir haben die Träger sehr frühzeitig mitgenommen und ihnen klar gesagt, dass wir mit ihnen kooperieren wollen. Nach zwei Jahren hat ein Träger gesagt, er hätte nicht geglaubt, dass es von uns wirklich ernst gemeint war. Hier ist es sehr wichtig, authentisch und konsequent zu sein. Das ist für mich ein Schlüsselement für diesen ganzen Prozess. Die Inhalte sind immer gemeinsam prozesshaft formuliert worden, der Grundlagenvertrag, die Geschäftsordnung der Sozialraumteams sind sehr stark prozesshaft in kleineren Unterarbeitsgruppen diskutiert und formuliert worden. Das ist ein zentraler Aspekt.

Uns war auch ganz wichtig, dass wir das Auswahlverfahren mit den freien Trägern diskutiert und bestimmt haben. Die Strategie im Jugendamt lautete: Wir haben eine Idee, wie man es machen kann, wie es gelingen könnte. Wir haben das den freien Trägern vorgestellt, waren bereit, diese Idee zu modifizieren oder auch zu verändern.

Sozialraumbudget

Der Baustein Sozialraumbudget ist bereits früher als geplant eingezogen worden und umfasst die Mittel für die Hilfen zur Erziehung. Das Budget ist frei verhandelt worden, auch die Budgetfortschreibungen werden frei verhandelt. Es gab lediglich Annäherungswerte. Hier scheint mir die Transparenz und der Wille zur Kooperation sehr wichtig zu sein. Jede Stadt hat eine andere Lösung für das Sozialraumbudget. Das Thema ist: Wie bemesse ich das? Wie schreibe ich es fort? Wie beginne ich? Was mache ich mit den Altfällen? Dazu braucht es individuelle Lösungen, Maßanzüge. Der Weg kann nur über Transparenz und Kooperationswillen führen. Recht ist das eine, Interessenslagen sind etwas anderes. Es war für uns ein ganz großes Thema, diese Interessenslagen auch öffentlich zu machen. Es gelang mir am Anfang nicht, im Jugendamt klar zu machen, dass es doch das legitime Interesse eines freien Trägers ist, Gewinn zu machen. Sonst kann er gar nicht existieren. Das war ein Tabu-Thema, ebenso der Begriff Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis in Bezug auf den öffentlichen und die freien Träger. Erst mit der Bearbeitung dieser Themen, mit viel feingliedriger Bewusstseinsarbeit im Vorfeld ist Kooperation hier erst möglich.

In der Logik der Entgeltvereinbarungen kommen Sie bei den Sozialraumbudgets keinen Schritt weiter. Es ist eine völlig andere Logik und Dynamik. Bei den Entgeltvereinbarungen hat der Träger mehr Interesse daran, Hilfen auszudehnen. Als Projektsteuerer hatte ich immer auf die Denklöge zu schauen. Wir brauchen intelligente Maßanzüge und individuelle Lösungen für unsere Themen. Das heißt, das Budget muss so gestrickt sein, dass der freie Träger etwas davon hat, eine Hilfe früh zu beenden.

Es muss meines Erachtens – und wie Herr Münder sagt – ein psychologischer Deckel auf dem Budget sein, ein rechtlicher geht wegen des Rechtsanspruches ja nicht. Trotzdem muss ich über Finanz- und Fachcontrolling genau dokumentieren und plausibel machen, warum ich mit dem Budget nicht auskomme. Wie viele Zu- und Abgänge habe ich? Das muss gut dokumentiert sein, sonst habe ich ganz große Probleme. Wir haben zum Beispiel festgestellt, dass so ein Setting mit einer Wohnung erheblich billiger ist als eine Heimunterbringung. Bei den Tagessätzen im Heim kann ich drei Wohnungen anmieten. Trotzdem wird Heimunterbringung nicht völlig außer Frage gestellt, wenn es nicht anders geht.

Die drei freien Träger haben sich verpflichtet, ein gesamtes HzE-Budget von 4,6 Millionen nicht zu überziehen. Natürlich besteht jetzt der Konflikt untereinander, wer wie viel davon bekommt. Der Konflikt wird mühsam aufgearbeitet. Ich brauche keine Konkurrenz, um ein Budget einzuhalten. Ich muss soviel passgenaue HzE-Maßnahmen wie nötig machen. Was übrig bleibt, können die Träger für freie Projekte behalten. Ich habe das nie für möglich gehalten, dass die Mitarbeiter der freien und auch des öffentlichen Trägers ganz große Lust darauf haben, von der Einzelfallarbeit wegzukommen und Projekte zu machen. Diese Arbeit als „Brandschutzexperten“ der Prävention macht einfach mehr Spaß als die der „Feuerwehr“ in akuten Notfällen. Der Anreiz kommt weniger über die Konkurrenz und das Geld, sondern über den fachlichen Anspruch und an dem, dass Geld übrig bleibt für diese „Spaßfaktoren“.

Die Arbeit im Sozialraumteam

Früher wurde die Arbeit nach der Straßenzuständigkeit aufgeteilt. Heute verteilt der Regionalleiter je nach Arbeitsumfang eingehende Fälle und Problemlagen. Er hat einen Überblick über die Belastung der Mitarbeiter. So entsteht die Fallverantwortung. Das ist ein völliges Umdenken und braucht viel Vertrauen und Transparenz in den Teams.

Das gesamte Team trifft vierwöchentlich einmal zusammen, der RSD, Erziehungshilfen einmal in der Woche. Im RSD hatten wir zwischen drei und sechs Personen, in den Sozialraumteams hatten wir zwischen acht und 15 Personen. Das war von Region zu Region unterschiedlich. Wir haben schnell gemerkt, dass mit 15 Leuten wenig Staat zu machen ist. Es ist sehr schwierig, sich auszutauschen. Darum haben die Regionalleiter entschieden, dass in diesen Kern-HzE-Bereichen wöchentlich Fallbesprechungen stattfinden und für das ganze Team vierwöchentlich.

Vor dem Umbau war zum Beispiel die Familie von Lieschen Müller beim RSD bekannt und bei der Jugendgerichtshilfe auch. Aber die wussten voneinander aus Datenschutzgründen nichts. Paulchen Müller war im städteigenen Kindergarten. Aber das wusste der RSD auch nicht. Die Organisationseinheit Jugendamt war mit drei verschiedenen Leuten an einer Familie dran. Es ist der entscheidende Vorteil, dass sich die verschiedenen Bereiche jetzt austauschen können. Das ist ein Aspekt. Der andere Aspekt liegt speziell beim RSD. Vorher gab es Straßenzuständigkeiten und wenn ein Mitarbeiter drei Wochen im Urlaub war, dann musste er vorher seine Fälle schon etwas „abkühlen“, gut verstauen, damit dazwischen nichts passiert. Wenn er zurückkam, hatte er vier Wochen damit zu tun, alles wieder aufzuarbeiten. Das war auch für die Klienten oft schwierig. Jetzt versteht sich der RSD mit den anderen Kräften als Team. Wenn ein Mitarbeiter im Urlaub oder krank ist, ist ein anderer Mitarbeiter für die Familie ansprechbar. Das bedeutet Entlastung für die Familien und Entlastung für die Mitarbeiter, auch emotional.

Wir haben außerdem über die Schulsozialarbeit einen Ansprechpartner. Wer am nächsten und am besten am Jugendlichen ist, bleibt am Fall, bleibt am Jugendlichen. Das ist für mich ein entscheidender Vorteil im Sinne vom Willen des Adressaten. Nicht die Straßenzuständigkeit ist ausschlaggebend, sondern die fachliche Nähe zur Familie oder zum Jugendlichen.

Durch diese Teamarbeit entwickelt sich auch ein Frühwarnsystem. Der RSD wird nicht mit einer spektakulären Meldung überrascht, dass der Schulleiter anruft und sagt, das Kind müsse raus aus der Schule und ins Heim, sondern wir sehen das Kind schon viel früher über Kindergarten und Schulsozialarbeit. Wenn es Richtung HzE gehen könnte, wird es im Team bereits im Vorfeld besprochen. Der RSD kann sehr frühzeitig seine Kollegen fragen, ob sie die Familie in irgendeinem Zusammenhang kennen. Das bedeutet viel früher geschaltete Informationen um eine Familie.

Ich komme in dem Fallteam zu dem Gespräch. Das Kind/der Jugendliche kann im Moment nicht zu Hause schlafen. Was sind gelingende Bezüge im Sozialraum? Schule oder Kindergarten funktionieren, Umgang mit Freunden funktioniert. Es passt nur nicht, weil der Vater permanent prügelt, wenn er betrunken heimkommt. Wie kann ich das Kind schützen? Was sind gelingende Bezüge? Die muss ich behalten. Allein mit diesem Fallverstehen komme ich zu dem Schluss: Was kann der freie Träger tun, was können wir

gemeinsam tun, um hier eine Hilfe zu schneiden? Wo kann das Kind/der Jugendliche schlafen, ohne dass die gelingenden Bezüge verloren gehen? Der freie Träger hat eine Drei-Zimmer-Wohnung angemietet. Das geht ab 12 oder 13 Jahren, vorher ist es schwierig.

Die Elemente der Sozialraumorientierung (Bürgerbeteiligung, Partizipation usw.) finden sich im Wesentlichen in der Struktur und den Prinzipien der „Sozialen Stadt“ wieder. Die Soziale Stadt mit dem Quartiersmanagement hat Bewohnerbeiräte und Quartiersbeiräte geschaffen, die werden zurzeit in eingetragene Vereine überführt. Hier werden die Regionalleiter und die Sozialarbeiter mit eingeladen. Hier werden zum Teil Projekte, die über LOS (Lokales Kapital für soziale Zwecke) angestoßen werden, mit Projekten der fallunspezifischen Arbeit der Sozialraumteams verzahnt, wie Frauencafé, Ferienfahrten usw. Die Verzahnung läuft noch nicht optimal, aber immer mehr spielt das Gemeinwesen in die Erziehungshilfen mit hinein. Die Soziale Stadt hatte dieses Feld bereits positiv besetzt. Es geht auch um solche Beispiele: Die Soziale Stadt hat mit dem Beirat ein altes Bushäuschen von den Stadtwerken besorgt und es neben dem Kindergarten aufgestellt. Es gab Randalen, kaputte Flaschen usw., so dass dies wieder auf dem Spiel stand. Der Quartiersmanager war der Meinung, die Jugendlichen seien sowieso da, ob mit oder ohne diesen Anlaufpunkt. Mit der Kindergartenleitung und dem Sozialraumteam und dem Quartiersmanagement werden zu diesem und ähnlichen Themen Stadtteilkonferenzen abgehalten. Die freien Träger machen immer mehr fallunspezifische Projekte in den einzelnen Sozialräumen, sei es aus dem Sozialraumbudget, sei es über das Geld von LOS.

Hinsichtlich Teambildung ist es wichtig, Dinge auch einmal mit den Augen des anderen zu betrachten. Wenn man der Meinung anhängt, der freie Träger trägt die Durchführungsverantwortung, der öffentliche Träger rein die Verfahrensverantwortung und den Fallzugang, würde das bedeuten, dass der RSD nur die Ressourcen und den Willen herauszuarbeiten hat und der freie Träger sich um Flexibilisierung usw. kümmert. Das war auch ursprünglich unser Gedankenansatz, das ein bisschen zu spezialisieren. Mittlerweile sind wir davon weggekommen, weil es beiderseits sehr Gewinn bringend ist, wenn der öffentliche und der freie Träger alle Methoden kennen lernt.

Der RSD hat nie HzE selbst abgearbeitet. Jetzt passiert es allerdings, sehr kleinräumig und auch nur da, wo die persönliche Ebene sehr gut funktioniert, dass der eine oder andere ASD-Mitarbeiter die eine oder andere sehr niedrigschwellige Erziehungshilfemaßnahme macht, weil er einfach näher und besser dran ist. Dafür hat der Mitarbeiter des freien Trägers das eine oder andere Gespräch mit der anderen Familie gemacht. Hier gibt es öfter mal Rollentauschs, die durchaus befruchtend wirken können.

Lernerfahrungen und Haltungsänderungen

Die freien Träger schätzen selbst ein, dass sie jetzt anders mit dem Jugendamt kooperieren als früher. Früher war es ein Auftraggeber-/Auftragnehmeverhältnis. Jetzt begegnen sich öffentlicher und freier Träger auf gleicher Augenhöhe. Im operativen Geschäft entsteht dadurch viel mehr Transparenz, Offenheit und Kreativität, gerade, was die Lösungsarrangements angeht. Nicht mehr der RSD-Mitarbeiter bestimmt die Hilfe, sondern sie wird gemeinsam entwickelt. Auch die RSD-Mitarbeiter, die früher oft über

Überlastung geklagt haben, haben viel mehr Spaß an der Arbeit, auch weil sie jetzt an präventiven Projekten mitwirken können. Sie können rausgehen und müssen nicht mehr permanent die „Feuerwehr“ spielen, sondern entwickeln sich zunehmend zu „Brand-schutzexperten“.

Nach meinem Eindruck kommt dann Beteiligung zustande, wenn im Jugendamt und in der Zusammenarbeit mit den freien Trägern Beteiligung und auch die Form der Beteiligung offen thematisiert und auch formuliert wurden (Frage ich nur nach eurer Meinung? Dürft ihr mitentscheiden?). Die Mitarbeiter wissen, wie sie sich beteiligen können. Die freien Träger wissen, was diskussions- und /oder auch entscheidungsfähig ist und was nicht.

Es gibt eine Studie vom bayerischen Landesjugendamt über Partizipation in stationären Einrichtungen. Es wurde festgestellt, wo es einen partizipativen Führungsstil gibt, werden auch Kinder und Jugendliche am Heimbetrieb sehr viel mehr und eher beteiligt als in anderen. Es gibt eine Wechselwirkung zwischen Führungsstil und „Heimstil“. Da sehe ich analoge Prinzipien, die für den Umbau genauso gelten wie für den Hilfeplanprozess. Hier wie dort findet eine stetige Fortschreibung statt. Das war eine Entwicklung von zwei/drei Jahren, auch immer wieder in die Feedback-Schleifen reinzugehen: Was ist an den Zielen erreicht und was ist nicht erreicht?

Es ist sehr wichtig, miteinander darauf zu schauen, wie die Zugänge sind, Probleme anzugehen und zu lösen. Wenn ich sehe, dass die Personalkosten steigen, und frage nach der Ursache, ist das Einschleifenlernen. Wenn ich mir aber anschau, wie ich auf diese Ursache komme, wie ich ein Problem angehe, die Draufsicht, die Metaebene mit beachte, wie ich mit Problemen umgehe, wie ich sie löse: im stillen Kämmerlein, in einer vertrauten Runde oder mit einem externen Berater, das ist Doppelschleifenlernen. Und nur dann ist konzeptionelle Entwicklung möglich.

Es war im Jugendamt und in den Sozialraumteams sehr viel Neuland für die Mitarbeiter, Themen auszuhandeln. Vorher hat der RSD-Mitarbeiter bestimmt, bei welchem Träger er welchen Mitarbeiter für diesen Fall haben möchte, weil der ihm passend zu sein schien. Es war ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis. Heute bestimmt der freie Träger in der Fallbesprechung im Sozialraumteam, diesen oder jenen Mitarbeiter halte ich für geeignet. Der RSD stimmt möglicherweise nicht zu. Hier gab es ganz viele Aushandlungsprozesse und gibt es heute noch, wo man auch nicht mehr mit den maximalen Ansprüchen wie bisher leben kann. Das ist auch ein zentraler Punkt, dass man in den Konflikt hineingeht und ihn gut miteinander diskutiert. Das ist eine Form von Kooperation und eine Form von Miteinander. Hier hat sich sehr viel verwandelt in Richtung Kooperation. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können untereinander besser die Ressourcen erschließen, wo die Stärken des einen und die des anderen liegen. Durch die Teambesprechungen in den Sozialraumteams wird das viel öffentlicher.

Sowohl im Lösungsplanverfahren zwischen den professionellen und den betroffenen Beteiligten im Umbauprozess gilt als eine wichtige Charakteristik die Aufforderung an alle, sich den eigenen Ansichten und Empfindungen sowie denen der anderen zu stellen. Das klingt so banal, ist aber enorm schwierig, den Willen der Adressaten zu respektieren, auch wenn es nicht meiner ist und ich eigentlich da nicht mitgehen könnte. Das war

ein ganz großes Thema, das bis heute nicht optimal gelöst ist. Zusätzlich braucht es eine gute Routine in der Zusammenarbeit zwischen dem freien und dem öffentlichen Träger. Nur wenn man alles aussprechen kann, wird es offen und nur dann kann man damit umgehen und es bleibt nichts unterhalb der Tischkante, wo es trotzdem wirkt. Das ist natürlich auch im professionellen Kontext mit den eigenen und mit den Mitarbeitern der freien Träger ein ganz langer Prozess. Der erscheint mir aber ganz wesentlich.

Ich finde es spannend, dass unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander treffen. Da ist dieser Austausch mit Transparenz, mit dem Willen zur Kooperation und mit dem Willen zur Einigung besonders wichtig. Auch die unterschiedlichen Geschwindigkeiten anzupassen, scheint mir ein wichtiger Aspekt im Kooperationsmodell zwischen öffentlichen und freien Trägern sowie zwischen Mitarbeitern und Leitung zu sein.

Die Leute, die im Vorfeld in einer Fortbildung zur Ressourcenorientierung waren, die haben mehr Spaß an der Arbeit gefunden. Es war für mich eine frappierende Erkenntnis, dass, sobald die mehr auf die Ressourcen schauen, es ihnen selbst in ihrer Psychohygiene wieder besser geht und sich das Ausgebranntsein etwas reduziert. Meine Erfahrung ist auch: Wertschätzung ist mehr als Getriebeöl. Sobald wir aus der Leitung heraus den Mitarbeitern mehr Wertschätzung entgegengebracht haben, ist mehr in Bewegung gekommen. Als wir defizitlastig diskutierten, war wenig Dialog möglich. Erst als wir gemeinsam nach Lösungen gesucht haben und einfach auch akzeptiert haben, dass Mitarbeiter ausgebrannt und müde waren, ging es auf einmal besser. Diese Kriterien sind sehr wichtig für so einen Prozess. Es macht sehr viel mehr möglich, sei es mit den Mitarbeitern, sei es mit den Adressaten.

Viele von uns sind in Systemen, die eher defizit- als ressourcenorientiert waren, aufgewachsen. Das Bildungssystem, unsere gesamte Gesellschaft ist eher defizitär orientiert. Da einen Paradigmenwechsel hinzukriegen, das merke ich bei mir selbst, dazu braucht man Jahre, vielleicht Jahrzehnte.

Es geht auch um Haltung und um ein anderes Profil der Sozialarbeit, weg vom Lösungsexperten, hin zum Lösungswegexperten. Das mag niemand hören, weil jeder von sich denkt, er sei ein Lösungswegexperte. Ich habe oft gemerkt, wie fertig die Leute bei uns waren, weil sie einfach ratlos waren. Sie konnten dieser Familie nicht mehr helfen. Sie standen unter Druck, Arrangements zu treffen. Das ist wesentlich belastender, als die Verantwortung dorthin zu geben, wo sie hingehört, nämlich zu dem Kind, dem Jugendlichen, zu der Familie. Ich habe eine Verantwortung, Hilfe in dem Sinne anzubieten, mit der Familie einen Weg zu gehen, um Lösungen zu suchen und sie zu befähigen ihre eigenen Lösungen umzusetzen. Das wissen wir zwar im Kopf, setzen es aber nicht immer um. Es ist so schwer, dem anderen einfach die Schaufel in die Hand zu geben und zu sagen: „Nun tu es selber!“ Da liegt die Gefahr der Sozialarbeit. Es ist ein anderes Berufsbild, ob ich ein Lösungswegexperte oder ein Lösungsexperte bin. Das aber zu kommunizieren, ist äußerst heikel. Leider bieten nur sehr wenige Fortbildungseinrichtungen etwas zu den Themen „Willen des Adressaten“ und „Ressourcenorientierung“ an. Das ist bedauerlich.

Auch wenn man das Thema **Kinderschutz** mit den Prinzipien der Sozialraumorientierung verbindet, gelingt eine Lösung im Wesentlichen durch eine veränderte Haltung des Sozialarbeiters. Wenn ich mich verantwortlich fühle, dass nichts passiert, und aus Angst

handle, bekomme ich nur unzureichend Zugang zu dem Thema. Wenn ich versuche, Ressourcen zu finden und der Familie zu helfen, sich wieder zu erinnern, das Leben gelingend zu gestalten, ist das ein anderer Zugang und dann wird auch mehr möglich, mehr Zugang, mehr Perspektiven zu dem Thema. Allein ein möglicher Satz eines Sozialarbeiters: „Hören Sie mal zu, Sie schlagen ihr Kind. Ich werde so lange in Ihrer Familie bleiben, bis wir Lösungen gefunden haben, dass das nicht mehr passiert.“, ist eine ganz andere Dynamik, als wenn ich sage: „Wenn Sie nicht aufhören zu schlagen, kommt das Kind ins Heim.“. Das sind unterschiedliche Haltungen. Es ist nachvollziehbar, wenn Sozialarbeiter Bedenken haben und auf Nummer sicher gehen und sich für die zweite Variante entscheiden. Aber was ist das Prinzip der sozialen Arbeit? Hoffnung! Die Ressourcenorientierung, der Wille des Adressaten usw. bringt mich immer wieder auf das Thema Hoffnung. Wenn wir in der Sozialarbeit keine Hoffnung hätten, warum machen wir es dann? Das sind die zentralen Geschichten, in den Familien und in den Fällen selbst, aber auch im Umbau. Freilich ist es schwierig, mit dem Umbau zu beginnen und ihn umzusetzen, weil wir alle ohne Frage nicht die Umbauer per se sind. Trotzdem ist es das Prinzip Hoffnung, dass es gut wird. Das erscheint eine wichtige Charakteristik zu sein und ein Kriterium, so einen Umbauprozess zu starten.

Erfahrungen, Effekte, Entwicklungsaufgaben „anderswo“ in Deutschland¹

PROF. DR. WOLFGANG HINTE

Geschäftsführender Leiter des Instituts für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung (ISSAB) der Universität Duisburg-Essen

Ich finde es erfreulich, dass es so eine Tagung wie diese hier gibt, vor allem, wenn ich daran denke, dass vor fünf bis zehn Jahren Sozialraumorientierung bezogen auf die Hilfen zur Erziehung geradezu illusionär erschien. Doch schon Einstein hat gesagt: „Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vornherein ausgeschlossen erschien.“ Das macht mir immer wieder Mut und lässt mich weiter nach guten Ideen suchen.

1. Mein Grundverständnis von Sozialraumorientierung

Ich glaube, dass **das Konzept „Sozialraumorientierung“** mittlerweile in der Praxis einen guten Boden gefunden hat, auch wenn da noch immer einige Ecken, Kanten und Brüche sind, die ich im Folgenden darstellen werde. Schwierig ist vor allem, dass Sozialraumorientierung immer wieder auf Steuerungs- und Finanzfragen reduziert wird und die zentralen Inhalte, von denen ich zwei noch einmal benennen möchte, dabei zu kurz kommen.

1.1 Der kleine, aber feine Unterschied zwischen Wunsch und Wille

Ich glaube, dass ein ganz wesentliches Essential des sozialräumlichen Ansatzes darin besteht, dass wir als Grundlage für jedwede Hilfe, nicht nur der Hilfen zur Erziehung (HzE), immer den Willen der Menschen ansehen. Das ist eigentlich ein alter Hut in der sozialen Arbeit, wenn man sagt, wir setzen am Menschen an und fragen nach seinen Bedürfnissen. Das Neue, der Fortschritt, den wir in den neunziger Jahren zumindest konzeptionell entwickelt haben, besteht darin, dass wir zwischen Wille und Wunsch unterscheiden. Darauf wird viel zu wenig hingewiesen. Es wird immer noch von den Bedürfnissen und von den Wünschen der Adressaten und Adressatinnen gesprochen. Wer Sozialraumorientierung verstanden hat, benutzt solche Begriffe nicht. Das Wort Bedürfnis halte ich für eine vernebelnde Mischung aus Wunsch und Wille mit problematischen Folgen für den sozialarbeiterischen Radar. Ein Wunsch ist immer etwas, zu dessen Erfüllung ich eine andere Person brauche. Jahrelang sah sozialarbeiterische Praxis so aus, dass die Menschen gefragt wurden, was sie wollen oder sich wünschen, aber fast immer „nur“ die Wünsche gehört wurden. Das führte dazu, dass der professionelle, gut gemeinte und sicherlich engagierte, aber häufig helfersyndrom gesteuerte Beitrag bei der Hilfeproduktion erheblich höher lag als der Beitrag der Adressat/innen. Die sozialarbeiterische Kunst besteht aber darin, möglichst schon im Erstkontakt Wille von Wünschen zu unterscheiden. Das wird kaum irgendwo laut gesagt, findet sich nur in

¹ Es handelt sich hier um eine bearbeitete Vortrags-Abschrift. Im Teil drei sind Antworten auf Fragen aus dem Publikum enthalten.

wenigen Verfahren und als Thema in wenigen Kongressen wieder. Der Unterschied zwischen Wunsch und Wille ist ganz zentral, und wir müssen auch bei den alltäglichen sozialräumlichen Verrichtungen, immer darauf achten, dass wir über diese beiden Begriffe intellektuelle Klarheit besitzen und unsere Interaktion darauf abstimmen.

1.2 Sozialräumliche Ressourcen gezielt einsetzen!

Es mag trivial klingen, aber es stimmt, dass wir im Rahmen sozialarbeiterischer Tätigkeit im weitesten Sinne sozialräumliche Ressourcen nutzen. Das ist eine Herausforderung, die längst nicht selbstverständlich ist im Alltag sozialer Arbeit. Deshalb ist es ärgerlich, dass diese sozialräumlichen Ressourcen oft auf Banalitäten reduziert werden. Sozialräumliche Ressourcen sind Ressourcen, die systematisch in langwierigen Prozessen mit hohem professionellem Aufwand gesucht, manchmal auch erst aufgebaut werden müssen. In vielen einschlägigen Veröffentlichungen tauchen diese Ressourcen leider gar nicht oder zu wenig auf, so dass Kritiker des Sozialraumkonzepts locker behaupten können, es gäbe derlei Ressourcen doch kaum. Das immense Potenzial, das die Lebenswelt an Unterstützung bietet, ist jedoch längst nicht ausgeschöpft. Die Systeme der Bürokratie sind von der Lebenswelt immer noch viel zu weit getrennt. Deshalb ist und bleibt es auch so wichtig, immer wieder zu versuchen, das System Bürokratie mehr und mehr dafür zu sensibilisieren, welche „Willen“ in der Lebenswelt und welche Ressourcen vorhanden sind. Das sind ganz wesentliche inhaltliche Essentials, die immer mal wieder gesagt werden müssen, wenn einseitig über Steuerungs- und Finanzierungsfragen gesprochen wird.

1.3 Sozialraumorientierung - was nicht damit gemeint ist ...

Sozialraumorientierung ist ein interessanter dritter Weg, jenseits einerseits neoliberalen Marktgebarens, Preiskampf der Träger um einzelne Fälle, Leistungsdumping auf dem Rücken der Betroffenen und zwischen andererseits einer betreuend-versorgenden Sozialarbeit, die engagiert Wünsche befriedigt. Ich glaube, dass wir uns jenseits dieser zwei Pole bewegen und zwar in kreativer Art und Weise. Der eine Pol ist die neoliberal durchtränkte Staatsphilosophie, die dazu neigt, die Betroffenen grundsätzlich als Leistungserschwindler zu verdächtigen und zur Wachsamkeit ihnen gegenüber mahnt. Selbst wenn den Menschen die geforderte Leistung zusteht, wird dann noch häufig mit geradezu detektivischem Ehrgeiz darüber nachgedacht, wie man unter Einsatz der engagierten Nachbarin oder von zivilgesellschaftlichem Ehrenamt Geld sparen kann. Das sind durchsichtige Versuche, staatlich garantierte Leistungen zu verhindern oder sie unter Nutzung von aktuellem sozialpädagogischem Vokabular auf niedrigem Niveau nicht fachgerecht zu erbringen und damit das System zu entlasten.

Mit Sozialraumorientierung ist aber auch nicht die immer wieder vorzufindende Haltung gemeint, die besagt: „Ihr Mühseligen und Beladenen, kommt zu uns, wir haben Leistungen für Euch und wir werden Euch schon so zurecht schreiben, dass Ihr in den Leistungskatalog hineinpasst.“ Die große Kunst dieses „Vorgehens“ bestand darin, aus einer mit wenig Aufwand bearbeitbaren Nachfrage mit sozialpädagogischem Vokabular einen Vermerk zu schreiben, der eine kostenträchtige Leistung begründete. Das gab es und gibt es heute noch. Sozialraumorientierung ist weder das eine noch das andere.

Fazit: Sozialraumorientierung ist der Versuch, in einer nicht einfachen professionellen Interaktion zu sagen: „Selbstverständlich stehen Ihnen Leistungen zu, die garantieren wir Ihnen und werden diese auch auf eine Art und Weise gestalten, dass sie dem Gesetz gehorchen und an sozialstaatlichen Prinzipien ausgerichtet sind. Gleichzeitig habe ich als professionelle Helferin oder Helfer großes Interesse daran, dass unsere Klient/innen nicht passive Empfänger dieser Leistungen sind, sondern ihren Teil zu der Leistung beitragen.“ Wir müssen folglich Interaktionsformen beherrschen, in denen dies deutlich wird. Würde erhält man vor allem dadurch, dass man mit eigener Kraft etwas gestaltet und aktiv an der Leistung mitwirkt.

2. Aktuelle Herausforderungen rund um die „Sozialraumorientierung“

(1) In manchen Kommunen, in denen von Sozialraumorientierung gesprochen wird (und von denen einige vielleicht auch hier sind), ist man immer noch fixiert auf die bloße geografische Dezentralisierung von Diensten, also auf eine zwar wünschenswerte, aber letztlich inhaltsleere Regionalisierung. Die wirklich an die Wurzeln gehenden radikalen Inhalte wie etwa die Konzentration auf den Willen der Menschen, die konsequente Ressourcenorientierung und der aktivierende Impetus tauchen nicht auf, werden dem Personal nicht vermittelt und bilden sich nicht in den Abläufen ab. Wie jeder gute Ansatz so wird auch die Sozialraumorientierung in der Hand von Steuerungsfetischisten und Technokraten zur sinnentleerten Mogelpackung und damit eine leichte Beute für so manchen Bedenkenträger aus der akademischen Zunft.

(2) Ich bin immer wieder überrascht, wie schwierig es ist, die mit Sozialraumorientierung verbundenen Inhalte zu erklären und dass in den Diskussionen kaum jemand nach den Inhalten fragt, aber man schon bald bei der Frage nach der Finanzierung ist. Nach meinen Erfahrungen gelingt es häufig erst im Rahmen von nicht immer einfachen Qualifizierungsprozessen (und manchmal auch erst danach), die Inhalte so an die Beschäftigten zu **vermitteln**, dass Klarheit darüber besteht, **worum es beim Konzept „Sozialraumorientierung“ geht**. Das gilt auch für die Leitungskräfte, die zu Beginn des Prozesses oft nur ahnen, worum es geht, fasziniert von den organisatorischen Herausforderungen oder den von ihnen vermuteten Sparkonsequenzen sind, aber die inhaltlichen Feinheiten und kniffligen fachlichen Fragen völlig unterschätzen. Ich will darauf hinweisen, dass mir der alte Satz: „Die Strukturen und die Finanzierungsformen müssen den Inhalten folgen.“ weiterhin ein sehr wertvoller ist.

(3) In den nächsten Jahren sollte es uns gelingen, die **„HzE-Lastigkeit“ der Sozialraumorientierung zu überwinden**, denn Sozialraumorientierung wird noch zu häufig darauf reduziert. Sozialraumorientierung ist aber ein Fachkonzept, das seine ursprünglichen Wurzeln in der Gemeinwesenarbeit und in einigen humanistischen Ansätzen hat, mittlerweile gelegentlich Adaptionen aus den systemischen Ansätzen übernimmt und in keiner Weise auf bezirkliche Sozialarbeit beschränkt ist, sondern als Fachprinzip für zahlreiche Felder sozialer Arbeit Gültigkeit hat. Damit meine ich nicht nur die klassische Jugendarbeit oder Jugendförderung. Ich glaube, dass speziell die Berliner Variante mit konsequenter Auflösung der Fachsäulen und mit der Installierung räumlicher Führungsstrukturen quer zu den Fach-Säulen gut und praktikabel ist.

(4) Wir müssen uns immer wieder darüber im Klaren sein, dass weder die Fachsäulen noch der Betreuungswahn noch die Defizitorientierung der Jugendhilfe wirklich überwunden sind. Aktuelle Projekte wie z.B. zur „Wirkungsorientierung“ oder zum „Hilfepflanverfahren“ zielen fast alle auf eine Optimierung des Bestehenden. Ich glaube aber, sollten wir es mit der Sozialraumorientierung ernst nehmen, dass es nicht reicht, gleichsam in der Logik des Bestehenden die Fortentwicklung zu suchen, sondern man muss bestimmte Logiken überwinden. **Dies zu tun, das viele Jahre durchzuhalten, hängt meiner Ansicht nach stark von Personen ab, die mühsam und engagiert Strukturen aufbauen, die danach über die Personen hinaus tragend sind.** Aber für diese Übergangszeit hängt es an eben diesen Personen, da dürfen wir uns keine Illusionen machen. Auch in den Landkreisen und Städten, die hier versammelt sind, ist ein Rollback zugunsten einer konservativen Jugendhilfelandchaft jederzeit möglich. Ich könnte Ihnen in den Kommunen, in denen wir arbeiten, präzise die Personen nennen, deren Verschwinden umgehend zu einem Zusammenbruch der Innovation führen würde.

(5) Jede Innovation ruht auf den Schultern ihrer Geschichte. Ich sehe derzeit nicht, weder in Gesetzen noch in juristischen Kommentaren noch im Rahmen der sozialpädagogischen Fachdiskussion, über die jeweils engen Bereiche hinausgehende umfassende **Entwürfe für eine moderne Jugendhilfe** – abgesehen von dem sozialräumlichen Konzept. Dieser einzige mir bekannte Entwurf wird jedoch nicht in Konkurrenz zu anderen Entwürfen diskutiert, was ich sehr spannend fände, sondern er wird statt dessen kritisiert von Bereichsspezialisten, die dabei oft nur ihren Teil im Blick haben und vor lauter Haaren die Suppe nicht sehen. Wichtig wäre mir, vor allen Dingen die Chancen, die in diesem Entwurf liegen, so zu nutzen, dass sie die derzeitige Landschaft in dem Sinne, wie es (zumeist unstrittig) fachlich gewünscht ist, verändern.

(6) Die **Einbeziehung der freien und privaten Träger** ist meiner Meinung nach **noch suboptimal**, obwohl die Leistungen, die derzeit von Trägern der HzE zu erbringen sind, inhaltlich und strukturell enorm sind. Die entsprechende Wahrnehmung und Würdigung dieser Leistungen fehlt in der Fachöffentlichkeit noch. Natürlich haben die ersten Schritte auf Seiten der öffentlichen Hand, sich die Binnenorganisation kritisch anzuschauen und sich zu öffnen, den Kontakt zwischen öffentlichen und freien Trägern erheblich verbessert. Das sind einige „Sahnestückchen“ dieser Umbauprozesse. Gleichzeitig hinkt aber der Umbau der freien Träger dem hinterher, was programmatisch gefordert ist. Dies ist objektiv ein schwieriger Prozess, weil die freien Träger, abgesehen von ca. 20 Vorzeigekommunen, immer noch der Logik der Fallfinanzierung ausgeliefert sind, gelegentlich mit fünf oder sechs Finanzierungslogiken parallel arbeiten müssen und deshalb ihre Binnensysteme nicht eher umbauen, bis sie sicher sind, auch in dem neuen System Geld verdienen zu können.

(7) Es gibt unterschiedliche Wege in den kommunalen Gebietskörperschaften, das Fachkonzept „Sozialraumorientierung“ umzusetzen. Der Stuttgarter Weg ist einer, der Rosenheimer ist ein anderer, der Nordfriesische und Ravensburger wieder ein anderer – und diese vorgestellten Wege sollten uns immer wieder Mut machen. Gleichzeitig wird deutlich, dass in vielen Kommunen zwar von Sozialraumorientierung die Rede ist, aber das dominante Thema ist Konsolidierung. Der Umbau passiert in einer Zeit, da die öffentlichen Haushalte so wenig Geld haben wie noch nie und deshalb wird allzu oft **Sozialraumorientierung als Sparkonzept missverstanden** und missbraucht. Aber auch

die Soziale Arbeit kann sich die „richtige“ Zeit für eine Innovation nicht aussuchen. Und so muss man auch die in der Konsolidierung liegenden Chancen nutzen (im Sinne einer konsequenten Ressourcenorientierung), so wie das derzeit etwa in Berlin geschieht. Wenn ich mir ansehe, wie dort trotz dieser schwierigen Haushaltslage ein (durchaus mit Brüchen und einigen Widersprüchen behafteter) sozialräumlicher Umbauprozess systematisch betrieben wird, so verdient das mit Blick auf sämtliche der hier tätigen Akteure großen Respekt.

(8) Welche Erfolgsfaktore sind in den kommunalen Gebietskörperschaften, wo solche Umbau-Prozesse laufen, von Bedeutung? Meiner Meinung nach sind das u. a. bestimmte Fähigkeiten, die auf Seiten der wesentlichen Innovationsträger/innen vorhanden waren und sind: **Kompetenz, Herzblut und Ehrgeiz.**

Kompetenz meint strategische und inhaltliche Fähigkeiten. Es braucht so etwas wie einen inhaltlichen Kompass, mit dem man immer wieder die Richtung überprüfen kann. Es braucht die richtigen strategischen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt und die Fähigkeit, die notwendigen Dinge zum richtigen Zeitpunkt aufzuschreiben und zu präsentieren. Das ist inhaltliche und strategische Kompetenz. **Herzblut** meint eine Einstellung, die dadurch gekennzeichnet ist, dass ich ohne irgendwelche externen Belohnungen oder biografische Antriebe einfach schlichtweg Spaß an der Sache habe und die Sache zu der meinigen mache. So etwas wie eine Einstellung zu einem Hobby, aus dem ich Kraft ziehe und in das ich investiere. Wenn ich mir anschau, wo etwas geklappt hat, so waren da fast immer Menschen am Werk, die unabhängig davon, ob sie anschließend Karriere machen würden oder nicht, Spaß an der Sache hatten. Und auch **Ehrgeiz** ist nicht schlecht und kann durchaus bedeuten, dass man es mal jemandem zeigen will. Das können aber auch Karriereinteressen sein, die müssen nicht schaden; das kann auch das diffuse Gefühl sein, dass ich etwas hinterlassen will.

Diese drei Fähigkeiten können durchaus verstreut bei verschiedenen Personen vorhanden sein. Manchmal ist die Kompetenz in der Spitze, manchmal eher das Herzblut, manchmal eher der Ehrgeiz. Häufig sind es Portionen von diesen drei Fähigkeiten, die sich in unterschiedlicher Menge da und dort finden. In meiner Funktion als externe Instanz schaue ich auf jeden Fall zu dem Zeitpunkt, da wir ausloten, ob ein Prozess Chancen hat oder nicht, immer danach, ob in der jeweiligen Institution diese drei Eigenschaften auf der Ebene des mittleren bzw. des oberen Managements, also auf der Ebene derjenigen, die einflussreich sind und den Prozess befördern können, vorhanden sind.

Ich habe, als Herr Pfeifle referierte, auf den Satz gewartet, den er früher oft am Ende von Vorträgen gesagt hat: „Wenn Du jemand dazu bringen willst, ein Boot zu bauen, dann wecke in ihm die Sehnsucht nach dem weiten Meer.“ Wir haben uns manchmal über die Aussagekraft dieses Satzes gestritten, obwohl ich den Satz grundsätzlich richtig finde. Ich möchte ihn jedoch gern ergänzen: „Wenn Du jemand dazu bringen willst, ein Boot zu bauen, dann wecke in ihm die Sehnsucht nach dem weiten Meer, aber gib ihm auch Hammer, Nägel, viel Holz, Klebstoff – das heißt: Tariflohn, Urlaubsanspruch, Krankengeld und gute Führungskräfte.“

3. Antworten auf Fragen aus dem Publikum

(1) Zu Beginn der siebziger Jahre wurde von Gemeinwesenarbeitern beklagt, dass die soziale Verelendung in Deutschland voranschreitet und mir fällt im Rückblick darauf auf, dass die Geschichte der Sozialarbeit in jeder Phase, die ich mitbekommen habe, durch den Hinweis darauf geprägt ist, dass die Fälle immer schwerer wurden und dass die Verelendung wächst. Diese Klagen wurden zu jeder Zeit geführt und waren sicher berechtigt – etwa so wie jede Erwachsenengeneration über die Kindergeneration klagt, dass sie nicht so sei, wie sie eigentlich hätte werden sollen. **Klagen, die sich historisch wiederholen** und die wir stärker wahrnehmen, weil wir uns (auch) aus professioneller Sicht damit auseinandersetzen müssen.

(2) Ich **teile aber nicht die These**, dass das **soziale Kapital weniger** wird. Ich vertrete hingegen eher die These, dass wir nicht nah genug dran sind und dass die Systeme Bürokratie und Lebenswelt weiter auseinanderdriften. Die Versuche in den siebziger Jahren, diese Systeme enger zusammenzuführen, sind allesamt aus nachvollziehbaren Gründen gescheitert. Derzeit sind wir dabei, das Binnensystem der Bürokratie hoffentlich besser zu organisieren, damit es aufnahmefähiger für die Anliegen der Lebenswelt wird. Aber **wir sind noch lange nicht so dicht am sozialen Kapital dran, dass wir es wirklich nutzen können zur systematischeren Unterstützung von Menschen in äußerst schwierigen Lebenssituationen.**

(3) Es wäre ein Fehler, zu versuchen, vorhandene soziale Netze gleichsam zur Entlastung staatlicher Leistungen oder für professionelle Bequemlichkeit zu missbrauchen. Wir sollten immer wieder mit großem **Respekt vor fremden Lebenswelten**, die zum Teil unter prekären Bedingungen halbwegs funktionieren, danach schauen, wie wir in mühseligen Prozessen Anknüpfungspunkte finden, um **das ohnehin Funktionierende** noch zu **verbessern**. Ich halte das für eine wesentliche professionelle Herausforderung in allen Zeiten, in denen es soziale Arbeit gab, aber ich glaube nicht, dass wir die Basics dieser Kunst wirklich beherrschen. Das Projekt Sozialraumorientierung hat gezeigt, dass zahlreiche **basale Fähigkeiten, die bei sozialarbeitenden Menschen vorhanden sein sollten**, aus **vielerlei Gründen, die ich nicht den Akteuren anlasten möchte, nicht** vorhanden sind. Wir sind dabei, Personal in Kompetenzen zu qualifizieren, von denen ich bereits vor 15 Jahren gedacht habe, dass diese zur Grundausstattung gehören: den Willen erkunden, Defizite möglichst im Erstkontakt schon so zu betrachten, dass auch Stärken zu ersehen sind, systematisch nach Kooperationen suchen, nicht auf kommunikative Fallen hereinfallen, die richtige Mischung zwischen Tiefe und notwendiger Distanz finden... Dass wir das in zum Teil schwierigen Qualifizierungsmaßnahmen nach der Ausbildung vermitteln, zeigt u.a., dass die Profession hohe Unsicherheit darüber hat, was denn ihre Kernkompetenzen sind und wie sie ausgebildet werden können.

(4) **Berliner Exkurs: Berechtigter Optimismus oder berechtigter Pessimismus?** Haben Sie in Berlin jemals erlebt, dass es eine einheitliche fachliche Konzeption für alle Bezirke gab, die sich in einer von der Senatsverwaltung geschriebenen und von den Jugendamtsdirektoren und Stadträten weiterentwickelten Konzeption einer Organisationsverfügung niedergeschlagen hat? Hat es in Berlin jemals die Situation gegeben, dass es ein Fortbildungsprogramm aus einem Guss gibt, das ganz gezielt in alle Bezirke geht,

und dazu führt, dass zum ersten Mal in Berlin öffentliche und freie Träger mit den gleichen oder ähnlichen Worten Fallberatung durchführen und sich über Fälle verständigen? Hat es in Berlin jemals die Situation gegeben, dass die Fachsäulen in dieser konstruktiven Weise in Frage gestellt und konsequent tatsächlich Regionalleitungen in allen Bezirken fachübergreifend eingeführt wurden? Das alles ist in Berlin in unglaublich kurzer Zeit unter Bedingungen der Konsolidierung geschafft worden – geradezu sensationell!

Gleichzeitig sehe ich, dass die Personaleinsparungen und die Einsparungen bei den Hilfen zur Erziehung viele dieser Pflänzchen zu ersticken drohen. Das heißt aber nicht, dass mich dies desillusioniert, sondern dass ich meinen Teil dazu beitrage, den fachlichen Impetus aufrechtzuerhalten. Wir haben enorme Chancen dadurch, dass wir auf der Ebene der Regionalleitungen, die in allen Kommunen wesentliche Erfolgsfaktoren waren, über gut ausgebildete und engagierte Leute verfügen. Wichtig ist es, den fachlichen Kompass zu bewahren und die politischen Beschlüsse mit Leben zu füllen. In der Berliner Koalitionsvereinbarung steht, dass die Sozialraumorientierung fortgeschrieben werden soll. Das macht mir Mut und zeigt, dass die Lage nicht aussichtslos ist. Und auch hier gilt; wenn nicht dieses Konzept, welches denn dann, bitteschön?

(5) Fallunspezifische Arbeit ist in der Arbeit vor Ort ein Dauerthema, vor allem die Frage, was nun fallunspezifische Arbeit eigentlich ist und wie sie sich von anderen Aufgaben abgrenzt. Den Begriff „Fallunspezifische Arbeit“ habe ich erfunden, weil mir klar wurde, wenn wir Fallarbeit im Feld machen wollen, müssen wir die Tätigkeiten, die nicht auf den Fall bezogen sind, so darstellen können, dass sie abrechenbar sind. Das war ein strategischer Schritt, der deutlich machen sollte, dass fallunspezifische Arbeit ein Bestandteil von Fallarbeit ist.

Es ist bekannt, dass ich zwischen fallspezifischer, fallübergreifender und fallunspezifischer Arbeit unterscheide. Die fallunspezifische Arbeit ist für mich integraler Bestandteil der Fallarbeit, und an diesem Punkt begegnet gute Fallarbeit etwa der Jugendförderung, die möglicherweise die gleiche Arbeit tut, die im Fallsegment „fallunspezifische Arbeit“ heißt, das aber Prävention oder Gestaltung von Lebenswelten nennt. Die gleichen Tätigkeiten werden in den Leistungssegmenten also jeweils anders benannt, weil sie jeweils andere Finanzierungsstränge haben und jeder muss das wählen, was leistungsgesetzlich oder politisch in den Gremien anschlussfähig ist.

Herr Prof. Wiesner weist seit vielen Jahren darauf hin, dass wir aufpassen müssen, dass mit den Hilfen zur Erziehung nicht die anderen Segmente finanziert werden. Stadtteilentwicklung kann man nicht über HzE finanzieren. Damit hat er Recht, und um dieser Gefahr zu entgehen, haben wir den Begriff „Fallunspezifische Arbeit“ kreiert. Fallunspezifische Arbeit ist wesentlicher Bestandteil des Sozialraumkonzepts, aber dieser Begriff richtet sich nur an diejenigen, die Fallarbeit machen und alles, was in den anderen Bereichen passiert, dockt dort an. Mit der Ausgestaltung der Schnittstellen tun wir uns noch schwer, weil die einen oder anderen Fach-Säulen sich bedroht fühlen.

Um es mal ganz klar zu sagen: Auch das HzE-Projekt in Stuttgart verändert nicht die Lebensbedingungen im Stadtteil, aber es trägt dazu bei, dass in schwierigen Lebenslagen ausgezeichnete Hilfen geleistet werden. Lebensbedingungen zu verändern, schafft vielleicht ein umfassender Quartiermanagementansatz: Hoch- und Tiefbau, Arbeitsför-

derung und Wohnungsbau beeinflussen Lebensbedingungen erheblich stärker, als Jugendhilfe das derzeit kann.

(6) Wirkungsorientierung und das Technologiedefizit der Pädagogik. An der Frage, wie Erziehung wirkt, haben sich schon viele Fachleute die Zähne ausgebissen. Es wird in der Erziehungswissenschaft und mittlerweile auch in der Sozialarbeit immer davon gesprochen, dass wir ein „Technologiedefizit“ haben. Wir können nicht in klassischen linearen Kausalketten denken („Weil ich diese segensreiche Intervention gemacht habe, ist das Kind auf den richtigen Weg gekommen...“), und so haben wir große Probleme damit, unsere Wirkungen darzustellen.

Ich bin dafür, auf Wirkungen zu schauen, ich bin aber auch davon überzeugt, dass die Wirkungen eines erzieherischen Aktes nicht zu erfassen sind, weil letztendlich die Menschen selbst entscheiden, was sie tun. Wir müssten unsere Interaktionen daraufhin befragen, ob sie den in dieser Profession geltenden Standards wirklich genügen – in der Hoffnung, dass wir dann wirken. **Die Alternative zur banalen Wirkungsforschung ist ein systematisches Qualitätsmanagement.** Man kann zum Beispiel herausfinden, ob wirklich Ziele formuliert werden und ob sie den Ansprüchen in der von uns formulierten Konzeption genügen. Wie oft wurden die von den Betroffenen formulierten Ziele erreicht oder nicht erreicht? Man kann vergleichen: Warum erreichen die Betroffenen bei diesem Träger die Ziele eher als woanders? Also nicht: Hat der Träger das Ziel erreicht? Das steht in vielen Controlling-Berichten: „Der Träger hat mit dem Betroffenen ein Ziel erreicht.“ Das ist unkorrekt: Der Betroffene hat das Ziel erreicht! Der Träger hat ihm dabei geholfen.

Man kann auch die Zahl der beendeten Fälle erheben. Man kann die Investitionen im Fallverlauf messen. Man kann auch die „Kunden“ nach Einschätzungen fragen. Aber auch damit haben wir keine harten Wirkungen erfasst. Wir stellen die Systeme zur Verfügung, die den Leuten helfen, im Rahmen ihrer eigenen Entscheidungen, ihr Leben wieder in den Griff zu bekommen und etwas glücklicher werden. Der Versuch, über die Wirkungsorientierung das Technologiedefizit der Pädagogik zu bearbeiten, wird scheitern.

Das halte ich in keiner Weise für bescheiden, sondern eher realistisch. Wir können indes immer wieder mit Blick auf unsere theoretische und methodische Entwicklung den „Stand unserer Kunst“ darstellen und über zahlreiche Indikatoren erheben, ob wir in unseren Interaktionen, in unseren Verfahren, in unserer Struktur und in unserer Darstellung diesem Stand entsprechen. Wir können des Weiteren daran arbeiten, sowohl in qualitativen Studien über Einzelfälle als auch über Zeitreihen und quantitative Erhebungen Wahrscheinlichkeits-Aussagen über Wirkungen des „Systems Jugendhilfe“ zu treffen. Die Bearbeitung des Jugendhilfe-Empiriedefizits ist noch im Anfangsstadium, aber die Hoffnungen daran sollte man nicht zu hoch ansetzen.

Literaturhinweise

Ames, Anne

**„Erziehungshilfen im 21. Jahrhundert - Eine Stadt macht sich auf den Weg.“
(Fachkongress vom 10. bis 12. April 2000 in Stuttgart).**

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 6 (2000); Nr. 4; S. 229-231;
ISSN: 0342-9857

Apitzsch, Martin

„Geht nicht, gibt's nicht!“. Anmerkungen zum Stopp des Sozialraumbudgets in Hamburg.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband; 82 (2005);
Nr. 1; S. 50-56; Lit.; ISSN 0943-4992

Baltz, Jochem

**Sozialraumbudget in Hamburg-Bergedorf vorläufig untersagt. VG Hamburg
Beschluss vom 5.8.2004, Az.: 13E2873/04.**

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 57 (2005); Nr. 5; S. 217-226; ISSN 0342-5258

Baltz, Jochem

**Sozialraumorientierung und sozialräumliche Budgetierung. Eine fachliche und
jugendhilferechtliche Würdigung dieser Modelle.**

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband; 81 (2004);
Nr. 4; S. 278-288; ISSN 0943-4992

Berlin, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport (Hrsg.)

**Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe. 2. Fachpolitischer Diskurs.
4./5. März 2003, Rathaus Schöneberg.**

Berlin (2003); 125 S.; Abb.

Bestmann, Stefan; Brandl, Matthias

**Fallunspezifische Arbeit. Die systematische Strukturierung des Findens und ihre
arbeitspraktische Verankerung in den Verfahrensablauf eines Sozialraumteams
im Rahmen der Hilfen zur Erziehung.**

In: Forum Erziehungshilfen, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieheri-
sche Hilfen – IGfH - ; 12 (2006); Nr. 1; S. 53-57; Abb., Lit.; ISSN 0947-8957

Bohler, Karl-Friedrich; Bieback-Diehl, Liselotte

Jugendhilfe im ländlichen Sozialraum. Das Beispiel Ostholstein

Weinheim: Beltz (2001); 302 S.; ISBN 3-407-55985-2

Boomgaarden, Theo (Hrsg.)

**Flexible Erziehungshilfen im Sozialraum. Theoretische Grundlagen und
praktische Erfahrungen.**

Münster: Votum (2001); 160 S.; Lit.;

ISBN 3-933158-47-8

(Sozialraumorientierung; 1)

Brederlow, Katharina

Perspektivenwechsel in der Jugendhilfe. Der hallesche Weg.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 44 (2006); Nr. 4; S. 179-183; ISSN 0022-5940

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank; Hinte, Wolfgang

Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis.

Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwissenschaften (2006); 317 S.; Abb., Lit.;

ISBN 978-3-531-15090-1

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank

Chancen und Risiken eines Sozialraumbudgets.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 30 (2006); Nr. 6;

S. 9-13; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0931-279X

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank

Fall und Feld. Oder was in der sozialraumorientierten Fallarbeit mit Netzwerken zu machen ist. Das Beispiel Eco-Mapping und Genogrammarbeit.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 30 (2005); Nr. 6; S. 14-20; Abb., Lit.;

ISSN 0340-8469

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank

Flexibilisierung geht! Ein Plädoyer für maßgeschneiderte Arrangements.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Baden-Baden: Nomos; 151 (2004); Nr. 3; S. 92-96;

Tab., Lit.; ISSN 0340-8574

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank

Sozialraumorientierte soziale Arbeit - ein Modell zwischen Lebenswelt und Steuerung. Teil 1 und 2.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge,

Berlin: Selbstverl.; 85 (2005); Nr. 7; S. 238-242 und Nr. 8; S. 287-292; Abb., Lit.;

ISSN 0012-1185

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank; Klausner, Maria u.a.

Sozialraumorientierte Jugendhilfe in Rosenheim - eine Stadt macht sich auf den Weg.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge,

Berlin: Selbstverl.; 86 (2006); Nr. 5; S. 273-282; Abb., Lit.; ISSN 0012-1185

Bürger, Ulrich

Zur Zukunft ambulanter Erziehungshilfen. Einschätzungen auf der Grundlage retrospektiver Analysen und reflexiver Betrachtungen. Teil 1 und 2.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge,

Frankfurt/Main: Selbstverl.; 84 (2004); Nr. 7; S. 241-246 und Nr. 8;

S. 277-282; Tab., Lit.; ISSN 0012-1185

Bürger, Ulrich

Anfrage eines „kritischen Sympathisanten“ an das Stuttgarter Modell.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 6 (2000); Nr. 4; S. 204-205;

ISSN 0947-8957

Burmeister, Jürgen

Neue Steuerung im Sozialraum oder: Zur Notwendigkeit der Integration zweier gar nicht so gegensätzlicher Konzepte in der Jugendhilfe.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Berlin: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 85 (2005); Nr. 3; S. 87-90; Lit.; ISSN 0012-1185

Dahme, Hans-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert

Budgetierte Sozialraumorientierung - Präventionspolitik oder Sparprogramm?

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Frankfurt/Main: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 84 (2004); Nr. 10; S. 333-338; Lit.; ISSN 0012-1185

Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert

Sozialraumorientierung und Sozialraumbudgetierung: Sparprogramm oder Innovationsimpuls?

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Münster: Votum; 53 (2002); Nr. 4; S. 168-274; Lit.; ISSN 0342-2275

Deinet, Ulrich (Hrsg.); Gilles, Christoph (Hrsg.); Knopp, Reinhold (Hrsg.)

Neue Perspektiven in der Sozialraumorientierung. Dimensionen, Planung, Gestaltung.

Berlin: Frank & Timme (2006); 217 S.; ISBN 3-86596-047-2

Deinet, Ulrich (Verf.)

Sozialräumliche Kooperation zwischen Offener Kinder- und Jugendarbeit und den Hilfen zur Erziehung.

In: Deutsche Jugend, Weinheim: Juventa; 54 (2006); Nr. 12; S. 519-527; Tab., Lit.; ISSN 0012-0332

Deleroi, Gina

Hilfen „Hand in Hand“.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe e.V. -AFET- (2000); Nr. 2-3; S. 22-26; ISSN: 0934-8417

Doorn, Kurt J. van; Reinartz, Susanne

Sozialraumorientierte Neuorganisation des Jugendamtes der Stadt Moers. Ein Werkstattbericht.

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2001); Nr. 2; S. 9-10; Abb.

Evangelischer Erziehungsverband -EREV-, Hannover (Hrsg.)

Jugendhilfe im Sozialraum. Lippenbekenntnis oder neue Verantwortung für die Sozialverwaltung und freie Träger der Jugendhilfe. Dokumentation des Forums vom 28. - 29. Februar 2000 in Eisenach.

Hannover (2000); 120 S.; Abb., Lit. (EREV-Schriftenreihe; 2000/1)

Evangelischer Erziehungsverband -EREV-, Hannover (Hrsg.)

Knorr, Wilfried

Werkstattheft Sozialraumorientierung. Eine Arbeitshilfe.

Hannover (2001); 104 S.; Abb., Lit. (EREV-Schriftenreihe; 2001/1)

Fehren, Oliver

Gemeinwesenarbeit als intermediäre Instanz: emanzipatorisch oder herrschaftsstabilisierend?

In: Neue Praxis, Lahnstein: Verl. Neue Praxis; 36 (2006); Nr. 6; S. 575-595; Lit.; ISSN 0342-9857

Figiel, Hermann; Meyer, Otto C.

„Sozialraumorientierung“ - Orientierungsbedarf im Theorieraum.

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Münster: Votum; 53 (2002); Nr. 5; S. 372-376; Lit.; ISSN 0342-2275

Figiel, Hermann; Meyer, Otto C.

Wege zur Sozialraumorientierung. Zur Situation des Strukturwandels in den Hilfen zur Erziehung.

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Münster: Votum; 53 (2002); Nr. 1; S. 56-60; Lit.; ISSN 0342-2275

Frankfurt/Oder, Amt für Jugend und Soziales (Hrsg.); Start gGmbH, Oranienburg (Hrsg.)

Scheplitz, Cornelia (Vorw.); Leitner, Hans; Richter, Hanka

Eine Stadt bewegt sich! Über die Entwicklung integrierter, flexibler und regionalisierter Hilfen zur Erziehung in Frankfurt/Oder.

Frankfurt/Oder (2004); 144 S.; Abb., Lit.; ISBN 3-00-014521-4

Fricke, Dirk

Mehr Qualität für weniger Geld? Hilfen zur Erziehung im Sozialraum.

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Baden-Baden: Nomos; 151 (2004); Nr. 3; S. 97-99; ISSN 0340-8574

Früchtel, Frank; Krieg-Rau, Christine; Scheffer, Thomas

Eine neue Fachlichkeit und ihr Finanzierungsinstrument: Budgetierung in den Hilfen zur Erziehung.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 6 (2000); Nr. 3; S. 146-156; Abb.; ISSN 0342-9857

Früchtel, Frank (Hrsg.); Lude, Werner (Hrsg.); Scheffer, Thomas (Hrsg.);

Weißenstein, Regina (Hrsg.)

Umbau der Erziehungshilfe. Von den Anstrengungen, den Erfolgen und den Schwierigkeiten bei der Umsetzung fachlicher Ziele in Stuttgart.

Weinheim: Juventa (2001); 248 S.; Tab.;

ISBN 3-7799-1423-9

(Materialien)

Früchtel, Frank; Scheffer, Thomas

Experimentieren bis zur Serienreife. Prototyping als Methodik zur Weiterentwicklung der Erziehungshilfen.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 80 (2000); Nr. 6; S. 183-188; ISSN 0012-1185

Graaf, Marian de

„Bureau Jeugdzorg“: Das holländische Jugendhilfesystem verändert sich.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 6 (2000); Nr. 5; S. 296-300

ISSN 0947-8957

Hamberger, Matthias

Tübingen: Außenwirkung und Wahrnehmung der „Jugendhilfe im Gemeinwesen“.

In: Rundbrief INTEGRA, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH-, Bundesstelle INTEGRA (2003); Nr. 5; S. 30-36; Abb., Kt.

Hamburg, Amt für Jugend (Hrsg.); Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis -isp-, Hamburg

Klawe, Willy; Möbius, Thomas; Trautwein, Heide; Wallenczus, Karin

Realisierung und Qualifizierung sozialräumlicher und lebensweltorientierter offener Kinder- und Jugendarbeit in Hamburg. Arbeitshilfen und methodische Anregungen für die Praxis.

Hamburg (1999); 190 S.; Abb.

Hampe-Grosser, Andreas

Sozialraumorientierung - ein holistisches Gewebe? Ansichten zur Ressourcenreform in der Jugendhilfe.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 29 (2004); Nr. 6; S. 46-53; Lit.;

ISSN 0340-8469

Hekele, Kurt

Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (2003); Nr. 4; S. 17-27; Abb., Lit.; ISSN 0934-8417

Hemker, Bernd

Chancen und Risiken der Sozialraumbudgetierung.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 6 (2000); Nr. 3; S. 136-140; Lit.;

ISSN 0947-8957

Herrmann, Klaus

Leuchtfener querab! Wohin steuert die Sozialraumorientierung? Beiträge aus Theorie und Praxis.

Bad Münstereifel: Westkreuz-Verl. (2006); 320 S.; Abb., Tab.; ISBN 3-929592-93-2

Herweg, Oliver; Strohmaier, Jürgen

Umbau der Hilfen zur Erziehung in Stuttgart. Aktueller Stand.

In: Rundbrief INTEGRA, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH-, Bundesstelle INTEGRA (2003); Nr. 5; S. 46-50; Abb.

Hildesheim/Kreis (Hrsg.)

Bange, Klaus; Eberle, Hans-Jürgen; Schnarr, Gottfried

Kooperative Jugendhilfe - ein Jugendamt bewegt sich. Erfahrungen aus einem Modellprojekt.

Hildesheim (2004); 308 S.

Hinte, Wolfgang

Erziehungshilfe in der Lebenswelt: Sozialräumliche Finanzierungsformen als Einstieg in eine bessere Jugendhilfe.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 6 (2000); Nr. 3; S. 132-135; Lit.; ISSN 0947-8957

Hinte, Wolfgang

Jugendhilfe im Sozialraum - Plädoyer für einen nachhaltigen Umbau.

In: Der Amtsvormund, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e.V.; 73 (2000); Nr. 11; S. 929-942; ISSN 0003-2336

Hinte, Wolfgang

Sozialraumorientierung: Bemerkungen zu einer missglückten Rezeption.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Berlin: Selbstverl.; 85 (2005); Nr. 10; S. 359-362; Lit.; ISSN 0012-1185

Hinte, Wolfgang

„Sozialraumorientierung“ - den eigenen Tunnelblick mit der Weite des Raumes verwechseln?

In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, Münster: Votum; 53 (2002); Nr. 5; S. 366-372; Lit.; ISSN 0342-2275

Hinte, Wolfgang

Sozialraumorientierung und Sozialraumbudget - ein Plädoyer für begriffliche Klarheit.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 30 (2006); Nr. 6; S. 28-31; Lit.; ISSN 0931-279X

Hinte, Wolfgang; Litges, Gerhard; Groppe, Wolfgang

Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. Qualifizierte Jugendhilfe auch in Zeiten knapper Kassen.

Berlin: Sigma (2003); 115 S.; Lit.; ISBN 3-89404-740-2
(Modernisierung des öffentlichen Sektors; 20)

Hinte, Wolfgang; Lüttringhaus, Maria; Oelschlägel, Dieter

Grundlagen und Standards der Gemeinwesenarbeit. Reader für Studium, Lehre und Praxis.

Münster: Votum (2001); 272 S.; Abb., Lit.; ISBN 3-933158-72-9

Hoehn, Jochen; Lindner, Michael; Röder, Matthias

Konzept zur ressourcenorientierten Steuerung der Erziehungshilfen. Fachliche Neuausrichtung und Herstellung notwendiger Steuerungsfähigkeit des Erziehungshilfesystems.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge., Berlin: Selbstverl.; 84 (2004); Nr. 6; S. 216-221; Abb., Tab.; ISSN 0012-1185

Institut für Innovation und Beratung an der Evangelischen Fachhochschule Berlin e.V.
(Hrsg.)

Schwabe, Mathias

Evaluationsbericht zum Stand der Umsetzung und Qualität sozialraumorientierten Arbeitens in ausgewählten Ortsteil- und Kiezteams des Jugendamtes Tempelhof-Schöneberg im Sommer 2005.

Berlin: Selbstverl. (2006); 84 S.

Institut für stadtteilbezogene soziale Arbeit und Beratung -ISSAB-, Essen; Stiftung SPI, Regiestelle E&C, Berlin (Hrsg.)

Hinte, Wolfgang; Groppe, Wolfgang; Litges, Gerhard

Sozialräumliche Finanzierungsmodelle. 1. Fassung einer Expertise für das Sozialpädagogische Institut im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Entwicklung und Chancen junger Menschen in sozialen Brennpunkten“ (E&C).

Berlin (2002); 49 S.; Lit.

Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGfH-, Frankfurt/Main (Hrsg.); Deutschendorf, Rene (Hrsg.); Hamberger, Matthias (Hrsg.); Koch, Josef (Hrsg.); Lenz, Stefan (Hrsg.); Peters, Friedhelm (Hrsg.)

Werkstattbuch INTEGRA. Grundlagen, Anregungen und Arbeitsmaterialien für integrierte, flexible und sozialräumlich ausgerichtete Erziehungshilfen.

Weinheim: Juventa (2006); 372 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 7799-1876-5

Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGfH-, Frankfurt/Main (Hrsg.)

Hinte, Wolfgang; Treeß, Helga

Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik.

Weinheim: Juventa (2007); 238 S.; Lit.; ISBN 3-7799-1776-2

(Basistexte Erziehungshilfen)

Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGfH-, Frankfurt/Main (Hrsg.)

Koch, Josef (Hrsg.)

Mehr Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in den erzieherischen Hilfen. Zwischenergebnisse aus dem Bundesmodellprojekt INTEGRA.

Frankfurt/Main: Selbstverlag (2002); 236 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 3-925146-54-7

(Erziehungshilfe-Dokumentationen; 21)

Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGfH-, Frankfurt/Main (Hrsg.)

Koch, Josef (Hrsg.); Lenz, Stefan (Hrsg.)

Integrierte Hilfen und sozialräumliche Finanzierungsformen. Zum Stand und den Perspektiven einer Diskussion.

Frankfurt/Main: Selbstverlag (2000); 160 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 3-925146-49-0

(Erziehungshilfe-Dokumentationen; 17)

JSB Dr. Jan Schröder Beratungsgesellschaft mbH, Bonn (Hrsg.)

Schröder, Jan (Hrsg.)

Sozialraumorientierung und neue Finanzierungsformen. 1. Expertenklausur am 7. November 2000 in Bonn. Dokumentation der Ergebnisse.

Bonn (2001); 54 S.; Abb.; ISBN 3-9807047-3-4

JSB Dr. Jan Schröder Beratungsgesellschaft mbH, Bonn (Hrsg.)

Schröder, Jan (Hrsg.)

Sozialraumorientierung und neue Finanzierungsformen. 2. Expertenklausur am 24. April 2001 in Bonn. Dokumentation der Ergebnisse.

Bonn (2002); 45 S.; Abb.; ISBN 3-9807047-5-0

Kalter, Birgit; Schrapper, Christian (Hrsg.)

Was leistet Sozialraumorientierung? Konzepte und Effekte wirksamer Kinder- und Jugendhilfe.

Weinheim: Juventa (2006); 304 S.; Lit.; ISBN 3-7799-1617-7

(Koblenzer Schriften zur Pädagogik)

Kessl, Fabian (Hrsg.); Reutlinger, Christian (Hrsg.); Maurer, Susanne (Hrsg.);

Frey, Oliver (Hrsg.)

Handbuch Sozialraum.

Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwiss. (2005); 655 S.; Lit., Reg.; ISBN 3-8100-3957-8

Klawe, Willy

Subjektorientierte Netzwerkarbeit zwischen Fallbezug und Sozialraum.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 30 (2005); Nr. 6; S. 24-32; Abb., Lit.;

ISSN 0340-8469

Kleve, Heiko

Sozialraumorientierung. Systemische Begründungen für ein klassisches und innovatives Konzept der Sozialen Arbeit.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 29 (2004); Nr. 3; S. 12-22; Lit.; ISSN 0340-8469

Knodel, Jürgen; Hamberger, Matthias

Ostfildern: Flexible und integrierte Erziehungshilfen - ein Kooperationsprojekt der Kinder- und Jugendhilfe Neuhausen und des Sozialen Dienstes des Landkreises Esslingen.

In: Rundbrief INTEGRA, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH-, Bundesstelle INTEGRA (2003); Nr. 5; S. 58-62

Koch, Josef

INTEGRA - Entwicklungen, Probleme, offene Fragen bei der Entwicklung flexibler, integrierter und sozialräumlich angelegter Erziehungshilfen.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymann; 87 (2000); Nr. 6; S. 201-210;

ISSN 0176-6449

Koch, Josef

Integrierte Erziehungshilfen im Sozialraum. Erfahrungen aus dem Modellverbund INTEGRA .

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymann; 90 (2003); Nr. 11; S. 423-432; Lit.;

ISSN 0176-6449

Koch, Josef

Integrierte Erziehungshilfen im Sozialraum. Wo steht der Modellverbund INTEGRA nach vier Jahren gemeinsamer Arbeit?

In: Rundbrief INTEGRA, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH-, Bundesstelle INTEGRA (2003); Nr. 5; S. 3-14; Lit.

Köhler, Michael; Kurz-Adam, Maria; Neuberger, Christa; Schefold, Werner

Die Reform der ambulanten Erziehungshilfen in München.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 82 (2002); Nr. 11; S. 393-399; ISSN 0012-1185

Kurz-Adam, Maria

Richtig, machbar oder gerecht? Bedarfsgerechtigkeit als Herausforderung in sozialräumlich organisierten Erziehungshilfen.

In: Jugendhilfe, Neuwed: Luchterhand; 44 (2006); Nr. 4; S. 190-197; Lit.; ISSN 0022-5940

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: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 1 (2006); Nr. 4; S. 171-180; Abb., Lit.; ISSN 1861-6631

Kurz-Adam, Maria; Köhler, Michael

Umbau statt Ausbau. Die sozialräumliche Reform der Erziehungshilfen in München.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 27 (2002); Nr. 5; S. 24-32; ISSN 0340-8469

Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt, Münster (Hrsg.)

Flexibilisierung erzieherischer Hilfen. Ergebnisse und Praxishilfen aus dem Modellprojekt „Flexibilisierung erzieherischer Hilfen als gemeinsame Zielsetzung der öffentlichen und der freien Träger“ in Borken und Siegen.

Münster (2000); 247 S.; Abb., Tab. (Ideen & Konzepte)

Langhanky, Michael; Frieß, Cornelia; Hußmann, Marcus; Kunstreich, Timm

Erfolgreich sozialräumlich handeln. Die Evaluation der Hamburger Kinder- und Familienhilfezentren.

Bielefeld: Kleine (2004); 208 S.; ISBN 3-89370-396-9
(Impulse Werkstatt Fachhochschule; 13)

Liedtke, Andreas; Juchems-Voets, Agnes

Flexibilisierung und sozialräumliche Ausrichtung erzieherischer Hilfen in Siegen. Vom Modellprojekt zum Organisationsprojekt.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 30 (2006); Nr. 6; S. 17-20; Lit.; ISSN 0931-279X

Lohmeier, Alexander

Erziehungsberatung und Sozialraumorientierung. Annäherung und thematischer Wandel.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 29 (2004); Nr. 3; S. 29-34; Lit.; ISSN 0340-8469

Luthe, Ernst-Wilhelm

Wettbewerb, Vergabe und Rechtsanspruch im „Sozialraum“ der Jugendhilfe.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 81 (2001); Nr. 8; S. 247-257; ISSN 0012-1185

Marquard, Peter

Der Sozialraum als Steuerungsgröße. Leitziele und Managementstrategien für stadtteilbezogenes Handeln.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 57 (2005); Nr. 5; S. 194-205; Abb., Lit.; ISSN 0342-5258

Marquard, Peter

Rahmenbedingungen für eine soziale Infrastrukturpolitik: Beteiligung, Dienstleistung und Sozialraumorientierung. Thesen zu Rahmenbedingungen und Praxisproblemen für Teilhabe der Betroffenen in der Sozialen Arbeit.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymann; 89 (2002); Nr. 1; S. 18-22; Abb., Lit.; ISSN 0176-6449

Marquard, Peter

Soziale Kommunalpolitik und personenbezogene soziale Dienstleistungsarbeit. Sozialraumorientierung und Demokratisierung als Strukturelemente einer Neuorganisation Sozialer Dienste in der Kommune. Forschungsnotiz.

In: Forum Jugendhilfe, Berlin: Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (2004); Nr. 2; S. 62-66; ISSN 0171-7669

Marquard, Peter

Sozialraumorientierung und Demokratisierung. Gesellschaftspolitische, fachliche und organisatorische Umsetzungsbedingungen für ein altes, neues Arbeitsprinzip.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverl.; 84 (2004); Nr. 4; S. 117- 124; Abb.; ISSN 0012-1185

Mehring, Dolf

Sozialräumliche Orientierung der Jugendhilfe: Ambulante Hilfen - passgenau und lebensweltorientiert.

In: Jugendhilfe aktuell, Münster: Landschaftsverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt Schulen (2006); Nr. 3; S. 54-58; ISSN 1614-3027

Meier, Rüdiger

Vorläufiger Stopp der „Sozialraumbudgetierung“ der ambulanten Jugendhilfe in Hamburg. Anmerkungen zum Beschluss des VG Hamburg vom 05.08.2004 (13 E 2873/04).

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 10 (2004); Nr. 5; S. 304-307; ISSN 0947-8957

Menne, Klaus

Organisation und Qualität. Kriterien für eine regionalisierte Erziehungsberatung.

In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen, Fürth: Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e.V. (2000); Nr. 1; S. 8-16; Lit.; ISSN 1434-078X

Merchel, Joachim

Erziehungshilfen im Steuerungs dilemma. Von den Bemühungen, Erziehungshilfen trotz ihrer Komplexität „in den Griff zu bekommen“.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 28 (2004); Nr. 5; S. 28-33; Lit.; ISSN 0931-279-X

Merchel, Joachim

Steuerung der Erziehungshilfen im fachpolitischen Diskurs. Steuerungsmöglichkeiten, Steuerungsakteure und fachliche Perspektiven. Teil 1 und Teil 2.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverl.; 83 (2003); Nr. 7; S. 314-319 und Nr. 8; S. 329-333; Abb.; ISSN 0012-1185

Merten, Roland (Hrsg.)

Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit.

Weinheim: Juventa (2002); 222 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 3-7799-1097-7

Meyer, Katharina; Rennings, Henning van

Soziale Arbeit im Spannungsfeld von Professionalisierung und Ökonomisierung. Eine kritische Auseinandersetzung mit aktuellen Finanzierungsmodellen am Beispiel der Sozialraumbudgetierung.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 28 (2003); Nr. 1; S. 26-34; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Meyer, Vera; Römisch, Klaus; Sedó, Melina

Sozialräumliche Jugendhilfe im ländlichen Raum. Umsetzung des Modellprojekts „Jugendhilfe St. Wendeler Land“.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 79 (2006); Nr. 5; S. 225-230; Abb.; ISSN 0003-2336

Müller, Matthias

Überlegungen zur Sozialraumorientierung und möglichen Konsequenzen für freie Träger.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 29 (2004); Nr. 3; S. 23-28; Lit.; ISSN 0340-8469

München, Sozialreferat (Hrsg.)

Graffe, Friedrich; Schmid-Urban, Petra; Schröer, Hubertus; Schwarz, Gotthart; Speck, Barbara

Fit für die Zukunft - kommunale Sozialpolitik im Wandel. Die Neuorganisation des Sozialreferates der Landeshauptstadt München.

München (2004); ISBN 3-937170-06-5

München, Stadtjugendamt (Hrsg.)

Köhler, Michael; Wunschmann, Alexander

Umbau statt Ausbau. Facharbeitsgemeinschaft § 78 SGB VIII „Hilfen zur Erziehung“. Qualitätsentwicklung der ambulanten, teilstationären und stationären Erziehungshilfen in München.

München (2002); 48 S.; Abb., Tab.

München, Stadtjugendamt (Hrsg.); Deutsches Jugendinstitut -DJI-, München (Hrsg.); FH München, Fachbereich Sozialwesen (Hrsg.)

Hausdorf, Volker; Geiger, Tobias; Seckinger, Mike

Sozialraumorientierung in der Münchner Kinder- und Jugendhilfe. Bilanzierung - Qualitäten - Perspektiven. 18. Februar 2005. Tagungsdokumentation.

München (2005); 114 S.; Abb., Lit.

Münder, Johannes

Finanzierung der Leistungserbringung durch Dritte: Zwischen jugendhilfe-rechtlichem Dreiecksverhältnis, Vergabeverfahren und Sozialraumorientierung.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht; 78 (2005); Nr. 4; S. 161-166; ISSN 0003-2336

Münder, Johannes

Sozialraumkonzepte auf dem rechtlichen Prüfstand.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Bundesanzeiger Verlag; 91 (2005); Nr. 3; S. 89-98; Lit.; ISSN 0176-6449

Münder, Johannes

Sozialraumorientierung aus rechtlicher Sicht.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymann; 89 (2002); Nr. 11; S. 416-422; Abb., Lit.; ISSN 0176-6449

Münder, Johannes

Sozialraumorientierung - mehr als eine Modebewegung. Stellungnahme.

In: SOS-Dialog, München: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V.; 7 (2001); S. 48-49; Lit.

Neuberger, Christa

Fallarbeit im Kontext flexibler Hilfen zur Erziehung. Sozialpädagogische Analysen und Perspektiven.

Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (2004); 210 S.; Lit.; ISBN 3-8244-4591-3

Neumann, Volker

Raum ohne Rechte? Zur Rezeption von Sozialraumkonzeptionen durch die Sozialpolitik.

In: Beiträge zum Recht der sozialen Dienste Einrichtungen (RsDE), Köln: Heymann (2004); Nr. 55; S. 30-46

Der Paritätische Wohlfahrtsverband Hamburg e.V. (Hrsg.); ISA Planung und Entwicklung GmbH, Münster (Bearb.)

Block, Marita

Begleitung von Jugendhilfeeinrichtungen des Paritätischen Wohlfahrtsverbands Hamburg e.V. bei der Umsetzung des Sozialraumkonzeptes im Rahmen der Weiterentwicklung der Jugendhilfe in Hamburg. Projektbericht. 2. Aufl. Enthält DVD

Hamburg (2004); 68 S.; Abb., Lit.

Pavkovic, Gari

Aufgaben und Arbeitsweise der Beratungsstellen für Eltern, Kindern und Jugendliche nach der Flexibilisierung der Erziehungshilfen. Ein Diskussionsbeitrag im Rahmen des aktuellen Planungs- und Umsetzungsprozesses in Stuttgart.

In: Informationen für Erziehungsberatungsstellen, Fürth: Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e.V. (2000); Nr. 1; S. 17-25; Abb.; ISSN 1434-078X

Peters, Friedhelm

Unterschiedliche Reformkulturen. INTEGRA im internen Vergleich der Regionen. Einige Aspekte der Ergebnisse der Expert/inneninterviews.

In: Rundbrief INTEGRA, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH-, Bundesstelle INTEGRA (2003); Nr. 5; S. 14-28; Abb., Lit.

Peters, Friedhelm (Hrsg.); Koch, Josef (Hrsg.)

Integrierte erzieherische Hilfen. Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe.

Weinheim: Juventa (2004); 264 S.; Abb., Tab., Lit.; ISBN 3-7799-1218-X
(Edition Soziale Arbeit)

Pfeifle, Bruno; Fleige, Paulus; Krützberg, Thomas; Lippmann, Claus;
Lammerding, Frank

Entwicklung der Kosten für erzieherische Hilfen in Stuttgart, Osnabrück, Duisburg, Dresden und Bremen.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 28 (2004); Nr. 5;
S. 28-33; Tab.; ISSN 0931-279-X

Pfreundschuh, Gerhard

Wege zur Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe.

In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht e.V.; 75 (2002); Nr. 3; S. 102-106; ISSN 0003-2336

Projekt „Netzwerke im Stadtteil“ (Hrsg.)

Werlen, Benno

Grenzen des Sozialraums. Kritik eines Konzepts - Perspektiven für Soziale Arbeit.

Wiesbaden: VS Verl. f. Sozialwiss. (2005); 290 S.; Lit.; ISBN 3-8100-4021-5
(DJI-Jugend)

Pusch-Runge, Jutta-Florence; Termath, Jürgen

Der Kommunale Sozialdienst als „Drehscheibe“ im Sozialraum - Vielfältigkeit oder Orientierungslosigkeit? Ein Diskussionsbeitrag.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 80 (2000); Nr. 12; S. 427-428; ISSN 0012-1185

Rätz-Heinisch, Regina

Jugendhilfe und Sozialraumorientierung - eine missverständliche Koalition. Über die Grenzen der Jugendhilfe hinaus und wieder zurück.

In: Unsere Jugend, München: Reinhardt; 57 (2005); Nr. 5; S. 206-216; Abb., Lit.;
ISSN 0342-5258

Rätz-Heinrich, Regina

Sozialraumorientierung und Adressaten Sozialer Arbeit - ein Gedanke.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 29 (2004); Nr. 3; S. 35-39; Lit.;
ISSN 0340-8469

Rheinland-Pfalz, Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit, Mainz (Hrsg.); Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. -ism-Müller, Heinz; Schmutz, Elisabeth

Sozialraumorientierung: eine Entwicklungsperspektive für die erzieherischen Hilfen?! Evaluation der Hilfen zur Erziehung in der Stadt Ludwigshafen.

Mainz (2005); 132 S.; Abb., Lit.; ISBN 3-936257-12-4
(Erziehungshilfen in Rheinland-Pfalz)

Richter, Hanka

Der Stadtteil organisiert sich. Sozialräumlicher Arbeitsansatz in Frankfurt (Oder).

In: Rundbrief INTEGRA, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH-, Bundesstelle INTEGRA (2002); Nr. 4; S. 38-46; Abb.

Rudolph, Martina

Sozialraumorientierte Jugendhilfe. Eine Chance für MigrantInnenkinder in Celle.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 44 (2006); Nr. 4; S. 184-189; Abb., Lit.;
ISSN 0022-5940

Santen, Eric van; Seckinger, Mike; Pluto, Liane; Pothmann, Jens

Sozialindikatoren, Fremdunterbringung und Sozialraumbudgetierung - ein Bermudadreieck für Fachlichkeit?

In: Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, Frankfurt/Main: Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge; 31 (2000); Nr. 2; S. 101-134; Abb., Tab., Lit.

Sauter, Robert

Wettbewerb im Sozialraum - auf dem Weg in eine neue Trägerlandschaft?

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main; 82 (2002); Nr. 8; S. 290-298; ISSN 0012-1185

Schäfer, Georg

Celle: Zwei Jahre Erfahrung mit der Sozialraumbudgetierung.

In: Rundbrief INTEGRA, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen -IGFH-, Bundesstelle INTEGRA (2001); Nr. 3; S. 41-45

Schäfer, Georg

Sozialräumliches Arbeiten und Sozialraumbudgetierung in Celle.

In: AFET Mitglieder-Rundbrief, Hannover: Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (2003); Nr. 3; S. 47-53; Abb.; ISSN 0934-8417

Schäfer, Georg

Sozialräumliches Arbeiten und Sozialraumbudgetierung in Celle. Erkenntnisse aus dem Modellprojekt.

In: Dialog Erziehungshilfe, Hannover: AFET - Bundesverband für Erziehungshilfe e.V. (2005); Nr. 4; S. 28-34; Lit.; ISSN 0934-8417

Schnurr, Johannes

Der Einzelfall, der Sozialraum und die Endlichkeit von Ressourcen.

Praxiserfahrungen bei der Einführung sozialräumlicher Konzepte in der Jugendhilfe.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Bundesanzeiger Verlag; 91 (2005); Nr. 3; S. 99-104; Lit.; ISSN 0176-6449

Schrappner, Christian

Jugendhilfe wirkt nur als Ganzes (gut)? Traditionen, Anforderungen und Konzepte flexibler, integrierter und regionalisierter Erziehungs- und Jugendhilfen oder: Warum sind Sozialraumbezug und Integration erzieherischer Hilfen so schwer? Überarbeitete Fassung des Vortrags auf der 1. Fachtagung der AGE im Bistum Essen am 4.7.2002.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Heymann; 90 (2003); Nr. 5; S. 175-184; Abb.; ISSN 0176-6449

Schröder, Jan

Die Reize des Sozialraum-Budgets. Fragen an ein fachlich motiviertes Konzept.

In: Sozialmagazin, Weinheim: Juventa; 28 (2003); Nr. 1; S. 16-25; Abb., Lit.; ISSN 0340-8469

Schröder, Jan

Mit dem richtigen Ziel auf falschem Weg? Ein Wegweiser zu Lebenswelt, Sozialraum, Region und geeigneten Finanzierungsformen.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverl.; 81 (2001); Nr. 5; S. 150-154; Abb.; ISSN 0012-1185

Schröder, Hubertus

Fit für die Zukunft - Kommunale Sozialpolitik im Wandel.

In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt/Main: Selbstverl.; 85 (2005); Nr. 3; S. 97-102; Lit.; ISSN 0012-1185

Schwarz, Gotthart

Fit für die Zukunft? Zur Neuorganisation der Öffentlichen Sozialverwaltung: Das Beispiel München.

In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Weinheim: Beltz; 55 (2004); Nr. 6; S. 46-53; Abb., Lit.; ISSN 0342-2275

Schwerpunktthema: Budgetierung muss nicht weh tun. Chancen sozialräumlicher Finanzierungsmodelle.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 30 (2006); Nr. 6; S. 9-25; Abb., Tab., Lit.; ISSN 0931-279X

Seckinger, Mike; Santen, Eric van; Pluto, Liane

Praxis der Hilfen zur Erziehung. Anregungen aus verschiedenen europäischen Ländern.

In: Zentralblatt für Jugendrecht, Köln: Bundesanzeiger; 92 (2005); Nr. 6; S. 238-242

Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V., München (Hrsg.)

Münder, Johannes; Hinte, Wolfgang; Schröder, Hubertus; Wiesner, Reinhard;

Hintzsche, Burkhard; Hemker, Bernd; Schmid, Peter

Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand. Rechtliche und sozialpädagogische Bewertungen zu einem Reformprojekt in der Jugendhilfe.

München (2001); 220 S.; Lit.; ISSN 1435-3016

(Dokumentation; 1)

Späth, Karl

Unmittelbarer Zugang zu ambulanten Erziehungshilfen. Chancen des § 36a, Abs. 2, SGB VIII für die sozialräumliche Ausgestaltung der Jugendhilfe.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband; 83 (2006); Nr. 3; S. 317-319; ISSN 0943-4992

Stähr, Axel

Auswahl von Leistungserbringern im Rahmen des sozialrechtlichen Dreiecksverhältnisses.

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger; 1 (2006); Nr. 4; S. 180-185; Lit.; ISSN 1861-6631

Stephan, Birgit

Sozialraumbudget - und was haben die Betroffenen davon?

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 30 (2006); Nr. 6; S. 14-16; ISSN 0931-279X

Stiftung SPI, Regiestelle E&C, Berlin (Hrsg.)

Wohlfahrt, Norbert; Dahme, Heinz-Jürgen

Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe. Eine verwaltungswissenschaftliche Bewertung. Gutachten im Auftrage der Stiftung Sozialpädagogisches Institut Berlin, Regiestelle E&C.

Berlin (2002); 40 S.; Lit.

Struzyna, Karl-Heinz; Sallmon, Sylke; Klauck, Sabine

Sozialraumbezogene Untersuchung der Hilfen zur Erziehung in Berlin-Hellersdorf. Analyse und Überlegungen zu Planung, Steuerung und Qualitätsentwicklung für den Sozialraum.

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 39 (2001); Nr. 3; S. 145-154; Tab.; ISSN 0022-5940

Stuttgart, Jugendamt (Hrsg.)

Finkel, Margarete

Experimentieren in Zwischenräumen. Arbeitshilfen zur fallunspezifischen Arbeit.

Stuttgart: Selbstverl. (2004); 10 S.

Stuttgart, Jugendamt (Hrsg.)

Fünfter Zwischenbericht zum Umbau der Erziehungshilfen in Stuttgart.

Gemeinderatsdrucksache 790/2004

Stuttgart: Selbstverl. (2004); 13 S.

Stuttgart, Jugendamt (Hrsg.)

Herweg, Oliver; Strohmaier, Jürgen

Dokumentation und Controlling. Konzepte und Erfahrungen des Stuttgarter Reformprojektes „Umbau der Erziehungshilfen“.

Stuttgart: Selbstverl. (o.J.) 13 S.

Szlapka, Marco; Schmidt, Michael

**Sozialraumorientierte Neuorganisation des Jugendamtes der Stadt Moers.
Ein Werkstattbericht.**

In: Jugendhilfe-Report, Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt (2001);
Nr. 2; S. 11-13; Abb.

Thiersch, Hans

**Institutionalisierung und Entgrenzung - die sozialräumliche Perspektive in der
Sozialen Arbeit und die Konsequenzen für integrierte Erziehungshilfen.**

In: Forum Erziehungshilfen, Frankfurt/Main: Internationale Gesellschaft für
erzieherische Hilfen -IGfH-; 12 (2006); Nr. 5; S. 303-314; Lit.; ISSN 0947-8957

Trede, Wolfgang

**Erzieherische Hilfen zwischen fachlichen Herausforderungen und begrenzten
Ressourcen.**

In: Forum Erziehungshilfen, Weinheim: Juventa; 10 (2004); Nr. 2; S. 72-78; Abb., Lit.

Verein für Kommunalwissenschaften e.V., Berlin (Hrsg.)

**Sozialarbeit im sozialen Raum. Dokumentation der Fachtagung am
21. und 22. September 2000 in Berlin.**

Berlin (2001); 198 S.; Abb., Tab., Lit., Kt.;

ISBN 3-931418-30-8

(Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe; 27)

Voß-Carstensen, Inken; Schmidt, Elke; Stephan, Biggi

**Sozialraumorientierte Jugendhilfe im Kreis Nordfriesland - ein gemeinsames
Projekt des öffentlichen Trägers und eines freien Trägers.**

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband; 81 (2004);
Nr. 1; S. 28-33; Abb.; ISSN 0943-4992

Wabnitz, Reinhard Joachim

**Autonomie und Wettbewerb der Träger der freien Jugendhilfe versus
Steuerungsverantwortung der Träger der öffentlichen Jugendhilfe.
Rechtsfragen bei Hilfen zur Erziehung.**

In: ZKJ - Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Köln: Bundesanzeiger;
1 (2006); Nr. 7/8; S. 326-333; Lit.; ISSN 1861-6631

Waldvogel, Rosann

**Von der Funktion zum Prozess. Zürichs umfassende Reform der öffentlichen
Sozial- und Jugendhilfe.**

In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Baden-Baden: Nomos; 151 (2004); Nr. 3; S. 104-107;
ISSN 0340-8574

Weber, Kurt

**Kurze Wege und direkte Kontakte erleichtern die Arbeit. Erste Ergebnisse zum
Organisationsentwicklungsprozess im Jugendamt Stuttgart.**

In: Jugendhilfe, Neuwied: Luchterhand; 38 (2000); Nr. 6; S. 284-295; ISSN 0022-5940

Weißenstein, Regina

Die Zusammenarbeit von freien und öffentlichen Trägern in der Erziehungshilfe - (m)ein Erfahrungsbericht aus Stuttgart.

In: Forum Erziehungshilfen, Münster: Votum; 6 (2000); Nr. 4; S. 196-203;
ISSN 0947-8957

Weißenstein, Regina

Erfahrungen mit einem regionalen Budget in den Hilfen zur Erziehung.

In: Evangelische Jugendhilfe, Hannover: Evangelischer Erziehungsverband; 83 (2006);
Nr. 1; S. 34-41; Lit.; ISSN 0943-4992

Weißenstein, Regina

Erfahrungen mit einem regionalen Budget in den Hilfen zur Erziehung. Die Verbindung von fachlicher und wirtschaftlicher Steuerung.

In: Sozial Extra, Wiesbaden: VS-Verl. f. Sozialwissenschaften; 30 (2006; Nr. 6;
S. 21-25; Lit.; ISSN 0931-279X

In der Reihe „Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe“ bisher erschienene Titel

- 1. Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 30./31.3.1995. Berlin 1995
kostenlos im Internet verfügbar
- 2. Jugendhilfeplanung - ein wirksames Steuerungsinstrument der Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 18./19.5.1995. Berlin 1995
kostenlos im Internet verfügbar
- 3. Anforderungen der Jugendhilfe an neue Steuerungsmodelle**
Dokumentation der Fachtagung am 28./29.8.1995. Berlin 1996
kostenlos im Internet verfügbar
- 4. Aufgaben, Kompetenzen, Strukturen und Arbeitsweisen von Jugendhilfeausschüssen**
Dokumentation der Fachtagung am 24./25.11.1995. Berlin 1996
kostenlos im Internet verfügbar
- 5. Lebenslagen von Kindern und Jugendlichen im Wandel: Neue Anforderungen an Jugendhilfe und Schule**
Dokumentation der Fachtagung am 26./27.1.1996. Berlin 1996
kostenlos im Internet verfügbar
- 7. Jugendarbeitslosigkeit - was tun?! Jugendhilfe und Sozialamt, Arbeitsverwaltung und Wirtschaft als Partner bei der Sicherung beruflicher Perspektiven junger Menschen**
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.5.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
- 8. Verwaltungsmodernisierung - Standpunkte und Entwicklungen in der Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 25./26.11.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
- 9. Eingliederung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher in die Jugendhilfe. Erfahrungen – Probleme – Entwicklungen**
Dokumentation des Workshops am 2.-4.09.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
- 10. Kinder-Leben in der Stadt**
Dokumentation der Fachtagung am 22./23.1.1997. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
- 11. Flexibilisierung und Steuerung im Bereich der Hilfen zur Erziehung**
Dokumentation der Fachtagung am 18./19.10.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar

- 12. Aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe bei der Auseinandersetzung mit sexueller Gewalt gegen Kinder**
Dokumentation der Fachtagung am 6.-7.6.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
- 13. Jugendhilfeausschuss und kommunale Jugendpolitik**
Dokumentation der Fachtagung am 28.2./1.3.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
- 14. Die Reform des Kindschaftsrechts – Auswirkungen auf die Praxis der Kinder- und Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 12./13.12.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
- 15. Netzwerk Kriminalprävention – was kann Jugendhilfe leisten?**
Dokumentation der Fachtagung am 19./20.9.1997. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
- 16. Die Beratung im Kontext von Scheidungs-, Sorgerechts- und Umgangsrechtsverfahren: Anforderungen an Strukturen und Formen der Kooperation von Familiengericht, Jugendhilfe und Anwaltschaft**
Dokumentation der Fachtagung am 24./25.9.1998. Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
- 17. ... und schuld ist im Ernstfall das Jugendamt. Probleme und Risiken sozialpädagogischer Entscheidungen bei Kindeswohlgefährdung zwischen fachlicher Notwendigkeit und strafrechtlicher Ahndung**
Dokumentation der Fachtagung am 16./17.11.1998
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
- 18. Partnerschaftliche Kooperation oder marktwirtschaftlicher Wettbewerb? - Zur Zukunft des Zusammenwirkens von öffentlicher und freier Jugendhilfe**
Dokumentation des 1. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe 11./12.12.1998
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
- 19. Hilfen von Anfang an. Unterstützung von Familien als interdisziplinäre Aufgabe**
Dokumentation der Fachtagung am 23./24.4.1999
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
- 20. Was tun mit den Schwierig(st)en?**
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.6.1999
Berlin 1999
kostenlos im Internet verfügbar
- 21. Lokale Agenda 21 – Gestaltungsmöglichkeiten für Jugendhilfe und Schule – Herausforderung für die Kommunalpolitik?**
Dokumentation der Fachtagung am 1./2.10.1999.
Berlin 2000
kostenlos im Internet verfügbar

22. **Braucht flexible Jugendpolitik ein neues Jugendamt?**
Dokumentation des 2. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe 15.11.1999
Berlin 2000 kostenlos im Internet verfügbar
23. **Verantwortung, Aufgaben und Möglichkeiten der Jugendhilfe zur Sicherung der Chancen junger Menschen auf Ausbildung und Arbeit**
Dokumentation des Workshops am 29./30.11.1999
Berlin 2000 kostenlos im Internet verfügbar
24. **Mitwirkung und Beteiligung von Kindern und Jugendlichen – Hindernisse, Probleme, Erfolge**
Dokumentation des Seminars des Deutschen Instituts für Urbanistik und des VfK am 20.-22.3.2000. Berlin 2000 kostenlos im Internet verfügbar
25. **Die Reform des Kindschaftsrechts - eine Reform für Kinder?**
Dokumentation der Fachtagung am 12./13.5.2000
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
26. **Rechtzeitiges Erkennen von Fehlentwicklungen im frühen Kindesalter und das angemessene Reagieren von Jugendhilfe und Medizin unter besonderer Berücksichtigung von Datenschutz und Schweigepflicht**
Dokumentation des Workshops am 30./31.3.2000,
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
27. **Sozialarbeit im sozialen Raum**
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.9.2000.
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
28. **Kindertagesbetreuung - eine Investition, die sich lohnt!**
Dokumentation des 3. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 20.11.2000
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
29. **Pädagogische Konzepte in der Jugendsozialarbeit mit rechten Jugendlichen**
Dokumentation des Workshops am 8./9.3.2001
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
30. **Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 30.11./1.12.2000
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
31. **Auf dem Weg zur solidarischen Stadt - Kooperation von Stadtentwicklung und Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 10./11.5.2001
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
32. **Mit Kindern und Jugendlichen verhandeln?! Partizipation im Jugendhilfekontext**
Dokumentation der Fachtagung am 20./21.9.2001
Berlin 2002 kostenlos im Internet verfügbar

- 33. Das Verhältnis von Sozialen Diensten und Amtsvormundschaft/
Amtspflegschaft im Jugendamt**
Dokumentation der Fachtagung am 11./12.10.2001
Berlin 2002 kostenlos im Internet verfügbar
- 34. Die Verantwortung der Jugendhilfe zur Sicherung des Kindeswohls**
Dokumentation der Fachtagung am 29./30.11.2001
Berlin 2002 kostenlos im Internet verfügbar
- 35. DAS ANDERE. Perspektiven der Jugendhilfe zum Umgang
mit kultureller Vielfalt**
Dokumentation der Fachtagung am 6./7.6.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 36. Erste Erfahrungen bei der Umsetzung der Regelungen nach
§§ 78a-g SGB VIII und die wirkungsorientierte Gestaltung von
Qualitätsentwicklungs-, Leistungs- und Entgeltvereinbarungen**
Dokumentation der Workshops am 8./9.4.2002 und 17./18.6.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 37. Vorbildliche Strategien kommunaler Suchtprävention**
Dokumentation der Fachtagung am 10./11.10.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 38. Nicht nur *gut aufgehoben*. Kindertagesbetreuung als
zukunftsorientierte Dienstleistung**
Dokumentation der Fachtagung am 17./18.10.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 39. Die Vereinbarungen nach §§ 78a ff. SGB VIII
(Achstes Sozialgesetzbuch – Kinder- und Jugendhilfe).**
Bestandsaufnahme und Analyse der Leistungs-, Entgelt- und
Qualitätsentwicklungsvereinbarungen sowie der Rahmenverträge.
Studie zum Umsetzungsstand der gesetzlichen Neuregelungen der
§§ 78a ff. SGB VIII im Auftrag des Bundesministeriums für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- 40. Startchancen verbessern – Für ein neues Verständnis von Bildung
in der Jugendhilfe**
Dokumentation des 5. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 8.11.2002
Berlin 2003, 118 S kostenlos im Internet verfügbar
- 41. Steuerungsmöglichkeiten der Jugendhilfe im Kontext der
demographischen Entwicklung in Deutschland**
Dokumentation der Fachtagung am 28./29.11.2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar

- 42. Freiheitsentziehende Maßnahmen als Voraussetzung für pädagogische Einflussnahme: Indikationen, Settings, Verfahren**
 Dokumentation des Workshops am 3./4.04.2003
 Berlin 2004 96 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-45-8, ISBN-10: 3-931418-45-6 Preis: 17,00 Euro
- 43/1. It Takes Two to Tango. Frühe Kindheit an der Schnittstelle zwischen Jugendhilfe und Entwicklungspsychologie**
 Dokumentation der Fachtagung am 14.-16.5.2003
 Berlin 2004 287 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-47-2, ISBN-10: 3-931418-47-2 Preis: 17,00 Euro
- 43/2. It Takes Two to Tango. Konzepte und Modelle zur Früherkennung von Entwicklungsgefährdungen bei Säuglingen und Kleinkindern**
 Dokumentation des Pre-Conference-Workshops II zur Fachtagung „It Takes Two to Tango“ am 14.5.2003
 Berlin 2004 117 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-46-5, ISBN-10: 3-931418-46-4 Preis: 13,00 Euro
- 44. Wenn das Jugendamt wüsste, was das Jugendamt weiß... Das Jugendamt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation**
 Dokumentation der Fachtagung am 18./19.9.2003
 Berlin 2004 72 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-48-9, ISBN-10: 3-931418-48-0 Preis: 13,00 Euro
- 45. Zusammenhänge und Wirkungen: Umsetzungsstand und Perspektiven der Regelungen nach §§ 78a bis g SGB VIII**
 Dokumentation der Fachtagung am 26./27.6.2003
 Berlin 2004 224 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-49-6, ISBN-10: 3-931418-49-9 Preis: 17,00 Euro
- 46. (Mehr) Selbstverantwortung zulassen. Neue Konzepte in der Kinder- und Jugendhilfe**
 Dokumentation der Fachtagung am 22./23.4.2004
 Berlin 2004 122 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-50-2, ISBN-10: 3-931418-50-2 Preis: 17,00 Euro
- 47. Kindererziehung zwischen elterlicher und staatlicher Verantwortung**
 Dokumentation des 6. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 14.11.2003
 Berlin 2004 88 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-51-9, ISBN-10: 3-931418-51-0 Preis: 10,00 Euro
- 48. Neuorganisation der Jugendarbeit**
 Dokumentation des Workshops am 23./24.9.2004
 Berlin 2004 50 S., DIN A4,
 ISBN-13: 978-3-931418-52-6, ISBN-10: 3-931418-52-9 Preis: 12,00 Euro

- 49. Die Verantwortung der Jugendhilfe für Kinder von Eltern mit chronischen Belastungen**
Dokumentation der Fachtagung am 17./18.6.2004
Berlin 2005 209 S., DIN A4,
ISBN-13: 978-3-931418-53-3, ISBN-10: 3-931418-53-7 Preis: 17,00 Euro
- 50. Die Straftat als Hinweis auf erzieherischen Bedarf?
Pädagogik und Konsequenz im Umgang mit Kinderdelinquenz**
Dokumentation der Fachtagung am 2./3.12.2004
Berlin 2005 250 S., DIN A4,
ISBN-13: 978-3-931418-54-0, ISBN-10: 3-931418-54-5 Preis: 17,00 Euro
- 51. Diagnostik in der Kinder- und Jugendhilfe. Vom Fallverstehen zur richtigen Hilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 21./22.04.2005
Berlin 2005, 262 S., DIN A4,
ISBN-13: 978-3-931418-55-7, ISBN-10: 3-931418-55-3 Preis: 17,00 Euro
- 52. Jugendhilfe und Hartz IV: Umsetzungsstand und Handlungsbedarf**
Dokumentation des Workshops am 2./3.6.2005
Berlin 2005, 82 Seiten, DIN A4,
ISBN-13: 978-3-931418-56-4, ISBN-10: 3-931418-56-1 Preis: 17,00 Euro
- 53. Verändertes Kinder- und Jugendhilferecht und seine Auswirkungen auf die Praxis. Die Umsetzung aktueller Gesetzesänderungen im SGB VIII**
Dokumentation der Fachtagung vom 22.-24.6.2005
Berlin 2005, 294 Seiten, DIN A4,
ISBN-13: 978-3-931418-57-1, ISBN-10: 3-931418-57-X Preis: 17,00 Euro
- 54. Das verflixte siebente Jahr: Erfahrungen der Jugendhilfepraxis mit der Kindschaftsrechtsreform**
Dokumentation des 8. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 21./22.9.2005
Berlin 2006, 193 Seiten, DIN A4,
ISBN-13: 978-3-931418-58-8, ISBN 10: 3-931418-58-8 Preis: 17,00 Euro
- 55. „Ja mach nur einen Plan...“ Bildungsprogramme im Elementarbereich**
Dokumentation der Fachtagung am 24./25.11.2005
Berlin 2006, 140 S., DIN A4
ISBN-13: 978-3-931418-59-5, ISBN 10: 3-931418-59-6 Preis: 17,00 Euro
- 56. Ein Jahr nach der Arbeitsmarktreform: Erste Erfahrungen der Jugendhilfe mit Hartz IV**
Dokumentation der Fachtagung „Jugendhilfe + Hartz IV: Umsetzungsstand und Handlungsbedarf“ am 18./19.1.2006
Berlin 2006, 162 Seiten, DIN A4,
ISBN-13: 978-3-931418-60-1, ISBN 10: 3-931418-60-X Preis: 17,00 Euro
- 57. Frühe Intervention und Hilfe. Vom Neben- zum Miteinander von Pädiatrie und Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung vom 26.-28.4.2006
Berlin 2006, 236 S., DIN A4
ISBN 13: 978-3-931418-61-8, ISBN 10: 3-931418-61-8 Preis: 17, 00 Euro

- 58. Kinderschutz gemeinsam gestalten. § 8a SGB VIII – Schutzauftrag der Kinder- und Jugendhilfe**
Dokumentation der Fachtagung am 22./23.6.2006
Berlin, 2007, 196 S., DIN A4
ISBN-13: 978-3-931418-63-2; ISBN-10: 3-931418-62-6 Preis: 17,00 Euro
- 59. Zwei Jahre danach: Kommunale Erfahrungen bei der Umsetzung des TAG (§§ 22-24a SGB VIII)**
Dokumentation des 9. Berliner Diskurses zur Jugendhilfe am 02./03.11.2006
Berlin 2007, 192 S., DIN A4
ISBN: 978-3-931418-64-9 Preis: 17,00 Euro

Weitere Veröffentlichungen des Vereins für Kommunalwissenschaften e.V.:

- WS 1. Soziale Arbeit in der Schule (Schulsozialarbeit) - Konzeptionelle Grundbedingungen**
Abschlusspapier eines Workshops am 13./14.12.1996. Berlin 1997
kostenlos im Internet verfügbar
- WS 2. Die Verantwortung der Jugendhilfe für den Schutz der Kinder vor sexueller Gewalt: Was muss Jugendhilfe leisten, wie kann sie helfen? Mit wem soll sie wie kooperieren?**
Thesen und Leitlinien des Workshops am 15./16.6.1998. Berlin 1998
kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2000:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2000.
Berlin 2001 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2001:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2001.
Berlin 2002 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2002:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2002
Berlin 2003 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2003:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2003
Berlin 2004 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2004:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2004
Berlin 2005 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2005:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2005
Berlin 2006 kostenlos im Internet verfügbar
- Literaturauswahl Jugendhilfe 2006:** Veröffentlichungen aus dem Jahr 2006
Berlin 2007, 150 S. DIN A4 Preis: 5.50 Euro
-

Demnächst wird folgender Titel erscheinen:

**Kunststück Erziehung. Familienbildung als Angebot der Kinder- und Jugendhilfe
(§ 16 SGB VIII)**

Dokumentation der Fachtagung am 19./20.04.2007

Bezugsadresse:

Verein für Kommunalwissenschaften e.V.,

Arbeitsgruppe Fachtagungen Jugendhilfe, Postfach 12 03 21, 10593 Berlin

Telefon: 030 / 39001-136

E-Mail: agfj@vfk.de

Fax: 030 / 39001-146

Internet: www.vfk.de/agfj