

**Landkreis Hildesheim
Jugendamt**

***Modellversuch
Regionalisierung der Jugendhilfe***

Abschlussbericht

Hildesheim, Februar 2007

**Koordinator: Gotthard Schnarr
Wissenschaftliche Beratung: Dr. Hans-Jürgen Eberle**

**Landkreis Hildesheim
Bischof-Janssen-Straße 31
31134 Hildesheim
Tel.: 05121/309-6511**



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Einleitung | 3 |
| Prinzipien, Ziele, Transferaspekte/Empfehlungen | 3 |
| 1.1 Prinzipien | 3 |
| Fazit/Empfehlungen | 6 |
| 1.2 Ziele - Modernisierung der Jugendhilfe | 6 |
| 1.2.1 Zielerreichung | 7 |
| 1.2.2 Transferaspekte zur Konzept- und Organisationsentwicklung | 16 |
| Fazit/Empfehlungen | 20 |
| 1.3 Budgetierung | 21 |
| 1.3.1 Zielerreichung | 21 |
| 1.3.2 Transferaspekte | 23 |
| Fazit/Empfehlungen | 26 |
| 1.4 Zusammenarbeit mit den freien Trägern | 27 |
| 1.4.1 Zielerreichung | 27 |
| 1.4.2 Transferaspekte | 29 |
| Fazit/Empfehlungen | 36 |
| 1.5 Organisation des Jugendamtes | 37 |
| 1.5.1 Zielerreichung | 37 |
| 1.5.2 Transferaspekte | 39 |
| Fazit/Empfehlungen | 48 |
| 2. Die Modellregionen | 49 |
| 2.1 Die Gruppendiskussionen | 49 |
| Fazit | 64 |
| 2.2 Untersuchung der Fachberatungen zu den Hilfen zur Erziehung in den Jugendhilfestationen (Auszüge einer Diplomarbeit) | 65 |
| 2.3 Klientenbefragungen | 72 |
| Fazit (Befragung zu Beginn einer Hilfe)..... | 78 |
| Fazit (Befragung zum Ende einer Hilfe)..... | 79 |
| 2.4 Auswertung von Projekten | 81 |
| 3. Budgetcontrolling (noch nicht erstellt) | 92 |
| 4. Die Begleitgruppen | 92 |
| 4.1 Begleitgruppe Süd | 93 |
| 4.2 Begleitgruppe West | 95 |
| 4.3 Beratungs- und Steuerungsgruppe | 99 |
| 5. Stellungnahmen | 107 |
| 5.1 Stellungnahme der Fachdienstleitung 306 | 107 |
| 5.2 Stellungnahme der Leitung des Jugendamtsteam Süd | 108 |
| 5.3 Stellungnahme des Leiters des Dezernats 3 | 110 |
| 5.4 Stellungnahme vom Jugendamtteam West | 113 |
| Anlagen | 114 |
| Anlage 1: Konzept für die Jugendhilfeplanung | 114 |
| Anlage 2: Qualitätskriterien der Jugendhilfestation West | 117 |
| Anlage 3 Fragebögen der Klientenbefragung nach Ende einer Hilfe | 123 |

Einleitung

Der hier vorgelegte Abschlussbericht zum Modellversuch „Regionalisierung“ richtet sich in Struktur und Inhalt an seiner Funktion aus, die vornehmlich darin besteht, den Entscheidungsträgern abschließend darzulegen, ob, in welchem Umfang und in welcher Qualität die mit der Einführung des Modellprojekts verbundenen Erwartungen und Ziele erreicht worden sind. Dies geschieht in Kapitel 1. Die in ihm vorgestellten Ergebnisse und Erfahrungen sind gewonnen aus der Auswertung der bisherigen drei Zwischenberichte und ergänzt durch aktuelle Befragungen und Auswertungen zum Ende des dritten Projektjahres.

In den Kapiteln 2 und 3 werden die wichtigsten Befunde zum dritten Verlaufs Jahr sowie Projekte und Produkte vorgestellt, im vierten Kapitel wird der Diskurs der Begleitgruppen zu den in Kapitel 1 und 2 festgehaltenen Ergebnissen protokolliert, im folgenden sind die eingegangenen Stellungnahmen einzelner Personen oder Gremien/Gruppierungen hierzu aufgenommen. Im Anhang sind wichtige „Produkte“ aufgeführt. Leider können wegen einer längerfristigen Erkrankung eines Mitarbeiters der wirtschaftlichen Jugendhilfe keine Aussagen im Kapitel 3 zum Budgetcontrolling gemacht werden. Das wird zu einem späteren Zeitpunkt nachgeholt.

Es ist von den Verfassern des Abschlussberichts durchaus intendiert, dass Interessierte den Bericht selektiv lesen; deshalb auch die verschiedenen „Fazit/Empfehlungen“-Kästen. Wer an ausführlicheren bzw. genaueren Ausführungen interessiert ist, erhält diese Möglichkeit durch die jeweiligen Klammerhinweise.

1. Prinzipien, Ziele, Transferaspekte/Empfehlungen

1.1 Prinzipien

Die dem Modellprojekt zugrunde liegenden Prinzipien sind im Achten Jugendbericht und teilweise gesetzlich vorgegeben (seit 1990) und fachlich unumstritten und damit für alle Beteiligten verbindlich gewesen. Ihre Umsetzung erzeugte einen doppelten Effekt: Als **strukturbildendes Fundament der Arbeit** dienten sie der laufenden Selbstvergewisserung und Transparenz und gaben der Arbeit ein ganz spezifisches Profil. Zugleich definierten diese Grundsätze aber auch ein zu beseitigendes Defizit, damit aber den Arbeitsauftrag, die Grundsätze in der Praxis konsequent umzusetzen und dieses Defizit zu beseitigen. In dieser Funktion richteten sie die alltägliche Praxis der Jugendhilfestationen in einer bestimmten Weise aus und bewährten sich dabei als *orientierende Fixpunkte* und als *Maßstab für Erfolg oder Misserfolg*.

Man kann also sagen, dass sich die Prinzipien in ihrer kategoriellen (verbindlichen und strukturbildenden) Funktion sowohl in den Organisationsformen und Arbeitsstrukturen als auch im konkreten Handeln wiederfinden und ablesen lassen. *Sie haben sich als innovative, gestalterische Kraft erwiesen.*

Die zentralen Prinzipien bzw. Kategorien des Modellprojektes (ausführlich hierzu: Bange/Eberle/Schnarr: Kooperative Jugendhilfe – Ein Jugendamt bewegt sich, Hamburg 2003, S. 100 ff.) sind:

- Einheit der Jugendhilfe

Einheit der Jugendhilfe ist *ein hochkomplexer, systemischer Arbeitsansatz*. Letztlich schließt er die folgend genannten Prinzipien mit ein, bzw. sind diese aus ihm ableitbar. Für das Jugendamt bedeutet er konkret Situations-, Lebenswelt- und Feldzentrierung. Bei den Unterstützungsangeboten sind alle Dienste der Jugendhilfe einzubeziehen, aber auch Schulen, Arbeitsverwaltung, Kommunalpolitik etc, um die Situationen von Familien zu verbessern. Die **Maßnahmen werden aus komplexen Situationsdeutungen abgeleitet, nicht aber Gesetzesparagrafen oder Fachdiensten zugeordnet**.

Die Einführung eines solchen Verständnisses führt zu einem radikalen Perspektiven-/Paradigmenwechsel in der Jugendhilfe. (Vielleicht erklärt sich hieraus, dass es sich bei diesem Prinzip noch immer eher um ein Postulat, eine Anforderung, als um eine Wirklichkeitsbeschreibung handelt – obwohl dieser Arbeitsansatz seit über 80 Jahren bekannt ist.)

- Lebensweltzentrierung

Lebensweltzentrierte Jugendhilfe setzt an bei den Einstellungen, Fragen, Problemen, Bedürfnissen und Interessen, die für ihre Adressaten in deren Lebenswelt entstehen. Indem die Jugendhilfe an dieser, je individuell und subjektiv interpretierten Welt der Menschen („Lebenswelt“) verstehend anknüpft, schafft sie erst die Voraussetzung für die *Anschlussfähigkeit* ihrer Hilfsangebote bei den Klienten, womit gemeint ist, dass diese die Angebote in Inhalt und Auswirkung begreifen, für sie in ihrer Situation als angemessen und hilfreich erkennen und sie deshalb akzeptieren und zur Mitarbeit bereit sind. Nur so kann sich ein **Verständnis füreinander** herstellen.

- Partizipation

Partizipation meint die gleichwertige Einflussnahme auf den Hilfeprozess, an einer gemeinsamen Willensbildung aller Beteiligten von Beginn an, also schon in der Planungs- und Entscheidungsphase; insofern ist sie zwangsläufige Konsequenz der Lebensweltzentrierung. Die Deutungshoheit, die Definitions-„Macht“ (das Recht, bestimmen zu können, was ist/gilt und was nicht) liegt nicht – wie üblich – bei den Profis allein; vielmehr finden *die Deutungen/Definitionen der Betroffenen gleichwertig* Eingang in die Situationsdefinition. Sie sind bei der Festlegung der Maßnahmen wie auch bei deren Durchführung verantwortlich beteiligt, sie sind Mit-„Produzenten“. Geschieht dies nicht, kann man weder glaubwürdig von Lebensweltzentrierung noch von Partizipation sprechen. Nur bei fairem Konsens kann ein für jeden Erfolg unverzichtbares **Arbeits-Bündnis** erwachsen.

- Hinwendung zum Sozialraum

Ist mit der Kategorie „Lebenswelt“ die subjektive Bewältigung und Verarbeitung der für die Person bedeutsamen (Um-)Welt, also die Einstellung zu ihr gemeint, so ist mit der Kategorie „Sozialraum“ die Außensicht angesprochen: *die objektive Welt, in der sich das Individuum bewegt*. In gegenseitiger Bedingtheit beeinflussen die Menschen ihren Sozialraum und werden von diesem beeinflusst. Er ist der Ort, an dem innerhalb bestimmter sozialstruktureller Verhältnisse (die Gemeinde, das Wohnumfeld, die Bevölkerung, die sozialen und kulturellen Einrichtungen, die Kommunikation usw.) das alltägliche Leben konkret, überschaubar und identitätsstiftend stattfindet.

Das Modellprojekt hat deshalb die Infrastruktur und die Ressourcen des Sozialraums bewusst in das methodische Handeln („fallunspezifische Arbeit“) einbezogen. Die **Maßnahmen sind in die sozialen Strukturen eingebettet**, berücksichtigen die Ressourcen des Klienten sowie des Sozialraumes und mischen sich ein in die Gestaltung gesellschaftlicher Verhältnisse, die soziale Probleme mitbedingen.

- Kooperation

Die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und anderen Institutionen, die Kinder- und Jugendarbeit betreiben, ist nicht selbstverständlich, selbst dort, wo sie durch Verordnungen angeordnet ist (z.B. Schule). Bei dem Bemühen, Kooperationen zu initiieren und zu etablieren, treffen sehr unterschiedliche Systeme aufeinander, die jeweils eigene Interessen vertreten. Da Zusammenarbeit nur bei fairem und sachgerechtem *Interessenausgleich* funktioniert, wenn also beide Seiten etwas davon haben, müssen die Institutionen auf einer Gratwanderung klären, inwieweit sie eigene Interessen durchsetzen können und zugleich den Ausgleich mit den Interessen des Kooperationspartners herstellen. Maßstab ist dabei das Wohl des Kindes. Einer der wichtigsten Effekte neben einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung der sozial- und schulpädagogischen Arbeit ist **der effektive Schutz des Kindes**, zum Beispiel vor Misshandlung und Missbrauch.

- „Prävention“

Eigentlich ein problematischer (weil tendenziell moralisierender) Begriff, wurde er seitens des öffentlichen Trägers aus pragmatischen Gründen beibehalten, aber gemeinsam mit den freien Trägern projektspezifisch definiert. Die präventive *Ausrichtung der Arbeit* richtet sich demnach nicht so sehr auf Verhaltensweisen, sondern *auf Situationen und Lebenslagen*. Allein diese werden dann unter dem Gesichtspunkt des Gefährdungspotentials hin untersucht, und die der Analyse folgenden Maßnahmen sind ebenfalls darauf ausgerichtet, **neuartige Lebenssituationen herzustellen, unterstützende und begleitende Angebote zu entwickeln und auf Lebenslagen positiv verändernd einzuwirken**.

Gleichzeitig ist der präventive Ansatz auch eine *kritische Infragestellung der bisherigen Praxis*, zumal die Sozialarbeit immer noch weitgehend ihrem vornehmlich fallzentrierten Arbeitsansatz verhaftet ist und sich dabei in dem Korsett der „nachgehenden Fürsorge“ verfängt. Demgegenüber fördert die „präventive“ Erweiterung der Handlungsperspektive die tendenzielle Verlagerung der Jugendhilfe hin zu familienunterstützenden und sozialräumlichen Angeboten, die **einsetzen, bevor Probleme eskalieren**. Auch der Ausbau niedrigschwelliger Unterstützungsangebote, rechtzeitig angeboten, leicht verfügbar und den Alltag von Familien entlastend, gehört in diesen Zusammenhang. „Prävention“ – projektspezifisch verstanden – hat demgemäß die Aufgabe, Hilfen zur Erziehung, gleich welcher Art, möglichst gar nicht erst notwendig werden zu lassen. Mit diesem Prinzip ist also – zusammenfassend – das **gestaltende, fördernde Element der Jugendhilfe** angesprochen (vgl. u.a. Kap. 1.2.1.5).

Fazit/Empfehlungen

Die hier genannten Prinzipien sollten bei einer flächendeckenden Einführung der Regionalisierung zur verbindlichen Grundlage aller Jugendhilfestationen werden.

Sie sind seit über 15 Jahren gesetzlich verankert, sind fachlich unumstritten und **repräsentieren den heutigen Stand fachlicher Profession**. Insofern dienen sie der Modernisierung der Jugendhilfe.

Darüber hinaus haben die Erfahrungen im Modellprojekt gezeigt: Ihre Umsetzung führt über neue Arbeitsansätze zu entsprechenden Organisationsformen und Arbeitsstrukturen. Sie setzen einen Rahmen, geben der Arbeit eine spezifische Richtung und sichern im professionellen Alltag Orientierung und Transparenz.

Effizienz und Effektivität werden in vielerlei Weise gesteigert. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem anderen die Ausrichtung der Aufmerksamkeit auf und damit **die Gewährleistung von Anschlussfähigkeit und Nachhaltigkeit** der Maßnahmen und Projekte.

1.2 Ziele - Modernisierung der Jugendhilfe

Unter „Modernisierung“ verstehen wir im vorliegenden Zusammenhang vornehmlich **die Heranführung der Jugendhilfe-Praxis des Landkreises Hildesheim an die inzwischen weitgehend anerkannten bzw. gesetzlich vorgegebenen professionellen Standards**. Dieser Anpassungsprozess begann 1997 mit dem Modellprojekt „Lebensweltorientierte Einheit der Jugendhilfe unter Zusammenarbeit mit Schule“. Berücksichtigt man die Vorarbeit hierzu, kann man sagen, dass der Landkreis Hildesheim ca. 5 Jahre nach diesen professionellen und gesetzlichen „Meilensteinen“ mit dieser Arbeit begann - für eine Behörde eine relativ kurze Zeit. Im Rahmen des Modellprojekts wurde nicht das Rad neu erfunden, wie ja auch die MitarbeiterInnen in den nicht regionalisierten Bereichen weiterhin die bisher übliche solide professionelle Arbeit abgeliefert haben, was durch die Klientenbefragung bestätigt wird (s. Kap. 2.3). Was im Unterschied dazu im Rahmen des Modellversuchs geleistet wurde, ist die systematische Umsetzung der o.g. Prinzipien, indem sie in Form von Zieldefinitionen umgesetzt wurden. Dabei wurden verallgemeinerbare Erfahrungen (Transfer-Elemente) gesammelt, die für eine ggf. flächendeckende Einführung dieses Arbeitsansatzes beachtet werden sollten, um von diesen Erfahrungen zu profitieren und unnötige Umwege zu vermeiden.

Im Folgenden werden Erfahrungen und Ergebnisse bei der Zielverfolgung in knapper Form dargestellt. Dabei werden die Ziele in inhaltliche Zielfelder (Cluster) zusammengefasst, so dass keine Unterscheidung vorgenommen wird, ob es sich um Ziele aus dem Rahmen- oder dem jeweiligen Regionalkonzept handelt. An Details Interessierte können sich anhand der Klammer-Hinweise ausführlicher informieren.

1.2.1 Zielerreichung

1.2.1.1 (Selbst-)Qualifizierung

Anfangs gab es eine Tendenz, bei Problemen Experten „von außen“ heranzuholen zu wollen. Mit der Zeit konnte dieser Impuls abgebaut werden zugunsten der Einstellung, dass – zumindest zunächst – man selber kompetent genug sei, nach Lösungen zu suchen. So ist die Erstellung der Konzepte von den Beteiligten selbst geleistet worden.

Im Verlauf des Projektdiskurses traten immer wieder Verständigungsschwierigkeiten auf, weil man bei gleichem Gebrauch der Begriffe nicht immer das Gleiche darunter verstand. Um eine „gemeinsame Sprache“ sprechen zu können, also nicht aneinander vorbei zu reden und zu handeln, wurden selbst organisierte Fachtage (gemeinsam mit öffentlichem und freien Trägern) durchgeführt. Die dort geleistete Definitionsarbeit hat einerseits zu einer vertraglichen Präzisierung und andererseits zu einer gemeinsamen und unmissverständlichen Ausrichtung der Arbeit geführt und eine solide Basis für die gemeinsame Arbeit geschaffen. (s. 3. Evaluationsbericht Kap. 1.1.b)

In den kooperativ ausgerichteten regionalen Begleitgruppen und in der Beratungs- und Steuerungsgruppe (BSG) werden heikle und strittige Themen in offenem Diskurs ehrlich, perspektivisch, sachgerecht und konsensorientiert behandelt. Die damit verbundenen konzeptionell ausgerichteten Diskurse haben sowohl die gemeinsame fachliche Basis für die sozialraumzentrierte Arbeit präzisiert und fortentwickelt als auch immer wieder bei strittigen Positionen tragfähigen Interessenausgleich ermöglicht (s. 2. Evaluationsbericht Kap. 1.1.(3) und 2.2.2.(1a)).

1.2.1.2 Steigerung der Effizienz und Effektivität der Hilfen zur Erziehung

Die Auftraggeber des Modellversuchs (Jugendhilfeausschuss und Verwaltungsspitze des Landkreises) wollten, dass von Beginn an eine doppelte Zielrichtung verfolgt werden sollte: Zunächst sollte die *Effektivität* (im Sinne der Qualität und der Genauigkeit der Zielerreichung) der Hilfsangebote der Jugendhilfe fortentwickelt werden; dies sollte geschehen durch die erwähnte Umsetzung der neuen Gestaltungsprinzipien des Achten Jugendberichts und des Kinder- und Jugendhilfegesetzes. Außerdem sollte die *Effizienz* (Verhältnis von Aufwand und Ertrag) der Maßnahmen gesteigert werden, und zwar insbesondere durch die Erprobung neuer Formen einer engeren Zusammenarbeit des öffentlichen Trägers mit den freien Trägern. Als gewollte Nebenwirkung erhoffte man sich ein ausgeprägteres Kostenbewusstsein und auf der Basis einer Kostentransparenz eine (fachlich) verantwortbare Kostensteuerung. Für beide Ansätze mussten Organisationsformen und Arbeitsansätze entwickelt, Instrumentarien geschaffen und Kontrollverfahren eingeführt werden. Die folgenden Ausführungen zeigen, dass diese Aufträge während der Versuchsphase umgesetzt werden konnten.

a. Veränderung der Abläufe bei Hilfen zur Erziehung

Die freien Träger „sind so frei“ gewesen, auch für die BezirkssozialarbeiterInnen selbstverständliche und gewohnte Arbeitsabläufe (Routinen) auf ihre Zweckmäßigkeit und Nützlichkeit hin in Frage zu stellen. Besonders einschneidende Veränderungen traten hierdurch bei den Abläufen zur Bearbeitung der HzE-Fälle ein, und zwar mit einem doppelten, konzeptbezogenen Effekt: **Reduktion der verwaltungstechnischen Anteile und Qualitätssteigerung der Maßnahmen** durch Erweiterung der elterlichen Optionen, der Einführung fachlich aktueller Diagnoseverfahren und neuer Methoden der Bedarfsermittlung sowie eine bewusste Fokussierung auf unterstützende und nutzbare Potentiale im sozialen Umfeld. Im Einzelnen sind folgende Veränderungen eingeführt worden:

- Die Hilfeplangespräche finden nicht mehr im Jugendamt statt sondern im Sozialraum, in der Familie.
- Es gibt eine Verzahnung von öffentlichem und freiem Träger gegenüber den Klienten/Familien (gemeinsames Auftreten in der Familie vor dem Erstellen des Hilfeplans, Einbinden der Familien bei dessen Erstellung, damit höherer Grad der Identifizierung mit den Zielen der Maßnahme; begrenzte Wahlmöglichkeit der Eltern hinsichtlich der Mitarbeiter, dadurch bessere Voraussetzungen für verbindliche Zusammenarbeit).
- Potential- und ressourcenzentrierter Blick (nicht nur die Probleme und Defizite ins Auge fassen, sondern vornehmlich die Möglichkeiten und Chancen, die in der Familie und im Umfeld noch vorhanden sind).
- Dynamischer Hilfeplan durch ständige Begleitung und ggf. kurzfristige Justierung der Maßnahme.
- Zwangsläufige Voraussetzung für dies alles und Konsequenz zugleich sind: Vereinfachung/Entbürokratisierung der (Entscheidungs-)Prozesse auf das gesetzlich und administrativ unverzichtbare Mindestmaß.
- „Entsäulung“/Einheit der Jugendhilfe: Hilfen werden nicht mehr wie zuvor bestimmten Paragraphen subsumiert, sondern fallbezogen konzipiert. Damit kann eine höhere Komplexität zugelassen und bearbeitet, die Hilfen können systemisch ausgerichtet werden.

In der Summe wurde auch die Effizienz der HzE-Maßnahmen - in diesem Ausmaß nicht erwartet – verbessert; besonders eindrucksvoll ist die Verkürzung der Phase vom Anlass bis zur Umsetzung einer Maßnahme auf ein bis drei Wochen (!) - mit all den damit verbundenen positiven Auswirkungen.

(1. Evaluationsbericht, Kap. 1.1. (1) S. 8. und Kap. 2.3. (d) S. 84)

b. Erprobung eines Konzeptes der raschen ambulanten Hilfen in Krisensituationen / Vermeidung von stationären Hilfen zur Erziehung (West)

Da die Einleitung von Hilfen schnell und unkompliziert innerhalb von wenigen Tagen erfolgt, kann auf aktuelle Problemlagen in Familien sofort reagiert werden. Auf Grund des verbesserten Informationsaustausches zwischen der Bezirkssozialarbeit, den MitarbeiterInnen der freien Träger und den Institutionen vor Ort können heute Kinder ohne Gefährdung des Kindeswohls in der Familie belassen werden, wo früher auf teure stationäre Hilfen zurückgegriffen worden wäre – auch aus

Sicherheitsgründen. In der Region West ist es durch den Ausbau von ambulanten Hilfen zu einer erheblichen **Verringerung der stationären Fälle** gekommen. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.2.1.2.a und 4.2.c)

c. Neue Wege bei der Arbeit mit Klienten suchen (Süd)

In der Region Süd haben sich neue Formen sozialpädagogischer Intervention herauskristallisiert, die deutlich Prinzipien der Sozialraumzentrierung und der Entsülung der Jugendhilfe repräsentieren:

- *Partizipation*: Klienten nehmen ehrenamtlich Aufgaben in Sozialraumprojekten wahr.
- *Selbstverantwortung*: Sozialarbeiter/innen ziehen sich früher aus der Fallarbeit heraus und übergeben den Klienten Selbstverantwortung und gewinnen hierdurch Zeit für Projekte.
- *Prävention und Niedrigschwelligkeit*: Über Sozialraumprojekte gibt es Zugänge zu Familien, bevor Probleme eskaliert sind, wie das meist bei der Gewährung von Hilfen zur Erziehung der Fall ist. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.1.2., d)

1.2.1.3 Verbesserung der Situation von Eltern/Familien

Die Verbesserung der Situation von Familien ist ein Anliegen, das bei den Hilfen zur Erziehung grundsätzlich verfolgt wird. In beiden Jugendhilfestation gibt es über die Hilfen zur Erziehung hinaus Betreuungsangebote nach der Schule, die Familien entlasten.

a. Installation eines Betreuungsangebotes nach der Schule (Süd)

Ausgehend von einer absehbaren Überbelegung der Tagesgruppe in Alfeld, hat die Jugendhilfestation Süd verschiedene Betreuungsangebote initiiert, um eine Entlastung zu erreichen:

- An der Hauptschule werden an jeweils zwei Tagen in der Woche zwei Gruppen mit sozialer Gruppenarbeit für jeweils 2 ½ Stunden angeboten.
- In Kooperation mit der Förderschule E wurde für die Schüler eine Nachmittagsbetreuung an 2 Tagen in der Woche eingerichtet.
- Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen betreuen Kinder in Rahmen einer Schularbeitenhilfe in der Jugendhilfestation und in Schulen.

Die Angebote werden überwiegend in den Schulen durchgeführt und stärken damit die Regeleinrichtungen. (s. 2. Evaluationsbericht, S. 14f)

b. Elterngruppenarbeit für „HzE-gefährdete Familien“ (West)

In Nordstemmen und Gronau wurden schon vor Beginn der Regionalisierung Elternkurse in Schulen und Kindertagesstätten angeboten. Die Jugendhilfestation hat diese Angebote durch das „Rendsburger Elterntraining“ ergänzt, das sich speziell an vom Jugendamt betreute Familien wendet. Inzwischen sind zwei Kurse von JuLei-Mitarbeitern durchgeführt worden, die eine positive Resonanz erhalten haben. Nach

der Beendigung der Kurse sollten die Eltern sich als Selbsthilfegruppe organisieren, was im ersten Anlauf nicht gelang.. Nach dem zweiten Kurs wird zurzeit ein weiterer Versuch der Verselbstständigung der beiden Gruppen unternommen. (s.u. Kap. 3 „Projekte“)

c. Arbeit mit Alleinerziehenden (teilweise erreicht)

Die Jugendhilfestation Süd hat ein Konzept für die Arbeit mit jungen alleinerziehenden Müttern entwickelt, die aus vom Jugendamt betreuten Familien kommen. Das Konzept konnte bisher nicht umgesetzt werden, da das Budget für präventive Projekte ausgeschöpft ist.

In der Region West wurde eine Informationsveranstaltung für Alleinerziehende durchgeführt. Ansonsten ist das Ziel nicht weiter verfolgt worden.

1.2.1.4 Delinquenz-pädagogisches Präventiv-Projekt (West)

Zu Beginn des Modellprojektes wurde von der Jugendhilfeplanung eine Regionalanalyse zum Problem der Jugenddelinquenz erstellt. Die Daten wurden auf einer Fachtagung mit Vertreter/innen von Schulen, der Polizei, der Gemeinden und der Runden Tische der Region diskutiert. Die Institutionen wurden auf das Vorhaben eingestimmt und mit den Runden Tischen wurden einige Projekte vereinbart, die allerdings nur zum Teil umgesetzt werden konnten, weil es in der Jugendgerichtshilfe aufgrund der Erkrankung des damaligen Jugendgerichtshelfers zu einem Personalwechsel kam. Das Anliegen wurde im zweiten Jahr des Modellprojektes von der neuen Mitarbeiterin aufgegriffen und weitergeführt. Erste kooperative Projekte konnten erfolgreich umgesetzt werden.

a. Gewinnen und Qualifizieren von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen

Im Frühjahr 2005 gelingt es der Jugendhilfestation, die Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst (HAWK) Hildesheim als Kooperationspartnerin für das Projekt zu gewinnen. Im Wintersemester 2005/06 beginnt ein studentisches Projekt mit der Arbeit in der Region West. Eine Professorin der HAWK betreut das Projekt. Die Studierenden beschäftigen sich mit theoretischen Hintergründen und entwickeln Konzepte für ihre Tätigkeit. Die Jugendgerichtshelferin ist Ansprechpartnerin; sie ist die Koordinatorin des gesamten Projektgeschehens: Sie gibt die Einführung in das Arbeitsgebiet der Jugendgerichtshilfe, beteiligt sich an der konzeptionellen Arbeit und stellt die pädagogische Begleitung sicher. Als Einstieg in die Arbeit wurden die Jugendzentren der drei Gemeinden in der Region gewählt, da die Jugendpfleger/innen meist die Jugendlichen gut kennen. Dort bieten die Studierenden für straffällig gewordene Jugendliche Gruppenarbeit an, und es werden Arbeitsprojekte, teilweise gemeinsam mit der Gemeinde-Jugendarbeit, organisiert.

b. Sinnvolle Arbeitsprojekte (Arbeitsauflagen) einrichten und geeignete Freizeitmaßnahmen in der Zusammenarbeit mit der Jugendarbeit durchführen (Erlebnispädagogik)

Gute Erfahrungen wurden mit Projekten zu gemeinnützigen Arbeiten, wie die Instandsetzung einer Skater-Rampe, Renovierungsarbeiten von Klassenräumen sowie die Sanierung von Buswartehäuschen, gemacht. Die Jugendlichen leisten, damit ihre vom Gericht auferlegten Arbeitsstunden in sinnvollen Arbeitsprojekten ab. Die Arbeitsergebnisse sind für die Stadt bzw. Gemeinde wertvoll; deshalb dienen diese Aktivitäten auch der Steigerung des Selbstwertgefühls bei den Jugendlichen, zumal auch die örtliche Presse diese Maßnahmen würdigt. Die Arbeiten werden von den Studierenden des HAWK-Projektes begleitet. Die Aktionen werden von der Jugendgerichtshilfe als ausbaufähig eingeschätzt.

Eine erlebnispädagogische Wochenendfreizeit ist inzwischen in Zusammenarbeit mit der kommunalen Jugendarbeit und dem studentischen Projekt durchgeführt worden. Jugendliche bekommen hier die Möglichkeit, Grenzerfahrungen zu machen und Ängste zu thematisieren. Die Zusammenarbeit mit der Jugendarbeit ist ein Beitrag zur Entsülung der Jugendhilfe.

c. Gründung eines Jugendgerichtshilfevereins (aufgegebenes Ziel)

Mit der beabsichtigten Gründung eines Jugendgerichtshilfevereins war die Vorstellung der Notwendigkeit einer Art Dachvereins verbunden, um über ihn die verschiedenen Aktivitäten im Bereich der Jugenddelinquenz zu bündeln und Sponsoren zu gewinnen. In der Begleitgruppe West wurde der Bedarf eines derartigen Dachverbandes in Zweifel gezogen; vielmehr sah man in ihm eine Konkurrenz für bestehende Einrichtungen wie Präventionsräte und Runde Tische. Darüber hinaus wurde die Möglichkeit einer klaren Aufgaben-Abgrenzung in Zweifel gezogen. Aufgrund all dieser Bedenken war man sich sicher, dass ein solches Gremium weder auf Akzeptanz stoßen noch mit Unterstützung rechnen könne. Auf Grund dieser Diskussion wurde seitens der Jugendhilfestation von der Gründung des Vereins abgesehen. (3. Evaluationsbericht, Kap. 4.2.g, S. 107f))

1.2.1.5 Kooperationen/Feldarbeit

a. Erhöhung des Anteils der „fallunspezifischen“ Arbeit

Im Regionalkonzept West wird als ein Ziel die Erhöhung des Anteils der fallunspezifischen Arbeit von 1% auf 10 % der gesamten Arbeitszeit genannt. Die Jugendamtmitarbeiter/innen der Jugendhilfestation Süd möchten einen Anteil von 30% erreichen. Aus der Auswertung der Zeiterfassung der Bezirkssozialarbeiter/innen wird ersichtlich, dass beide Jugendhilfestationen einen Anteil von ca. 10% erreichen. Dabei bewahrheitete sich in beiden Regionen erneut ein bekanntes Phänomen: **Mit der Ausweitung der fallunspezifischen, also der präventiv-sozialräumlichen Arbeit, erhöht sich (zumindest zunächst) die Anzahl der Hilfen zur Erziehung,** was wiederum zu einer erhebliche Mehr-Belastung der Mitarbeiter/innen in der Jugendhilfestation führte – ein immer noch ungelöstes Problem (s. 3. Evaluationsbericht, S. 20f und 7f).

b. Gezielt Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit erproben

Beide Jugendhilfestationen haben eine intensive Öffentlichkeitsarbeit mit der lokalen Presse entwickelt, die mit der Pressestelle des Landkreises abgestimmt ist. Die Arbeit der Jugendhilfestationen wird regelmäßig der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Jugendhilfestation West konnte sich sogar im Rahmen einer Sendung des örtlichen Radiosenders darstellen. Die Jugendhilfestation Süd hat einen Mitarbeiter mit der Öffentlichkeitsarbeit betraut, der die Kontakte mit der Presse pflegt. Die Öffentlichkeitsarbeit rückt die Arbeit der Jugendhilfestation in das Bewusstsein der Bürger und der Politik, schafft Transparenz. Die Jugendhilfestationen werden als Teil der Infrastruktur der Regionen wahrgenommen und als Kooperationspartner gesucht (s. 2. Evaluationsbericht, S. 15)

c. Aufbau und Pflege informeller und formeller Netzwerke (Süd)

Im Sinne des Konzeptes werden Kontakte zu Kooperationspartnern gepflegt. Potentielle Kooperationspartner, wie die Kinder- und Jugendpsychiatrie, das Netzwerk Alfeld, Vertreter der ARGE oder Schulen, werden in die Jugendhilfestation eingeladen, um Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu besprechen. Die Räume der Jugendhilfestation werden für Veranstaltungen, Tagungen und Besprechungen mit Kooperationspartnern genutzt. Die Jugendhilfestation wird zu einem Zentrum der Kooperation in Alfeld.

Der Aufbau eines Runden Tisches in Freden erfolgte mit Unterstützung der Jugendhilfeplanung. Das erste Projekt ist ein Nachmittagsangebot an der Grundschule in Freden. In Duingen wird seit Sommer 2006 ein Runder Tisch von der Jugendhilfestation und der Samtgemeinde aufgebaut.

d. Kooperation mit Runden Tischen, Kindertagesstätten und Schulen (West)

Die Jugendhilfestationen sind als Institution regelmäßig in der Region an den **Runden Tischen** beteiligt, die sich zwei- bis dreimal im Jahr treffen. Die Zusammenarbeit wird von den Mitarbeiter/innen der Jugendhilfestation als gut bezeichnet. Die Zusammenarbeit der Institutionen, die an den Runden Tischen mitarbeiten, wird erheblich gefördert. Die dort verbreiteten Informationen schaffen Transparenz: man erhält Einblick in das Geschehen auf Gemeinde-Ebene und gibt Einblick in die eigene Arbeit. Mit der Beteiligung an gemeinsamen Projekten wird die Einbindung in die Sozialstruktur der Gemeinde gefördert.

In der **Zusammenarbeit mit Schulen** haben sich z.T. erhebliche Verbesserungen ergeben:

- Die Mitarbeiter/innen der Jugendhilfestation zeigen mehr Präsenz in den Schulen.
- Die Jugendhilfestation wird frühzeitiger bei Problemen mit Schüler/innen einbezogen.
- Die Jugendhilfestation wird als wichtige und hilfreiche Institution der Region wahr- und in Anspruch genommen.
- Lehrkräfte schalten bei Problemen die Jugendhilfestation früher ein, es gibt regelmäßigen Austausch und gegenseitige Beratung.

Mit einzelnen **Kindertagesstätten**, die an den Runden Tischen vertreten sind, wurden besondere Projekte durchgeführt, wie die Gruppenarbeit mit Kindern aus Trennungsfamilien, oder es werden neue Angebotsformen diskutiert. Die Jugendhilfestation wünscht sich eine noch engere Zusammenarbeit mit den Kindertagesstätten, die über Zusammenarbeit bei Einzelfällen hinausgeht. Zu diesem Zweck werden die Besprechungen der Kindertagesstättenleiterinnen besucht.

Der Aufbau von tragfähigen Kooperationsbeziehungen benötigt nach unserer Erfahrung viel Zeit (2 bis 3 Jahre).

1.2.1.6 Erschließung von Ressourcen

a. Akquisition von personellen, institutionellen, sächlichen und finanziellen Ressourcen

Insbesondere in der Region Süd sind beachtliche, in dem Ausmaß nicht erwartbare Schritte zur Realisierung dieses Zieles durch die Initiierung kooperativer Projekte unternommen worden. Bei der Entwicklung der Projekte wurden die Aspekte der Konzepttreue und der Nachhaltigkeit von vornherein streng beachtet. Im Einzelnen sind folgende Ergebnisse sichtbar:

- Gewinnung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen (Senioren, Firmlinge, Eltern) aus der Region für niedrigschwellige Projekte (Schularbeitenhilfe, Sommerfest).
- Einbindung von Kompetenzen und Kapazitäten Externer aus verschiedenen Institutionen in die Arbeit der Jugendhilfestation (z.B. Erstellung eines Sozialraumatlases).
- Eigene Interessen werden mit denen anderer Institutionen (z.B. Schulen) für Projekte verknüpft (Nachmittagsbetreuung an der Erich-Kästner-Schule in Alfeld).
- Beide Jugendhilfestationen werden von anderen Institutionen und Personen in der Region als Kooperationspartner wahrgenommen und gesucht.
- Spendengelder werden in einem beachtlichen Ausmaß für verschiedene Projekte eingeworben.
- Einrichtung einer Ressourcenkartei (Region West)

In der Region Süd entwickelte sich bei der Ressourcen-Erschließung eine positive Eigendynamik: Erfolge erleichtern weitere Erfolge als sich selbst verstärkende Effekte, auch bei der Suche nach Ehrenamtlichen und Sponsoren. Man beteiligt sich gern an erfolgreichen bzw. erfolgversprechenden Unternehmungen.

b. Gewinnen, Unterstützen und Qualifizieren ehrenamtlicher MitarbeiterInnen

Der Jugendhilfestation Süd gelingt es über die Presse und durch Kontakte zum Seniorenbüro, zu Kirchengemeinden und zur Erzieherfachschiule, ehrenamtliche Helfer für die Arbeit in den Projekten zu gewinnen. Sie werden für Hausaufgabenhilfen oder bei der Nachmittagsbetreuung in der Erich-Kästner-Schule eingesetzt und erweitern mit ihrem Engagement die Angebotspalette der Jugendhilfestation. Außerdem tragen sie zu einem besseren Image der Jugendhilfestation bei. Es hat

sich aber gezeigt, dass Hauptamtliche die Arbeit der Ehrenamtlichen begleiten müssen, um dieses Engagement zu qualifizieren und die MitarbeiterInnen an die Jugendhilfestation dauerhaft zu binden. Entsprechend positive Erfahrungen gibt es bei der inzwischen erfolgten Institutionalisierung der Qualifizierung, Beratung und Betreuung von Ehrenamtlichen, wodurch diese aufgrund des damit verbundenen erweiterten Verhaltensrepertoires nicht nur eine bessere und für sie letztlich auch erleichterte Mitarbeit leisten, sondern auch das nötige Maß an Wertschätzung erfahren (s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 2.1.2. (8); 2.1.1.1.(a), S. 13 ff.).

Auch die Jugendhilfestation West hat sich bemüht, über die örtliche Presse und Kontakte zu Institutionen der Region ehrenamtliche Helferinnen zu werben. Es haben sich bisher zwei ehrenamtliche Helferinnen gemeldet, die zur Unterstützung von Familien (z.B. Behördengänge) eingesetzt werden.

c. Nutzung von Synergie-Effekten

Beide Jugendhilfestationen können positive Effekte durch Kooperationen im Sozialraum mit Kindertagesstätten und Schulen verzeichnen. Dort, **wo Kooperation gelingt, wird Hilfebedarf frühzeitiger erkannt** und an die Jugendhilfestation herangetragen, bevor die Konflikte in Familien eskalieren. Bei laufenden Hilfen *wird durch schnelle Rückmeldungen von Schulen das Risiko, eine Familie „aus den Augen zu verlieren“, erheblich verringert.* Darüber hinaus wird die Betreuung der Kinder und Jugendlichen „verdichtet“, indem unterschiedliche Kompetenzen, vor allem sozial- und schulpädagogischer Art zusammengeführt werden (s. 2. Evaluationsbericht Kap.1.1.1., 2.1.1.2; 2.1.2 (8); 2.2.1.2).

1.2.1.7 Einbindung in die Gemeinden

Die Verwurzelung der Jugendhilfestationen in der Region ist vollzogen, wird wahrgenommen und von den Kooperationspartnern in den Gemeinden als solche anerkannt. Es sind positive Effekte für die Menschen und die Institutionen feststellbar. Dies gilt uneingeschränkt für West insgesamt und für die Stadt Alfeld. In Duingen und Freden ist dieser Integrationsprozess noch nicht abgeschlossen. (s. 2 Evaluationsbericht Kap.1.1.(f) 2.1.2. (8); 4.1.(1)

Aus den Befragungen der externen Kooperationspartner ist ersichtlich:

Die ursprünglichen Bedenken, beispielsweise mancher Gemeinden, dass mit der Festlegung des Sitzes der Jugendhilfestation in einer Gemeinde die übrigen Gemeinden benachteiligt werden könnten, ist aufgrund der vielfältigen Präsenz vor Ort gegenstandslos geworden. In der Wahrnehmung der Personen und Institutionen gibt es nur die beiden Jugendhilfestationen Süd und West, nicht aber Elze und Alfeld (s. 3. Evaluationsbericht, Kap.2.1.3 u. 2.2.3).

a. Präsenz in den Gemeinden sicherstellen (Süd)

In der Region Süd mit der ehemaligen Kreisstadt Alfeld gibt es viele interessante institutionelle Kooperationspartner und Netzwerke. Der Jugendhilfestation Süd gelang es in Alfeld von Beginn an, mit Kooperationspartnern gemeinsame Projekte zu initiieren. Über diese Projekte hat sich eine Nähe zu den Institutionen eingestellt.

Mit einer intensiven und gezielten Öffentlichkeitsarbeit wird der veränderte Arbeitsansatz der breiten Öffentlichkeit präsentiert. Die Aktivitäten beschränkten sich zunächst auf Alfeld.

b. *Alfelder Netzwerk auf Duingen und Freden ausweiten/ Umfeldgemeinden stärken und gemeinsame Projekte mit den Gemeinden initiieren (Süd)*

Seit Juni 2005 wird das Netzwerk erweitert. Zunächst wurde ein Runder Tisch in Freden eingerichtet, und seit Juli 2006 gibt es einen weiteren Runden Tisch in Duingen. Sowohl in Duingen als auch in Freden waren die Gemeindeverwaltungen Mitinitiatoren der Runden Tische. Das erste Projekt in Freden ist eine Nachmittagsbetreuung an drei Tagen für Schüler/innen der Grundschule. Auch die Stadt Alfeld unterstützt aktiv die Jugendhilfestation bei Projekten in Alfeld (z.B. bei der Einrichtung eines Möbellagers oder beim Sommerfest). Der Stadtjugendpfleger nimmt regelmäßig am Projektteam teil.

c. *Gleichmäßige Präsenz in allen drei Gemeinden sicherstellen (West)*

In der Region West gibt es kein ausgesprochenes Zentrum wie in der Region Süd mit der ehemaligen Kreisstadt Alfeld. Elze ist wegen der zentralen Lage als kleinste der drei Gemeinden Standort der Jugendhilfestation geworden. In der Region selbst gibt es stabile Vernetzungssysteme: Runde Tische, Präventionsräte und Jugendringe. Die Jugendhilfestation arbeitet in diesen Gremien mit bzw. eng mit ihnen zusammen. Die Präsenz der Jugendhilfestation in der Region wird weiter verstärkt durch:

- eine Ausweitung der Sprechstunden der BSA in den Gemeinden,
- Teilnahme an Events wie der Elzer Messe oder Straßenfesten,
- regelmäßige Besuche der Jugendzentren, Schulen und Kindergärten,
- die Mitarbeit in den Vernetzungsgremien PRISMA, NORA und dem Präventionsrat in Elze,
- Öffentlichkeitsarbeit über die örtliche Presse (2. Evaluationsbericht, Kap. 2.2.1.1.b).

1.2.1.8 *Nicht erreichte Ziele*

Bei der Vielzahl der in den Konzepten genannten Ziele und Aufgaben konnten einige nicht erreicht bzw. erfüllt werden. Sie sind im Folgenden genannt:

Rahmenkonzept:

- Ortsgebundene Fortbildungen mit externer Unterstützung für Runde Tische

Regionalkonzept Süd:

- Ausweitung des Netzwerkes auf den Vorschul- und Grundschulbereich
- Koordinierung und Begleitung von Selbsthilfegruppen für psychisch Kranke

Regionalkonzept West:

- Gründung eines Service-Verbundes für Babysitting, Patenfamilien und Kinderbetreuung

- Selbsthilfegruppen unterstützen
- Niederschwelliges Angebot für Betreutes Wohnen
- Selektive Gerichtsbesuche im Rahmen der Jugendgerichtshilfe

1.2.2 Transferaspekte zur Konzept- und Organisationsentwicklung

Es wurde schon darauf hingewiesen, dass durch das Rahmen-Konzept des Modellprojekts zwar eine präzise Grundlage und eine klare Orientierung geschaffen wird, dass aber bei der inhaltlichen Ausformung, deren konkreten Problemlösungen und der methodischen Umsetzung durchaus ein großer Frei- und Gestaltungsraum für die Jugendhilfestationen bleibt.

Die folgenden Ausführungen greifen zwar einige Aspekte der vorigen Kapitel wieder auf, vertiefen diese jedoch unter der Fragestellung, welche Elemente bzw. Aspekte für die weitere Konzeptentwicklung relevant sind und welche Erfahrungen sich so weit verallgemeinern lassen, dass sie bei der möglichen Einführung einer flächendeckenden regionalisierten Jugendhilfe in dezentralen Jugendhilfestationen übertragen werden können oder berücksichtigt werden sollten.

1.2.2.1 *Das Rahmen-Konzept hat sich bewährt, es ist umsetzbar*

Die Hilfen zur Erziehung sind der Kernbereich der Arbeit der Jugendhilfestationen. Das Rahmen-Konzept zur Regionalisierung, das auf den Prinzipien/Kategorien des 8. Jugendhilfeberichts (1990) und des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (1990) beruht, stellte dem Modellprojekt nun die Aufgabe, diese Prinzipien unter besonderer Berücksichtigung des Sozialraumes als einer künftigen zweiten Säule der Tätigkeit der Jugendhilfestationen umzusetzen und darüber hinaus Formen einer engeren Zusammenarbeit von öffentlichem und freien Trägern zu entwickeln und zu erproben. Die beiden Jugendhilfestationen haben je für sich bewiesen, dass **die neuen Arbeitsschwerpunkte problemlos in der Praxis umsetzbar sowie nachhaltig etablierbar sind** und dass es möglich ist, Organisationsformen, Verfahren und Arbeitsstrukturen enger Zusammenarbeit mit den freien Trägern zu entwickeln, die radikal praxisverändernde und kostenrelevante Effekte erzielen, ohne dass es zu einer Interessen- und Rollendiffusion zwischen den Trägern (z.B. Souveränität des öffentlichen Trägers im Verfahren, Wächteramt) führen muss. (2. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(4) S.40)

1.2.2.2 *Auf dem Weg zur Einheit der Jugendhilfe*

Bei dem sehr schwierigen und wegen seiner Komplexität auch langwierigen Prozess, vertraute Routinen aufzugeben und zu einer Entsäulung der Jugendhilfe zu gelangen, ist in beiden Teams eine wichtige "Zwischenstation" erreicht worden. Es genügt ja nicht nur ein Wollen, eine gute Absicht – man muss auch Methoden, Verfahren quasi neu erfinden oder entdecken, die in der Lage sind, diese Absicht auch angemessen in Handlung, in geordnete und prüfbare Verfahren zu übersetzen. Bezeichnenderweise sind die Teams beider Jugendhilfestationen darauf gestoßen, dass die Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH) aufgrund ihres sowohl offenen als auch komplexen Arbeitsansatzes das methodische Potential in sich trägt, bei

entsprechender Modifizierung das geeignete Instrument auf diesem Weg sein zu können. Beide Teams haben damit begonnen, experimentell damit umzugehen und weiterführende Erfahrungen zu sammeln. Die SPFH bietet von ihrem Konzept her hierzu die notwendige Offenheit, Flexibilität und Gestaltungsfreiheit. Sie gewinnt deshalb in der Jugendhilfestation zunehmend an Bedeutung. (vergl. 3. Evaluationsbericht, Kap. 1.1. (b) S. 4; Kap. 2.3.(g) S. 76).

1.2.2.3 Einführung der Sozialraum-Zentrierung

Im Rahmen des Modellprojekts wurde bewusst von *Sozialraum-Zentrierung* und nicht – wie üblich – von *Sozialraum-Orientierung* gesprochen. Dabei handelt es sich nicht um Wortklauberei, vielmehr sind mit den beiden Begriffen zwei unterscheidbare Wirklichkeiten konstituiert. Mit dem Begriff der Zentrierung ist zwangsläufig verbunden, dass der Sozialraum Ausgangspunkt, nicht lediglich zu berücksichtigender, gegebenenfalls aber auch zu vernachlässigender Gesichtspunkt ist. Im Fall der Sozialraum-Zentrierung besitzt der Sozialraum eindeutig Priorität, ist sozusagen die unabhängige Variable gegenüber anderen, dann von ihm abhängigen Variablen, wie z.B. die Kostenfrage. Es ist bemerkenswert, wie schwer es manchen gefallen ist, die konzepttreue Sprachführung für sich anzunehmen – und sich dementsprechend einzustellen und zu handeln.

a. Sozialraum als neue Aufgabe („Hinwendung zum Feld“)

Der Sozialraum wird von den Konzepten und den Erfahrungen her unter folgenden Gesichtspunkten gesehen:

- Suchen und Nutzbarmachung personaler Ressourcen aus dem sozialen Umfeld der Klienten und organisatorischer Möglichkeiten zur Unterstützung der zu ergreifenden Hilfen zur Erziehung
- Potential zu entdeckender und zu akquirierender personeller, sächlicher und finanzieller Ressourcen
- zu aktivierendes Feld für Kooperationen und Vernetzung mit dem Zweck,
 - synergetische Effekte zu erzielen,
 - die Angebote für Kinder und Jugendliche vor allem durch präventiv ausgerichtete, niederschwellige Projekte zu erweitern und
 - einen Beitrag zu leisten zur familiären und kindgerechten Gestaltung des Gemeinwesens.

(1. Evaluationsbericht, Kap. 2. S. 10)

b. Verfahrenstechnische Voraussetzungen für Sozialraumzentrierung

Die MitarbeiterInnen in den Jugendhilfestationen haben die Aufgabe „Hinwendung zum Feld“ neben der bisherigen gewohnten Einzelfallhilfe zu bewerkstelligen, ohne dass dafür zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das bedeutet in der Konsequenz, dass Arbeitsanteile für das Feld zu Lasten der Einzelfallhilfe zur Verfügung gestellt werden müssen. Auf der anderen Seite ist deutlich geworden, dass es durch die größere Präsenz in den Modellregionen und mit der Verlagerung von stationären zu ambulanten Hilfen einen Anstieg der Fallzahlen und Arbeitsbelastung in den Jugendhilfestationen gegeben hat.

Möglichkeiten der Entlastung bestehen daher nur durch ein kürzeres und weniger aufwendiges Verfahren bei der Einleitung und Abwicklung der Hilfen zur Erziehung, effizienteren Verwaltungsabläufen und weniger Fahrzeiten.

Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass der neue Arbeitsansatz am besten gelingt, wenn ein hierfür bestimmtes **Gremium bzw. Forum** geschaffen wird, **das aus dem Kernprozess der Einzelfallhilfe ausgelagert ist**, um Raum für Planung von Aktivitäten im Rahmen der Feldarbeit ohne die Termindruck des Alltagsgeschäfts zu ermöglichen. Zur weiteren Entlastung kann für dieses Gremium das Delegiertenprinzip eingeführt werden. (siehe Kapitel 2.3a und Kapitel 4.2.2c). In der Region Süd ist dies die Projektgruppe. Das Regionalteam West hat im zweiten Jahr Teamsitzungen eingeführt, in denen dann nur das Thema Sozialraum/ Präventionsarbeit auf die Tagesordnung gesetzt wird. Damit ist konzeptionell und organisatorisch die verfahrenstechnische Voraussetzung für Sozialraumtätigkeiten geschaffen. Im Gegensatz zu der eher pragmatischen Vorgehensweise in Süd erfolgte in West ein ausgeprägt konzeptioneller Einstieg (s.1. Evaluationsbericht, Kap. 1.1. (a) S. 4 und 2.Evaluationsbericht,Kap. 2.2.1.2.(b); 2.2.2.(1.a) und (5)).

c. Sozialraumaktivierung (Ressourcen)

Zur konzeptionellen Aufgabe der beiden Jugendhilfestationen gehört, die im Sozialraum vorhandenen Ressourcen aufzuspüren und zu akquirieren. Beide Jugendhilfestationen haben die hierfür notwendigen Voraussetzungen erkannt und geeignete Methoden entwickelt. Der zentrale Aspekt ist, eine insgesamt aktivierende "Kultur" zu entwickeln. Im Einzelnen gehören hierzu:

- systematische und gezielte Öffentlichkeitsarbeit
- herausragende Veranstaltungen (Events)
- Anwerbung, Schulung, patenschaftliche Begleitung und Pflege von Ehrenamtlichen
- Herstellen einer Spendenkultur (z. B. Einwerbung von Spenden für konkrete Projekte und kommunikative Teilhabe am Projektverlauf)
- Einbindung von Klienten als Mitarbeiter in hierfür geeigneten Projekten
- anerkennende/ehrende Veranstaltungen für unterstützende Personen und Firmen (s.3. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (e) S. 76)

d. Öffentlichkeitsarbeit (Imagepflege)

Man ist sich in der Fachwelt darüber einig, dass Jugendhilfe um so erfolgversprechender ist, je besser es gelingt, mit ihren Angeboten bei den lebensweltlichen Erfahrungen und Gewohnheiten der Adressaten anzusetzen. Dies gilt selbstverständlich in besonderer Weise für die Jugendhilfestation selbst, insbesondere dann, wenn sie – wie in Süd – auch noch im Behördenhaus untergebracht ist: Zu sehr haftet ihr dann noch der Geruch des Jugend-„Amtes“ an. Dies wurde von den Mitarbeitern schon frühzeitig als Problem erkannt. Die Lösung wurde in einer bewusst und gezielt "inszenierten" Öffentlichkeitsarbeit gesehen. Wegen der Wichtigkeit delegierte man diese Aufgabe an einen hierfür bestimmten „Öffentlichkeitsbeauftragten“.

Unabhängig von dem Eindruck hinsichtlich der positiven Effekte dieser Arbeit seitens der Mitarbeiter selbst – diese Effekte werden sowohl von Kooperationspartnern, (durch diese Öffentlichkeitsarbeit motivierte) Ehrenamtliche und schließlich auch von Klienten selbst bestätigt. Das durch eine entsprechende Gestaltung freundliche Erscheinungsbild der Jugendhilfestation verstärkt das positive Image.

Offenbar ist durch diese Öffentlichkeitsarbeit und die damit verbundene Imagepflege eine erfolgreiche Akquisition von personellen, sächlichen und finanziellen Ressourcen erleichtert worden. (s.2. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (7) S. 41)

e. Sozialraumprojekte (Maßnahmen)

Nachhaltigkeit ist ein konzeptionell vorgegebenes Ziel der Projekte im Sozialraum. Es hat sich herausgestellt, dass hierüber vor allem drei miteinander verbundene Faktoren verantwortlich sind: *Kontinuität, (auch) hauptamtliche Mitarbeiter und ein festes Budget.*

(s.3. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (f) S. 76)

f. Verbindlichkeit bei Kooperationen

Die Vereinbarungen zwischen Kooperationspartnern im Sinne eines verbindlichen Arbeitsbündnisses sind nach bisherigen Erfahrungen primär nicht von bestimmten Vertragsformen, sondern eher von bestimmten Situationen oder vom Status der Kooperationspartner abhängig. So sind beispielsweise Kooperationen mit Schulen vertraglich zu regeln. Auf derartige formelle Vereinbarungen wird aus bestimmten Gründen (z.B. Finanzierung) mit Kooperationspartnern aus dem Bereich der Jugendhilfe verzichtet. Sie sind eher Vereinbarungen auf Widerruf. (s.2. Evaluationsbericht, Kap. 2.2. (5) S. 41)

Empfehlungen/Fazit

1. Die *Beratungs- und Steuerungsgruppe (BSG)* als Forum der Konzeptentwicklung und des Interessenausgleichs hat sich bewährt. Sie sollte auch künftig mit gleicher Aufgabenstellung erhalten bleiben. Jährlich zwei Sitzungstermine haben sich als ausreichend erwiesen.
Auch die regionalen *Begleitgruppen (BG)* haben sich bewährt. Die bestehenden Jugendhilfestationen möchten sie deshalb beibehalten. Für neu einzurichtende Jugendhilfestationen werden sie nach bisheriger Erfahrung unverzichtbar sein.
2. Die oben (S. 8 ff.) beschriebene erhebliche Effizienz- und Effektivitäts-Steigerung der Arbeit allgemein und der Hilfen zur Erziehung (HzE) im Besonderen konnte nur durch die enge Zusammenarbeit von öffentlichem und freiem Träger in einem *gemeinsamen Team* erzielt werden. Dies sollte deshalb beibehalten werden.
Es hat sich gezeigt, dass diese enge Zusammenarbeit darüber hinaus quasi zu einem fortlaufenden wechselseitigen Qualifizierungsprozess wurde – informell durch den fachlich-institutionellen Austausch im Team, formell durch die (selbstorganisierten) *Fachtagungen und Workshops*. Auch diese sollten zum Zwecke des Austauschs, der wechselseitigen Anregung und zur konzeptionellen Weiterentwicklung beibehalten werden.
Die enge Zusammenarbeit im gemeinsamen Team hat dazu geführt, dass die Sozialraum-Ressourcen im weitesten Sinn überhaupt erst kompetent eingebracht und dazu genutzt werden konnten, beispielsweise häufiger einschneidende (stationäre) Maßnahmen zugunsten familienzentrierter (ambulanter) Interventionen zurückzustellen. Durch diese enge Zusammenarbeit wird weiterhin das Wohl des Kindes in einem dichteren Betreuungsfeld gewährleistet.
3. All diese Erfolge sind wiederum nicht denkbar ohne die der Arbeit zugrunde liegenden Konzepte mit ihren strukturbildenden und zielorientierenden Auswirkungen. Es sollte deshalb für jede Jugendhilfestation neben dem *Rahmen-Konzept* ein auf die jeweilige Region bezogenes *Regionalkonzept* vom zuständigen Team selbstverantwortlich erarbeitet werden.
4. Ein wichtiges Anliegen der regionalisierten Jugendhilfe ist die Hinwendung zum Sozialraum („Vom Fall zum Feld.“) und damit verbunden die Initiierung entsprechender Projekte. Es hat sich gezeigt, dass diese Aufgabe leichter erfüllt werden kann, wenn dies nicht „nebenbei“ bzw. als Teil des Alltagsgeschäfts betrieben wird, sondern wenn man hierfür *ein eigenes Gremium* schafft. Dies führt zu einer Entlastung.

Es hat sich gezeigt, dass die Erweiterung des Arbeitsfeldes der SozialarbeiterInnen um diesen Aspekt zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit geführt hat.

5. Die Akquisition der Sozialraum-Ressourcen bedingt Folgeaufgaben: Sollen Ehrenamtliche an die Jugendhilfestation gebunden werden und sollen sie ihre Arbeit als sinnvoll und zumutbar erleben, dann muss Qualifizierung, Betreuung und Beratung fest institutionalisiert werden. Gleiches gilt für eine Kooperation mit Netzwerken oder mit Fach- und Hochschulen – auch hier muss man zu einer „Gegen-Leistung“ (s. Elze – Kap. 1.2.1.4a) bereit sein. Für Sponsoren braucht man ebenfalls ein Konzept (Fundraising). Vergleichbares gilt auch für die Öffentlichkeitsarbeit. Jede Sozialhilfestation sollte deshalb für diese Aufgaben *Beauftragte bzw. Institutionen schaffen*.

(Hinsichtlich der Bedeutung der Prinzipien/Kategorien und des Rahmen-Konzepts sei an dieser Stelle noch einmal auf das Fazit zu Kapitel 1.1 verwiesen.)

1.3 Budgetierung

1.3.1 Zielerreichung

1.3.1.1 Finanzierung von fallübergreifender, präventiver und sozialräumlicher Arbeit

Mit der Einführung von Budgets war beabsichtigt, dass durch geschickte Budgetverwaltung neben fallbezogenen Hilfen auch fallübergreifende, präventive und sozialräumliche Arbeit finanziert wird.

In der Region Süd sind seit Beginn des Modellprojektes sehr gute Erfahrungen mit präventiven Sozialraumprojekten gemacht worden. Die Mitarbeiter/innen der Jugendhilfestation haben neue, niederschwellige Angebote geschaffen, um insbesondere dem vermehrten Anfall von teilstationären Hilfen zu begegnen. Wegen der hohen Kosten für ambulante und teilstationäre Hilfen war eine Finanzierung der Angebote aus dem Budget trotz der Arbeit der Ehrenamtlichen und der erheblichen Spendengelder nicht gesichert. Da im Laufe eines Jahres nur schwer abzusehen ist, wie sich die Kosten für die Einzelfallhilfe entwickeln werden, war die Planbarkeit von Präventionsprojekten nicht gegeben. Es wurde ein Projektbudget eingeführt.

In der Region West war das Budget zu Beginn des Modellprojektes zu gering, als dass daraus nennenswerte Mittel für den Sozialraum zur Verfügung gestanden hätten, im Gegenteil: der Budgetrahmen für ambulante Hilfen wurde erheblich überschritten. Andererseits sind bei den stationären Hilfen erhebliche Kosten eingespart worden. Im zweiten Modelljahr wurden die Kosten für stationäre Hilfen in das Budget einbezogen. Eingesparte Kosten für stationäre Unterbringungen können jetzt für

ambulante Hilfen eingesetzt werden. Auch für die Region West wurde ein festes Budget für Sozialraumprojekte eingeführt.

1.3.1.2 *Verwaltungsvereinfachung (nicht erreicht)*

Die Verträge mit den Kooperationspartnern sahen vor, dass ihnen für die Durchführung aller notwendigen Leistungen (Süd: ambulante und teilstationäre Hilfen, West: ambulante, teilstationäre und stationäre Hilfen) ein Budget zur Verfügung gestellt wird. Damit sollte auch eine wesentliche Verwaltungsvereinfachung erzielt werden. Dieses war nicht möglich, da der jeweilige Verbund bei Beauftragung seiner Mitglieder zur Durchführung von ambulanten und teilstationären Hilfen umsatzsteuerpflichtig geworden wäre. Um dieses zu vermeiden, wurde in den letzten beiden Jahren aufgrund nachgewiesener Leistungsstunden (Controllingwert 42,80 Euro) den jeweiligen Mitgliedern des Verbundes ihr Anteil am Budget vom Jugendamt direkt überwiesen. Damit konnte die beabsichtigte Verwaltungsvereinfachung nicht erreicht werden. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 3.3.(2) S.95).

1.3.1.3 *Wirtschaftlichkeit*

a. *Transparenz der Kosten herstellen*

Wegen der *Umsatzsteuerproblematik* musste ein neues Verfahren für das Controlling und die Budgetabwicklung während des Modellverlaufs eingerichtet werden. Die beabsichtigte Transparenz der Kosten wurde verspätet für die Jugendhilfestation hergestellt. In der Region West gelang es mit der kaufmännisch ausgebildeten Verwaltungskraft der Jugendhilfestation, im 2. Jahr des Modellprojektes ein Verfahren zu entwickeln, das den jeweils aktuellen Stand der Budgetausschöpfung ermittelt und so die notwendige Transparenz zur Steuerung des Budgets für die MitarbeiterInnen herstellt.

In der Region Süd ist erst zum Ende des Modellprojektes ein solches Verfahren eingerichtet worden, so dass der aktuelle Stand der Ausgaben nicht bekannt war. Darüber hinaus wurden für die Bewertung der Arbeitsergebnisse der Jugendhilfestationen Kriterien mit der Jugendhilfestation Süd entwickelt und Controllingdaten erfasst, die künftig sicherstellen, dass regionale Besonderheiten berücksichtigt werden.

b. *Kostenbewusstsein herstellen*

Die mit der Budgetierung verbundene Zwiespältigkeit (einerseits Begrenzung, andererseits Voraussetzung und Bedingung für dezentrale Entscheidungsspielräume und die damit verbundene Flexibilität) wird erkannt und offensiv genutzt. (s. 2. Evaluationsbericht Kap. 1.1.(5)) Es ist eindeutig feststellbar, dass mit dieser „Freiheit“ bewusst und verantwortlich umgegangen wird. Dies wird u. a. durch die reale Kostenentwicklung belegt.

In der Region Süd kam es wegen eines erhöhten Hilfebedarfs zu einer Zunahme von Fällen und damit zu einem Kostenanstieg. Aus Controllingdaten wird deutlich, dass

öffentlicher und freie Träger in der Jugendhilfestation trotz des erhöhten Bedarfs steuernd auf den Leistungsumfang eingewirkt haben:

- ehrenamtliche Mitarbeiter/innen werden in die Arbeit eingebunden,
- Sach- und Geldspenden werden eingeworben,
- Hilfen zur Erziehung werden bewusst verkürzt durchgeführt.

Bei den freien Trägern besteht eine Akzeptanz, sich auch der Problematik der Mittelbegrenzung verantwortlich zu stellen.(s. 3. Evaluationsbericht Kap.1.1.(e), 3.1.1. und 2. Evaluationsbericht Kap. 2.2., Pkt. 6).

In der Region West ist in den beiden ersten Modelljahren ein deutlicher Kostenrückgang im stationären Bereich zu verzeichnen. Es gibt erkennbare Plausibilitätskriterien dafür, dass dies zumindest teilweise auf gezielte, effiziente und effektive Interventionen der Jugendhilfestation zurückzuführen ist. Insbesondere **die enge Zusammenarbeit von öffentlichem und freiem Träger ermöglicht differenziertere, zielgerichtetere und vor allem schnellere Interventionen** (2. Evaluationsbericht Kap. 1.1. (6)) und 3. Evaluationsbericht Kap.2.1.5 u. 2.2.5).

1.3.2 Transferaspekte

1.3.2.1 *Bedeutung von Rahmung für Orientierung und Sicherheit*

Die entscheidende Rahmung für die beiden JHS wurde durch die Konzepte geleistet. Sowohl in der konkreten Arbeit als auch in Reflexionen hierüber wird immer wieder deutlich, welche orientierende und motivierende Kraft hiervon ausgeht.

Zu Beginn des Modellprojektes empfanden nicht nur die freien Träger in der Region West, sondern auch die Mitarbeiter des Kreisjugendamtes die durch die Budgetierung geschaffene, für sie unklare finanzielle Situation als hemmend und verunsichernd. (1. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(8) S.42)

Nachdem im zweiten Jahr mit neuen Budgetregelungen und Controllingverfahren Transparenz für die Jugendhilfestation über die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel geschaffen wurde, können sich Kreativität, Engagementbereitschaft und die Bereitschaft, sich fachlich ganz neu herausfordern zu lassen, voll entwickeln.

Das erste Jahr Modellprojekt Regionalisierung hat deutlich gemacht: Rahmung kann sich nicht auf theoretisch-fachliche Rahmung beschränken. **Auch die monetäre Rahmung, der festzusetzende finanzielle Rahmen also, entscheidet über Qualität,** Perspektive, Nachhaltigkeit – und letztlich auch Glaubwürdigkeit einer derart komplexen Organisationsentwicklung wie der Regionalisierung.

1.3.2.2 Ambivalenz der Budgetpraxis in den Jugendhilfestationen

a. Grenzen und neue Perspektiven

Budgetierung als Basis der Jugendhilfearbeit ist, das lässt sich erkennen, ambivalent. Womit gesagt ist, dass sie keineswegs nur negativ beurteilt werden darf. Zugleich darf nicht geleugnet oder verharmlost werden, dass die Budgetierung offenbar und zwangsläufig den Handelnden Grenzen setzt – wie immer man diese auch im Einzelnen bewerten mag. Von den Beteiligten wird negativ bewertet, dass die permanente Ausrichtung auf die Budgetgrenzen zu einer „Verwirtschaftlichung“ des pädagogischen Denkens führt. Zum anderen ist nachweisbar, dass die Budgetgrenzen die Kreativität und sogar die Fachlichkeit der Akteure unterstützt, wenn sie mit einem offensiven Selbstkonzept (die Budgetgrenzen verstanden als Herausforderung) mit dem Budget umgehen. In diesem Fall wird durchaus erkannt, dass die Budgetierung auch neuartige Möglichkeiten – insbesondere für die freien Träger – eröffnet. Denn das Budget ist ja vornehmlich auf die Gestaltung des Sozialraums ausgerichtet (Entsäulung der Jugendhilfe) und nicht so sehr auf eine Jugendhilfe, die sich vorwiegend auf Fallarbeit beschränkt und sich so finanziert.

(s. 1. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(c) S.84)

b. Größere Verantwortung: Belastung oder Herausforderung

Mit der Einführung der Budgetierung wird insgesamt aber auch eine Spannung zwischen Budget und Pädagogik von den Akteuren in den Jugendhilfestationen wahrgenommen. Die Beteiligten spüren in ihrer Arbeit den mit dem Budget verbundenen neuen Kostendruck, der zunächst natürlich primär als Begrenzung und Belastung wahrgenommen wird. Hilfen werden tendenziell auf einem sehr kurzen zeitlichen Niveau gehalten. Es wird die Gefahr gesehen, dass die Beziehungsarbeit bei der Erledigung der Fallarbeit zu kurz kommt.

Auf der anderen Seite wird das Budget allerdings, wie schon erwähnt, auch als große Herausforderung mit neuen Möglichkeiten begriffen. Es

- gibt Anstoß zur Flexibilität und Kreativität,
- ermöglicht Feldarbeit, Prävention, niederschwellige Hilfen und fördert die Entsäulung der Einzelfallhilfen,
- erhöht Druck, sich frühzeitig und nachhaltig um Klienten zu kümmern, um kostenträchtige Hilfen zu verhindern, die das Budget belasten,
- steigert Effektivität und Effizienz.

(s. 1. Evaluationsbericht, Kap. 1.3.(2) S.15)

Mit der Budgetierung ist den Mitarbeiter/innen, das macht diese Aufzählung deutlich, ein größerer Verantwortungsrahmen gegeben worden, der natürlich ebenfalls zwiespältig erlebt wird, nämlich als Belastung: Man fühlt sich mit verantwortlich für Einsparungen, auf der anderen Seite ermöglicht die Budgetierung kreative Such- und Lösungsprozesse:

- Ehrenamtliche werden in die Arbeit der Jugendhilfestation eingebunden.
- Sponsorengelder werden eingeworben.
- Neue Hilfsangebote werden eingeführt.

(s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 1.3.(1) S.6)

1.3.2.3 „Sozialraum“: Budget-Faktor, Entscheidungskriterium und Controlling-Kategorie

Wenn es das Anliegen des Modellprojektes ist, das Ressourcenpotential des Sozialraumes zu entdecken und zu nutzen, und zwar einerseits zur Unterstützung der Hilfen zur Erziehung und andererseits zum Zwecke eines kostenbewussten disziplinierten Umgangs mit öffentlichen Geldern, dann muss der öffentliche Träger erkennen und akzeptieren, dass dieses Element als Gestaltungsfaktor bei der Budgetierung in dreifacher Weise angemessen berücksichtigt wird:

- a) Eine bewusst sozialraumzentrierte Einzelfallhilfe wird die Frage einer möglichen stationären Maßnahme insofern radikalisiert, dass sie nur dann legitimiert ist, wenn absolut sicher ist, dass die im Sozialraum auffindbaren unterstützenden sozialen Ressourcen nicht ausreichen, die dem Kind bzw. Jugendlichen gebotene Unterstützung zukommen zu lassen. Eine auf längere Sicht zu erwartende, hiermit verbundene Reduktion der Fälle stationärer Unterbringung wird den öffentlichen Haushalt spürbar entlasten. Soll dieses Konzept aber auf Dauer aufgehen, **muss ein beachtlicher Teil der ersparten Mittel in die sozialraumzentrierte Arbeit der Jugendhilfestation zurückfließen**. Geschieht dies nicht, werden positive Effekte nur Kurzeffekte sein.
- b) Sozialraumzentrierte Arbeit heißt hinsichtlich der auch in Zukunft nicht zu umgehenden **Unterbringungen**, dass diese – wenn die Voraussetzungen hierfür bestehen – **auch im Sozialraum durchgeführt werden**. Denn eine erfolgversprechende und nachhaltige, möglichst kurze Erziehung im Heim setzt die begleitende Förderung, Beratung und Unterstützung der Familie ebenso voraus wie die Aufrechterhaltung der sozialen Beziehungen des Kindes/Jugendlichen zur Familie. Bei der Wahl des für das Kind bzw. den Jugendlichen geeigneten Trägers darf primär nicht nach bürokratisch-monetären Gesichtspunkten entschieden werden, sondern auf der Basis fachlicher Diagnose und Interventionsbegründung. Ergänzend sei noch darauf hingewiesen, dass eine Optimierung stationärer Erziehung vor allem dann zu erwarten ist, wenn der Träger der stationären Maßnahme auch Mitglied der Jugendhilfestation und damit wiederum konzeptionell eingebunden ist.
- c) Sozialraumzentrierte soziale Arbeit ist per Definition darauf angelegt unterschiedliche Ressourcen (personelle, sächliche, finanzielle) zu akquirieren. Ein Großteil dieser für die soziale Arbeit eingeworbenen **Ressourcen ist als geldwerte Leistung zu definieren**. Eine sachgerechte Würdigung dieser zusätzlich gewonnenen Mittel in Evaluation und Controlling macht es notwendig, dass für das Controlling eine entsprechende Kategorie eingeführt wird und zur Erfassung geeignete Kriterien erarbeitet werden – dies ist geschehen und wird erprobt.

(s.2. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (4) S. 44)

1.3.2.4 Projektfinanzierungen

In der Jugendhilfestation West wurde die Frage diskutiert, ob, wann und wie die Jugendhilfestation an sie herangetragene Projekte finanziell fördern solle und kann. Die Konzepte geben hierauf an sich eine klare Antwort, wie sie auch in den unterschiedlichen Positionen artikuliert wurden: Die Jugendhilfestation ist keine Finanzierungsquelle wie Stiftungen oder staatliche Institutionen. Die Jugendhilfestation trägt nur dann zur Finanzierung bei, wenn es sich um ihre eigenen Projekte handelt, wenn es um Projekte geht, bei denen sie kooperiert oder wenn eine externe Institution in ihrem Auftrag handelt.

(s.3. Evaluationsbericht, Kap. 2.2. (d) S. 79)

Empfehlungen/ Fazit

1. Grundsätzlich hat sich die **Einführung von Regionalbudgets** aus Sicht des öffentlichen Träger bewährt. Die damit verbundene Zusammenführung von fachlicher Verantwortung und Ressourcenverantwortung in der Jugendhilfestation hat Kostenbewusstsein bei den Akteuren gefördert und Anstoß zu Flexibilität und Kreativität gegeben. Darüber hinaus ist mehr Transparenz für die Arbeit in den Regionen geschaffen worden. Da es sich bei den Hilfen zur Erziehung um individuelle Rechtsansprüche handelt, kann ein Budget nicht gedeckelt werden, sondern wird eine Planungsgröße sein.
2. Die bisherigen Erfahrungen in der Region West sprechen dafür, **alle steuerbaren Hilfen** - auch die stationären Hilfen - in ein Budget einzubeziehen. Dieses gibt den Jugendhilfestationen den nötigen Gestaltungsfreiraum zum Paradigmawechsel des Vorbeugens statt des Nachgehens: Projekte, Beratung, Unterstützung/Förderung zur Verhinderung von Notlagen (projektbezogen: fallunspezifische, sozialraumzentrierte Arbeit) als „Wachstums-Bereich“ und differenziert-adressatengenaue Einsatz der (ambulanten, teilstationären, stationären) Jugendhilfeangebote als unumgängliche, notwendige/not-wendende Hilfe im Einzelfall.
3. Für die Finanzierung der fallunspezifischen Arbeit und der Sozialraum-Projekte ist ein festes „**Projekt-Budget**“ notwendig, das nicht an das Budget für ambulante und teilstationäre Hilfen gekoppelt werden sollte, um die Planbarkeit und die Nachhaltigkeit der Projekte zu gewährleisten. Ein solches „Projekt-Budget“ ist inzwischen für beide Regionen eingerichtet worden.
4. Im Modellversuch wurde von der ursprünglich geplanten **Finanzierung von Einzelfalleleistungen durch pauschale Zuwendungen an die freien Träger** wegen der steuerlichen und rechtlichen Probleme abgewichen. Aufgrund dieser Erfahrungen sollte die Finanzierung der Einzelfallhilfe durch Fachleistungsstunden erfolgen.

5. Die **Verantwortung der Steuerung des Budgets** sollte von der Leitung der Jugendhilfestation wahrgenommen werden. Die freien Träger als Kooperationspartner der Jugendhilfestationen sollten dabei weiterhin einbezogen und in Verantwortung genommen werden. Eine prozentuale Beteiligung der freien Träger - wie in der Region West - stellt möglicher Weise einen Anreiz für Effektivität und Effizienz dar.
(s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 1.4.(a und c) S.14)
6. Ein Controlling ist unverzichtbar, um Kostentransparenz herzustellen und damit die Möglichkeit von Steuerung zu schaffen. Ebenso muss das vornehmlich auf quantitativen Daten basierende Controlling durch qualitative empirische Daten der Evaluation ergänzt werden; ohne diese **Doppelgleisigkeit von Controlling und Evaluation** – das zeigen unsere Erfahrungen - wird man zu falschen Schlussfolgerungen kommen.
7. Die positiven Erfahrungen aus der Region West sprechen eindeutig dafür, dass *die Verwaltung des Budgets und das Controlling* von einem **Verwaltungsmitarbeiter** in der Jugendhilfestation wahrgenommen wird.

1.4 Zusammenarbeit mit den freien Trägern

1.4.1 Zielerreichung

1.4.1.1 Zusammenarbeit mit einem Trägerverbund

Mit der Regionalisierung wurde die Zusammenarbeit von öffentlichem und freien Trägern völlig neu gestaltet. Die freien Träger haben sich zu zwei Trägerverbänden („Schwerpunktträger“) zusammengeschlossen (Anm.: diese Begrifflichkeit ist die des öffentlichen Trägers und drückt dessen zu Beginn des Modellversuchs artikuliertes Interesse aus, je Region möglichst nur einen Vertragspartner zu haben), die den überwiegenden Anteil der Hilfen zur Erziehung in ihrer Region durchführen und die Sozialraumeinbindung auch der freien Träger sicherstellen. Es wurden gemeinsame Teams von Mitarbeiter/innen des Jugendamtes und der freien Träger geschaffen, die über die Gestaltung der Arbeit im Soziraum und im Einzelfall beraten.

Der **Jugendhilfeverbund Süd** besteht aus drei Verbundpartnern, die mit dem Team Süd des Jugendamtes die Jugendhilfestation betreiben. Die Verbundpartner waren schon vor dem Modellversuch mit dem größten Teil der ambulanten Fälle betraut, so dass das Budget fast vollständig von Anfang an zur Verfügung stand und kaum Umsteuerungsprozesse nötig waren.

In der Anfangsphase musste das Verhältnis zu einem freien Träger geklärt werden. Er war bei der Einrichtung des Verbundes nicht beteiligt, hatte aber große Anteile der Fallarbeit in den Regionen Süd und West. Er erklärte sich bereit, sich aus der Region West zurückzuziehen. Eine Einigung wurde erreicht, indem ihm ein fester Anteil am Budget zugesichert wurde.

In der **Region West** haben sich acht Träger zum Sozialraumträger „Jugendhilfe Leinetal“ (JuLei) zusammengetan und kurzfristig gemeinsame Arbeitsstrukturen aufgebaut. Erschwerend für JuLei war, dass das ohnehin sehr geringe Budget für den ambulanten Bereich in der Region West zu Beginn zum überwiegenden Teil von anderen Trägern, die noch „Altfälle“ in der Region bearbeiteten, beansprucht wurde. So konnte erst im Laufe des ersten Jahres eine Verlagerung der Fälle auf JuLei vorgenommen werden.

1.4.1.2 Unter Beachtung der gesetzlichen Zuständigkeit sollen in gemeinsamen Teams einvernehmliche Entscheidungen getroffen werden – unter Wahrung der Souveränität des öffentlichen Trägers

In beiden Jugendhilfestationen wird die Fallberatung in gemeinsamen Teams durchgeführt. Alle Beteiligten sind sich einig, dass die fachliche Zusammenarbeit schon von Beginn an besser als erwartet klappte. Die Entscheidungen (des öffentlichen Trägers) werden in einem fachlichen Diskurs vorbereitet. Positiv wird gesehen, dass

- die heterogen zusammengesetzten Teams mit MitarbeiterInnen der unterschiedlichen Träger vertiefte Kenntnisse der Angebotspalette der einzelnen Träger zulässt,
- durch das Team ein erweitertes Wissens- und Könnenspotential („Offenheit im Blick“ und die „Möglichkeiten, die jeder einzelne hat“) in die Diskurse eingebracht wird und
- der systematische Blick in den Sozialraum die Suche nach unterstützenden Faktoren im sozialen Umfeld gefördert wird (s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 2.2.(6) und 2.3.(b)).

1.4.1.3 Die eigenen Ressourcen der Jugendhilfestation sollen über den Weg engster Zusammenarbeit mit freier Trägerschaft und der damit verbundenen Synergie-Effekte „aufgestockt“ werden.

Es gibt eine deutliche Verstärkung der fachlichen und personellen Ressourcen durch die Zusammenarbeit. Im Einzelnen wurden folgenden Effekte erzielt:

- Fachliche Bereicherung und Qualifizierung durch wechselseitige Beratung; man kann förmlich von stationsinterner Fort- und Weiterbildung sprechen. (Viele Mitarbeiterinnen verfügen über Zusatzqualifikationen durch Fort- und Weiterbildung sowie Zusatzausbildungen.)
- Überprüfung und ggf. Optimierung von Verfahren.
- Qualifizierung der Einzelfallhilfe, durch:
 - Radikale Verkürzung des Verfahrens, schnelle Entscheidungen
 - Erweiterung der elterlichen Optionen
 - Einführung fachlich aktueller Diagnoseverfahren und neuer Methoden der Bedarfsermittlung
 - Bewusste Fokussierung auf unterstützende und nutzbare Potentiale im sozialen Umfeld
 - Verbindliche, begleitende Beobachtung der Entwicklung der Einzelfälle
 - Verstärkung der personellen Ressourcen

- Verständnis für die Kosten-Problematik (Kostenbewusstsein)
(s. 1. Evaluationsbericht, Kap. 1.1.(1) und 2.3.(b))

1.4.1.4 Gemeinsamer Betrieb von Jugendhilfestation mit einem Stamm von festen MitarbeiterInnen in den Regionen(West) - (teilweise erreicht)

Die ursprüngliche Absicht, dass die freien Träger zur Erbringung ihrer Leistungen feststehendes Personal bereitstellen und damit von einem feststehenden Stellenbedarf ausgegangen werden kann, ist nur zum Teil umgesetzt worden. Einige Mitarbeiter sind dennoch zu einem erheblichen Anteil in der Region tätig, was sich ausgesprochen positiv für die Arbeit im Sozialraum ausgewirkt hat. Über die Einzelfallarbeit und die Projektarbeit bekommen sie zu den Einrichtungen, wie Kindergärten und Schulen, Kontakte, die zu einer Vertrautheit mit den handelnden Personen führen. Sie wachsen quasi in die Region hinein, Netzwerke bilden sich, Probleme des Sozialraumes werden offengelegt und Kooperation wird gefördert. Dies spricht dafür, **einen festen Stamm von Mitarbeiter/innen der freien Träger in den Regionen einzusetzen**. Erreicht werden kann dies aber nur mit einer begrenzten Anzahl von Schwerpunktträgern in einer Region. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (d) S. 76)

1.4.2 Transferaspekte

1.4.2.1 Von Konkurrenz zur Kooperation

Von den Mitarbeitern der freien Träger wird einhellig festgestellt, dass die Notwendigkeit des Sich-Zusammenfindens in einen Sozialraumträger („Zusammenraufen“) dazu geführt hat, dass das bisherige marktwirtschaftlich bedingte Konkurrenzdenken durch vertieften Austausch und Vertrauen im Bewusstsein gemeinsamer Verantwortung abgelöst wurde. So positiv dies – zunächst – zu Recht eingeschätzt wird, stellte sich aber doch auch die Frage, wie sich diese neuartige „Harmonie“ auf Dauer auf die Ausrichtung und Qualität der Arbeit auswirken werde. Der Verbund sichert die Vielseitigkeit der Träger, das Budget öffnet den Blick für den Sozialraum, der Konkurrenzdruck fällt weg – aber was dann?! Schließlich herrscht allgemein die Überzeugung vor, dass Konkurrenz das Geschäft belebe. (s. 1. Evaluationsbericht, Kap. 2.4.(d) S. 87)

Das marktwirtschaftliche Konkurrenzdenken zwang zweifellos zu guter Arbeit am Einzelfall, um im Geschäft zu bleiben. Der Blick auf den Sozialraum war dabei allerdings zwangsläufig versperrt, weil er auch nicht nötig war. Zum Ende des Modellprojekts zeigt sich nun, **dass sich durch die Verbund-Organisation weder Monopole gebildet noch die Qualität der Arbeit gelitten hat**. Der fachliche Ehrgeiz, gute Arbeit abzuliefern, ist durch das Rahmen-Konzept und die darauf basierende Evaluation permanenter Antrieb und Maßstab zugleich gewesen. Die hier beschriebenen Erfolge und Effekte belegen dies.

1.4.2.2 Organisation der Jugendhilfestationen

a. Gemeinsamer Raum von öffentlichem und freiem Träger

Im Modellprojekt wurden die erhofften positiven Auswirkungen einer engeren Zusammenarbeit des öffentlichen Trägers mit den freien Trägern, wie sie von den Auftraggebern Jugendhilfeausschuss und Verwaltungsvorstand vorgegeben worden ist, schon früh erkennbar. Die damit einhergehende persönliche, fachliche und institutionelle Nähe erwies sich sowohl als die entscheidende Voraussetzung für erstaunliche Effizienz- und Effektivitätssteigerung allgemein als auch für vielfältige Synergie-Effekte. (2. Evaluationsbericht, Kap. 4.4. (1) S. 8)

Wegen der unregelmäßigen Arbeitszeiten der Mitarbeiter der freien Träger und der Nutzung der Jugendhilfestation durch unterschiedliche Gruppen, wie Elternkurse, Mutter-Kind-Gruppen oder abendliche Gremiensitzungen neben der „normalen“ Arbeit der Bezirkssozialarbeit mit Klienten, ist eine große Flexibilität bei der Raumnutzung notwendig. Die Erfahrung mit den unterschiedlichen Raumsituationen in Süd und West sprechen wegen der mit öffentlichen Gebäuden verbundenen rechtlichen und bürokratischen Hemmnisse für eine **Unterbringung der Jugendhilfestationen in von den freien Trägern angemieteten Räumen**. (s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 1.4.(1) S. 8)

b. Anfänglicher Beratungsaufwand macht sich bezahlt (Rahmensetzung)

Im ersten Projektjahr musste ein erheblicher Aufwand für Gremienarbeit erbracht werden. Wir gingen damals von der These aus, dass sich dieser anfängliche Mehraufwand auf die Dauer bezahlt machen würde, denn die damit verbundene solid-fundierte Rahmensetzung des Projekts sollte künftige Unsicherheiten, Unklarheiten und Konflikte von vornherein minimieren. Diese Erwartung hat sich uneingeschränkt bestätigt.

Der Beratungsbedarf und die Anzahl der Gremien beschränken sich inzwischen auf das für die Umsetzung professioneller Standards übliche Maß. Zugespitzt lässt sich sagen: **Ein anfänglich erhöhter Zeitaufwand für Klärungsprozesse erweist sich im weiteren Verlauf als effizient und effektiv**. Allein hierdurch können klare Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen gefunden und damit mögliche Konfliktherde vermieden werden. Ungeduld am Anfang zahlt sich demgegenüber nicht aus. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(b))

c. Aufgabenzentrierte Gruppen (AG-Splitting)

Die formale Ausgliederung konzeptbezogener neuartiger und / oder innovativer Aufgaben in eine aufgabenzentrierte Arbeitsgruppe hat sich in Alfeld als richtiger Weg erwiesen. In der Region West, wo diese Aufgabe zunächst nicht aus dem allgemeinen Arbeitsprozess als Sonderaufgabe ausgegliedert wurde, verblieb es während dieser Phase bei einer Fixierung auf den Kernprozess der Einzelfallhilfe. Erst nachdem im zweiten Projektjahr dieser Aufgabe durch die Installierung einer Konzeptgruppe ein eigener Raum gegeben worden war, konnte auch hier der Aufbau dieses zweiten Standbeins der Jugendhilfe beginnen. Es liegt die Schlussfolgerung nahe, dass derart komplexe **Innovationen nicht im Rahmen des Alltagsgeschäfts**

geleistet werden können, dass ihnen vielmehr durch Ausgliederung aus dem Routinegeschäft ein eigener Raum für Konzeptentwicklung, Planung und Umsetzung geschaffen werden muss.

Folgende Effekte sind mit einer Ausgliederung feststellbar:

- Die Auslagerung der Innovationsaufgabe „sozialraumzentrierte Prävention“ in eine eigene Arbeitsgruppe hat zur Folge, dass einerseits die Kernaufgabe Einzelfallhilfe nicht leidet, andererseits aber auch die Innovation nicht vernachlässigt wird.
- Arbeitsteiligkeit/Delegation entlastet, erhöht Effizienz und stabilisiert somit Engagement. Man arbeitet dort mit, wo man selbst besondere Interessen und Fähigkeiten hat, und es müssen nicht immer alle alles tun oder überall dabei sein.
- Eine überschaubare Größe macht schnelles Denken, Entscheiden und Handeln möglich. Eine größere Diskursdichte und eine konzentrierte Ausrichtung auf eine begrenzte Aufgabenstellung sind Erfolgsfaktoren.
- Die Beteiligten wissen, wovon sie reden. In diesem Fall besteht Expertenwissen aus Kenntnissen des Raums, der Ressourcen in der Region, möglicher Widerstände und potentieller Partner. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn eine derartige Gruppe mit einer spezifischen, aus den Normalabläufen herausgenommenen Sonder-Aufgabe (= „task force“) - wie in der Region Süd – nicht nur mit MitarbeiterInnen der Jugendhilfestation bestückt ist, sondern auch mit kooperationsbereiten Experten anderer Institutionen (Jugendpflege, Schule usw.) Durch die Zusammenführung derart heterogenen Expertentums und kompetenter personeller Ballung kommt es zu einem wiederum sehr schnellen Anwachsen der Zahl der Projekte (Süd: 9 in 4 Monaten!).
- Das schnelle und effektive Arbeiten und die erkennbaren Erfolge führen rückwirkend zu einer Selbstmotivation. Der Ablauf von Initiierung zu Erfolg und Neuinitiierung stellt einen positiven Wirkungskreis dar.

Generalisiert man die Erfahrungen, die man in der Jugendhilfestation Süd mit dem Projektteam gemacht hat, kommt man erneut zu der Schlussfolgerung:

Um bestimmte, unverzichtbare Tätigkeiten sicherzustellen, ist es nötig, hierfür eigene Räume/Foren zu schaffen, wie z. B. entsprechend beauftragte Teams (Projektteam) oder Workshops. Insofern ist die Entscheidung der Jugendhilfestation Süd, sich in gesplitteten Teams zu organisieren, richtig gewesen. **Gesplittete, aufgabenzentrierte Teams sind eine brauchbare Lösung.** (s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(2) S. 40)

Auch die Ausrichtung der Projekte auf Anschlussfähigkeit einerseits und Nachhaltigkeit andererseits – ein Auftrag aus dem Rahmen-Konzept – wird durch derartig fokussierte Arbeitsgruppen eher gesichert, denn es hat sich herausgestellt, dass im Zweifelsfall die Kollegen zumindest zum großen Teil dazu neigen, eher für die praktische Arbeit (z.B. am Einzelfall) freiwillige Sonderleistungen zu erbringen als für Dokumentation von Diskursergebnissen (die schriftliche Niederlegung von Einsichten, Erkenntnissen und Erfahrungen). Festzustellen ist jedenfalls, dass aufgrund der vorhandenen Mehrbelastung durch Projekt-Innovationen nicht

ausreichend Ressourcen für solche Sonderleistungen vorhanden sind, so dass wichtige Innovationen und theoretische Einsichten nicht erfasst werden – und damit natürlich auch nicht in die Evaluation einfließen können. (s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 1.4.(3) S.8) Dies begründet sich natürlich nicht nur durch die allgemeine Arbeitsüberlastung, sondern auch aus der Ungeübtheit und der Skepsis gegenüber Neuerungen heraus.

d. Freiraum für Organisationsformen

Nach einem Jahr Projektverlauf sah es so aus, dass unterschiedliche Organisationsformen der Jugendhilfestation Süd und West gleichermaßen erfolgreich sein können. Es lässt sich schlussfolgern, dass man nach einer flächendeckenden Einführung der Jugendhilfestationen den **Teams vor Ort** überlassen kann, in einem bestimmten Rahmen **selbst die Organisation zu bestimmen**. (s.2 . Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(1) S. 40)

e. Arbeitsgruppendifferenzierung

Es hat sich herausgestellt, dass für den öffentlichen Träger zwei Teams für die Arbeit in den Jugendhilfestationen notwendig sind:

1. ein eigenes *Team der MitarbeiterInnen des Jugendamtes* für Konzeptarbeit, Kontrolle und Steuerung und
2. ein *gemeinsames Team mit MitarbeiterInnen des Freien Trägers* und des Jugendamtes für die Planung und Bearbeitung der Einzelfallhilfen und der präventiven und fallunspezifischen Arbeit.

Auch die Begleitgruppen: *die Beratungs- und Steuerungsgruppe (BSG)* für die Begleitung des Gesamtprojektes auf Kreisebene und *die regionalen Begleitgruppen* für die Unterstützung der Arbeit der Jugendhilfestationen in den Regionen haben sich als für den Projektprozess unverzichtbare Institutionen bewährt. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 1.1.(a) S. 4) Zumindest die BSG wird auch bei einer flächendeckenden Einführung der Regionalisierung unverzichtbar sein mit ihren Aufgaben der Konzeptprüfung und Konzeptentwicklung, der Organisation der Kooperation und des Interessenausgleichs (s. nächstes Kapitel).

1.4.2.3 Kooperation und Gesamtverantwortung des öffentlichen Trägers

a. Beratungs- und Steuerungsgruppe/BSG (Interessenausgleich)

Die Beratungs- und Steuerungsgruppe ist aufgrund ihrer Aufgabenstellung und Zusammensetzung das geeignete Forum, die flächendeckende Umsetzung der Regionalisierung nach der Beendigung des Modellprojekts **auf überregionaler Ebene prüfend, beratend und steuernd zu begleiten**:

- Alle für eine moderne Jugendhilfe wichtigen Funktionen und Interessen sind personell und institutionell vertreten.

- Der dort stattfindende Austausch schafft Klarheit über Probleme und Konflikte und erleichtert aufgrund des sachgerechten und fairen Interessenausgleichs nachhaltige Lösungen.
- Die Reflexionen führen zu Erkenntnissen, die geeignet sind, das Modellprojekt bzw. die Jugendhilfepraxis zu steuern.

(1. Evaluationsbericht, Kap. 1.4.(4) S.19)

b. Feldverantwortung des öffentlichen Trägers (Kooperationskultur)

Aufgrund seiner rechtlichen Stellung und Konzeptverantwortung ist primär dem öffentlichen Träger die Verantwortung für den gesamten Sozialraum zuzuschreiben. In diese Verantwortung gehören vornehmlich der Aufbau und die Pflege einer angemessenen Kooperations- und Kommunikationskultur. Mit dem Begriff Kultur ist angedeutet, dass es nicht nur um geeignete Aktivitäten geht, sondern auch um die **Beachtung von Werten und Umgangsformen**. In der Praxis war es beispielsweise nicht unüblich, dass man bei einer Beschwerde über einen Träger so reagierte, dass ein Heimträger danach nicht mehr belegt wurde, ohne dass man mit ihm über die vorgetragene Kritik gesprochen hätte. Wertschätzenden Umgang kann man ein solches Verhalten nicht nennen. In der Region West beispielsweise ist es demgegenüber selbstverständlich geworden, dass der Teamleiter bei derartigen Vorfällen den Träger aufsucht, die Beschwerden vorlegt, ihm damit die Gelegenheit gibt, seine Sicht der Dinge darzulegen und ggf. gemeinsame Lösungen zu finden bzw. neue Absprachen zu treffen. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(h) S. 77)

c. Souveränität des öffentlichen Trägers und die Teamorganisation in der JHS (gesetzlicher Auftrag)

Das Kreisjugendamt als öffentlicher Träger geht in beiden Modellregionen eine enge Kooperation mit dem jeweils freien Träger in Form von Teamorganisation ein. Beide Träger haben einen unterschiedlichen gesetzlichen Auftrag zu erfüllen, wodurch zugleich eine unterschiedliche Interessenlage gegeben ist. Der öffentliche Träger trifft die Entscheidungen, der freie Träger setzt sie sozialpädagogisch und sozialarbeiterisch um. Der öffentliche Träger orientiert sich dabei defensiv (vermeidend) an dem ihm aufgetragenen "Wächteramt" (Kindeswohl, Kindesgefährdung); offensiv (gestaltend) hat er den Auftrag, Kinder und Jugendliche im Sinne des § 1 des SGB VIII zu beraten, zu unterstützen und zu fördern; und dies im Rahmen einer ausgeprägten Kostenverantwortung. Der freie Träger orientiert sich bei seiner Arbeit vornehmlich an den fachlichen Qualitätsstandards, natürlich aber auch an seiner Existenzsicherung.

Nachdem sich im 2. Jahr des Modellprojektes eine gut funktionierende Teamorganisation herausgebildet hatte, wurde von dem zuständigen Fachbereichsleiter und dem späteren Dezernenten (s. Kap. 5.3) massiv die Besorgnis geäußert, dass aufgrund der unterschiedlichen Interessenlagen einerseits und der engen persönlichen und fachlichen Zusammenarbeit andererseits zuviel „Nähe“ entstehen könnte, so dass die Gefahr bestünde, dass dieser Interessenkonflikt dadurch gelöst wird, dass die Vertreter des öffentlichen Trägers unterschwellig zu Gunsten des freien Trägers beeinflusst werden. Das sich hierin ausdrückende legitime **Anliegen, dass der öffentliche Träger "Herr des Verfahrens" bleibt**, muss durchaus ernst genommen werden.

Bei einer derart engen Zusammenarbeit können nur durch Organisationsstrukturen und vor allem Verfahrensregeln die jeweilige Souveränität der unterschiedlichen Träger sichergestellt werden; Personen müssen austauschbar sein können, ohne dass Funktionen oder Rollen in Frage gestellt sind.

Zum jetzigen Zeitpunkt kann uneingeschränkt festgehalten werden, dass beide Jugendhilfestationen derart klare Strukturen und Verfahren geschaffen haben, dass die zitierte **Besorgnis gegenstandslos geworden** ist.

Die wichtigsten **Strukturen** sind:

Das Jugendamts-Team, das unverzichtbar ist. Es dient u.a. (s.o.) der permanenten Selbstüberprüfung hinsichtlich des eigenen gesetzlichen Auftrags. (Auch die beteiligten freien Träger haben sich ein entsprechendes eigenes Forum geschaffen.)

Als zweites unverzichtbares Gremium wurde in beiden Jugendhilfestationen ein gemeinsames Team (Regional-Team; Kooperations-Team) geschaffen. In ihm wird der *fachliche Diskurs* geführt, durch den die Entscheidung des öffentlichen Trägers vorbereitet wird, ob ein Vorfall zum "Fall" wird, welche Maßnahme die geeignete ist und wie sie durchgeführt werden soll. Innerhalb dieses nicht-hierarchischen fachlichen Diskurses zählt allein die fachliche Qualität des Arguments, nicht aber der Status. Dieser Diskurs sollte grundsätzlich in einen Konsens münden. Erst, wenn die fachliche Klärung abgeschlossen ist, werden nicht-fachliche Fragen eingeführt: Ist die optimale Maßnahme finanzierbar bzw. wie kann sie finanziert werden? Bleibt bei dieser Entscheidung das Interesse des öffentlichen Trägers gewahrt (*Vetorecht* des öffentlichen Trägers)?

Die Erfahrung hat gezeigt, dass zu diesem System eine **kompetente Leitungsfunktion seitens des öffentlichen Trägers** gehört nebst der Bereitschaft, diese Leitungsfunktion auch ggf. als Führungskompetenz ein- und durchzusetzen. Zusammenfassend kann man von der Statusverantwortung des öffentlichen Trägers, die nicht delegierbar ist, und der fachlichen Verantwortung des gesamten Teams sprechen (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(a) S. 74)

Die wichtigsten **Maßnahmen und Regelungen** sind:

Die (durchaus legitimen) Eigeninteressen der freien Träger bei der Mitberatung über den Hilfebedarf nicht entscheidungsbestimmend werden zu lassen, kann durch geeignete Maßnahmen und Verfahrensregeln ausgeschlossen werden. Im Verlauf des Projektprozesses haben sich die folgenden Maßnahmen und Regeln hierfür als tauglich erwiesen:

1. Die Budgetverwaltung obliegt dem öffentlichen Träger. Er entscheidet, wie die Mittel eingesetzt werden.
2. Durch klare Organisationsstrukturen, Verfahrensregeln, Organisationselemente sowie eine kompetente Leitung wird die Souveränität der beiden unterschiedlichen Träger sichergestellt. Die Aufgabe des öffentlichen Trägers (Planungs- und Gesamtverantwortung) gegenüber dem freien Träger (Leistungserbringer) bleibt unverändert bestehen.

- Nur die MitarbeiterInnen des öffentlichen Trägers bringen Fälle ein.
 - Der freie Träger wird bei der fachlichen Beratung über Hilfen einbezogen, Entscheidungen werden aber vom öffentlichen Träger getroffen.
 - Neben dem Schwerpunktträger müssen Hilfen bei Bedarf auch von einem anderen Träger durchgeführt werden können.
 - Die Hilfen zur Erziehung werden in einer abschließenden Evaluation vom öffentlichen Träger überprüft.
3. Der aktuelle Stand der Ausschöpfung des Budgets muss in der Jugendhilfestation bekannt sein, um Steuerung und kostenbewusstes Handeln zu fördern. In jeder Jugendhilfestation werden die Daten auf der Leitungsebene von öffentlichem und freien Trägern vierteljährlich besprochen (Steuerungsgruppe):
- a. Durch ein auf die Region bezogenes Controlling wird die Arbeit des Schwerpunktträgers überprüft. Das Controlling soll analog zum Verfahren der integrierten Berichterstattung aufgebaut sein und jährlich erfolgen.
 - b. Qualitative Daten für die Bewertung der Arbeit werden in folgender Form erfasst werden:
 - Befragung von Klienten und externen Kooperationspartnern wie Schulen und Kindergärten
 - ggf. Auswertung von Tischvorlagen und statistische Erfassung in einer Datei.
4. Die Zusammenarbeit mit den Schwerpunktträgern ist zeitlich begrenzt. Alle 3 bis 4 Jahre wird die Zusammenarbeit überprüft und neu entschieden.

d. Die Beratungs- und Entwicklungsgruppe (BEG)

Im Verlauf des Modellprojekts „Lebensweltorientierte Einheit der Kinder- und Jugendhilfe unter Zusammenarbeit mit Schule“ (1997 – 2000) des Kreisjugendamts Hildesheim, dem Vorläuferprojekt des jetzigen Modellversuchs, verstand sich das Jugendamt zunehmend als „lernende Organisation“. Um diesen Anspruch konsequent und nachhaltig umzusetzen, wurde die Beratungs- und Entwicklungsgruppe (BEG) (zunächst Beratungs- und Steuerungsgruppe/BSG genannt.) geschaffen, die mit Führungskräften des Jugendamts und externen Beratern besetzt ist (Bange/Eberle/Schnarr: Kooperative Jugendhilfe – ein Jugendamt bewegt sich, Hamburg 2003, S. 78 ff.). Anfang 2006, als absehbar war, dass es wahrscheinlich zu einer flächendeckenden Einführung der Regionalisierung kommen würde, nahm sich diese Gruppe der Aufgabe an, parallel zum weiteren Verlauf des Modellversuchs schon vorbereitend die Erstellung des Rahmen-Konzepts hierfür zu leisten. Die bisherige Geschichte dieses Gremiums zeigt, dass es auch weiterhin beibehalten werden sollte, um die weiteren tiefgreifenden strukturellen Veränderungen zu begleiten und auch künftig die Entwicklung von Jugendhilfe und deren Organisationsformen voranzutreiben.

Empfehlungen/Fazit

1. Die **Zusammenarbeit mit einem Träger-Verbund** hat sich bewährt und sollte beibehalten werden. Der öffentliche Träger hat einen Ansprechpartner – und dennoch bleibt die Vielfalt der Träger erhalten.
2. Die Auftraggeber des Modellprojekts forderten explizit, **neue Formen engerer Zusammenarbeit mit den freien Trägern** zu erproben. Die auf diesem Auftrag basierende Organisations-Struktur der Jugendhilfestation (ein Jugendamts-Team, ein gemeinsames Stations- bzw. Kooperations-Team, besetzt mit MitarbeiterInnen des öffentlichen und des freien Trägers) hat sich bewährt und sollte beibehalten werden. Die beeindruckenden positiven Veränderungen (in beiden Jugendhilfestationen) sind eindeutig auf die in diesen Gremien entwickelten Organisationsformen, Arbeitsstrukturen und Verfahrensregeln zurückzuführen. **Dies ist das innovative Kernstück des Modellprojekts.**
3. Nur wenn die freien Träger sicherstellen, dass **ein fester Stamm an MitarbeiterInnen** vornehmlich in der Region arbeitet, ist das Prinzip der Sozialräumlichkeit umzusetzen. Dies sollte vertraglich festgelegt werden.
4. Bei einer Einrichtung weiterer Jugendhilfestationen sollte den Teams für das erste Jahr **ausreichend Zeit für Beratungen und Entscheidungsfindungen** gelassen werden. Dies zahlt sich im weiteren Verlauf aus.
5. Die Jugendhilfestationen sollten angehalten werden, den präventiven Arbeitsschwerpunkt von Beginn an aus dem einzelfallzentrierten Arbeitsablauf auszugliedern, sei es durch eine entsprechend aufgabenzentrierte Projektgruppe (Projektteam) oder durch eine Konzeptgruppe (Team-Splitting). Es sollte nicht jeder alles und es sollten nicht alle alles tun (**Delegationsprinzip**).
6. Innerhalb eines bestimmten Rahmens sollten die Jugendhilfestationen unter Berücksichtigung der möglichen Besonderheiten ihrer Region einen gewissen **Gestaltungs-Freiraum** erhalten.

7. Jede Jugendhilfestation sollte **verbindlich zwei Teams** installieren: ein Jugendamts-Team mit dem Zweck der Selbstvergewisserung, der Selbstkontrolle, der Konzeptentwicklung und der Zieldefinitionen für Steuerung. Ein Kooperations-Team, als Ort des Fach-Diskurses zur Vorbereitung der Entscheidungen des öffentlichen Trägers, der Beratung von Konzepten und der Konzipierung neuer Projekte, allgemein der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung – sowie der Steuerung (Budget).
8. Die in beiden Jugendhilfestationen entwickelten *Strukturen und Verfahrensregelungen* zur **Sicherung der Souveränität des öffentlichen Trägers bei Entscheidungsprozessen** (s. Kap. 1.4.2.3 c) *sollten grundsätzlich übernommen werden*, Modifikationen nicht ausgeschlossen.
9. Erneut: Die **Beratungs- und Steuerungsgruppe (BSG)** sollte beibehalten werden. Die regionalen Begleitgruppen werden von Süd und West weiter gewünscht, was sinnvoll ist, da sie sich bewährt haben. Für neu einzurichtende Jugendhilfestationen wird nach unserer Erfahrung die Einrichtung von **regionalen Begleitgruppen** erforderlich sein.
10. Auch die **Beratungs- und Entwicklungsgruppe (BEG)** des Jugendamtes sollte als Bewertungs- und Steuerungsinstanz für den gesamten Bereich Jugendamt (Meta-Ebene) weiterhin erhalten bleiben.

1.5 Organisation und Verfahrensweisen des Jugendamtes

Einige wichtige Schlussfolgerungen aus den Erfahrungen des Modellprojekts für eine künftige Organisation des Jugendamtes wurden im vorigen Kapitel schon beschrieben, dabei vor allem die Einrichtung der unter dem Gesichtspunkt der Kooperation/Sozialraumzentrierung als notwendig oder unverzichtbar eingeschätzten Teams und Gremien. Dies war naheliegend, weil Kinder- und Jugendarbeit grundsätzlich sowohl vom öffentlichen als auch von freien Trägern geleistet wird; dies muss sich natürlich in den zu bildenden Teams und Gremien widerspiegeln. Die folgenden Ausführungen nehmen demgegenüber die jugendamtsinternen Aspekte in den Blick.

1.5.1 Zielerreichung

1.5.1.1 Entscheidungskompetenzen werden dezentralisiert

Mit der Einrichtung von Jugendhilfestationen werden die Dienste des Jugendamtes dezentralisiert, um Leistungen bürgernah und in der Lebenswelt von Familien verankert anzubieten. Alle Entscheidungen über Hilfen zur Erziehung werden in der Jugendhilfestation getroffen. Die bisherigen Erfahrungen belegen, dass die **Delegation von Verantwortung** sich bewährt hat:

- Die Mitarbeiter/innen der Jugendhilfestationen gehen verantwortungsbewusst mit den öffentlichen Mitteln und den legitimen Ansprüchen der Klienten um.
- Das Wächteramt wird wahrgenommen.
- Schnelle Hilfen können wegen der kurzen Entscheidungswege in Krisensituationen eingeleitet werden.

1.5.1.2 Ressourcen anderer Fachdienste nutzen

Das Team West hat Beratungsangebote des Jugendamtes wie "Sexueller Missbrauch", "RAN-Stelle", "Pflegekinderdienst", "Erziehungsberatungsstelle" sowie die Schuldnerberatung eines Trägers von JuLei in die Jugendhilfestation geholt. Über die Jugendhilfestation erhalten die Angebote einen besseren Zugang zur Region, und sie unterstützen die Arbeit der Jugendhilfestation. (s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 2.2.1.3 S.30).

1.5.1.3 Konzept zur Reduzierung der Verwaltungstätigkeiten erstellen

Beide Jugendhilfestationen hatten sich vorgenommen, ein Konzept zur Reduzierung der Verwaltungstätigkeiten zu entwickeln. Dieses Bemühen nahm sehr bald eine wohl unerwartete Richtung: In beiden Jugendhilfestationen bestand Unsicherheit darüber, *was genau* Verwaltungs-Tätigkeiten sind. Bei genauerem Hinsehen wurden manche Tätigkeiten, bislang als „Verwaltungstätigkeit“ eingestuft, als genuin sozialarbeiterisches Handeln identifiziert (z.B. Gutachten erstellen). Folge: Allein durch eine nun bewusstere **veränderte Zuordnung** nahm der Anteil an tatsächlicher Verwaltungstätigkeit (Arbeitsnachweise, Statistiken) rapide ab.

Bemerkenswert ist außerdem eine **mentale Veränderung**, eine Einstellungsänderung der Mitarbeiterinnen gegenüber der Verwaltung als solcher. Verwaltung wird nicht mehr nur als fremdbestimmender Faktor sondern zunehmend als unterstützender Dienstleistungsfaktor begriffen. Man geht offensiv mit Verwaltung um und nutzt sie für die eigene Arbeit. Vorbehalte sind abgebaut worden. Dieser Entwicklungsprozess ist ein Beleg für die erhebliche Bedeutung der mentalen Ausrichtung, der inneren Haltung gegenüber einem Objekt, einem Phänomen.

Diese Erfahrungen (vgl. auch 3. Evaluationsbericht, Kap. 1.1. a, 2.2.1.1.c u. 2.2.2.c) sollten bei einer flächendeckenden Regionalisierung beachtet werden, wenn demnächst Zentralverwaltung und Fachdienstleitung die Verwaltungsabläufe einer erneuten Prüfung unterziehen werden, denn man geht davon aus, dass durchaus noch weiterer Verbesserungsbedarf besteht.

1.5.1.4 Erreichbarkeit der Jugendhilfestation sicherstellen

In beiden Jugendhilfestationen, das ist die Aussage aller Beteiligten, ist das Ziel, die Erreichbarkeit der Bezirkssozialarbeit zu verbessern, erreicht worden, Hemmschwellen wurden abgebaut (s. 2. Evaluationsbericht, Kap.1.4.). Bestätigt wird diese Einschätzung von den externen Kooperationspartnern der Jugendhilfestationen wie Gemeindeverwaltungen, Kindertagesstätten und Schulen (3. Evaluationsbericht,

Kap.2.2.2 und Kap.2.2.4). Die Verbesserung der Erreichbarkeit ist verbunden mit erheblicher Mehrarbeit der Sozialarbeiter/innen, da – auch aufgrund erreichter „Niederschwelligkeit“ z.B. in Süd - die Dienste der Jugendhilfestationen vermehrt von Familien in Anspruch genommen werden. (s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 2.1.2. c) In Süd ist aufgrund der inzwischen chronisch gewordenen Überlastung in jüngster Zeit dieser Effekt allerdings wieder gefährdet (s.o.).

1.5.2 Transferaspekte

1.5.2.1 *Delegation von Verantwortung an die Jugendhilfestation*

a. *Jugendhilfestationen und Organisationsstrukturen der Zentralverwaltung*

Die attraktiven neuen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen in den Jugendhilfestationen haben beachtliche Auswirkungen auf das professionelle Selbst-Bewusstsein der Mitarbeiter/innen des öffentlichen Trägers. So ist erkennbar, dass die **Delegation von Kompetenz und Verantwortung verstärkt ein primär an professionellen Standards orientiertes Selbstverständnis bewirkt**, das sich auch im (selbstbewussteren) Auftreten zeigen kann. Die Stabilität dieser Einstellung kann man daran erkennen, dass selbst der unstrittige Mehraufwand an Arbeitsbelastung hieran nichts ändert. Andererseits bringt das aber zwangsläufig mit sich, dass die bisherigen Arbeitsbedingungen als unattraktiv bewertet werden, so dass sich zur Zentralverwaltung ein distanzierteres Verhältnis entwickelt. Die distanzierte Haltung zur Zentralverwaltung bezieht sich allerdings nur auf die als unflexibel empfundenen typischen Strukturen des öffentlichen Dienstes, sie darf nicht als personenbezogen missverstanden werden. Aufgrund der erwähnten positiven Effekte bestätigt diese Erfahrung vielmehr, dass es richtig ist, mit der Einrichtung von JHS auch Organisationsstrukturen und Leitungsfunktionen zu dezentralisieren.

Die Schlussfolgerung hieraus kann nur sein, dass bei der Einrichtung von JHS auch Kompetenzen an die JHS delegiert werden und damit den Teamleitungen auch die Fach- und Dienstaufsicht übertragen wird. Schon jetzt ist ersichtlich, dass **eine konsequente Regionalisierung ohne eine parallel laufende verwaltungsbezogene Dezentralisierung nicht möglich ist** – es entstehen sonst (wie beobachtbar) unnötige und vermeidbare Reibungsverluste zwischen JHS und Zentralverwaltung. Bei einer flächendeckenden Regionalisierung müssen die Verwaltungsstrukturen an das Modellprojekt angepasst werden. (2. Evaluationsbericht, Kap. 1.3. (2) S. 7)

b. *Potentialkonzept schlägt Misstrauenskonzept*

Schon nach einem Jahr Modellversuch ließ sich uneingeschränkt feststellen, dass das dem Modellprojekt zugrunde gelegte Menschenbild des an sich verantwortungsbewussten, zuverlässigen, kreativen und an sinnhafter Arbeit interessierten Menschen wirklichkeitsgerechter ist als die Auffassung, dass Mitarbeiter kontrolliert und gegängelt werden müssen, um Leistung zu bringen: **Die Delegation von Verantwortung an die JHS hat sich uneingeschränkt bewährt.** Die MitarbeiterInnen in den Jugendhilfestationen, gleich ob öffentlicher oder freier Träger, gehen verantwortungs- und kostenbewusst sowohl mit den legitimen

Ansprüchen der Klienten als auch mit den begrenzten öffentlichen Mitteln um. Sie wirken in beeindruckender Weise in den Sozialraum hinein, erschließen schon nach einem Jahr in diesem Umfang nicht erwartbare Ressourcen und erzielen offenkundig nachhaltige Effekte, leisten über ihre Arbeitszeit hinaus als sinnhaft empfundene Aktivitäten in diesem Sozialraum und entwickeln die Hilfen zur Erziehung hinsichtlich der Klienten im Sinne eines selbstbestimmten Umgangs miteinander unter Wahrung ihres Subjektcharakters.

Bei einer flächendeckenden Einführung der Regionalisierung sollte dieses Konzept, auch auf die anderen Regionen übertragen werden. Identifizierung mit einem Konzept schafft Arbeitsfreude. (2. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (4) S. 41)

c. *Doppelaspekt von Dezentralisierung und Regionalisierung*

Die Aspekte der Dezentralisierung, der Regionalisierung und der Sozialraumeinbindung des Amtes einerseits und die Delegation von Entscheidungskompetenz andererseits korrespondieren miteinander. (2. Evaluationsbericht, Kap 1.4. (4) S. 9)

d. *Status der Leitung*

Für die Leitungskompetenz des öffentlichen Trägers in den Jugendhilfestationen müssen **klare Entscheidungen** getroffen werden. Aufgrund der Erfahrungen im Modellprojekt muss mit Nachdruck darauf hingewiesen werden, dass Mitarbeiter/innen, die die Leitung übernehmen, die Bereitschaft mitbringen müssen, diese Funktion tatsächlich auch wahrzunehmen. (3. Evaluationsbericht, Kap. 2.4. (b) S. 78)

1.5.2.2 *Veränderungseffekte für die Zentrale des Jugendamtes*

Verfahrens- und Strukturveränderungen vor Ort in den Jugendhilfestationen haben offensichtlich auch Veränderungseffekte für die Zentralverwaltung. Es bilden sich notwendige Funktionen für das Modellprojekt heraus. Als Beispiele seien genannt:

- Die Jugendamtsleitung übernimmt die Funktionen:
 - + Lösung von (fachdienstübergreifenden) Problemen und Konflikten,
 - + Festlegung der Rahmenbedingungen für die Arbeit in den Regionen,
 - + Verhandlungen mit den freien Trägern.
- Durch neue dezentralisierte Entscheidungskompetenzen und die damit verbundenen Verwaltungsabläufe ergeben sich Veränderungen auch für die Abwicklung der wirtschaftlichen Jugendhilfe. Das Budgetcontrolling bekommt eine zentrale Bedeutung für die Beurteilung der Arbeit der Jugendhilfestation. Die Teamleitungen in den Jugendhilfestationen und die Fachdienstleitung benötigen die rechtzeitig gelieferten und aufgearbeiteten Daten zwingend zur Budget-Steuerung.
- Die Jugendhilfeplanung erhält mit der Sicherstellung der quantitativen und qualitativen Datenerhebung (Controlling + Evaluation) und der Unterstützung

der Jugendhilfestationen bei der Hinwendung zum Feld einen neuen Aufgabenbereich.

(Anm.: Diese Beschreibung bezieht sich auf die Zeit des Modellversuchs. Künftig werden durch Veränderung der Verwaltungs-/Organisationsstrukturen auch Veränderungen/Verschiebungen hinsichtlich der hier genannten Aufgaben/Verantwortlichkeiten eintreten; z.B. werden die hier der Jugendamtsleitung zugeordneten Funktionen möglicherweise der Fachdienstleitung zugeordnet werden.)

Mit dem neuen Controlling und der Arbeit der Jugendhilfeplanung wird der Blick stärker auf die Regionen und die Gemeinden gelenkt: Was geht dort vor, welche Probleme sind dort, was wird dort gemacht, wie entwickeln sich die Regionen / Gemeinden? (1. Evaluationsbericht, Kap. 1.1. (3) S. 18)

1.5.2.3 Notwendigkeit begleitender Unterstützung

Der Projektverlauf hat an einem Beispiel gezeigt, dass manchmal relativ kleine Veränderungen große Entlastungen und motivierende Wirkungen haben können. Im ersten Halbjahr haben sich beide Teams des öffentlichen Trägers nicht ausreichend unterstützt empfunden. Aufgrund der Auseinandersetzungen in den Begleitgruppen traf der Jugendamtsleiter die Entscheidung, ab sofort in regelmäßigen Abständen die beiden Jugendhilfestationen aufzusuchen. Diese Entscheidung führte sofort zu gruppendynamischer Entlastung und für das Modellprojekt wichtige Veränderungen:

Viele organisatorische Probleme, die bisher zu Unzufriedenheiten und Missverständnissen geführt hatten, konnten schnell geregelt, Vorbehalte gegen die Verwaltung gemindert und die Arbeitszufriedenheit durch dieses sich "Ernstgenommenfühlen" gestärkt werden.

Die Schlussfolgerung bei einer flächendeckenden Einführung der zentralen Strukturen: Diese **Funktion einer verbindlichen Vermittlung von Verwaltung und dezentraler Jugendhilfestation** muss sichergestellt/institutionalisiert werden. Innovationen benötigen unterstützende Begleitung. (2. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (3) S. 40)

1.5.2.4 Modernisierungseffekte durch Kooperation

Veränderungen hin zu einer Entsäulung der Hilfen zur Erziehung werden von der Verwaltung teilweise als Zumutung, wenn nicht gar als „Revolution“ empfunden - Irritationen sind da ganz natürliche Reaktionen. Derartige Veränderungen erweisen sich im besten Sinn als „Innovation“, denn sie zwingen alle Beteiligten, Anspruch und Widerstand zu begründen, und dies führt in der Regel zu Korrekturen auf beiden Seiten und schließlich zur Einführung neuer Verfahrensweisen. Denn Routinen sind nichts anderes als Problemlösungen, die sich in der Praxis bewährt haben, und Innovationen sind Problemlösungsversuche für den Fall, dass Routinen (z.B. durch Veränderung der Rahmenbedingungen) nicht mehr optimal sind.

Die Akteure im Feld gewinnen durch solche Diskurse zwangsläufig zusätzliche, nämlich wirtschaftliche und verwaltungstechnische Einsichten und Kompetenzen, die Verwaltung wird offener und flexibler. Insofern kann man schon nach dieser relativ kurzen Zeit beachtliche Modernisierungseffekte dieser Art feststellen; die Jugendhilfe wird zeitgerechter und überlebensfähiger. Die Akteure im Feld wiederum lernen über solche Erfolge, die Reibungen und Widerstände seitens der Verwaltung als notwendige und gewollte Effekte zu begreifen und nicht als überflüssige, lästige Erschwernis ihrer Arbeit. (1. Evaluationsbericht, Kap. 2.3. (e) S. 85)

1.5.2.5 Steuerung und Transparenz (Daten)

Steuerung ist gewollt. Um steuern zu können, braucht man Ziele und Daten. Erstere stehen in den Konzepten, letztere muss man abrufen oder selber liefern; gleichgültig, ob damit der fachliche oder finanzielle Aspekt angesprochen ist; denn Steuerung ist zwingend angewiesen auf Fakten und deren Transparenz, was einerseits Dokumentation und jederzeitigen Zugang zu Daten, andererseits aber auch deren fachgerechte Aufbereitung voraussetzt. Es ist ganz einfach: Was nicht bekannt bzw. verstanden ist, kann man nicht beeinflussen.

Was den Zugang zu Daten angeht, ist es zum einen nötig, dass die Jugendhilfestation Zugang zu Daten hat. Das ist noch immer nicht vollständig gewährleistet. Insbesondere mit der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sind hier Verbesserungen dringend notwendig. Die Daten der Wirtschaftlichen Jugendhilfe sollten unbedingt hinsichtlich der Jugendhilfestationen gebrauchsgerechter aufbereitet werden.

Für die Steuerung auf Makroebene ist die Jugendhilfestation selbst für die Dokumentation von Daten verantwortlich. Ebenso ist die Evaluation auf Daten und Zulieferung angewiesen. Das für den Evaluationszeitraum vorliegende Material gibt interessante Hinweise darauf, von welchen Faktoren Quantität und Qualität der Datenproduktion abhängig sind; offensichtlich sind dabei **die subjektiven Faktoren von ihrer Bedeutung her durchschlagender als objektive Faktoren.**

Der wichtigste objektive Faktor dürfte die Arbeitsbelastung sein. Dieser Faktor ist insbesondere in der Region Süd auch nachweisbar. Die wichtigsten subjektiven Faktoren sind die Einsicht in die *Sinnhaftigkeit* der Datenerhebung, damit verbunden die *Einstellung/Haltung* gegenüber der Datenerhebung und schließlich der *Grad an Entscheidungsfähigkeit im Zusammenhang von Prioritäten- und Grenzsetzung*. Hinsichtlich dieser 3 Faktoren sind die Akteure der Jugendhilfestationen – wie das vorgelegte Material belegt – deutlich unterscheidbar.

Muster 1: Datenerhebung als Zumutung und Fremdbestimmung; sie hält vom Eigentlichen (der „Arbeit am Klienten“) ab; das Handeln orientiert sich primär nicht an präzise bestimmten und begründeten Prioritäten.

Muster 2: Datenerhebung kann eine notwendige und letztlich für die eigene Praxis hilfreiche Notwendigkeit sein, denn Daten können Orientierung geben, Grundlage für richtige Prioritätensetzung sein und damit die Arbeit erleichtern. Eigene Datenproduktion wird deshalb als sinnvoll und unterstützend bzw. praxisrelevant eingeschätzt.

Diese Problematik ist übrigens den MitarbeiterInnen der freien Träger relativ unbekannt, weil sie von vornherein auf Datenproduktion (aus eigenem Interesse) ausgerichtet sind, diese als selbstverständlich empfinden. (3. Evaluationsbericht, Kap. 2.4. (a) S. 40)

1.5.2.6 Erreichbarkeit – ein Kriterium für die Regionen-Bildung

„Erreichbarkeit“ bildet sich als wahrscheinlich härtestes Kriterium für die Regionen-Bildung heraus, wobei es sich um ein durchaus komplexes Phänomen handelt:

- Örtliche Nähe der Jugendhilfestation zu den Bürgern und den Institutionen der Region,
- Verbesserung der Ansprechbarkeit der Jugendhilfestation durch die Anwesenheit einer Verwaltungskraft und durch technische Ausstattung wie Handys und Anrufbeantworter,
- persönliche Ansprechbarkeit der Bezirkssozialarbeiter/innen in den Gemeinden in Sprechstunden, durch Mitarbeit in Vernetzungsgremien und regelmäßige Besuche von Kindertagesstätten, Schulen etc.,
- Weitergabe von Informationen durch Mitarbeiter mit hoher Identifikation in überschaubaren Teams,
- Verminderung von Hemmschwellen (z.B. durch positive Öffentlichkeitsarbeit).

(s. 2. Evaluationsbericht, Kap. 1.4.(3) S.8)

Je nachdem, für wie viele Regionen man sich entscheidet, werden diese Kriterien nicht alle gleichermaßen gut erfüllt werden können; Kompromisse sind da notwendig. Im Gespräch mit den Gemeinden, denen dieser Aspekt besonders wichtig ist, wird man mögliche Bedenken mit Hinweis aus den Erfahrungen des Modellversuchs zerstreuen können:

Wir unterscheiden inzwischen genauer zwischen „**Präsenz**“ und „**Erreichbarkeit**“. **Erstere ist der wichtigere Aspekt:** Die Jugendhilfestation ist in den Gemeinden stärker präsent als vor der Regionalisierung. Hierfür verantwortlich sind die sozialraumzentrierten Maßnahmen. Die Erreichbarkeit ist ein eher technisches Problem, das mit Hilfe einer Verwaltungskraft und modernen Kommunikationsmitteln (Handy, Anrufbeantworter) gelöst werden kann. Die zuvor skeptischen Gemeinden der Regionen Süd und West sehen heute kein Problem mehr in der Ortswahl der Jugendhilfestation, sie sehen sich nicht vernachlässigt.

1.5.2.7 Erreichbarkeit - Paradoxien bei der Zielerreichung

In der Jugendhilfestation Süd wurde das Ziel der Erreichbarkeit so gründlich erreicht, dass sie zu einem sozialen Treff mit entsprechendem Publikumsverkehr geworden ist. Die Jugendhilfestation wird inzwischen derart "niederschwellig" erlebt, dass bei ihren Besuchern nicht die Spur von Scheu auszumachen ist – man fühlt sich wohl. Für die Arbeit der MitarbeiterInnen wirkt sich dies inzwischen allerdings kontraproduktiv aus: Sie werden in ihrer Kerntätigkeit erheblich behindert.

Gleiches gilt für die Entwicklung einer Öffnungskultur in den Sozialraum hinein. Das Zugehen auf Institutionen, die Offenheit für deren Anliegen, die intensive Öffentlichkeitsarbeit und das damit verbundene positive Image – dies alles gehört dazu, dass

Institutionen "niederschwellig" werden. Ein Phänomen, das inzwischen auch für West gilt. Dies alles ist zwangsläufig auch zu einer zunehmenden Belastung für die MitarbeiterInnen geworden. Man kann vermuten, dass bei einer flächendeckenden Regionalisierung besonders hinsichtlich der Zielerreichung erfolgreiche Jugendhilfestationen letztlich einen Mehrbedarf an Personal entwickeln. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.3.(i) S.77)

1.5.2.8 "Überlastung"

a. Problemstellung

„Überlastung“ ist (im Gegensatz zu objektiv feststellbaren personellen Unterbesetzung) kein neutraler bzw. objektiver Begriff. Hier fließen sowohl objektive wie subjektive Faktoren zusammen. Überlastung ist immer auch der Eindruck, überlastet zu sein. Wovon hängt dieser aber ab? Es gibt Berufsgruppen, die arbeiten 60 Stunden in der Woche und sind zufrieden. Es gibt Berufsgruppen, die arbeiten 40 Stunden und sind unzufrieden oder zwiespältig. Worin liegen derartige Unterschiede begründet?

Auch in den Modellregionen sind unterschiedliche Formen des Umgangs mit der – objektiv nicht bestreitbaren - Überlastung zu beobachten. Dort, wo sie zur wirklichen Last oder zur Zwiespältigkeit führt, liegen oft Formen der Selbst-Überforderung, des überhöhten Selbstanspruchs vor. Dies wäre bearbeitbar. (Dass es und wie es innerhalb eines Teams geschieht, ist in Kapitel 2.1 e. nachlesbar.)

b. Aufgabenstellung

Es zeigt sich, dass es äußerst schwierig ist, bei den fließenden Übergängen von subjektiv empfundener und objektiv vorhandener Be- bzw. Überlastung Kriterien zu definieren, die einerseits sach- und situationsgerecht sind und andererseits von allen Beteiligten akzeptiert werden können. Das ist auch deshalb schwierig, weil es aufgrund der unterschiedlichen Grade an Belastbarkeit, Erfahrung und Qualifikation der einzelnen MitarbeiterInnen keine objektiv für alle gleichermaßen zutreffende Grenzlinie zwischen zumutbarer Belastung und unzumutbarer Überlastung geben kann.

Vor dem Hintergrund vorhandener Überlastungserfahrung (vornehmlich verursacht durch personelle Unterbesetzung) muss in den folgenden Monaten (noch vor der Einrichtung weiterer Jugendhilfestationen) versucht werden, Belastungsindikatoren zu definieren und derart zu operationalisieren, dass – unter Berücksichtigung einer gewissen Toleranzbreite – **eine überprüfungsfähige Definition von Überlastung** geleistet und erprobt wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mitarbeiter/innen bei dieser Problematik ernst genommen und nicht im Stich gelassen werden. Und: Wie kann/soll im Falle von Überlastung angemessen reagiert werden? **Bei der Einrichtung weiterer Jugendhilfestationen wird der Frage der Mehr- und Überbelastung eine zentrale Bedeutung zukommen**, auch hinsichtlich der Faktoren Motivation, Engagement, Frustration und „innerer Kündigung“. Bei derartigen Problemstellungen mag es hilfreich sein, sie mit Hilfe neutraler oder externer Moderation zu thematisieren und jeweils Lösungen zu suchen. (3. Evaluationsbericht, Kap. 1.3.(c) S.7f; Kap. 2.4.(c) S.78f)

1.5.2.9 Integration der Jugendgerichtshilfe

a. Problemstellung

Bewusst wurde in den beiden Jugendhilfestationen ein unterschiedlicher Ansatz verfolgt. In der Jugendhilfestation Süd sollte eine völlige Entspezialisierung erfolgen und in der Jugendhilfestation West eine modifizierte Spezialisierung erhalten bleiben.

Aus den Erfahrungen können folgende Erkenntnisse gezogen werden:

- Auch bei einer Integration in die Bezirkssozialarbeit muss ein Mitarbeiter die Verantwortung für die Weiterentwicklung des fachlichen Schwerpunkts Jugendgerichtshilfe bekommen.
- Die Zuständigkeit nur eines Sozialarbeiters für eine Familie sowohl bei den Hilfen zur Erziehung als auch im Falle von Straffälligkeit bei der Begleitung im Jugendgerichtsverfahren wird als Vorteil für die Klienten gesehen. (s. Kap.2.1.2. Pkt. a)

Bei beiden Ansätzen werden Schwächen genannt:

Ansatz Süd (völlige Integration):

- Der entspezialisierte Jugendgerichtshelfer wird wegen der Erhöhung der Fallzahlen im Bereich der Hilfen zur Erziehung von der Bezirkssozialarbeit einerseits völlig vereinnahmt; das Arbeitsfeld der Jugendgerichtshilfe droht, an den Rand gedrängt zu werden. Andererseits wird er nicht als Entlastung für die Bezirkssozialarbeit empfunden, weil die erhöhten Fallzahlen den Zugewinn wieder „auffrisst“.
- Die neu hinzugekommenen Aufgaben der Jugendgerichtshilfe (Begleitung bei Gericht, Überwachung der Ausführung der Weisungen des Jugendgerichtes, z.B. Arbeitsauflagen) werden – additiv - als weitere, zusätzliche und zeitlich belastende Arbeit empfunden. Zudem besteht die rechtliche Unklarheit, ob diese Tätigkeit überhaupt eine Aufgabe der Jugendhilfe ist. (s.3. Evaluationsbericht, Kap. 2.1.2. Pkt. a)

Ansatz West (Integration einer Jugendgerichtshilfe-Spezialistin ins Team):

- Aus dem Freiraum der spezialisierten Jugendgerichtshilfe ergibt sich ein gruppenspezifisches Problem durch eine subjektiv unterschiedlich empfundene Arbeitsbelastung. (s. 3. Evaluationsbericht, Kap. 2.2.2 Pkt. g)
- Die Bezirkssozialarbeiter/innen sind den Gemeinden zugeordnet, während der/die Jugendgerichtshelfer/in als Spezialdienst für alle Gemeinden zuständig ist. Bei der flächendeckenden Regionalisierung, wenn die Jugendgerichtshilfe für 4 oder 5 Gemeinden die Aufgaben wahrnimmt, kann die spezialisierte Jugendgerichtshilfe nicht in allen Gemeinden gleichermaßen in die sozialen Strukturen eingebunden sein.

b. Aufgabenstellung

Nach den bisherigen Erfahrungen müsste versucht werden, gewissermaßen einen dritten Weg zu finden. Kann die Lösung darin liegen, dass der Kernbereich der

mehrfach Auffälligen als quasi rest-spezialisierter Bereich in einer Hand erhalten bleibt (zwischenzeitliche Fragestellung in Süd)? Gibt es Kriterien, nach denen man den Grad der Arbeitsbelastung unterschiedlicher MitarbeiterInnen bemessen kann (zwischenzeitliche Problematik in West)?

Die beteiligten Mitarbeiter/innen aus den Jugendhilfestationen und die für die Jugendgerichtshilfe verantwortliche Fachdienstleitung sollten eine Zwischenbilanz vornehmen. Für Modifikationen der Ansätze sollten die von den Beteiligten bisher genannten Vorschläge geprüft werden. Zentrale Fragen hierfür sind:

- welche Auswirkungen haben die Modelle für die Klienten und
- wie sieht es mit der Effektivität und Effizienz der unterschiedlichen Modelle aus?

Oder kann der aktuelle Lösungsvorschlag der Jugendhilfestation Süd zur Leitlinie werden:

Inzwischen hat man in der Jugendhilfestation Süd eine Lösung gefunden, die von allen gleichermaßen spezifisch für diese Jugendhilfestation als sach-, person- und situationsgerecht eingeschätzt wird. Der Vorschlag von dort: Jede Jugendhilfestation sollte selbstverantwortlich die jeweils für ihr Team und ihre Region günstigste Lösung finden.

Ziel sollte es sein, mit inhaltlichen Vorgaben (z.B. einer Leitlinie) für die Jugendgerichtshilfe eine einheitliche Regelung für den Fall einer flächendeckenden Regionalisierung zu schaffen.

1.5.2.10 Jugendhilfeplanung

a. Kombination von allgemeiner und spezifischer Jugendhilfeplanung

Die im Konzept vorgenommene Definition der Jugendhilfeplanung (s. Anlage 1) hat sich als umfassend genug und tragfähig erwiesen, wobei es in der Natur der Sache lag, dass durch den Modellcharakter des Versuchsverlaufs die in der Definition enthaltene Aufgabenstellung unter besonders günstigen Bedingungen erfüllt werden konnte. Dies gilt insbesondere für die angestrebte Verbindung der beiden Ansätze von Jugendhilfeplanung, wie sie im Konzept beschrieben werden (vergl. hierzu ausführlich Bange, Eberle, Schnarr: Kooperative Jugendhilfe – Ein Jugendamt bewegt sich, Hamburg 2003, Seite 127 ff.). Durch die in den Modellversuchen angebundene Evaluation konnte ein umfassendes und differenziertes Datenmaterial aus der Praxis heraus gewonnen werden, das im Sinne der Jugendhilfeplanung sowohl in der Entwicklung Impulse zu setzen vermochte als auch Steuerung möglich machte (spezifische Jugendhilfeplanung). Zuzüglich wurden Verfahren institutionalisiert, die in der Lage waren, die aus der Praxis heraus gewonnenen Einsichten in einen größeren Rahmen zu setzen, wodurch überhaupt erst Regionen übergreifende Vergleiche und damit situations- und sachgerechte Bewertungen möglich wurden (allgemeine Jugendhilfeplanung).

Diese Kombination von allgemeiner und spezifischer Jugendhilfeplanung hat sich bewährt: die Ergebnisse waren für Politik, Verwaltung und Praxis relevant, orientierend und praktisch umsetzbar. Dieser Ansatz soll deshalb weiter verfolgt werden. Durch die inzwischen erfolgte Einrichtung einer vollen Planstelle (Koordination und Jugendhilfeplanung) wird dies auch möglich sein.

b. Zuordnung der Stabsstelle zum Jugendamtsleiter

Auch die Zuordnung der Stabsstelle zum Jugendamtsleiter hat sich als richtig erwiesen, weil hierdurch sichergestellt werden konnte, dass die Jugendhilfeplanung innerhalb der Verwaltungshierarchie einen ernst zu nehmenden Status bekam und ihr damit verbunden die notwendige Durchsetzungskraft beschieden war. Auch für die Kolleginnen und Kollegen in den Jugendhilfestationen hat sich dieser Status sehr bedeutsam herausgestellt, weil sie aufgrund dessen die berechnete Erwartung haben durfte, dass gemeinsame Vereinbarungen mit dem Jugendhilfeplaner auch in der Verwaltung ernst genommen wurden. Hinzu kam als weitere wichtige Funktion, dass der Jugendhilfeplaner Problematiken, Vorhaben und Anliegen aus der Jugendhilfestation unmittelbar für die Leitungsebene transparent und nachvollziehbar machte (Mittlerfunktion). Die hiermit angesprochene Mittlerfunktion konnte auch konzeptgemäß innerhalb des Jugendamtes zu den verschiedenen Fachdiensten und schließlich auch zu den freien Trägern derart umgesetzt werden, dass sie jederzeit in den Prozess des Modellversuches integriert waren. Die Praxis hat außerdem gezeigt, dass eine in dieser Weise ausgerichtete Jugendhilfeplanung durch den damit verbundenen allgemeinen Überblick in der Lage ist, die in manchen regionalen Problemstellungen, Erkenntnissen und Erfahrungen enthaltenen verallgemeinerbaren und fachdienstübergreifenden (transferfähigen) Aspekten zu erkennen, sie auf die Leitungsebene einzubringen, sie auch für andere Fachdienste nutzbar zu machen und somit wiederum innovative Impulse für das Jugendamt zu geben.

c. Jugendhilfeplanung und Koordination der regionalen Jugendhilfe

Es hat sich weiterhin gezeigt, dass es richtig war, der Planstelle Jugendhilfeplanung die Koordination der regionalen Jugendhilfe zuzuordnen. Dies ist schon deshalb sinnvoll, weil die Arbeitsschwerpunkte Datenerhebung/Kleinauswertung, Beratung und Unterstützung, Evaluation und Impulssetzung in nahezu natürlicher Weise auch Koordinationstätigkeiten impliziert (Datenaustausch, Vermittlung von Transfers, die schon erwähnte Mittlerfunktion usw.).

Insgesamt lässt sich sagen:

- der Jugendhilfeplaner ist für das Jugendamt Lieferant ausgewerteter Daten, die als Grundlage für Entscheidungen genutzt werden können;
- für die Jugendhilfestationen und die freien Träger ist er eine feste Größe als Ansprechpartner, Mittler (Transparenz herstellen zwischen verschiedenen Institutionen), Informationsquelle, Unterstützer und Berater.

d. Einbeziehung externer Beratung

Im Rahmen des Modellprojektes "Lebensweltorientierte Einheit der Jugendhilfe unter Zusammenarbeit mit Schule" war konzeptionell die Einbeziehung externer Beratung (Landesjugendamt und Wissenschaft) vorgesehen. Durch deren Fachlichkeit, Unabhängigkeit und unbefangene Sicht "von außen" wurden derart weiterführende Impulse eingebracht, dass die Einbindung externer Berater nicht nur in der damals geschaffenen Beratungs- und Entwicklungsgruppe (BEG) auf der Leitungsebene des Jugendamtes beibehalten wurde, sondern allgemein auch für den Modellversuch "Regionalisierung". Insbesondere für den Jugendamtsleiter und Jugendhilfeplaner

waren hiermit zusätzliche Unterstützung und Entlastung verbunden. In Einzelfällen wurden von den externen Beratern klar und unmissverständlich Problematiken und Defizite in einer offenen und direkten Weise ausgesprochen, wie es eben nur unabhängigen Außenstehenden in dieser Deutlichkeit möglich ist – ein vom Konzept her gewollter und damit letztendlich akzeptierter Effekt. Eine über den Modellversuch hinausreichende Beratung wird auch die Alltagsarbeit qualifizierend unterstützen.

Empfehlungen/Fazit

1. Die **Aspekte Dezentralisierung/Regionalisierung** und Sozialraumeinbindung des Amtes einerseits und die Delegation von Entscheidungskompetenz andererseits korrespondieren miteinander.
2. Die **Delegation von Verantwortung** hat sich bewährt. Bei der Neueinrichtung von Jugendhilfestationen werden den Teamleitungen Kompetenzen zu übertragen sein (z.B. Fach- und Dienstaufsicht); der **Status der Teamleitungen** muss verbindlich festgelegt sein.
3. **Verwaltungsstrukturen** müssen an das Arbeitskonzept der JHS angepasst werden. Verfahrens- und Veränderungseffekte vor Ort in den JHS haben auch Veränderungseffekte für die Zentralverwaltung. Neue Funktionen für die Jugendamtsleitung sind schon beschreibbar (s. Kap. 1.5.2.2 und 1.5.2.3).
4. Gewollte Steuerung ist angewiesen auf Transparenz durch Daten. **Datenerhebung** durch die JHS ist aufgrund von empfundener Überlastung und/oder distanzierter Einstellung problematisch. Hierfür müssen institutionalisierte Lösungen gefunden werden.
5. Es ist von vornherein damit zu rechnen, dass bei erfolgreicher Arbeit der Jugendhilfestationen (Stichworte: Erreichbarkeit, Niedrigschwelligkeit, Öffnung zum Sozialraum hin) zunächst ein Mehrbedarf und damit ein **Mehraufwand an Kosten und Arbeitszeit** entsteht. Dies wird teilweise durch Einsparungen an anderer Stelle bzw. durch langfristige Spareffekte aufgewogen.
6. Die **Ressourcen anderer Fachdienste** lassen sich gut in die Arbeit der Jugendhilfestation integrieren. Hierfür sollten konzeptionelle Lösungen gefunden werden.
7. **Zufriedenheit der MitarbeiterInnen** ist ein wichtiger Produktivitätsfaktor. Komplexe und langfristige Zusatzbelastungen, wie sie die Neueinrichtung einer JHS mit sich bringen, können negative Effekte auslösen. Der bei MitarbeiterInnen zu erwartende Eindruck von Mehr- bis Überbelastung muss vorbehaltlos aufgegriffen, ehrlich thematisiert und fair gelöst werden. Der regelmäßigen unterstützenden Begleitung durch die Amtsleitung kommt dabei eine große Bedeutung zu.
8. **Rolle und Funktion der Jugendgerichtshilfe** ist weiterhin nicht geklärt. Auf der Basis der bisherigen Erfahrungen müssten vor einer möglichen Neueinrichtung von JHS Lösungen gefunden bzw. modifizierte Verfahren erprobt werden.

2. Die Modellregionen

2.1 Die Gruppendiskussion

Erneut wurden in beiden Modellregionen strukturierte Gruppendiskussionen mit den vor Ort arbeitenden MitarbeiterInnen des öffentlichen und der freien Träger durchgeführt. Die folgende Auswertung beschränkt sich weitgehend auf die Systematisierung; die einzelnen Aspekte werden vornehmlich durch die Auswahl charakteristischer Aussagen illustriert und belegt.

a. *Zur Bedeutung von Teamorganisation und einer Ethik der Teamarbeit*

▪ Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit

Bei den Jugendhilfestationen hat sich im Verlauf des Modellprojektes eine Team-Ethik entwickelt. Diese Ethik umfasst sowohl die Haltung der Einzelnen wie auch den Umgang mit der „Sache“:

„Jeder ist pünktlich aus einer inneren Haltung heraus. Jeder hat Interesse daran, weil die Arbeitszufriedenheit sehr groß ist.“

„Ich sehe eine Verantwortlichkeit der Teammitglieder in der Sache, die zu einer großen Verbindlichkeit führt. Darüber hinaus äußert sich jeder, wenn er unzufrieden ist.“

Diese Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit führen gleichermaßen beide Teams auf den wechselseitigen Respekt füreinander und die gesteigerte Aufmerksamkeit und Verantwortung für die Arbeitsaufgaben zurück. In beiden Teams ist dieses ethische Bewusstsein so selbstverständlich geworden, dass es nicht thematisiert werden muss. Festzuhalten ist, dass Respekt und Sachverantwortung sowohl die Mitarbeiter des Jugendamtes untereinander als auch den Umgang zwischen öffentlichen und dem freien Träger einschließt.

▪ Teamorganisation als Erfolgsfaktor

Die Teamorganisation wird von beiden Kollegien als die wichtigste Voraussetzung für erfolgreiche Jugendhilfe begriffen:

„Ja, nur dadurch kann man diese Ziele erreichen. Sonst arbeitet man wieder in Stiefeln, die man vorher schon hatte und geht zurück an den Schreibtisch. Derjenige muss rausgehen, muss offen sein, muss wirkliche Ideen mit reinbringen, nicht nur profitieren vom Team. Er muss selbst etwas beisteuern...sonst bin ich der Sozialarbeiter von damals.“

▪ Loyalität und Solidarität als kompensatorische Teameffekte

In der praktischen Arbeit bewirken Respekt und Sachverantwortung verlässliche Loyalität und Solidarität: Man hilft sich, ermutigt und unterstützt sich, man springt füreinander ein, bringt Geduld auf und nimmt gegebenenfalls einem überlasteten Kollegen Arbeit ab. Insgesamt führt die hierdurch entstehende, für beide Jugendhilfestationen typische Atmosphäre, zu Arbeitszufriedenheit – selbst bei Überlastung:

„Hier in der Jugendhilfestation gibt es eine sehr enge Zusammenarbeit untereinander. Wenn ein Kollege nicht da ist und Klienten im Flur stehen, werden sie von den anderen übernommen.“ „Dem gegenüber sehe ich aber auch, dass die Kollegen mehr aufeinander gucken, damit nicht jemand überlastet wird.“ „Dass wir so wenig sind, dass wir aufeinander eingehen und uns Fälle abnehmen, ohne großes Geschrei: Da bin ich doch nicht zuständig!, Was soll dass?, das führt aber auch wieder dazu, dass der Einzelne Wertschätzung erfährt, oder dass wir irgendwelche Aktionen machen – Mensch, das ist toll! Bring jemandem ein Blümchen mit oder so eine Nummer, um zu zeigen, ich nehme dich wichtig. Mir geht es im Moment dreckig, und das kann ja auch privat sein. Das muss nicht dienstlich sein. Das hilft.“ „Es gibt eine Tendenz, im Team mehr zu arbeiten, Opfer zu bringen für die Arbeit.“ Dass dies auch eine problematische Seite hat, wird zwar gesehen, ändert jedoch nichts an diesen positiven Effekten. „Das ist auch wieder etwas Paradoxes. Eigentlich hilft es, aber es verschleiert natürlich auch einiges. Wobei ich aber sehe, dass das Positive für mich überwiegt. Das ist meine ganz subjektive Einstellung. Wie andere das sehen in Hildesheim, das weiß ich nicht.“

- Team als Ansporn zur Selbsthilfe

Das Team fördert nicht nur die Zufriedenheit seiner Mitglieder, es ist zugleich auch Kraftquelle, die offenbar eine Mischung aus Selbstbewusstsein, Stolz und erhöhter Anstrengungsbereitschaft bewirkt:

„Ich denke, dass mir diese Arbeit, die ich hier mache, so viel Spaß macht. Und da ist noch so viel Motivation drin, dass ich nicht nach außen signalisieren muss, wie schwer es mir fällt. Von dort kann ich keine Hilfe bekommen. Ich habe so viel Freiraum in der Arbeit hier in der Station, dass das ein Grund ist zu sagen, ich muss nicht noch nach außen klagen. Das können wir hier unter uns im Team ganz gut regeln.“ (Öffentlicher Träger)

„Es gibt nur wenige Fachleistungsstunden, womit man klarkommen muss. Du kriegst halt nicht mehr Stunden. Du musst mit den gebuchten Stunden auskommen. Bei der Bezirkssozialarbeit ist es anders. Die sitzt da in einem Sandhaufen und buddelt, und da kommt immer neuer Sand nach. Mich wundert da noch die Bereitschaft, trotzdem immer neue Dinge zu machen....Es wäre eigentlich naheliegend, den Fall weg zu geben an den Ambulanten. Das wäre ja der schnellste Weg. Stattdessen macht man sich noch Gedanken, was man da noch machen kann, ohne dass es auf das Budget schlägt. Das ist alles zusätzliche Arbeit.“ (Freier Träger)

b. Vorurteile und Fehleinschätzungen wurden widerlegt

- Regionalisierung führt zu Einzelkämpfertum

Vor der Installation der beiden Jugendhilfestationen befürchteten die Mitarbeiter des Jugendamtes, dass die Regionalisierung wegen der Zuordnung zu einzelnen Gemeinden zwangsläufig zu einem „Einzelkämpfertum“ führen würde. Die Praxis hat das Gegenteil bewiesen:

„Früher, wenn ich das so sehe, waren wir Einzelkämpfer. Jetzt sind mehrere im Boot... Da kann man hier eine Meinung hören und da; es arbeiten mehrere am gleichen Fall und jeder sieht das ein bisschen anders. Das sind Ressourcen, die sind unheimlich wichtig.“

- Die enge Kooperation von öffentlichem und freiem Träger führt zu Rollendiffusionen.

„Diese Kooperation, wie sie hier in der Jugendhilfestation stattfindet, ist ein extremer Zugewinn bei der Zusammenarbeit vom öffentlichen und freien Träger. Es ist ein zentraler Baustein, der eine große Bedeutung für die Regionalisierung besitzt; ohne diesen Baustein wäre die Umsetzung der Sozialraumorientierung wesentlich schwerer.“

„Die Zusammenarbeit hat zu einem Demokratisierungsprozess innerhalb der Jugendhilfestationen geführt. Die fachlichen Diskurse haben bisher immer zu einer Entscheidung im Konsens geführt. Diesen Aspekt sehe ich durch den Prozessverlauf, bei dem diese enge Kooperation in Frage gestellt ist, als bedroht an.“

„Ich sehe nicht, dass die Rollenklarheit verloren geht. Ganz im Gegenteil. Im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen ist viel klarer geworden, wer welche Rolle hat. Der Blick ist geschärft worden für das Thema.“

„In der Diskussion ist jeder in seiner Rolle, die er von Amts wegen bekleiden muss. Darüber hinaus können wir sehr viel Zeit einsparen, weil die Einleitung von Hilfen zur Erziehung einfacher geworden ist. Außerdem bringen die freien Träger Methoden und Techniken ein, die bisher nicht zum Repertoire der Bezirkssozialarbeit gehört haben.“

- Teamarbeit hält von der eigentlichen Arbeit ab

„Die Arbeitsstrukturen sind für mich leichter geworden, weil wir ja auf jeden Fall ein enges Miteinander haben im ambulanten Bereich. Die Effizienz ist auf jeden Fall besser geworden...Sie sind an dem Punkt angelangt, wo sie sagen, bei der Zusammenarbeit, bei der Teamarbeit kann man nicht kürzen. Das was wir jetzt haben, das muss auch so bleiben. Die Teamarbeit belastet auf keinen Fall die fachliche Arbeit.“

c. Jugendhilfe und Verwaltung

- Verwaltungstätigkeit / Facharbeit

In der Gruppendiskussion wird von beiden Jugendhilfestationen bestätigt, dass sich die Frage nach dem Verhältnis von fachlich professioneller Arbeit und Verwaltungstätigkeit völlig verändert hat. Dazu tragen Einstellungsveränderungen als auch Definitionsprozesse bei.

Einstellungsänderung: Die Verwaltung wird heute nicht primär als Störfaktor wahrgenommen, sondern als Dienstleistungspotential.

Präzisere Definitionen: Tätigkeiten, die früher als Verwaltungshandeln wahrgenommen wurden, sind inzwischen zum großen Teil als genuin fachliches Handeln erkannt worden. In der Konsequenz führte das dazu, dass zwar verwaltungsrelevantes, aber dennoch letztendlich fachlich-professionelles Handeln als solches akzeptiert und in den Abläufen zum großen Teil effizient gestaltet wird. Reine Verwaltungstätigkeit (Statistiken und Listen führen, Verschicken von Hilfeplänen usw.) belastet die Facharbeit nicht mehr:

„Am Anfang hieß es, wir machen zuviel Verwaltungsarbeit, wir kommen nicht zur eigentlichen Arbeit. Dann wurde darüber nachgedacht und dann wurde sowohl in

Süd wie in West festgestellt, dass das, was ich bisher, ohne darüber nachzudenken, als Verwaltungsarbeit gemacht habe, zu meinem Job gehört. Aber andere Sachen, wie z. B. Statistiken führen, gehören nicht zu meinem Job. Sicher hat das alles zu weiterer Klarheit hier geführt.“

„Die Einstellung zur Verwaltungstätigkeit ist spätestens nach der letzten Gruppendiskussion verändert worden. Es ist klargeworden, dass ein Großteil der Verwaltungstätigkeiten, die wir haben, zur Fallarbeit gehört. Der Anteil der echten Verwaltungstätigkeit ist sehr gering geworden und beeinträchtigt in keiner Weise die Facharbeit.“

▪ Die Wichtigkeit der Verwaltungskraft

„In diesem Zusammenhang ist wichtig zu erwähnen, dass die Verwaltungskraft insbesondere den Teamleiter, aber auch alle anderen Mitglieder entlastet. Das Führen von Statistiken, diversen Listen sowie das Verschicken von Hilfeplänen wird von der Verwaltungskraft erledigt und entlastet uns in diesem Bereich.“

„Wenn man hier in der Station zusammenarbeitet, ist es mit Leuten sehr angenehm. Durch die Verwaltungskraft hat man immer einen Ansprechpartner. Sie weiß, wann wer wo wie auftaucht, wer auf Dienstreise ist. Sie legt einen Zettel hin, dass man nicht drei Tage telefonieren muss. Und dann ruft der / die Betreffende zurück.“ „Ich sehe, dass es notwendig ist, eine Verwaltungskraft einzuarbeiten und auch zu schulen, für den Umgang mit den Klienten, aber auch Kooperationspartnern.“

Die Verwaltungskraft leistet mehr als ihr Status hergibt: „Die Verwaltungskraft ist eine Schreibkraft, also sie ist eine Hilfskraft.“ „Ich sehe, dass unsere Verwaltungskraft Aufgaben übernimmt, für die sie gar nicht vorgesehen war. Wenn ich sehe, wie sie sich da zurückzieht mit der Teamleitung und sie muss Kostenrechnung machen, damit sie weiß wie das läuft; in sechs Monaten geht sie wieder. Ist das nicht über die normale Verwaltungsarbeit von ihr?“

„Sie ist eine Schreibkraft. Aber sie wissen alle, welche Funktionen sie für uns wahrnimmt, was ich an sie delegiert habe.“ „Deshalb braucht sie anfängliche Unterstützung und Schulung.“

„Es ist unbedingt notwendig, eine Entlastung im Bereich der Verwaltungstätigkeiten zu erfahren, weil durch die Regionalisierung mehr Arbeit anfällt. Eine Entlastung durch eine Verwaltungskraft bei den Verwaltungstätigkeiten wäre ein Signal an die Mitarbeiter in der Zentrale.“

▪ Andere Fachdienste

Die Bezirkssozialarbeit in der Jugendhilfestation kann von anderen Fachdiensten oder Institutionen durchaus als Kompensation anderer Fachdienste (z. B. nicht besetzte Stelle bei der EB) und damit als eigene Entlastung benutzt werden:

„Was ich in den letzten Monaten gemerkt habe ist, es kommen vermehrt Anträge. Die kommen von der Erziehungsberatungsstelle. Da meldet sich eine weitere Stelle von außen, die sagt, bringen Sie doch die blauen Anträge gleich runter ins Jugendamt. Dort haben Sie die Möglichkeit, dass der Antrag bei denen gleich bearbeitet wird....Das hatte ich vorher nicht gehabt...Die Eltern wissen, wenn sie diesen blauen Zettel haben, die kommen hierher und bekommen einen Hilfeantrag in die Hand und auf irgendeine Art und Weise haben wir plötzlich neue Fälle darin. Das ist so etwas wie ein Selbstläufer geworden. Das, was wir eigentlich bremsen wollten mit den

Fallbesprechungen. Da kommt von außen etwas Neues auf uns zu....Mit der Erziehungsberatungsstelle laufen in der Regel vorher Beratungsgespräche, die da oben in der EB sind und die schon länger Gespräche geführt haben, wo wir keine Informationen vorher hatten. Die EB hätte ich hier noch mehr drin. Das war ja am Anfang, als die Psychologin noch hier war, gut; jetzt wo nur noch einer da ist, geht das nicht mehr, weil er dort gebraucht wird.“

d. Jugendgerichtshilfe (JGH)

Beide Teams sind sich einig geworden, dass es nicht den einen Königsweg gibt, dass es vielmehr den Teams entsprechend ihrer Bedingungen überlassen werden sollte, ihren Weg zu wählen, aber die Erfahrung von Süd und West nutzen sollten.

„Auf den Nenner gebracht: Die JGH muss zusehen, wie sie in ihrer Region klarkommt. Das ist nicht möglich, wie wir es am Anfang gesagt haben, die JGH wird vollständig integriert in die Station; schwerpunktmäßig hat der Bereich Sarstedt ein ganz anderes Potential als der Bereich West oder Süd. Und das könnte, meiner Meinung nach, dem Team überlassen bleiben, wie stark sich die Kollegen einbinden und in welcher Form. Und das hat sich hier inzwischen ganz gut dargestellt. Dass sich ein Teil der Kollegen bereit erklärt hat, einen Teil der Arbeiten zu übernehmen. Andere sind verstärkt in andere Themen eingestiegen und übernehmen unsere Fälle. Wir konnten das innerhalb des Teams selbst entscheiden. Das war etwas, wo ich am Anfang sehr skeptisch war. Jeder soll für seinen Bezirk die JGH übernehmen, das ist nicht gelungen. Es ist uns nicht gelungen, wie wir uns das am 01.04. letzten Jahres vorgenommen haben. Im Team sind wir so stark, dass wir uns gegenseitig die Schwerpunkte und die Stärken übertragen haben.“

Eine Erfahrung der Jugendhilfestation ist ebenfalls, dass dieser Findungsprozess dann zu einer tragfähigen Lösung kommt, wenn man hierfür die nötige Geduld aufbringt.

„Diese Geduld gehört dazu. Es wird schwierig sein, die Kollegen, die jetzt in Hildesheim sitzen, aufzutauen und zu sagen: „Auf euch kommt was Neues zu“. Da muss man sie motivieren, da muss man ihnen die Chance geben. Und wie weit das dann gerichtsbedingt in diesem Fall möglich ist, das ist eine ganz andere Frage. Wir können unserem Amtsgerichtsbezirk mit einem Gericht nicht mit Hildesheim vergleichen. Das sind andere Bedingungen.“

„Wir schaffen das gemeinsam. Das ist möglich, aber nicht vorgegeben, wie es in der Konzeption stand. Das muss gemeinsam mit der BSA geschaffen werden.“

e. Soziodynamische Aspekte / Faktor „Belastung“

Es ist unbestreitbar und wohl auch unbestritten, dass die Bezirkssozialarbeit allgemein und in den Jugendhilfestationen personell unterbesetzt ist. Dies hat verschiedene Konsequenzen, u. a. die, dass die personelle Unterbesetzung zu der Situation führt, dass die standardisierte geregelte professionelle Arbeit durch nahezu chronisch gewordene Notsituationen verändert wird. (So der einstimmige Konsens der Gruppe hinsichtlich der Situationsdefinition in Süd.) Im Einzelnen werden folgende Punkte angeführt:

- Auswirkungen der entstandenen Zeitknappheit auf die Teamleitung

„2006 konnten teilweise Gespräche von mir nicht eingehalten werden. Ich habe Konzeptgespräche vergessen, konnte Aufgaben dabei nicht einhalten wegen der Zeitknappheit. Hilfeplangespräche wurden nach hinten verschoben. Dadurch, dass die BEG als Termin hinzugekommen ist, ist die Zeitknappheit noch größer geworden...obwohl es Möglichkeiten gab, sich im Team gegenseitig zu entlasten.“

- Auswirkungen auf die fachliche Arbeit:

„In meinem Schrank liegen 17 Hilfepläne, die nicht fertig sind. Es drängt. Die müssten schon längst fertig sein. Ich merke von den freien Trägern, dass sie sehen, was hier bei uns läuft, wie der Druck da ist. Sie haben signalisiert: „Wir warten noch 4 Wochen, wir haben Verständnis für euch.“ – „Bei mir liegen die seit Monaten. Es geht bei anderen Kollegen auch so, und wenn sie das sehen, dann atmen sie auf und sagen: „Dann bin ich nicht der einzige, dem das so geht.“ – „Da ist es wichtig, dass innerhalb des Teams jeder Rücksicht auf den anderen nimmt. Es fehlt nur noch das Verständnis für die nächste Ebene nach oben.“

- Auswirkungen auf die Gesundheit

„Wir haben bei uns auch Kollegen, die längst nicht mehr so stabil sind. Die – wenn ich das so sagen darf – gefährdet sind, krank zu werden, da sie Erkältungserscheinungen haben, irgendwo her kommt das. Es zeichnet sich ab, dass die Dinge in die Station reinkommen und dass die, die noch widerstandsfähig sind, die Säulen dann tragen.“

- Auswirkungen auf die Achtsamkeit:

Die chronisch gewordene Überlastung mit ihren Stressfolgen zeigt auch eine positive Auswirkung, indem man achtsam miteinander umgeht, bis hin zu einer gewissen „Für-Sorge“ füreinander:

„Dem gegenüber sehe ich aber auch, dass die Kollegen mehr aufeinander gucken, damit nicht jemand überlastet wird.“

Man belässt es allerdings nicht bei einer Fürsorglichkeit allein, sondern versucht durchaus, in Form kollegialer Beratung subjektiv bedingte Stressfaktoren im Team zu bearbeiten:

„Ich glaube, dass wir hier aus der Not heraus eine Disziplinierung gefunden haben. Einige der Kollegen wollten sicherlich rund um die Uhr erreichbar sein. Das geht aber nicht. Wir haben dann gesagt: „Du stellst jetzt dein Telefon um. Du hast nur an diesem Tag deinen Tag und nicht mehr. Tue uns den Gefallen, sonst brechen noch weitere Leute zusammen.“ Das ist auch entstanden durch diese Arbeit.“

Verhaltensänderungen tatsächlich auch zu erreichen ist allerdings kein leichtes Unterfangen:

„Schwer, schwer Kolleginnen und Kollegen, die in der Arbeit sind, bisher in ihrer Arbeit ohne Handbremse gefahren sind, und nun kommt einer von uns...Das ist schwer. Aber der Gestandene - vom Dienstalder meine ich - schafft es eigentlich...auch jungen Leuten rechtzeitig den Überblick zu geben und zu sagen: „Du brauchst nicht die Schritte 1 – 10 zu machen, nur 1 – 3 und du kommst auch

dahin wo du hin möchtest.“ Und die Kollegen nehmen das auch an. Es ist schwer, sie davon zu überzeugen, uns alten Hasen gelingt es. Nicht immer aber immer wieder. Wir vermitteln: Wir haben einen großen Berg hier vor uns in der Station und den müssen wir ganz langsam abbauen. Wir können vielleicht nicht den ganzen Berg abbauen, aber wir haben Möglichkeiten da Schritt für Schritt ranzugehen, mit unseren Projekten, mit unseren Kollegen, mit den freien Trägern. Das sind alles Dinge, die früher nie auf uns zugekommen sind.“

Neben dieser Achtsamkeit für andere gibt es auch bemerkenswerte Reaktionen, die auf eine **selbstbewusste Achtsamkeit der eigenen Überforderungsgrenze gegenüber** gegründet ist:

„Meine Arbeitsweise ist die, dass ich hier mit angezogener Handbremse arbeite. Ich hätte den Schwung, merke aber, dass ich auch diese neuen zusätzlichen Fälle bekomme. Da halte ich es für sinnvoll etwas gebremst zu arbeiten. Es wäre gut, erst noch einmal abzuwarten, darüber zu reden und dann zu überlegen, wie stark brennt es oder nicht. Das ist eine Art und Weise, wo ich das Gefühl habe, diese angezogene Handbremse ist wichtig, um da vorsichtig ranzugehen, abzuwarten. Vielleicht bleibt der Wagen von alleine stehen und es funktioniert da draußen. Nicht die Handbremse wieder loszulassen. Das ist ein Gefühl, womit ich auch gut umgehen kann. Damit habe ich das Gefühl, damit schaffst du deine Arbeit. Es liegt vielleicht daran, dass man im Laufe der Jahre Techniken entwickelt hat, die einem das Überleben hier auch sichern.“

Das Bild von der angezogenen Handbremse mag missverständlich sein (ich tu' nur das Nötigste), der Kontext machte aber deutlich, dass hiermit eine Reduktion auf das Wesentliche, eine präzise Prioritätensetzung und schließlich eine professionelle Einstellung gemeint war: Ich beziehe mich bewusst auf meine professionellen Standards, verhindere damit, in ein Helfer-Syndrom abzugleiten und bleibe somit Souverän meiner Situation und meines Handelns. Im übrigen setzt diese Einstellung bei dem Mitarbeiter noch soviel Energie und Achtsamkeit für andere frei, dass er sie berät und gezielt hilft, aus diesem Missverständnis der Allzuständigkeit herauszufinden.

▪ Auswirkungen auf die Erreichbarkeit

In der Gruppe Süd wurde strittig diskutiert, ob die Erreichbarkeit, die in den bisherigen Evaluationsberichten als erfolgreich erzielt beschrieben wurde – wenn auch mit paradoxen Nebenwirkungen – tatsächlich noch gegeben sei. Faktum ist, dass sich die Bezirkssozialarbeit des großen Zulaufs (bedingt durch die Niedrigschwelligkeit) wegen nicht mehr in der Lage sieht, aufgrund der Personalsituation und den Überstunden, die dort aufgelaufen sind, diesen Zustand aufrecht zu erhalten, zumal die Zahl der höchst schwierigen Fälle mit hoher Betreuungsintensität zugenommen hat:

„Da sind halt weniger Personen präsent. Und das kommt ja zu der normalen Urlaubs- und Krankheitssituation dazu. Da wird gesagt: „Ihr müsst eure Überstunden abbummeln.“ Das ist bei so einer Personaldecke doppelt schwer.“

Das Team sah sich vor diesem Hintergrund zu absurden Konsequenzen – Notwehr – gezwungen: „Wenn man mal naiv überlegt, das Ding hier wird mal zugeschlossen, damit wir auch mal zu anderen Dingen kommen; zur Beratung und zur tausendfachen Anhörung der Probleme der Leute. Wir können hier nicht

abschließen, das ist uns gesagt worden, weil wir hier in einer Behörde sind, aus feuertechnischen Gründen. Da haben wir uns überlegt, dass wir die Jugendhilfestation nicht beleuchten, um den Eindruck zu erwecken: Da ist jetzt keiner. Aber wir sind trotzdem erreichbar, wenn ein Notfall käme.“

„Ich glaube, dass wir hier aus der Not heraus eine Disziplinierung gefunden haben. Einige der Kollegen wollten sicherlich rund um die Uhr erreichbar sein, das geht aber nicht.“

f. Begrifflichkeit

- Die Kategorien haben das Modellprojekt geprägt.

In Kapitel 1.1 ist auf die Funktionen und Bedeutung der Kategorien (Prinzipien, Maximen, Qualitätskriterien) hingewiesen worden. Sind sie von den Projektbeteiligten so verinnerlicht worden, dass sie die Arbeit bestimmt haben? Die folgenden Zitate zeigen einen durchaus differenzierten und kritischen Umgang mit der Begrifflichkeit:

„Ich finde die Begriffe mehr als wichtig. Sie sind auch in der praktischen Arbeit in Fleisch und Blut übergegangen. Das war vorher auch schon so. Aber was für mich neu war, dass man das hier tatsächlich als Argument bringt, als fachliches Argument, und dass man auf offene Ohren stößt. Wenn ich von Sozialraumzentrierung spreche, ist das klar, dass der / die andere das auch versteht. Das finde ich einen qualitativen Fortschritt. Der fachliche Wert an sich, ohne dass da ein schlechtes Gewissen entsteht: „Was erzählt der mir denn da jetzt wieder?!“

„Auch die Öffentlichkeit, der Laie, kann plötzlich viel mehr damit anfangen mit den Begriffen. Sie stehen in der Zeitung, in der Fachliteratur. Wir haben ja am Anfang gestaunt: „Was ist Evaluation?“ Ich habe mir am Anfang der Regionalisierung keine Gedanken darüber gemacht. Heute läuft das, wir sprechen darüber. So mischt sich das in den Sprachgebrauch ein. Und viele, die damit früher überhaupt nichts zu tun hatten, haben jetzt eher einen Zugang.“

Worauf lässt sich zurückführen, dass diese Begriffe in dieser Weise verstanden werden?

„Ich führe das darauf zurück, dass das konzeptioneller Ursprung ist. Aber auch darauf, dass es eine konzeptionelle Klärung gegeben hat in dem Modellprojekt in der Prozessphase. Da waren natürlich X-Fragen bei der Definierung von Sozialraum, die eine Rolle spielen. Davon hat am Anfang jeder eigene Vorstellungen gehabt. Die Grundzüge sind inhaltlich fachlich klar.“

Hat es eine Klärung im Prozess gegeben, die eine Basis geschaffen hat und die wohl auch für die neuen Jugendhilfestationen verbindlich erklärt werden sollte?

„Ja, das würde ich absolut bejahen. Wobei ich die Schwierigkeit habe bei der häufigen Verbindung von Regionalisierung und Sozialraumzentrierung. Das wird meiner Meinung nach zu häufig vermischt. Das sind für mich zwei völlig verschiedene Paar Schuhe.“

„Bei aller grundsätzlichen Einigkeit bei der Funktion der Begriffe werden immer noch Defizite gesehen (über die in der Gruppe diskutiert wurde). Ein Begriff, der bis heute nicht genügend ausgeschmückt ist für mich, ist die Feldarbeit, weil sie nicht klar definiert ist und sie bisher nicht so ausgestattet ist, wie es notwendig sein könnte. Mehr auf Projekte bezogen und Feldarbeit ist für mich ein bisschen mehr

niederschwellige Arbeit am Einzelfall, wo man sich mal ein oder zwei Stunden auslassen kann, wo man meint, dass da ein Bedarf ist. Wo man mal reingehen könnte, das könnte man auch als Feldarbeit bezeichnen. Nur Projekte als Feldarbeit zu bezeichnen, ist mir auf die Dauer zu wenig.“

▪ Die Kategorien: Vorgabe oder Angebot für die neuen Jugendhilfestationen?

Die Mitarbeiter des öffentlichen Trägers haben freiwillig im Modellprojekt mitgearbeitet. Sie wussten, worauf sie sich einließen, denn die von ihnen erarbeiteten Konzepte bauten auf den von den Auftraggebern vorgegebenen Kategorien auf. Die Erfahrung des Modellprojektes zeigt, dass genau mit dieser freiwilligen Übernahme auch die gewollten Effekte eingetreten sind. Wie soll das nun bei einer flächendeckenden Einführung hinsichtlich der Kollegien in den beiden neu zu konstituierenden Jugendhilfestationen aussehen? Sollen die Kategorien wie im Modellprojekt verpflichtend vorgegeben werden oder sollen sie lediglich den Status eines Angebotes haben?

Das Prinzip der Freiwilligkeit kann bei einer flächendeckenden Einführung der Regionalisierung nicht mehr gelten. Andererseits setzen die Kategorien – soll die Arbeit in den Jugendhilfestationen vergleichbar bleiben – Akzeptanz der Beteiligten voraus. Die beiden Teamleiter der Jugendhilfestationen positionieren sich eindeutig: „Ein Gesamtkonzept muss eine einheitliche Begrifflichkeit haben. Sie kann nicht beliebig sein. Für die flächendeckende Regionalisierung wird es sinnvoll sein, die eigenen Erfahrungen mit diesen Begriffen darzustellen; auch wie unterschiedlich sie genutzt wurden.“

„Ja, das muss vorgegeben werden. Sonst sind das kleine Mini-Jugendämter, Niederlassungen, die nach dem gleichen Striemel arbeiten wie vorher – und dann noch unglücklicher, weil sie mit mehr Zwang zusammengefügt wurden. Ich glaube schon, dass das vorgegeben werden muss.“

Die Notwendigkeit einer verpflichtenden Vorgabe wird zwar von beiden Teamleitern gesehen, allerdings wird Wert darauf gelegt, den noch zentralisiert arbeitenden Kolleginnen und Kollegen zu vermitteln, dass die Kategorien als Maximen einen Rahmen bzw. eine Handlungsrichtung vorgeben, dass sie als Kriterien zugleich Maßstab für Erfolg und Misserfolg sind, dass sie zugleich aber hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung soviel Freiraum lassen, dass hieraus Motivation und Arbeitszufriedenheit erwachsen können (siehe bisherige Ausführungen). Dies als Erfahrung zu vermitteln, wird die vornehmliche Aufgabe der Kolleginnen und Kollegen aus den Jugendhilfestationen sein.

„Diese Diskussion über Begriffe zu führen ist äußerst wichtig. Bei den Mitarbeitern der Zentrale bestehen hierzu Ängste. In einem Workshop sollten die wichtigsten Inhalte hierzu diskutiert werden. Die Begriffe sind eine verbindliche fachliche Basis für die Arbeit der BSA im Rahmen von Sozialraumzentrierung. Alle Strukturen müssen sich daraufhin prüfen lassen. Bei der Gesamtregionalisierung muss sich die zukünftige Arbeit danach ausrichten. Die Maximen und Grundsätze müssen verbindlich eingeführt werden.“

„Wir brauchen eine gemeinsame Sprache mit Begriffen, die jede Region als Grundlage der Arbeit benötigt, sonst würde in jeder Jugendhilfestation ein eigenes Jugendamt entstehen.“

„Eine Verordnung von Begriffen funktioniert nicht. Für mich ist die Auseinandersetzung mit den Begriffen und deren Aneignung wichtig. Sie müssen inhaltlich mit der Arbeit gefüllt werden.“

„Die Begriffe waren ebenfalls Grundlage bei der Einführung von Qualitätskriterien, die bei der AG Fallverläufe diskutiert wurden und letztlich verbindlich für die Arbeit aufgestellt wurden.“

g. Evaluation

Das Evaluationsverfahren ist so angelegt worden, dass zumindest von seinem Anspruch her alle Beteiligten die Möglichkeit haben sollten, ihre eigene Meinung gleichwertig einzubringen. Ist dies tatsächlich geschehen? Waren die Evaluationsberichte in diesem Sinne feedback-tauglich?

▪ Als wichtig wurde die Unabhängigkeit der Evaluation empfunden

„Ich möchte mit einer Gegenfrage antworten. Wo wären wir ohne die Evaluation heute in den drei Jahren? Gerade weil die Möglichkeit gegeben ist, von außen mit zu beobachten und weil du als Koordinator das wiedergeben konntest, was hier gesammelt worden ist. Du brauchtest nicht in die Verwaltung zu gehen und sagen: du musst die Verwaltung vertreten, sondern du hast eine Funktion gehabt, die wirklich für uns unterstützend war. Wir brauchten keine Hand vor den Mund zu nehmen, wir haben einfach das gesagt, was uns bedrückt. Es waren manchmal harte Worte dabei, die dazu geführt haben, das Verständnis dafür aufzubringen: Was macht der Sozialarbeiter eigentlich vor Ort? Hängen die da nur rum und trinken Kaffee? Nein, da ist eine ganze Menge gelaufen und da ist auch viel reflektiert worden. Das ist etwas gewesen, das dieser ganzen Regionalisierung das Stützkorsett gegeben hat.“

„Und was die Verwaltung zum Nachdenken bewegt hatte. Selbstkritisch. Das war ja gar nicht möglich vorher. Was ich in der Begleitgruppe Süd neulich gesagt habe, das gilt ja nicht nur für die Evaluation, dieses Schriftliche, sondern über den ganzen Prozess. Da hat sich was getan.“

▪ Die Evaluation war – auch – ein Klärungsprozess

„Am Anfang gab es viele Dinge, die noch nicht geklärt waren, die man vor Beginn schon hätte klären müssen. Dass also eine Projektabgleichung innerhalb des Prozesses gelaufen ist, in den verschiedenen Ringen: BSG, Begleitgruppe und die Sitzungen, die intern gelaufen sind. Wir hatten ja intern auch noch unsere Evaluation. Da gab es eine Menge Möglichkeiten sich Luft zu machen, was einen gestört hat...und in den Prozess reinzugeben...das war gut. Und nicht, dass es am Ende ein Bericht war und da steht alles drin, was schiefgelaufen ist. Hier ist alles auf den Tisch gekommen, was falsch gelaufen ist, so dass man sich im Prozess innerhalb des Modellprojektes immer wieder in den Hintern getreten hat, das finde ich sehr schön.“

„Gleichzeitig, dass Daten damit erfasst worden sind. Wir haben selbst gemerkt, die Spezifikation von Daten ist sehr hilfreich, um bestimmte steuerungstechnische Sachen hinzukriegen. Es hat mich sehr gefreut, dass zum Schluss auch noch die Tischvorlagen analysiert worden sind, um noch ein bisschen mehr Qualitätsmomente reinzubringen, was nicht so ganz einfach ist. Das ist ja nicht so leicht rauszufiltern. Da was rauszukriegen, ist ja nicht einfach ein paar Zahlen rauszufinden und dann einen Mittelwert zu berechnen. Es hat in unterschiedlichen Gruppen, wie in der BSG,

auch mal heftig geknirscht, bei den unterschiedlichen Interessen. Da war es wichtig, dass die wissenschaftliche Begleitung auch mal ein klares Wort gesagt hat.“

- Die Evaluation war auch ein Lernprozess

„Es ist auch ein Forum des gemeinsamen Lernens durch die Auseinandersetzung, die wir gehabt haben. Insofern ist sie unverzichtbar für die Gesamtstruktur, weil die Diskussionen, die auf dieser Ebene geführt worden sind, nicht in die Öffentlichkeit getragen und thematisiert wurden.“

- Die Evaluation wurde als Partizipation wahrgenommen

"Ja, das ist auf jeden Fall gelungen. Jederzeit konnten wir etwas in den Prozess reingeben. Wir hatten da zu Beginn keine Vorstellung. Aber ich fand das sehr gut. Wir konnten durch Stellungnahmen Einfluss auf den Prozess der Regionalisierung nehmen."

„Wenn man in den Prozess eingreifen kann, dann lese ich das Ding auch und überfliege es nicht nur. Und man kann auf diese Art und Weise wieder steuern. Also da wäre es durchaus sinnvoll, vielleicht in einer abgespeckteren Form eine Art Evaluation aufrecht zu erhalten.“

- Die Evaluation wurde als Wertschätzung empfunden

„Als ich über unsere Arbeit schwarz/weiß im Evaluationsbericht gelesen habe, hatte ich das Gefühl, dass das etwas Betörendes ist. Das war klasse, das hat gestützt.“

„Bei den Berichten habe ich eine Qualitätssteigerung vom ersten bis zum dritten wahrgenommen. Ich fühlte mich ernstgenommen und immer besser verstanden.“

- Die Evaluation war diskursiv (interaktive Sozialforschung) und hat deshalb bewusst Anstöße gegeben:

„Begriffe sind in den qualitativen Prozess eingeflossen, z. B. der Begriff Routine. Nach der Diskussion hier in der Jugendhilfestation, die durch die wissenschaftliche Begleitung angestoßen worden ist, hat dies zu einer veränderten Einstellung bei den Teilnehmern geführt.“

"Da gibt es viele Rückkopplungen, die ich sehr positiv finde und die sich sehr positiv auf die Arbeit ausgewirkt haben. Als Problem sehe ich, dass die Entscheidungsgremien kurze Infos benötigen. Sie können diese fachlichen Diskussionen nicht verstehen."

h. Kooperation von öffentlichem und freiem Träger

- Die fachliche Zusammenarbeit von öffentlichem und freiem Träger ist ein wichtiger Baustein der Regionalisierung

„Diese Kooperation, wie sie hier in der Jugendhilfestation stattfindet, ist ein extremer Zugewinn bei der Zusammenarbeit vom öffentlichen und freien Träger. Es ist ein zentraler Baustein, der eine große Bedeutung für die Regionalisierung besitzt; ohne

diesen Baustein wäre die Umsetzung der Sozialraumorientierung wesentlich schwerer.“

„Die Zusammenarbeit hat zu einem Demokratisierungsprozess innerhalb der Jugendhilfestationen geführt. Die fachlichen Diskurse haben bisher immer zu einer Entscheidung im Konsens geführt. Diesen Aspekt sehe ich durch den Prozessverlauf, bei dem diese enge Kooperation in Frage gestellt ist, als bedroht an.“

Wegen der Bedeutung dieses Modell-Aspekts gibt die Gruppe Süd die folgende Zusammenfassung, die zugleich als Empfehlung **für weitere Jugendhilfestationen** verstanden wird, einstimmig zu Protokoll:

„Es gibt eine Teamarbeit und eine Teamethik, bei der das Ziel ist, einen Konsens zu finden und nur die Güte des Arguments zählt. Davon unberührt ist der Status des öffentlichen Trägers, der ein Vetorecht behält, und es gibt zwei Pflichtgremien für eine Jugendhilfestation. Einmal das Jugendamtsteam für die Selbstvergewisserung, Konzeptentwicklung und die Verhinderung von Rollendiffusion und ein gemeinsames Kooperationssteam.“

Die BSA-Teamleitung zur Verstärkung dieser Aussage: „Ich stimme hier ausdrücklich zu. Diese beiden Teams sollten als gesetzt angesehen werden.“

„Die Kooperation in einem Verbund ist für die Qualität gut. Es existiert ein Druck, gut zu arbeiten, weil andere freie Träger darauf achten, dass die Qualität eingehalten wird. Es wird beobachtet, was zu einem positiven Wettbewerb bei den Kooperationspartnern führt, der auch psychodynamisch begründet ist.“

- Die Zusammenarbeit von öffentlichem und freiem Träger ist hilfreich beim Umgang mit Kindeswohlgefährdungen

„Durch die Präsenz der freien Träger ist es möglich, dass Mitarbeiter von JULEI schnell in Familien bei Krisen und in Notsituationen intervenieren. Das entlastet die Bezirkssozialarbeit.“ (öffentlicher Träger)

„Im Umgang mit Kindeswohlgefährdungen ist viel klarer geworden, wer welche Rolle hat. Der Blick ist geschärft worden für das Thema.“ (freier Träger)

i. Tipps für die noch zentral arbeitenden Mitarbeiter/innen und Bilanz der Erfahrungen mit der Regionalisierung

Mitarbeiter/innen des öffentlichen Trägers

- Am meisten beeindruckt hat mich die Teamarbeit: Aktivitäten zur Teamfindung und Teampflege. Das wirkt sich sehr positiv auf die Zusammenarbeit in der Jugendhilfestation aus
- ...schau dir sehr genau an, mit wem du hinterher in der Jugendhilfestation zusammenarbeiten möchtest.
- ... aber ich denke mir, das Team muss stimmen. Die müssen zusammen passen. Es darf keiner unter Druck zusammengeführt werden. Team Ost und Nord, die müssen sich finden. Sonst ist das Ziel zu erreichen nicht möglich.
- -... was ich hier erlebt habe, ist ganz ganz große Teamarbeit, einschließlich der freien Träger. Also hier arbeiten alle toll zusammen. Ich bin total beeindruckt, was hier entsteht für eine Vernetzung, mit Schulen.., also mit ganz ganz vielen Leuten, die wirklich an einem Strang ziehen. Ich bin wirklich begeistert von dieser Arbeit in der Station.
- Die wichtigste Erfahrung war für mich die gegenseitige Akzeptanz von öffentlichen und freien Trägern, die durch die Diskussionen auf fachlicher Ebene gefördert wurde.
- Es gibt ein Netz mit anderen Institutionen, das sehr hilfreich für die Bezirksozialarbeit ist.
- Erfinde das Rad nicht neu. Greife auf die positiven Erfahrungen zurück und stelle nicht alles neu in Frage.
- Mut zum Ausprobieren und Experimentieren im Sozialraum. Nicht alle Probleme sind lösbar. Aber man kann Verbindungen suchen und Interessenvertreter sein
- Ja, das EKS-Projekt, das läuft gut, wirklich gut. Da bin ich zufrieden. Da gibt es Fortschritte und auch die Zusammenarbeit ist gut. Aber da kommen natürlich auch wieder mehr Fälle. Da gibt es wieder mehr Arbeit. Aber wir können ja nicht nur etwas tun, wenn es zu spät ist. Da gibt es eine Veränderung bei den Lehrern, und dass die Eltern ... nachfragen, man hat also einen ganz anderen Zugang zu denen.
- ... alle Leute ziehen hier an einem Strang. Und die Arbeit macht einfach Spaß. Wir arbeiten zusammen, jeder steht hinter einem. Die verschiedenen Denkanstöße und Sichtweisen, von daher bin ich sehr zufrieden.
- ...ich brauche Ideen für die Regionalisierung und ganz viel Geduld und ganz ganz viel Kondition. Dann komme ich zum Ziel. Wir können nicht die Vorstellung haben, der Landkreis wird regionalisiert und da sei ein Riesenfeuerwerk explodiert. Das sind ganz kleine Schritte, die da hinführen. Momentan spüre ich, dass ich was erreichen kann, z. B. die EKS oder was wir noch so haben im Programm.

Mitarbeiter/innen des freien Trägers

- dass man die bisherigen Standards bewahrt und trotzdem versucht, Neues anzugehen.
- Für mich ist der Ansatz der Partizipation der wichtigste Baustein für die Regionalisierung.
- Das Wichtigste war der Verständigungsprozess zwischen öffentlichem und freiem Träger, über Inhalte der Einzelfallhilfe, Ziele, auch über Verfahren, ... die Methoden, die wir besprochen haben. Darüber entsteht im Rahmen dieser Sozialraumzentrierung ein Verständigungsprozess mit gemeinsamen Neudefinitionen. Das ist auch eins der Dinge, die sich qualitativ zwischen öffentlichen und freien Trägern weiterentwickelt hat. Die gemeinsame Sprache zu entwickeln ...
- Dieses flexible Zusammenrücken über Trägergrenzen, das ist für die Fallarbeit direkt wichtig.
- ...dass man sich in den Teams nicht so verzettelt.
- Verständnis und Verständigung. Das gilt für öffentlichen und freien Träger untereinander. Das hat für mich einen sehr sehr positiven Wert.
- Regionalisierung heißt für mich nahezu direkten Zusammenhang mit erhöhten Fallzahlen. ... Das hat was für mich mit Bürgernähe zu tun. Natürlich heißt das auch Laufkundschaft, Arbeitsbelastung. Ich sehe das grundsätzlich sehr sehr positiv. Ich als Mensch, als Bürger, möchte eine bürgernahe Verwaltung, möchte auch, dass mir Hilfe angeboten wird. Aber die muss auch organisierbar sein.
- Ein gutes Gebäude. Wir hätten hier eine Wunschliste, was Infrastruktur angeht. Das sind solche Dinge wie wir sie sehr gern hätten
- ... was für ein Gebäude es ist, ob es Möglichkeiten hat, Tagesgruppe oder so aufzunehmen.. dass es ein bisschen mehr Platzressourcen hat, dass man die Projekte, die da angedacht worden sind, auch dort umsetzen kann. Grundgedanke Schule oder so, sehe ich auch sehr positiv.
- ... dass sich die Jugendhilfe auf einer breiten Ebene befindet, das ist sehr hilfreich. Die verschiedenen Träger, die miteinander arbeiten, die BSAler und die anderen Ressourcen im Landkreis, der Jugendarbeit. Wir arbeiten viel enger, sind viel kommunikativer, gehen viel kollegialer miteinander um. ... Das ermöglicht gewisse Gedanken zum Umgang mit Schule, zu aktivieren, mit einer guten Erfolgschance.

Fazit

- Die 3 entscheidenden *Säulen der Regionalisierung* sind:
 - + Teamstrukturen
 - + die neue Form der engen Zusammenarbeit öffentlicher/freier Träger
 - + Vernetzung/institutionelle Kooperationen
- Charakteristika der *teamstrukturierten Jugendhilfe*:
 - + Fachlichkeit vor Hierarchie
 - + Kompetenzklarheit und Konsensausrichtung
 - + Verbindlichkeit durch „gewachsene“ Loyalität und Solidarität (Teamethik)
- Charakteristika der *Kooperation von öffentlichem und freien Trägern*:
 - + Qualitätssteigerung der Maßnahmen, Effizienzsteigerung der Verfahren
 - + Entlastung der Bezirkssozialarbeit
 - + Kostenbewusstsein; transparente Steuerung
- Der *Aufbau von Netzwerken* bzw. die Institutionalisierung von institutionellen Kooperationen erbringt folgende Effekte:
 - + Erweiterung der Angebotspalette; Differenzierung von Maßnahmen
 - + Präventionsausrichtung; Priorität familienunterstützender Interventionen
 - + Etablierung eines „Frühwarnsystems“
- *Bedenken* wurden zerstreut, Vorurteile als solche erkannt:
 - + kein Einzelkämpfertum sondern Teamarbeit dominiert
 - + keine Rollendiffusion sondern präzisere Kompetenzklarheit zwischen öffentlichem und freiem Träger
 - + Teamstrukturen entlasten die „Arbeit vor Ort“ statt sie zu belasten
- Das *Verhältnis zur Verwaltung* wurde nachhaltig verändert durch
 - + Einstellungsveränderung (Verwaltung als Dienstleister statt Belastung)
 - + präzise Unterscheidung von reiner Verwaltungstätigkeit und verwaltungsrelevanter, aber dennoch fachlicher Arbeit
 - + neue Formen der Einbindung der Fachdienstleitung in die JHSt
- Die *Verwaltungskraft* hat sich wegen ihrer enormen Entlastungsfunktion und wegen der durch sie möglichen internen Flexibilität als unverzichtbar erwiesen.
- Die *personelle Unterbesetzung* führt zu teilweise problematischen Konsequenzen:
 - + Leitungsaufgaben können nur noch reduziert wahrgenommen werden
 - + bei situativer Häufung von Notinterventionen kann nicht ausgeschlossen werden, dass niemand mehr vorhanden ist, um im Falle von akuter Kindeswohlgefährdung sofort einzugreifen
 - + Gesundheitsgefährdung von chronisch überlasteten MitarbeiterInnen

- Die *Begrifflichkeit*, die damit verbundene „gemeinsame Sprache“, gibt den verbindlichen Rahmen (Maximen) und die Ausrichtung (Qualitätskriterien). Sie müssen grundsätzlich vorgegeben, ihre Aneignung und inhaltliche Ausgestaltung muss aber den einzelnen Teams überlassen werden.

- Die *Evaluation* hat sich als hilfreiche Unterstützung erwiesen:
 - + Sie war wertschätzend, partizipativ und ermutigend.
 - + Sie hat Lern- und Klärungsprozesse initiiert.
 - + Sie hat als Feedbacksystem zur Orientierung beigetragen.

- Die Regionalisierung hat zu einer *Arbeitszufriedenheit* geführt, wie man sie vorher nicht kannte – und wodurch die Produktivität der JHSt gewonnen hat. Die wichtigsten Gründe hierfür sind
 - + das höhere Maß an Gestaltungsfreiheit (Budgetverwaltung),
 - + das höhere Maß an Verantwortlichkeit (Kompetenzdelegation) und
 - + eine verbindliche Kollegialität (Teamkultur).

2.2 Ergebnisse der Untersuchung der Fachberatungen zu den Hilfen zur Erziehung in den Jugendhilfestationen

- Aussagen aus einer Diplomarbeit von Christian Schmitt, Universität Hildesheim, November 2006

a. Beschreibung der Untersuchung

Das Modellprojekt Regionalisierung erhebt für sich den Anspruch, die Zusammenarbeit der Fachkräfte im Hilfeplanverfahren verbessert zu haben. Es bildete hierfür Fachteams, in denen Mitglieder der freien und der öffentlichen Jugendhilfe gemeinsam über die Hilfen zur Erziehung beraten und entscheiden. Diese Beratung der Fachteams soll Gegenstand der Untersuchung werden. Untersucht werden soll also der Entscheidungsprozess in den Fachberatungen innerhalb der HzE-Teams im Hinblick darauf, **wie sich eine Implementierung der Sozialraumorientierung in das Hilfeplanverfahren auf diese Entscheidungsprozesse auswirkt.**

Die Untersuchung wurde in zwei Regionen vorgenommen und so durchgeführt, dass ausgewählte Fachberatungen via Tonband mitgeschnitten wurden. Die Fachberatung im HzE-Team der Region 1 sind wöchentlich mit der Dauer von 1- 1,5 Stunden; die Fachberatungen im HzE-Team Region 2 finden nur einmal monatlich statt, haben dann aber die Dauer von 4 Stunden. Es wurden deswegen zwei Teamsitzungen der Region 1 und eine der Region 2 aufgenommen.

Das gewonnene Material wurde dann auf die folgenden Fragstellungen überprüft:

Ausgangsfrage Wie wirkt sich die Implementierung einer Sozialraumorientierung in das Hilfeplanverfahren auf die Entscheidungsprozesse in der Zusammenarbeit der Fachkräfte aus?

Bewertungskriterien:

- Wie sind die Beziehungsmuster untereinander? Wie weit spielen Dominanz und Vertrautheit eine Rolle?
- Wie wird mit unterschiedlichen Meinungen umgegangen? Werden sie zugelassen? Sucht man eher nach Konsens oder fördert man Differenz?
- Wie wird mit Fehlern und Irrtümern von Kollegen umgegangen?
- Gibt es eine formalisierte Strukturierung der Fallbehandlungen?
- Wird eher ziel- oder prozessorientiert gearbeitet?
- Wie steht es mit der Fachlichkeit? Werden Entscheidungen aufgrund fachlicher Erwägungen getroffen? Spielt „Instinkt“ eine Rolle? Sehen die Teilnehmer sich als produktiv?
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Als Gruppe, Federführer, Teamleitung oder Teilgruppe?
- Wie sieht das Verhältnis zwischen Vertretern freier und öffentlicher Träger im Entscheidungsprozess aus?
- Führt die Einbeziehung der Freien Träger in den Entscheidungsprozess dazu, dass die Mitarbeiter der Freien Träger die von ihnen angebotenen Maßnahmen forcieren wollen?
- Fließen Ressourcen und Informationen, die man aus dem Sozialraum gewinnen kann, in den Entscheidungsprozess ein?

- Wird die durch das Modellprojekt forcierte Orientierung an der Lebenswelt der Klienten im Entscheidungsprozess deutlich?
- Welche Bedeutungen haben Dokumentationen des Hilfeplanverfahrens wie Protokolle, Tischvorlagen o.ä.?
- Gibt es Differenzen zwischen den beiden Untersuchungsgruppen?

b. Ergebnisse der Untersuchung¹

▪ Struktur der Fachberatung und der Fallbesprechungen

Die **Struktur** der Fachberatung selbst sieht so aus, dass nach der Zusammenkunft die Tagesordnungspunkte (zumeist die einzelnen Fälle) gesammelt werden. Dies wird vom Teamleiter organisiert. *F1: „Gibt es noch den Punkt Vermischtes?“ S1: „Jo, wahrscheinlich auch schon hundert Mal. Aber ich nehm’ ihn gern noch mal auf.“²* Danach werden die einzelnen Fälle abgehandelt, der Schluss selbst wird kaum eigens zelebriert, nach Abhandlung der Fälle beendet man die Sitzung und geht zu informellen Gesprächen über oder verlässt die Gruppe. Die Fallbesprechungen gliedern sich so, dass die federführende Fachkraft den Fall vorstellt, einen kurzen bis langen Monolog hält, bei dem sie mit zunehmender Dauer häufiger durch Zwischenfragen unterbrochen wird und so die Vorstellung fließend in die Diskussion übergeht. Die Vorstellung der Fälle wird nicht immer von der federführenden Fachkraft vorgenommen. Häufig stellen auch Mitglieder des Trägerverbands oder hinzugezogene Experten, die Hilfemaßnahmen mit dem jeweiligen Klienten durchgeführt haben, den Fall vor.

Auffällig ist, dass die Fachberatung unter **Zeitdruck** steht, die ersten ein bis zwei Fälle werden ausschweifend behandelt, danach kommt es vor, dass selektiert werden muss, welche Fälle noch diskutiert, und welche Fälle auf die nächste Sitzung verschoben werden sollen. Die Fälle werden weiterhin gründlich bearbeitet, jedoch merkt man den Teilnehmern einen größeren Druck an. *S1: „Ich weiß nicht, ob das klappen wird. Wir haben jetzt noch einen Fall, müssten also auch gleich weitermachen. Ob wir das zeitmäßig dann hinkriegen, weiß ich nicht. G3 kommt auch noch hier rein.“ S2: „Der auch noch, puh“³* Der Zeitdruck ist bei dem HzE-Team der Region 1 größer, als dem anderen. Wahrscheinlich liegt das daran, dass das Team der Region 2 in einer Sitzung, gegenüber einer Stunde im Team der Region 1, drei Stunden Zeit hat. Dafür kommt das Team der Region 1 häufiger zusammen, so dass die Verschiebung von Fällen für den Fortlauf des Hilfeplanprozesses keine allzu große Verzögerung mit sich bringt.

▪ Dominanz der Teamleitung

Beide Untersuchungsgruppen haben eine einzelne Person als Teamleitung. Diese Person stammt in beiden Gruppen aus der BSA. **Der Teamleitung kommt große Bedeutung zu.** Sie leitet die Sitzung ein, moderiert die Fachgespräche und ist in den Diskussionen die Person, die häufig das letzte Wort hat. *S1: „Mein Name ist S1, ich bin auch BSA und hier Teamleitung. So, ich denke, jetzt können wir starten.“⁴* Sie übt

¹ Die vorgestellten Zitate gelten nicht als repräsentativer Beleg der Aussagen, sondern dienen lediglich zur beispielhaften Untermauerung der Ergebnisse.

² siehe Region 1, Aufnahme 2, S.2

³ siehe Region 1, Aufnahme 1, S.4

⁴ siehe Region 2, S.2

zwar nicht gezielt eine Vormachtstellung aus, wird jedoch von den Kollegen immer wieder angesprochen und schaltet sich selbst gerade dann in die Diskussionen ein, wenn sie ein Interesse hat, diese zu einem Abschluss zu bringen. Auffällig ist, dass beide Teamleiter dabei sehr zeitorientiert agieren. Das heißt, sie mahnen ihre Teamkollegen sehr häufig dazu an, die Diskussionen zu verkürzen und präziser zu werden. So spielen sie auch eine **gewichtige Rolle bei der Sicherung von Ergebnissen**: Häufig wird die abschließende Übereinkunft über eine geeignete Hilfemaßnahme von ihr initiiert und die Ergebnisse von ihr formuliert.

- Bedeutung der Dokumentation

In beiden Gruppen spielen Dokumentationen des Hilfeplanverfahrens bei der Fachberatung eine gewichtige Rolle. Die Fachberatungen werden protokolliert und nach diesen **Protokollen** wird auch gefragt. Noch wichtiger sind aber die so genannten **Tischvorlagen**. Sie beinhalten einen Problemaufriss des Falls und es ist allgemeiner Anspruch, dass sie zu den jeweiligen Fällen jedem Mitglied vorliegen. S2: „die Tischvorlage lag euch allen vor. Äh, phh, was soll ich dazu noch ergänzend sagen.“⁵ Diese sollten sie im Idealfall schon vor der Beratung gelesen haben, was aber nicht die Regel ist, da verschiedene Faktoren, wie das nicht rechtzeitige Einreichen der Tischvorlagen und das Nichtwissen, welche Fälle letztendlich bei einer bestimmten Sitzung behandelt werden, dieses Ziel nicht immer ermöglicht. S3: „Ich hab's nicht gelesen. Aus Zeitmangel, ich halt mich raus.“⁶

- Rolle der freien Träger

Das Modellprojekt erhebt den Anspruch, dass die Vertreter der freien Träger in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden.⁷ Sie gehen davon aus, dass die Entscheidungshoheit entsprechend den gesetzlichen Vorgaben bei dem öffentlichen Träger liegt und auch Vorgabe des Modellprojektes ist. Die Vertreter des öffentlichen Trägers stellen nicht unbedingt die Mehrheit der Diskussionsbeiträge, gleichwohl sind sie immer wieder Bezugspunkt der Diskussionen. Es ergibt sich ein Bild, in dem **die Bezirkssozialarbeiter etwas mehr ins Zentrum der Fachberatung rücken**. Sie sind zuständig für die einzelnen Fälle und damit immer wieder Ansprechpartner in der Diskussion. Sie müssen an der Diskussion aktiv teilnehmen, die Vertreter der Freien Träger können, sofern sie nicht in einem Fall eine Expertenrolle einnehmen, der Beratung auch passiv beiwohnen. Dennoch sind sie zumeist aktiv in den Entscheidungsprozess involviert. Wobei diese Aussage mit Vorsicht zu genießen ist, da der Anteil der jeweiligen Gesprächsbeteiligung von Einzelperson zu Einzelperson stark variiert.

⁵ siehe Region2 S.2

⁶ siehe Region2 S.12

⁷ siehe Region2 S.1

- Identität des Fachteams

Es gibt durchaus **widersprüchliche Auffassungen darüber, wie weit sich das Fachteam als Gruppe definiert**. Es gibt ein unterschiedliches Rollenverständnis der einzelnen Teilgruppen, also den Vertretern der Bezirkssozialarbeit, dem Trägerverbund, den eingeladenen Beratern und den Beteiligten der öffentlichen Jugendhilfe, die nicht zum jeweiligen Regionalteam gehören. Letztere übernehmen eine gemeinhin passive Rolle, treten als Beobachter auf und beteiligen sich auch nur marginal am Entscheidungsprozess. Die Vertreter des Trägerverbundes und der Bezirkssozialarbeit bezeichnen sowohl ihre eigene Teilgruppe, als auch das HzE-Team mit „wir“ F2: *„Obwohl ich es dann noch mal ernsthaft zu sagen wichtig finde, das, was du gesagt hast, dass die nicht lange fackeln, sonst würden WIR nicht lange fackeln. Also das ist für uns, glaub ich, das Wichtigste“*⁸ Es liegt ein unterschiedliches Rollenverständnis der Teilgruppen vor (vgl. Rolle der freien Träger), ohne dass dies die Identität als Team beeinträchtigt. **Dabei geht die Rolle des Teams über ein Beratungsgremium hinaus, sondern wird zu einer Identifikations- und Legitimationsgrundlage**. So gibt zum Beispiel S4 auf das Problem hin, dass F4 Kompetenzstreitigkeiten mit einer außenstehenden Person hat, diesem den Rat: *„Sag‘, das Team hat das entschieden und sollen se sagen, dass...“*⁹

- Konsens und Differenz

Ziel des HzE-Teams ist es, einen Konsens über geeignete Hilfemaßnahmen zu finden. Der Prozess dahin sieht aber nicht nur so aus, dass unterschiedliche Meinungen durch Diskussionen abgebaut werden, sondern, dass man **gezielt versucht, unterschiedliche Perspektiven auszuloten und verschiedene Meinungen einzuholen**. Dabei ist auffällig, dass Übereinstimmungen häufig als solche bekundet werden („Das ist genau meine Meinung“ o.ä.), während unterschiedliche Haltungen eher umschrieben werden. Es wird also nur selten ein Widerspruch als solcher benannt, sondern man spricht dann eher davon, noch andere Aspekte fokussieren zu wollen oder dass noch Klärungsbedarf bestehe. Es werden also gezielt unterschiedliche Perspektiven fokussiert, um einen Fall breiter zu durchleuchten. S1: *„Noch andere Aspekte? Andere Beteiligte. Also andere Beteiligte von den Beteiligten, noch andere Aspekte reinbringen?“*¹⁰ Und das Ziel ist, einen Konsens zu einer Fallentscheidung zu finden, deswegen sind die Fallbehandlungen auch mehr Diskussionen über den Fall an sich als eine Verhandlung über pro und contra einer Hilfemaßnahme.

Zum Umgang mit Fehlern lässt sich nicht viel sagen (in der Untersuchung wurden keine Fehler thematisiert).

- Entscheidungsfindung

Ausgangslage der Entscheidung ist ein Vorschlag der federführenden Fachkraft oder eines Vertreters des freien Trägers. Die Person, die den jeweiligen Fall vorstellt, gibt gleichzeitig meist einen Vorschlag einer geeigneten Hilfemaßnahme an. Die Fälle werden dann diskutiert, das heißt es werden von einzelnen Teilnehmern immer wieder neue Aspekte eingeworfen bis sich ein Gesamtbild ergibt, auf dessen Basis man eine geeignete Hilfe beschließen kann. Der Eingangsvorschlag kann dabei

⁸ in der Rolle des HzE-Teams, siehe Region2 S.11

⁹ siehe Region 1, Aufnahme 2, S.7

¹⁰ siehe Region 1, Aufnahme 2, S.4

durch die Diskussion abgeändert werden. **Der Beschluss ist eher unformell**, es kommt zu keiner Abstimmung, sondern die Teamleitung fragt für gewöhnlich, wenn sie den Eindruck gewonnen hat, dass ein Konsens besteht, ob der Fall beschlossen ist, wenn dann kein Einwurf kommt, gilt der Fall für diese Sitzung als abgeschlossen. Es kommt sogar vor, dass es keine Abschlussentscheidung gibt, sondern irgendwann in der Diskussion ein Punkt erreicht wird, in der anscheinend allen Beteiligten klar ist, dass der Fall nun entschieden ist. B2: „Dann ist es jetzt fertig, oder?“¹¹ Dass man sich nicht einigen kann, kommt eher selten vor (genau 1x innerhalb der Untersuchung) S1: „Wollen wir das so ins Protokoll, dann ist S4s Vorschlag, äh“ F1 „Ja das würde ja reichen, nicht das Regionalteam sondern S4 ... Gut“¹²

Interessant bei diesen Ergebnissen ist, dass gerade die federführende Fachkraft abhängig von der Entscheidung des Teams ist und quasi wie ein Antragsteller vor dem Team agiert.

▪ Fachlichkeit des Entscheidungsprozesses

Alle Beteiligten sind „Profis“ ihres Metiers. Da es sich bei ihnen zum großen Teil um (Sozial-)Pädagogen und assoziierte Berufsgruppen handelt, sprechen hier Fachkollegen miteinander. Das hat den Vorteil, dass man eine gemeinsame Sprache spricht – es gibt keine Verständnisschwierigkeit zum Beispiel in Form von Begrifflichkeiten; es führt aber zu der Einschränkung, dass Experten ähnlicher Felder auch ähnliche Perspektiven in den Entscheidungsprozess mit einbringen.

Innerhalb dieser Experten nun wird eine dem **Berufsfeld entsprechende Umgangssprache** genutzt. Fachwörter werden verhältnismäßig selten eingesetzt. Die Diskussion ähnelt weniger einem Austausch von Experten einer Fachrichtung, sondern mehr dem Austausch von Experten zu einer Person (dem Klienten). Die Beteiligten berufen sich bei ihren Argumentationen häufig auf ihren **Instinkt und ihr Gefühl**. Viele Prozesse werden als Routinehandlung gesehen, wie der Rahmenablauf oder die Entscheidungsfindung.

Weiß eine Person zu einem Sachverhalt, in dem sie Experte ist, was nicht, so wird dies nicht kritisiert, sondern als gegeben hingenommen. Solche **Unwissenheiten werden nicht vertuscht**, sondern ausgedrückt. S3: „Nur mal ne kurze Frage, wie siehst du das denn perspektivisch. Macht sie das? Zieht die das durch? Bleibt die da? Kriegt sie das gebacken? Oder ist das nur ne Laune, weil sie weiß aha“ S2: „Weiß ich nicht, oh scheiße, muss ich das beantworten? (Lachen)“¹³ Gemeinhin bemüht sich die Person, nach dem Eingestehen ihrer Unkenntnis, die Frage so gut wie möglich zu beantworten.

▪ Die Freien Träger und ihre Argumentation im Entscheidungsprozess

Die Vertreter der Freien Träger argumentieren nicht aus den Interessen ihrer Institutionen heraus, sondern präsentieren ein **Selbstbild als Fachkraft / Experte**. Obwohl man anderes hätte erwarten können, zeigen sie sich mitunter **misstrauisch gegenüber Leistungsforderungen von Klienten**, schlagen selbst Angebote fremder Träger vor und versuchen auch nicht, eigene Angebote in den Vordergrund zu spielen.

¹¹ siehe Region 2, S.12

¹² siehe Region 1, Aufnahme 2, S.5

¹³ siehe Region 2, S.9

F2: „Wie sieht denn dieses Helfersystem, ist das immer noch so komplex, wie es da ist?“ (...) S4: „Nein nein nein, da ist nicht viel übrig geblieben.“ F2: „Das wäre nämlich meine Frage, wenn jetzt NOCH mehr kommt, ne“¹⁴

F1 (ablehnend zu einer Maßnahme): „ich denke, dann ist es auch angemessen, wenn man das System so belässt“¹⁵

Man kann also sagen, dass die Einbeziehung der Freien Träger in den Entscheidungsprozess nicht zu einer größeren Gewährung von Hilfen zur Erziehung führt.

- Einbeziehung anderer Elemente der Sozialraumorientierung

Die **Ressourcen, die der Sozialraum bereitstellt, werden in die Diskussionen mit einbezogen**, das bezieht sich sowohl auf im Sozialraum bestehende Soziale Einrichtungen, als auch auf andere Institutionen. Es werden **Alternativen zu den im KJHG** beschriebenen Hilfen zur Erziehung diskutiert und **präventive Maßnahmen** genutzt. Es werden Personen, die mit den Klienten zusammenarbeiten, befragt und auch zu den Hilfeplangesprächen eingeladen. Bei den Diskussionen um die Ressourcen wird deutlich, dass die einzelnen Fachkräfte hier **unterschiedliche Kenntnisse des Sozialraums** haben.

Die **Lebenswelt des Klienten ist durch diese starke Einbindung recht transparent**. Häufig wird davon gesprochen, wann und wo ein Klient gesehen wurde, über welche Personen und Einrichtungen man Informationen über ihn einholen kann und es werden einzelne Fälle miteinander in Beziehung gebracht (wenn ein Bezug besteht). S3: „Also ich auch, muss ich ehrlich sagen. Sie hat, nur mal nebenbei, im Krankenhaus Alfeld ein Praktikum gemacht. Während der Schulzeit ...“¹⁶

- Unterschiede zwischen den beiden Untersuchungsgruppen

Einige Unterschiede wurden bereits benannt. Die größte Differenz besteht in den **unterschiedlichen Zeiträumen**, die für diesen Teil des Hilfeplanverfahrens zur Verfügung stehen. Ich wage zu behaupten, dass die nachfolgenden Unterschiede mit dieser Tatsache in Zusammenhang stehen. So ist in dem HzE-Team **der Region 1 der Umgang miteinander „lockerer“**. Es wird mehr gescherzt und gelacht, die informellen Gespräche beziehen sich häufiger als in der Region 2 auf private Angelegenheiten. Meine Schlussfolgerung ist, dass dies daran liegt, dass sich das Team der Region 1 häufiger trifft und daher „vertrauter“ miteinander sein müsste. **Region 2 gibt den Tischvorlagen einen wesentlich höheren Stellenwert**. Sie werden aktiver in die Diskussion mit einbezogen und ihr Fehlen wird mehr als in der Region 1 als Problem wahrgenommen.

c. **Abschlussbetrachtung**

Da es sich um eine Momentaufnahme handelt und auch keine Kontrollgruppe vorliegt, sollte man vorsichtig sein, von den hier vorgestellten Ergebnissen auf allgemeingültige Aussagen zu schließen.

¹⁴ siehe Region 1, Aufnahme 2, S.3

¹⁵ siehe Region 1, Aufnahme 1, S.4

¹⁶ siehe Region 2, S.17

Ich möchte es dennoch wagen, zu behaupten, dass die Sozialraumorientierung, dem Entscheidungsprozess bei der Zusammenarbeit der Fachkräfte die **konzeptionelle Rahmung gibt**, die das Gesetz zur Hilfeplanung vermissen lässt. Mit ihrer Hilfe kann der Fachberatung ein fundierter Charakter gegeben werden. Durch die optimierte Nutzung der Ressourcen des Sozialraums werden auch Ressourcen für das Hilfeplanverfahren gewonnen. Dies zeigt sich auch an dem erkennbaren Charakter des Entscheidungsprozesses als Aushandlung zwischen verschiedenen fachlichen Kräften des Sozialraums.

Die „Zusammenarbeit verschiedener Fachkräfte“ wird durch die Partizipation der Freien Träger zur „Teamarbeit.“ Es bestehen Probleme darin, dass die Befugnisse der Freien Träger nicht klar umrissen sind. Auch andere Dinge, wie die Entscheidungsfindung sind (zumindest nach außen hin) nicht klar. Sie wirken wie eine Ermessenssache, was zur Gefahr führen kann, dass der professionelle Charakter dieses Teils der Hilfeplanung zumindest für Außenstehende nicht wahrnehmbar ist.

2.3 Klientenbefragungen

a. Ausgangsüberlegungen und Durchführung der Befragungen

▪ Ausgangsüberlegungen

Im Jahr 2006 wurden mit den beiden Jugendhilfestationen sowie der zentral arbeitenden Bezirkssozialarbeit Befragungen von Klienten vereinbart, die Hilfen zur Erziehung erhalten. Allen Beteiligten war von vornherein klar, dass eine Klientenbefragung sie vor erhebliche methodologische und methodische Probleme stellen würde, falls man den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erheben würde. Außerdem standen weder personelle noch finanzielle Ressourcen für ein derart aufwendiges Unterfangen zur Verfügung. *Auch der Versuch, mit dem Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim zu kooperieren, indem evaluationsrelevante Themen für Diplomarbeiten vergeben werden könnten, die im Rahmen der Regionalisierung angesiedelt worden wären, scheiterte am Einspruch der zuständigen Behörden mit dem Hinweis auf den Datenschutz.* Trotz all dieser Probleme war man sich dennoch einig, dass eine Abnehmer-Befragung der Dienstleistung „Jugendhilfe“ sinnvoll sei, denn man versprach sich hiervon wertvolle Hinweise auf Schwachstellen des Systems. So verständigte man sich schließlich auf einen entsprechend bescheidenen Ansatz mit der Perspektive, auf der Basis von Erfahrung dieses Verfahren dann weiter zu entwickeln.

Als ein Instrumentarium stand der bereits in Gebrauch befindliche Fragebogen der integrierten Berichterstattung in Niedersachsen (IBN) zur Verfügung, der in seinem vorgegebenen Teil allerdings nicht veränderbar war. Dieser Fragebogen wurde von der von der BSG gebildeten und beauftragten Arbeitsgruppe durch eigene Fragestellungen erweitert.

Wie also sollte die Befragung aussehen? Man war sich einig darin, dass die Klienten nicht die Qualität der professionellen Arbeit als solcher bewerten können. Was von ihnen erfassbar sein kann, ist ein Feedback darüber, wie die Arbeit „angekommen“ ist, also ob sie für sie nachvollziehbar und akzeptabel ist/war, welche Wirkungen, Emotionen usw. sie ausgelöst hat.

Die Hilfen zur Erziehung lassen sich in drei Phasen gliedern, nach denen sich sinnvollerweise auch die Befragungszeiten und –abstände richten:

- Die *Eingangsphase* wird mit der **Schaffung eines Arbeitsbündnisses** beendet.
- Dieses Arbeitsbündnis schafft die Voraussetzung für **ein erfolgreiches Miteinander** in der nachfolgenden Phase, dem *Prozessverlauf*.
- Nach *Beendigung* stellt sich heraus, ob die Hilfe **nachhaltig** war.

Aus Sicht der Arbeitsgruppe sollte ein Feedback sowohl zu Beginn der Hilfe erfolgen als auch bei Beendigung (während des Prozessverlaufs wird die Arbeit durch Gespräche mit den Kindern/Jugendlichen bzw. durch Gutachten/Berichte evaluiert). Wünschenswert wäre eine weitere Befragung nach einem zu definierenden längeren Zeitraum nach Beendigung der Hilfe, um die Nachhaltigkeit zu überprüfen. Für die Befragung zu Beginn einer Hilfe wurde der IBN-Fragebogen ergänzt. Für die

Befragung zum Ende wurde ein Fragebogen neu entwickelt. Auf die Überprüfung der Nachhaltigkeit musste vorerst wegen fehlender Ressourcen verzichtet werden. Die beiden Befragungen sollen in Zukunft bei jeder Hilfe zur Erziehung durchgeführt werden. Am Ende des Jahres werden die Erfahrungen mit den Befragungen ausgewertet und gegebenenfalls modifiziert.

- Durchführung der Befragung nach der Eingangsphase

Der Fragebogen wurde beim ersten oder zweiten Hilfeplangespräch von der BSA an die Familien gegeben. Die Klienten konnten den Fragebogen sofort ausfüllen und in einem geschlossenen Briefumschlag an die Jugendhilfeplanung senden. Falls der Fragebogen nicht sofort ausgefüllt wurde, bekam die Familie einen frankierten und adressierten Briefumschlag, der an die Jugendhilfeplanung geschickt wurde. Über diesen Fragebogen erhält man eine **Rückmeldung der Klienten zu der Arbeit des Jugendamtes**. Mit insgesamt 70 Rückmeldungen hat sich diese Form der Befragung bewährt.

- Durchführung der Befragung bei Beendigung von Hilfen zur Erziehung

Vor der Beendigung laufender Fälle informiert der/die zuständige Bezirkssozialarbeiter/in nach dem letzten Hilfeplangespräch die Familien über die Befragung. Die wirtschaftliche Jugendhilfe legt den Fragebogen mit einem frankierten Briefumschlag dem Bescheid zur Beendigung der Hilfe für die Familien bei. Diese Befragung gibt eine **Rückmeldung über die erhaltene Hilfe des freien Trägers**. Mit dieser Aktion erhielt die Jugendhilfeplanung lediglich 20 Fragebögen zurück. *Damit hat sich diese Form der Befragung nicht bewährt*, was auch nicht verwunderlich ist, denn die schriftliche Form der Befragung lässt bei dieser in der Regel schreibungsgewohnten Klientel kaum etwas anderes erwarten. Die Ergebnisse der Befragung müssen dennoch nicht umsonst sein: Sie können als Hinweise für weiterführende Fragestellungen genutzt werden. Wie eine sinnvollere Art der Befragung vor dem Hintergrund fehlender Ressourcen und der datenrechtlichen Verweigerung von an sich möglichen und beidseitig erwünschten Kooperationen (UNI oder HAWK Hildesheim) geleistet werden kann, ist derzeit noch offen.

Im Folgenden werden nur die Ergebnisse der ersten Befragung ausführlich dargestellt. Die Zweitbefragung nach Beendigung der Maßnahmen wird wegen ihrer begrenzten Aussagekraft nur zusammengefasst und mit ableitbaren Fragestellungen vorgestellt. (Der Fragebogen ist dem Anhang beigegeben.)

b. Ergebnisse der Befragung bei Beginn einer Hilfe

▪ Region Süd

| Anzahl Rückläufer : 7 | stimme voll zu | stimme überwiegend zu | stimme teilweise zu | stimme kaum zu | stimme nicht zu | Summe der Antworten |
|---|----------------|-----------------------|---------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| Für mich war es einfach, Kontakt mit dem Jugendamt herzustellen | 4 57,14% | 1 14,29% | 1 14,29% | 0 0,00% | 1 14,29% | 7 |
| Ich fühle mich von den Mitarbeiter/innen des Jugendamtes ernst genommen | 3 42,86% | 3 42,86% | 1 14,29% | 0 0,00% | 0 0,00% | 7 |
| Das Jugendamt hilft mir | 4 57,14% | 1 14,29% | 0 0,00% | 2 28,57% | 0 0,00% | 7 |
| Meine Vorstellungen kann ich in den Gesprächen im Jugendamt einbringen | 4 57,14% | 2 28,57% | 1 14,29% | 0 0,00% | 0 0,00% | 7 |
| Ich kann die Entscheidungen des Jugendamtes verstehen *) | 2 28,57% | 2 28,57% | 2 28,57% | 1 14,29% | 0 0,00% | 7 |
| Ich habe ohne größere Schwierigkeiten Beratung und Hilfe vom Jugendamt erhalten | 3 42,86% | 1 14,29% | 3 42,86% | 0 0,00% | 0 0,00% | 7 |

*) Diese Rubrik ist wegen des mehrdeutigen Begriffs „verstehen“ nicht auswertbar.

- Region West

| Anzahl Rückläufer: 13 | stimme voll zu | stimme überwiegend zu | stimme teilweise zu | stimme kaum zu | stimme nicht zu | Summe der Antworten |
|---|-----------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|
| Für mich war es einfach, Kontakt mit dem Jugendamt herzustellen | 10 76,92% | 2 15,38% | 0 0,00% | 0 0,00% | 1 7,69% | 13 |
| Ich fühle mich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jugendamtes ernst genommen | 9 69,23% | 1 7,69% | 2 15,38% | 0 0,00% | 1 7,69% | 13 |
| Das Jugendamt hilft mir | 6 46,15% | 5 38,46% | 1 7,69% | 0 0,00% | 1 7,69% | 13 |
| Meine Vorstellungen kann ich in den Gesprächen im Jugendamt einbringen | 7 53,85% | 4 30,77% | 1 7,69% | 0 0,00% | 1 7,69% | 13 |
| Ich kann die Entscheidungen des Jugendamtes verstehen | 3 25,00% | 3 25,00% | 5 41,67% | 0 0,00% | 1 8,33% | 12 |
| Ich habe ohne größere Schwierigkeiten Beratung und Hilfe vom Jugendamt erhalten | 10 76,92% | 2 15,38% | 0 0,00% | 0 0,00% | 1 7,69% | 13 |

- Zentrale BSA

| Anzahl Rückläufer 50 | stimme voll zu | stimme überwiegend zu | stimme teilweise zu | stimme kaum zu | stimme nicht zu | Summe der Antworten |
|---|----------------|-----------------------|---------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| Für mich war es einfach, Kontakt mit dem Jugendamt herzustellen | 30 61,22% | 10 20,41% | 6 12,24% | 0 0,00% | 3 6,12% | 49 |
| Ich fühle mich von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jugendamtes ernst genommen | 30 60,00% | 12 24,00% | 5 10,00% | 2 4,00% | 1 2,00% | 50 |
| Das Jugendamt hilft mir | 32 64,00% | 7 14,00% | 6 12,00% | 2 4,00% | 3 6,00% | 50 |
| Meine Vorstellungen kann ich in den Gesprächen im Jugendamt einbringen | 24 48,98% | 14 28,57% | 7 14,29% | 1 2,04% | 3 6,12% | 49 |
| Ich kann die Entscheidungen des Jugendamtes verstehen | 18 36,00% | 13 26,00% | 12 24,00% | 2 4,00% | 5 10,00% | 50 |
| Ich habe ohne größere Schwierigkeiten Beratung und Hilfe vom Jugendamt erhalten | 29 58,00% | 13 26,00% | 1 2,00% | 3 6,00% | 4 8,00% | 50 |

▪ Vergleich der Kennzahlen¹

| | Insgesamt | Zentrale BSA | Regionale BSA | JHS Süd | JHS West |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| | 70 Rück-meldungen | 50 Rück-meldungen | 20 Rück-meldungen | 7 Rück-meldungen | 13 Rück-meldungen |
| Erreichbarkeit | 82,61 | 81,63 | 85,00 | 71,43 % | 92,31% |
| Wertschätzung | 82,86 | 84,00 | 80,00 | 85,71 | 76,92 |
| Problemlösungsbeitrag | 78,57 | 78,00 | 80,00 | 71,43 | 84,62 |
| Beteiligung | 79,71 | 77,55 | 85,00 | 85,71 | 84,62 |
| Nachvollziehbarkeit *) | 59,42 | 62,00 | 52,63 | 57,14 | 50,00 |
| Niedrigschwelligkeit | 82,86 | 84,00 | 80,00 | 57,14 | 92,31 |

**) Es besteht kein eindeutiger Bezug zwischen „verstehen“ und „Nachvollziehbarkeit“. Verstehen kann sowohl „verstanden haben“ als auch „Verständnis haben“ (=Nachvollziehbarkeit) bedeuten. Leider konnte dieser von der IBN vorgegebene Begriff von uns nicht verändert werden in „Verständnis haben“. Diese Kategorie ist aus den genannten Gründen nicht interpretierbar*

¹Die Kennzahlen geben jeweils das Verhältnis der Antworten "stimme voll zu" und "stimme überwiegend zu" zur Gesamtzahl der Antworten wieder.

▪ **Fazit**

Allgemeine Aussagen

- Die Unterschiede zwischen den regionalisierten und den zentralorganisierten Regionen sind nicht sehr groß.
- Relativ niedrige Werte gibt es in allen Regionen bei der Nachvollziehbarkeit (Aussage: Ich kann die Entscheidungen des Jugendamtes verstehen!). Dies dürfte an der Mehrdeutigkeit des Begriffs „verstehen“ liegen (s.o.)

Region Süd:

- Wegen des geringen Rücklaufs können die Aussagen bestenfalls Hinweise geben und Anlass für Fragestellungen sein.
- Die Aussagen bei der Gruppendiskussion zur inzwischen eingetretenen schlechten Erreichbarkeit der Jugendhilfestation Süd werden von den (wenigen) Klienten, die den Fragebogen abgegeben haben, bestätigt: Erreichbarkeit und Niedrigschwelligkeit werden im Vergleich zu den anderen Regionen schlechter gewertet.

Region West:

- Die positiven Rückmeldungen zur Jugendhilfestation West bestätigen die Aussagen aus der Begleitgruppe West zur Erreichbarkeit (s 2. Evaluationsbericht. S.8 und S.68).
- Die reale Kostenentwicklung in der Region West belegt, dass gute Erreichbarkeit und Niedrigschwelligkeit nicht zwangsläufig zu Mehrausgaben führen müssen. Es scheint sich die These des Teams West zu bestätigen, dass frühzeitige niedrigschwellige Hilfen, die einsetzen bevor Krisen eskalieren, teurere Hilfen verhindern können.

c. *Befragung am Ende einer Hilfe*

Fazit

Da der Rücklauf bei der Befragung zu gering ist, um vergleichende Aussagen zu den Regionen machen zu können, wird daher ein Fazit aus der Befragung insgesamt gezogen.

- Die meisten Befragten suchten von sich aus Kontakt zu den Mitarbeiter/innen des Jugendamtes. Die Klienten, bei denen das Jugendamt mit der Familie in Kontakt getreten ist, bewerten die Arbeit nicht schlechter als die Selbstmelder (!). Frage: Ist dies Zufall oder wird die Intervention des Jugendamts tatsächlich von den Klienten auch dann als Unterstützung wahrgenommen, wenn das Jugendamt bei Gefährdung des Kindeswohls „eingreift“?
- Erwartungen werden erwartungsgemäß überwiegend von den Selbstmeldern formuliert. Aus den Antworten geht hervor, dass sie sich in Überforderungssituationen befinden und schnelle Unterstützung erwarten. Als konkrete Probleme werden genannt: Trennungssituationen, Drogenprobleme, Schulabsentismus. Bei dieser Personengruppe ist natürlich auch die Möglichkeit von Enttäuschung aufgrund überhöhter und damit unerfüllbarer Erwartungen gegeben. Frage: Ist diese Interpretation berechtigt? (Wie)Sind überhöhte Erwartungen messbar? Ist die „Zufriedenheit“ (s. voriger Punkt) der ungefragten Klienten tatsächlich auf deren Anspruchslosigkeit zurückzuführen?
- Dauer der Hilfe: Aus den Controllingdaten im 3. Evaluationsbericht ging hervor, dass Hilfen in den regionalisiert arbeitenden Regionen kürzer ausfallen als in den zentral organisierten Regionen. Aus den Rückmeldungen der Klienten aus den Modellregionen wird dennoch die Hilfedauer überwiegend als genau richtig beschrieben, die in den zentral organisierten Regionen werden eher als zu kurz empfunden. Frage: Falls es sich hierbei nicht um ein Zufallsprodukt handeln sollte – woran könnte dies liegen? Sind Hilfen insgesamt zu langdauernd? Liegt es an intensiverer (erläuternder) Begleitung?
- An den Hilfen wird vor allem geschätzt, mit Problemen nicht mehr allein gelassen zu sein, jemanden zu haben, der einem zuhört und mit dem man reden kann, wenn es nötig ist:
 - „...dass ich über alles sprechen konnte und jederzeit auch telefonisch Hilfe in Anspruch nehmen konnte“.
 - „Zu wissen, nicht alleine da zu stehen, immer jemanden im Rücken zu haben“.Frage: Wodurch entsteht dieser Eindruck der Allgegenwärtigkeit der Hilfestellung? Durch die Qualität der Beratung oder durch (selbstüberfordernde) Erreichbarkeit auch außerhalb der Dienstzeiten?
- Negative Äußerungen sind sehr unterschiedlich und beziehen sich konkret auf einzelne Hilfen. Dreimal wurde Kritik über die Hilfedauer geäußert: dass die Hilfe zu kurz war, abgebrochen wurde oder es sich zu lange hingezogen hat.

- Bemerkenswert ist, dass 18 von 20 Befragten die Erfahrungen mit dem Jugendamt positiv einschätzen: sie geben an, dass sie das Jugendamt Freunden oder Bekannten weiter empfehlen würden, wenn diese in familiären Schwierigkeiten wären. Frage: Zufallsergebnis wegen der geringen Rücklaufquote oder ein tatsächlicher Befund – dieser würde allerdings überraschen und könnte manches Vorurteil gegenüber der Jugendhilfe korrigieren helfen. Aber auch hier wieder die Frage: Wie kann eine solche Fragestellung methodisch sauber (ohne Verfälschung durch Antizipation der „korrekten“, sozial erwünschten Antwort) beantwortet werden?

2.4 Auswertung von Projekten der Jugendhilfestationen

a. Sozialraumzentrierung erweitert die Handlungsansätze der Hilfen zur Erziehung

Der sozialraumzentrierte Arbeitsansatz führt zu einer Erweiterung der Sichtweise und damit auch zu einer Erweiterung des Handlungsrepertoires und der Angebote. Er rückt den Sozialraum als Lebensraum (Dorf, Stadtteil, Institutionen) der Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien ins Blickfeld, ohne dass der Blick auf die Person und die Familie verloren geht:

▪ Personenzentrierung

Kinder und Jugendliche werden als Personen gesehen, die gegebenenfalls trotz problematischer Verhaltensweisen (Aggressivität, Schulabsentismus, Delinquenz u.ä.) nicht zum Objekt entmündigender Jugendhilfe-Maßnahmen des Jugendamts werden („Für-Sorge“), sondern deren Subjekt-Status erhalten bleibt, d.h. dass auch ihre eigene Situationsdeutung durch Partizipation ernst zu nehmen ist. Hinzu kommt, dass Abweichungen von Verhaltensnormen weitgehend als altersbedingt (Probierverhalten, Rollen-Unsicherheiten usw.) zu deuten sind. Ihr Eigen-Sinn und ihr Eigen-Wille sind deshalb zu respektieren, allerdings ebenso klar mit der gesellschaftlichen Normenwelt zu konfrontieren (Konflikt- und Krisenpädagogik); Verhaltensänderungen setzen einerseits den Aufbau einer wahrhaftigen Beziehung auf der Basis von wechselseitigem Respekt und Achtung, andererseits ein gemeinsam zu definierendes Ziel der Zusammenarbeit (Arbeits-Bündnis) voraus.

▪ Familienzentrierung

Kinder und Jugendliche werden als Teil des Systems Familie gesehen (systemischer Ansatz). Verhaltensauffälligkeiten können Folge problematischer Interaktionen innerhalb der Familie sein. Mit dieser „systemischen“ Sichtweise erweitert sich nicht nur das Blickfeld, es ergeben sich zudem erweiterte Handlungsmöglichkeiten für Hilfen zur Erziehung:

- Interaktionen und Ressourcen der Familie geraten in den Blick.
- Neben dem Kind kann auch mit Eltern, Großeltern und Geschwistern gearbeitet werden.
- Personzentrierte Arbeit wird durch familienunterstützende Maßnahmen (Sozialpädagogische Familienhilfe, Elterntraining usw.) erweitert und ergänzt.

Häufig haben Bezirkssozialarbeiter/innen und Mitarbeiter/innen der freien Träger eine Zusatzausbildung in systemischer Familientherapie.

▪ Sozialraumzentrierung

Die Sozialraumzentrierung lenkt den Blick darauf, dass Kinder und Jugendliche mit ihren Familien nicht isoliert leben. Für Familien wichtige Institutionen wie Schulen, Kindergärten, Vereine, aber auch die Jugendarbeit, werden bei der Planung von Maßnahmen zusätzlich einbezogen. Die Jugendhilfe erweitert damit das bisherige Handlungsspektrum:

⇒ Ambulante Hilfen können komplexer angelegt werden und helfen hierdurch, dass selbst im Falle komplexer Problemlagen auf stationäre Maßnahmen verzichtet

werden kann. Stationäre Maßnahmen bleiben somit den selteneren Fällen vorbehalten, für die diese spezielle Interventionsform pädagogisch vorgesehen ist; „Abschiebungen“ ins Heim werden vermieden (Genauigkeit).

- ⇒ In Krisensituationen werden kurzfristig frühzeitige Hilfen eingesetzt, bevor es zu Eskalationen kommt (De-Eskalation).
- ⇒ Durch vermehrte Gruppenarbeit (soziale Gruppenarbeit in Brennpunkten, Elterntrainingskurse) werden individuelle Hilfen ergänzt oder reduziert (Differenzierung)
- ⇒ Im Vorfeld der Hilfen zur Erziehung werden für gefährdete Zielgruppen in Kooperation mit Regeleinrichtungen Maßnahmen eingerichtet. (Prävention)



Die Grafik zeigt sowohl die Vielfalt der Handlungsansätze im Rahmen des Modellprojekts als auch die anteilmäßige Verteilung.

b. Auswertung von Projekten

Die Differenziertheit und Vielfalt von Sichtweisen und Handlungsansätzen zeigt sich auch bei den Projekten, von denen einige durch die MitarbeiterInnen der Jugendhilfestationen ausgewertet wurden:

Nachmittagsbetreuung an der Erich-Kästner-Schule (Förderschule –L-)

Kurzbeschreibung

An zwei Tagen pro Woche findet eine Nachmittagsbetreuung von 12 bis 16.00 Uhr für ca. 10 hilfebedürftige („potentielle HzE-Familien“)Schüler/innen der Erich-Kästner-Schule statt. In den Räumen der Schule gibt es einen Mittagstisch, Hausaufgabenbetreuung und Freizeitgestaltung.

Finanzierung / Personalressourcen

- 2 Lehrer/innen, 2 Ehrenamtliche, 4 Stunden der SPFH des Jugendamtes
- Mittagstisch und Sachkosten werden über Spenden finanziert

Anlass / Hintergrund

- Ein großer Teil der Klienten der Region Süd sind Schüler der Förderschule –L-.
- Es gibt eine Überbelegung der Tagesgruppe.
- In Alfeld fehlen Betreuungsangebote für Kinder nach der Schule.

Ziele

- Vermeidung von erzieherische Hilfen durch ein niederschwelliges präventives Angebot,
- Synergieeffekte durch Zusammenarbeit mit der Schule,
- Erweiterung des Betreuungsangebotes in der Region.

Vorgehen

- Entwicklung eine Grobkonzeptes im Projektteam.
- Einladung der Jugendhilfestation zu einem Gespräch mit Schulleiter und interessierten LehrerInnen, bei dem auch das Schulaufsichtsamt beteiligt wurde.
- In 3 – 4 Treffen wird sich auf ein gemeinsames Konzept geeinigt.
- Beide Seiten geben Stundenkontingente für das Projekt.
- An potentielle Spendegeber wird das Konzept verschickt, um Finanzen für die Raumausstattung und das Mittagessen zu bekommen.
- Zeitgleich werden Ehrenamtliche für die Mitarbeit geworben.
- Die Schule benennt potentielle Schüler für das Projekt
- Im Dezember 2006 startet das Projekt mit kooperationswilligen Lehrern und der SPFH des Landkreises.

Widerstände / Probleme

- Die Akzeptanz bei der Lehrerschaft ist zu Beginn sehr gering, es besteht die Befürchtung, dass mit dem Angebot die Ganztagsschule eingeführt wird.
- Es entstehen erhebliche Kosten für die Heimfahrten der Kinder.

Erkenntnisse / Ergebnisse / Transferaspekte

Gewinnung von Spenden und Ehrenamtlichen:

- Es gelingt Spenden aufzutreiben, indem Kontakte genutzt werden, das Projekt vorgestellt wird, das Bedürfnis „etwas Gutes“ zu tun aufgegriffen wird und durch Kennenlernen von persönlichen Schicksalen.
- Die Gewinnung von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen für das funktionierende Projekt ist einfacher als zu Beginn. Konkrete gut laufende Projekte üben einen Sog auf Ehrenamtliche und Spendegeber auf.
- Die Ehrenamtlichen benötigen Anleitung zu pädagogischen Fragen zum Umgang mit verhaltensauffälligen Kindern.
- Spendegeber müssen betreut werden: Sie müssen sehen, was mit ihrem Geld Gutes getan wird.

Zusammenarbeit mit Schulen:

- Die positiven Auswirkungen des Projektes werden in der Schule für die Lehrerschaft sichtbar, damit wächst das Interesse der LehrerInnen,
- Die LehrerInnen bekommen ein anderes Selbstverständnis.
- Es gelingt eine Aktivierung und Verselbstständigung an der Schule.

Funktion der Jugendhilfestation:

- Werbung von ehrenamtlichen Mitarbeitern, Spendengelder
- Durchführung der Reflektionen bei den Treffen und Sicherstellung der Dokumentationen,
- Absicherung der personalen Ressourcen,

Effekte hinsichtlich der Eltern

- Die positiven Erfahrungen der Eltern führen dazu, dass die „Versorgermentalität“ abgebaut wird. Die Heimfahrten werden in Eigeninitiative durchgeführt.
- Der vierstündige Einsatz pro Woche der SPFH im Projekt ist das Herzstück des Projektes. Es entstehen vertrauensvolle Kontakte zu Eltern, die Beratung suchen.

Nachhaltigkeit / Perspektiven

- Das Projekt wird zu einem dauerhaften Angebot.

Schularbeitenhilfe mit Ehrenamtlichen

Kurzbeschreibung

- Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen geben einmal pro Woche in der Jugendhilfestation für jeweils 2 – 3 Kinder Schularbeitenhilfe.

Finanzierung/Personalressourcen

Ehrenamtliche Mitarbeiter/innen

Anlass, Hintergrund

- Eltern aus HzE-Familien sind nicht in der Lage ihre Kinder bei den Schularbeiten zu unterstützen. Sie sind z.T. alleinerziehend mit mehreren Kindern, ihnen fehlt Wissen oder Aufmerksamkeit.
- Es gibt bereits eine Kooperation von Diakonie und Seniorenbüro und Erfahrungen des Seniorenbüros mit Nachhilfe an Schulen.

Ziele

- Kindern sollen eine Oma oder einen Opa „für sich“ haben, die/der sie unterstützt (Mutter- oder Vaterersatz)

Vorgehen

- Die Jugendhilfestation klinkt sich in die vorhandene Kooperation ein und kann sie für eigene Zwecke nutzen.
- Die Jugendhilfestation bietet Räumlichkeiten und wählt geeignete Kinder aus.
- Die ehrenamtlichen Mitarbeiter erhalten vierteljährlich Supervision von einer Mitarbeiterin der Jugendhilfestation.

Widerstände / Probleme

- Gelegentlich springen ehrenamtliche Mitarbeiter/innen ab, wenn die Kinder nicht zuverlässig sind oder nicht mitarbeiten.
- Familien, die von den Schulen geschickt werden, missverstehen das Projekt als „günstige Nachhilfe“.
- Wegen der vielen Einzelfälle bleibt der betreuenden Sozialarbeiterin zu wenig Zeit für das Projekt.

Erkenntnisse / Ergebnisse / Transferaspekte

- Die ehrenamtlichen Mitarbeiter bringen Ideen und Anregungen in das Projekt mit ein.
- Zuverlässigkeit über eine längere Zeit ist bei den ehrenamtlichen Mitarbeitern notwendig.
- Zum Teil entstehen echte Bindungen der Kinder zu den Ehrenamtlichen, die wichtige Unterstützungsfunktionen, insbesondere bei fehlenden Elternteilen, übernehmen. Ein ehrenamtlicher „Opa“ vermittelt einem Jugendlichen eine Arbeit.
- Begleitung und Wertschätzung der Arbeit der Ehrenamtlichen ist wichtig für die Motivation.
- Wenn Kinder von außen in das Projekt kommen, müssen sie von Sozialarbeitern motiviert werden.
- Teilweise haben sich Verbesserungen bei den schulischen Leistungen ergeben, die mit Entlastungen für Familien verbunden sind.

Nachhaltigkeit / Perspektiven

- Solange ehrenamtliche Mitarbeiter vorhanden sind, wird das Projekt weitergeführt, da die Arbeit weitgehend eigenständig erfolgen kann.
- Mit der Arbeit der Ehrenamtlichen wird das Image der Jugendhilfestation verbessert.

Kids am Nachmittag

Kurzbeschreibung

Für 6 Kinder im Alter von 9 – 12 Jahren werden am Montag von 14 – 17 Uhr Freizeitaktivitäten wie Ausflüge, Geschichten erzählen, Kekse backen etc. angeboten. Beteiligt sind als Ehrenamtliche zwei Firmlinge der katholischen Gemeinde sowie im Wechsel verschiedene Mütter der Kinder und eine hauptamtliche Mitarbeiterin des Jugendhilfeverbundes Süd.

Finanzierung

- Die hauptamtliche Mitarbeiterin wird über Fachleistungsstunden bezahlt.
- Materialkosten werden über Spenden finanziert.

Anlass / Hintergrund

Anlass war die Frage, in wie weit mit einem Angebot die hohe Zahl von Fachleistungsstunden reduziert werden können.

Ziele

- Reduzierung von Fachleistungsstunden für ambulante Hilfen
- Heranführen der Kinder an aktive Freizeitgestaltung statt Konsum von Fernsehen etc.
- Lernen von lebenspraktischen Tätigkeiten wie abwaschen, abräumen etc., was in den Familien in nicht ausreichendem Maße geschieht
- Zeit für stabile emotionale Zuwendung geben

Vorgehen

- Erstellung eines Konzeptes durch die Bezirkssozialarbeiterin und die zuständige Mitarbeiterin des freien Trägers
- Ansprache des Diakons der katholischen Kirchengemeinde für die Gewinnung von Ehrenamtlichen
- Vorbereitung der zwei ehrenamtlichen Mädchen auf ihre Arbeit in zwei Gesprächen zu den Fragen: Welche Familien erwarten sie und welche Aktivitäten können gemeinsam gemacht werden?
- Beginn der Gruppenaktivitäten zunächst mit 3 Kindern und später mit bis zu 6 Kindern
- nach der Anfangsphase werden Mütter der Kinder als Helfer einbezogen

Widerstände / Probleme

- wegen der lebhaften Gruppenaktivitäten kommt es zu Störungen in der Station
- es fehlen Finanzen für Aktivitäten: Transport, Material, Eintritt – hierfür werden Spenden akquiriert
- eine Ehrenamtliche beendet nach einem Jahr die Tätigkeit

Erkenntnisse / Ergebnisse / Transferaspekte

- Die ehrenamtlich tätigen Mädchen sind zuverlässig, können gut auf die Kinder eingehen und haben die nötige Autorität. Eines der beiden Mädchen übt eine Erzieherausbildung aus und hat die Möglichkeit Praxis kennen zu lernen. Es kommt zu einem kontinuierlicher Einsatz, der dazu beiträgt, dass das Projekt ein „Selbstläufer“ wird.
- Die Aktivitäten haben positive Rückwirkung auch auf andere Ehrenamtliche, das Image der Jugendhilfestation wird verbessert.
- Die Mütter, die zum Teil isoliert leben und psychisch krank sind, haben die Möglichkeit aus ihrem Familienalltag herauszukommen. Sie finden Bestätigung in ihrer Tätigkeit und bekommen etwas Selbstvertrauen. Insbesondere bei einer psychisch kranken Mutter sind Rückwirkungen auf das Familiensystem zu beobachten, da die Familie feststellt, dass die Mutter nicht nur krank ist, sondern auch etwas kann.
- Mit den Aktivitäten werden die materiellen Probleme der Familien deutlich. Zum Teil werden sie durch Spendengelder für Schulranzen etc. ausgeglichen.
- Es gelingt Fachleistungsstunden für Hilfen zur Erziehung zu reduzieren.

Nachhaltigkeit / Perspektiven

- Bedarfe an dem Angebot sind weiterhin vorhanden. Es gibt Überlegungen eine zweite Gruppe für Alfeld aufzumachen, aber auch Freden und Duingen - mit den sich im Aufbau befindlichen Runden Tischen - einzubeziehen.

Kooperationsprojekt zur Arbeit mit straffälligen Jugendlichen

Kurzbeschreibung

- Kooperation der Jugendhilfestation West mit der Hochschule für angewandte Kunst und Wissenschaft Hildesheim (Hochschule für angewandte Kunst und Wissenschaft), Jugendzentren und Schulen der Region West bei der Durchführung von Arbeitsaufträgen für straffällige Jugendliche

Finanzierung / Personalressourcen

- Koordinatorin ist die Mitarbeiterin der Jugendgerichtshilfe in der Jugendhilfestation.
- Studenten der HAWK führen Angebote in Absprache der kommunalen Jugendarbeit durch.
- Räume der Jugendzentren in Gronau und Nordstemmen werden genutzt.

Anlass / Hintergrund

- Fallzahlen der Jugendgerichtshilfe waren vor Beginn des Modellprojektes zur Regionalisierung sehr hoch.
- Die Vernetzungsgremien beschäftigen sich bereits mit dem Thema Jugenddelinquenz.

Ziele

- Gewinnen und qualifizieren von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen für die Arbeit mit delinquenten Kindern und Jugendlichen
- Erarbeitung und Umsetzung eines Konzeptes zur sinnvollen Abarbeitung von Arbeitsaufträgen.
- Freizeitmaßnahmen auf erlebnispädagogischer Basis zur Unterstützung delinquenter Jugendlicher durchführen

Vorgehen

- die Jugendhilfestation und Professorin der HAWK vereinbaren Zusammenarbeit (März 2005)
- im WS 2005/2006 wird ein Begleitseminar zu dem Projekt angeboten und von ca 20 Studenten belegt
 - + Konzeptentwicklung und inhaltliche Einführung im Begleitseminar
 - + Studenten erkunden den Sozialraum mit Unterstützung der Jugendlichen
 - + Studenten nehmen an Jugendgerichtsverhandlungen teil
- Die Jugendgerichtshilfe greift vorhandene Kooperationserfahrungen der JGH mit den JUZ und Schulen auf:
 - + Arbeitsprojekte werden mit den JUZ und Schulen vereinbart(z.B: Sanierung einer Skaterrampe und 2 Bushaltestellen, Renovierung von Klassenräumen).
 - + Räume der JUZ werden genutzt,
- Studenten betreuen die Aktionen zur gemeinnützigen Arbeit an Wochenenden und führen an einem Nachmittag in der Woche in den JUZ Gruppengespräche mit den Jugendlichen durch.
- Mit der kommunalen Jugendarbeit aus Gronau und Nordstemmen wird eine erlebnispädagogische Freizeit durchgeführt.
- Die Arbeit der Studenten wird von der Jugendgerichtshilfe begleitet (Reflexionsgespräche, Projektstammtisch)

Widerstände / Probleme

- Wegen Unzuverlässigkeiten und mangelnder Gruppenfähigkeit (insbesondere in Verbindung mit Drogenkonsum) sind nicht alle Jgd. für das Angebot geeignet.
- Studenten müssen oft am Wochenende arbeiten.
- Jgd. mit umfangreichen Arbeitsaufträgen müssen auch andere Arbeitsmöglichkeiten nutzen, um die Aufträge abarbeiten zu können.

Ergebnisse / Erkenntnisse / Transferaspekte

- Die positiven Ergebnisse der Arbeitsprojekte sind in der Region sichtbar, werden über die Presse veröffentlicht und führen zu einer Selbstwertsteigerung der Jugendlichen.
- Jugendliche sind oft aktuelle oder ehemalige Besucher von Jugendzentrum. Jugendgerichtshilfe und Jugendarbeit kümmern sich gemeinsam um straffällige Jugendliche.
- Studenten bekommen eine enge Anbindung an die JUZ und leisten dort Praktika ab. Jugendarbeit erhält zusätzliche Unterstützung.
- Erlebnispädagogik bietet Möglichkeiten der Erfahrungen mit Grenzen und Ängsten, die wichtige

persönliche Lerneffekte anstoßen.

- Die Studenten benötigen Begleitung

Nachhaltigkeit / Perspektiven

- Das studentische Projekt ist auf 3 Semester angelegt.
- Insbesondere die in den Kommunen sichtbaren Arbeitsprojekte werden als aufbaufähig angesehen.
- Es bestehen Überlegungen mit den Jugendlichen, die nicht gruppenfähig sind, über Einzelkontakte zu arbeiten.

TUSCH - Projekt für Trennungs- und Scheidungskinder

Kurzbeschreibung

Gruppenangebot für ca. 8 Kinder, deren Eltern sich getrennt haben, wird in 8 zweistündigen Sitzungen im Zeitraum vom 26.10.05 bis 14.12.05 durchgeführt. Die Maßnahme wird in Zusammenarbeit der Jugendhilfestation mit der Erziehungsberatungsstelle des Landkreises im Kindergarten „Villa Kunterbunt“ in Gronau realisiert.

Finanzierung / Personalressourcen

1 Bezirkssozialarbeiterin, 1 Mitarbeiter der Erziehungsberatungsstelle, 1 Praktikantin

Anlass / Hintergrund

- In laufenden Beratungsprozessen wurde Bedarf von Eltern formuliert, mit ihren Kindern zum Thema „Trennung und Scheidung“ zu arbeiten.
- Von Seiten der Mitarbeiter BSA und EB wurde Bedarf gesehen, Kindern ein Forum zu diesem Thema zu bieten, da die Belastung der Kinder in Trennungs- und Scheidungssituationen enorm groß ist.

Ziele

- Kinder sollen unterstützt werden, ihre Gefühle in Bezug auf die Trennung der Eltern wahrzunehmen und auszudrücken.
- Kinder erleben lassen, dass auch andere Kinder von der Trennung der Eltern betroffen sind und sie mit ihren Erfahrungen nicht alleine stehen.
- Kindern soll ermöglicht werden, ein „realistisches“ Bild über die Scheidung zu erlangen.
- Kindern werden Bewältigungsstrategien vermittelt, d.h. mit ihnen wird ein kreativer und konstruktiver Umgang mit veränderten Familiensituationen erarbeitet.
- Kindern werden Freiräume für ihre eigene und altersadäquate Haltung zum Thema Trennung und Scheidung angeboten.
- Das Selbstwertgefühl der Kinder wird gestärkt.
- Den Eltern wird eine Basis geboten, um mit ihren Kindern über die Trennung bzw. Scheidung zu sprechen und sie an den Erfahrungen ihrer Kinder teilhaben zu lassen

Vorgehen

- Kontaktaufnahme zu Kindergärten wegen Räumlichkeitsklärung.
- Erstgespräche mit Eltern und ihrem Kind haben in der EB in Alfeld sattgefunden. Gleichzeitig diente dieses Gespräch um die Auswahl der möglichen Teilnehmer einzugrenzen.
- Innerhalb des Projektablaufes wurden die Kinder durch unterschiedliche Methoden an das Thema herangeführt, orientiert dem *Konzept von Jaede*.
- Thematische Auseinandersetzung mit der aktuellen Lebenslage der Kinder findet in der Gruppe statt.
- Information über das Projekt im laufenden Prozess werden an Klienten weitergegeben.
- Veröffentlichung eines Presseberichtes über das Projekt.

Widerstände / Probleme

- Zeitliche Ressource für das Projekt gering neben eigentlicher BSA-/ EB-Arbeit, dadurch sind Überstunden entstanden. Für die Vor- und Nachbereitung bleibt zu wenig Zeit.
- Gruppenzusammenstellung war aufgrund der wenigen Anmeldungen, der unterschiedlichen Altersklassen und den damit verbundenen Interessen schwierig.
- Der Prozess der Gruppenfindung im Entstehungsprozess, als auch im Projektverlauf wird als kritisch empfunden.
- Zwei Kinder waren zu jung für die Umsetzung des Konzept. Es war eine Anpassung des Konzepts an die derzeitige Gruppensituation nötig.

Erkenntnisse / Ergebnisse / Transferaspekte

- Mehr Vorbereitungszeit von Nöten, um im Vorfeld einen intensiveren Austausch mit den Kindern zu gewährleisten, um zum einen ihre Motivation an dem Projekt herauszuarbeiten und einen Einblick in Familiensituationen /Hintergründe der Trennungssituation zu bekommen.
- 3 MitarbeiterInnen zur Betreuung und Durchführung des Projektes notwendig. Unter den gegeben

Umständen, wird die Zeitkapazität von BSA als zu gering angesehen.

- Der Leiter benötigt therapeutische Zusatzausbildung.
- Die Zusammenarbeit der Jugendhilfestation mit der EB ist positiv verlaufen.
- Ein Mindestalter der Teilnehmer/innen von 9 Jahren ist für das Angebot sinnvoll.
- Räumlichkeiten des Kindergartens sind gut geeignet, da den Kindern viel Bewegungsraum geboten wurde. (z.B. Benutzung der Matten)
- Ein Austausch mit den Eltern findet zum Teil nach Beendigung des Projektes statt. Ein parallel verlaufendes Angebot für Eltern sollte installiert werden.
- Projekt sollte in den Wintermonaten mit mindestens 8 Sitzungen stattfinden, im Sommer zu viele Konkurrenzveranstaltungen.
- Nach Aussagen der Kinder seien sie gerne gekommen.

Nachhaltigkeit / Perspektiven

- Fortführung wird befürwortet.
- Frage, ob präventive Maßnahme „eingekauft“ und als kontinuierliches Angebot in der Region installiert wird, wird im Regionalteam im Rahmen der Jahresplanung zu klären sein

Rendsburger Elterntraining

Kurzbeschreibung

Das R.E. ist ein curricular zusammengestellter Kurs mit dem Ziel der Veränderung der Erziehungseinstellung und des Erziehungsstiles im Hinblick auf Beziehungsförderung sowie Grenzsetzung innerhalb von Erziehung. In der Jugendhilfestation sind zwei Kurse (1. Kurs vom 11/2004 bis 5/2005 und 2. Kurs vom 11/2005 bis 5/2006) mit je 22 Sitzungen a 2 Std in der Jugendhilfestation West jeweils am Dienstag von 9.00 bis 11.00 Uhr mit ca. 8-5 Eltern durchgeführt worden.

Finanzierung / Personalressourcen

Durchführende sind zwei Sozialarbeiter des Kooperationspartners Julei (klar kommen), die über Fachleistungsstunden finanziert werden.

Anlass / Hintergrund

- Vermehrtes Auftreten von Familien in der Region, bei denen Erziehungsschwäche im Vordergrund der Problemkonstellation stand.
- Vorhandenes Konzept und Angebot des Kooperationspartners können genutzt und ausprobiert werden.
- Vorhandene Elternkurse der Region werden von den Eltern, die vom Jugendamt betreut werden, kaum genutzt.

Ziele

- Einrichtung eines Elternkurses für Eltern, die vom Jugendamt betreut werden.
- Veränderung der Erziehungseinstellung und des Erziehungsstiles in Richtung liebevoll konsequentes Verhalten.
- Erhöhung der erzieherischen und Problemlösekompetenz der Eltern sowie die Verbesserung der Interaktion zwischen Eltern und Kindern.

Vorgehen

- Das bei Julei vorhandene niederschwellige Konzept- ausgerichtet auf einfach strukturierte Eltern - wird der Jugendhilfestation West angeboten.
- Die Teilnehmer/innen werden über die Bezirkssozialarbeit geworben.
- In Form von ganz praktischen Übungen / Rollenspielen wird den Eltern beigebracht, alternative Erziehungsweisen auszuprobieren, Gruppenaspekt steht im Vordergrund.
- Zum Ende wird eine schriftliche Befragung der Teilnehmer/innen durchgeführt.
- Nach Beendigung der Maßnahme wird eine Verselbständigung in Form einer Selbsthilfegruppe angestrebt.

Widerstände / Probleme

- Bei drei Teilnehmern stellte sich heraus, dass Bedingungen vorlagen, welche die Teilnahme am Elterntraining erschwerten bzw. zum Ende hin unmöglich machten (geistige Behinderung, akute psychische Erkrankung, Multiproblem)
- Die erste Gruppe hat es nach anfänglichen positiven Ansätzen nicht geschafft eine Verselbständigung hin zu einer Selbsthilfegruppe zu erreichen.

Ergebnisse / Erkenntnisse / Transferaspekte

- Die Rückmeldungen der Teilnehmer/innen sind ausgesprochen positiv.
- Es werden von den BezirkssozialarbeiterInnen positive Rückwirkungen auf die Familien festgestellt.
- Bei zukünftigen Gruppenzusammensetzungen muss stärker darauf geachtet, dass die TeilnehmerInnen in der Lage sind regelmäßig teilnehmen zu können.

Nachhaltigkeit / Perspektiven

- Das Elterntraining hat sich bewährt und wird weiterhin im Angebot der Jugendhilfestation bleiben.
- Inzwischen haben weitere Mitarbeiter/innen von Julei sich zum Trainer für das RE qualifiziert, so dass eine Erweiterung des Angebotes möglich ist.
- Nach der Beendigung des zweiten Kurses soll eine Verselbständigung mit Eltern aus beiden Kursen versucht werden.

3. Budgetcontrolling

Das Budgetcontrolling wurde in den 3 Zwischenberichten der Evaluation stets differenziert dargestellt. Im Abschlussbericht können zur Zeit wegen der Krankheit des hierfür zuständigen Mitarbeiters keine Aussagen zu den Entwicklungen der Jugendhilfekosten gemacht werden. Sie werden sobald wie möglich nachgereicht.

4. Begleitgruppen

4.1 Begleitgruppe Süd

Teilnehmer:

Frau Gropp, Jugendhilfestation Süd
Frau Walter, Samtgemeinde Duingen
Herr Prof. Eberle, wissenschaftliche Beratung
Herr Faatz, Jugendhilfestation Süd
Herr Hebner, Samtgemeinde Freden
Herr Kleeberg, LK Hildesheim; Jugendamtsleiter
Herr Köster, Jugendhilfestation Süd
Herr Schnarr, LK Hildesheim; Koordinator
Herr Meyer, LK Hildesheim; Protokollant

a. Rückmeldungen zum 1. Kapitel des Abschlussberichtes

Herr Prof. Eberle stellt eingangs fest, dass der Bericht auf die Intentionen des Auftraggebers, sprich der Verwaltungsspitze und insbesondere der politischen Gremien abstelle. In ihm seien die wesentlichen Erkenntnisse der Modellphase dargestellt, die den Entscheidungsträgern als Grundlage ihrer weiteren Überlegungen und Entscheidungen dienen sollen. Der fachliche Aspekt trete daher weniger hervor, werde aber Thema eines späteren Kapitels sein.

Herr Schnarr ergänzt, es seien nur wenig kritische Bemerkungen enthalten. Dies sei vornehmlich vor dem Hintergrund erfolgt, den Entscheidungsträgern die von allen am Modellprojekt Beteiligten sehr positive Einschätzung eindringlich darzulegen. Herr Schnarr weist weiterhin darauf hin, dass die Punkte Jugendgerichtshilfe, Überlastung und Dokumentation noch nicht abschließend behandelt worden seien.

Die Reihe der anwesenden Begleitgruppenmitglieder bewertet den Bericht als umfassend, faktenreich und inhaltlich überzeugend.

Einigkeit besteht darüber, dass für das Gesamtkonzept einheitliche Bezeichnungen der verschiedenen Teams zu finden sind. Herr Prof. Eberle regt an, die Teams entsprechend ihrer Besetzung zu benennen.

b. Akquisition Ehrenamtlicher

Kontrovers diskutiert wird die Frage einer festen Zuordnung der Aufgabe „Akquisition Ehrenamtlicher“. Herr Prof. Eberle spricht sich gegen einen Vorschlag aus, diesen Bereich den Teamleitungen verbindlich zuzuweisen. Vielmehr sollten die vorhandenen Talente der Mitarbeiter/innen in den Stationen genutzt werden können und daher lediglich die Verantwortung für diesen Bereich bei den Teamleitungen angesiedelt werden.

Herr Schnarr verweist diesbezüglich auf die durchweg positiven Erfahrungen, die für den Bereich der Stadt Alfeld gemacht werden konnten. Diese seien vermutlich auf die „persönliche Nähe“ zweier Mitarbeiter/innen der Jugendhilfestation zur Stadt Alfeld und ihren Einwohnern zurückzuführen.

Herr Hebner stellt fest, dass ein massiver Andrang von freiwilligen Ehrenamtlichen nicht zu erwarten sei. Vornehmlich werde sich dieser Personenkreis aus den auf anderen Gebieten ohnehin schon ehrenamtlich tätigen Einwohnern rekrutieren.

c. Verwaltungstätigkeiten

Herr Kleeberg erachtet die auf Seite 20, 2. Absatz enthaltene Aussage zum Mehraufwand im Zusammenhang mit den Abrechnungen für falsch. Frau Gropp sieht durch die Bescheiderstellung durch die Jugendhilfestationen sogar eine Entlastung der wirtschaftlichen Jugendhilfe gegeben.

Herr Prof. Eberle erwidert, die Beschwerden aus den Jugendhilfestationen über den hohen Verwaltungsaufwand seien in Folge der gemeinsam gefundenen Definition dessen, was Verwaltungstätigkeit bzw. sozialpädagogische Kernaufgabe sei, mittlerweile relativiert worden. Das Ziel einer Verringerung des formularbedingten Verwaltungsaufwandes sei jedoch nicht erreicht worden, weil seiner Kenntnis nach keine Überprüfung der Verwaltungsabläufe erfolgt sei.

Herr Kleeberg stellt fest, dies sei gemeinsame Aufgabe der Fachdienstleitung und der Zentralverwaltung. Die Ziffer 1.5.1.3 sollte dahingehend ergänzt werden, dass hinsichtlich der Verwaltungstätigkeiten durchaus noch Verbesserungsbedarf zu erkennen sei und die Abläufe daher einer Prüfung zu unterziehen seien.

d. Gemeinderelevante Aspekte

Herr Hebner sieht keine zwingende Notwendigkeit einer Teilnahme von Gemeindevertretern an den Sitzungen der Begleitgruppe. Vornehmlich behandle diese fachliche Fragen, zu denen er selbst kaum einen Zugang habe.

Frau Walter bestätigt diese Sicht. Es wäre zu überlegen, Vertreter/innen der Gemeinden nur noch gezielt zu sie konkret betreffenden Punkten einzuladen.

Herr Kleeberg erwidert, das Problem liege wahrscheinlich darin begründet, welche Personen von den Gemeinden entsandt werden. Die Mitarbeiter/innen der kommunalen Jugendpflege wären vermutlich näher am Thema.

Herr Prof. Eberle sieht mittlerweile auch ein größeres Vertrauen seitens der Gemeinden in die Arbeit der regionalisierten Jugendhilfe gegeben, der die anfangs teilweise große Skepsis gewichen sei.

Herr Schnarr ergänzt, dass die Beteiligung der Gemeinden aus Gründen der Transparenz sinnvoll gewesen sei.

Frau Gropp spricht sich dafür aus, die kommunalen Jugendpfleger in die Begleitgruppen einzubinden.

Die Gruppe kommt im Lauf der weiteren Diskussion zu dem Ergebnis, die Gemeinden zukünftig nur noch gezielt zu den Sitzungen der Begleitgruppe einladen zu wollen. Herr Prof. Eberle bittet sogar zu überlegen, ob die Begleitgruppen für die Regionen Süd und West nach der Modellphase überhaupt noch fortgeführt werden sollen. Seiner Ansicht nach könnte auch die Beratungs- und Steuerungsgruppe (BSG) deren Funktion zukünftig übernehmen. Durch die Mitarbeit des Jugendhilfeplaners in der BSG sei eine übergemeindliche Betrachtung aller Interessen gewährleistet. Überhaupt gelte es, die Funktion des Jugendhilfeplaners in der zukünftig regionalisierten Jugendhilfe zu institutionalisieren.

Herr Kleeberg weist darauf hin, dass die Ausgangslage für die beiden neu zu bildenden Regionen eine andere sei. Seiner Ansicht nach könne dort auf eine Beteiligung der Gemeinden aus denselben Gründen wie seinerzeit für die Modellregionen zunächst nicht verzichtet werden.

e. *Überlastung/Personalsituation*

Die Frage der Überlastung an sich wird noch einmal grundsätzlich diskutiert. Herr Schnarr erläutert, dass nach den Zahlen der Integrierten Berichterstattung ein Mitarbeiter der Bezirkssozialarbeit beim Landkreis Hildesheim durchschnittlich mehr Fälle zu bearbeiten habe als in der Mehrzahl der Jugendämter in Niedersachsen.

Herr Prof. Eberle sieht dennoch die Notwendigkeit zu mehr Selbstdisziplin gegeben. Es handele sich sowohl um ein mentales, als auch ein fachliches Problem. Selbst wenn es gelänge, objektive Grenzen der Zumutbarkeit zu definieren, werde sich das Problem hierdurch nicht in Gänze lösen lassen. Das subjektive Empfinden werde im Einzelfall trotz Einhaltung der Grenzen eine Überbelastung anzeigen. Er äußert Zweifel daran, dass sich dies durch eine wie von Herrn Kleeberg vorgeschlagene externe Trainingsmaßnahme lösen lasse.

Frau Gropp verweist auf die von der Fachdienstleitung und Herrn Schnarr entwickelte Eigenstrategie, die teilweise zum Erfolg geführt habe. Darüber hinaus sei nach und nach ein geändertes Selbstverständnis der Kolleginnen und Kollegen festzustellen, durch welches sich die Probleme relativiert hätten. Auch ihrer Ansicht nach könne auf ein externes Coaching verzichtet werden.

Herr Schnarr merkt abschließend an, dass die von der Jugendhilfestation angekündigte Ausarbeitung zu den Erfolgskriterien noch ausstehe. Frau Gropp sagt zu, diese in Kürze vorlegen zu wollen.

4.2 Begleitgruppe West

Teilnehmer:

Frau Netenjakob/
Herr Katz/ HS-OS Gronau
Herr Prof. Eberle/ wissenschaftliche Beratung
Herr Hesse/ LK Hildesheim; JuHi West
Herr Brandis/ JuLei; CJD Elze
Herr Schnarr/ LK Hildesheim; Koordinator
Herr Kleeberg/ LK Hildesheim; Jugendamt
Herr Meyer/ LK Hildesheim; Protokollant

a. Rückmeldungen zum ersten Kapitel des Abschlussberichtes

Herr Brandis findet die positive und erfolgreiche Arbeit der Jugendhilfestation West der vergangenen drei Jahre zutreffend wiedergegeben.

Frau Netenjakob schließt sich dieser Meinung an. Positiv hervorzuheben seien die enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und freien Trägern, der verstärkte Einsatz niederschwelliger Hilfen und die Einrichtung eines separaten Budgets für die Projektarbeit. Das Ziel eines früheren Einsetzens der Hilfemaßnahmen sei in der von ihr zu überblickenden Gemeinde Nordstemmen erreicht worden. Ebenso sei die Präsenz der Jugendhilfe vor Ort stärker und besser geworden. Ihrer Ansicht nach sollte den neuen Jugendhilfestationen wie der Region West die Möglichkeit gegeben werden, ihre Organisationsform nach eigenen Bedürfnissen selbst zu entwickeln.

Herr Katz beurteilt die Kooperation mit den Schulen als sehr gut. Kritik äußert er insoweit, als der Bericht für außenstehende Nichtfachleute nur schwer zu lesen sei.

Herr Hesse erachtet den Bericht als insgesamt gut. Dennoch müsse er auf die zeitliche Überforderung des Personals hinweisen. Hier sei zukünftig weitere Unterstützung erforderlich. Für ihn informativ seien auch die dem Bericht zu entnehmenden Informationen über die Station Süd. Leider sei es nicht gelungen, den direkten Erfahrungsaustausch zwischen den beiden Modellregionen zu bewerkstelligen. Wünschenswert wäre es weiterhin, den Bericht auch den Kolleginnen und Kollegen des zentral organisierten Bereichs zur Kenntnis zu geben.

Auf Hinweis von Herrn Schnarr, dass in der Begleitgruppe Süd eine einheitliche Benennung der Teams angeregt wurde, bestätigt Herr Hesse verschiedentliche Missverständnisse bei Außenstehenden. Herr Prof. Eberle schlägt die Bezeichnungen Jugendamtsteam und Kooperationsteam vor.

Herr Schnarr erklärt, beim Verfassen des Berichts sei den Evaluatoren aufgefallen, dass viele Ziele der Konzeption tatsächlich umgesetzt werden konnten. Herr Prof. Eberle ergänzt, dass sich Kapitel 1 des Berichts im wesentlichen an die Auftraggeber, also Verwaltungsspitze und Politik richte und eine positive Bilanz des Modellprojekts ziehe.

Dem Vorschlag von Frau Netenjakob, im Bericht auch die enge und gute Zusammenarbeit der freien Träger untereinander darzustellen widerspricht Herr Prof. Eberle. Dies sei nicht Aufgabe des Landkreises bzw. der Evaluatoren.

Herr Schnarr weist darauf hin, dass die Zusammenarbeit mit dem Trägerverbund der Region West sehr gut funktioniert habe. Für die Gesamtregionalisierung stelle es sich weiterhin jedoch schwierig dar, zu einer gleichen Organisationsstruktur zu gelangen. Der Weg dorthin sei derzeit noch nicht zu erkennen.

Hierauf erklärt Herr Brandis, die freien Träger arbeiteten weiterhin an einer Lösung. Ein gewisses Problem stellen hierbei die verschiedenen Ansätze von Stadt und Landkreis Hildesheim bei ihren jeweiligen separaten Planungen zur Regionalisierung dar. JuLei sei sich insoweit einig, dass man im Jahr 2007 in der Region West den Arbeitsansatz des Modellprojekts in jedem Fall fortführen möchte, unabhängig davon, was 2008 kommen möge.

Herr Hesse erläutert, die Arbeit mit Selbsthilfegruppen habe gezeigt, dass diese über längere Zeit einer fachlichen Begleitung bedürften. Herr Prof. Eberle will diesen Aspekt im Zusammenhang mit der Einbindung Ehrenamtlicher im Bericht näher ausführen.

b. *Begleitgruppe West*

Hinsichtlich der zukünftigen Notwendigkeit der Begleitgruppe schildert Herr Prof. Eberle den Eindruck, die Arbeit in der Region habe nunmehr eine Routinephase erreicht. Die Aufgabe der Begleitgruppe West habe sich erfüllt, so dass die Gruppe zukünftig ggf. nicht mehr notwendig sei. Dies, zumal die Beratungs- und Steuerungsgruppe (BSG) ein Forum für freie Träger und Gemeinden biete. Für die neuen Regionen hingegen sei seiner Ansicht nach die Einrichtung regionaler Begleitgruppen für die ersten Jahre erforderlich.

Herr Hesse bestätigt dies. Gerade in der Anfangsphase sei ein solches Gremium unbedingt notwendig, um die nötige Transparenz für alle Beteiligten zu schaffen.

Herr Prof. Eberle sieht bei einer Fortführung der Begleitgruppe deren vornehmliche Aufgabenstellung in der Führung eines fachlichen Diskurses. Die darüber hinausreichenden strategischen Aufgaben, wie sie bislang von der Gruppe wahrgenommen wurden, könne der Jugendhilfeplaner in seiner zentralen Funktion übernehmen.

Herr Katz bemerkt, die anfängliche Skepsis mancher Beteiligter habe sich nicht bestätigt. Grundsätzlich erachte er ein Fortführen der Begleitgruppe als erforderlich, weil der Erhalt von Informationen wichtig sei. Die Begleitgruppe stelle in dieser Hinsicht das geeignete Gremium dar.

Herr Brandis regt als Kompromiss an, die Häufigkeit der Zusammenkünfte zu reduzieren und nur noch einmal jährlich zu tagen.

c. Personalsituation/Überlastung

Herr Schnarr erläutert, sowohl in der Region Süd als auch im zentral verbliebenen Bereich sei Arbeitsüberlastung ein Thema.

Herr Hesse weist darauf hin, dass die angedachte Übertragung von Leitungsfunktionen auf die Teamleitungen eine Verstärkung des Problems nach sich ziehen werde. Schließlich könne sich dies auch auf die Arbeit in der Region negativ auswirken. Seiner Einschätzung nach werde es gerade in den neuen Regionen ohne eine Personalaufstockung nur geringe Chancen einer erfolgreichen Umsetzung der Gesamtregionalisierung geben.

Herr Prof. Eberle vertritt die These, das entlastende Gefühl zusätzlichen Personals wäre nur vorübergehend, die Mitarbeiter/innen würden sich nach einiger Zeit wieder überlastet fühlen. Unbestritten sei die Notwendigkeit zusätzlichen Personals gegeben, eine befriedigende Lösung sei aber vermutlich nur zu erreichen, wenn neben der quantitativen ergänzend auch qualitative Maßnahmen ergriffen würden. Seiner Ansicht nach sei ein Nachdenken über Methoden einer qualitativen Begleitung und Verbesserung erforderlich.

Herr Schnarr erläutert, die Verlagerung von Leitungsanteilen auf die Teamleiterebene führe an anderer Stelle (Fachdienstleitungen) zu Entlastungen. Entsprechend müssten Stellenanteile von dort auf die Stationen übergehen.

Herr Kleeberg ergänzt, die Teamleitungen hätten auch die Aufgabe, die Kontakte in den Sozialraum zu pflegen. Auch hierfür seien Ressourcen erforderlich.

Herr Katz erklärt, von Beginn an sei davon auszugehen gewesen, dass die Regionalisierung nicht mit weniger Personal funktioniere. Im Gegenteil führe mehr Nähe offenkundig auch zu mehr Aufwand, der eine entsprechende personelle Ausstattung erfordere.

Herr Hesse erläutert unter Hinweis auf Herrn Prof. Eberles These, diesbezüglich gebe es keine praktischen Erfahrungen. Auch sei noch keine Routine zu erwarten, da neuen Arbeitsbereiche auf die Teamleitungen zukämen. Außerdem bereite der Wissenstransfer aus den Modellregionen in die neuen Stationen ebenfalls zusätzlichen Aufwand.

d. Kooperation mit Schulen/Kindergärten

Herr Schnarr weist auf eine Aussage des AWO-Kindergartens Nordstemmen hin, der sich von der Regionalisierung viel mehr erwartet habe.

Hierauf erklärt Herr Hesse, er könne die Klage nicht nachvollziehen. Eventuell sei das Problem aber in einer unzureichenden Abgrenzung von Jugendhilfe und KiTa-Förderung begründet. Aus der Elzer Einrichtung seien jedenfalls keine Mängel in der Zusammenarbeit beklagt worden. Im übrigen setze sich das Budget der Station aus Mitteln der Hilfen zur Erziehung (HzE) zusammen. Eben für diesen Bereich seien die Mittel auch zu verwenden, nicht aber für die KiTa-Arbeit.

Herr Schnarr erläutert, die Jugendhilfestation werde häufig als „Jugendamt in der Fläche“ gesehen. Von daher sei es nachvollziehbar, dass die Erwartungshaltung über die Aufgaben der Jugendhilfe hinausreiche. Hier seien Wege zu finden, etwaige Anliegen in das Jugendamt einzubringen. Außerdem nutze man Plätze in Regeleinrichtungen für HzE-Kinder, so dass man sich deren Anliegen nicht völlig verschließen dürfe.

Herr Brandis berichtet, dass es mit anderen Institutionen wie z.B. dem Gemeindejugendring Abstimmungsgespräche gegeben habe. Auch dem Kindergarten Nordstemmen hätte man sich bei Interesse nicht verweigert.

Die Zusammenarbeit mit den Schulen sei nach Herrn Hesses Einschätzung insgesamt gut. Lediglich mit einer Schule habe es gewisse Probleme gegeben. Allerdings sei auch mit dieser Schule die Kooperation besser geworden.

e. Lernen durch Austausch

Herr Prof. Eberle sieht die Aufgabe des Wissenstransfers beim Jugendhilfeplaner angesiedelt. Dieser habe Einblick in alle Regionen und somit den erforderlichen Überblick. Aufgrund seiner Stabsfunktion und seiner fachlichen Qualifikation sei er für diese Aufgabe am besten geeignet.

Herr Kleeberg kann sich daneben Patenschaften der Modellregionen für die neuen Regionen vorstellen, um praktische Erfahrungen unmittelbar weiterzugeben. Eine Person allein sei mit der Transferaufgabe vermutlich überfordert.

Herr Hesse hält es für erforderlich, die Funktion des Jugendhilfeplaners als Koordinator konkret zu beschreiben und definieren. Im anderen Fall drohe eine Kollision mit der Funktion der Fachdienstleitung.

f. Sozialatlas

Herr Schnarr erkundigt sich, welche Jugendhilfe- und Sozialdaten für die Arbeit in den Jugendhilfestationen benötigt werden.

Hierauf erwidert Herr Hesse, gelegentlich seien Sozialdaten hilfreich, um Entwicklungen auch zahlenmäßig zu unterfüttern. Für die eigentliche Jugendhilfearbeit sieht er jedoch keinen Datenbedarf. Es wäre sinnvoller, bei konkreten Fragestellungen im Bedarfsfall gezielt Zahlen zu erheben.

Herr Prof. Eberle kann eine echte Funktion des Sozialatlases nicht erkennen. Allenfalls könne er den neuen Regionen anfangs helfen, einen begrenzten Einblick in den Sozialraum zu bekommen.

Herr Katz erachtet es dennoch als sinnvoll, über ein gewisses Maß an Grunddaten zu verfügen. Auch für andere Institutionen sei ein solches Zahlenwerk informativ.

Herr Hesse regt an, zunächst einmal zu prüfen, welche Daten verfügbar wären. Gemeinsam mit den Institutionen sollte dann geschaut werden, welche Daten gebraucht werden. Im Hinblick auf die Gesamtregionalisierung bittet er sich

Gedanken über den Informationsfluss zu machen. Insbesondere denke er an den Einsatz des Programms INFO 51.

Herr Kleeberg erwidert, dieser Aspekt sei bereits Thema der jugendamtsinternen Leitungsrunde.

4.3 Beratungs- und Steuerungsgruppe

Anwesende:

Frau Ebert, Jugendhilfestation West
Frau Gropp, Teamleitung der Jugendhilfestation Süd des Jugendamtes
Frau Schulze-Pietschmann, Fachdienstleiterin 306 des Jugendamtes
Frau Sickfeld, Fachdienstleiterin 308 des Jugendamtes
Herr Bange, Fachdienstleiter 305 des Jugendamtes
Herr Brandis, Vertreter von JuLei
Herr Eberle, wissenschaftlicher Berater
Herr Faatz, Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe – Region Hildesheim
Herr Feddeler, Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfe – Region Hildesheim
Herr Heckmann, Jugendhilfe Bockenem
Herr Hille, Sprecher des freien Trägers in der Jugendhilfestation Süd
Herr Kleeberg, Jugendamtsleiter
Herr Mertens, Samtgemeinde Gronau
Herr Pabsch, Vertreter von JuLei
Herr Schnarr, Koordinator des Jugendamtes
Herr Meyer, Protokollführer

a. Rückmeldungen zum Evaluationsbericht

Die Anwesenden äußern sich durchweg positiv zum vorgelegten Bericht.

Herr Mertens regt an, die Aussage auf Seite 44 (Ziffer 1.5.2.9, Fazit/Empfehlungen Ziffer 5) dahingehend zu ergänzen, dass trotz des angesprochenen Mehrbedarfs ein insgesamt besseres wirtschaftliches Ergebnis erreicht wurde, da gleichzeitig an anderer Stelle Einsparungen erzielt werden konnten. Des Weiteren schlägt er vor, die auf Seite 81 (Rahmen Ziffer 2.3.3.2, letzter Punkt) enthaltene Aussage ggf. stärker hervorzuheben. Eine positive Einschätzung von 90 % der Befragten sei ein durchaus bemerkenswerter Wert. Die graphische Darstellung unter Ziffer 2.4.1 sollte geändert werden. Die Familie sei von den Regeleinrichtungen zu trennen und Basis allen Handelns darzustellen.

Herr Schnarr weist darauf hin, dass diese Zahl die Einschätzung des gesamten Jugendamtes, also auch des nicht regionalisierten Bereichs wiedergebe.

Herr Prof. Eberle möchte die positiven Aspekte des Modellprojekts nicht zu sehr herausstellen. Dieser Punkt sollte daher ggf. nur optisch etwas verstärkt dargestellt werden. Auch ihm sei es weiterhin wichtig festzustellen, dass der zentrale Bereich ebenfalls sehr gute Arbeit leiste, durch die Jugendhilfestationen jedoch neue Aspekte hinzugekommen.

Herr Heckmann weist auf die nur sehr geringe Zahl an Rückläufen bei der Zweitbefragung hin. Von daher wäre hier ein zurückhaltender Umgang mit den Befragungsergebnissen angeraten.

Frau Schulze-Pietschmann weist darauf hin, dass die Teamleitungen der Stationen von der Fallarbeit teilweise freigestellt seien, um Leitungsfunktionen wahrnehmen zu können. Sie bittet, dies im Hinblick auf die zukünftige Struktur und Ausstattung als Ergebnis festzuhalten. Den ersten Spiegelstrich unter Ziffer 1.5.2.2 bittet sie zu korrigieren. Anstatt „Jugendamtsleitung“ müsse es dort wohl „Fachdienstleitung“ heißen.

Herr Schnarr erklärt, der Bericht sei auf die während des Modellprojekts herrschende Verwaltungsstruktur abgestellt. Herr Prof. Eberle ergänzt, dass es durchaus sinnvoll sei, in die Endfassung sehr wohl auch die neue Struktur bereits einfließen zu lassen.

Auf Frage von Frau Schulze-Pietschmann bestätigt Herr Schnarr, dass Stellungnahmen zum Bericht erwünscht seien. Diese sollten ihm bis zum 21.02.07 vorliegen.

Herr Heckmann stellt fest, Aussagen zu fachlichen Fragen wie z.B. der Wirksamkeit oder Gestaltung von Hilfen seien im Bericht kaum getroffen. Im weiteren Verlauf der Regionalisierung müsse diesem Feld viel mehr Aufmerksamkeit zuteil werden.

Herr Prof. Eberle sieht dies ebenso, wobei sich Controlling und Evaluation ergänzen müssten. Jeweils für sich allein betrachtet bestünde die Gefahr falscher Schlussfolgerungen. Der Fokus des Modellprojekts und damit auch der Evaluation habe auf der neuen Organisationsform gelegen. Daher die schwerpunktmäßige Beachtung dieses Aspekts im Bericht.

Herr Pabsch sieht die gut harmonisierenden und funktionierenden gemeinsamen Teams als den wesentlichen Motor des positiven Projektverlaufs. Dies komme im Bericht gut zum Ausdruck. Im Hinblick auf die weitere Diskussion sei die auf Seite 33 (Ziffer 1.4.2.3, Buchstabe C, 8. Absatz) des Berichts getroffene Aussage hinsichtlich einer möglichen Fremdbestimmung des öffentlichen Trägers wichtig. Seiner Einschätzung nach konnte diese Befürchtung argumentativ widerlegt werden. Nicht deutlich geworden sei ihm, ob die Aussage unter Ziffer 1.4.1.1, erster Absatz getroffene Aussage („Schwerpunktträger“) als echtes Ergebnis der Evaluation oder als Anforderung zu verstehen sei. Der Bereich ehrenamtlicher Tätigkeit könnte nach Herrn Pabschs Meinung sowohl von der Begrifflichkeit als auch inhaltlich vielschichtiger diskutiert werden, ebenso die Einrichtung von Ressourcenkarteen.

b. Stationäre Hilfen im Rahmen der Regionalisierung

Aus Sicht von Herrn Pabsch könne durch die im Bericht gewählten Formulierungen hinsichtlich der stationären Hilfen (z.B. Ziffer 1.3.2.4, Empfehlungen/Fazit Nr. 2) der Eindruck entstehen, stationäre Hilfen sollten allein aus pekuniären Gründen reduziert werden, um Mittel für andere Maßnahmen freizubekommen. Er vermisse einen Hinweis darauf, dass ein Reduzieren der stationären Hilfen ausschließlich aus fachlichen Gründen dort erfolge, wo andere Hilfearten mindestens dieselbe Wirkung

versprechen. Der Bereich der stationären Hilfen sei im Bericht nur unreflektiert dargestellt.

Herr Prof. Eberle kann dieser Einschätzung teilweise folgen. Den stationären Hilfen komme eine genuine Aufgabenstellung zu, die durch andere Hilfen nicht ersetzt werden könne. Durch eine alle örtlichen Ressourcen ausschöpfende sozialraumzentrierte Jugendhilfe solle es aber möglich sein, Risiken anders einzuschätzen und somit stationäre Maßnahmen in einem Teil der Fälle zu vermeiden.

Frau Schulze-Pietschmann bittet zu überlegen, ob anstatt des Worts „vermeiden“ besser das Wort „verhindern“ von stationären Hilfen zu gebrauchen wäre. Der vorbeugende Ansatz käme hierdurch besser zum Ausdruck.

Herr Faatz bemerkt, es gehe nicht um die Verhinderung von stationären Hilfen, sondern vielmehr um die Verhinderung von Notlagen, die stationäre oder andere Hilfen erfordern würden. Logisch wäre daher eine Darstellung, die präventive Maßnahmen als Ansatz zur Verhinderung von Einzelfallhilfen in den Vordergrund rückt.

Herr Kleeberg entgegnet, dass die Mittel für präventive Maßnahmen aber nur durch ein Reduzieren der stationären Hilfen auf das fachlich begründete notwendige Maß zu erhalten sind.

c. *Verwaltungstätigkeiten*

Herr Pabsch stellt unter Hinweis auf Ziffer 1.3.1.2 des Berichts fest, dass seiner Einschätzung nach durch die Form der gemeinsamen Arbeit vor Ort sehr wohl eine Verwaltungsvereinfachung erreicht worden sei, wenn auch nicht in der angestrebten Art und Weise.

Auf Frau Schulze-Pietschmanns Einwand, die Abläufe in den Jugendhilfestationen unterschieden sich nicht von denen des zentralen Bereichs, erklärt Herr Pabsch, er habe mit seiner Aussage die positiven Effekte der gemeinsamen Teamarbeit ansprechen wollen.

Herr Feddeler bemerkt, der Modellprozess habe jedenfalls eine Präzisierung des Begriffs der Verwaltungstätigkeit zur Folge gehabt, woraus eine andere Einschätzung des Verwaltungsaufwands resultiere.

Frau Schulze-Pietschmann stellt fest, dies habe keine Verringerung des Verwaltungsaufwands bewirkt, sondern lediglich eine Änderung des Verständnisses dessen, was Teil der fachlichen Arbeit sei.

Herr Prof. Eberle sieht dennoch einen positiven Effekt. Durch die mentale Veränderung habe sich die Arbeitszufriedenheit erhöht.

Frau Gropp bittet ungeachtet dessen, den „verbliebenen“ Verwaltungsaufwand auf seine Notwendigkeit zu prüfen. Hierauf erklärt Frau Schulze-Pietschmann, dieser sei im Wesentlichen durch externe Vorgaben des Landes und interne Anforderungen im

Zusammenhang mit z.B. der Integrierten Berichterstattung Niedersachsen, der Verwaltungskostenrechnung oder ähnlichem fremdbestimmt.

d. Grundsätze

Es schließt sich eine Diskussion über die Verwendung der Begriffe „Prävention“ oder „fallunspezifische Arbeit“ an. Herr Prof. Eberle sagt zu, den Bericht um Erklärungen hinsichtlich der verwendeten Begriffe zu ergänzen.

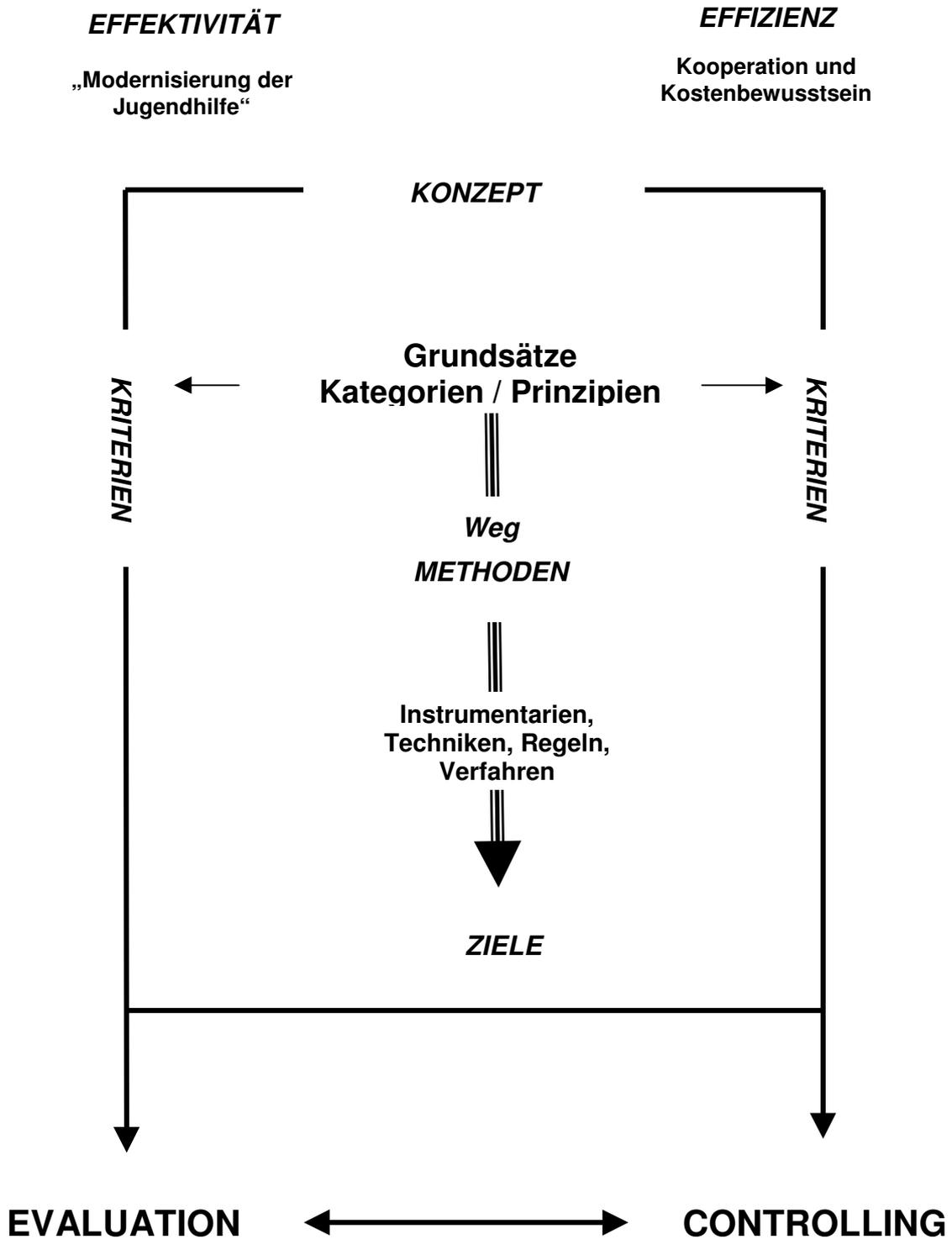
Herr Pabsch betrachtet es bei der Verwendung des Begriffes „Prävention“ als notwendig, auch die Jugendarbeit einzubinden. Auch Herr Bange sieht dies so. Eine Übernahme der Jugendarbeit durch die Jugendhilfestationen sei aber unrealistisch. Daher müsse die bereits dezentral durch die Gemeinden wahrgenommene Aufgabe durch geeignete Strukturen enger an die Jugendhilfe herangeführt werden.

Herr Schnarr ergänzt, im Laufe des Modellprojekts sei bei allen Beteiligten die Überzeugung gewachsen, Grundsätze als Maßstab zur Überprüfung des Erfolgs und der Entwicklung der Arbeit zu benötigen.

Über die eingangs des Berichts dargestellten Grundsätze besteht Konsens.

Herr Prof. Eberle erläutert mit einer Skizze (s. nächste Seite) die Zusammenhänge zwischen Grundsätzen, Effektivität und Effizienz sowie die sich hieraus ergebenden Abläufe und Strukturen. Grundsätze seien zugleich auch Kriterien für die Zielerreichung:

1. Effektivität („Modernisierung“ der Jugendhilfepraxis durch Umsetzung der im Achten Jugendhilfebericht und im KJHG eingeführten neuen Prinzipien und Kategorien) und Effizienzsteigerung (durch Erprobung neuer Formen einer engeren Zusammenarbeit von öffentlichem Träger und freien Trägern sowie verstärkte Entwicklung von Kostenbewusstsein) waren die beiden wichtigsten Vorgaben der Auftraggeber des Modellversuchs (Jugendhilfeausschuss und Verwaltungsspitze).
2. Dies galt es, in ein (Rahmen-)Konzept zu übersetzen.
3. Ein Konzept – in unserem Verständnis - umschließt die folgenden Aspekte:
 - Grundsätze („Positionierung“/Grundlegung durch Prinzipien und Kategorien),
 - Ziele, die hieraus abgeleitet werden Methoden (Wege), mit denen man die Ziele erreichen will Instrumentarien/Regelwerke und Verfahrensweisen/Ausstattung usw.
 - Erfolgskontrolle.
4. Die Grundsätze haben eine doppelte Funktion: Sie haben den Charakter von Anforderungen (Postulate) und richten als solche die Arbeit aus, und sie sind zugleich auch Qualitätskriterien für Erfolg.
5. Effektivität und Effizienz können nicht mit identischen Verfahren gemessen werden. Evaluation (Effektivitätsbewertung) und Controlling (Effizienzmessung) ergänzen sich deshalb; bei einseitiger Erfolgskontrolle wird man zu falschen Ergebnissen kommen.



e. Evaluation - Jugendhilfeplanung

Herr Kleeberg macht deutlich, dass eine Evaluation im bisherigen Umfang zukünftig nicht mehr möglich sein werde. Es gelte nunmehr, eine Form zu finden, die bei geringeren Ressourcen dennoch in der Lage sei, die tatsächlichen Entwicklungen an den Prinzipien zu messen und Defizite und Erfolge aufzuzeigen. Dabei könne das Controlling als ergänzendes Element hinzugezogen werden.

Ein Fortführen der Evaluation als prozessbegleitendes Element wird einhellig als erforderlich betrachtet. Als positive Auswirkungen werden u.a. inhaltliche Überprüfung, Festhalten von Ergebnissen und strittigen Punkten, mehr Offenheit und Transparenz, höhere Wertschätzung der Arbeit genannt. Ebenso besteht Einigkeit, dass das Controlling allein keine fundierten, anwendbaren Ergebnisse zutage fördere. Nur aus dem Spannungsverhältnis Controlling - Evaluation gelinge es, auf die Praxis anwendbare Ergebnisse zu erzielen.

Hinsichtlich der Form sehen einige Mitglieder in einer Beteiligung Außenstehender Vorteile in Bezug auf weniger Voreingenommenheit und Objektivität.

Herr Prof. Eberle hält entgegen, dass durch die als reflexiven Prozess angelegte Art und Weise dasselbe Maß an Objektivität erreicht werde. Bewährt habe sich aber sicherlich das Einbeziehen zweier externer Berater vom Fachverband der freien Träger sowie vom Landesjugendamt, wobei letzterer zukünftig nicht mehr zur Verfügung stehe.

Überprüft werden sollte, ob die Ergebnisse der Kundenbefragung aufgrund ihres zahlenmäßig geringen Rücklaufes in den Bericht aufzunehmen sei. Alternativ könnte lediglich auf das begonnene, noch in der Erprobung befindliche Verfahren und auf ggf. erste erkennbare Tendenzen hingewiesen werden.

f. Begleitgruppen

Herr Brandis stellt die ursprünglichen Strukturen und Aufgabenstellungen der verschiedenen Begleitgruppen vor. Unter Berücksichtigung aller weiteren tätigen Arbeitsgruppen und Foren stellt er drei Varianten einer zukünftigen Prozessbegleitung vor.

Die Diskussion ergibt, dass die BSG in ihrer bisherigen Form, Zusammensetzung und Aufgabenstellung fortgeführt werden soll. Die regionalen Begleitgruppen werden für die neu zu bildenden Regionen als unentbehrlich angesehen. Die Erfahrung mit den Begleitgruppen Süd und West habe gezeigt, dass sich deren Arbeit überwiegend auf den fachlichen Aspekt konzentriere. Insofern habe es mit den aus anderen Fachgebieten kommenden Vertretern der Gemeinden Situationen gegeben, in denen diese sich teilweise überfordert oder für die behandelten Themen inkompetent gefühlt hätten.

Herr Bange regt an zu überlegen, ob die regionalen Begleitgruppen von vornherein als Fachgremium deklariert und dementsprechend eine Entsendung der gemeindlichen Jugendpfleger in die Gruppen gewünscht werden sollte.

Herr Prof. Eberle wiederholt seinen Vorschlag aus den Begleitgruppen, deren Sitzungen mit einem Tagesordnungspunkt „Gemeinderelevante Themen“ beginnen zu lassen; ggf. würde dies die Akzeptanz und Bereitschaft zur Mitarbeit fördern können.

Einvernehmen besteht in der BSG darüber, die regionalen Begleitgruppen in modifizierter Form und Aufgabenstellung fortführen zu wollen.

g. Regionalisierung der freien Träger

Herr Faatz stellt für die freien Träger fest, dass auch dort die enge Zusammenarbeit in gemeinsamen Teams als wesentlicher Fortschritt empfunden werde. Von daher bestehe bei diesen der Wunsch, an der veränderten Art der Kooperation festzuhalten. Da das vom Landkreis angedachte Modell mit Verbänden rechtlich zweifelhaft sei, könne man sich seitens der freien Träger eine andere Lösung vorstellen. Dabei entsende die AG REG die gewünschte Anzahl von Mitarbeiter in die regionalen Teams. Die Konzentration auf die vier Regionen erfolge nicht seitens der einzelnen Träger, sondern vielmehr durch die im jeweiligen Sozialraum tätigen Mitarbeiter/innen eben dieser. Der gewünschte Effekt eines überschaubaren, festen Mitarbeiterstamms in den Regionen wäre auch auf diese Weise zu erzielen.

Für die Arbeit in den Teams sei eine personelle Konstanz wichtig, nicht aber für die Arbeit in den Familien. Dort sei es vielmehr vorrangig, die oder den für den Einzelfall richtigen Mitarbeiter/in zu finden. Daher sollte für den Einzelfall das Anforderungsprofil ausschlaggebend sein, nicht aber die Konzentration der Mitarbeiter auf die Regionen. Auf Rückfrage von Frau Sickfeld erklärt Herr Faatz, dass die AG REG keine Rechtsform habe, also eine Interessengemeinschaft sei, die grundsätzlich für jeden Anbieter offen stehe, die aber andererseits nicht verpflichtet sei, jeden Interessenten aufzunehmen.

Herr Heckmann weist darauf hin, dass die im Rahmen des Modellprojekts getroffenen Vereinbarungen vorteilhaft gewesen, rechtlich bedingt aber zukünftig nicht mehr möglich seien. Gleichwohl habe die Jugendhilfe Bockenem durchaus ein fortbestehendes Interesse an klar geregelten vertraglichen Vereinbarungen.

Auf Frage von Frau Gropp, ob die von Herrn Faatz dargelegte Sichtweise die aller freien Träger sei, erwidert Herr Brandis, es gebe noch zu viele offene Fragen wie z.B. die der Schwerpunkträger. Erst wenn alle Voraussetzungen geklärt wären, sei es den freien Trägern möglich, eine abschließende Position einzunehmen.

Herr Hille erklärt, im Laufe des Modellprozesses habe sich in der Jugendhilfestation Süd der Wunsch herausgebildet, auf einen größeren Kreis von Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Qualifikationen zurückgreifen zu können. So gebe es in der Region Süd für die einzelnen Anbieter keine Quoten mehr. Die Belegung der Anbieter durch die Kolleginnen und Kollegen der BSA selbst habe letztlich quasi zu Schwerpunkträgern geführt.

Herr Pabsch macht deutlich, dass die von Herrn Schneider vertretene Position eine vollkommen andere Ausgangslage zur Folge hätte. Leider sei diese grundlegende Frage weiterhin ungeklärt.

Herr Kleeberg weist darauf hin, dass sich auch die AG § 78 weiterhin mit der Thematik befasse. Im Übrigen habe sich bei ihm zwischenzeitlich ein „externer“ Anbieter aus der Region Hannover gemeldet und sein Interesse an einem Tätigwerden im Landkreis Hildesheim bekundet. Er beschließt die Sitzung mit dem Fazit, dass die Diskussion noch nicht abgeschlossen sei. Die BSG könne ihre Arbeit daher noch nicht beenden, sondern solle ein weiteres Mal zusammen kommen.

5. Stellungnahmen

5.1 Stellungnahme der Fachdienstleitung 306 zum Abschlussbericht des Modellversuchs „Regionalisierung der Jugendhilfe im Landkreis Hildesheim“

Das Modellprojekt Regionalisierung beschäftigt das Jugendamt und insbesondere den Fachdienst 306 nunmehr im fünften Jahr intensiv. Auf die Entwicklung und Umsetzung des Modellprojektes wurde dabei viel Kreativität, viel Zeit und noch viel mehr Energie verwendet. Heraus gekommen ist ein vorzeigbares und größtenteils stimmiges Konzept.

Die Belastung insbesondere für die in den beiden Modellregionen tätigen BezirkssozialarbeiterInnen war teilweise extrem, aber auch für die Wirtschaftliche Jugendhilfe kamen zusätzliche, vorher nicht in diesen Dimensionen vorstellbare Belastungen hinzu; namentlich sei hier ausdrücklich Roland Lehne genannt, ohne dessen Übersichten, Statistiken und Hochrechnungen vieles nicht möglich gewesen wäre.

Eine große Herausforderung der nächsten Jahre wird die Weiterentwicklung von regionalen und auf die individuellen Bedürfnisse der Familien vor Ort ausgerichteten Hilfen und Unterstützungsangebote sein. Gleichzeitig ist die Einheit der Verwaltung durch vergleichbare Standards sicherzustellen. Dies macht einen regen und intensiven fachlichen Austausch zwischen den Jugendhilfestationen und der Fachdienstleitung noch mehr als bislang erforderlich.

Gleichzeitig ist die Balance von Anforderungen Dritter (z.B. Gemeinde, Schulen etc.) und den fachlichen Standards und Zuständigkeiten der Jugendhilfe zu gewährleisten. Das Modellprojekt hat gezeigt, dass durch die Nähe vor Ort und den steigenden Bekanntheitsgrad der Jugendamtsmitarbeiter immer größere Netzwerke entstehen, die mit dem Jugendamt kooperieren wollen.

Dem gegenüber stehen die knappen und immer knapper werdenden personellen Ressourcen im Jugendamt. Durch steigende Fallzahlen und engere, vorrangig ambulante Betreuung der Familien entwickeln sich nicht nur die Kosten in der Jugendhilfe weiterhin steigend, sondern die BezirkssozialarbeiterInnen müssen auch mehr Zeit pro Hilfefall aufwenden.

Ich danke daher allen Beteiligten für ihr Engagement und ihren Willen, die hoch gesteckten Ziele zu erreichen und erfolgreich umzusetzen. Ich bin mir sicher, dass in den nächsten 1- 2 Jahren ein wenig „Feinschliff“ ausreicht, um den Motor Regionalisierung glatt und rund laufen zu lassen.

Für die kreisweite Umsetzung wünsche ich mir, dass alle MitarbeiterInnen mit dem hoffentlich gleichen Enthusiasmus und großer Power das Konzept annehmen und die einmalige Chance nutzen, die äußeren Arbeitsbedingungen selbst mit zu gestalten.

Schulze – Pietschmann

5.2 Stellungnahme der Teamleitung der Jugendhilfestation Süd

Entsprechend den Forderungen des 8. Jugendhilfberichtes und den Vorgaben des Jugendhilfeausschusses des Landkreises Hildesheim sowie den gesetzlichen Maßgaben des SGB VIII entwickelten und gestalteten die Mitarbeiter des öffentlichen und der freien Träger eine veränderte Form der Zusammenarbeit in der Jugendhilfestation Süd.

Neben den Kriterien Kostenbewusstsein, Ausgabentransparenz waren Optimierung von Fall sowie Arbeitsabläufen, Prävention, Nutzung bzw. Ausbau vorhandener und Schaffung neuer Netzwerke und gemeinschaftliche Zielerreichung von in der Konzeption benannten Schwerpunkten wesentliche Erfolgskriterien.

Rasch strukturierte sich ein an den Verfahrensabläufen des Gesamtjugendamtes orientierter, jedoch für die erfolgreiche Arbeit in der Station zu modulierender Ablauf heraus, der, da erkennbar optimal, während des gesamten Zeitraumes beibehalten wurde:

1. HzE-Team (ehemals Kollegiale Beratung)

Sämtliche kostenrelevanten HzE-Fälle werden in einem 1x monatlich stattfindenden HzE-Team beraten. (Anm.: Im Haupttext „Kooperationsteam“ genannt.)

Der zuständige Bezirkssozialarbeiter erstellt die Fallanalyse/fertigt die Tischvorlage und bringt den Fall ein. Die Entscheidung über Form und Art der erforderlichen Hilfe treffen ausschließlich die BSA, wobei beratende Unterstützung durch Freie Träger durchaus er-, bzw. gewünscht ist, bisher schon in Anspruch genommen wurde und auch weiterhin hinzugezogen werden soll, um so Ressourcen und Sozialraumkontakte sowie spezielle Fähigkeiten der Freien Träger optimal zu nutzen. Ebenfalls kann zur Klärung kostenrelevanter Fragen ein Mitarbeiter der Wirtschaftlichen Jugendhilfe hinzukommen, bzw. der Sonderdienste des LK Hi. Die Entscheidung ist einstimmig zu treffen. Fehlende Übereinstimmung der teilnehmenden BSA erfordert eine erneute Einbringung gfs unter Hinzuziehung der FD-Leitung.

2. Hilfeplanerstellung zur Zielsetzung-/vereinbarung und Controlling

Aus Sicht der Teambeteiligten in der Jugendhilfestation Süd (Öffentliche und Freie Träger) ist die Hervorhebung des Hilfeplanverfahrens gem. § 36 SGB VIII als Qualitätssicherungssystem zur Optimierung der Prozessabläufe durchaus geeignet, da circular Ziele und Ausgestaltung der Hilfen überprüft und gfs. korrigiert werden, dies unter Einbeziehung qualifizierter , aktueller Entwicklungsberichte der freien Träger/ der Einrichtungen bei stationären Maßnahmen.

Zusätzliche Kurz-Zielvereinbarungen, von den Beteiligten gleich vor Ort mit Unterschrift gebilligt, dienen einer schnellen, effektiven Abarbeitung eiliger Arbeitsaufträge der Beteiligten.

3. Projekt- und Präventionsarbeit

Durch umgehende Umsetzung dieses Konzeptionspunktes innerhalb des ersten Modelljahres konnte eine Entsäulung der klassischen HzE-Fälle, Niederschwelligkeit, und Vermeidung bzw. zeitliche Reduzierung derselben erreicht werden, dies bei großer Betroffenenakzeptanz.

Merksatz als Erfahrungswert aus der Arbeit von 3 Jahren:
Projekte können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn neben der täglichen Arbeitsstruktur ein Team sich bildet, das interdisziplinäre Lösungen erarbeitet, entwickelt und umsetzt.

Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising und Sponsorengewinnung und Ehrenamtlichkeit werden als Grundlage für erfolgreiche, sozialraumorientierte Projektarbeit angesehen.

Gropp

5.3 Stellungnahme des Dezernenten 3 – Bildung, Kultur, Jugend und Sport- zum Abschlussbericht über den Modellversuch Regionalisierung der Jugendhilfe

1. Die unter Ziffer 1.2 „Ziele – Modernisierung der Jugendhilfe“ verwendeten Formulierungen im ersten Absatz halte ich in einigen Passagen für überzogen. Mir ist nicht bekannt, welche gesetzlich vorgegebenen professionellen Standards der Landkreis Hildesheim bisher nicht eingehalten hat. Bewusst ist mir jedoch in diesem Zusammenhang auch, dass es kompliziert war, zu erreichen, dass wir uns zu diesem Prozess in Bewegung gesetzt haben. Auf die Hindernisse im Einzelnen einzugehen, ist hier nicht unsere Aufgabe.
2. Zwar sind für Sozialraumprojekte in den beiden Modellregionen Projektbudgets eingerichtet worden, sie mögen sich für die Projektentwicklung auch vorteilhaft auswirken. Eine Notwendigkeit für „Projekt-Budgets“, wie sie auf Seite 26 des Abschlussberichtes deutlich gemacht wird, sehe ich jedoch nicht.
3. Auf Seite 31 unter Ziffer 1.4.2.2 – Organisation der Jugendhilfestation – sollte auch darauf hin gewiesen werden, dass wir (öffentlicher Träger), nicht mehr besonders bemüht sind, gemeinsame Räume für freie und öffentliche Träger zu beziehen.
4. Auf Seite 32 Ziffer 1.4.2.2.e. – Arbeitsgruppendifferenzierung - , wird ein gemeinsames Team von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des freien Trägers und des Jugendamtes für die Planung und Bearbeitung der Einzelfallhilfen für notwendig angesehen. Meines Erachtens kann ein solches gemeinsames Team in besonderen Einzelfällen für Planung und Bearbeitung sinnvoll sein, jedoch wird eine Notwendigkeit, bezogen auf jeden Einzelfall, von mir nicht erkannt. – Das Team zur Beratung der Einzelfälle muss das Team der Mitarbeiter/innen des Jugendamtes sein.
5. Seite 33 Ziffer 1.4.2.3.c. Souveränität des öffentlichen Trägers und die Teamorganisation in der JHS (gesetzlicher Auftrag). Hier wird richtigerweise deutlich gemacht, dass der öffentliche Träger die Entscheidungen trifft und der freie Träger sie sozialpädagogisch und sozialarbeiterisch umsetzt. Es wird weiter ausgeführt, dass der öffentliche Träger den Auftrag hat, Kinder und Jugendliche im Sinne des § 1 des SGB VIII zu beraten, zu unterstützen und zu fördern; und dies im Rahmen einer ausgeprägten Kostenverantwortung. Der freie Träger orientiert sich bei seiner Arbeit vornehmlich an den fachlichen Qualitätsstandards, natürlich aber auch an seiner Existenzsicherung. Diese Aussagen kann ich unterstreichen.

Ich teile aber nicht die Auffassung des Berichtes, dass meine Sorge, wie sie auf Seite 33 unten dargestellt wird gegenstandslos geworden ist: Auch wenn beide Jugendhilfestationen klare Strukturen und Verfahren geschaffen haben, so wird die von mir auf Seite zum Ausdruck gebrachte Besorgnis damit überhaupt nicht beseitigt.

Meine Auffassung zu diesem Themenkomplex möchte ich im Folgenden kurz darlegen: In den beiden Jugendhilfestationen hat der öffentliche Jugendhilfeträger Landkreis Hildesheim mit den jeweils dort tätigen Trägerverbänden der Freien Träger Vereinbarungen getroffen, wonach die freien Träger vom öffentlichen Träger mit allen anfallenden Aufgaben im ambulanten und teilstationären Bereich betraut werden, soweit das rechtliche zulässig ist. Durch eine solche Verabredung erhält der freie Träger, auch wenn es sich hier um die Zusammenfassung einzelner freier Träger zu einem Trägerverbund handelt, in gewisser Weise Monopolstellung.

Das Verfahren bis dahin wird von mir gestützt, weil damit die Durchsetzung eines wesentlichen Interesses des öffentlichen Trägers realisiert werden kann, nämlich, dass in der jeweiligen Region (Sozialraum) der personelle Einsatz des freien Trägers auf bestimmte Mitarbeiter beschränkt bleibt, die sich in diesem Bereich räumlich wie sachlich sehr gut auskennen.

Wenn sich aber im zweiten Verfahrensteil der öffentliche Träger verpflichtet, in jedem Einzelfall den freien Trägern (Trägerverbund) in der Planung und Beratung bis zur Entscheidung mitwirken zu lassen, so kann das nicht richtig sein. In den Vorschriften des KJHG ist zwar die Rede davon, dass besondere Entscheidungen im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte getroffen werden sollen, das bedeutet jedoch keinesfalls, dass in diesen Entscheidungsprozess freie Träger einbezogen werden müssen.

Es wird sicher in besonderen Einzelfällen sachlich geboten sein, den freien Träger vor einer Entscheidung zu beteiligen. Aber dass sich der öffentliche Träger hier eine generelle Verpflichtung auferlegt, in jedem Einzelfall den freien Träger einzubeziehen, halte ich für kontraproduktiv und nicht kostenbewusst. Es wird mit einem solchen Verfahren der Eindruck erweckt, als seien die Mitarbeiter des öffentlichen Trägers nicht in der Lage, ohne Hilfe des freien Trägers zu einer sachgerechten Entscheidung zu gelangen.

Vor dem Hintergrund der Aussage auf Seite 33, dass sich nämlich der freie Träger bei seiner Arbeit natürlich auch an seiner Existenzsicherung orientiert, ist doch nicht auszuschließen – es ist eher wahrscheinlich - dass der Mitarbeiter des freien Trägers, dessen Arbeitsplatz nicht so abgesichert ist, wie der des Mitarbeiters des öffentlichen Trägers, neben der Absicht dem Kindeswohl zu dienen, darum bemüht ist, möglichst viel Fachleistungsstunden zu erhalten, um damit auch seinen Arbeitsplatz zu sichern. Es ist daher nicht auszuschließen, dass seine Empfehlungen an den öffentlichen Träger auch vor dem Hintergrund dieser Interessen erfolgen.

Die Regelungen, die der Landkreis Hildesheim als öffentlicher Jugendhilfeträger mit den freien Trägern zu treffen hat, kann nicht nur gesehen werden bezogen auf die gegenwärtig handelnden Personen in den einzelnen Regionen, sondern sie müssen unabhängig von den handelnden Personen Bestand haben. Auch das ist ein Aspekt, der es erforderlich macht, eine generelle Beteiligung des freien Trägers im Entscheidungsprozess zu jedem Einzelfall zu vermeiden. Insofern kann ich Aussagen des Abschlussberichtes, die dieser Auffassung entgegen stehen, nicht mittragen. Ich bin auch nicht der Meinung, dass ein Beteiligungsverfahren, wie es in den Modellregionen praktiziert wird, „professioneller Standard“ ist.

6. Auf Seite 48 Ziffer 5 wird darauf hingewiesen, dass von vornherein damit zu rechnen ist, dass bei erfolgreicher Arbeit der Jugendhilfestationen ein Mehrbedarf und damit ein Mehraufwand an Kosten und Arbeitszeit entsteht. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis, halte ich es für geboten, dass der Abschlussbericht konkret deutlich macht, mit welchem Mehrbedarf und Mehraufwand der Landkreis Hildesheim als öffentlicher Jugendhilfeträger zu rechnen hat, wenn die Regionalisierung kreisweit eingerichtet wird.
7. Der Abschlussbericht sollte meines Erachtens auch eine ziffernmäßige Darstellung erhalten, die deutlich macht, welche Jugendhilfekosten, gegliedert nach ambulanten teilstationären und stationären Kosten sowie präventiven Kosten, zu Beginn der Modellphase jährlich in den Modellregionen aufgewendet wurden und welche Kosten für die einzelnen Bereiche zum Abschluss der Modellphase jährlich aufgewendet werden müssen. Eine solche Statistik sollte auch für Personalmengen und Personalgüte des öffentlichen Trägers dargestellt werden.

Schneider

5.4 Stellungnahme zum Evaluationsabschlußbericht von Annett Ebert, Team West

Im Folgenden nehme ich zusammenhanglos Stellung zu einigen ausgewählten Aspekten des Abschlußberichtes.

Im Hinblick auf die landkreisweite Übertragung der Regionalisierung wird die Beibehaltung der Beratungs- und Steuerungsgruppe, dann erweitert, befürwortet. Auch eine externe Begleitung des Prozesses erscheint notwendig und wird ebenfalls ausdrücklich befürwortet.

Zum Aspekt der Zusammenarbeit mit den freien Trägern verweise ich auf die Ergänzung zum 3. Evaluationsbericht - Aspekte zur Kooperation öffentlicher und freier Träger in der Jugendhilfestation West.

Durch die neue Form der Zusammenarbeit erzielte Einsparungen müssen reinvestiert werden in Projekte und fallunspezifische Arbeit.

Entgegen der konzeptionellen Überlegungen konnte den Kooperationspartnern das Budget nicht zur Verfügung gestellt werden. Dies hat zu einem Mehraufwand für die wirtschaftliche Jugendhilfe geführt, so wird es im Bericht über die WJH geschrieben. In der Region West gab es allerdings auch eine Entlastung der wirtschaftlichen Jugendhilfe durch die Übernahme einiger Tätigkeiten, z.B. Budgetcontrolling, Erstellung von Bescheiden.

Eine Übernahme von weiteren Aufgaben durch die Verwaltung könnte die Vermittlung und Überwachung der Arbeitsstunden (JGH) sein, allerdings nicht die pädagogische Begleitung.

Zu unserer konzeptionellen Aufgabe gehört, die im Sozialraum vorhandenen Ressourcen aufzuspüren und zu akquirieren. Im Rahmen dieser Aufgabe, z.B. bei der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen, der Öffentlichkeitsarbeit, der Anwerbung und Begleitung von Ehrenamtlichen besteht ein erhöhter Bedarf an personellen Ressourcen beim öffentlichen Träger oder finanziellen – durch Einkauf von Fachleistungsstunden – bei den freien Trägern.

Die Nutzung der Ressourcen anderer Fachdienste sollte intensiviert werden. Im Hinblick auf den Pflegekinderdienst sollte eine sozialräumliche Zuordnung erfolgen. Bezüglich der Zusammenarbeit mit der Erziehungsberatungsstelle (Einrichtung einer Sprechstunde) sollten die bereits gemachten Erfahrungen ausgewertet werden und neue Absprachen / Modelle entwickelt werden.

An einer Stelle wird im Bericht von dem „Bezirkssozialarbeiterteam“ gesprochen. Diese Bezeichnung ist unzutreffend. Es handelt sich hier um das „Jugendamtsteam“, bestehend aus Bezirkssozialarbeitern und Jugendgerichtshelferin.

Für das Team West:

Ebert
Sozialpädagogin

Anlagen

Anlage 1:

Konzept für die Jugendhilfeplanung beim Landkreis Hildesheim

vom 24.6.2004

A. Grundsätze

1. Definition von Jugendhilfeplanung

Jugendhilfeplanung thematisiert soziale Probleme, die in der Alltagspraxis der Jugendhilfe wahrgenommen werden. Ausgehend von Fragestellungen aus der Jugendhilfe zu diesen Problemlagen gibt die Jugendhilfeplanung permanente Innovationsanstöße für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe im Landkreis Hildesheim. Sie unterstützt insbesondere die Hinwendung von der Fall- zur Situationszentrierung, wie sie in § 1 Abs. 3 SGB VIII als Gestaltung positiver Lebensbedingungen formuliert ist. Der Jugendhilfeausschuss wird über Konzepte und Projekte der Jugendhilfeplanung informiert und fasst dazu Beschlüsse.

2. Inhalte

Als allgemeine Jugendhilfeplanung werden Daten erhoben, um soziale Problemlagen und Defizite der Jugendhilfe transparent zu machen, die zu einer Bedarfsermittlung und Neuausrichtung der Jugendhilfe(-politik) mit veränderten Prioritäten auf Kreisebene führen.

Die spezifische Jugendhilfeplanung gewinnt Daten aus der Praxis, setzt bei den Institutionen und Menschen in den Städten und Gemeinden des Landkreises an, gibt Einblicke in konkrete aktuelle Problemlagen, Ressourcen und Potentiale, unterstützt Kooperation, Partizipation und Lebensweltzentrierung der Akteure der freien und öffentlichen Jugendhilfe vor Ort.

3. Organisation

Die Gesamtverantwortung für die Erfüllung der Aufgaben der Jugendhilfe – einschließlich der Planungsverantwortung – hat das Jugendamt im Zusammenwirken zwischen Jugendamtsleitung und Jugendhilfeausschuss. Der Jugendhilfeplaner ist die zentrale Stelle für die Koordination der Jugendhilfeplanung im Jugendamt und dem Jugendamtsleiter direkt zugeordnet. Der Planungsprozess wird in enger Zusammenarbeit mit den Fachdiensten des Jugendamtes, die für die Weiterentwicklung der Angebote in ihrem Bereich zuständig sind, gestaltet. Jugendhilfeplanung als spezieller Dienst hat die Aufgabe, sie zu unterstützen. Kernaufgabe ist die Koordination zwischen Jugendamt und freien Trägern zur Erfüllung der Aufgaben der Jugendhilfe (§ 79 Abs. 2 SGB VIII).

4. Gestaltung der Jugendhilfeplanung

a) Allgemeine Datensammlung

Zur Verhinderung von "Datenfriedhöfen" wird sich die Erfassung auf wenige fokussierte Daten beschränken, die die Situation auf der Ebene der Städte und Gemeinden beschreiben können, die Beobachtung von Entwicklungen erlauben und damit die Sozialraumzentrierung unterstützen. In diesem Zusammenhang wird es möglich sein, Leistungen der Jugendhilfe – insbesondere die Hilfen zur Erziehung – in einen Zusammenhang zu Sozialraumdaten zu stellen und damit eine Vergleichbarkeit der Städte und Gemeinden untereinander herzustellen (Einbettung in Evaluation und Controlling).

b) Spezifische/projektbezogene Datenerhebungen

Zu bestimmten Fragestellungen aus dem Jugendamt bzw. aus den Jugendhilfestationen werden projektbezogene Daten für einen Problem- und Ressourcenaufriß erhoben.

Zum einen werden dafür spezifische, auf die Fragestellungen bezogene empirische (objektive) Daten ermittelt, um die Treffsicherheit von Aussagen zu gewährleisten. Am Beispiel des Projektes "Prävention von Jugenddelinquenz" sind dies die Statistiken der Polizei, Staatsanwaltschaft und der Jugendgerichtshilfe, die Aussagen über Täter, Opfer und Delikte bzw. Verteilung der Fälle in den Gemeinden der Region West erlauben. Daneben werden auch die subjektiven Sichtweisen von Experten und Multiplikatoren aus Kirchen, Vereinen und Schulen oder von Betroffenen in Interviews oder Befragung festgestellt und zum Gegenstand der Planungen gemacht, um die Anschlussfähigkeit zu sichern.

Analyse, Interpretation und Bewertung der Daten werden in Form eines Problem- und Ressourcenaufrißes zusammengefasst, der die Grundlage für weitere Planungen bzw. Maßnahmen des Jugendamtes oder der Jugendhilfestation ist.

B. Umsetzungskonzept

1. Prinzip des pragmatischen schrittweisen Vorgehens

Dieser Grundsatz dient der Qualitätssicherung sowohl der Datenerhebungen als auch der Maßnahmen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Kapazitäten und bewahrt die Beteiligten vor unzumutbarer Überforderung.

In der Region West sind mit dem Projekt "Prävention von Jugenddelinquenz" erste Erfahrungen mit einer an diesem Prinzip orientierten projektbezogenen Jugendhilfeplanung gesammelt worden. Im Folgenden sind einzelne Schritte zur Erfassung der spezifischen Daten zu Jugenddelinquenz genannt, die auch auf andere Projekte übertragbar sind:

- Klärung mit den beteiligten Institutionen (Kommunalverwaltungen, Polizei, Staatsanwaltschaft, Jugendgerichtshilfe, Amtsgericht), welche Daten erhoben werden,
- Sammlung der von den Beteiligten ermittelten Daten durch die Jugendhilfeplanung und Erstellung der Ergebnisse in einer Regionalanalyse,
- Präsentation der Daten, Auseinandersetzung und Bewertung mit allen Kooperationspartnern und Fachkräften der Jugendhilfe aus der Region auf einer Fachtagung mit dem Ziel, fehlende bzw. zu ergänzende Daten zu ermitteln bzw. Fokussierungen vorzunehmen und das Verfahren der Datenerhebung zu optimieren,
- laufende Weiterführung der Datenerfassung zur Abbildung von Entwicklungen,
- Überprüfung, ob die Datenerfassung auf den gesamten Landkreis ausgedehnt werden soll.

2. Prinzip der Partizipation der freien Träger

Die freien Träger werden bei der Jugendhilfeplanung beteiligt. Zum einen wird durch die Mitarbeit im Jugendhilfeausschuss die Beteiligung der freien Träger sichergestellt. Dem Jugendhilfeausschuss werden die geplanten Jahresprojekte vorgestellt.

Der Modellversuch zur Regionalisierung der Jugendhilfe im Landkreis Hildesheim wird von der Jugendhilfeplanung begleitet und unterstützt. Die freien Träger werden in der Beratungs- und Steuerungsgruppe für die Regionalisierung in Planung und Auswertung des Projektes einbezogen (projektbezogene Beteiligung).

3. Prinzip der Handlungsorientierung

Die Jugendhilfeplanung bleibt ohne Bedeutung, wenn es nicht gelingt, aus Planungsergebnissen konkrete Handlungsprogramme, Maßnahmen, Projekte zu entwickeln und umzusetzen. Die Daten der Jugendhilfeplanung sind dabei die Planungsgrundlage für das Jugendamt und die Jugendhilfestationen.

Die Jugendhilfeplanung unterstützt die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Jugendhilfe untereinander und die nötige Vernetzung mit potentiellen Kooperationspartnern wie Runde Tische, Schule, Polizei und Kommunen. Das führt zu einer Sensibilisierung für Problemlagen in den Städten und Gemeinden und kann zu einer Aktivierung in der Region führen.

4. Prinzip der Evaluation

Planungsprojekte werden von der Jugendhilfeplanung evaluiert, um die Wirksamkeit der Jugendhilfe zu überprüfen und zu steigern. Das Konzept der Jugendhilfeplanung selbst wird in der Beratungs- und Entwicklungsgruppe des Jugendamtes mit den FachdienstleiterInnen und den dort vertretenen BeraterInnen auf der Grundlage der dort ausgewerteten Erfahrungen weiterentwickelt.

C. Voraussetzungen

Um die Jugendhilfeplanung in der genannten Form umzusetzen, ist die dauerhafte Sicherstellung einer Planstelle als Stabsstelle des Jugendamtes erforderlich. Projekte können nur im Rahmen der zur Verfügung gestellten Personalressourcen umgesetzt werden. Für die Zeit von mindestens 3 Jahren ist der Jugendhilfeplaner für die Begleitung des Modellversuchs Regionalisierung ausgelastet.

Anlage 2:

Dokumentation der Erarbeitungen zum Thema: Qualitätskriterien in ambulanten Jugendhilfemaßnahmen der Jugendhilfestation West

Erarbeitet von Katja Dettmann-Scholz, Annett Ebert, Jörg Müller-Schmalfeld und Stephan Smoorenburg

Zunächst wird die Feststellung getroffen, dass es wahrscheinlich nicht möglich ist, Jugendhilfemaßnahmen untereinander zu vergleichen. Dazu sind die individuellen Voraussetzungen zu unterschiedlich. Möglich ist die Betrachtung einer Jugendhilfemaßnahme unter vorher festgelegten Qualitätskriterien.

Die Fallverläufe sollen inhaltlich und strukturell dokumentiert werden und in Eingangsphase, Prozessphase und Ergebnisphase gegliedert werden.

Der Bereich der „**Eingangsphase**“ wird mit dem entsprechenden Raster (struktureller Teil) nach Einleitung der Jugendhilfemaßnahme (Hilfeplangespräch) durch den Mitarbeiter des öffentlichen Trägers entsprechend der Kategorien „beachtet“ und „nicht beachtet“ ausgefüllt. Anmerkungen sind möglich.

Für die „**Prozessphase**“ wurden Raster zu den Kategorien Ressourcenorientierung, Lebensweltorientierung, Systemische und Sozialraumorientierung mit entsprechenden Unterpunkten entwickelt, die einmal in Fachsprache und ein weiteres Mal in für die Kunden verständlicher Sprache formuliert wurden.

Es wird der zu diskutierende Vorschlag gemacht, vor jeder Hilfeplanfortschreibung dieses Raster von der JULEI-Fachkraft (eigene Sicht) und der/des JugendamtsmitarbeiterIn (eigene Sicht) auszufüllen. Des Weiteren soll die/der JugendamtsmitarbeiterIn gemeinsam mit dem Kunden den für ihn bestimmten Bogen entsprechend der Rubriken „beachtet“, „Notwendigkeitsbewertung“ und „Umsetzung in ihrer Familie möglich“ ausfüllen. Durch eine demzufolge mehrmalige Befragung wäre ein noch intensiverer Einblick in den Fallverlauf auch während der Maßnahme möglich.

In der „**Ergebnisphase**“ wird zum Abschluss der Maßnahme dieser Bogen ein weiteres Mal durch den Kunden ausgefüllt sowie der Kundenfragebogen.

1. Eingangsphase

| Qualitätskriterien | Beachtet / Anzahl der Tage | Nicht beachtet | Anmerkung |
|---|-------------------------------------|-------------------|-----------|
| Innerhalb von 5-15 Werktagen wird ein Fall ab Antragstellung ins RT eingebracht. | | | |
| 5-15 Werktage vergehen max. zwischen der Fallberatung im RT und dem Hilfebeginn. | | | |
| Tischvorlage mit Genogramm, die vorher allen Teilnehmern zur Vorbereitung auf die Fallberatung vorliegt. | | | |
| Strukturierte Beratung im RT mit folgenden Strukturelementen: Moderation; Eingangsphase; Genogramm; Nachfragen; Diskurs; Entscheidung | | | |
| Erfassung für die Hilfeplanung wichtiger Aspekte: | | | |
| a) Adressatenorientierung (Einbeziehung der Situation der Adressaten und deren Sichtweisen) | | | |
| b) Sozialraumorientierung (Einbeziehung wichtiger Personen/Institutionen) | | | |
| c) Ressourcenorientierung (Kompetenzen der Klienten u. Potenzial der JHS) | | | |
| d) Flexible Festlegung von Dauer und Umfang (FLS) einer HzE (orientiert an Bedürfnissen der Klienten) | | | |
| e) Präzise Zielformulierung | | | |

2. Prozessphase – Adressat

| Kategorien | Kategorie beachtet Adressat | Notwendigkeits- bewertung Adressat (ja/nein) | Umsetzung in ihrer Familie aktuell möglich Adressat (Skala 1 – 5 1= schwer umsetzbar 5= leicht umsetzbar) |
|--|--------------------------------|---|--|
| Ressourcenorientierung <ul style="list-style-type: none"> - Wurde mit Ihnen über Ihre Stärken gesprochen? - Wurde versucht, mit Ihnen neue Stärken zu entwickeln? - Sehen Sie mehr Stärken als vorher? - Hat Ihr Umfeld Ihre Veränderungen bemerkt? | | | |
| Lebensweltorientierung <ul style="list-style-type: none"> - Passt die Art der Hilfestellung zu Ihrer Lebenslage? - Passen die erarbeiteten Ziele zur derzeitigen Lebenslage? - Wurden sowohl Ihre persönlichen Schwierigkeiten als auch Ihre Fähigkeiten berücksichtigt? - Ist Ihr bisheriges Leben in der Arbeit angemessen berücksichtigt worden? | | | |
| Systemische Orientierung <ul style="list-style-type: none"> - Ist mit allen Beteiligten gearbeitet worden? - Wurde versucht, gegenseitig Verständnis für die jeweiligen Sichtweisen zu erzeugen? - Wurden andere Handlungsmöglichkeiten mit Ihnen erarbeitet? - Wurden die Ziele gemeinsam besprochen und verfolgt? | | | |
| Sozialraumorientierung <ul style="list-style-type: none"> - Wurden Ihre Kontakte sowohl zu Freunden/Bekanntem als auch zu Institutionen (z.B. Behörden) beachtet? - Wurden diese in die Jugendhilfemaßnahme miteinbezogen? - Wurden Ihre Kontakte sowohl zu Freunden/Bekanntem als auch zu Institutionen erweitert? - Wurden Sie in die Kontaktaufnahme zu den einzelnen Behörden miteinbezogen und befähigt? | | | |

2. Prozessphase - fachlich

| Kategorien | Kategorie beachtet JuLei-Fachkraft | Aktualitätsrelevanz nicht gegeben | Kategorie beachtet BSA | Notwendigkeitsbewertung BSA (ja/nein) | Notwendigkeitsbewertung JuLei-Fachkraft (ja/nein) | Aktuelle Integrierbarkeit in Familie JuLei-Fachkraft (Skala 1 – 5 1= schwer integrierbar 5=leicht integrierbar) |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--|--|--|
| Ressourcenorientierung <ul style="list-style-type: none"> - Sind die Ressourcen der Adressaten exploriert worden? - Wurde auf eine mögliche Erweiterung der Ressourcen abgezielt? - Ist darauf abgezielt worden, die Eigenwahrnehmung der Ressourcen der Adressaten positiv umzudeuten? - Ist darauf abgezielt worden, die Außenwahrnehmung der Ressourcen der Adressaten positiv zu beeinflussen? - Wurden die Ressourcen der Adressaten zu deren Problemlösung berücksichtigt? | | | | | | |
| Lebensweltorientierung <ul style="list-style-type: none"> - Orientiert sich die Hilfe am gegenwärtigen Ist-Zustand der Adressaten? - Sind lebensweltgerechte Soll-Zustände erarbeitet worden? - Sind lebensweltlich verankerte Risiken und Ressourcen erarbeitet worden? - Ist die lebensweltlich entwickelte Biografie berücksichtigt worden (mit ihren Risiken, Ressourcen und Bedingungen – physisch, psychisch und sozial)? | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - lebensweltorientierten Art zugegangen worden? | | | | | | |
| <p>Systemische Orientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sind die Positionen/Haltungen aller Systemmitglieder (SM) erfragt worden/deutlich geworden? - Wurde versucht wechselseitige Rollentransparenz herauszuarbeiten? - Wurden systemische Handlungsalternativen erarbeitet in Bezug zur Problemstellung? - Wurde auf eine gemeinsame Zielorientierung auch unter Berücksichtigung individueller Ziele mit den einzelnen SM geachtet? | | | | | | |
| <p>Sozialraumorientierung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wurden die im Sozialraum verfügbaren Ressourcen der Familie erfasst? - Wurden sie in die Jugendhilfemaßnahme miteinbezogen? - Wurde eine Erweiterung der sozialen Ressourcen angestrebt/ fokussiert? - Wurde institutionelle/informelle Netzwerkarbeit aktiviert? - Wurde die Eigeninitiative der Hilfsadressaten in Bezug auf deren institutionelles/informelles Netzwerk aktiviert? | | | | | | |

3. Ergebnisphase

| | Bitte ankreuzen! | | | | |
|--|------------------|---|---|---|------------------|
| | stimmt | | | | stimmt gar nicht |
| 1. Die Jugendhilfemaßnahme hat mir geholfen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Ich habe während dieser Zeit dazugelernt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Was ich gelernt habe, kann ich auch gut im Alltag gebrauchen und umsetzen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Ich gehe jetzt anders mit meinem Kind/ meinen Kindern um. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Die Situation nach der Jugendhilfemaßnahme ist besser als zu Beginn der Maßnahme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Ich würde eine derartige Unterstützung weiterempfehlen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Am besten fand ich

Am wenigsten hat mir gefallen, dass

Am meisten hat mir geholfen, dass

Was ich mir gewünscht hätte/ was mir fehlte.....

Anlage 3: Befragung von Klienten am Ende einer Hilfe

A. Jugendamt zentral (10 Rückläufe)

1. Wie ist der Kontakt zum Jugendamt zustande gekommen?

a. Das Jugendamt ist an mich herangetreten. Hierfür hatte ich damals.....

| | |
|------------------|---|
| Verständnis | 3 |
| Kein Verständnis | - |

b. Ich selbst habe um Beratung gebeten. 7

2. Welche Erwartungen hatten Sie damals?

- ◆ dass mein Kind wieder zur Schule geht
- ◆ dass mir/uns bei den Drogenproblemen und Erziehungsfragen geholfen wird
- ◆ wirkliche Hilfe!
- ◆ die Hoffnung, nicht mehr allein dazustehen, die Verantwortung nicht mehr ganz allein tragen zu müssen, Verständnis und Hilfe
- ◆ dass mein Sohn mit entsprechender Hilfe mit dem Leben besser klar kommt
- ◆ dass das Jugendamt mir bei meinem Problem, welches ich damals hatte und welches auch heute noch vorhanden ist, helfen kann
- ◆ Unterstützung und Hilfe zu bekommen
- ◆ Vermittlung einer therapeutischen Hilfemaßnahme (stationär); dass tatsächlich eine dem therapeutischen Bedarf entsprechende Einrichtung recht zeitnah gefunden wird

3. Welche Hilfe haben Sie bekommen?

| | |
|----------------------|---|
| Heim/Wohngruppe | 6 |
| Tagesgruppe | 1 |
| Hilfe in der Familie | 6 |

4. Die Dauer der Hilfemaßnahme war

| | |
|---------------|--|
| genau richtig | 2 |
| zu kurz | 5 (1 x Zusatz „da Problem wieder aufgetreten ist“) |
| zu lang | 1 (Zusatz „für das, was sich dort ereignet hat und fatale Folgen für den psychischen Zustand meiner Tochter nach sich zieht) |

1 Abbruch, 1 x ausreichend

5. Meine Erfahrungen mit der Jugendhilfemaßnahme

| | <i>Ich stimme.....</i> | | | | |
|--|------------------------|----------------|--------------|---------|----------|
| | voll zu | überwiegend zu | teilweise zu | kaum zu | nicht zu |
| a. <i>Ich habe mich verstanden gefühlt.</i> | 4 | 5 | - | 1 | - |
| b. <i>Meine Wünsche und Vorstellungen wurden ernst genommen</i> | 6 | 3 | - | 1 | - |
| c. <i>Ich wurde mit Respekt behandelt.</i> | 7 | 2 | 1 | - | - |
| d. <i>Ich konnte offen und ehrlich über meine Probleme reden</i> | 8 | 1 | 1 | - | - |
| e. <i>Die Jugendhilfemaßnahme hat mir geholfen</i> | 3 | 3 | 2 | - | 2 |
| f. <i>Ich habe etwas gelernt, was ich im Alltag gut umsetzen kann.</i> | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| g. <i>Das Verhältnis zu meinem Kind ist besser geworden.</i> | 3 | 1 | 4 | - | 2 |
| h. <i>Die Situation in meiner Familie hat sich verbessert.</i> | 3 | 3 | 2 | - | 2 |

6. Am besten fand ich

- ◆ immer einen Ansprechpartner zu haben
- ◆ den persönlichen Einsatz der Mitarbeiterin des Jugendamts
- ◆ den Einsatz der Berater
- ◆ dass man auch bei „Fremdhilfen“ außerhalb des Jugendamts Hilfe anforderte und in Anspruch nahm
- ◆ dass ich mit meinen Sorgen nicht mehr allein war
- ◆ wie man sich um uns gekümmert hat; und wenn man Fragen hatte, wurde zugehört
- ◆ dass uns zugehört wurde
- ◆ den guten „Riecher“ des Jugendamtsmitarbeiters für den passenden Betreuer

7. Am wenigsten hat mir gefallen:

- ◆ dass sich der Mitarbeiter vom Freien Träger nie wieder gemeldet hat
- ◆ inkonsequente Vorgehensweise durch Einstellen der Hilfe
- ◆ dass die Maßnahme abgebrochen wurde, da kein Erfolg mehr zu sehen war (aber verständlich)
- ◆ dass die Maßnahme für meinen Sohn zu kurz war; habe jetzt Probleme, damit klarzukommen
- ◆ dass sich alles so lange hingezogen hat
- ◆ dass eine Entscheidung bezüglich der Einrichtung getroffen wurde, die uns Eltern Hilfe sein sollte, aber aufgrund der Nichtbeachtung des therapeutischen Bedarfs uns mehr belastet hat als vor Beginn der Maßnahme

8. Am meisten hat mir geholfen:

- ◆ die Gespräche mit der Mitarbeiterin des Jugendamts
- ◆ dass ich über alles sprechen konnte und jederzeit auch telefonisch Hilfe in Anspruch nehmen konnte
- ◆ dass es endlich eine Einigung mit der Schule gegeben hat
- ◆ das Elterntaining und die Gespräche

9. Was ich mir gewünscht hätte/ was mir fehlte:

- ◆ dass wir den neuen Mitarbeiter nicht kennen
- ◆ weitere Hilfe
- ◆ mehr Einblick in die „normale“ Haushaltssituation; wenn man nur 1 bis 2 mal pro Woche für ca. 1 bis 2 Stunden hier ist, ist das immer eine Ausnahmesituation, kein Normalfall
- ◆ nach Abbruch der Maßnahme keine weitere Unterstützung von jeglicher Seite (Hilflosigkeit)
- ◆ Elterntaining hätte vorher ($\frac{1}{2}$ bis $\frac{3}{4}$ Jahr) stattfinden müssen, bevor die Kinder aus den Maßnahmen kommen
- ◆ mehr Unterstützung, was uns und den Kindern zusteht (Geld, Möbel usw.)
- ◆ dass bei den Hilfeplangesprächen die Not unserer Tochter gesehen wird und dementsprechend die Hilfe tatsächlich verändert worden wäre; d.h. eine andere Einrichtung zu suchen

10. Ich werde Bekannten und Freunden bei familiären Schwierigkeiten die Jugendhilfestation empfehlen?

Ja 9
Nein 1

B. Jugendhilfestationen Süd und West (10 Rückläufe)

1. Wie ist der Kontakt zur Jugendhilfestation Süd/West zustande gekommen?

a. Das Jugendamt ist an mich herangetreten. Hierfür hatte ich damals.....

Verständnis 3

Kein Verständnis -

b. Ich selbst habe um Beratung gebeten. 7

2. Welche Erwartungen hatten Sie damals?

- ◆ das Glück meiner Kinder und ihr Wohlbefinden und dass sie erhört werden (aber leider wurde nur auf meinen Ex und seine Neue gehört)
- ◆ Hilfe bei der Erziehung meiner vier Kinder; nachdem mein Mann 2003 gegangen ist, bin ich allein nicht klargekommen
- ◆ schnelle Hilfe
- ◆ Hilfe für die Kinder im Umgang mit dem geschiedenen Elternteil
- ◆ Hilfe und Tipps bei der Erziehung
- ◆ keine
- ◆ dass meinem Kind schnell geholfen wird und ich weiß, wie ich auf meine Kinder besser eingehen kann
- ◆ dass ich bei meinen Problemen unterstützt werde
- ◆ Unterstützung, Bestätigung dafür, dass doch nicht alles so falsch macht, wie man manchmal gedacht hat. Stärkung für alle Familienmitglieder.

3. Welche Hilfe haben Sie bekommen?

Heim/Wohngruppe 4

Tagesgruppe 1

Hilfe in der Familie 6

4. Die Dauer der Hilfemaßnahme war ...

genau richtig 7

zu kurz 2

zu lang -

5. Meine Erfahrungen mit der Jugendhilfemaßnahme

| | <i>Ich stimme.....</i> | | | | |
|--|------------------------|----------------|--------------|---------|----------|
| | voll zu | überwiegend zu | teilweise zu | kaum zu | nicht zu |
| a. <i>Ich habe mich verstanden gefühlt.</i> | 2 | 4 | 2 | - | 2 |
| b. <i>Meine Wünsche und Vorstellungen wurden ernst genommen</i> | 3 | 4 | - | 1 | 2 |
| c. <i>Ich wurde mit Respekt behandelt.</i> | 7 | 1 | 1 | - | 1 |
| d. <i>Ich konnte offen und ehrlich über meine Probleme reden</i> | 6 | 1 | 1 | 2 | - |
| e. <i>Die Jugendhilfemaßnahme hat mir geholfen</i> | 5 | 2 | 2 | 1 | - |
| f. <i>Ich habe etwas gelernt, was ich im Alltag gut umsetzen kann.</i> | 5 | 2 | 2 | 1 | - |
| g. <i>Das Verhältnis zu meinem Kind ist besser geworden.</i> | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 |
| h. <i>Die Situation in meiner Familie hat sich verbessert.</i> | 2 | 4 | 2 | 1 | 1 |

6. Am besten fand ich:

- ◆ die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen des freien Trägers
- ◆ den Rat, am Rendsburger Elterntaining teilzunehmen
- ◆ die Gespräche
- ◆ kann ich nicht sagen, es war alles so ok
- ◆ mehr Ruhe mit meiner Familie
- ◆ dass das Jugendamt immer für meine Sorgen und die meines Kindes da war
- ◆ dass mein Vorschlag für die Tiere angenommen wurde
- ◆ Entzerrung von Situationen, auch mal was alleine mit einem Kind zu machen, Ruhe tanken.

7. Am wenigsten hat mir gefallen:

- ◆ die Mitarbeiterin der Jugendhilfestation
- ◆ dass man über Probleme gesprochen hat, aber ich „irgendwie“ trotzdem allein da stand
- ◆ die komischen Spiele
- ◆ dass unsere Sorgen scheinbar nicht ernst genug zu nehmen sind (eine alkoholranke Mutter ist scheinbar besser für ein Kind als eine Familie, in der verantwortlich miteinander umgegangen wird)
- ◆ die weite Entfernung zu meinem Kind, die wenigen Angaben von der Einrichtung über Probleme
- ◆ die kleinen Kinder, die immer laut geschrien haben

8. Am meisten hat mir geholfen:

- ◆ die Mitarbeiterinnen des freien Trägers
- ◆ die Aufnahme meines ältesten Sohnes in die Tagesgruppe des CJD
- ◆ Videoansicht meines Umgangs mit den Kindern
- ◆ die Gespräche
- ◆ dass ich selbständiger und ruhiger geworden bin
- ◆ Gespräche
- ◆ der Umgang mit Geld und das alleine Zurechtkommen
- ◆ Zu wissen nicht alleine da zustehen, immer jemanden im Rücken zu haben

9. Was ich mir gewünscht hätte/ was mir fehlte:

- ◆ mehr auf meinen Ex-Mann und seine Frau zu achten und mich nicht nur zu kritisieren
- ◆ war alles dabei
- ◆ dass die Problematik mehr mit der Kindsmutter angegangen worden wäre und diese ihr Alkoholproblem in den Griff bekommt; und das ohne ihre Tochter, die sich jetzt damit beschäftigen muss, ohne Jugendhilfemaßnahme, weil die Mutter das nicht wünscht
- ◆ dass ich das, was ich gelernt habe, noch besser hätte umsetzen können
- ◆ es hat alles gepasst
- ◆ etwas mehr Kontakt zu meinem Kind
- ◆ die Tiere; ich hätte mir gewünscht, dass man im Haus Tiere halten darf

10. Ich werde Bekannten und Freunden bei familiären Schwierigkeiten die Jugendhilfestation empfehlen?

| | |
|-----------|---|
| Ja | 8 |
| Nein | 1 |
| Eventuell | 1 |