



## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Sozialräumliche Handlungskonzepte in der Kinder- und Jugendhilfe</b> .....	<b>4</b>
2.1 Die fachliche und sozialpolitische Debatte um sozialräumliche Konzepte .....	4
2.2 Die Organisations-Ebene als Handlungsansatz .....	8
2.3 Die Jugendhilfeplanung: Bedeutung, Aufgaben und rechtliche Grundlagen .....	11
2.4 Der Bezugspunkt Sozialstruktur als Handlungsansatz .....	16
<b>3 Gerechtigkeitstheoretischer Ansatz</b> .....	<b>20</b>
3.1 Die Perspektive des Gesellschaftsvertrages und der Gerechtigkeitsbegriff .....	21
3.2 Der aktivierende Sozialstaat und soziale Gerechtigkeit .....	24
3.3 Befähigungsgerechtigkeit: Der Fähigkeiten-Ansatz nach Amartya Sen und Martha Nussbaum .....	26
3.3.1 Die Konzeption des Menschen nach Nussbaum .....	29
3.3.2 Die 10 menschlichen Grundfähigkeiten .....	30
3.4 Das Bundesmodellprojekt „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“: Der Fähigkeiten-Ansatz als Interpretationsrahmen für Wirkfaktoren .....	31
3.4.1 Wirkungen bei Kindern und Jugendlichen als Befähigungs- und Verwirklichungschancen .....	32
3.4.2 Die empirischen Fähigkeiten-Dimensionen .....	33
3.4.3 Forschungsergebnisse und empirisch nachgewiesene Wirkfaktoren .....	35
<b>4 Fachliche und ethische Analyse: Das Handlungskonzept des Sozialraumteams im Stadtteil X</b> .....	<b>37</b>
4.1 Sozialräumliche Angebotsentwicklung: rechtliche, finanzielle und fachliche Rahmenbedingungen .....	38
4.2 Das empirische Forschungsvorhaben: Das Forschungsdesign .....	40
4.3 Der Forschungsbericht .....	43
4.3.1 Das Datenmaterial .....	43
4.3.2 Feldzugang: Sozialraumteam und Interviewpartner .....	43
4.3.3 Die leitfadengestützten Experteninterviews .....	44
4.4 Situationsanalyse und Bewertung des sozialräumlichen Handlungsansatzes .....	51
4.5 Handlungsempfehlungen: Ein Portfolio als Praxishilfe .....	58
<b>5 Fazit</b> .....	<b>60</b>
<b>6 Verzeichnis der Abbildungen</b> .....	<b>63</b>
<b>7 Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>64</b>
<b>8 Literaturverzeichnis</b> .....	<b>65</b>
<b>9 Eidesstattliche Erklärung</b> .....	<b>68</b>
<b>10 Anhang</b> .....	<b>69</b>

## 1 Einleitung

Mit insgesamt 5,6 Milliarden Euro wendeten in der Bundesrepublik die öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe 2006 gut ein Viertel ihrer Bruttoausgaben (27%) für Hilfen zur Erziehung auf. Dabei entfielen 3,4 Milliarden Euro dieser Ausgaben auf die Unterbringung junger Menschen außerhalb des Elternhauses in Vollzeitpflege, Heimerziehung oder anderen betreuten Wohnformen (vgl. Kolvenbach 2008). Vor diesem Hintergrund sind die Bemühungen der öffentlichen Hand deutlich: In Zeiten leerer Kassen werden ambulante und eher präventive Hilfeformen gefördert, die eine entsprechende Kostenreduzierung bei den stationären und teilstationären Hilfen versprechen.

Was ist ein „Sozialraum“? In einem weitgefasteren Verständnis sind hier die sozialen Lebensverhältnisse von Menschen gemeint, denn häufig sind individuelle Probleme auch durch soziale Faktoren aus dem Umfeld bedingt. Ein solches Umfeld ist der Stadtteil, als Ort der alltäglichen sozialen Aktivitäten und Begegnungen. Diese können sich sowohl positiv als auch negativ auf individuelle Lebenslagen oder bestimmte Gemeinschaften auswirken. Menschen leben also immer in einem sozialen Raum, der wesentlichen Einfluss auf die Lebensgestaltung hat und damit eine Ursache für Konflikte und Probleme sein kann. Für die Soziale Arbeit kann also auch ein Stadtteil oder Sozialraum zum Ausgangspunkt für die Wahrnehmung sozialer Probleme sein. Sozialräumliche Handlungskonzepte zeichnen sich also in erster Linie dadurch aus, dass nicht der individuelle Hilfebedarf der Handlungsschwerpunkt ist, sondern ein „Wohngebiet“ oder Sozialraum. Damit werden Fragen der Planung, Organisation und Durchführung von sozialen Hilfen in einen anderen Bezugsrahmen gestellt.

Mein Interesse für sozialräumliche Handlungskonzepte wurde durch meine Praktikumserfahrung in einem Vorort von Paris geweckt. Seit Herbst 2008 wurden in diesem Projekt „Bildungs-Erfolg“ die schulischen und außerschulischen Unterstützungsstrukturen bzw. Hilfen kleinräumig vernetzt. Die Projektleitung war bei der Stadtverwaltung angesiedelt und Projektziel war es, Kinder, Jugendliche und deren Familien in bestimmten sozial und wirtschaftlich benachteiligten Stadtteilen zu unterstützen. Die Kooperationskultur zwischen den öffentlichen und freien Trägern sowie die Projektrealisierung verliefen in den Stadtteilen sehr unterschiedlich. Auf dieser Grundlage habe ich mich gefragt, inwiefern sozialräumliche Handlungskonzepte im fachlichen und sozialpolitischen Diskurs der Sozialen Arbeit in Deutschland thematisiert und vor allem umgesetzt werden.

In Deutschland wurden die Sozialraumorientierung, oder sozialräumliche Handlungskonzepte, in den letzten 10 Jahren verstärkt diskutiert und wurden vor allem in der Praxis der Jugendhilfe umgesetzt. Es hat sich allerdings gezeigt, dass unterschiedliche Begriffsbestimmungen und vielfältige Konzepte zugrunde gelegt werden. Es kann sich beispielsweise um ein Verständnis handeln, dass „räumlich“ einen behördlichen Verantwortungsbereich regelt oder eine Orientierung an der Lebenswelt der Bewohner bedeutet oder eben auch eine finanzielle Steuerung, die den Sozialraum zur Grundlage von Bedarfsplanungen sozialer Dienste macht. Die Vermischung dieser verschiedenen Aspekte in der Praxis konnten empirisch nachgewiesen werden. Beispielsweise wurden mit der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung vorwiegend rechtliche und finanzielle Aspekte realisiert, um kostenintensive Hilfen zu reduzieren bzw. zu vermeiden (vgl. Krone, Sirikit, et al, 2009 und Dahme & Wohlfahrt 2006). Die Fachkräfte stehen vor der Herausforderung, zum einen die konkrete Arbeit mit den Menschen zu leisten und sich zudem die Rahmenbedingungen ihrer Arbeit bewusst zu machen.

Welche Auswirkungen haben fachliche, sozialpolitische und finanzielle Aspekte nun auf die Praxis und somit auf die Umsetzung sozialräumlicher Handlungskonzepte? Dazu soll in der vorliegenden Arbeit ein sozialräumliches Handlungskonzept im Hamburger Stadtteil X untersucht werden. Der Fokus liegt dabei auf den fachlichen Aspekten der sozialräumlichen Organisationsform und den Beteiligungsmöglichkeiten der Bewohner.

Der Aufbau der Arbeit sieht zunächst eine theoretische Einführung vor und die sozialräumlichen Handlungskonzepte werden vorgestellt. Es folgen die moralphilosophischen Theorien zur Gesellschaft und Sozialen Gerechtigkeit innerhalb einer Gesellschaft sowie eine Zusammenfassung des Bundesmodellprojektes „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ als Anwendungsfeld der Sozialen Arbeit. Der empirische Teil der Arbeit umfasst eine Vorstellung des Forschungsvorhabens, die Analyse der Forschungsergebnisse und schließt mit einer Handlungsempfehlung auf der Grundlage der herausgearbeiteten Ergebnisse.

Die sozialräumlichen Handlungskonzepte werden in Bezug auf eine spezifische Sozialraumperspektive der Organisation, der Jugendhilfeplanung und der Sozialstruktur dargestellt. Dabei wird hervorgehoben, inwieweit die Bedürfnisse der Bewohner oder der Adressaten im Mittelpunkt stehen, Bedarfe sozialpolitisch festgestellt werden und ob dieser Prozess der Jugendhilfeplanung gegenüber den Bedürfnissen der Adressaten sozial gerecht gestaltet wurde.

Dahinter verbirgt sich die Frage nach Sozialer Gerechtigkeit. Der gerechtigkeits-theoretische Ansatz nach Martha Nussbaum und Amartya Sen wird daher im dritten Kapitel vorgestellt. Der Fähigkeiten-Ansatz nach Nussbaum stellt den Mensch mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt. In ihrer Moraltheorie geht sie von 10 universellen Grundfähigkeiten aus, die ein menschliches Wesen ausmachen und deren individuelle Entwicklung unter Berücksichtigung der Befähigungsgerechtigkeit Voraussetzung für „das Gute Leben“ aller Menschen ist. Ein wesentliches Element ist dabei die Partizipationsgerechtigkeit, die als Grundgedanke auch in der sozialräumlichen Perspektive verankert ist. Am Beispiel des Bundesmodellprojekts „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ soll daher gezeigt werden, wie diese Theorie in der Praxis der Sozialen Arbeit Anwendung finden kann und welche Wirkfaktoren empirisch nachgewiesenen Einfluss auf den Hilfeprozess haben.

Der Forschungsteil skizziert die Ausgangssituation für die „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ (SAE) in Hamburg sowie die spezifische Situation der Organisationsform im Stadtteil X. Dieses Forschungsvorhaben basiert auf folgender Fragestellung: *Ist die „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ im Hamburger Stadtteil X eine Organisationsform, die der lokalen Jugendhilfeplanung eine sozial gerechtere Bedarfsorientierung ermöglicht?* Zunächst wird das Forschungsdesign und somit der methodische Zugang erläutert. Daraufhin sollen der Forschungsbericht und die Daten aus drei Experteninterviews präsentiert werden. In der Situationsanalyse werden die Forschungsergebnisse systematisch nach vier Handlungsbereichen bewertet, die sich auf die theoretischen Grundlagen der beiden ersten Kapitel beziehen. Aus diesem methodischen Vorgehen wird ein handlungstheoretisches Portfolio abgeleitet, das als Reflexionsgrundlage und praktische Arbeitshilfe für die professionellen Akteure in sozialraumorientierten Arbeitsfeldern dienen kann.

Im Fazit werden die relevanten Bezüge sozialräumlicher Handlungskonzepte im Allgemeinen zu der Umsetzung im Stadtteil X im Besonderen hergestellt sowie die Gerechtigkeitsfrage sozialpolitisch verortet.

Aus Gründen des flüssigen Schreibstils und der besseren Lesbarkeit verwendet die Autorin nachfolgend vorwiegend die männliche Form.

## **2 Sozialräumliche Handlungskonzepte in der Kinder- und Jugendhilfe**

Sozialräumliche Handlungsansätze sind in den letzten 10 Jahren in der Kinder- und Jugendhilfe und auch anderen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit verstärkt in den Fokus gerückt. Es erfolgt eine Darstellung dieser Entwicklung im Fachdiskurs sowie im politischen Kontext. Das handlungstheoretische Fundament umfasst erstens die Organisations-Ebene, die die erforderlichen Veränderungsprozesse zu einer spezifischen Sozialraumperspektive beschreibt, zweitens die Jugendhilfeplanung, deren allgemeine Aufgaben und rechtliche Grundlagen, sowie die entscheidenden Verknüpfungspunkte für sozialräumliche Handlungsansätze. Und drittens greift die Sozialstruktur als Handlungsansatz Themen der sozialen Gerechtigkeit auf und unterstreicht die Notwendigkeit der kommunalpolitischen Einmischung, im Sinne einer Aktivierung bzw. Befähigung der Zielgruppe.

### **2.1 Die fachliche und sozialpolitische Debatte um sozialräumliche Konzepte**

In der Sozialraumdebatte werden sowohl in Theorie als auch in der Praxis zahlreiche Ansätze formuliert, wobei der Sozialraumbegriff uneinheitlich verwendet wird: „Der Sozialraumbegriff selbst wird uneinheitlich definiert und verwandt. Das Spektrum reicht von einem gesellschaftstheoretischen Verständnis als abstraktem Raum sozialer Positionierungen, die sich auch im physischen Raum abbilden (Bourdieu 1997), über das administrative Verständnis eines behördlich, z.B. aufgrund sozial-struktureller Daten, festgelegten Verwaltungsbereiches bis hin zum lebensweltlichen Konstrukt subjektiver Aneignungsräume.“ (Stövesand 2009: 78). Das Phänomen der subjektiven Aneignung von Räumen wurde insbesondere von Deinet untersucht (2006). Eine lange Tradition kann hier die Gemeinwesenarbeit (GWA) aufweisen: „In der klassischen Gemeinwesenarbeit bedeutet Sozialraumbezug in der Regel, dass nicht ein einzelner Mensch, sondern ein Stadtteil mit seinen sozialen Bezügen zum Ausgangspunkt von Problemanalysen und Interventionen gemacht wird.“ (Ebd.).

Die Entwicklung der Sozialraumorientierung (SRO) begann in den 1990er Jahren, mit dem Schlagwort „vom Fall zum Feld“ wurde die Jugendhilfeleistung stärker am Wohnquartier orientiert. Dies geschah zum einen vor dem Hintergrund der Anforderungen aus dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) und zum anderen aufgrund ökonomischer Modernisierungsimpulse.

Kommunale Jugendhilfe verändert sich somit entweder durch „Druck von außen“ oder durch „Druck von oben“, also zu Zeiten knapper Kassen im Wesentlichen auf der Grundlage eines fachlich und finanziell begründeten Legitimationsprozesses (vgl. Hinte, Treeß 2007: 120ff). Im Zuge der Verwaltungsmodernisierung haben Konzepte mit Sozialraumbezug in der Kinder- und Jugendhilfe an Bedeutung gewonnen: „Diese Bestrebungen zeigen sich auf der Ebene der Jugendpolitik in neuen Steuerungsformen, auf der Ebene der Organisation als Flexibilisierung von Hilfen, auf der Ebene des professionellen Handelns als Anspruch einer neuen Fachlichkeit.“ (Reutlinger 2008: 98; zit.n. Schefold 2005). Mit präventiven, problemverhindernden bzw. problemschärfenden Arbeitsprinzipien hofft die finanziell strapazierte Jugendhilfe die steigenden Fallzahlen bewältigen zu können. Arbeitsweisen der politisierenden Gemeinwesenarbeit sind für die Kommunalpolitiker und -verwaltung attraktiv geworden (vgl. Dahme, Wohlfahrt 2005: 266), seit 1998 die kommunale Gemeinschaftsstelle (KGSt) in ihrem Modernisierungskonzept, „Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern“, entsprechende Steuerungs- und Finanzierungsinstrumente zur SRO differenziert hat (vgl. KGSt 1998).

Die Umsetzung von sozialräumlichen Konzepten lässt jedoch empirisch keinen Ansatz mit universellem Charakter erkennen. Das Forschungsvorhaben zur Jugendhilfe und Verwaltungsreform zeigt, dass das Konzept der Sozialraumorientierung: „Höchst unterschiedlich interpretiert und implementiert und sowohl mit stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten als auch mit vorrangig fachlich begründeten Reformstrategien verknüpft wird.“ (Krone et al. 2009: 179).

Auch Wolfgang Hinte erkennt die Entwicklung von sozialräumlichen Konzepten im Sparzwang der öffentlichen Haushalte, sieht darin aber auch das Potenzial, dass diese Entwicklungen „im Sinne professioneller Orientierung genutzt werden, wenn die Ziele und Methoden fachlichen Handelns den Akteur/innen klar sind, wenn sie überzeugend kommuniziert werden und wenn sie seitens der Fachkräfte überprüfbar mit Leben gefüllt sind.“ (Hinte, Treeß 2007: 122). Hinte fordert für sozialräumliche Fachkonzepte Prinzipien und methodische Grundlagen, die sich konsequent an dem Willen und dem Interesse der Betroffenen zu orientieren haben. Dieser parteiische Ansatz steht damit in der Tradition der GWA und der Stadtteilbezogenen Sozialen Arbeit (vgl. Hinte 2007: 24ff). Er nennt drei Dimensionen integrierter Jugendhilfe-Arbeit, die mit den drei Tätigkeitsfeldern nach dem KGSt-Bericht übereinstimmen (vgl. Hinte, Treeß 2007: 117 ff und KGSt 1998: 28ff):

- 1) Fallspezifische Arbeit: die „Arbeit am Fall“. Neben dem Hilfeplanverfahren nach §36 SGB VIII ist die Finanzierungsform (z.B. Fachleistungsstunden) eine Begründung für die starke Orientierung dieser Hilfeform. Entscheidend im sozialräumlichen Sinne ist immer der Blick auf die Stärken und den Willen der Betroffenen.
- 2) Fallbezogene Ressourcenmobilisierung und fallübergreifende Arbeit: die gezielte Bündelung von Ressourcen in der Lebenswelt (z.B. Ausbau vorhandener Netzwerke des Betroffenen oder die Erweiterung individueller Zugangsmöglichkeiten).
- 3) Fallunspecifische Arbeit: die Fachkraft eignet sich sozialräumliche Kenntnisse über den spezifischen sozialen Raum oder das Wohnquartier an. Diese Aktivitäten haben präventiven Charakter, die für zukünftige Fälle die „Anlaufzeit“ verkürzt und dann durchgeführte Hilfeleistungen effektiver und effizienter gestaltet. Tätigkeiten können Aktionen, Einzelkontakte, Absprachen o.ä. sein.

Der Erfolg dieses Konzepts hängt vom Zusammenspiel aller drei Ansätze ab: „Jedes Segment ist mit den jeweils anderen verknüpft, und die fachliche Qualität einer kommunalen Jugendhilfe entsteht erst durch die Akzeptanz der Gleichwertigkeit, der Verschränktheit und der hohen strukturellen Durchlässigkeit dieser drei Bereiche.“ (Hinte 2007: 119). In der Praxis der kommunalen Jugendhilfe resultieren allerdings häufig Organisationsprobleme aus einer starken Ausrichtung an rechtlichen und finanziellen Fragen, sodass fachliche Handlungsmöglichkeiten in den Hintergrund gedrängt werden. Theoretisch und Konzeptionell ist dieser ganzheitliche Handlungsansatz zwar unstrittig (vgl. Hinte 2007: 24ff), aber mit diesem Umsetzungsdefizit werden vielversprechende Chancen vertan, wie die Überwindung der Versäulung der Jugendhilfe und damit auch die Verringerung kostspieliger „Mehrfachbehandlungen“.

Für die qualifizierte und nachhaltige Umsetzung eines sozialräumlichen Handlungskonzepts spielt die Jugendhilfeplanung eine entscheidende Rolle und somit auch die bedarfsgerechte Organisation des Planungsprozesses. Eine Fachplanung muss daher: „quantitative und qualitative Bestands-, Bedarfs-, Sozialraum- und Zielgruppenanalysen, aufgaben- und organisationskritische Bewertungen der Ist-Situation, Prioritätensetzung und konkrete Vorschläge zum Ausbau und zur Qualifizierung der Angebote“ (Jordan 2005: 874) umfassen. Die Planungsdiskussion kann in direkten Zusammenhang mit der Einführung des §80 KJHG gebracht werden, mit dessen Hilfe die Mängel und Defizite der bisherigen Planungskonzepte beseitigt werden sollten.

Die Kritiker der Sozialraumorientierung sehen in der Bündelung von Ressourcen für Sozialräume einen Um- und Rückbau des Wohlfahrtsstaates. Das politische Leitbild des aktivierenden Sozialstaats bedeutet die Modernisierung von Staat und Verwaltung: „Ein aktivierender Staat soll nur noch Kernaufgaben erledigen und andere, bislang als öffentlich angesehen Aufgaben, durch Dritte erledigen lassen. Der Abbau der Leistungstiefe steht auf dem Programm, wie der Umbau des Leistungsstaats zum Gewährleistungsstaat; d.h. der Staat will zukünftig sicherstellen, dass wichtige Aufgaben zwar wahrgenommen werden, nur nicht von ihm selbst auch durchgeführt und finanziert werden müssen.“ (Dahme, Wohlfahrt 2007: 14). Der Handlungsdruck auf die Kommunen und Sozialräume wird erhöht und der Staat zieht sich von der Verantwortung für die gesamtgesellschaftlichen Verursachungszusammenhänge zurück: "Der jüngste Jugendbericht der Bundesregierung nennt andere Ursachen für die steigenden Fallzahlen und weist darauf hin, dass vor allem anhaltende Arbeitslosigkeit und zunehmende Armutstendenzen sich in den erodierenden Familienstrukturen manifestieren und Familien dadurch zunehmend weniger in der Lage seien, ihre erzieherischen Aufgaben ohne Unterstützung zu bewältigen." (Dahme, Wohlfahrt 2005: 276).

Die konzeptionellen Grundlagen nach Hinte bedürfen einer weiteren methodischen Konkretisierung für eine spezifische Sozialraumperspektive. Im sogenannten SONI-Schema gibt es vier Handlungsfelder, diese wurden von den Autoren Frank Früchtel, Gudrun Cyprian und Wolfgang Budde entwickelt und sind anschlussfähig zur Tradition Hinte's. In diesem SONI-Schema werden aus den Handlungsfeldern Sozialstruktur, Organisation, Netzwerk und Individuum heraus die professionellen Anforderungen für die Fachkräfte der Sozialen Arbeit beschrieben, wie Rolle, Funktion und Spannungsfelder. Zu dem werden diese nach den Bedingungen des Hilfesystems und der Lebenswelt der Adressaten differenziert und in einem Handlungsmodell systematisiert (vgl. Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 22ff). Die weiteren Erläuterungen beziehen sich auf die Handlungsfelder Organisation und Sozialstruktur.

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Organisations-Ebene sozialräumlicher Handlungskonzepte und die Bedeutung der Jugendhilfeplanung vertieft. Mit der Sozialstruktur werden die sozialpolitischen Aufgaben konkretisiert und die Frage nach der sozialen Gerechtigkeit gestellt.

## 2.2 Die Organisations-Ebene als Handlungsansatz

Die Orientierung auf Sozialräume als operative Ebene der Jugendhilfe ist für viele Menschen in benachteiligten Wohnquartieren entscheidend, da diese auf den sozialen Nahraum zur Bewältigung des Alltags angewiesen sind. Das örtliche Jugendamt und die freien Träger müssen eine Organisationsstruktur aufbauen, die den Sozialraum als Steuerungsgröße hat und die Fachkräfte auf die bestehenden Bedarfe orientieren (vgl. Hinte 2007: 32ff). Das Handlungsfeld Organisation umfasst im SONI-Schema soziale Einrichtungen und Dienste als Teil des lokalen Hilfesystems. Diese können in freier oder öffentlicher Trägerschaft stehen und schließen die Verwaltung ein. Die Intervention des Sozialarbeiters hängt von den Rahmenbedingungen der jeweiligen Organisationsstruktur ab. Die Organisationsstrukturen sollten an den Bedürfnissen und dem Willen der Betroffenen orientiert sein, statt der Logik des institutionellen arbeitsteiligen Charakters zu folgen. Der Soziologe Jürgen bezeichnet es als kritisch, wenn das System gegenüber der Lebenswelt dominiert. Soziale Arbeit agiert daher als professionelle Mittlerin zwischen System und Lebenswelt, handlungsleitend soll die „helfende Beziehung“ in der Lebenswelt sein. Zudem sind die Fachkräfte durch den ökonomischen Druck Einflüssen und Entwicklungen ausgesetzt, die Kompetenzen zur Ressourcenverantwortung erfordern. Charakteristisch ist eine Reflexionsfähigkeit der Fachkraft erforderlich, die das Hilfesystem als Spannungsfeld mit Handlungsrouninen begreift. Damit die Organisation sozialer Hilfen schließlich an den fachlichen Zielen orientiert werden kann, sind des Weiteren Fähigkeiten als „Organisationsentwickler“ und/oder „Evaluatoren“ wertvoll (vgl. Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 23ff).

Die konsequente Orientierung an dem Willen der Betroffenen ist allerdings die größte Herausforderung für die Praxis der Jugendhilfe ähnelt der Moral: „Alle sind dafür, aber nur wenige halten sich daran.“ (Hinte, Treeß 2007: 93). Als Hindernisse oder Probleme werden das unzureichende methodische Wissen und Können bezüglich sozialräumlicher Ansätze genannt. Vielen Fachkräften fällt es schwer, den Willen der Betroffenen ernst zu nehmen, und in der Praxis fehlt es an adäquaten Beteiligungsversuchen und –formen, z.B. im individuellen Hilfeprozess oder auch in der Ermittlung des Hilfebedarfs in einem Sozialraum. Zudem sind Finanzierungswege und Organisation in Ihrer Logik schwer veränderbar und konterkarieren sozialräumliche Veränderungsprozesse. Früchtel u.a. bezeichnen dies als „Systemcharakter“ der Sozialen Arbeit: „Sie wird über Geld und Recht gesteuert. [Charakteristisch sind] Rationalität, professionelle Qualitätsstandards, Einbindung in bürokratische, rechtmäßige Organisationen mit geregelten Verfahren und hierarchischen Entscheidungswegen,

Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung und professioneller Distanz.“ (Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 28). Betroffenenbeteiligung bleibt nach wie vor ein leeres Versprechen. Der Begriff Wille wird ausgespart und man spricht von Wünschen, Bedürfnissen oder Perspektiven der Betroffenen. Von einer Beziehung auf Augenhöhe kann nicht die Rede sein (vgl. Hinte, Treeß 2007: 88ff).

Die Umsetzung der Steuerungsdimension „Wohngebiet“ verspricht eine nachhaltig wirksame Soziale Arbeit, wenn die Akteure flexibel auf die Anfragen der Hilfesuchenden reagieren können. Das setzt wiederum institutionelle Strukturen voraus, die Flexibilität und Unvorhersehbares zulassen, denn: „Zum einen hat soziale Arbeit immer auch die Funktion, soziale Räume zu gestalten und Menschen in ihrem Lebensraum zu unterstützen, zum anderen dient es der Qualität der Einzelfallarbeit, wenn Ressourcen des sozialen Raumes genutzt bzw. systematisch solche Ressourcen aufgebaut werden, die bei der Ausübung des gesetzlichen Auftrages den sozialen Diensten nutzen können.“ (Hinte, Treeß 2007: 99). Als unterstützende Finanzierungsform gibt es regionale Budgets oder Sozialraumbudgets für die Leistungserbringer, die auf Basis von Belastungsfaktoren zum einen verbindliche Fallzahlen regelt und zum anderen die präventive bzw. fallunspezifische Arbeit im Sozialraum attraktiv macht. Mit dem sogenannten Sozialraumprinzip werden die gesellschaftlichen Umweltbedingungen wie Armut, Ausgrenzung, materielle und psychische Not von den Fachkräften konsequent anerkannt und im Handlungsansatz aufgegriffen (vgl. Ebd.: 33ff).

Eine besondere Rolle nehmen die Sozialraumteams ein: „Herzstück sozialraumorientierter Arbeit sind gemeinsame Gremien zwischen öffentlichen und freien Trägern zur Abstimmung der Arbeit im Bereich der Hilfen zur Erziehung nach §27 SGB VIII.“ (Ebd.: 35). Die Qualität der Gremien zeichnet sich durch die fallbezogene und sozialräumliche Arbeit aus. Dieses wirkungsvolle Instrument erfordert von den Akteuren Disziplin im Sinne von zielgenauem Arbeiten und einer guten Moderation. Die entscheidende Herausforderung scheint die effektive Organisation von Kommunikation zu sein. Die verbindliche und punktuelle Zusammenführung der Systeme Kostenträger und Leistungserbringer schafft Zeit und Raum, um die Handlungsstrategien durch Kommunikation konstruktiv zu optimieren (vgl. Ebd.).

Die spezifische Sozialraumperspektive wird bei Früchtel u.a. in einer idealtypischen Darstellung gegenüber der klassischen Perspektive abgegrenzt. Als Handlungsorientierung in der Sozialraumperspektive werden auf der Ebene Organisation einige wichtige Elemente genannt. Dazu zählt die Effektivitätssteigerung durch regionale Flexibilisierung und

Inklusion, die mit „Lösungen aus einer Hand“, einem situationsspezifischen Ansatz und einer gesamtorganisationsbezogenen Qualifizierung erreicht werden kann. Sozialraum-Verantwortung äußert sich in dezentralen Organisationseinheiten sowie Brückeninstanzen und –funktionen für die Bewohner. Des Weiteren müssen folgende Aspekte zielführend sein: die Steigerung des Inklusionspotenzials von Regeleinrichtungen, ein kooperativer Diskurs zwischen den freien und öffentlichen Trägern und Rechtmäßigkeit und Flexibilität der Hilfeleistungen (vgl. Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 31ff).

Eine sozialräumliche Perspektive erfordert eine Veränderung auf allen Organisations-ebenen. Wichtige strukturelle Umstellungsaufgaben und -merkmale sind:

1) *Bewusstseinsbildung*: „Sozialraumorientierung“ lässt sich nicht einfach anweisen. Hier muss ein sensibler Diskurs über die Aspekte des Veränderungsprozesses geführt werden und schließlich in einem Ergebnis münden, das von allen Mitarbeitern getragen werden kann. Wichtig sind auch die Zusammenhänge zu den anderen Handlungsfeldern, wie Sozialer Raum, Gerechtigkeitsdefinition und Empowerment.

2) *Wissens- und Lernkultur verändern*: Von den Mitarbeitern wird Bereitschaft gefordert, ihre Wahrnehmung und fachliche Orientierung neu auszurichten. Dabei müssen sie sozialräumliche Informationen als relevant bewerten und entsprechendes Wissen erweitern, erwerben und effektiv sichern. Wichtig sind auch die Zusammenhänge zum Handlungsfeld Sozialstruktur, mit den Themen Wissensproduktion, Gerechtigkeit definieren, Sozialarbeiterisches Wissensmanagement und Schatzkarten statt Bedarfsplänen.

3) *Veränderung von Zielen, Angeboten und Methoden*: Dieser Schritt ist sicher der anspruchsvollste. Hier müssen Einrichtungen ihre Erreichbarkeit für die Zielgruppe überarbeiten und ihre „Portale“ adressatennah und niedrigschwellig gestalten. Zudem wird das methodische Vorgehen nach gleichen Prinzipien verändert. Es müssen Strategien der fallunspezifischen Arbeit entwickelt werden, die die sozialräumlichen Ressourcen effektiv einbindet und die Schulung der Mitarbeiter in sozialräumlicher Methodik eingeführt werden. Es muss ein Fachcontrolling geben, das Qualitätskriterien sozialräumlicher Arbeit definiert und sowohl für die Ausführungs- als auch die Strategieebene nützlich ist.

4) *Veränderung der Aufbaustruktur von Einzelorganisationen, Kommunalverwaltungen und Trägerlandschaften*: „Organisation“ behandelt schwerpunktmäßig institutionelle Strukturen. Die Organisationsform muss sozialräumlich gesteuert sein, d.h. bereichs- und zielgruppenübergreifend. Hilfeprozesse müssen flexibel und arbeitsbereichsübergreifend gestaltet werden können. Die Qualität von Hilfeleistungen zeichnet sich durch eine kooperative Steuerung, Präsenz im Stadtteil und raumbezogene Zusammenarbeit in Trägersystemen, Sozialraum-

teams und Teamorganisation aus. Die Mitwirkungsmöglichkeiten von Adressaten auf strategischer und Ausführungsebene muss in Form von Output-Demokratisierung gesteigert werden. Gleichzeitig müssen Strukturen und Organisationsabläufe verändert werden, die Benachteiligung und Aussonderung von Adressatengruppen verursachen. Schließlich muss ein integratives Finanzierungssystem etabliert werden, das Fachlichkeit, Wirksamkeit und Ökonomie verbindet (vgl. Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 114ff).

Der Begriff der Output-Demokratisierung verschärft die geforderte „Partizipation“ und meint hier die konkrete Einflussnahme von Adressaten auf die sie betreffenden Programme und Dienstleistungen. Die Position von Adressaten wird zum einen auf der individuellen Ebene durch die Orientierung an den Stärken (Stärkenmodell) berücksichtigt, und zum anderen wird auf das Organisationshandeln mit institutionalisierten Beteiligungsrechten, wie Mitsprache-, Beschwerde- und Entscheidungsrecht, Einfluss gewonnen. „Output-Demokratisierung ist eine Bringschuld der Organisationen. Die Mitarbeiter müssen einen Weg finden, ihr Handeln gegenüber Adressaten transparent zu machen und den Informationsfluss in der Beziehung zu den betroffenen Bürgern umzukehren.“ (Ebd.: 140). Methodisch wären folgende Instrumente denkbar: Output-demokratisierte Programmbindung, Klientenparlamente, Betroffenenbeiräte, Verbundsysteme und Zusammenschlüsse sowie Ombudsleute (vgl. Ebd.).

### **2.3 Die Jugendhilfeplanung: Bedeutung, Aufgaben und rechtliche Grundlagen**

Jugendhilfeplanung als kommunale Pflichtaufgabe wurde etwa zeitgleich mit dem kommunalen Konsolidierungsdruck durch den §80 KHJG festgeschrieben. Im Folgenden wird die Bedeutung der Jugendhilfeplanung skizziert, deren Aufgabe und wesentlichen rechtlichen Grundlagen. Dabei wird insbesondere der Frage der Betroffenenbeteiligung nachgegangen.

Konzeptionell können drei Ansätze unterschieden werden, deren Grundlage der Planungsprozess darstellt und welche auf Klärung des Bedarfs nach sozialen Leistungen abzielen. Der *bedürfnisorientierte Ansatz* fordert eine umfassende Beteiligung der Planungsbetroffenen, der *bedarfsorientierte Ansatz* gründet auf einer umfassenden politökonomischen Analyse zu machen, die bei den sozial- und infrastrukturellen Defiziten der Betroffenen ansetzt. Der *sozialökologische Ansatz* verbindet die beiden Ansätze und „stellt die Untersuchung der jeweiligen Lebenssituation von Betroffenen auf kleinräumiger Ebene in den Mittelpunkt der Planungsüberlegung.“ (Jordan 2005: 876). Berücksichtigt

werden die Dimensionen der sozialökonomischen Situation sowie die subjektiven Interessen und Traditionen der Betroffenen (vgl. Ebd.: 875ff). Dabei hat Planung immer eine diagnostische und handlungsorientierte Funktion. Für einen nachhaltigen Planungsprozess sind vier Aspekte von Bedeutung:

- „Sozialberichterstattung und Sozialraumanalyse
- Bereichs- und zielorientierte Diskussion und Evaluation der Angebotsstruktur
- Aktivierung von Betroffenen und Beteiligung (Partizipation)
- Qualitäts- und Organisationsentwicklung.“ (Ebd.: 877).

Diese Aufgaben werden im Folgenden mit den rechtlichen Grundlagen verknüpft, die im SGB VIII in Form von direkten und indirekten Hinweisen zur Jugendhilfeplanung verankert sind (vgl. Simon 2007: 53ff).

**Einmischung als Ansatz nach §1 Abs.3 Nr.4 SGB VIII:** "Jugendhilfe soll [...] insbesondere dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu erschaffen." (Stascheit 2009: 1178). Damit ist auch impliziert, dass die Einmischung in lebensweltgestaltende Bereiche erfolgt, wie z.B. Stadtentwicklung, Arbeits- und Wohnungsmarkt. Zudem werden damit folgende Leitgedanken des 8. Jugendberichts der Bundesregierung aus dem Jahre 1990 aufgegriffen: Sozialraumorientierung, Lebensweltorientierung, Einmischung und umfassende Gesamtplanung (vgl. Simon 2007: 54). Damit wird im sozialräumlichen Kontext an der Verbesserung und (Weiter-) Entwicklung sozialer Infrastruktur gearbeitet. In diesem Kontext wird auch die Frage aufgeworfen, für wen die Einmischung erfolgen soll. Dies weist auf das Spannungsfeld der Jugendhilfeplanung zwischen der advokatorischen Dimension und der Eingebundenheit im Herrschaftssystem hin. Auf kommunalpolitischer Ebene lassen sich drei Prozessziele formulieren: „1. die Überwindung von Hierarchie- und Arbeitsfeldgrenzen innerhalb der eigenen Institution; 2. die Aufstockung der materiellen und immateriellen Ressourcen der Institution und 3. die Vernetzung der sozialpolitischen Opposition.“ (Simon 2007: 156; zit. n. Maja Heiner 1993: 15).

**Gesamtverantwortung der Jugendhilfe nach §79 SGB VIII:** Sie liegt einschließlich deren Planung und Umfang in der Hand des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe (vgl. Stascheit 2009: 1206).

**Jugendhilfeplanung als explizite Pflichtaufgabe nach §80 SGB VIII:** Neben der Verpflichtung zur Planung, werden auch Mindestbedingungen und Planungsschritte vorgegeben (vgl. Ebd.: 1206ff). Dazu zählen:

- Bestandsfeststellung;
- Zielformulierungen unter Berücksichtigung des Wunsch- und Wahlrechts in §80 Abs. 2 SGB VIII;
- Bedarfsermittlung anhand qualitativer und quantitativer Ziele;
- Bedarfsbefriedigung;
- indirekt die Notwendigkeit zur Erfolgskontrolle und Planungsfortschreibung.

Diese Mindestbestimmungen lassen ausreichenden Gestaltungsspielraum bezüglich der Planungsorganisation und Methodenwahl. Hier sollen drei der oben genannten Aufgaben konkretisiert werden:

- 1) *Sozialberichterstattung und Sozialraumanalyse:* Die Unterschiedlichkeit von Stadtteilen und die spezifischen Konstellationen von Problemlagen müssen methodisch erfasst werden: "Das struktur- und gruppenspezifische Wissen über Lebenslagen, Möglichkeiten und Benachteiligungen kann im Rahmen der Sozial- und Jugendhilfeplanung über eine kontinuierliche Sozialberichterstattung und kleinräumig angelegte Sozialraumanalysen erarbeitet werden." (Jordan 2005: 877). Auf kommunaler Ebene werden mit der Sozialberichterstattung eher quantitative Strukturdaten gewonnen und mit der Sozialraumanalyse Daten über soziokulturelle Lebenswelten. Diese qualitativen Daten zielen auf Erkenntnisse ab, die den Zusammenhang von Nahraum und subjektiven Vorstellungen, Orientierungen und Perspektiven sowie lokale Traditionen und Lebensziele beleuchten. Der Zusammenhang zwischen objektiven Problemlagen, Selbsthilfepotenzialen und der Notwendigkeit von kompensatorischen Hilfen wird erst mit dem Instrument der differenzierten Sozialraumanalyse deutlich (vgl. Ebd.).
- 2) *Zielorientierte Angebotsbewertung:* Eine wesentliche strukturierende Aufgabe liegt in der Reflexion der Ziele, fachlichen Standards und Konzepten der Angebote. Um den Anspruch von Planung einzulösen, muss eine Diskussion aller Planungsbeteiligten über die Ziele erfolgen, wie es im Sinne einer "kommunikativen" oder "diskursiven" Planung angedacht ist. Dabei werden politische bzw. rechtliche Vorgaben mit den expliziten und impliziten Zielen der örtlichen Praxis verknüpft. Dieser politische Aushandlungsprozess

ist zum Beispiel für die Konkretisierung in der Phase der Bestands- und Bedarfsfeststellung wertvoll (vgl. Ebd.).

- 3) *Qualitäts- und Organisationsentwicklung*: Eine kritische Reflexion über die bestehende Angebotsstruktur stellt eine Herausforderung für den öffentlichen und die freien Träger dar: „Es gibt kaum systematische Anreize zur Herausbildung und Belohnung von Qualitätsentwicklung, kostengünstigeren Verfahren, zur Adressatennähe.“ (Ebd.: 879). Die Schaffung eines professionellen sozialpädagogischen Handlungsrahmens erfordert „im konkreten organisatorischen Bereich des Amtes einen Übergang von bisher primär vertikalen hierarchisch zu eher horizontal strukturierten Formen der Arbeitsteilung.“ (Ebd.). Als Elemente einer verbesserten outputorientierten Steuerung werden genannt: Budgetierung und deren Weiterentwicklung zur Sozialraumbudgetierung. Die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung, das Kontraktmanagement sowie mehr „Kundenorientierung“ der Beziehungen zwischen der Jugendhilfe und ihren Adressaten (vgl. Simon 2007: 35ff). Vor dem Hintergrund der verstärkten Effizienzdebatte ist *Vernetzung* der Hoffnungsträger für die unter Legitimationsdruck stehende Jugendhilfe. Neben der Vernetzung als bewährtes Strukturelement betont der Autor: „Speziell im Kontext aufsuchender Arbeit wird die Vernetzung mit Szenen und Aufbau von Kontakten zu einer der entscheidenden Aufgabenstellungen, die letztendlich an einer Schnittstelle zwischen Planung und Jugendarbeit angelegt ist.“ (Simon 2007: 157).

**Grundsätzlicher Anspruch auf Einbeziehung der Betroffenen nach §80 Abs.1 Nr.2 SGB VIII:** Art und Umfang bleiben jedoch offen: der Bedarf müsste „unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personenberechtigten für einen mittelfristigen Zeitraum [ermittelt werden].“ (Stascheit 2009: 1206). Wenn die Beteiligung vorgesehen ist, dann handelt es sich bei „dem Vorgang der Jugendhilfeplanung auch um einen ‚kommunikativen‘ Prozess [...], macht Anstrengungen notwendig, sachgerechte Orte der Kommunikation zu schaffen.“ (Simon 2007: 57). Die Bedeutung der Beteiligung von Betroffenen ist in der Jugendhilfe unstrittig, aber der Grad echter Mitbestimmung in der Praxis oftmals gering. Als Überlegungen zu Formen der Betroffenenbeteiligung werden diverse gesetzliche Möglichkeiten der Bürgerbeteiligung als Gemeindeangelegenheit genannt und Verfahren aus der Gemeinwesenarbeit haben sich als praxisrelevant erwiesen. Eine Planungszelle kann sich beispielsweise als eine Art Beirat intensiv mit einem Planungsproblem beschäftigen, dessen Zusammensetzung sich nach dem

Zufallsprinzip ergibt. Es ist keine breitere Beteiligung der Bevölkerung oder spezifischer Zielgruppen vorgesehen. Des Weiteren gibt es folgende unterschiedliche Formen der Befragung: allgemeine Bürgerbefragung, aktivierende Befragung, repräsentative Befragung, Stichprobenbefragung, Totalerhebung innerhalb einer bestimmten Zielgruppe und Experten- oder Multiplikatorenbefragung (vgl. Ebd.: 81ff). Das Konzept von ein- oder mehrtätigen Planspielen ermöglicht den Beteiligten, in verschiedene Rollen zu schlüpfen und mögliche Konflikte durchzuspielen: „Im Prozess kommunaler Jugendhilfeplanung eignet [sich das Planspiel] beispielsweise für eine Auftaktveranstaltung, in welcher Teilnehmer [...] aus unterschiedlichen Funktions- und Altersgruppen für Probleme der Jugendhilfeplanung sensibilisiert werden sollen.“ (Ebd.: 83).

#### **Beteiligung der Träger der freien Jugendhilfe nach §80 Abs.3 SGB VIII:**

„Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben die anerkannten Träger der freien Jugendhilfe in allen Phasen ihrer Planung frühzeitig zu beteiligen. Zu diesem Zweck sind sie vom Jugendhilfeausschuss, soweit sie überörtlich tätig sind, im Rahmen der Jugendhilfeplanung des überörtlichen Trägers vom Landesjugendhilfeausschuss zu hören. Das Nähere regelt das Landesrecht.“ (Stascheit 2009: 1207). Ob und wie die genauere Beteiligung in den landesrechtlichen Regelungen ausgeführt wird, ist allerdings sehr unterschiedlich. Dazu zählt auch die Zusammenarbeit mit den angrenzenden Arbeitsbereichen und die spezifische Rolle des Jugendhilfeausschusses, „eines explizit zum Zwecke der Jugendhilfeplanung eingerichteten Unterausschusses bzw. bestehender Arbeitsgemeinschaften nach §78 SGB VIII.“ (Simon 2007: 58). Dabei handelt es sich nicht nur um ein spezifisches Planungsgremium sondern auch um eine politische Instanz, die fachliche Statements in angemessener Weise in den Planungsprozess einbinden sollte. Dabei kommt der Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern eine besondere Bedeutung zu, die im Grundsatz mit dem Prinzip der Subsidiarität verflochten ist. Dazu heißt es im §4 Abs.2 SGB VIII: „Soweit geeignete Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen von anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe betrieben werden oder rechtzeitig geschaffen werden können, soll die öffentliche Jugendhilfe von eigenen Maßnahmen absehen.“ Jugendhilfeplanung trägt dazu bei, die bestehenden Angebotsdienste besser zu verknüpfen, eine neue Kooperationskultur zu schaffen und niedrighschwellige Angebotsformen zu befördern. „Jugendhilfeplanung bekommt in einem derartigen Konzept zunehmend die Funktion der Moderation und Mediation.“ (Ebd.: 157).

Konzeptionell sind die wesentlichen Aufgaben der Jugendhilfeplanung geklärt und entscheidende Grundlagen bilden die Sozialraumanalyse, zielorientierte Bestandsbewertung

und Betroffenenbeteiligung. Diese qualifizierte und beteiligungsorientierte Jugendhilfeplanung erscheint den Planungsbeteiligten als eine zusätzliche und neue Aufgabe, ist aber mittel- und langfristig als eine wirksame Produktivitätssteigerung auf der Seite fachlicher und ökonomischer Entwicklungen zu bilanzieren (vgl. Jordan 2005: 879). In der Praxis kann beobachtet werden, dass sich Jugendhilfeplanung zu einem zunehmend komplexeren Planwerk entwickelt und Sozialstatistiken dabei die gemeinwesenorientierten Ansätze überlagern. Titus Simon leitet daraus die Thesen ab, dass es zwischen den rechtlichen Vorgaben und der konkreten Praxis immer Abweichungen gibt und: „eine zu verzeichnende Diskrepanz zwischen dem Anspruch, dass Jugendhilfeplanung ein kommunikativer, einbeziehender Prozess sein müsse und dem Umstand, dass - gerade auch im großstädtischen Raum - sich Jugendhilfeplanung als ein nach außen geschlossener Vorgang hoch spezialisierter Expertengruppen vollzieht.“ (Simon 2007: 158). Es besteht also die Gefahr, dass damit partizipative Zielsetzungen strukturell verhindert werden.

## **2.4 Der Bezugspunkt Sozialstruktur als Handlungsansatz**

Nach dem SONI-Schema wird das Handlungsfeld Sozialstruktur im gesellschaftlichen Kontext der kommunalen Sozialpolitik betrachtet. Die sozialarbeiterische Intervention unterstützt die Gesellschaft bei der Lösung und Bearbeitung von sozialen Problemen sowie der Gestaltung von Hilfen für die Adressaten. Dabei werden ungleiche Verhältnisse im Machtgefüge im Sinne sozialer Gerechtigkeit thematisiert. Die Rollenanforderung für die Fachkraft schließt hier den "Sozialplaner", "Lobbyist" und "Aktivist" ein (vgl. Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 22ff). Die Sozialraumperspektive beleuchtet hier den spezifischen Strukturbezug, d.h. strukturelle Ursachen von Problemen und Ungleichheiten werden thematisiert und daraus Einmischungsstrategien abgeleitet (vgl. Ebd.: 31ff).

Was ist Sozialraumorientierung im Handlungsfeld „Sozialstruktur“? Die Ressourcen- und Stärkenarbeit auf der Seite der Individuen und Netzwerke gelingt nur, wenn Soziale Arbeit in den Handlungsfeldern „Organisation“ und „Sozialstruktur“ Veränderungsprozesse anstößt und die Arbeitsprinzipien alle Entscheidungsebenen durchdringen. Diese kommunalpolitische Arbeit an den Bedingungen des Hilfesystems stärkt die Interessen „schwacher“ Bevölkerungsgruppen und/oder bestimmter Stadtgebiete: „Es geht darum, diese strukturelle Ungleichverteilung sichtbar zu machen, zu thematisieren und die relevanten Institutionen bei ihrem Abbau in die Pflicht zu nehmen.“ (Ebd.: 156). Diese so genannte

Strukturarbeit unterscheidet sich in drei Arbeitsformen: die empirisch-normative Arbeit an der Wissensbasis der Gesellschaft, die einmischende Arbeit am professionellen System und die aktivierende Arbeit im Stadtteil (vgl. Ebd.: 153 ff).

#### 1) Wissensproduktion

*Gerechtigkeit definieren:* Die Einlösung sozialer Gerechtigkeit für die Interessen der Adressaten Sozialer Arbeit ist im sozialpolitischen Gefüge wesentliche Aufgabe. Dabei richtet sich der Blick auf die Lebensverhältnisse der Adressaten, deren Interessen und die Frage, inwieweit die strukturellen Bedingungen diese unterstützen oder behindern. Welche Strategie ist dafür im kommunal- und sozialpolitischen Gefüge notwendig? Dabei geht es nicht um abstrakte Fachsimpelei, sondern um die Unterstützung lebensweltlicher Interessen, „die im Sozialen Raum ‚vorgefundenen‘ lebensweltlichen Prinzipien und Praktiken sind die Ausgangsbasis.“ (Ebd.: 161). Der Autor spricht sich in diesem Ansatz gegen einen Diskurs der gerechten Verteilung aus, der universelle soziale Güter zum Maßstab nimmt, da diese Werte mit unterschiedlicher Gewichtung in Abhängigkeit zum lokalen Machtgefüge stehen: „Das bedeutet, dass alle gesellschaftlichen Bereiche, wie sie sich vor Ort als Dimension von Lebenslagen darstellen, daraufhin geprüft werden müssen, inwieweit sie Solidarität und mögliche Gerechtigkeit behindern.“ (Ebd.: 162).

*Sozialarbeiterisches Wissensmanagement:* So genannte „schwache“ Interessen können durch Beratung und Moderation gestärkt werden. Wichtig sind die Organisations- und Konfliktfähigkeit der Interessengruppen und deren Zugangsmöglichkeiten zu Informationen und Netzwerken. Auf der Seite des institutionellen Hilfesystems sollte Soziale Arbeit mit diesem spezifischen Wissen über die Interessengruppen arbeiten: „Ihr käme daher die Aufgabe zu, diese Problemlagen zu erfassen, aufzugreifen und an den kommunalpolitischen Aushandlungs- und Umsetzungsprozess von Programmen und Maßnahmen weiterzugeben.“ (Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 164; zit.n. Olk & Otto 1981: 19). Dieser politische Prozess kann mit systematischer Informationsaufbereitung über das Arbeitsfeld beeinflusst werden, z.B. Problementstehung, Folgen und erfolgreiche Ansätze. Außerdem sind die lokalpolitischen Akteure in den Zeiten enger Handlungsspielräume auf diese Informationen angewiesen.

*Schatzkarten statt Bedarfspläne:* Je mehr soziale Probleme ein Stadtteil hat, desto mehr Förderungsmittel werden eingesetzt - so die Legitimation der vorherrschenden Förderungslogik. Diese defizitorientierte Praxis verstärkt die Phänomene: „Bedarfsgesteuerte

Arbeit führt zur Festschreibung, zur kognitiven Betonierung von Problemen und zur Entwertung und Resignation der Bürger vor Ort.“ (Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 166). Die Autoren empfehlen den ABCD-Ansatz, der an die Stärken der Bewohner anknüpft und bestehende Aktivitäten und Kompetenzen als Ausgangspunkt der Wahrnehmung bestimmt. So genannte „Schatzkarten“ können als Leistungspotenzial Beachtung finden und gezielt mit Ressourcen „von außen“ kombiniert werden. Denn nachhaltige Entwicklung und effizienter Ressourceneinsatz gelingt besser, „wenn die Stadtteile vorher schon mobilisiert sind.“ (Ebd.: 167). Ziel ist es, einen benachteiligten Stadtteil anhand von Ausstattungsindikatoren beschreiben und vergleichen zu können und weiterhin „die generelle Lebensqualität im Stadtteil“ (ebd.: 169) zu fördern. Auf der Ebene der Infrastruktur müssen Regelsysteme Normalisierungspotenzial und nicht Aussonderungseffekte haben.

## 2) Einmischung

Um fachliche Ziele wirksam realisieren zu können, ist in der Sozialen Arbeit ein Arbeitsfeld und Zielgruppen übergreifende Arbeitsweise hilfreich. Dabei ist die Einmischung in angrenzende Tätigkeitsfelder unterschiedlich zu beobachten. Zum einen müssen sich Fachkräfte und Einrichtungen mit neuen Anforderungen der Finanzierung und fachlicher Qualität intern auseinandersetzen und zum anderen ist in integrativen sozialpolitischen Programmen, z.B. „Soziale Stadt“, eine effiziente Kooperationspraxis gewünscht. Erfahrungen haben gezeigt: „Kooperation zwischen Sozialarbeitern und angrenzenden Systemen gelingt offensichtlich leichter, wenn die Zusammenarbeit in finanzierten Maßnahmen ‚vorgeschrieben‘ ist, sich auf relativ konfliktfreie Themen bezieht, und wenn Strukturen und Regelungen ‚mitgeliefert‘ werden.“ (Ebd.: 171). Komplexe Problemzusammenhänge machen auf der sozialstrukturellen Ebene der Sozialen Arbeit entsprechende Problemlösungsstrategien und damit eine Einmischung notwendig. Das fachliche Verständnis und die Strategien der Einmischung haben sich in entpolitisierte Kooperationsbeziehungen entwickelt. Im lokalen Kontext werden für die Soziale Arbeit unterschiedliche Akteure und Entscheidungsträger interessant. „Soziale Einmischungsstrategien leben von einer neuen Haltung gegenüber den anderen Funktionssystemen. Es geht nicht mehr in erster Linie darum ‚Forderungen zu stellen‘, sondern um einen aktiven Prozess mit unterschiedlichen Phasen und Aufgaben der Sozialen Arbeit.“ (Ebd.: 173). Die alltägliche Einmischung geschieht durch Auslegung. Die operativen Fachkräfte realisieren Programme und Rechtsvorschriften und haben dabei einen Handlungsspielraum oder eine Definitionsmacht bezüglich der Zielgruppe, Mittel und Arbeitsweise. Damit rückt hier der

Fokus auf das professionelle Selbstverständnis der lokalen Akteure: „Die mit der Anwendung betrauten Organisationsebenen bzw. freien Träger können die Vorgaben durchaus autonom interpretieren und unter ihrer eigenen Fach- und Organisationslogik mehrfach verändern.“ (Ebd.: 176). Mitarbeiter aus dem Allgemeinen Sozialen Dienst können beispielsweise beharrlich auf die Fallarbeit fokussiert sein, dabei wird deutlich, so dass die infrastrukturellen Probleme individualisiert werden und insbesondere konzeptionelle Vorgaben sowie Überlastung der Fachkraft die notwendige Strukturarbeit verhindern.

### 3) Aktivierung

Die aktivierende Arbeit mit Bürgern dient der Stärkung der Themen von Bewohnern und Betroffenen und der entsprechenden Einflussnahme auf Planung und Ressourcenverteilung. Dieser Ansatz orientiert sich an einer durch Empowerment geprägten Vorstellung von Aktivierung. Der Begriff Empowerment kommt aus der schwarzen Bürgerrechtsbewegung und ist von der Autorin Barabara Solomon (1976) geprägt worden. Sie beschreibt die Einflussdefizite als Schwierigkeit in einem Hilfesystem, das vom Bürgertum bzw. der Mittelklasse für diese gemacht ist und individuelle Problemursachen fokussiert. Systembezogene Verursachungs- und Verstärkungszusammenhänge werden systematisch ignoriert. Als Ziel Sozialer Arbeit fordert sie die Bemächtigung Machtloser, „denn in der sozialen Welt sei das Konzept der Macht (Power) ähnlich fundamental wie das Konzept der Energie in der physikalischen Welt.“ (Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 180; vgl. Solomon 1979: 15) Individuelle Hilf- und Machtlosigkeit ist dabei nicht ein persönliches Unvermögen, sondern resultiert aus der Unmöglichkeit, einen anerkannten Platz in der Gesellschaft zu finden. Als Aufgaben im Empowerment-Ansatz werden beschrieben:

- Nutzbarmachung von Machtstrukturen
- Machtblockaden identifizieren, die den Einfluss der Adressaten verhindern
- Machtstrukturen und Machtlosigkeit als dynamische und veränderbare Prozesse erkennen
- die Selbstwirksamkeit der Menschen stärken, sie sind der Akteur der Problemlösung und nicht die Problemursache
- eine nutzbare Ressource für Adressaten sein, in Arbeitsbündnissen auf Augenhöhe
- Strukturen aufbauen, die gegenseitige Hilfen und Selbstorganisation tragen
- lokale Ökonomie fördern
- Selbstbestimmung und politische Teilhabe im Gemeinwesen maximieren

„Empowernde Sozialarbeit geschieht nicht durch versorgende Hilfe, sondern durch das professionelle Vermögen, unterschiedliche Kräfte zusammen zu bringen.“ (Früchtel, Cyprian & Budde 2007: 181). Thematisiert wird die strukturelle Ungleichverteilung von politischer Macht und entsprechender Einflussnahme. Menschen werden befähigt, sich für ihre Interessen mit demokratischen Mitteln einzusetzen und sich politisch im Entscheidungsgefüge zu beteiligen.

In welchem Zusammenhang steht die Sozialraumorientierung mit dem Aktivierungsparadigma und der Gerechtigkeitsdebatte? Heinz-Jürgen Dahme und Norbert Wohlfahrt erkennen Dezentralität und Sozialraumorientierung als Konsequenz aktivierender Sozialstaatlichkeit. Der ehemals leistungserbringende Wohlfahrtsstaat orientiert sich gemäß dem Grundgesetz und dem Raumordnungsrecht an der Maxime „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“, d.h. „Disparitäten und Ungleichheiten in weiten Lebensbereichen politisch auszugleichen waren.“ (Dahme, Wohlfahrt 2007: 15). Der aktivierende Staat gibt Teile dieser Verantwortung an die Gesellschaft zurück und gibt das Staatsziel der einheitlichen Lebensverhältnisse auf. Dadurch verschiebt sich "die zentralstaatlich organisierte Umverteilung zu Gunsten lokaler, situationsangepasster Lösungen" sowie der Ort, wo über die Art und Weise sozialer Hilfen entschieden wird. Der Staat verlagert das Thema der Gerechtigkeit in die Zuständigkeit der Gesellschaft und damit in den Verantwortungsbereich der kommunalen Strukturen. In der Folge entwickeln sich gleichsam vielfältige Sozialpolitiken und die Einlösung Sozialer Gerechtigkeit wird zu einem politisch verhandelbaren Gut (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2007).

### **3 Gerechtigkeitstheoretischer Ansatz**

Der Gerechtigkeitsbegriff hat fundamentale Bedeutung für die bestehende Gesellschaftsordnung, ist Bestandteil von Gesetzen, Rechtsnormen und der Verfassung. Wenn man der Frage nach Sozialer Gerechtigkeit nachgeht, muss zunächst geklärt werden, wie unsere Gesellschaft diese Begriffe definiert und welche Gerechtigkeitsformen unterschieden werden können. In einem weiteren Schritt wird Soziale Gerechtigkeit in Bezug zum aktivierenden Sozialstaat gesetzt. In diesem Paradigma wird das Prinzip der Chancengleichheit verfolgt und die Notwendigkeit eines allgemeinen Gerechtigkeitsdiskurses deutlich. Schließlich soll die Befähigungsgerechtigkeit erläutert werden, die mit dem von Amartya Sen und Martha Nussbaum entwickelten Fähigkeiten-Ansatz eine Theorie des Guten Lebens

bildet. Inwieweit dieser Ansatz für die Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit anwendbar ist, wird mit dem Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ exemplarisch gezeigt.

### **3.1 Die Perspektive des Gesellschaftsvertrages und der Gerechtigkeitsbegriff**

In der westlichen Philosophie kann die Darstellung grundlegender Sozialer Gerechtigkeit in gesellschaftlichen Institutionen auf den Ansatz des „Gesellschaftsvertrages“ zurückgeführt werden. Dieser verspricht allen Parteien Vorteile durch Kooperation: „Diese Struktur erfordert eine Situation von ungefährer Gleichheit unter den Parteien, denn die Übereinkunft wird sich - wie David Hume und John Rawls herausstreichen - nur dann als profitabel für alle erweisen, wenn niemand so platziert ist, dass er die Anderen dominiert. Aus diesem Grund blenden Theoretiker in der Tradition des Gesellschaftsvertrages Situationen von asymmetrischen und lebenslangen Abhängigkeiten aus, wenn sie darstellen, wie die elementaren Institutionen der Gesellschaft beschaffen sein sollten.“ (Nussbaum 2003 :179). Nussbaum untersucht die Probleme, die sich daraus für John Rawls Darstellung der Gerechtigkeit ergeben. Dabei versteht sie Rawls Theorie als eine „schwache“ und ihre Konzeption als eine „starke“ Theorie des Guten. Rawls versucht, Prinzipien der Gerechtigkeit zu bestimmen, die die elementaren Strukturen der Gesellschaft formen. Ein Merkmal der Theoriebildung bestimmt die „Umstände der Gerechtigkeit“, die nach dieser Vorstellung Vertragsparteien im Naturzustand ermöglichen, die "frei, gleich und unabhängig" sind. Auch Immanuel Kant definiert die „Person“ durch Freiheit und Gleichheit, „und der Gesellschaftsvertrag ist als eine Übereinkunft zwischen dergestalt charakterisierten Personen definiert.“ (Ebd.:180). Diese Prinzipien stellen in der Wirklichkeit ein zentrales Problem dar, denn es gibt viele Menschen, die nie über die körperlichen und geistigen Fähigkeiten verfügen werden und damit die erforderlichen Voraussetzungen für ihre Unabhängigkeit nicht erfüllen. Im Kern der Moraltheorie nach Kant sind aber auch gute Ansätze gelungen, wie z.B. die moralische Idee zu Achtung und Reziprozität oder die Überlegungen zur menschlichen Würde, welche die ersten Worte der „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte“ bilden (vgl. Ebd.: 183). Auf dem Gebiet der Fürsorge kritisiert Nussbaum die Konzeption der Person nach Kant, da dieser die menschliche Würde und unsere moralischen Fähigkeiten radikal von der natürlichen Welt trennt. Die Spaltung zwischen rationaler Person und tierischem Bewohner verhindert somit Überlegungen über menschliche Bedürfnisse. Rawls' distanziert sich von der Idee des gespaltenen menschlichen Wesens und unterstellt damit seinen

Vertragsparteien im Hinblick auf Bedürfnisse und Kooperationsniveau ungefähre Gleichheit. „Sein Begriff von sozialer Kooperation ist eben fundiert in der Idee der Reziprozität zwischen ungefähr Gleichen und lässt keinen Raum für Beziehungen extremer Abhängigkeit.“ (Ebd.: 185). Dies ist folgenreich für seine Theorie politischer Verteilung und damit für die Rahmenbedingungen, „denn seine Konzeption primärer Güter, die eingeführt wird als eine Darstellung der Bedürfnisse von Bürgern, [...] lässt keinen Raum für das Bedürfnis vieler realer Leute nach der Art Fürsorge, die wir Menschen angedeihen lassen, die nicht unabhängig sind.“ (Ebd.). Die Grundlage von idealtypischen Fällen ist ihm zwar bewusst, aber die Aufgabe der Fürsorge für Menschen, die nicht unabhängig sind, wird als eine praktische Aufgabe gesehen und auf die gesetzgebende Ebene verschoben, „nachdem die elementaren politischen Institutionen entworfen worden sind.“ (Ebd.: 186). Damit wird der Anspruch Soziale Gerechtigkeit primär für unabhängige, aktive und moralisch bewusste Bürger gestaltet und eingelöst. Fürsorge für Kinder, ältere Menschen sowie geistig und körperliche Behinderte wird als sekundäre betrachtet, so dass sich hierauf in vielen Gesellschaften Ungerechtigkeit gründet. Nussbaum fordert: „Jede Theorie der Gerechtigkeit muss von Anfang an über dieses Problem nachdenken, in ihrem Entwurf des elementarsten Niveaus von Institutionen und insbesondere in ihrer Theorie primärer Güter.“ (Ebd.: 186). Das Problem der Unterschiedlichkeit von Bedürfnissen muss berücksichtigt werden. Nach Sen besteht die Herausforderung darin, das Wohlergehen in einer Form zu messen, die nicht ausschließlich Einkommen und Vermögen berücksichtigt, sondern auch die Fähigkeiten der Bürger betrachtet, sich innerhalb der Spannbreite menschlicher Aktivitäten zu betätigen (vgl. Ebd.: 188).

Der Gerechtigkeitsbegriff muss hier weiter differenziert werden. Der Begriff Soziale Gerechtigkeit geht auf Aristoteles zurück, der damit die angemessene Verteilung knapper Güter und sozialer Privilegien verbunden hat. Wichtig ist dabei der gerechte Maßstab, nach dem Rechte und Pflichten zwischen den Menschen verteilt werden, was die Manipulation zu Gunsten oder Ungunsten bestimmter Personen verhindert (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2007: 16).

#### 1) Verfahrensgerechtigkeit

Gerechte Verfahren beziehen sich auf formale (Ordnungs-)Prinzipien der Sozialstaatlichkeit. Dazu zählen die Gleichbehandlung der Bürger in sozialstaatlichen Prozessen und Institutionen sowie der Schutz vor Ungleichbehandlung und gleiche und faire Partizipationsmöglichkeiten an gesellschaftlichen und politischen Prozessen. Wichtig für die Partizipationsgerechtigkeit ist

die Berücksichtigung der unterschiedlichen Voraussetzungen der Bürger, also die faktische Ungleichheit der Menschen, beispielsweise bei der materiellen Ausstattung, Bildung und Ausbildung. Kriterien der Partizipation, unter dem Fokus der eigenverantwortlichen Lebensführung der Adressaten und im Kontext sozialpolitischer Programmierungen, erfordern eine Erweiterung der Frage nach dem Verständnis von Sozialer Gerechtigkeit. Die Soziale Arbeit führt eher eine ethische „Ergebnisdebatte über die Qualität der Demokratie“, und „weniger darum, modelltheoretische Vorschläge zur Umgestaltung von Strukturen zu bringen, sondern kriteriale Aspekte der Ergebnisse und Auswirkungen dieser Strukturen auf individuelle Lebensbedingungen in den Diskurs beizusteuern.“ (Langer 2004: 170).

## 2) Befähigungsgerechtigkeit

In Abgrenzung zur Konzeption des Gesellschaftsvertrages nach Rawls müssen dessen Verfahrenskriterien ergänzt werden, „es muss die Frage nach einer Mindestausstattung der Beteiligten, nach der Fähigkeit und dem impliziten Menschenbild dieses institutionenethischen Demokratiebegriffs gestellt werden.“ (Ebd.: 171). Die Befähigungsgerechtigkeit setzt eine erweiterte Definition von Verteilungs- und Partizipationsgerechtigkeit voraus.

### a) Verteilungsgerechtigkeit

Bei der Verteilung von knappen Ressourcen innerhalb einer Gesellschaft können die Prinzipien Bedarfsgerechtigkeit und Leistungsgerechtigkeit unterschieden werden. Die Bedarfsgerechtigkeit plädiert für eine Mindestausstattung aller Gesellschaftsmitglieder, um die Bedürfnisbefriedigung und die gesellschaftliche Teilnahme sicherzustellen. Die Verteilung orientiert sich an der Bewertung individueller Bedürfnisse bzw. Lebenslagen, relational zu der gesamtgesellschaftlichen Situation. Die Leistungsgerechtigkeit betont das Prinzip der Verteilung im Verhältnis zur erbrachten Leistung. In dieser Diskussion wird insbesondere die wechselseitige Abhängigkeit von Grundsicherung und Anreizen zur Leistungserbringung thematisiert. Daraus entsteht die Frage, welche Leistungen gesellschaftlichen Wert haben und in welcher Form der Aushandlungsprozess über Werte geführt wird. Es ist und bleibt die Aufgabe des Staates Normen, Regeln und Gesetze als Grundlage des sozialen Sicherungssystems zu schaffen, aber Kritiker prognostizieren hier eine mögliche Neuinterpretation der Gerechtigkeit, mit einer stärker marktorientierten Leistungsbewertung (vgl. ebd.).

### b) Partizipationsgerechtigkeit

Die Partizipationsgerechtigkeit ist der zweite wesentliche Aspekt der Befähigungs-

gerechtigkeit und folgt der Frage, wie der Bedarf bemessen werden muss, damit alle Bürger befähigt werden „die formalen Partizipationsmöglichkeiten der politischen und zivilen Bürgerrechte überhaupt wahrnehmen zu können.“ (Ebd.: 172). Damit sind demokratische Strukturen nur als gerecht zu bezeichnen, wenn die Bürger als Mitglieder befähigt sind, diesen Bürgerstatus auch wahrzunehmen. Dieses Kriterium stellt sicher, dass fehlende Kompetenzen der Beteiligung an politischen Teilhaberechten und zivilen Schutzrechten in der Gerechtigkeitsdiskussion Raum erhalten. Einen Teilaspekt stellt die Demokratisierung sozialer Dienstleistungen dar und die Stärkung der Nachfrageseite im professionellen Erbringungskontext Sozialer Arbeit selbst. „Wenn es Adressaten Sozialer Arbeit nicht möglich ist, durch Partizipation steuernd politischen Einfluss auf den Träger, die Institutionen und deren Arbeitsweise zu nehmen, werden nicht nur zivile und politische Bürgerrechte verletzt, sondern auch soziale Rechte missachtet.“ (Ebd.: 173).

### **3.2 Der aktivierende Sozialstaat und soziale Gerechtigkeit**

Die rot-grüne Bundesregierung hat 1999 den Aktivierenden Sozialstaat und somit die Modernisierung von Staat und Verwaltung zum Programm erklärt. Die Hartz-Gesetzgebung und das Paradigma „Fordern und Fördern“ waren die Konsequenzen dieser Politik, die den Regierungslogiken der Selbststeuerung und Sozialinvestition folgen. Dahme und Wohlfahrt verstehen dies als einen Um- und Rückbau des Sozialstaates, der insbesondere die Leistungstiefe und die Finanzierung tangiert. Beispielsweise sieht die Aktivierungspolitik für die Zielgruppe Arbeitslose und Sozialhilfebezieher die Rückführung an den Arbeitsmarkt vor, zielführend sind ökonomische Logiken, welche die Bürger dazu befähigen sollen, wieder aktiv am Marktgeschehen teilzunehmen (vgl. Dahme & Wohlfahrt 2007: 13ff).

Der ehemals leistungserbringende Wohlfahrtsstaat orientiert sich gemäß dem Grundgesetz und dem Raumordnungsrecht an der Maxime „Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse“ und politischer Ausgleich von „Disparitäten und Ungleichheiten in weiten Lebensbereichen.“ (Ebd.: 15). Der Begriff „Kommunalisierung sozialer Aufgaben“ bedeutet eine „Verantwortungsverlagerung (Dezentralisierung) der inhaltlichen Ausgestaltung staatlich finanzierter Projekte und Einrichtungen auf kommunaler Ebene“ (ebd.: 14 ff) und dort gegebenenfalls auf geografisch definierte Sozialräume. Dadurch verschiebt sich „die zentralstaatlich organisierte Umverteilung zu Gunsten lokaler, situationsangepasster

Lösungen“ (ebd.: 15) und verschiebt den Ort, wo über die Art und Weise sozialer Hilfen entschieden wird. Das Staatsziel der einheitlichen Lebensverhältnisse wird aufgegeben.

Die finanzielle Steuerung erfolgt über ein Sozialbudget, das die Aufgaben der Planung, Organisation und Erbringung von Hilfen bündelt, mit dem Ziel, effektivere und effizientere Leistungen zu erbringen. Zudem entsteht ein Spielraum für flexible Organisationsformen, die schneller auf veränderte Bedarfslagen reagieren können. Für sozialräumliche Handlungsansätze wurde mit dem Sozialraumbudget ein vergleichbar flexibles Finanzierungsinstrument entwickelt, das die fallspezifischen, fallübergreifenden und fallunspezifischen Leistungen zusammenfasst. Damit werden fachliche Aspekte der Versäulung aufgebrochen und gleichzeitig finanzielle Gesichtspunkte neu organisiert (vgl. Ebd.).

Der Paradigmenwechsel hat die SPD gezwungen, sich von Ihren sozialen Gerechtigkeitsprinzipien zu verabschieden und sich für den Erhalt der politischen Glaubwürdigkeit an neuen Theorien zu orientieren. Sie betont, im gesellschaftlichen Wandel sei Gerechtigkeit nicht nur in der Gleichheit zu sehen, sondern vielmehr müsse die Freiheit des Einzelnen gefördert werden, was auch die Wirtschaft und das Unternehmertum einschließe. Die Chancengleichheit ist die neue Losung, sie wird mit liberalen Gerechtigkeits-theorien gefüllt und fokussiert damit die Eigenverantwortlichkeit. Diese Debatte gipfelt in der Frage der Verwertbarkeit des Menschen für den ökonomischen Markt. Der moderne Gerechtigkeitsbegriff in diesem Sinne wird durch drei Dimensionen geprägt: 1) Regulierungslogik Sozialinvestition, 2) Hin zur Produktionsgerechtigkeit und 3) Fairness - Gerechtigkeit als politisch verhandelbares Gut (vgl. Ebd.: 16ff). Die letzte Dimension bedeutet, dass der Staat das Thema der Gerechtigkeit in die Zuständigkeit der Gesellschaft verlagert und damit in den Verantwortungsbereich der kommunalen Strukturen. In der Folge entwickeln sich vielfältige Sozialpolitiken. Soziale Gerechtigkeit wird zu einem politisch verhandelbaren Gut und situationsabhängig durch eine Gemeinschaft definiert, d.h. sie hängt von Faktoren wie politischen Mehrheiten, Haushaltslage der öffentlichen Hand und Spendenbereitschaft der Bürger ab. Von Befürwortern wird daher Fairness statt Gerechtigkeit als regulierendes Prinzip vorgeschlagen, durch das der Staat von seinen Erfüllungspflichten Abstand nehmen kann (vgl. Ebd.: 19ff).

### **3.3 Befähigungsgerechtigkeit: Der Fähigkeiten-Ansatz nach Amartya Sen und Martha Nussbaum**

Andreas Langer leitet aus dem Befähigungsansatz zwei Leitlinien für die professionelle Tätigkeit in der Sozialen Arbeit ab: „Es geht um die Kompensation von Ungleichheiten, um die Ermöglichung von Chancen und ebenso um die Befähigung und auch Bewertung von erbrachten Leistungen. Besonders die Frage nach den Chancen und den Leistungen beinhaltet auch Kriterien der Prävention.“ (2004: 173). Zudem differenziert er die Bedürfnis- und Bedarfsgerechtigkeit. Die Bedarfsgerechtigkeit regelt den zu ermittelnden Bedarf an sozialer Grundsicherung und definiert diesen mit dem Rückgriff auf die Theorie nach Rawls. Die Bedürfnisgerechtigkeit nimmt die Perspektive des Individuums ein und fragt, ob dieser ermittelte Bedarf auch den Bedürfnissen der Gesellschaftsmitglieder entspricht. Hier setzen die spezifischen Formen der Kompensation, Chancengleichheit und Leistung an und rücken damit die individuelle Lebensvorstellung in den Mittelpunkt (vgl. Ebd.: 173ff).

#### **Der Fähigkeiten-Ansatz nach Amartya Sen**

Sen ist durch seine Auseinandersetzung mit dem politischen Liberalismus und insbesondere durch die Kritik an der Ideologie des homo oeconomicus geprägt (vgl. Ebd.: 178ff). Im Fähigkeiten-Ansatz werden menschliche Grundbedürfnisse in Abhängigkeit von gesellschaftlichen Verhältnissen interpretiert, mit dem Ziel der Bewertung von Ungleichheiten. Damit wird die grundlegende Frage der Begründung von Verteilungsfragen der Grundgüter gestellt. Er untersucht die Funktionen des menschlichen Lebens in der Gesellschaft und versucht daraus ein universelles Existenzminimum von Lebensqualität abzuleiten, das von allen Menschen geteilt wird und Grundlage für moralische Regeln sein kann. Der Begriff „functionings“ wird als ein Güterbündel beschrieben, welches einem Individuum zur Verfügung steht. Er wird von Sen mit dem Wertbegriff der „capabilities“ verbunden, also „Fähigkeiten eines Menschen, die bezeichnen, welche Funktionen er in Anbetracht seiner persönlichen, materiellen und sozialen Ressourcen auszuführen im Stande ist.“ (Ebd.: 180). Entscheidend ist dabei, dass der Mensch die Möglichkeit oder Freiheit hat, diese Funktionen zu verwirklichen oder eben auch nicht. Dieser Ansatz verbindet den Diskurs der Sozialen Gerechtigkeit mit einer Theorie des Guten und entwickelt daraus Kriterien, die als Mindeststandards von Lebensqualität bestimmt werden.

Gemein sind Sen und Nussbaum das implizite Menschenbild und die Bedeutung des Freiheitsbegriffs. Sens Analyse von Freiheit neigt zu einem Konzept der positiven Freiheit,

dabei geht es um Freiheitshindernisse und um Umstände, „die die menschliche Person als Freiheitsträger davon abhalten, seinem Willen oder seinen Wünschen zu folgen. [Mit anderen Worten:] Die Vorstellung realer Freiheit beinhaltet also eine Idee der negativen Freiheit als Abwesenheit von Beschränkungen und ein positives Freiheitsverständnis, welches die Möglichkeit der Wahrnehmung von Optionen thematisiert.“ (Ebd.: 180ff). Im politischen Kontext sind dabei soziale Hindernisse interessant, die sich wiederum in externe und interne differenzieren lassen. Bei der positiven Freiheitskonzeption ergibt sich als Gefahr das Paternalismus-Problem, das Sen dadurch umgeht, dass er keine konkreten Mindeststandards festlegt und bei der Forderung von dahingehenden Rechten verbleibt. Die Kritiker fordern eine Konkretisierung, die deutlich machen muss, für welche Fähigkeiten eine Gesellschaft verantwortlich ist. An dieser Stelle geht Nussbaum weiter und bietet mit ihrer „starken“ Theorie des Guten einen eher essentialistisch orientierten Ansatz und liefert mit ihrer Liste der 10 Grundfähigkeiten eine konkrete Diskussionsgrundlage (Kapitel 3.3.2).

### **Der Fähigkeiten-Ansatz nach Martha Nussbaum**

Nussbaum legt sich auf eine moralphilosophisch fundierte Konkretisierung des Fähigkeiten-Ansatzes fest. Mit ihrer Gerechtigkeitstheorie greift sie auf Aristoteles zurück, um moralische und politische Grundlagen zu entwerfen, die allen Menschen ein gutes Leben ermöglichen. Der methodische Ansatz betont den Wert der philosophischen Idee, die konkrete menschliche Erfahrung zu betrachten und sich damit an einer empirischen Ebene zu orientieren. Eine unverzichtbare Ausgangsbasis der aristotelischen Position sichert den Anspruch „der Konzentration auf die sokratischen Fragen der angemessenen Lebensführung“ und die „Gesamtheit eines guten Lebens eine strukturelle Einbettung ethischen Rasonierens in die breitere Problematik der spezifischen Bedingungen unseres Menschseins und unseres Selbstverständnisses“ (Nussbaum, Pauer-Studer & Utz 2009: 8) gerät in den Blick. Und damit eine Ethik, die an praktischen Lebenskontexten konkreter Menschen ansetzt. Eine zentrale Stellung nimmt dabei die Frage nach der menschlichen Natur ein und die Reflexion darüber, wie wir leben sollen. Dabei setzt sie „explizit mit den Konzeptionen des politischen Liberalismus sowie dem übergreifenden Konsensus unter Menschen, die eine übergreifende Vorstellung des Guten haben, auseinander.“ (Langer 2004: 186). Ihre Konzeption versteht sie als vagen Rahmen, der Grenzen und Entwicklungsmöglichkeiten erfasst.

Sie vertritt die erkenntnistheoretische These, dass wir als Menschen aus einer externen Perspektive kein Wissen erschließen können, „wir können uns nur aus uns selbst und vor dem Hintergrund unserer geteilten Erfahrungen selbst verstehen und begreifen.“ (Nussbaum, Pauer-Studer & Utz 2009: 11). Diese These verbindet sie mit der Bestimmung der „menschlichen Natur“ und der Frage was im Leben wichtig und unverzichtbar ist. Grundlagen „menschlicher Natur“ seien "die fundamentalsten und am häufigste geteilten Erfahrungen von Menschen, die zusammen leben und nachdenken." (Ebd.).

Diese Konzeption ermöglicht eine Reflexion der universellen Konstanten und strukturellen Voraussetzungen menschlichen Lebens. Sie bündelt das Wissen um Menschen, deren Bedürfnisse und Bedingungen ihrer Existenz und zeigt sich damit skeptisch gegenüber dem Begriff der „Person“ in der zeitgenössischen Moraltheorie nach Kant (Kapitel 3.1). Ihr humanistischer Ansatz kritisiert die Überbetonung des Rationalen und verfolgt mit einem empirienahen Weg den Bezug zu den Lebensbedingungen herzustellen sowie die Menschen als Menschen und deren Lebensformen zu charakterisieren. Dabei spielen normative Theorieüberlegungen über die menschliche Tugend eine wichtige Rolle, die sich daraus begründen, dass moralische Regeln an vielen Stellen zu kurz greifen, denn „der grobe Raster universeller Regeln versage vor der Aufgabe, die Feinnuancen unseres Verhaltens, denen sehr wohl moralisches Gewicht zukomme, einzubeziehen.“ (Ebd.: 15). Der Zugang über die Tugend scheint eine tiefere Deutung der komplexen zwischenmenschlichen Begegnungsformen zu ermöglichen und eine Analyse der vielfältigen Motive, Absichten und Beweggründe menschlichen Handelns. Damit plädiert sie für eine philosophische Rehabilitation der Gefühle.

Dabei sind die Befähigung und die Betätigung entscheidend; die zentralen Bedürfnisse zu befriedigen, aber auch das Einüben dieser Fähigkeiten. In Bezug auf Aristoteles unterscheidet Nussbaum das Herausbilden von internen und externen Fähigkeiten. Interne Fähigkeiten sind die persönlichen Eigenschaften eines Menschen und externe Fähigkeiten oder Tätigkeiten sind die internen Fähigkeiten zusammen mit den materiellen und sozialen Bedingungen, die über den Zugang zu den gewünschten Tätigkeiten entscheiden (vgl. Langer 2004: 186). Die Vorstellung über die individuelle Wahlfreiheit bleibt als wichtiges Element erhalten und ist damit anschlussfähig an liberale Prinzipien, die mit ihrer Theorie des Guten ergänzt werden sollen. Damit greift sie zum einen die Gefahr des Paternalismus auf und schreibt zum anderen Bedingungen fest, die eine Entfaltung von Fähigkeiten ermöglichen. „Es geht ihr um Fähigkeiten, die vorhanden sein müssen, auch ohne notwendigerweise

tatsächlich ausgeführt oder genutzt werden zu müssen. [...] Die Konzentration auf die Förderung von Fähigkeiten versucht, Menschen in die Lage zu versetzen, ihre Vorstellung des Guten Lebens zu formulieren. Insofern kann also das Gerechtigkeitskriterium das 'Gelingende Leben' selbst formuliert werden.“ (Ebd.: 186ff). In der Auseinandersetzung mit Rawls versteht Nussbaum ihren Ansatz als eine starke Theorie des Guten und betont, dass diese nicht als abschließend oder definitiv zu betrachten ist.

### **3.3.1 Die Konzeption des Menschen nach Nussbaum**

Martha Nussbaum differenziert in ihrer Konzeption zwei Schwellen. Mit der ersten bezeichnet sie die zentralen Fähigkeiten zur Ausübung von Tätigkeiten sowie auch Grenzen, die ein menschliches Leben ausmachen. Diese Fähigkeiten-Liste versteht sie als Basis- oder Minimalkonzeption, ohne diese wäre ein Leben verarmt und verkümmert. Diese Liste ist nicht als starres Instrument zu verstehen, sondern als eine Anregung zur Diskussion darüber (vgl. Nussbaum, Pauer-Studer & Utz 2009: 187ff).

Die zweite Schwelle bezeichnet den Übergang vom menschlichen Leben zum guten menschlichen Leben. Hier bezieht Nussbaum ihre Theorie auf die Politik: „Denn wir wollen nicht, daß die Gesellschaften ihren Bürgern nur eine minimale Ausübung von Tätigkeiten ermöglichen. Ich glaube mit Aristoteles, daß ein politisches System dann gut ist, wenn es jedem einzelnen die Ausübung tugendhafter Handlungen ermöglicht.“ (Ebd.: 197). Die Schwierigkeit besteht darin, dass die Gesellschaft zwar die Möglichkeiten bereitstellt, es aber den Bürgern selbst überlassen ist, die zweite Schwelle zu überschreiten; dazu ist der "entscheidungsfähige[n] und sich selbst definierende[n] Bürger" (ebd.: 198) notwendig. Entscheidende Übergangsbereiche sind menschliche Beziehungen, praktische Vernunft und der entsprechende Auftrag der gesellschaftlichen Institutionen. Die Bereiche Gesundheit und Ernährung sind gewöhnlich durch Ressourcen bedingt und sind damit in ihrer Verfügbarkeit für die Bedürfnisbefriedigung eingeschränkt. Wenn man die Lebensqualität bewerten und messen möchte, müsste man fragen, „ob alle Bürger in diesen Bereichen nicht nur über ein Minimum, sondern über so viel verfügen, daß sie ein *gutes Leben* führen können.“ (Ebd.). Natürlich sind diese zwei Schwellen nicht trennscharf und die Praxis verbleibt mit der Schwierigkeit, wo die höhere Stufe anzusetzen ist.

### 3.3.2 Die 10 menschlichen Grundfähigkeiten

Die nachfolgende Liste der Grundfähigkeiten ist als eine starke Theorie des Guten Lebens zu sehen, aber gleichzeitig auch als vage oder offene Liste, die Raum für eine individuelle Ausgestaltung lässt. Hier interessiert insbesondere die Rolle der Politik in Bezug auf die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse sowie die Beschaffenheit der gesellschaftlichen Strukturen.

#### Abbildung 1: Die 10 menschlichen Grundfähigkeiten nach Martha Nussbaum

„1. Die Fähigkeit, ein menschliches Leben von normaler Länge zu leben, nicht vorzeitig zu sterben oder zu sterben bevor das Leben so reduziert ist, daß es nicht mehr lebenswert ist.
2. Die Fähigkeit, sich guter Gesundheit zu erfreuen, sich angemessen zu ernähren, eine angemessene Unterkunft und die Möglichkeit zu sexueller Befriedigung zu haben, sich in Fragen der Reproduktion frei entscheiden und sich von einem Ort zu einem anderen bewegen zu können.
3. Die Fähigkeit, unnötige Schmerzen zu vermeiden und freudvolle Erlebnisse zu haben.
4. Die Fähigkeit, seine Sinne und seine Phantasie zu gebrauchen, zu denken und zu urteilen - und diese Dinge in einer Art und Weise zu tun, die durch eine angemessene Erziehung geleitet ist, zu der auch (aber nicht nur) Lesen, Schreiben sowie mathematische Grundkenntnisse und eine wissenschaftliche Grundausbildung gehören. Die Fähigkeit, seine Phantasie und sein Denkvermögen zum Erleben und Hervorbringen von geistig bereichernden Werken und Ereignissen der eigenen Wahl auf den Gebieten der Religion, Literatur, Musik usw. einzusetzen. Der Schutz dieser Fähigkeit, so glaube ich, erfordert nicht nur die Bereitstellung von Bildungsmöglichkeiten, sondern auch die gesetzliche Garantien für politische und künstlerische Meinungsfreiheit sowie Religionsfreiheit.
5. Die Fähigkeit, Beziehungen zu Dingen und Menschen außerhalb unser selbst einzugehen, diejenigen zu lieben, die uns lieben und für uns sorgen, traurig über ihre Abwesenheit zu sein, allgemein Liebe, Kummer, Sehnsucht und Dankbarkeit zu empfinden. Diese Fähigkeit zu unterstützen bedeutet, Formen des menschlichen Miteinanders zu unterstützen, die nachweisbar eine große Bedeutung für die menschliche Entwicklung haben.
6. Die Fähigkeit, eine Vorstellung des Guten zu entwickeln und kritische Überlegungen zur eigenen Lebensplanung anzustellen. Dies schließt heutzutage die Fähigkeit ein, einer beruflichen Tätigkeit außer Haus nachzugehen und am politischen Leben teilzunehmen.
7. Die Fähigkeit, mit anderen und für andere zu leben, andere Menschen zu verstehen und Anteil an ihrem Leben zu nehmen, verschiedene soziale Kontakte zu pflegen; die Fähigkeit, sich die Situation eines anderen Menschen vorzustellen und Mitleid zu empfinden, die Fähigkeit, Gerechtigkeit zu üben und Freundschaften zu pflegen. Diese Fähigkeit zu schützen bedeutet abermals Institutionen zu schützen, die solche Formen des Miteinanders darstellen, und die Versammlungs- und politische Redefreiheit zu schützen.
8. Die Fähigkeit, in Verbundenheit mit Tieren, Pflanzen und der ganzen Natur zu leben und die pfleglich zu behandeln.
9. Die Fähigkeit, zu lachen, zu spielen, sich an erholsamen Tätigkeiten zu erfreuen.
10. Die Fähigkeit, sein eigenes Leben und nicht das eines anderen zu leben. Das bedeutet, gewisse Garantien zu haben, daß keine Eingriffe in besonders persönlichkeitsbestimmende Entscheidungen wie Heiraten, Gebären, sexuelle Präferenzen, Sprache und Arbeit stattfinden. 10 a. Die Fähigkeit, sein Leben in seiner eigenen Umgebung und seinem eigenen Kontext zu führen. Dies heißt die Garantien für Versammlungsfreiheit und gegen ungerechtfertigte Durchsuchungen und Festnahmen; es bedeutet auch eine gewisse Garantie für die Unantastbarkeit des persönliche Eigentums, wenngleich diese Garantie durch die Erfordernisse sozialer Gerechtigkeit auf

verschiedene Weise eingeschränkt werden kann und im Zusammenhang mit der Interpretation der anderen Fähigkeiten immer verhandelbar ist, da das persönliche Eigentum im Gegensatz zur persönlichen Freiheit ein Mittel und kein Selbstzweck ist.“

Quelle: (Nussbaum, Pauer-Studer & Utz 2009: 200ff).

Der Fähigkeiten-Ansatz nach Sen und Nussbaum erschließt damit Perspektiven auf eine Bedürftigkeits- und Befähigungsgerechtigkeit.

### **3.4 Das Bundesmodellprojekt „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“: Der Fähigkeiten-Ansatz als Interpretationsrahmen für Wirkfaktoren**

Vom 01.01.2006 bis zum 30.04.2009 wurde das Bundesmodellprogramm zur „Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII“ im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend durchgeführt. Wirkungsorientierung in der Jugendhilfe steht damit sowohl auf der politischen als auch auf der fachlichen Agenda (vgl. Albus et al. 2010: 10). Die Frage nach Wirkungen und der Qualifizierung der Erbringung sowie die Bewertung der Ergebnisse von Hilfen zur Erziehung stehen im Mittelpunkt des Bundesmodellprogramms ‚Wirkungsorientierte Jugendhilfe‘. Die lokalen Partner an den 11 Modellstandorten bestehen als Tandem aus einem öffentlichen Jugendhilfeträger als Leistungsträger sowie freien Trägern als Leistungsanbieter. Diese Tandems erhalten eine qualifizierte Beratung und Moderation ihres Aushandlungsprozesses. Die praktische Umsetzung der Vereinbarungen wird im Hinblick auf die damit verbundenen Effekte, auf die Einhaltung der vereinbarten Ziele und Wirkung evaluiert. Bei der Hilfeplanung, im Hilfeprozess und bei der Bewertung der Ergebnisse kommt den Leistungsberechtigten eine wichtige Rolle zu, die bei den zu entwickelnden Konzepten berücksichtigt und gestärkt werden sollen (vgl. Ebd.: 1). Die Profession muss sich angesichts dieser Herausforderung den Fragen nach den Folgen Ihrer Intervention stellen, denn sie selbst verfügen in Bezug auf Ihre Fachlichkeit die primäre Definitionsmacht, Indikatoren festzulegen und können so verhindern, dass fachfremde Kriterien Anwendung finden (vgl. Nüsken 2008: 232ff). Im Mittelpunkt dieser quantitativen Längsschnittstudie sollen die adressatenbezogenen Wirkungen stehen. Diese Ziele und Indikatoren werden in Wirkungsdimensionen zusammengefasst, die auf die Gesamtentwicklung, die Kompetenzen und Lebenssituationen von Kindern und Jugendlichen bezogen sind.

Was bewirkt nun also „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ und wie kann sie empirisch nachgewiesen werden? Damit die Wirkung einer sozialpädagogischen Intervention gemessen werden kann, ist es wichtig, dass direkte und indirekte Wirkmechanismen im Modellprogramm erfasst werden und damit das Problem der kausalen Wirkungszurechnung von Maßnahmen adäquat berücksichtigt wird. Hier wird im Rahmen der Wirkungsforschung danach gefragt: "Why does it work?". Damit werden Wirkungsdimensionen und Zielgrößen notwendig, die die Maßnahmen und Intervention möglichst genau beschreiben. Die gewünschte realistische Evaluation des Programms wird mit der empirischen Basis gegeben, d.h. es werden Kontext-, Prozess- und Effektivvariablen in die Längsschnittstudie einbezogen (vgl. Albus et al. 2010: 117). Damit werden strukturelle Merkmale, Formen und Praktiken der Zusammenarbeit sowie die erzielten Wirkungen im Rahmen des Hilfeprozesses erfasst. Im gewählten multiperspektivischen Ansatz wurden die Befragungen der Adressaten und Fachkräfte zu zwei Zeitpunkten durchgeführt und durch die Aktenanalyse der prozessproduzierten Daten ergänzt. Die Bezeichnung „quasi-experimentell“ meint hier, „dass zu der so genannten Experimentalgruppe – also den Tandems des Modellprogramms – ein ‚statistischer Zwilling‘ gebildet wurde, d.h. Träger-Erbringer-Paare, die nicht am Modellprogramm teilnehmen, die der Studie als Kontrollgruppe dienen.“ (Ebd.). Die „Kontext-Mechanismus-Ergebnis-Konfiguration“ ermöglicht somit Erklärungs- und Reflexionswissen zur Verfügung und bildet zugleich das Fundament für eine „Wirkungsorientierung“ im Kontext möglichst professionell gesteuerter Organisationen (vgl. Ebd.: 115ff).

### **3.4.1 Wirkungen bei Kindern und Jugendlichen als Befähigungs- und Verwirklichungschancen**

Damit die Erkenntnisse der Wirkungsforschung mit ihrer Relevanz für die professionelle Praxis bewertet werden können, ist eine Rückkoppelung an das Wissen der theoretischen und fachpolitischen Debatten über die originären Aufgaben Sozialer Arbeit erforderlich. Die zentrale Aufgabe liegt „in der Stärkung ihrer AdressatInnen, ein selbst bestimmtes, eigenverantwortliches Leben zu führen, [...] und zwar sowohl theoretisch, als auch politisch-praktisch. [...] Als zentrale Leitbilder kristallisieren sich damit Autonomie und Wohlergehen heraus.“ (Albus et al. 2010: 118). Als Bewertungsfolie für die empirischen Analysen wird der Capabilities Approach oder Fähigkeiten-Ansatz als Grundlage gewählt. Hiernach werden die Autonomie und die Würde des Menschen in Zusammenhang mit den

strukturellen Möglichkeiten und den individuellen Fähigkeiten der Personen gestellt. „Die Freiheit, ein Leben zu führen, für das sich der oder die Einzelne mit guten Gründen entscheidet, ist demnach abhängig von persönlichen Dispositionen und Bewertungen von Befähigungs- und Verwirklichungschancen, die sich zusammensetzen aus rechtlichen Möglichkeiten, materiellen Ressourcen, sozialen Netzwerken, individuellen Fähigkeiten.“ (Ebd.: 119). Dieser Ansatz ist für die Evaluation wohlfahrtstaatlicher Leistungen international anerkannt und ist insbesondere für die Erfassung der tatsächlich realisierbaren Handlungsmöglichkeiten im sozialpädagogischen Feld ein wichtiger Fortschritt. Die Entscheidungsfreiheit der Menschen rückt in den Mittelpunkt, die Forderung nach Konformität der Adressaten in der alltäglichen Lebensführung wird abgelehnt und gleichzeitig wird der Anspruch auf gerechtere Verteilung der gesellschaftlichen Ressourcen als Grundlage der Gleichverteilung von Handlungsfreiheiten beibehalten. Mit den 10 Grundbedingungen menschlicher Freiheiten gelingt Nussbaum eine Konkretisierung, die die äußeren Umstände aufgreifen und ihre beeinflussende Wirkung berücksichtigen. Diese können zu adaptiven Präferenzen führen, eine „Anpassung an Verhältnisse, die offensichtlich persönliche Freiheiten einschränken und der Befriedigung grundlegender menschlicher Bedürfnisse nicht zuträglich sind, kann mit der ausschließlichen Perspektive auf kindliche Zufriedenheiten nicht erfasst und damit auch nicht kritisch thematisierbar gemacht werden.“ (Ebd.: 119). Mit diesem Ansatz werden die universellen Wohlergehens-Dimensionen systematisch erfasst, die gesellschaftliche und persönliche Aspekte der Autonomiespielräume hinsichtlich des Wohlergehens berücksichtigen und empirisch in den Blick nehmen.

### **3.4.2 Die Empirischen Fähigkeiten-Dimensionen**

Das nachfolgende Fähigkeiten-Set wurde aus dem Datenmaterial der persönlichen Befragungen mit Kindern und Jugendlichen generiert und als sozialpädagogischer Bewertungsmaßstab für Wirkungen von Jugendhilfemaßnahmen im Modellprojekt zugrundegelegt. Dazu zählen:

- Optimismus, Selbstwert, Selbstwirksamkeit
- Soziale Beziehungen
- Selbstbestimmungskompetenzen
- Sicherheit und Obhut
- Materielle Ressourcen

- Normative Deutungsangebote
- Fähigkeiten zur Selbstsorge

Diese Dimensionen sind inhaltlich verbunden mit der Liste der 10 Grundfähigkeiten von Nussbaum und werden in der nachfolgenden Abbildung mit konkreten Indikatoren der lokalen Partner ergänzt.

**Abbildung 2: Zuordnung der lokalen Zieloperationalisierung zu den 10 Wirkungsdimensionen in Anlehnung an Nussbaum (2000, 2006)**

<b>Dimension in Anlehnung an Nussbaum</b>	<b>Indikatoren der lokalen Partner</b>
<b>1. Gesundheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achten auf Körperhygiene</li> <li>• Sauberhalten der eigenen Wohnung/des eigenen Zimmers</li> <li>• Adäquate medizinische Versorgung</li> <li>• Gesunde Ernährung</li> <li>• Ausstattung mit witterungsadäquater Kleidung</li> <li>• Regelmäßiger Tag- und Nacht-Rhythmus</li> <li>• Sportliche Betätigung</li> <li>• Ausgeglichener Arbeits- und Erholungsrythmus</li> </ul>
<b>2. Wohnen und Leben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angemessener Wohnraum</li> <li>• Private Rückzugsmöglichkeit</li> <li>• Verfügen über funktionstüchtiges Mobiliar</li> <li>• Kenntnis des Wohnumfelds</li> <li>• Materielles Versorgtsein</li> <li>• Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel</li> <li>• Nutzung der Möglichkeiten des Wohnumfeldes</li> </ul>
<b>3. Körperliche Integrität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewaltfreies Aufwachsen</li> </ul>
<b>4. Bildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulbesuch</li> <li>• Positives Leistungsverhalten</li> <li>• Verständigungsmöglichkeit mittels deutscher Sprache</li> <li>• Lesekompetenz</li> <li>• Schreibkompetenz</li> <li>• Kenntnis anderer kultureller Lebensweisen</li> <li>• Sexuelle Aufklärung</li> <li>• Offenheit für neue Erfahrungen/Interesse an der eigenen Umwelt</li> <li>• Kenntnis von Normen und Werten</li> </ul>
<b>5. Fähigkeit zu Emotionen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress und Belastung bewältigen können</li> <li>• Vertrauen in eigene Fähigkeiten</li> <li>• Vertrauen zu anderen Menschen</li> <li>• Selbstwirksamkeitserleben</li> <li>• Benennung eigener Gefühle</li> <li>• Interne Kontrollüberzeugung</li> <li>• Adäquater Umgang mit Enttäuschung</li> </ul>
<b>6. Vernunft und Reflexion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistische Einschätzung von Risiken</li> <li>• Entwicklung einer Geschlechtsidentität</li> <li>• Realistische Einschätzung der eigenen Situation</li> <li>• Entwicklung eines eigenen Lebensentwurfs</li> <li>• Orientierung an Werten und Normen</li> <li>• Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur</li> <li>• Entwicklung eines realistischen Selbstbildes</li> <li>• Sinn und Identität finden</li> <li>• Kenntnis und Reflexion von Fremdbild</li> </ul>
<b>7. Zugehörigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühl des Angenommenseins und der Einzigartigkeit entwickeln</li> <li>• Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln</li> <li>• Mitgliedschaft in Vereinen</li> <li>• Soziales Netzwerk aufbauen</li> <li>• Integration in die Gemeinschaft/Gesellschaft</li> <li>• Biographische Wurzeln kennen und akzeptieren</li> </ul>
<b>8. Zusammenleben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezug zu Gleichaltrigen</li> <li>• Rollenkenntnis, -reflexion und -modifikation</li> <li>• Klärung von (familiären) Beziehungen</li> <li>• Legalbewährung</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflektiertes Zusammenleben</li> <li>• Kontakt zu Mitbewohnern/Nachbarn</li> <li>• Adäquates Sozialverhalten</li> <li>• Angemessene Konfliktbewältigung</li> <li>• Grenzen/Intimsphäre zeigen und akzeptieren</li> <li>• Empathiefähigkeit</li> <li>• Akzeptanz anderer Kulturen</li> </ul>
<b>9. Kreativität, Spiel und Erholung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freizeitverhalten reflektieren</li> <li>• Interessen und Hobbys entwickeln und verfolgen</li> <li>• Reflektierter Medienkonsum</li> </ul>
<b>10. Kontrolle über die eigene Umgebung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adäquater Umgang mit Veränderungen</li> <li>• Aneignung und Gestaltung von Wohnraum</li> <li>• Fähigkeit zur Geldeinteilung</li> <li>• Selbständigkeit im Alltag</li> <li>• Beteiligung an Entscheidungen</li> <li>• Adäquate Planung und Erledigung von Arbeitsaufgaben</li> <li>• Altersangemessene Verantwortungsübernahme</li> <li>• Selbständige Zubereitung von Mahlzeiten</li> </ul>

Quelle Albus et al. (2010: 118).

Als zusätzliche Analyse-Bausteine gelten: 1) individuelle Fähigkeiten und Einstellungen der Kinder und Jugendlichen, 2) strukturelle Ressourcen inklusive sozialer Beziehungen, kulturelle Eingebundenheit und 3) gewährte Selbstbestimmungsrechte. Empirische Ergebnisse können sich so mit ihren politischen und organisatorischen Konsequenzen darstellen lassen (vgl. Ebd.: 120ff).

### 3.4.3 Forschungsergebnisse und empirisch nachgewiesene Wirkfaktoren

Die Wirkung der Partizipationsrechte von Kindern und Jugendlichen und deren Einfluss im Hilfeprozess wurden im Fokus der Hilfeplangespräche ermittelt. Es konnte festgestellt werden, dass die „Arbeitsbeziehung zwischen dem jungem Menschen und Fachkraft der Einrichtung“ zwischen der ersten und zweiten Befragungswelle wesentlich besser wurde, wenn die „Partizipationsrechte der Kinder und Jugendlichen im Alltag“ gestärkt wurden. Dazu zählen die Bereiche Erstellung von Gruppen-/Familienregeln und Erstellung von individuellen Regeln: „Je mehr Partizipationsrechte die Kinder haben, desto wahrscheinlicher ist eine gute Arbeitsbeziehung“ (Albus et al. 2010: 149).

Ein direkter und zwei indirekte Wirkfaktoren können den Erfolg der Hilfe bei Kindern und Jugendlichen beeinflussen (vgl. Ebd.: 154).

#### Direkter Wirkfaktor

1) Professionelle Interaktionskompetenz: Im Zusammenhang mit der Förderung der Befähigungs- und Verwirklichungschancen ist: zum einen das Partizipationsempfinden und zum anderen die Einschätzung der Arbeitsbeziehung sowie deren Qualität ein zentraler Wirkfaktor. Dabei spielt das Vertrauen eine große Rolle, „um einen koproduktiven

Dienstleistungsprozess (vgl. Schaarschuch 2006) und damit die Chance auf eine intendierte Wirkung in Gang zu setzen" (ebd.: 157). Diese Faktoren sind auch abhängig von organisatorischen Rahmenbedingungen im Hilfeprozess.

### **Indirekte Wirkfaktoren**

Unter indirekten Wirkfaktoren lassen sich die professionelle Haltung und Interaktionskompetenz, die organisatorische Rahmung des Hilfeprozesses und die Bedingungen des professionellen Arbeitens zusammenfassen. In der Längsschnittanalyse konnten folgende Faktoren als wirksam identifiziert werden (vgl. Ebd.: 159ff):

#### 2) Professionelle Motive und fachliche Einstellungen

Die Ziel- und Handlungskonzeptionen müssen fachlich reflektiert werden: „Da die [...] empirisch identifizierte Dimension gerade in einem Zusammenhang mit dem tragfähigen Arbeitsbündnis steht, liegt es nahe, dass hier nicht nur Fachkräfte expertokratisch entschieden haben, was die Zielperspektive der Hilfe ist, sondern diese Entscheidungen gemeinsam mit den Adressaten erarbeitet und umgesetzt haben.“ (Ebd.: 160).

#### 3) Institutionelle Rahmenbedingungen

- Professionelle Arbeitsautonomie: Möglichkeit der Fachkraft, ihre Zeit selbständig einteilen zu können.
- Organisationsverbundenheit der Fachkräfte: Im Idealfall orientiert sich die Organisation an der fachlichen Strukturlogik, aber Konflikte mit einer administrativ-bürokratischen Verwaltung können auftreten.
- Mitbestimmung der Fachkräfte in der Organisation, d.h. „Einflussmöglichkeiten der Fachkräfte in Bezug auf Organisationsziele, Arbeitsabläufe und Finanzen sowie Personalentscheidungen für ihre jeweiligen Arbeitsbereiche.“ (Ebd.: 160).
- Qualität des Teamklimas, denn „sie verweist auf einen intensiven Austausch und funktionierende, respektvolle Kommunikation über fachliche Fragen, Ziele und Veränderungsbedarfe im Team.“ (Ebd.: 161). In der Evaluation des Modellprogramms wurde deutlich, dass kollegialer Austausch und Selbstvergewisserung im Fachkollegium wichtige Voraussetzung für eine wirkungsvolle Hilfe sind.

- Aufgaben- und Ressourcenstrukturen: Ein negativer Einflussfaktor sind widersprüchliche Aufgaben- und Ressourcenstrukturen (z.B. Übernahme zusätzlicher Aufgaben durch Fachkräfte, ohne dafür notwendige Ressourcen).
- Verbindliche Verfahren und Rahmenbedingungen für die Hilfeplanung: Es scheint "die Wirksamkeit zu steigern, wenn organisatorisch Rahmenbedingungen geklärt werden: Wenn Abläufe, Zeiten und Fristen eindeutig sind, ist innerhalb dieses Rahmens die Ermöglichung von guter fachlicher und professioneller Arbeit gegeben, die sich beispielsweise in der von jungen Menschen wahrgenommenen guten Qualität der Hilfeplanungsgesprächs-Vorbereitung ausdrückt." (Ebd.: 162).
- Dialogische Verfahren der Wirkungssteuerung („Wirkungsdialoɡ“): Die erhobenen Controllingdaten werden einem gemeinsamen Bewertungsprozess unterzogen, der die Interpretation der Ergebnisse durch die beteiligten Träger vorsieht. „Dabei steht nicht die Erreichung/Nichterfüllung von zuvor festgelegten Zielerreichungsquoten im Mittelpunkt. Vielmehr werden die Ergebnisse der Arbeit und die dahinter liegenden Prozesse und Rahmenbedingungen gemeinsam von Leistungsträger und Leistungserbringer reflektiert und bewertet.“ (Ebd.: 162). Dieser Dialog über Wirkungen kann auch im „Paradigma der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung und nicht der statischeren Qualitätssicherung interpretiert werden.“ (Ebd.: 163).

Die Organisationsformen tragen somit erheblich zum Erfolg der Jugendhilfe bei. Diese qualitativen Prozessmerkmale sind als „Dienstleistungsqualität Sozialer Arbeit“ in den letzten 10 Jahren Teil des Fachdiskurses geworden.

#### **4 Fachliche und ethische Analyse: Das Handlungskonzept des Sozialraumteams im Stadtteil X**

Dieses Kapitel stellt das empirische Forschungsvorhaben vor, dass den spezifischen Handlungsansatz „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ (SAE) als Rahmenbedingung für die Organisationsform im Stadtteil X untersucht. Die Forschungsergebnisse werden in einer Situationsanalyse bewertet und daraus wird eine Praxishilfe generalisiert, die als Portfolio eine Reflexionsgrundlage für die Fachkräfte verwendet werden kann.

#### **4.1 Sozialräumliche Angebotsentwicklung im Hamburger Stadtteil X: rechtliche, finanzielle und fachliche Rahmenbedingungen des Handlungsansatzes**

Mit der Globalrichtlinie „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ vom 5.8.2003 hat die Stadt Hamburg eine behördliche Fachanweisung verabschiedet, die finanzielle Mittel für niedrigschwellige Hilfen zur Erziehung (HzE) mit sozialräumlicher Ausrichtung vorsieht. Diese Richtlinien regeln zum einen den Verantwortungsbereich, die fachlichen Ziele und Standards, sowie das Berichtswesen. Die hohen Kosten der Hilfen zur Erziehung und das Bestreben der Kostenträger, die lokalen Akteure so zu vernetzen, dass die fallbezogenen und fallübergreifenden Hilfestrukturen zugunsten einer sozialräumlichen Perspektive aufgelöst werden führten zu dieser Fachanweisung. Ziel war es, kostenintensive Leistungen zu verkürzen bzw. zu vermeiden (vgl. Sozialräumliche Angebotsentwicklung 2003).

Der Begriff Sozialraum bezeichnet lokale Nahräume bzw. Planungsräume, in denen die Sozialraumorientierung als sozialpolitische Interventionsstrategie Maßnahmen der Jugend- und Familienhilfe plant und steuert (vgl. Kessl 2005:11ff).

Auf der Fachtagung „Drei Jahre Sozialräumliche Angebotsentwicklung Bezirksamt X“ vom 10. Dezember 2007 wurde die Umsetzung dieser Sozialraumorientierung diskutiert und folgender Diskussions- und Handlungsbedarf formuliert:

- Wo werden Steuerungsfunktionen nicht ausreichend wahrgenommen?
- Wo werden Bedarfe und Bedürfnisse erhoben? Ist das so optimal?
- Welche Steuerungsfunktion könnten die Sozialraumteams (SRTs) haben?

Einen Überblick zu der Frage: „Wer steuert eigentlich was...?“ zeigt folgende Abbildung:

**Abbildung 3: Wer steuert eigentlich was?**

<b>STEUERUNGSEBENE</b>	<b>AUSGEWÄHLTE STEUERUNGSMITTEL</b>
<b>Politik / Senat / Bürgerschaft</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parteiprogramme</li> <li>• Personalpolitik</li> <li>• Haushaltsentscheidungen</li> <li>• Senatsdrucksachen, Bürgerschaftliche Ersuchen</li> <li>• Initiativen, Grundsatzprogramme, Modellprojekte</li> </ul>
<b>Fachbehörde</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmvorlagen</li> <li>• Haushaltsvorlagen</li> <li>• Themen besetzen</li> <li>• Verfahren, Leistungsvereinbarungen, Berichtswesen</li> <li>• Zweckzuweisungen, Modellprojekte, überregionale Förderung</li> <li>• Globalrichtlinien, Rahmenvereinbarungen, Fachanweisungen</li> </ul>
<b>Bezirk / Jugendamt</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jugendhilfeplanung / Vorgaben für Jugendhilfeausschuss</li> <li>• Finanzentscheidungen / Fachliche Schwerpunkte</li> <li>• Umsetzung von überregionalen Schwerpunkten</li> <li>• Zuwendungsverfahren / Trägersaufsicht</li> <li>• Federführung bei Projekten</li> </ul>
<b>Träger</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzeptentwicklung</li> <li>• Praktische Ausgestaltung von Angeboten</li> <li>• Schwerpunktsetzung</li> <li>• Personalauswahl</li> <li>• Fundraising</li> </ul>
<b>Sozialraumteams</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitteleinsatz im Kleinen</li> <li>• Themen voranbringen</li> </ul>

Quelle: Bezirksamt Altona, Fachamt Jugend- und Familienhilfe (2007: 37); leicht modifiziert.

Der Verwaltungsbezirk X ist in 2 Regionen aufgeteilt. In diesen Regionen gibt es so genannte Planungsräume, die mit den Stadtteilen gleichgesetzt werden können. Die Fachanweisung der Stadt Hamburg soll insbesondere für „soziale Brennpunkte“ angewendet werden, womit Stadtteile gemeint sind, die im Leistungsbereich der HzE hohe Kosten verursachen. Als Organisationsform wurden dort so genannte „Sozialraumteams“ (SRT) gebildet, die die Budgetverantwortung übernehmen und nach bestimmten Kriterien die Vergabe der Mittel steuern (dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung). Mitglieder dieser SRTs sind Vertreter der unterschiedlichen Träger „vor Ort“. Dazu gehören freie Träger der Hilfen zur Erziehung (HzE) und der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA), der Allgemeine Soziale Dienst (ASD), die Schule, sowie ein/e ModeratorIn oder KoordinatorIn. Je nach Tradition organisieren sich die lokalen Akteure in unterschiedlicher Zusammensetzung. Andere formale Netzwerk- und Gremienstrukturen wurden für diese Organisationsform aufgegeben.

Die sozialräumliche Ausrichtung findet sich organisatorisch auch in der lokalen bzw. kommunalen Jugendhilfeplanung wieder. Die „Leitlinien zur Jugendhilfeplanung“ sehen eine

sozialräumliche Planungsorientierung vor, zudem ist für alle Planungsphasen eine Beteiligung der Träger der freien Jugendhilfe vorgesehen, sowie in geeigneter Form die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und deren Eltern (vgl. Leitlinien zur Jugendhilfeplanung 2003).

Folglich ist die Fachanweisung „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ ein sozialpolitisch gesteuerter top-down-Prozess, der einen gewünschten Spielraum und Aushandlungsprozess in Aussicht stellt (bottom-up). Erwin Jordan benennt dies als einen fachpolitischen Willensbildungsprozess: „Damit ist Sozial- und Jugendhilfeplanung nicht nur eine Aufgabe der jeweiligen Fachverwaltungen, der Anbieter von Leistungen [...], sondern auch ein Forum kommunalpolitischer Willensbildung und ein Instrument zur Beteiligung Betroffener an der Formulierung von Planzielen, Angebotsstrukturen, Prioritäten und Realitätsformen.“ (Jordan 2005: 874).

#### **4.2 Das empirische Forschungsvorhaben. Das Forschungsdesign**

Die Forschungsfrage lautet: Ist die „*Sozialräumliche Angebotsentwicklung*“ im Hamburger Stadtteil X eine *Organisationsform*, die der *lokalen Jugendhilfeplanung* eine *sozial gerechtere Bedarfsorientierung* ermöglicht?

Begriffsbestimmungen:

- 1) „*Sozialräumliche Angebotsentwicklung*“: Eine behördliche Fachanweisung (Globalrichtlinie) der Stadt Hamburg, die finanzielle Mittel für niedrigschwellige Hilfen zur Erziehung (HzE) mit sozialräumlicher Ausrichtung vorsieht. Diese Richtlinien regeln zum einen den Geltungsbereich, die fachlichen Ziele und Standards, sowie das Berichtswesen (vgl. Sozialräumliche Angebotsentwicklung 2003).
- 2) *Organisationsform*: Das Sozialraumteam untersteht dem Jugendamt, besteht aus trägerübergreifenden Akteuren der lokalen Jugendhilfestruktur und hat den Auftrag, die „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ im Stadtteil umzusetzen. Es verfügt über ein „regionales Budget“, das nach ausgewählten Qualitätskriterien an sozialräumlich orientierte Projekte verteilt wird.
- 3) *Lokale Jugendhilfeplanung*: Die Datengrundlage für eine bedarfsgerechte Angebotsentwicklung im Sozialraum wird vom Fachamt Sozialraummanagement ermittelt. Dazu werden Bevölkerungsdaten, fachliche und kleinräumige Bevölkerungsprognosen, sowie ggf. eine Sonderauswertung berücksichtigt. Der Planungsablauf

sieht fünf Planungsphasen vor. Priorität soll die sozialräumliche Planungsorientierung haben. Die Beteiligung der freien Träger der Jugendhilfe sowie der Kinder, Jugendlichen und deren Eltern ist vorgesehen.

- 4) *Sozial gerechtere Bedarfsorientierung*: Hilfebedarfe werden sozialpolitisch in einem Planungsprozess festgestellt. Inwieweit der Prozess (Beteiligung) und die Ergebnisse an den Bedürfnissen der Menschen orientiert ist, kann mit theoretischen Ansätzen geprüft und bewertet werden.

Der Untersuchungsgegenstand sind die professionellen Akteure des Sozialraumteams im Stadtteil X, die die unterschiedlichen Träger der lokalen Angebotslandschaft repräsentieren. Bei dieser Organisations- und Arbeitsform müssen gemäß der Fachanweisung sozialräumliche Angebote in einem „Verbundprojekt“ konzipiert werden. Auf welcher Erfahrung bzw. Datengrundlage werden die Bedarfe für „neue“ Projekte ermittelt? Wie wird das Zusammenspiel zwischen Bezirksverwaltung/Jugendamt gesteuert? Handelt es sich bei der Jugendhilfeplanung um einen reinen top-down-Prozess oder ist mit den Sozialraumteams ein Steuerungsinstrument geschaffen worden, das Bedarfe aus einem bottom-up-Prozess erhebt und Einfluss auf die Jugendhilfeplanung nimmt?

#### Das methodische Vorgehen:

Als Voraussetzung und Zugang für das Vorhaben empfiehlt sich zunächst eine Annäherung an das planerische Feld, damit sich der Forscher mit den örtlichen Besonderheiten, sowie die Akteuren des SRTs vertraut zu machen. Das methodische Vorgehen unterteilt sich in drei Arbeitsschritte: Erstens eine Auswertung des zugänglichen Datenmaterials (Handlungskonzepte, Präsentationen und Dokumentationen etc.); zweitens die Präsentation des Forschungsvorhabens in einer Sitzung des Sozialraumteams und die Ermittlung der InterviewpartnerInnen; drittens die Datenerhebung mittels systematisierter Experteninterviews: „Im Vordergrund stehen hier das aus der Praxis gewonnene, reflexiv verfügbare und spontan kommunizierbare Handlungs- und Erfahrungswissen.“ (Bogner, Menz 2009: 64). Zum Expertenbegriff in der Methodendiskussion wird folgende Definition zugrundegelegt: „Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf ein spezifisches Handlungsfeld bezieht, in dem er in relevanter Weise agiert. [...] Indem das Wissen des Experten praxiswirksam wird, strukturiert es die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise mit.“ (Ebd.: 73ff). Eine Schwierigkeit besteht darin, geeignete Interviewpartner zu erreichen, die sich als

jeweilige „Experten“ ihres Funktionsbereiches zur Verfügung stellen. Im Vordergrund steht die thematische Vergleichbarkeit von Daten, mit dem Ziel, „aus der Rekonstruktion des Wissens verschiedener Experten eine Theorie bzw. Typologie zum untersuchten Gegenstandsbereich zu entwickeln - etwa zu Inhalten und Lücken im Wissen von Institutionsvertretern über den Versorgungsbedarf einer bestimmten Zielgruppe.“ (Flick 2007: 216).

Die Expertengruppe soll je einen Vertreter aus folgenden Themenbereichen umfassen: Allgemeiner Sozialer Dienst, freier Träger der Hilfen zur Erziehung und freier Träger in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Als Erhebungsinstrument wird ein leitfadengestütztes offenes Interview verwandt (vgl. Helfferich 2005: 158ff) und für das Interview sind ca. 30- 60 Minuten geplant.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte in Anlehnung an die Zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, daß die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“ (2008: 58). Michael Meuser und Ulrike Nagel schlagen ein ähnliches Vorgehen für die Auswertung vor: 1) Themenorientierte Zusammenfassung des Interviews, 2) Paraphrasierung, 3) Thematische Übersicht, 4) thematischer Vergleich zwischen den Interviews, 5) Konzeptualisierung und Begriffsbildung und 6) Einbindung in den theoretischen Diskurs (vgl. 2006: 58).

Zu den Schwierigkeiten in planerischen Arbeitsfeldern und den konfliktreichen Interpretations- und Entscheidungsprozessen. Die Handlungsmöglichkeiten entstehen zum einen durch „objektive“ Vorgaben (Recht, Institutionen, Normen etc.) und zum anderen durch „subjektive“ Regeln und Ressourcen (Interessen, Bedürfnisse, Ängste, Ziele etc.). „Soziale Felder können deshalb als Kräfte- oder Kampffelder beschrieben werden, innerhalb derer zwischen den Akteuren auf der Basis unterschiedliche Interessen und Ressourcen um Wahrung oder Veränderung der Kräfteverhältnisse gerungen wird.“ (Herrmann 2005: 1380). Gelingende Planung ist deshalb raum-, zeit- und subjektabhängig und nur auf „der Basis partizipativ gestalteter, kollektiver Lern- und Aushandlungsprozesse, möglich.“ (Ebd.: 1381).

### **4.3 Der Forschungsbericht**

Dieser Forschungsbericht strukturiert sich nach den methodischen Arbeitsschritten gemäß der Beschreibung im empirischen Forschungsvorhaben. Ergänzend werden in den entsprechenden Kapiteln die Beobachtungen aus dem Feld reflektiert

#### **4.3.1 Das Datenmaterial**

Es lag unterschiedliches Datenmaterial vor, das insbesondere als Hintergrundwissen zum Konzept, für die Rahmenbedingungen im Bezirk und zur Vorbereitung für die Interviewphase notwendig war. Die Globalrichtlinie der „Sozialräumlichen Angebotsentwicklung“ gehörte ebenso dazu wie die „Leitlinien zur Jugendhilfeplanung“, die Dokumentation der Fachtagung im September 2007 und die PowerPoint-Präsentation des SRTs im Jugendhilfeausschuss. Während der Erhebungsphase ist noch folgendes Datenmaterial dazu gekommen: die Geschäftsordnung des SRTs im Stadtteil X, die Geschäftsordnung der Lenkungsgruppe der Region, die Bausteinkriterien für die Projektbewilligung und die Dokumentation der Info-Veranstaltung „SAE Auswertung und Ausbau“ im September 2009. Das Datenmaterial wurde im Auswertungsprozess wieder herangezogen und war hilfreich für die Rückkoppelung sozialräumlicher Handlungsansätze im Vergleich.

#### **4.3.2 Feldzugang: Sozialraumteam und Interviewpartner**

In einem zweiten wurde das und das methodische Vorgehen in einer Sitzung des Sozialraumteams vorgestellt. Die spontane Rückmeldung des Teams war sehr positiv, dabei interessierte die Betrachtung „von außen“, die Möglichkeit eines fachlichen Beitrags und auch die Frage nach dem Verbleib der Ergebnisse. Vor Ort erklärten sich im Gespräch drei Vertreter der Bereiche Hilfen zur Erziehung, Offene Kinder und Jugendarbeit und Allgemeiner Sozialer Dienst zur Teilnehmer als Interviewpartner bereit. Die zeitliche Zugehörigkeit der Interviewpartner zum SRT ist unterschiedlich, deckt aber den gesamten Zeitraum seit der Einführung der SAE ab. Die Ergebnisse der Vorstellung des Projekts wurden in einer Gesprächsnachbereitung festgehalten.

### 4.3.3 Die leitfadengestützten Experteninterviews

Die Datenerhebung erfolgte anhand von drei offenen Experteninterviews, die mit sechs Leitfragen folgende thematische Schwerpunkte umfassten: 1) *Sozialräumliches Fachkonzept*, 2) *Organisationsform Sozialraumteam*, 3) *Sozialräumliche Steuerung*, 4) *Beteiligung an der Jugendhilfeplanung*, 5) *Beteiligung der Zielgruppe* und 6) *Chancen und Grenzen*.

Die Leitfragen boten eine Gesprächsorientierung, aber auch die Möglichkeit zur Vertiefung einzelner Aspekte durch die Interviewpartner. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 50 bis 90 Minuten. Während des Interviews kam es häufiger vor, dass eine Nachsteuerung mit spezifischen Fragen notwendig wurde. Nach der Interviewdurchführung wurden Beobachtungen in einem kurzen Nachbereitungsprotokoll festgehalten.

Die Auswertung erfolgte nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Philipp Mayring, mit dem Ziel, das jeweilige Interviewmaterial zusammenzufassen und zu komprimieren. Aus diesem Reduktionsprozess entstanden thematische Kategorien, diese wurden mit den anderen Interviews verglichen. Dann wurde das gesamte Material in gemeinsame Kategorien zusammengefasst, integriert und konstruiert (vgl. Mayring 2008: 60ff). Die Aussagen des Interviewpartners wurden paraphrasiert und in kleineren Einheiten durchnummeriert. Inhaltsgleiche Wiederholungen wurden bei einer Generalisierung gestrichen. In diesem Arbeitsschritt wurden inhaltsgleiche Wiederholungen gestrichen. Die Spalte Reduktion beinhaltet alle Generalisierungen nach Kategorien, die in einem induktiven Prozess sortiert und durchnummeriert wurden. Das nachfolgende Beispiel zeigt exemplarisch den ersten Reduktionsprozess eines Interviews (Fall):

**Abbildung 4: Erster Auswertungsprozess der Experteninterviews**

Fall	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion (Kategorie)
A	1	1	Projekte entstehen auf Grundlage der Globalrichtlinie, der Fachkräfte und der Bedarfe	Globalrichtlinie als Fachkonzept, Fachkräfte und Bedarfsermittlung	<b>K 1 Das sozialräumliche Fachkonzept des SRT's basiert auf der Globalrichtlinie „SAE“ und weist folgende Merkmale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachkräfte und deren Bedarfsermittlung im Sozialraum;</li> <li>- Fach- und Ressourcenverantwortung;</li> <li>- Konstruktiver Raum für Kommunikation und andere Sichtweisen;</li> <li>- Projektentwicklung, Steuerungsaspekte und</li> </ul>
	1	2	Besondere Bedeutung hat die Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteure	Vernetzung und Zusammenarbeit ist wichtig	
	1	3	Das SRT bietet eine Austausch- und Reflexionsebene, die eine konstruktive Arbeitsweise und andere Sichtweisen ermöglicht	SRT bietet konstruktiven Kommunikationsraum und ermöglicht Perspektivenwechsel	
	1	4	Die operativen Fachkräfte haben durch die Budgetverantwortung einen anderen Zugang zu den SAE	Budgetverantwortung ist ein anderer Zugang	
	1	5	Das Kooperationsmodell zwischen den Trägern ermöglicht effizienteres und effektiveres Arbeiten als das	Kooperationen sind effizienter und effektiver	

			Konkurrenzmodell		
	1	6	Anfänglich wurde die konkrete Fallarbeit zugunsten anderer Aufgaben vernachlässigt	Zu Beginn war Fallarbeit schwierig	Informationsfunktion; Vernetzung und Kooperation ist effizienter und effektiver.  <b>K 2 Als Arbeitsformen werden genannt:</b>  - Fallarbeit funktioniert mit der AG „Einzelfall“ und der kollegialen Beratung gut; - Fallunspezifische Arbeit befasst sich in Form von AGs mit allgemeineren Themen im Sozialraum und entwickelt Positionen „nach außen“; - Flexible Einzelfall-Hilfen könnten entwickelt werden
	1	7	Projektentwicklung, Steuerungsaspekte und die Informationsfunktion nehmen viel Raum ein	Projektentwicklung, Steuerungsaspekte und Informationsfunktion hatten Priorität	
	2	8	Seit einem Jahr gibt es eine AG „Fallberatung“, die 2 Std. vor der Sitzung arbeitet	Seit einem 1 Jahr hat die AG „Fallberatung“ Zeit und Ort	
	2	9	Hilfreich ist eine feste Struktur der Fallbearbeitung mittels der kollegialen Beratung	Funktioniert gut mit kollegialer Beratung	
	2	10	Die Fachkräfte nehmen teil und befinden die Ergebnisse aus der AG als hilfreich	Ergebnisse werden als hilfreich empfunden	
	2	11	Voraussetzung ist das Interesse der Fachkräfte kann, die Teilnahme und die Falleingabe	Fachkräfte nehmen aktiv teil	
	2	12	Fallunspezifische Arbeit betrifft mehrere Themen der Ausgestaltung des Sozialraums	Fallunspezifische Arbeit betrifft den Sozialraum allgemeiner	
	2	13	Die Position des SRTs wird in spezifischen AGs erarbeitet und nach außen getragen	Es gibt themenbezogene AG, die sich „nach außen“ positionieren	
	2	14	Der Stadtteil hat wenig Netzwerkstrukturen und Kooperationserfahrung	Bisher wenig bereichsübergreifende Netzwerke und Kooperationen	
	2	15	Das Gremium erfüllt teilweise die Funktion einer Stadtteilkonferenz	SRT hat Informationsfunktion	
	7	60	Das SRT könnte gut flexible und einzelfallwirksame Angebote entwickeln	Flexible Einzelfall-Hilfen könnten entwickelt werden	

Quelle: Interview HzE (1ff.) in Anlehnung an Mayring (2008: 60ff).

Die Interviews wurden mit ihren vorläufigen Ergebnissen in Form von Kategorien verglichen und Doppelungen gestrichen. Methodisch wurden diese Kategorien induktiv gewonnen und nicht unter vorgegebene Themenblöcke subsumiert. Es folgen 9 Kategorien, die als Forschungsergebnisse aus dem Datenmaterial gebildet wurden.

### KATEGORIE 1: Das Fachkonzept basiert auf der Globalrichtlinie SAE und lässt Gestaltungsspielraum für die Umsetzung im Sozialraumteam

Mit einem jährlichen Budget von 45.000,- Euro wird das Element der Fach- und Ressourcenverantwortung wesentlich. Die Aufgabe ist es, Bedarfe im Sozialraum zu ermitteln und Projekte zu entwickeln, „wir sammeln aus allen Blickwinkeln wer, wo, welche Bedarfe sieht.“ (Interview OKJA: 7). Diese müssen regelmäßig auf Ihre Wirksamkeit überprüft bzw. evaluiert werden. Die Vernetzungsstrukturen „pädagogischer Stammtisch“ wurden zugunsten des Verbundprojekts „Sozialraumteam“ aufgelöst und bringen mehr Fragen der Verantwortung sowie Organisation mit sich. Das SRT übernimmt zudem eine wichtige Informationsfunktion für die Akteure und bietet Kommunikationsraum für andere Sichtweisen. Zunächst wird positiv betont, dass die Globalrichtlinie einen Gestaltungs- und Umsetzungsspielraum lasse und die Zusammenführung von Fach- und Ressourcenverantwortung ein geeigneter Ansatz sei. Die Budgethöhe für die Projekte sei angemessen und deren Laufzeit auf 3 Jahre begrenzt. Erfolgreiche Projekte könnten in andere Finanz-

ierungsformen übergeleitet werden. Das übergeordnete Ziel der Entsäulung der Hilfeformen sei erreicht worden.

Dagegen habe sich die 3-Jahres-Regelung für gute Projekte kritisch entwickelt, da neue Projektideen dadurch blockiert und in der Praxis diese Laufzeit-Hürden „unter der Hand“ umgangen würden. Ein Lösungsansatz könnte darin bestehen, hier Projekte auszuprobieren und gleichzeitig Bewertungskriterien bzw. Standards zu entwickeln, die schneller eine andere Finanzierungsform ermöglichen. Eine Schwierigkeit bestehe zudem darin, dass der angrenzende Arbeitsbereich Schule zwar mit den Schulsozialpädagogen einer Gesamtschule im Stadtteil X kooperiere, aber der Handlungsauftrag keine Einbindung der Leitungsebene in den Schulen „erzwingen“ könne. Weiterhin wird befürchtet, dass durch die Regionalleitung die Tendenz zu mehr Vorgaben bestehe und durch zu viel Steuerung die Potenziale der SRTs in ihrer Vielfältigkeit gefährdet seien.

#### KATEGORIE 2: Konsolidierungsdruck und fachliche Ziele

Die Vorgabe der SAE sieht die Einsparung bei den Hilfen zur Erziehung vor. Dafür soll die Präventionsarbeit fokussiert und niedrigschwellige Projekte bzw. Hilfen über das Sozialraumbudget gefördert werden. Als Handlungsschwerpunkte werden Elternarbeit und frühkindliche Hilfen gesehen. Kritisch wurde dazu geäußert, dass das politische Ziel der Verkürzung und Vermeidung von HzE aus fachlicher Perspektive nicht konsensfähig sei und damit als Streitpunkt gelte, denn „es ist und bleibt eine Maßnahme von oben, die als Sparmaßnahme gesehen wird.“ (Interview OKJA: 11f).

#### KATEGORIE 3: Fallbezogene, fallübergreifende und fallunspezifische Arbeitsform

Die fallbezogene Arbeit findet in einer bereichsübergreifenden AG „Einzelfall“ statt, die mit der kollegialen Beratung als konzeptionelle Vorgabe und einer Moderation arbeiten. Als hilfreich wird eine bessere Wahrnehmung der Sichtweisen der Kollegen empfunden, so dass sich die Unterschiedlichkeit der Einschätzungen der Fachkräfte relativiere: „Man erlebt sich einfach anders, wenn man über eine fachliche Sache spricht, als wenn man [...] über die sonst Abläufe und sonstwas spricht“ (Interview ASD: 13). Als schwierige Situation wird hier die Überschneidung zum Jugendamt (JA) bewertet. Manche Falleingaben versuchen, mit ihrer Fragestellung einen Hilfebedarf zu begründen und Konfliktpotenzial entstehe dort, wo bei den Beratungen Kollegen aus dem JA nicht anwesend seien. Hier sei noch mehr Transparenz nötig, die in Form einer Einladung in die AG oder durch eine Info hergestellt werden könne. Als großer Vorteil wird die verbesserte persönliche Begleitung und Überleitung der Hilfesuchenden genannt.

Der bereichsübergreifende Austausch wird positiv bewertet, denn er ermögliche Einblicke in die Arbeitssituation der Kollegen und damit bessere Einschätzungen der Kooperationsmöglichkeiten. Das SRT könne ein allgemeineres Problem im Sozialraum identifizieren und entwickle andere Lösungsansätze. Sehr hilfreich sei die Vernetzung und damit verbunden die Möglichkeit in anderen Bereichen nachzufragen und/oder bekannte Angebote zu nutzen. Diese Flexibilität werde noch dadurch erhöht, dass Hilfen, Angebote und Kapazitäten gemeinsam und „kollegial“ ergänzt bzw. abgestimmt würden.

Die fallunspezifische Arbeit wird als die allgemeine Tätigkeit des SRTs mit deren Funktionen beschrieben und damit bestehen hier Überschneidungen zur Kategorie Organisationsform. Zur Arbeitsform können die themenspezifischen AGs gezählt werden, die zu aktuellen Themen arbeiten und eine Position „nach außen“ entwickeln. Gerade die Erfahrungen, Zugänge und Beobachtungen der Fachkräfte erweitern den Blick und schaffen ein Bewusstsein für den Sozialraum. Für diese Arbeitsform wird die neutrale Moderation als eine sehr wichtige Funktion genannt. Kritisch wird gesehen, dass es in diesem SRT wenig bis keine aufsuchende Arbeit gebe und damit ein wichtiger Zugang zu den Bewohnern bzw. der Zielgruppe fehle.

#### KATEGORIE 4: Das Sozialraumteam schafft eine Organisationsstruktur, die die Gestaltungskraft fallunspezifischer Arbeit fördert

Die Beteiligung am SRT ist freiwillig, der Zugang zu Ressourcen wirkt motivierend. Als Vertreter aus den verschiedenen Arbeitsbereichen werden folgende Akteure genannt: HzE, ASD, OKJA, Schulsozialpädagogen der Gesamtschulen, Beratungseinrichtungen, Kirchen und Beschäftigungsträger. Das SRT hat eine Geschäftsordnung begründet, die die fachliche und formelle Zusammenarbeit, das Stimmrecht und etwaige Verpflichtungen regelt. Die monatlichen SRT-Sitzungen werden von einer externen Moderation begleitet. Das SRT hat sich klare Regeln, Kriterien und Standards erarbeitet, die eine hilfreiche Arbeitsstruktur bilden. Das Sozialraumbudget wird von einem Träger verwaltet und Projektanträge sind mit einer Abgabefrist dort einzureichen. Das kooperative Verhältnis zwischen den Mitarbeitern des öffentlichen und freien Trägers wird dadurch begünstigt, dass der ASD keine eigenen Projekte durchführt und damit eine eher neutrale Rolle in der Projektentwicklung einnehmen kann. Die Kooperation wird als hilfreiche Arbeitsbeziehungen wahrgenommen und insbesondere die Fallverläufe profitierten von „kurzen“ Wegen: „Ich kenne viele Fälle, wo ich in Einrichtungen einfach mal nachfrage, ‚Wie läuft’s den? Muss ich mich da mal einschalten?‘“ (Interview ASD: 17).

Kritisiert wird, dass es organisatorisch keine Arbeitsroutine gebe und die Einarbeitung von „Neuen“ besser kommuniziert werden müsse, z.B. für die Verfahrensabläufe mit Projekten. In dieser Organisationsform sei es auch schwierig, sich auf Prioritäten zu einigen und in Bezug auf Handlungsschwerpunkte zu entscheiden. Weiterhin gibt es Unzufriedenheit mit der Rückkoppelung an die Lenkungsgruppe. In der Organisationsstruktur nehme das Jugendamt über den Regionalleiter eine dominante Position ein, d.h. dort finde ein Informationsaustausch statt, aber es gebe wenig Mitbestimmung der Vertreter aus den SRTs: „Delegiertenprinzip, die Delegierten geben Informationen rein und nehmen Informationen mit raus“ (Interview HzE: 3). Für die regionale Entwicklung werden derzeit einheitliche Bausteinkriterien vom JA angestrebt, dieses Ziel werde aber nicht mit den Vertretern abgestimmt. Das trägerübergreifende Gremium könne sich auch nicht von jeweiligen Organisationsinteressen frei machen, was sich bei eingebrachten Anträgen beobachten lasse. Bei direkten Anfragen der Kollegen zu den HzE muss zudem auf die transparenten Verfahrensabläufe gegenüber den Hilfeberechtigten im JA hingewiesen werden oder die Anfrage der Kollegen muss informell bewertet bzw. behandelt werden.

Als erfolgreich wird die Überwindung anfänglicher Schwierigkeiten genannt, dazu gehört die gewonnene Kommunikation zwischen den Arbeitsbereichen HzE und OKJA. So habe beispielsweise zunächst ein „harter“ Kern neue Mitglieder nicht integriert und damit eine Haltung von Skepsis und Konkurrenz geschürt. Als konstruktiver Einstieg für die Arbeit des SRTs wurde auch der Gestaltungsauftrag durch die Budgetverantwortung genannt. Diese Hürden wurden zugunsten einer intensiven Zusammenarbeit aufgearbeitet und als fachliche Entwicklung durch die Zusammenarbeit mit allen Arbeitsbereichen beschrieben. Ein wichtiger Faktor sei dabei die Entscheidung für eine externe Moderation gewesen. Zudem wurde eine Steuerungsgruppe eingeführt, die die Sitzungsthemen vorstrukturiert, die Organisation des SRTs damit effektiver gestaltet und auch einen sachlichen Umgang mit den Grenzen des „Vorsteuerns“ ermöglicht. Für die Mitglieder des SRTs entstehe so keine direkte Arbeitsverdichtung und/oder Mehrbelastung des Arbeitsalltages. Diese Arbeitsstruktur ermögliche eine bereichsübergreifende Sozialraumperspektive, die ein mehr an Zielgruppe bedeute und weniger eigene Trägerorganisation.

#### KATEGORIE 5: Berichtswesen und Fachcontrolling

Das Berichtswesen besteht aus einer Zweckvereinbarung, einem Sachbericht und einem statistischen Berichtsbogen, die bezüglich des Dokumentationsaufwandes angemessen seien. Die Bewertung des Hilfeprozesses erfolge nach subjektiver Einschätzung der Fachkräfte, denn es gebe keine abgestimmten Kriterien. Das SRT ist sich einig, dass mehr Transparenz

bei der Erfolgskontrolle gewünscht sei. Die Überprüfung bzw. Evaluation der Nachhaltigkeit für die Hilfeempfänger sei schwierig zu erheben. Perspektivisch würden Fallzahlen an Wichtigkeit gewinnen und Arbeitsbeziehungen dann z.B. über die Anzahl der Kontakte mit den Hilfesuchenden definiert.

Ob und von wem ein Fachcontrolling gemacht wird, ist nicht bekannt, „ganz ehrlich weiß bei uns, glaube ich, niemand, wer diese Berichte überhaupt liest, wer das eigentlich wie auswertet.“ (Interview OKJA: 10).

#### KATEGORIE 6: Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung

Seit der letzten Verwaltungsreform 2008/2009 liegt die Jugendhilfeplanung in der Zuständigkeit des neuen Fachamts „Sozialraummanagement“. Es gebe keinen formellen und direkten Austausch zwischen dem SRT und der Jugendhilfeplanung, zudem seien die Wege für eine Einflussnahme auf die Jugendhilfeplanung durch das SRT nicht klar. Auf welcher Datengrundlage die Bedarfspläne ermittelt würden, sei nicht bekannt. Zur Jugendhilfeplanerin bestehe ein guter Kontakt, so dass sie regelmäßig in das SRT eingeladen werde und zu aktuellen Themen informiere. Der Einfluss bzw. der Bezug besteht in der Aufgabe der Bedarfsermittlung und damit in einer ergänzenden Funktion. Es gibt Anzeichen dafür, dass eine engere Verschränkung mit der Jugendhilfeplanung denkbar ist. Zum einen ist eine dahingehende Aufgabenerweiterung seitens des SRTs gewünscht und zum anderen werden mehr Mittel bereitgestellt. Allerdings fehle noch eine konkrete Planung der lokalen Verortung der Jugendhilfeplanung.

#### KATEGORIE 7: Kontakte und Aktivitäten im politischen Gefüge

Die Akzeptanz der behördlichen Fachanweisung bzw. Globalrichtlinie ist gegeben, da die Beteiligung der Träger frühzeitig gesucht wurde. Der Regionalleiter ist das direkte Bindeglied zum Jugendamt und agiert über die Lenkungsgruppe. Die Austauschkultur zum Bezirksamt wird als konstruktiv beschrieben. Es gibt eine jährliche Auswertungen der SAE im Bezirk und in unregelmäßigen Abständen auch Fachtagungen. Das fachpolitische Engagement sei in einem Verbundprojekt wie dem SRT anders möglich. Politische Aktivität wird zwar teilweise von Vertretern des SRTs gewünscht, aber auch als Grenze beschrieben, die das SRT als Fachgremium überfordern würde. Als positiv wird das Stimmrecht hervorgehoben, das die Möglichkeiten der politischen Wirksamkeit verbessere: „Man spricht schon mit einer anderen Stimme, wenn man sich mit anderen Arbeitsbereichen zusammenschließt.“ (Interview OKJA: 11). In diesem Bezug werden konkret eher Themen der Öffentlichkeitsarbeit diskutiert, wie die Außendarstellung, Zugangswege zum SRT und Bekanntheit.

Die Schnellebigkeit sozialpolitischer Programme, die eine fachlich fundierte Auseinandersetzung damit verhindern, schränke allerdings die Handlungsspielräume der Fachkräfte ein. Weiterhin wirkt sich eine gewisse „Trägheit des Systems“ ungünstig auf und die Reaktionsmöglichkeiten der Fachkräfte aus. Gleichzeitig nehmen solche Programme aber auch viel Zeit in Anspruch – durch die Arbeit in Gremien, Netzwerken und Arbeitsgruppen, die weniger Zeit für die Arbeit mit den Hilfesuchenden oder für die pädagogische Arbeit lassen. Das Bewusstsein über die Entstehung von sozialen Problemen werde maßgeblich mit gesellschaftlichen Verursachungszusammenhängen in Verbindung gebracht - die Probleme nehmen zu, viele Menschen haben Hilfe- und Betreuungsbedarfe. Diese Situation werde programmatisch bekämpft, es werden Mittel bereitgestellt und gleichzeitig fehlt das Sozialbudget im Grundsatz für die notwendige Leistungstiefe: „Die SAE ist Politik, keine Pädagogik!“ (Interview OKJA: 12).

#### KATEGORIE 8: Beteiligung der Zielgruppe

Es gibt einen Evaluationsbogen, mit dem die Zufriedenheit der Zielgruppe erhoben werde und Rückmeldung möglich sei. Abgesehen von der indirekten Beteiligung durch die Fachkräfte gebe es keine reguläre Beteiligung der Zielgruppe und keine systematische Rückkoppelung an die Bedarfsermittlung. Das SRT versteht sich als gemeinschaftlicher Fachzirkel, der mit einer Beteiligung der Zielgruppe als Arbeitsprinzip derzeit überfordert wäre: „Wir als Pädagogen sagen, wer braucht da was“ (Interview OKJA: 11). Die Anknüpfung an weitere Sozialraumressourcen der Bewohner bleibe ungenutzt, was damit begründet werden könne, dass es unklar ist wer das machen soll und vor allem wie.

#### KATEGORIE 9 Perspektiven und Ausblick:

Flexible Einzelfallhilfen werden zukünftig noch mehr sozialpolitische Bedeutung haben und dahingehend sei auch noch Entwicklungspotenzial im SRT vorhanden. Im Sommer 2010 werde es Struktur- und Verfahrensänderungen durch das sozialpolitische Programm „Integrative Stadtteilentwicklung“ geben, das auf Bezirksebene die Zusammenarbeit zwischen fünf Fachämtern in bestimmten Sozialräumen steuert. Der Bereich Jugendhilfe sowie das SAE-Projekt werden in diesem Programm als Handlungsfeld integriert. Bisher habe es keine Kommunikation zwischen den Steuerungsebenen gegeben, und die Gestaltungsmöglichkeiten in diesem Rahmen seien bisher unklar. Wünschenswert wäre ein praktisches Instrument zur Bedarfserhebung bei den beteiligten Fachkräften, um negative Nebeneffekte zu vermeiden.

#### **4.4 Situationsanalyse und Bewertung des sozialräumlichen Handlungsansatzes**

Die Forschungsergebnisse werden im Folgenden in vier Handlungsbereichen strukturiert, analysiert und bewertet. Die Analyse erfolgt in Anlehnung an die Arbeitshilfe „Analyse institutioneller Arbeitsaufträge“ nach Hiltrud von Spiegel (vgl. 2008: 157 ff).

##### **Handlungsbereich 1: Strukturelle Umstellung der sozialräumlichen Organisation**

Die sozialräumliche Perspektive erforderte eine Veränderung auf allen Organisationsebenen. Die vier wichtigsten strukturelle Umstellungsaufgaben aus Kapitel 2.2 werden hier angewendet.

*Die Bewusstseinsbildung:* Auslöser für die „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ (SAE) war der hohe Kostendruck der Hilfen zur Erziehung. Die Globalrichtlinie SAE kann somit als „angewiesen“ bewertet werden. Allerdings lässt sie den Beteiligten genug Gestaltungsspielraum im Besonderen und wurde die Akzeptanz der Fachanweisung durch den frühzeitigen Dialog mit den betroffenen Trägern gesichert. Zu Beginn gab es viele kritische Stimmen der operativen Fachkräfte, die die Ziele der Verkürzung und Vermeidung von HzE aus fachlicher Perspektive nicht mittragen wollten oder die Auflösung der bisherigen Vernetzungsstruktur zugunsten der SRTs als längerfristiges Risiko einschätzten. Der frühzeitige Dialog mit den Fachkräften beinhaltete keinen fachlich fundierten Diskurs über die Sozialraumorientierung, was zum Beispiel das fehlende Bewusstsein zur Beteiligung der Adressaten sowie der Ressourcenorientierung zeigt.

*Die Wissens- und Lernkultur verändern:* Die Fachkräfte des SRTs konnten die Versäulung der Hilfestrukturen auflösen, vorherrschende Vorurteile untereinander ablegen und damit eine sozialräumliche Perspektive entwickeln. Ausschlaggebend war die Budgetverantwortung, die damit einhergehenden neuen Aufgaben der Bedarfsermittlung, Projektentwicklung und Informationsfunktion. Das methodische Wissen und die Bewertung sozialräumlicher Informationen musste sich das SRT vorwiegend selbst erarbeiten. Abgesehen von der Unterstützung durch die Moderation gab es diesbezüglich keine spezifischen Qualifizierungsangebote zu sozialräumlichen Handlungsansätzen.

*Veränderung von Zielen, Angeboten und Methoden:* Auf der Basis der Erfahrungen aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen und den behördlichen Zielvorgaben wurden von den Fachkräften entsprechende sozialräumliche Angebote für die Zielgruppen entwickelt. Diese haben eine „ergänzende“ Funktion zu den bestehenden Hilfeangeboten und eine maximale Laufzeit-Begrenzung von drei Jahren. Es gibt verschiedene Arbeitsformen, wie die

fallbezogene AG „Einzelfall“, die fallübergreifende Kooperation und die allgemeine Tätigkeit des SRTs als fallunspezifische Tätigkeit. Allerdings wurden keine Strategien der fallunspezifischen Arbeit entwickelt, die die sozialräumlichen Ressourcen effektiv einbindet, wie zum Beispiel Vernetzung und Schulung der Mitarbeiter in sozialräumlicher Methodik. Das Berichtswesen oder Fachcontrolling ist nicht transparent und es gibt keine abgestimmten Qualitätskriterien sozialräumlicher Arbeit, die sowohl für die Ausführungs- als auch die Strategieebene hilfreich wären.

*Veränderung der Aufbaustruktur von Einzelorganisationen, Kommunalverwaltungen und Trägerlandschaften.* Die SAE wird mit einem bestimmten Budget in „benachteiligten“ Stadtteilen installiert, die hohe HZE-Kosten produzieren. Das SRT nimmt über die Angebote und Vernetzung eine ergänzende und präventive Funktion zu den regulären Hilfeangeboten ein. Im Rahmen der Fach- und Ressourcenverantwortung ist die Organisationsform sozialräumlich gesteuert, d.h. bereichs- und zielgruppenübergreifend. Die Hilfeprozesse können durch die gute Zusammenarbeit flexibel und arbeitsbereichsübergreifend gestaltet werden und die Qualität von Hilfeleistungen können im Handlungsspielraum des SRTs verbessert werden. Dieser Handlungsansatz verfehlt aber beispielsweise angrenzende Arbeitsbereiche wie die Schule, d.h. die Einbindung der Leitungsebene war nicht möglich. Zudem hat die Veränderung und Schaffung von Organisationsabläufen und Strukturen bisher keinen Raum für die Mitwirkungsmöglichkeiten von Adressaten auf strategischer und Ausführungsebene gelassen.

## **Handlungsbereich 2: Die Organisations-Ebene als Handlungsansatz**

Das Sozialraumteam kann durch die regionale Flexibilisierung „Lösungen aus einer Hand“ anbieten und damit die Effektivität steigern. Das Potenzial dieses sozialräumlichen Ansatzes wurde allerdings noch nicht konsequent ausgeschöpft. Es wäre empfehlenswert ein Qualifizierungskonzept anzubieten, das die situationsspezifischen und gesamtorganisationsbezogenen Aspekte der Sozialraumorientierung in den Blick nimmt. Priorität sollten folgende Ziele haben: das Sozialraumteam vor Ort als Brückeninstanz und –funktion für die Bewohner zu gestalten, das Inklusionspotenzial von Regeleinrichtungen zu steigern und die kooperative Steuerung durch einen fundierten Diskurs über die Ergebnisse bzw. Wirkungen zu ergänzen.

Die angemessene Orientierung an dem Willen der Betroffenen ist nicht ausreichend. Es wird zwar die Zufriedenheit mit den Projekten von der Zielgruppe abgefragt, aber es gibt

keine systematische Rückkoppelung zur Bedarfsermittlung oder eine andere reguläre Beteiligungsform. Die direkte Partizipation der Betroffenen wird als sehr schwierig angegeben, zudem ist das methodische Wissen und Können der Ansätze unzureichend. Es bleibt die Frage: Wie könnte es im Sozialraumteam gemacht werden und von wem? Dieser Veränderungsbedarf wird durch das Selbstverständnis des SRTs als gemeinschaftlichem Fachzirkel verstärkt. Die Fachkräfte entscheiden die Bedarfe der Betroffenen und die Orientierung erfolgt an Defiziten und Problemlagen. Die geforderte „Partizipation“ bleibt den Adressaten als konkrete Einflussnahme auf die sie betreffenden Programme und Dienstleistungen verweigert.

Die bereichsübergreifenden Arbeitsstruktur des SRTs unterstützt die Steuerungsdimension „Wohngebiet“. Gerade mit der fallübergreifenden Arbeitsform ist eine Kooperation gelungen, die Hilfen flexibler gestaltet und die Kapazitäten gegenseitig bzw. kollegial ergänzt. Mit dieser Arbeitsweise werden sozialraumspezifische Probleme besser identifiziert und es könne andere Lösungsansätze entwickelt werden. Es hat sich eine Sozialraumperspektive entwickelt, die die Interessen der Zielgruppe in den Blick nimmt. Was fehlt, ist die Umsetzung der Ressourcenorientierung als elementares Merkmal und neuer Zugang zum Sozialraum. Diese Arbeit ist zwar in der fallunspezifischen Arbeit des Sozialraumteams angelegt, geht aber derzeit nicht über die allgemeine Tätigkeit und die themenspezifischen Arbeitsgruppen hinaus.

Die Finanzierung ist in Form eines Sozialraumbudgets in Höhe von 45.000,- Euro jährlich geregelt, das für die Installation von präventiven bzw. fallunspezifischen Projekten im Sozialraum vorgesehen ist. Die Budgetverantwortung obliegt dem Sozialraumteam, es wird von einem Träger verwaltet und die Projektvergabe erfolgt nach bestimmten Bausteinkriterien und weitestgehend autonom. Die Projektlaufzeit ist auf drei Jahre begrenzt, allerdings gibt es für erfolgreiche Projekte die Option, in eine andere Finanzierungsform überführt zu werden. Hier haben sich zwei Schwachstellen entwickelt. Zum einen sind die Kriterien für diese Regelung nicht transparent, was dazu führt, dass diese Projektlaufzeit in der Praxis „unter der Hand“ unterwandert wird. Zum anderen wird dadurch die Idee konterkariert, dass innovative Ideen und Projekte in diesem Rahmen ausprobiert werden können. Diese konfliktträchtige Finanzierungsregelung müsste vom öffentlichen Träger geklärt werden.

Die Organisationsform „Sozialraumteam“ nimmt eine besondere Rolle ein. Dieses trägerübergreifende Gremium vereint Fachkräfte aus verschiedenen Arbeitsbereichen sowie angrenzenden Arbeitsfeldern, wie Schule, Kirchen, Beschäftigungsträgern u.a. Die unter-

schiedlichen Erfahrungen, Zugänge und Beobachtungen der Akteure erweitern den Blick und das Bewusstsein für den Sozialraum. Die fachliche und formelle Zusammenarbeit wird über eine Geschäftsordnung geregelt. Dieser organisatorische Prozess, sich auf Regeln, Kriterien und Standards zu einigen, hat in der Vergangenheit viele Ressourcen in Anspruch genommen. Als hilfreich hat sich dabei die externe Moderation erwiesen. Es bleibt aber schwierig, Prioritäten und Handlungsschwerpunkte festzulegen und damit bleibt die Arbeit der effektiven Organisation von Kommunikation ein dauerhafter Begleiter. Eine Verbesserung konnte durch die Etablierung der Steuerungsgruppe erreicht werden, die die Sitzungsthemen vorstrukturiert. Unzufriedenheit herrscht mit der nächsten hierarchischen Steuerungsebene, also der Zusammenarbeit in der regionalen Lenkungsgruppe. Das Jugendamt nimmt über den Regionalleiter dort einen dominanten Einfluss, d.h. die Vertreter aus den Sozialraumteams haben wenige Mitbestimmungsmöglichkeiten.

Diese Organisationsform schafft Zeit und Raum für eine verbindliche und punktuelle Zusammenführung der Akteure. Es wurden bereits Handlungsstrategien optimiert, allerdings fehlt für die nachhaltige Wirkung der Entwicklung des Stadtteils ein adäquates Berichtswesen bzw. Fachcontrolling. Die Bewertung wird der subjektiven Einschätzung der Fachkraft überlassen und die Fachkräfte wünschen sich mehr Transparenz bezüglich der Bewertungskriterien. Es werden zwar jährlich Auswertungen gemacht, diese Ergebnisse werden aber nur unregelmäßig im Rahmen einer Auswertungs- oder Fachtagung diskutiert. Um eine nachhaltige Qualitätsentwicklung zu erreichen, könnte man hier als mögliches Verfahren einen „Wirkungsdialog“ empfehlen, wie er an anderer Stelle als indirekter Wirkfaktor genauer beschrieben wurde.

### **Handlungsbereich 3: Die Jugendhilfeplanung zwischen Bedarfs- und Bedürfnisgerechtigkeit**

Der konzeptionelle Ansatz sieht einen Ansatz zwischen der Bedarfs- und Bedürfnisorientierung vor, das geht zum einen aus der empirischen Datengrundlage und der expliziten Betroffenenbeteiligung hervor. Die Planungsorientierung wird den Bezirken überlassen, allerdings wird die sozialräumliche Orientierung empfohlen und mit der begrifflichen Gleichsetzung von Planungsräumen und Sozialräumen begünstigt. Der Planungsablauf beinhaltet die Einleitungsphase sowie die Planungsphase gemäß §80 SGB VIII. Die Planungsschritte decken sich nach diesen Informationen mit dem in Kapitel 2.3 vorgestellten Planungsprozess. Dazu zählen die Bestands- und Bedarfsfeststellung, die Maßnahmenplanung und die Haushaltsplanung. Die Bedarfsermittlung erfolgt unter

quantitativen und qualitativen Gesichtspunkten. Das Statistische Landesamt generiert die quantitative Datengrundlage besteht aus globalen und kleinräumigen Bevölkerungsprognosen und sozialräumlichen Analysen auf der Grundlage von „Indikatoren zur Sozialstruktur für die Statistischen Gebiete Hamburgs“. Zur Ergebnissicherung gibt es ein spezifisches Berichtswesen sowie damit verbunden eine jährliche Auswertungskonferenz unter Teilnahme der Bezirks-Jugendämter. Diese Leitlinien lassen ausreichenden Gestaltungsspielraum bezüglich der Planungsorganisation und Methodenwahl. Zur Qualitäts- und Organisationsentwicklung kann noch positiv betont werden, dass sich hier Entwicklungen der dezentralen Fach- und Ressourcenverantwortung abzeichnen und mit dem eigenständigen Fachamt „Sozialraummanagement“ mehr integrative Ziele und Methoden angestrebt werden.

Es lässt sich festhalten, dass einige Planungsaspekte bereits institutionell verankert sind. Allerdings fehlen gerade in der Bedarfsermittlung die qualitativen Datenerhebungen, wie sie für Sozialraumanalysen gefordert werden. In diesem Rahmen könnte in Anlehnung an die Fähigkeiten-Liste nach Nussbaum eine Diskussion über Indikatoren stattfinden, die ein Evaluationsinstrument der Betroffenenbeteiligung anstrebt. Auch die bereichs- und zielorientierte Diskussion und Evaluation der Angebotsstruktur erfolgt nicht eindeutig und regelmäßig unter Beteiligung der freien Träger und andere Planungsbeteiligte. Die Aktivierung von Betroffenen und die ausdrückliche Beteiligung werden zwar genannt, sind allerdings empirisch im Stadtteil X nicht haltbar. Aus dieser Sicht ist ein einmischender Ansatz, mit einem lebensweltnahen Zugang, nicht gegeben.

Ein möglicher Weg wäre ein dialogisches Verfahren der Wirkungssteuerung, das empirisch als indirekter Wirkfaktor im Bundesmodellprojekt nachgewiesen wurde und als hilfreiches Instrument von den Akteuren bewertet wurde. Dort würde die Auswertung des Berichtswesens einem gemeinsamen Bewertungsprozess unterzogen, der die Interpretation der Ergebnisse durch die beteiligten Träger vorsieht. Dieser Ansatz ist als kontinuierliche Qualitätsentwicklung und nicht als statische Qualitätssicherung zu interpretieren. Perspektivisch könnte daraus eine geregelte Zusammenarbeit zwischen den SRTs und der Jugendhilfeplanung entstehen, die den Weg der Einflussnahme regelt. Gerade die Funktion und Aufgabe der ergänzenden Bedarfsermittlung sowie die entsprechende Projektentwicklung machen diesen Schritt erforderlich. Wie eine Aufgabenerweiterung des SRTs im jugendhilfeplanerischen Bereich aussehen könnte und welche Ressourcen dazu benötigt werden, muss zurzeit noch offen bleiben.

Aus gerechtigkeitstheoretischer Sicht stellt die Jugendhilfeplanung im Stadtteil X vorwiegend Bedarfe fest, d.h. die Betroffenen werden weder zu ihren Bedürfnissen befragt

noch am Planungsprozess systematisch beteiligt. Die Bedarfsgerechtigkeit wird somit über die Bedürfnisgerechtigkeit gestellt.

#### **Handlungsbereich 4: Die Sozialstruktur als Handlungsansatz der Befähigungsgerechtigkeit**

Die Wissensproduktion umfasst die Aufgabe einer Gerechtigkeitsdefinition, das sozialarbeiterische Wissensmanagement und den Schatzkarten statt Bedarfsplänen. Die Realisierung sozialer Gerechtigkeit für die Interessen unserer Adressaten ist eine wesentliche Aufgabe sozialer Arbeit. Dabei ist es entscheidend, wie Gerechtigkeit definiert wird. Der Fokus muss auf den Lebensverhältnissen der Betroffenen liegen und die strukturellen Bedingungen bezüglich der unterstützenden oder behindernden Wirkung müssen hinterfragt werden. Es steht also die praktische Unterstützung der lebensweltlichen Interessen im Vordergrund, die mit den entsprechenden Prinzipien und Praktiken die Betroffenen dort abholen, wo sie stehen. Damit ist dieser konkrete Ansatz dem Bereich der Bedürfnisgerechtigkeit, gegenüber der Bedarfsgerechtigkeit, zuzuordnen. Dieser bewertet aus der Perspektive des Individuums, ob der Bedarf auch den Bedürfnissen der Gesellschaftsmitglieder entspricht. Es werden Ungleichheiten kompensiert, Chancengleichheit thematisiert und lebenspraktische Leistungen angeboten, die die individuelle Vorstellung eines Gelingenden Lebens anerkennen und unterstützen.

Das sozialarbeiterische Wissensmanagement folgt auf einer nächsten Ebene, indem sogenannte „schwache“ Interessen durch Beratung und Moderation gestärkt werden. Auf der Seite der Betroffenen geht es darum, deren Interessen zu identifizieren, sie für diese organisations- und konfliktfähig zu machen und ihnen Zugangsmöglichkeiten zu Informationen und Netzwerken zu verschaffen. Diese Mobilisierung muss flankiert werden, durch den spezifischen Einsatz dieses Wissens auf der Seite des institutionellen Hilfesystems. Dadurch wird gewährleistet, dass die Interessen der Betroffenen in die kommunalpolitischen Aushandlungs- und Umsetzungsprozesse von Programmen und Maßnahmen einfließen. Dazu zählt auch die systematische Informationsaufbereitung in Bezug auf das Arbeitsfeld, z.B. Problemstellung, mögliche Folgen und erfolgsversprechende Maßnahmen. Leider gibt es im Sozialraumteam, neben der fallunspezifischen Arbeit in Form von thematischen Arbeitsgruppen, keinen Ansatz der aufsuchenden Arbeit, der die Bedürfnisse der Bewohner in spezifischer Form vor Ort aufgreifen würde. Ein guter Zugang wären die Ansätze aus der Gemeinwesenarbeit oder der Straßensozialarbeit, die mit ihrem methodischen Wissen und Können eine gute Brückeninstanz in das Sozialraumteam bilden könnten. Der Stadtteil selbst

hat aber keine Straßensozialarbeiter und müsste derzeit auf eine Regelung innerhalb der Region zurückgreifen.

Schließlich müssen Schatzkarten statt Bedarfsplänen erstellt werden. Damit ist die Förderungslogik gemeint: Je mehr soziale Probleme, desto mehr Ressourcen müssen zu deren Bearbeitung zur Verfügung gestellt werden und damit reproduziert diese defizitorientierte Praxis diese sozialen Probleme. Stadtteile werden stigmatisiert und entwertet, die Bürger vor Ort resignieren. Dieser Praxis kann mit der Ressourcenorientierung begegnet werden, die an die Stärken der Bewohner und des Stadtteils anknüpfen und bestehende Aktivitäten und Kompetenzen als Ausgangspunkt der Wahrnehmung bestimmt. Methodisch wäre der sogenannte ABCD-Ansatz denkbar. Dieser spricht von „Schatzkarten“ und kombiniert das mögliche Leistungspotenzial der Bewohner mit dem gezielten Einsatz der Ressourcen „von außen“. Diese Mobilisierung wirkt sich nachhaltiger auf die Stadtteilentwicklung aus und zeichnet sich gleichzeitig durch einen effizienteren Ressourceneinsatz aus. Ein Bewusstsein in der hier beschriebenen Weise konnte im Rahmen des Forschungsvorhabens nicht bei den Fachkräften im Sozialraumteam festgestellt werden. Um hier einen Veränderungsprozess einzuleiten, müsste darüber ein sensibler Diskurs geführt werden und ein Qualifizierungskonzept müsste das spezifische Wissen darüber vermitteln.

Einmischung als Ansatz kann hier differenziert werden in die Arbeitsweise des Sozialraumteams und die subjektive Auslegung von Einmischung durch die operative Fachkraft. Das Verbundprojekt kooperiert mit unterschiedlichen angrenzenden Tätigkeitsfeldern und erhöht die Realisierung von fachlichen Zielen durch die bereichsübergreifende Arbeitsweise des Sozialraumteams. Es ist nicht einfach, da sich die Fachkräfte und Einrichtungen mit neuen Anforderungen der Finanzierung und fachlicher Qualität intern auseinandersetzen müssen und gleichzeitig die Kooperationspraxis möglichst effizient gestaltet werden sollte. Durch die Budgetverantwortung bekommt die Zusammenarbeit eine gewisse Handlungsnotwendigkeit, die sich als hilfreich erweist. Allerdings werden keine Strukturen und Regelungen „mitgeliefert“, sodass die Organisation der formalen und fachlichen Zusammenarbeit viele Ressourcen in Anspruch nahm. Dies wird von den Fachkräften auch als Handlungseinschränkung wahrgenommen, denn die Schnelllebigkeit sozialpolitischer Programme verhindert, dass eine fachlich fundierte Auseinandersetzung mit den originären Zielen stattfindet. Die Frage der sozialräumlichen „Einmischung“ als Verbundprojekt wird zwiespältig gesehen. Zwar ist eine aktive politische Einmischung von einigen Vertretern des SRTs gewünscht und als Sozialraumteam auch anders möglich, aber gleichzeitig gibt es auch Vertreter, die dieses Fachgremium damit überfordert sehen. Einig

sind sich die Akteure, dass das formale Stimmrecht positiv zu bewerten ist, aber das Verständnis darüber wie dieses eingesetzt werden könnte, ist sehr unterschiedlich. Die operative Fachkraft interpretiert zudem Programme und Rechtsvorschriften unterschiedlich und füllt ihren Handlungsspielraum bezüglich der Zielgruppe, Mittel und Arbeitsweise unterschiedlich. Dies betrifft das professionelle Selbstverständnis der lokalen Akteure und steht in dieser Arbeit nicht im Fokus.

Der letzte Bereich ist die Aktivierung. Die aktivierende Arbeit mit Bürgern dient der Stärkung der Themen von Bewohnern und Betroffenen und der entsprechenden Einflussnahme auf Planung und Ressourcenverteilung. Mit einer durch Empowerment geprägten Vorstellung von Aktivierung soll die Fokussierung auf die individualisierten Problemursachen verhindert werden und systembezogene Verursachungs- und Verstärkungszusammenhänge aufgedeckt werden. Der individuelle Hilfe- und Betreuungsbedarf wird von den Fachkräften des Sozialraumteams nicht als individuelles Unvermögen gesehen, sondern vor dem Hintergrund gesamtgesellschaftlicher struktureller Bedingungen. In den Zeiten knapper Kassen kürzt der Staat das Sozialbudget und die fehlende Leistungstiefe wird mit Programmen wie die „Sozialräumliche Angebotsentwicklung“ kompensiert. Die fehlenden Ressourcen wären aber notwendig, um das Einflussdefizit der Adressaten zu verändern, deren Selbstwirksamkeit zu stärken und sie zum Akteur der Problemlösung zu befähigen, nicht zur Problemursache. Ein wichtiger Ansatzpunkt ist auch, die Selbstbestimmung und politische Teilhabe im Gemeinwesen zu maximieren. Ziel müsste es sein, die Menschen zu befähigen, sich für Ihre Interessen mit demokratischen Mitteln einzusetzen und sich politisch im Entscheidungsgefüge zu beteiligen.

Wünschenswert wäre eine Debatte darüber, wie das Sozialraumteam einen methodischen Ansatz „von unten“ gestalten könnte, damit die versprochene Beteiligung in der „Sozialräumlichen Angebotsentwicklung“ und weitergehend in der Jugendhilfeplanung eingelöst wird. Als allgemeinerer Auftrag, alle Bürger sollten befähigt werden, die formalen Partizipationsmöglichkeiten in den demokratischen Strukturen wahrnehmen zu können.

#### **4.5 Handlungsempfehlungen: Ein Portfolio als Praxishilfe**

Die Analyse und Bewertung des sozialräumlichen Handlungsansatzes im Stadtteil X kann auch in Form eines Portfolios als Praxishilfe dargestellt werden. Diese Darstellung beinhaltet die vier Handlungsbereiche mit ihren Unterthemen und bietet eine Reflexionsgrundlage für die Fachkräfte in sozialräumlichen Handlungskonzepten. Die Handlungs-

empfehlung besteht darin, die Situation systematisch zu analysieren und auf dieser Grundlage Handlungshindernisse bzw. –spielräume zu identifizieren.

**Abbildung 5: Arbeitshilfe zur Situations- und Problemanalyse in sozialräumlichen Handlungsansätzen**

<b>Handlungsbereich</b>	<b>Vorgegebene Arbeitsaufträge</b>	<b>Eigene Vorstellungen</b>	<b>Hypothesen und Ideen</b>
<b>Strukturelle Umstellung der sozialräumlichen Organisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewusstseinsbildung</li> <li>- Wissens- und Lernkultur verändern</li> <li>- Ziele, Angebote und Methoden</li> <li>- Veränderung der Aufbaustruktur</li> </ul>			
<b>Die Organisations-Ebene als Handlungsansatz</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientierung an dem Willen der Betroffenen</li> <li>- Steuerungsdimension „Wohngebiet“</li> <li>- Finanzierungsform</li> <li>- <b>Sozialraumteams</b></li> <li>- spezifische Sozialraumperspektive</li> </ul>			
<b>Die Jugendhilfeplanung zwischen Bedarfs- und Bedürfnisgerechtigkeit</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planungsprozess</li> <li>- Konzeptioneller Ansatz</li> <li>- Planungsorientierung</li> <li>- Bedarfsermittlung: Sozialberichterstattung und Sozialraumanalyse</li> <li>- Beteiligung: Freie Träger, Adressaten</li> <li>- Beteiligungsformen</li> </ul>			

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Hiltrud von Spiegel (von Spiegel 2008): 157.

## 5 Fazit

Sozialräumliche Handlungsansätze in der Kinder- und Jugendhilfe beinhalten sowohl fachliche als auch finanzielle Aspekte. In der Praxis zeigt sich ein heterogenes Bild bezüglich der Ausgestaltung und Gewichtung dieser Aspekte. Dabei spielt das kommunalpolitische Spannungsfeld eine wichtige Rolle, denn es zeichnet sich im „schlanken Staat“ eine Dezentralisierung staatlicher Aufgaben und eine Übernahme dieser Aufgaben durch kommunale Strukturen ab.

Die Frage nach der Sozialen Gerechtigkeit stellt sich daher erneut. Der zur Definition herangezogene moraltheoretische Ansatz nach Martha Nussbaum setzt an verschiedenen Handlungsebenen an, die zum einen den Menschen mit seinen Bedürfnissen in den Mittelpunkt stellen, zugleich aber auch die Rahmenbedingungen des Systems als Handlungsfeld sozialer Arbeit deklarieren. Zudem schließt die „Theorie des Guten“ eine kritische und zugleich konstruktive Konzeption des Gesellschaftsvertrages ein. Für die Fachkräfte in sozialräumlichen Handlungsfeldern kann dieser Ansatz eine Orientierung bieten, der insbesondere fachliche und ethische Aspekte theoretisch fundiert. Für die Erlangung oder Annäherung an die von ihr angeführten Grundfähigkeiten ist ein advokatorisches Handeln der Sozialen Arbeit nötig und mit dem Fokus auf menschliche Fähigkeiten sind die Grundlagen wie Empowerment oder die Ressourcenorientierung an diese Theorie anschlussfähig. Schließlich impliziert ihre Konzeption einen sozialpolitischen Auftrag an die Soziale Arbeit, nämlich diese aktiv mitzugestalten und sich für bessere institutionelle Rahmenbedingungen einzusetzen. Als konkretes Instrument lässt sich ihre Liste der 10 Grundfähigkeiten anführen, die als Diskussionsgrundlage, konkrete Zielvereinbarung und zur Evaluation dienen kann. Im Bundesmodellprojekt „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ konnten auf dieser Basis fachliche Indikatoren gewonnen werden, die die Wirksamkeit von Hilfen in Faktoren differenzieren. Damit werden fachliche Ziele so formuliert, dass sie der betriebswirtschaftlichen Logik folgen, aber von dieser nicht dominiert werden.

Die empirischen Befunde aus dem Kapitel 4 weisen darauf hin, dass seit der Entstehung des SRTs viel Zeit und Kraft darauf verwendet wurde, eine effektive Arbeitsstruktur zu organisieren, ein gemeinsames Selbstverständnis als Fachgremium zu erlangen und damit die Versäulung der Hilfebereiche zu überwinden. Wesentliche Elemente einer sozialräumlichen Perspektive sind jedoch nicht als handlungsleitende Arbeitsprinzipien oder Ziele bedacht worden. Dazu zählen die konsequente Orientierung an der Zielgruppe sowie die Ressourcenorientierung im Sinne von Aufbau individueller Stärken der Betroffenen oder

Anknüpfen an vorhandene Potenziale im Sozialraum. Dies wird insbesondere bei der Bedarfsermittlung deutlich. Bedarfe werden mit Problemlagen begründet, die Funktion der Projekte ist es, „Bedarfslücken“ zu schließen. Das Bewusstsein für die aufsuchende Arbeit von „unten nach oben“ ist noch nicht erreicht. Diese Kenntnisse und Erfahrungen aus dem Sozialraum könnten daher dafür verwandt werden, die vorwiegend quantitative Datengrundlage der Jugendhilfeplanung mit den Bedürfnissen der Bewohner bzw. der Zielgruppe zu ergänzen. Programmatisch sehen die Globalrichtlinie SAE und die Leitlinie zur Jugendhilfeplanung die Beteiligung der Zielgruppe vor, allerdings fehlt es auf der Ausführungsebene an methodischem Wissen und entsprechenden Ressourcen. Mit dem Fähigkeiten-Ansatz und dem Anspruch der Befähigungsgerechtigkeit würde hier ein Bezugs- und Bewertungsrahmen entstehen, der Partizipationsgerechtigkeit in der Praxis einfordert. Kritisch ist dabei anzumerken, dass sozialpolitische Programmierungen mit ihren kurzen Laufzeiten und Neuerungen die Wirkung haben, dass sich die Fachkräfte organisatorisch, inhaltlich und zeitlich den häufig sich ändernden Umständen anpassen müssen somit weniger Zeit für die pädagogische Arbeit bleibt. Zum anderen geht dadurch das Innovationspotenzial der Fachkräfte an der Basis verloren, denn Handlungsansätze „von unten“ werden nicht aufgegriffen.

Der Trend der Sozialraumorientierung muss im Kontext des Konsolidierungsdrucks gesehen werden, also Zeiten, in denen ökonomische Verfahren auf soziale Dienstleistungen und Organisationen angewendet werden. Positiv gewendet entstehen damit aber auch Chancen. Das Beispiel der „Wirkungsorientierten Jugendhilfe“ zeigt, dass fachlich fundierte Instrumente entwickelt werden können, die Qualität und Wirkungen von Hilfen messen. Damit ist eine fachliche Qualitätsentwicklung gelungen und finanziell gesehen reagiert die Soziale Arbeit qualifiziert auf den gesellschaftlichen Legitimationsdruck bei kostenintensiven Hilfen.

In Deutschland wird die sozialpolitische Gerechtigkeitsdebatte stark verkürzt und polarisierend (populistisch) geführt, da der Fokus auf dem Kostenmanagement liegt. Was geschieht mit den gesellschaftlichen Gruppen, die als unproduktiv gelten? Hier wird perspektivisch die Zuständigkeit der staatlichen Hilfen zu den kommunalen Gebietskörperschaften, den Sozialräumen und der Mildtätigkeit der Bürgergesellschaft durchgereicht. Es bleibt zu diskutieren, ob es einen Gewährleistungsstaat geben muss, "der fair zu denen ist, zu denen die Bürger nicht fair sind." (Dahme, Wohlfahrt 2007: 21; zit. nach Priddat 2003: 394). Damit wird die Rolle für die Akteure in sozialräumlichen Arbeitsfeldern an Bedeutung

gewinnen. Es bleibt für heute und auch zukünftig offen, ob die Fachkräfte für sich eine „Einmischung“ in sozialpolitische Entwicklungen auf kommunaler Ebene als notwendigen Handlungsauftrag bewerten und in welcher Form die konkreten Handlungsspielräume von den Akteuren genutzt werden.

## 6 Verzeichnis der Abbildungen

<b>Abbildung 1:</b>	Die 10 menschlichen Grundfähigkeiten nach Martha Nussbaum	30
<b>Abbildung 2:</b>	Zuordnung der lokalen Zieloperationalisierung zu den 10 Wirkungsdimensionen in Anlehnung an Nussbaum (2000, 2006)	34
<b>Abbildung 3:</b>	Wer steuert eigentlich was?	39
<b>Abbildung 4:</b>	Erster Auswertungsprozess der Experteninterviews	44
<b>Abbildung 5:</b>	Arbeitshilfe zur Situations- und Problemanalyse in sozialräumlichen Handlungsansätzen	59

## 7 Abkürzungsverzeichnis

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden zur Abkürzung immer wiederkehrende Fachtermini verwendet, am Ort erklärt und zur Übersicht hier nochmals gesondert aufgeführt:

ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
Ebd.	ebenda
GWA	Gemeinwesenarbeit
HZE	Hilfen zur Erziehung
JA	Jugendamt
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
OKJA	Offene Kinder- und Jugendarbeit
SAE	Sozialräumliche Angebotsentwicklung
SRO	Sozialraumorientierung
SRT	Sozialraumteam

## 8 Literaturverzeichnis

Bezirksamt Altona, Fachamt Jugend- und Familienhilfe 2007: Bestandsaufnahme drei Jahre Sozialräumliche Angebotsentwicklung Bezirksamt Altona. Bezirksamt Altona: Fachamt Jugend- und Familienhilfe.

Bogner, A. & Menz, W. 2009: Das theoriegenerierende Experteninterview.

Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: . Bogner, A.; Littig, B. & Menz, W.: Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite: 61-98.

Dahme, H. & Wohlfahrt, N. 2007: Aktivierender Sozialstaat und soziale Gerechtigkeit. In: Hellwig, U. & Hoppe, J.R. u.a.: Sozialraumorientierung - ein ganzheitlicher Ansatz. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. Seite: 13-23.

Dahme, H. & Wohlfahrt, N. 2005: Recht und Finanzierung. In: Kessl, F; Reutlinger, C.; Maurer, S. & Frey, O.: Handbuch Sozialraum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite: 263-278.

Deinet, U. 2006: Aneignung und Raum - sozialräumliche Orientierung von Kindern und Jugendlichen. In: Deinet, U.; Gillich, C. & Knopp, R.: Neue Perspektiven in der Sozialraumorientierung : Dimensionen - Planung – Gestaltung. Berlin: Frank & Timme. Seite: 44-63.

Flick, U. 2007: Qualitative Sozialforschung: eine Einführung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Früchtel, F.; Cyprian, G. & Budde, W. 2007: Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfferrich, C. 2005: Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Herrmann, F. 2005: Planungstheorie. In: Otto, H. & Thiersch, H.: Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. München/Basel: Ernst Reinhard Verlag. Seite: 1375-1382.

- Hinte, W. 2007: Fachliche Grundlagen und Chancen sozialräumlicher Ansätze in der kommunalen Jugendhilfe. In: Hellwig, U. & Hoppe, J.R. u.a.: Sozialraumorientierung - ein ganzheitlicher Ansatz. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V. Seite: 24-44.
- Hinte, W. & Treeß, H. 2007: Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe : theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. Weinheim u.a.: Juventa Verlag.
- Jordan, E. 2005: Jugendhilfeplanung. In: Otto, H. & Thiersch, H.: Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. München/Basel: Ernst Reinhard Verlag. Seite: 874-880.
- Kessl, F. 2005: Handbuch Sozialraum. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) 1998:  
Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe. Köln: KGSt.
- Kolvenbach, F. 2008: 16 Jahre Kinder- und Jugendhilfegesetz in Deutschland. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Krone, S.; Langer, A.; Mill, U. & Stöbe-Blossey, S. 2009: Jugendhilfe und Verwaltungsreform. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Langer, A. 2004: Professionsethik und Professionsökonomik : Legitimierung sozialer Arbeit zwischen Professionalität, Gerechtigkeit und Effizienz. Regensburg: Transfer Verlag.
- Mayring, P. 2008: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim u.a.: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. 2006: Experteninterview. In: Bohnsack, R.; Marotzki, W. & Meuser, M.: Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen u.a.: Budrich. Seite: 57-58.
- Nüsken, D. 2008: Wirkungsorientierte Qualifizierung. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe, Nr.: 6, Seite: 232-238.
- Nussbaum, M.C. 2003: Langfristige Fürsorge und soziale Gerechtigkeit. Eine Herausforderung der konventionellen Ideen des Gesellschaftsvertrages. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Band 51, Nr.: 2, Seite: 179-198.

- Nussbaum, M.C., Pauer-Studer, H. & Utz, I. 2009: Gerechtigkeit oder Das gute Leben. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Reutlinger, C. 2008: Raum und soziale Entwicklung: kritische Reflexion und neue Perspektiven für den sozialpädagogischen Diskurs. Weinheim u.a.: Juventa.
- Simon, T. 2007: Kommunale Jugendhilfeplanung: ein Arbeitshandbuch für Ausbildung und Praxis. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag.
- Spiegel, H. von 2008: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. München u.a.: Reinhardt.
- Stascheit, Ulrich 2009: Gesetze für Sozialberufe. 17. Auflage. Frankfurt am Main: Nomos.
- Stövesand, S. 2009: Sozialraumorientierte Soziale Arbeit in Hamburg. In: Standpunkt: Sozial, Nr.: 2, Seite: 77-83.

### **Internetquellen:**

- Albus, S.; Greschke, H.; Klingler, B.; Messmer, H.; Micheel, H.; Otto, H. & Polutta, A. 2010: Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 10. Münster: ISA Planung und Entwicklung GmbH. Internet: <http://www.wirkungsorientierte-jugendhilfe.de/> [01.07.2010].
- Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Soziales und Familie Amt für Familie, Jugend- und Sozialordnung a 2003: Leitlinien zur Jugendhilfeplanung. Internet: <http://www.hamburg.de/fachanweisungen-globalrichtlinien/> [03.03.2010].
- Freie und Hansestadt Hamburg Behörde für Soziales und Familie Amt für Familie, Jugend- und Sozialordnung b 2003: Sozialräumliche Angebotsentwicklung. Internet: <http://www.hamburg.de/fachanweisungen-globalrichtlinien/> [03.03.2010].

## **9 Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Hamburg, 18. August 2010

## **10 Anhang**

<b>Anhang A</b>	Interview Hilfen zur Erziehung	1
<b>Anhang B</b>	Interview Offene Kinder- und Jugendarbeit	5
<b>Anhang C</b>	Interview Allgemeiner Sozialer Dienst	10
<b>Anhang D</b>	Reduktion durch Bündelung, Konstruktion und Integration	16

## Anhang A: Interview Hilfen zur Erziehung

Leitfrage	Prüffragen	
<p>1) Liegt ein <i>sozialräumliches Fachkonzept</i> der Arbeit des SRT's zugrunde? Und wenn ja, welche Bausteine und Elemente sind wesentlich?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Arbeitsform: fallbezogen, fallübergreifend, fallunspezifisch</li> <li>❖ Arbeitsprinzipien und/oder Leitkultur?</li> <li>❖ Welche fachlichen Ziele werden verfolgt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlage ist die Globalrichtlinie, die durch die Fachkräfte und Bedarfe gefüllt wird und daraus sinnvolle Projekte entwickeln.</li> <li>- Persönliche Perspektive: besondere Bedeutung hat die Vernetzung und Zusammenarbeit der Akteure. Das SRT bietet eine Austausch- und Reflexionsebene (Raum), die neue und andere Sichtweisen ermöglichen und konstruktiv für die Angebotsentwicklung sind.</li> <li>- Betonung: das SRT besteht vorwiegend aus operativen Kräften, die mit einer Budgetverantwortung Entscheidungen darüber treffen müssen, ob Projekte umsetzbar sind. Dies schafft einen anderen Zugang zur Angebotsentwicklung. Aus seiner Sicht (HzE-Träger) ist Konkurrenz am freien Markt und um öffentliche Mittel weniger wirksam und effizient. Deshalb ist dieses Kooperationsmodell zwischen den verschiedenen Trägern ein gewisser „Schulterschluss“.</li> <li>- Fallarbeit: Fallberatung hat in der Vergangenheit das 2-stündige SRT-Gremium überfordert, da neben Projektentwicklungs- oder Steuerungsaspekten auch eine gewisse Informationsfunktion gepflegt wird (vergleichbar mit einer Stadtteilkonferenz). Die Möglichkeit der Fallberatung wird seit einem Jahr 2 Std. vor der Sitzung in einer Arbeitsgruppe gegeben. Es wurde ein fester Verfahrensweg etabliert (kollegiale Beratung), dass eine Struktur der Fallbearbeitung ermöglicht. Diese AG wird immer besser von den Kollegen angenommen (Teilnahme) und die Ergebnisse der Fallberatungen erweisen sich hilfreich. Dafür benötigt es einen strukturierten und umfangreichen Rahmen. Voraussetzung ist, dass die Fachkräfte Interesse haben, teilnehmen und auch Fälle einbringen.</li> <li>- Fallunspezifische Arbeit: mehrere Themen zur Ausgestaltung des Sozialraums. Z.B. Auswirkungen der Schulreform oder der „Autobahndeckel“ der A7 (Stadtplanerische Auswirkung). Das SRT entwickelt Positionen und trägt sie nach außen. Nachfrage von mir zur Kooperation mit angrenzenden Arbeitsfeldern (Kita, Schule, Kirche u.a.)? Die Besonderheit im Stadtteil ist „wenig Gefühl der Zusammengehörigkeit“, d.h. es gibt bzw.</li> </ul>

		gab wenig Netzwerkstrukturen und – erfahrungen. Dieses Gremium erfüllt teilweise die Funktion einer Stadtteilkonferenz.
2) Was ist „neu“ bei der <i>Organisationsform Sozialraumteam</i> und wie beurteilst Du den Umsetzungsprozess ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prozess: externe Begleitung und Qualifizierung?</li> <li>❖ Organisations- und Funktionsstruktur des SRT's</li> <li>❖ Vertreter: Träger HzE, Familienförderung, OKJA, ASD</li> <li>❖ Liegt bereits Netzwerkerfahrung vor?</li> <li>❖ Aufgaben: Angebotsentwicklung und Projektauswahl</li> <li>❖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neu ist, dass man Fallarbeit arbeitsbereichsübergreifend macht, dass man im SRT eine Budgetverantwortlichkeit hat, dass man Bedarfe erhebt und daraus Projekte entwickeln kann. Die Autonomie gegenüber dem Amt, da das Votum des SRT bindend ist. Eine neue Struktur und die Gestaltungskraft die sich daraus ergibt - die aber nicht zwingend an diese Organisationsform gebunden ist. Als Begleitung des SRT's gibt es eine externe professionelle Moderation (unabhängig und teuer), die z.B. die Einrichtung einer Steuerungsgruppe des SRT's vorgeschlagen hat (eine Art Team-Coaching). Dadurch entstand eine höhere Effizienz der Arbeitsform, aber auch inhaltlich kamen dadurch Methoden wie die „kollegiale Beratung“ (Fallberatung) zum Einsatz.</li> <li>- Organisations- und Funktionsstruktur des SRT's gibt es mit folgenden Elementen: Moderation, Steuerungsgruppe (Vorbereitung von Themen), sowie die AG's: Einzelfall, Evaluation, „Autobahndeckel“, Gewalt, Schulentwicklung.</li> <li>- Vertreter: von amtsseite gewünscht der ASD, regionale HzE-Träger, OKJA, Kita, Schule. Zwang? Nein, aber gewünscht. Gerade Kita's sind regional wichtige Akteure, aber oft nicht eingebunden. Daraus können Kooperationspartner für präventiv wirksame Projekte entstehen. DAS fachliche Ziel: wo kann man bereits frühzeitig ansetzen (Prävention)? Familienförderung ist durch Elternschule, Adebar vertreten (wenige Einrichtungen in Bahrenfeld)</li> </ul>
3) Wie wirkt sich die <i>sozialräumliche Steuerung</i> auf den verschiedenen Kooperations- und Leistungsebenen aus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Akzeptanz der „Fachanweisung“?</li> <li>❖ Kooperative Steuerung: welche Kooperationskultur zwischen ÖT und FT?</li> <li>❖ Sozialraumbudget: Unterstützt die Finanzierungsform die fachlichen Ziele?</li> <li>❖ Sozialraumteams:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachanweisung: das JA hat für die Region I frühzeitig die Beteiligung der lokalen Akteure und Träger gesucht und dadurch ist eine gute Akzeptanz der SAE entstanden. Etwas schwierig gestaltet sich die Rückkoppelung an die Lenkungsgruppe (Vertreter der SRT's der Region I + Regionalleiter vom JA), das Ziel ist die Entwicklung der Region. Übergeordneter Austausch, z.B. aktuelle Planungen des JA's oder Aktivitäten aus den anderen SRT's. ABER: die Gestaltungsmöglichkeit ist beschränkt, z.B. die Entwicklung von Projekt-Bausteinen. Das Amt dominiert als steuerndes Organ und es herrscht eine Art: „Delegiertenprinzip, die Delegierten geben Informationen rein und nehmen</li> </ul>

	<p>Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fachcontrolling: Leistungsnachweise basierend auf fachlichen Standards und Zielen?</li> </ul>	<p>Informationen mit raus“. Aktuelles Thema sind Kriterien für die Entwicklung von Projekt-Bausteinen, die gemeinsam für die Region I und II in Zukunft gelten sollen. Dies ist schwierig, da die Entscheidungswege nicht vergleichbar sind (lockerer Verbund vs. hierarchische Lenkung).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Budgetverantwortung: er versteht die 45.000,- EUR/jährlich dazu Bedarfslücken zu schließen und dass zu schaffen, was fehlt. Wenn daraus größere Bedarfe festgestellt werden müssen andere Finanzierungsformen gefunden werden, z.B. Regelfinanzierung, da mehr Budget eine Überforderung bedeuten würden. Mit ca. 5.000 – 10.000,- EUR pro Projekt kann man viele kleine Projekte anbieten.</li> <li>- Fachcontrolling: der Sachbericht bedient fachliche Gesichtspunkte wie Ergebnis und Erfolg. Dieser deckt aber auch eindeutige Controlling-Aspekte ab, wie z.B. Einzelfallwirksamkeit. Beides ist berücksichtigt und gut gelöst. Der zeitliche Aufwand dafür ist legitim, sogar gerade im Vergleich besser: ein 10.000,- Euro Projekt SAE steht etwa 5 Fachleistungsstunden einer wöchentlichen Hilfe pro Jahr gegenüber (Hilfplangespräche, Protokolle und Vorbereitung).</li> </ul>
<p>4) In welcher Form ist das SRT an der lokalen <i>Jugendhilfeplanung</i> beteiligt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Datengrundlage: werden qualitative Daten berücksichtigt?</li> <li>❖ Wo und wie werden neue Bedarfe festgestellt (z.B. fallunspezifische Arbeit)?</li> <li>❖ Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanerin?</li> <li>❖ Zusammenarbeit mit dem Jugendhilfeausschuss?</li> <li>❖ Werden Ergebnisse aus dem Fachcontrolling kommuniziert und zur Diskussion gestellt (z.B. Fachtagung)?</li> <li>❖ Fachpolitische</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwer von ihm einzuschätzen. Eine Beteiligung ist gewollt, inwieweit diese Aspekte tatsächlich einbezogen werden kann er nicht einschätzen. Eine Besonderheit besteht darin, dass die JHP aus dem JA herausgelöst wurde und als eigenes Fachamt „Sozialraummanagement“ neue Möglichkeiten hat, gerade auch qualitative Daten zu generieren (Vermutung).</li> <li>- Neue Bedarfe: präventive Arbeit, i.S.v. „Bedarfslücken schließen“ (siehe auch oben).</li> <li>- Er sieht das Bemühen von Seiten der Jugendhilfeplanerin, die versucht Aspekt der SRT's zu integrieren.</li> <li>- Punktueller Kontakt: z.B. wurden die SAE-Projekte dort vorgestellt. Der JHA hat in der Praxis keine Entscheidungsmacht über die Projektvergabe. Die SRT's haben hier die Entscheidungsverantwortung und werden maximal vom Regionalleiter (Lenkungsgruppe) „korrigiert“ -&gt; hohe Autonomie!!</li> <li>- Auswertungstagungen fanden statt: er hat zuletzt 2009 teilgenommen</li> <li>- Fachpolitische Einmischung: Bezirklich oder Fachamt? Bezirklich gibt es eine</li> </ul>

	Einmischung erwünscht?	konstruktive Austauschkultur. <u>Exkurs RISE</u> : als dieses 10 Mio-Programm verabschiedet wurde, wurden von behördlicher Seite bereits Entscheidungen getroffen, wo man schauen muss, wie sich der Gestaltungsraum der SRT's entwickelt und ob dieser gewollt ist. Diese Veränderung geht mit einer speziellen „neuen“ Koordinationsstelle im JA einher, die sich nur um das Thema dieser Arbeit kümmert und als direkte Ansprechpartnerin fungiert (Zentralisierung). Hier ist eine Entwicklung im Gange, die neue Strukturen legt. Aus seiner Sicht müsste es noch strukturiertere Verfahren der Kommunikation zwischen den Steuerungsebenen geben, z.B. eine Bedarfserhebung bei den Beteiligten mittels besserer Instrument (direkt, schnell, durchlässig).
5) Welche Rolle spielt die <i>Beteiligung der Zielgruppe</i> im SRT (Bedarfsorientierung)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gibt es Formen der Beteiligung der Zielgruppe?</li> <li>❖ Sozialraumressource: welche Rolle spielt z.B. Freiwilligenarbeit, aktive Verbände, Vereine, Clubs, Initiativen</li> <li>❖ Flexibilisierung: Lösung vor Ort und aus einer Hand?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Immer nur indirekt durch die vertretenen Fachkräfte. Es gibt keine regulären Formen der Beteiligung. Es gab ein Schul-Projekt mit direkter Beteiligung. Und die AG Evaluation hat eine Art Reflexionsbogen entwickelt, wo die Betroffenen eine Rückmeldung geben können.</li> <li>- Arbeitsprinzip als Beteiligung nur aus dem professionellen Handeln heraus. Würde das SRT aus seiner Sicht überfordern.</li> <li>- Entwicklungsmöglichkeit einzelfallwirksamer Angebote, die man flexibel gestalten kann mit den Kräften die sich im SRT bündeln.</li> <li>- Baustein-Laufzeit: auch in Diskussion, aber max. 3 Jahre. Projekte können nach entsprechender Prüfung auch in eine andere Finanzierungsform übergeleitet werden, z.B. Regelfinanzierung.</li> </ul>
6) Wo siehst Du <i>Chancen und Grenzen</i> des SRT's?	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Risikoverlagerung: Planungssicherheit, Dokumentation, Arbeitsverdichtung</li> <li>❖ Gleiche Ziele</li> <li>❖ Zugewinn an Handlungsspielräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensivere Zusammenarbeit, also tiefer und weitreichender.</li> <li>- Gestaltungsraum: Einfluss nehmen über die originären Ziele Budgetverantwortlichkeit für Projektaufbau und Einzelfallarbeit. Es besteht eine Chance politisch wirksam zu werden, die aber wenig genutzt wird.</li> <li>- Grenze: man muss Prioritäten setzen, sich also nicht mit zuviel Themen überladen. Klarheit über die Themen- und Handlungsschwerpunkte.</li> <li>- Die Steuerung im SRT ist so gut eingespielt, dass keine merkliche Arbeitsverdichtung oder Belastung auf den operativen Kräften zu beobachten ist.</li> <li>- Die derzeitige Konzeption der Organisationsform SRT im Stadtteil X funktioniert.</li> </ul>

## Anhang B: Interview Offene Kinder- und Jugendarbeit

Leitfrage	Prüffragen	
<p>7) Liegt ein <i>sozialräumliches Fachkonzept</i> der Arbeit des SRT's zugrunde? Und wenn ja, welche Bausteine und Elemente sind wesentlich?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Arbeitsform: fallbezogen, fallübergreifend, fallunspezifisch</li> <li>❖ Arbeitsprinzipien und/oder Leitkultur?</li> <li>❖ Welche fachlichen Ziele werden verfolgt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsformen? Fallbezogen gibt es die „Einzelfall-AG“, die aus Vertretern aus jedem Arbeitsbereich besteht und offen für alle Akteure aus dem Sozialraum ist. Eine erweiterte kollegiale Beratung, die im Gremium selbst nicht geleistet werden kann. Dort sind Themen der Organisation und Prioritäten-Setzung von diesen wesentlich. Fallübergreifend entsteht durch die enge Kooperation in der AG. Fallunspezifisch wäre die allgemeine Arbeit des SRT's zu sehen, die Bedarfsermittlung und angemeldete Themenschwerpunkte von einzelnen Fachkräften/Vertretern, wie z.B. Gewalt als Stadtteilproblem.</li> <li>- Es gibt kein explizites Fachkonzept für das SRT Bahrenfeld, aber bestimmte Bausteinkriterien nach den Projekte ausgewählt werden.</li> <li>- Auf der Grundlage der Globalrichtlinie sind in den Stadtteilen unterschiedliche SRT's entstanden, also jeder Sozialraum hat sich sein eigenes Team nach seinen Besonderheiten „gestrickt“. Es gab die Freiheit zu schauen was passt.</li> <li>- Die Zielsetzung ist klar: 1) es sollen HzE-Gelder eingespart werden. Das Geld für die „eingesparten“ Fälle/Maßnahmen wird verlagert. 2) Zielentwicklung entsteht auch durch regelmäßige Bedarfsermittlungen im SRT: „Wir sammeln aus allen Blickwinkeln wer, wo, welche Bedarfe sieht.“ Elternarbeit und frühkindliche Hilfen sind dabei in den Fokus gerückt und sind zum Schwerpunktthema geworden. Für die Bedarfe im Arbeitsbereich der OKJA muss sie viel kämpfen „unser Klientel wird hier gar nicht gesehen.“ Und wird auch Konfliktpotenzial gesehen. Z.B. es gibt das Projekt Job und Schullaufbahn-Beratung für Jugendliche. Aus ihrer individuellen Perspektive gibt es für dieses Thema wenig inhaltliche Auseinandersetzung im SRT. „Ich habe das Gefühl, dass ich ein bisschen Lobby-Arbeit für unsere Zielgruppe machen muss.“</li> <li>- Wie läuft die Bedarfsermittlung? Es wird alles in die Waagschale geworfen. Es gibt schon Projekte die in die Regelfinanzierung gewechselt sind. In einer längeren Teamsitzung wird auf einer „Meta-Ebene“ geschaut, welche Zielgruppen und Bedarfe noch nicht ausreichend abgedeckt sind.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsprinzipien? Es gibt eine formelle GO. Anfänglich gab es Schwierigkeiten sich zu organisieren und eine geeignete Kommunikationsform zu finden. Wichtig waren Aspekte wie Gleichberechtigung der Vertreter aus den unterschiedlichen Arbeitsbereichen und damit verbunden der Prozess, wie man konstruktiv und fachlich arbeiten will.</li> </ul>
<p>8) Was ist „neu“ bei der <i>Organisationsform Sozialraumteam</i> und wie beurteilst Du den Umsetzungsprozess?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prozess: externe Begleitung und Qualifizierung?</li> <li>❖ Organisations- und Funktionsstruktur des SRT's</li> <li>❖ Vertreter: Träger HzE, Familienförderung, OKJA, ASD</li> <li>❖ Liegt bereits Netzwerkerfahrung vor?</li> <li>❖ Aufgaben: Angebotsentwicklung und Projektauswahl</li> <li>❖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neu ist die Verpflichtung die dahinter steht. Es gab zuvor Netzwerkstrukturen/Vernetzung und Treffen zwischen den Einrichtungen, die auch heute im SRT dabei sind, aber eher eine Art freiwilliger „pädagogischen-Stammtisch“ war (ohne Stimmrechte).</li> <li>- Durch Budgetverantwortung entstanden Gestaltungs- und Arbeitsmöglichkeiten. Zudem gibt es die Steuerungs- und Lenkungsgruppen die auf den „höheren“ Ebenen sicherstellt, dass die Inhalte aus Bahrenfeld weiter getragen werden, z.B. in die Jugendhilfeplanung einfließen. Diese klaren Kommunikationsstrukturen ermöglichen einen Zugang zu den „höheren“ Hierarchieebenen.</li> <li>- Qualifizierung: es gab die externe Moderation ansonsten: „wurde man da so rein geschupst.“ Die tradierten Vorurteile zwischen den Arbeitsbereichen (HzE und OKJA) hinderte die Arbeit und konnte durch eine externe Moderation beseitigt werden.</li> <li>- Vertreter: ASD, HzE, OKJA, Schulsozialpädagogen (nur Gesamtschule, nicht die Grundschulen) und die Beratungseinrichtungen.</li> <li>- Straßensozialarbeit? Nein, aber das Joshua-Projekt arbeitet auch „aufsuchend“, aber genau diese Arbeit muss noch ausgebaut werden. Genau ihr Thema.</li> <li>- Kernaufgaben: regelmäßige Bedarfsermittlung „wo braucht es noch was?“, Einsparung von HzE-Maßnahmen unterstützt sie allgemein nicht, da die Erfahrung gezeigt hat, dass Betreuungsbeistand oder Familienhilfe wichtig ist und gebraucht wird. Das übergeordnete Ziel ist für sie die Entsäulung der Arbeitsbereiche, dass ist nach einem schwierigen Annährungsprozess gelungen und da möchte sie weiter daran arbeiten: „da es tatsächlich gut funktioniert“. Man kann auf die Zielgruppe schauen, statt auf seine eigene Organisationsstruktur.</li> </ul>
<p>9) Wie wirkt sich die <i>sozialräumliche Steuerung</i> auf den</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Akzeptanz der „Fachweisung“?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es gab vor der Fachanweisung Treffen mit Vertretern aus allen Arbeitsbereichen, die aber sehr formal im Rathaus mit dem Bezirksamtleiter stattfand und eher die</li> </ul>

<p>verschiedenen Kooperations- und Leistungsebenen aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kooperative Steuerung: welche Kooperationskultur zwischen ÖT und FT?</li> <li>❖ Sozialraumbudget: Unterstützt die Finanzierungsform die fachlichen Ziele?</li> <li>❖ Sozialraumteams: Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung</li> <li>❖ Fachcontrolling: Leistungsnachweise basierend auf fachlichen Standards und Zielen?</li> </ul>	<p>Positionen verschärft hat. Es war klar das es perspektivische die SAE geben wird und man wurde noch gefragt wie man es ausrichten will. Zur Akzeptanz hat beigetragen, dass frühzeitig dazu Gespräche geführt wurden und man sich langsam auf diese Veränderung einstellen konnte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sozialräumliche Steuerung? Die Zusammenarbeit verlief zu Beginn schlecht: „jeder Arbeitsbereich gesagt hat, weshalb er das eigentlich doof findet“. Die gemeinsame Aufgabe ein finanzielles Budget zu verwalten, hat geholfen diese „Abcheck-Phase“ zu überwinden. Mit dem JA gab es schon immer einen guten Kontakt, aber die größte Verbesserung besteht in der Gesprächskultur mit den HzE-Trägern.</li> <li>- Sozialraumbudget: die Kriterien sind nicht so schwierig. Probleme gibt es damit „Neuen“ Vertretern das Verfahren zu kommunizieren, der Verwaltungsaufwand wird zwar von einem Träger übernommen, aber oft werden die Abgabefristen von Anträgen nicht eingehalten (10 -12 Einrichtungen). Hier fehlt noch die organisatorische Arbeitsroutine.</li> <li>- Fachcontrolling? Zum Berichtswesen „Ganz ehrlich, weiß bei uns glaube ich niemand wer diese Berichte überhaupt liest, wer das eigentlich wie auswertet.“ Es werden Zweckvereinbarungen und ein Sachbericht geschrieben, sowie ein statistischer Berichtsbogen ausgefüllt. Aber es gibt keine Kriterien darüber, dass macht jeder so wie er es denkt. Dies ist und wird im SRT auch Thema, weniger um zu standardisieren, als eine Transparenz für die Kriterien der Erfolgskontrolle zu schaffen. Die Bewertung erfolgt eher nach subjektiver Einschätzung, statt an objektiven und qualitativen Daten.</li> </ul>
<p>10) In welcher Form ist das SRT an der lokalen <i>Jugendhilfeplanung</i> beteiligt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Datengrundlage: werden qualitative Daten berücksichtigt?</li> <li>❖ Wo und wie werden neue Bedarfe festgestellt (z.B. fallunspezifische Arbeit)?</li> <li>❖ Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanerin?</li> <li>❖ Zusammenarbeit mit dem Jugendhilfeausschuss?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwierige Frage, da die Verwaltungsreform (ca. 2008/2009, z.B. FA Sozialraummanagement) in den Jugendämtern neue Strukturen geschaffen hat und ihr die Wege noch nicht klar sind, wie man Einfluß nehmen kann. Zum Beispiel ist der Schritt unklar, wie man ein Projekt in die Regelfinanzierung bekommt.</li> <li>- Bedarfsermittlung (siehe oben)</li> <li>- Jugendhilfeplanerin: persönlich ist das Verhältnis zu Frau Brakhage sehr gut, da diese früher Abteilungsleiterin der OKJA war. Auf der Offiziellen Ebene gibt sie im SRT viel Input für die Bereiche die sie im „Kommen“ sieht (Trends u.ä.). Es gibt keinen regelmäßigen und festgeschriebenen Austausch mit der JHP.</li> <li>- Es gibt keine Zusammenarbeit der SRT mit</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Werden Ergebnisse aus dem Fachcontrolling kommuniziert und zur Diskussion gestellt (z.B. Fachtagung)?</li> <li>❖ Fachpolitische Einmischung erwünscht?</li> </ul>	<p>dem JHA. Dieser ist aber für die normalen Anträge zuständig, also für die Projektbewilligung.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertungstagungen finden jährlich statt auf der regionalen/bezirklichen Ebene. Im Kleinen im Rahmen der Bedarfsermittlung</li> <li>- „Man spricht schon mit einer anderen Stimme, wenn man sich mit anderen Arbeitsbereichen zusammen tut.“ Es gab im Bezirk (seit 10 Jahren dort tätig) schon immer eine gute Zusammenarbeit mit der Politik. Gut ist die formale Sicherheit der Stimme, falls durch politische Veränderungen dies gefährdet würde, gerade weil dies auch an Personen gebunden ist.</li> </ul>
11) Welche Rolle spielt die <i>Beteiligung der Zielgruppe</i> im SRT (Bedarfsorientierung)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gibt es Formen der Beteiligung der Zielgruppe?</li> <li>❖ Sozialraumressource: welche Rolle spielt z.B. Freiwilligenarbeit, aktive Verbände, Vereine, Clubs, Initiativen</li> <li>❖ Flexibilisierung: Lösung vor Ort und aus einer Hand?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Beteiligung der Zielgruppe spielt keine große Rolle, es ist schon so: „dass wir als Pädagogen sagen, wer braucht da was“. Es gibt einen kleinen Fragebogen um die Projekte auszuwerten, also wie zufrieden die Betroffenen damit sind. Es fließt aber nicht systematisch in die konkrete Bedarfsermittlung ein. Das SRT hat sich da keine strukturellen Bedingungen geschaffen.</li> <li>- Ressourcenorientierung? Eher weniger. Das SRT empfindet sich eher als gemeinschaftlicher Fachzirkel: „man bleibt eher unter sich.“</li> <li>- Flexibilisierung? Die Projekte haben zur Planungssicherheit eine Laufzeit. Die Zusammenarbeit und der Austausch von Kapazitäten funktioniert schnell: „da sind dann die Wege kurz“.</li> </ul>
12) Wo siehst Du <i>Chancen und Grenzen</i> des SRT's?	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Risikoverlagerung: Planungssicherheit, Dokumentation, Arbeitsverdichtung</li> <li>❖ Gleiche Ziele</li> <li>❖ Zugewinn an Handlungsspielräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancen: sehr wichtig ist die fachliche Entwicklung durch die Zusammenarbeit mit allen Arbeitsbereichen.</li> <li>- Grenzen: „es ist und bleibt eine Maßnahme von oben, die als Sparmaßnahme gesehen wird.“. Konkret und gefühlt sind Mittel vorhanden, aber grundsätzlich steht sie nicht dahinter HzE-Maßnahmen zu verkürzen bzw. zu verhindern. Das ist nicht die Lösung des Problems und auf dieser Ebene kann man nicht die gesamtgesellschaftlichen Probleme lösen, dass viele Menschen mit Hilfe- und Betreuungsbedarfen einschließt: „Die SAE ist Politik, keine Pädagogik!“. Zudem ist die Einbindung der Schulen schwierig, da die SSA zwar engagiert sind, aber nicht deren Leitungsebenen durchdringen können. Da sind sie nicht weiter gekommen</li> <li>- Perspektive: RISE? Will das nicht so negativ sehen, da sie SAE mittlerweile auch gut findet, aber es ist schwierig sich mit diesen vielen Programmen (RISE, regionale Bildungskonferenzen) auseinanderzusetzen. Es wird viel an der Struktur gemacht, was</li> </ul>

		<p>aber fehlt ist das Sozialbudget im Grundsatz. Als Einrichtungsleitung ist sie viel mit Gremienarbeit, Netzwerken und AG's für sozialpolitische Neuerungen beschäftigt. Vielleicht wäre es besser erstmal so „im Kleinen“ weiterzuarbeiten, bevor direkt das nächste Programm darauf gesetzt wird. Das ist Arbeitszeit, die nicht in die Arbeit mit den Jugendlichen fließt. „Ich persönlich finde es gerade tatsächlich ein bisschen viel.“</p>
--	--	--

## Anhang C: Interview Allgemeiner Sozialer Dienstag

Leitfrage	Prüffragen	
<p>13) Liegt ein <i>sozialräumliches Fachkonzept</i> der Arbeit des SRT's zugrunde? Und wenn ja, welche Bausteine und Elemente sind wesentlich?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Arbeitsform: fallbezogen, fallübergreifend, fallunspezifisch</li> <li>❖ Arbeitsprinzipien und/oder Leitkultur?</li> <li>❖ Welche fachlichen Ziele werden verfolgt?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seit 2006 beim ASD und im SRT</li> <li>- Globalrichtlinie SAE von 2003 bestimmt die fachlichen Standards und es gibt Bausteinkriterien. Aus seiner Sicht verändert sich der Schwerpunkt in Richtung personen- und familienbezogener Hilfen und Niedrigschwelligkeit soll beibehalten werden.</li> <li>- Fallbezogene Arbeit: Zuerst gab es mit der AG Fallarbeit Schwierigkeiten mit der Falleingabe. Die Einschätzungen der Fachkräfte waren sehr unterschiedlich und manchmal wurde die Fragestellung dazu genutzt einen Hilfebedarf zu begründen. Seit 1 Jahr funktioniert die AG mit der Methode Kollegiale Beratung ganz gut. Er konnte die Fachlichkeit und Sichtweisen seiner Kollegen neu wahrnehmen, also wer, wann, was beiträgt. „Man erlebt sich einfach anders, wenn man über eine fachliche Sache spricht, als wenn man ja über die sonst Abläufe und sonstwas spricht“. Die Vorgaben durch das Konzept waren hilfreich, insbesondere die Rolle der Moderation. Allgemein ist die neutrale Moderation eine wichtige Funktion in der Arbeit des SRT's. Die Mitglieder würden mit dieser Funktion in einen Rollenkonflikt geraten. Man kann den andern anders einschätzen, man bekommt andere Sachen mit, z.B. welche Probleme bzw. Schwierigkeiten in den Einrichtungen bestehen. Aktuell: welcher Hilfebedarf und/oder HzE-Bedarf soll geklärt werden und ist das JA bereits beteiligt. Es gab Fälle, wo Kollegen aus dem JA bereits eingeschaltet waren und dann ohne ihr Wissen Einschätzungen gemacht wurden, ggf. auch mit dem Interesse aus den Angeboten der SAE Hilfen zu nutzen. Dieses Problem soll durch Transparenz gelöst werden, also eine Info an die Fachkraft bzw. die Einladung in die AG.</li> <li>- Fallbezogene Arbeit? Findet sich in der AG</li> <li>- Fallübergreifende Arbeit? Bsp aus einer Jugendeinrichtung. Dort waren über 18-Jährige und das stellte eine Problemlage dar. Es gab einen gemeinsamen Lösungsversuch und Vorschläge aus dem Gremium. Dabei wurde deutlich, dass andere Sozialräume gleiche Probleme haben und es entstand ein Kooperationsprojekt (Übergang Schule-Beruf),</li> </ul>

		<p>dass mit zusätzlichen Mitteln ausgestattet wurde. Eine übergreifende Problemlage, die sich aus Einzelfällen ergibt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsprinzipien und/oder Leitkultur? Geschäftsordnung bündelt dies</li> <li>- Fachliche Ziele? Vernetzung ist sehr hilfreich, um in anderen Bereichen nachzufragen und auch „bekannte“ Angebote zu nutzen (Ansprechpartner). Das Bewusstsein erweitert sich für die Problemlagen im Sozialraum, d.h. die verschiedenen Erfahrungen, Ein- und Zugänge, sowie Beobachtungen erweitern den Blick.</li> </ul>
<p>14) Was ist „neu“ bei der <i>Organisationsform Sozialraumteam</i> und wie beurteilst Du den Umsetzungsprozess?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Prozess: externe Begleitung und Qualifizierung?</li> <li>❖ Organisations- und Funktionsstruktur des SRT's</li> <li>❖ Vertreter: Träger HzE, Familienförderung, OKJA, ASD</li> <li>❖ Liegt bereits Netzwerkerfahrung vor?</li> <li>❖ Aufgaben: Angebotsentwicklung und Projektauswahl</li> <li>❖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was ist neu...vor den SRT's gab es auch schon Vernetzungs-strukturen, „Stadtteilgespräche“ oder so. Jetzt gibt es finanzielle Mittel, die dem SRT zur Verfügung stehen. Die Verantwortung wurde von der Lenkungsgruppe auf die SRT übertragen, die damit auch für die Evaluation und Überprüfung der Wirksamkeit ihrer Projekte zuständig sind.</li> <li>- Prozess? Kein Träger wurde gezwungen an dem SRT teilzunehmen (Freiwilligkeit), aber es stehen eben knappe Ressourcen zur Verfügung. Schwierigkeiten sieht er bei dem zeitlichen Aufwand der Vor- und Nachbereitung, Sitzungen usw. Es ist wichtig, dass man etwas einbringen kann und wer, wie viel Einsatz bringt ist je nach Belastung und Motivation unterschiedlich. Der ASD war auch schon in den vorherigen Vernetzungsstrukturen vertreten, allerdings war die Beteiligung sehr unterschiedlich. Bevor die Moderation eingerichtet wurde, gab es in der Gruppe das Problem, dass es einen „harten“ Kern gab, die neue Mitgliedern nicht „rein gelassen“ hat (Gruppendynamik). Dieses Problem wurde praktisch aufgearbeitet und reflektiert. Eine Veränderung resultierte dadurch, dass die Sitzungen in den verschiedenen Einrichtungen im Wechsel stattfinden. Zu Beginn war Konkurrenz ein großes Thema, da gerade gegenüber neuen Mitgliedern und Einrichtungen eine gewisse Skepsis herrschte. Dieses Problem konnte über einen offenen Dialog geklärt werden und hat sich zu einer Kooperation entwickelt, das sich die Träger bezüglich der Hilfen, Angebote und Kapazitäten gemeinsam „kollegial“ ergänzen bzw. abstimmen. Diese Praxis ermöglicht auch eine persönlichere Betreuung und ggf.</li> </ul>

		<p>Überleitung der Hilfesuchenden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterbildung/Qualifizierung? Mehrere Vertreter der Leitungsebene des JA haben sich aktiv am Prozess beteiligt und diesen „mitgetragen“. Die Erfahrung hat zudem gezeigt, dass die Sitzungen vorbereitet werden müssen, da die große Runde sonst nicht effektiv arbeiten kann. Daraus entstand die sogenannte Steuerungsgruppe, die die Themen vorstrukturiert. Dieses „Vorsteuern“ stößt auch teilweise auf ihre Grenzen, aber das Thema wird dann wieder „neu“ aufgegriffen (sachlich). Die Funktion einer Moderation wird nochmals als sehr hilfreich betont.</li> <li>- Vertreter? HzE, OKJA, ASD, Schulen, frühe Hilfen, Kita, Kirchen, Beschäftigungsträger = große Durchmischung!</li> </ul>
<p>15) Wie wirkt sich die <i>sozialräumliche Steuerung</i> auf den verschiedenen Kooperations- und Leistungsebenen aus?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Akzeptanz der „Fachanweisung“?</li> <li>❖ Kooperative Steuerung: welche Kooperationskultur zwischen ÖT und FT?</li> <li>❖ Sozialraumbudget: Unterstützt die Finanzierungsform die fachlichen Ziele?</li> <li>❖ Sozialraumteams: Dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung</li> <li>❖ Fachcontrolling: Leistungsnachweise basierend auf fachlichen Standards und Zielen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Siehe oben</li> <li>- Kooperative Steuerung? Aus Sicht des ASD (ÖT) wird kein Anspruch auf die Ressourcen erhoben, da er kein eigenes Projekt anbietet. Es bleibt die Möglichkeit „neue“ Projekte mit zu entwickeln und daraus hat er eine „neutrale“ Rolle. Es ist interessant welche Träger welche Anträge einbringen. Am Beispiel der Ausbildung „Kinderschutzkraft“. Veränderung im SGB VIII, nimmt die freien Träger mit in die Verantwortung. Dort konnte er beobachten, dass z.B. Erzieherinnen: „wenn die dann eine Einschätzung vorgenommen haben, dass die sehr emotional war und wenig so an bestimmten Kriterien orientiert war.“ Das SRT hat eine ähnliche Wirkung auf ihn wie diese Ausbildung. Jetzt gibt es bis auf wenige Ausnahmen klare Standards und Kriterien nach denen gearbeitet wird.</li> <li>- Aufgaben/Arbeitsstruktur: die Zugänge im lokalen Hilfesystem sind da. Das SRT ist kein neues Notfallmanagement, sondern eine zusätzliche/andere Arbeitsstruktur mit der Aufgabe Bedarfe zu erkennen und sich zu vernetzen. Das ermöglicht in vielen Fallverläufen einen „kurzen“ Weg: „ich kenne viele Fälle, wo ich in Einrichtungen einfach mal nachfrage, wie läuft’s den? Muss ich mich da mal einschalten?“. Es entstehen Arbeitsbeziehungen, wo man besser einschätzen kann worum es geht. Wichtig ist innerhalb des ASD’s bzw. JA, dass die Verläufe transparent sind (Arbeitskultur), d.h. wenn Einschätzungen zu HzE angefragt</li> </ul>

		<p>werden, dann sollten die Eltern über diesen Kontakt informiert werden. Wenn dies nicht geschieht, wird dies als eine informelle Anfrage gewertet, da diese „missbräuchliche“ Form für die Arbeit nicht gut ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sozialraumbudget: eigentlich funktioniert das Konzept gut. Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Bausteinkriterium „Laufzeit“ zum Schwachpunkt geworden ist. Erfolgreiche Projekte können nach 3 Jahren in SAE-Finanzierung nach Einschätzung der SRT's in langfristige Finanzierung von weiteren 3 Jahren übernommen werden. Daraus ist die Frage entstanden, was nach diesen 3 Jahren ist (Planungssicherheit)? Zudem blockieren bewährte Angebote auch neue und gute Projekte (Innovation vs. Bewährungsfrist)? Gibt es die Möglichkeit, dass erfolgreiche Projekte schneller in eine andere Finanzierungsform übergeleitet werden können? Und wenn ja, nach welchen Standard bzw. Kriterien wird das bewertet? Zudem werden die Laufzeit-Hürden schon „unter der Hand“ umgangen, indem Projekte z.B. andere Namen bekommen. Die Grundidee ist schon, dass man verschiedene Bedarfe erkennt und Angebote bzw. Projekte „ausprobiert“.</li> <li>- Fachcontrolling? Es gibt Evaluationsbögen. Es gibt die Schwierigkeit die Familien/Zielgruppe selbst zu fragen und damit auch die Nachhaltigkeit zu bewerten/prüfen. Fallzahlen werden zukünftig wichtiger werden, also in der Entwicklung hin zu mehr personen- und familienbezogenen Hilfen. Seine Einschätzungen: wie viel Beratungen, Kontakte. Eine Arbeitsbeziehung besteht dann, wenn mehr als 3 Kontakte entstanden sind.</li> </ul>
<p>16) In welcher Form ist das SRT an der lokalen <i>Jugendhilfeplanung</i> beteiligt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Datengrundlage: werden qualitative Daten berücksichtigt?</li> <li>❖ Wo und wie werden neue Bedarfe festgestellt (z.B. fallunspezifische Arbeit)?</li> <li>❖ Zusammenarbeit mit der</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unabhängig von den SAE-Mitteln nicht, also in Form eines eigenständigen Votums. Der Wusch des SRT's geht aber in diese Richtung. Hier sieht er allerdings die Grenze durch die Kapazitäten, die nur mit mehr Ressourcen behoben werden könnten. Indirekt haben sie durch ihre Projekte bzw. die ermittelten Bedarfe und Lücken schon einen Einfluss. (Dokumentation). Politisch besteht auch ein Interesse, zum einen weil mehr Mittel bereit gestellt werden und zum andern auch Kontakt zum JHA besteht.</li> <li>- Jugendhilfeplanerin: sie ist insbesondere eine wichtige Informationsträgerin, die immer</li> </ul>

	<p>Jugendhilfeplanerin?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zusammenarbeit mit dem Jugendhilfeausschuss?</li> <li>❖ Werden Ergebnisse aus dem Fachcontrolling kommuniziert und zur Diskussion gestellt (z.B. Fachtagung)?</li> <li>❖ Fachpolitische Einmischung erwünscht?</li> </ul>	<p>wieder zu aktuellen Themen eingeladen wird, weil sie nah dran ist (z.B. Schulreform)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auswertungen/Fachtagungen: er ist sich nicht sicher, dass diese Auswertungen bzw. Fachtagung jährlich stattfinden. Hier sieht er auch noch Entwicklungspotenzial, „dass kommt noch mehr“.</li> <li>- Gestaltung von Rahmenbedingungen: der Wunsch ist im SRT schon aufgekommen, allerdings sieht er hier auch eine Grenze. Er versteht das SRT als Fachgremium, dass sich nicht auch noch politisch engagieren kann, „dass sprengt dann doch den Rahmen“ und er persönlich findet das auch gut so. Das ist schon immer wieder Thema, aber mehr in Bezug auf „Außendarstellung“ oder auch Zugangswegen und Bekanntheit des SRT’s.</li> </ul>
<p>17) Welche Rolle spielt die <i>Beteiligung der Zielgruppe</i> im SRT (Bedarfsorientierung)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gibt es Formen der Beteiligung der Zielgruppe?</li> <li>❖ Sozialraumressource: welche Rolle spielt z.B. Freiwilligenarbeit, aktive Verbände, Vereine, Clubs, Initiativen</li> <li>❖ Flexibilisierung: Lösung vor Ort und aus einer Hand?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch die Evaluation/Auswertung werden Daten von der Zielgruppe erhoben. Wie aussagekräftig diese sind, ist eine andere Sache. Natürlich besteht der Kontakt und ansonsten werden „die Angebote &amp; Hilfe gemacht, weil ein Bedarfe gesehen wird“. Hier ist schon eine gewisse Nähe zu der Zielgruppe gegeben, zum einen wird 1. Ein Bedarf gesehen und dann besteht auch Erfahrung über verschiedene Angebotsformen. Es gibt eine systematische Einbindung/Beteiligung der Zielgruppe besteht aus dem SRT heraus nicht.</li> <li>- Sozialraumressource? Diese Kenntnisse sind nicht vorhanden und das ist ein Punkt wo sie auch überlegen, wie sie sich den gesamten Sozialraum und dessen Aktivitäten besser erschließen könnten: „was gibt es noch hier?“. Die Frage ist wer macht es und wie...?</li> <li>- Detour/Diskussion: die fundierte Qualifizierung mit methodischen Ansätzen wird durch die Schnellebigkeit der sozialpolitischen Programmierungen verhindert und durch die Trägheit des Systems erschwert. Viele Ansätze sind erstmal durch Reaktion der Fachkräfte gekennzeichnet.</li> <li>- An anderer Stelle zu Vernetzung und Kooperation beantwortet</li> </ul>
<p>18) Wo siehst Du <i>Chancen und</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Risikoverlagerung: Planungssicherheit,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancen: besteht in der Form des selbstständigen Fachgremiums mit Ressourcenverantwortung. Es gibt</li> </ul>

<p><i>Grenzen des SRT's?</i></p>	<p>Dokumentation, Arbeitsverdichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Gleiche Ziele</li> <li>❖ Zugewinn an Handlungsspielräume</li> </ul>	<p>verschiedene Interessen und Arbeitsbereiche, die eine gute und ergänzende Arbeitsstruktur für die Aufgaben im Sozialraum gefunden haben (Vernetzung, „Blick über den Tellerrand“, Bedarfe erkennen).</p> <p>- Grenzen: sieht er mit der Finanzierung. Was macht die allgemeine JHP, ist eine lokale Verortung über die SRT's denkbar? Es gibt die Tendenz zur Einsteuerung, z.B. bei den Bausteinkriterien könnte man durch zu viel Steuerung/Vorgaben „etwas“ kaputt machen. Es gibt auch Bereiche wo er sich mehr Grenzen wünschen würde, aber das ist auch ein schmaler Grad und kann zu viel werden – es ist schwer</p>
----------------------------------	---	--

## Anhang D: Reduktion durch Bündelung, Konstruktion und Integration

Fa II	Kategorie	Generalisierung	Reduktion
A	<b>K 1 Das sozialräumliche Fachkonzept des SRT's basiert auf der Globalrichtlinie „SAE“ und weist folgende Merkmale:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fachkräfte und deren Bedarfsermittlung im Sozialraum;</li> <li>- Fach- und Ressourcenverantwortung;</li> <li>- Konstruktiver Raum für Kommunikation und andere Sichtweisen;</li> <li>- Projektentwicklung, Steuerungsaspekte und Informationsfunktion;</li> <li>- Vernetzung und Kooperation ist effizienter und effektiver.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fachkonzept basiert auf Globalrichtlinie SAE</li> <li>➤ Wesentliche Elemente sind:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bedarfsermittlung</li> <li>○ Fach- und Ressourcenverantwortung</li> <li>○ Kommunikationsraum für andere Sichtweisen</li> <li>○ Projektentwicklung</li> <li>○ Steuerungsaspekte</li> <li>○ Informationsfunktion</li> <li>○ Vernetzung</li> </ul> </li> </ul>	<b>K' 1 Das Fachkonzept basiert auf der Globalrichtlinie SAE umfasst folgende Aufgaben:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fach- und Ressourcenverantwortung</li> <li>➤ Budgethöhe 45.000,- / Jahr (Rahmenzuweisung)</li> <li>➤ Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Regelmäßige Evaluation und Überprüfung der Wirksamkeit von SAE Projekten</li> <li>➤ Projektentwicklung, Bausteinkriterien</li> <li>➤ Steuerungsaspekte</li> <li>➤ Funktion:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kommunikationsraum für andere Sichtweisen</li> <li>○ Informationsfunktion</li> </ul> </li> <li>➤ Vernetzung: davor als päd. Stammtisch, einschließlich ASD</li> <li>➤ <i>Kritikpunkte Sozialraumbudget:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projekt-Laufzeiten haben Schwachstelle entwickelt</li> <li>- „Erfolgreiche“ Projekte können nach 3 Jahren in eine andere Finanzierungsform</li> <li>- „Erfolgreiche“ Projekte blockieren neue Ideen</li> <li>- Laufzeit-Hürden werden „unter der Hand“ umgangen</li> <li>○ <u>Lösungsansätze:</u></li> <li>○ Grundidee beibehalten, verschiedene Projekte „auszuprobieren“</li> <li>- Es wären Bewertungskriterien und Standards gut, die schneller eine andere Finanzierungsform ermöglichen</li> <li>- Ziel der Verkürzung und Verhinderung von HzE</li> <li>- Einbindung der Schulen ist schwierig, vor allem die Leitungsebene</li> <li>- Finanzierungsmodalitäten</li> <li>- Tendenz zu mehr Vorgaben</li> <li>- Zuviel Steuerung gefährdet Potenzial und Vielfalt</li> <li>- Grenzen sind aber auch hilfreich</li> </ul> </li> </ul>
A	<b>K 2 Als Arbeitsformen werden genannt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallarbeit funktioniert mit der AG „Einzelfall“ und der kollegialen Beratung gut;</li> <li>- Fallunspezifische Arbeit befasst sich in Form von AG's mit allgemeineren Themen im Sozialraum und entwickelt Positionen „nach außen“;</li> <li>- Flexible Einzelfall-Hilfen könnten entwickelt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>AG „Einzelfall“</del> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <del>Kollegiale Beratung</del></li> </ul> </li> <li>➤ Fallunspezifische Arbeit               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Themenspezifische AG's</li> <li>○ Position „nach außen“</li> </ul> </li> <li>➤ Flexible Einzelfall-Hilfen könnten entwickelt werden</li> </ul>	
A	<b>K 3 „Neu“ an der Organisationsform Sozialraumteam ist:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsbereichsübergreifende Fallarbeit</li> <li>- Budgetverantwortung</li> <li>- Bedarfsermittlung und Projektentwicklung</li> <li>- Struktur und Gestaltungskraft</li> <li>- SRT ist freiwillig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Bereichsübergreifende Fallarbeit</del></li> <li>➤ <del>Budgetverantwortung</del></li> <li>➤ <del>Bedarfsermittlung und Projektentwicklung</del></li> <li>➤ Struktur und Gestaltungskraft</li> <li>➤ SRT ist freiwillig</li> </ul>	
A	<b>K 4 Entwicklungen im Umsetzungsprozess:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Externe Moderation</li> <li>➤ <del>Effizienz durch Steuerungsgruppe</del></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Erfolge:</i></li> </ul>

	begleitet durch Moderation - Effizienz durch Steuerungsgruppe - Kollegiale Beratung - Schwerpunktthemen durch AG's - Bedeutung von Präventionsprojekten - Ziel Präventionsarbeit	<del>➤ Kollegiale Beratung</del> <del>➤ Schwerpunktthemen durch AG's</del> ➤ Bedeutung von Präventionsprojekten ➤ Ziel Präventionsarbeit	✓ Budgethöhe ✓ Andere Finanzierungsform möglich ✓ Projektlaufzeit ✓ Globalrichtlinie lässt Gestaltungs- und Umsetzungsspielraum ✓ Zielerreichung: Entsäulung der Hilfeformen ✓ Fach- und Ressourcenverantwortung
A	<b>K 5 Zufriedenheit mit der Umsetzung der sozialräumlichen Steuerung im SRT:</b> - Die Träger waren bei der Umsetzung der SAE beteiligt - Akzeptanz der Fachanweisung - 45.000,- / Jahr Budgetverantwortung für kleinere Projekte ausreichend - Regelfinanzierung möglich - Fachcontrolling in Form von Sachberichten - Dokumentationsaufwand legitim - Max Projektlaufzeit 3 Jahre	➤ Zufriedenheit mit Umsetzung: ✓ Beteiligung der Träger ✓ Akzeptanz der Fachanweisung ✓ Budgethöhe 45.000,- / Jahr ✓ Andere Finanzierungsform möglich ✓ Berichtswesen ✓ Dokumentationsaufwand ✓ Projektlaufzeit	<b>K' 2 Zu den fachlichen Zielen gehören folgende Aspekte:</b> ➤ Einsparung von HZE-Geldern ➤ Ziel Präventionsarbeit und Förderung von Präventionsprojekten ➤ Schwerpunkt: Elternarbeit & frühkindliche Hilfen  <b>K' 3 Als Arbeitsform können drei Kategorien unterschieden werden:</b> ➤ Fallbezogen: Bereichsübergreifende AG „Einzelfall“; ○ Kollegiale Beratung erfolgreich ○ Konzeptvorgaben und Moderation hilfreich ○ Bessere Wahrnehmung auf die Sichtweisen der Kollegen ○ Einschätzungen der Fachkräfte unterschiedlich ➤ Konflikthafte Verbindung JA: ○ Fragestellung begründet Hilfebedarfe ○ Schwierigkeit mit Fällen, wo nicht-anwesende Kollegen aus dem JA involviert sind ○ Transparenz nötig durch Info und/oder Einladung in die AG ➤ Fallübergreifend: ✓ durch Kooperation ○ Einblick in die Arbeitssituation der Kollegen ermöglicht bessere Einschätzung ○ SRT kann ein allgemeineres Problem identifizieren und entwickelt andere Lösungsansätze
A	<b>K 6 Unzufriedenheit mit der Rückkoppelung zur Lenkungsgruppe durch:</b> - Amt dominiert durch Regionalleiter - Unterschiedlichkeit der SRT's (Entscheidungs- und Verfahrenswege) - Entwicklung von einheitlichen Bausteinkriterien - Informationsaustausch, wenig Mitbestimmung	➤ Unzufriedenheit mit der Rückkoppelung zur Lenkungsgruppe: ✓ Amt dominiert über Regionalleiter ✓ Unterschiedlichkeit der SRT's ✓ Informationsaustausch, aber wenig Mitbestimmung ✓ Ziel einheitliche Bausteinkriterien	
A	<b>K 7 Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung ist gewollt aber nicht klar geregelt:</b> - Zuständig ist das FA „Sozialraummanagement“ - Qualität der Datengrundlage nicht bekannt - SRT schließt „Bedarflücken“	➤ <del>Zusammenarbeit mit der JHP nicht klar:</del> <del>← FA „Sozialraummanagement“</del> ✓ Qualität der Datengrundlage nicht bekannt ➤ <del>SRT schließt „Bedarflücken“</del> ➤ <del>Informationen von Jugendhilfeplanerin</del>	

	- Persönlicher Kontakt zur Jugendhilfeplanerin		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vernetzung sehr hilfreich</li> <li>○ In anderen Bereichen nachfragen oder „bekannte“ Angebote nutzen</li> </ul>
A	<b>K 8 Im politischen Gefüge bestehen folgende Kontakte:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- JHA ist interessiert, hat aber keinen direkten Einfluss</li> <li>- Regionalleiter hat Einspruchsmöglichkeiten, sonst hohe Autonomie</li> <li>- Auswertung</li> <li>- stage finden statt</li> <li>- Zum Bezirksamt besteht eine konstruktive Austauschkultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ JHA interessiert, kein direkter Einfluss</li> <li>➤ Regionalleiter als direkter Vorgesetzter</li> <li>➤ Konstruktive Austauschkultur mit Bezirksamt</li> <li>➤ <del>Auswertungstage finden statt</del></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fallunspezifisch vgl. SRT</li> <li>Organisation allgemein: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ themenspezifische AG's</li> <li>✓ Position nach „außen“</li> </ul> </li> <li>○ Neutrale Moderation eine sehr wichtige Funktion im SRT</li> <li>○ Bewusstsein für den Sozialraum</li> <li>✓ Erfahrungen, Zugänge und Beobachtungen erweitern den Blick</li> <li>➤ <i>Kritikpunkte:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wenig bis keine aufsuchende Arbeit</li> <li>- Fachlich: Einschätzungen waren eher emotional, wenig klare Kriterien</li> </ul> </li> <li>➤ <i>Erfolge:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexibilität: Hilfen, Angebote und Kapazitäten werden gemeinsam „kollegial“ ergänzt bzw. abgestimmt</li> <li>✓ Verbesserte persönliche Betreuung und Überleitung der Hilfesuchenden</li> </ul> </li> </ul>
A	<b>K 9 Perspektive und Veränderungswünsche:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Das Programm RISE bringt Verfahrens- und Strukturveränderungen</li> <li>- Gestaltungsmöglichkeiten unklar</li> <li>- Kommunikation zwischen den Steuerungsebenen verbesserungsfähig</li> <li>- Bedarfserhebung bei den Beteiligten sinnvoll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RISE bringt Verfahrens- und Strukturveränderungen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestaltungsmöglichkeiten unklar</li> <li>○ Kommunikation zwischen den Steuerungsebenen verbesserungsfähig</li> <li>○ Bedarfserhebung bei den Beteiligten</li> </ul> </li> </ul>	
A	<b>K 10 Es gibt keine reguläre Beteiligung der Zielgruppe, aber indirekt durch die Arbeit der Fachkräfte. Bezugspunkte sind:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rückmeldungsmöglichkeit durch einen Evaluationsbogen</li> <li>- Beteiligung als Arbeitsprinzip würde das SRT überfordern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine reguläre Beteiligung der Zielgruppe</li> <li>- Rückmeldungsmöglichkeit durch Evaluationsbogen</li> <li>- Beteiligung als Arbeitsprinzip würde das SRT überfordern</li> </ul>	<b>K' 4 Das Sozialraumteam schafft eine Organisationsstruktur, die die Gestaltungskraft fallunspezifischer Arbeit fördert:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Freiwilligkeit; eine Motivation der Zugang zu Ressourcen</li> <li>➤ Verpflichtung und Stimmrecht</li> <li>➤ GO regelt fachliche und formelle Zusammenarbeit</li> <li>➤ Externe Moderation</li> <li>➤ Kommunikationsstrukturen erreichen höhere Hierarchieebene</li> <li>➤ Vertreter: HzE, ASD, OKJA, Schulsozialpädagogen der Gesamtschulen, Beratungseinrichtungen, Kirchen, Beschäftigungsträger</li> <li>➤ Sozialraumbudgetverwaltung macht 1 Träger; z.B. Abgabefristen schwierig</li> <li>➤ Verhältnis ÖT zu FT: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ASD hat keine eigenen Projekte</li> <li>○ „neutraler“ Rolle bei Projektentwicklung</li> </ul> </li> <li>➤ Klare Regeln: Arbeitsstruktur mit</li> </ul>
A	<b>K 11 Als Chancen mit der Organisationsform SRT werden genannt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensive Zusammenarbeit</li> <li>- Gestaltungsraum durch Budgetverantwortung</li> <li>- Möglichkeit der politischen Wirksamkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intensive Zusammenarbeit</li> <li>○ Gestaltungsraum durch Budgetverantwortung</li> <li>○ Möglichkeit politischer Wirksamkeit</li> </ul> </li> </ul>	
A	<b>K 12 Es herrscht Zufriedenheit mit der Organisationsform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zufriedenheit: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisation funktioniert</li> </ul> </li> </ul>	

	<b>funktioniert, die Steuerung des SRT's ist eingespielt und es ist keine Arbeitsverdichtung oder Mehrbelastung zu verzeichnen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Keine Mehrbelastung oder Arbeitsverdichtung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Standards und Kriterien gefunden</li> <li>➤ Fallverläufe profitieren von „kurzen“ Wegen</li> <li>➤ Hilfreiche Arbeitsbeziehungen</li> <li>➤ <i>Kritikpunkte:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatorische Arbeitsroutine fehlt</li> <li>- Rückkoppelung zur <u>Lenkungsgruppe</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Amt dominiert über Regionalleiter</li> <li>○ Informationsaustausch, aber wenig Mitbestimmung</li> <li>○ Ziel einheitliche Bausteinkriterien</li> </ul> </li> <li>- Projekte: Verfahrensabläufe müssen für „Neue“ besser kommuniziert werden</li> <li>- Trägerinteressen &amp; Anträge</li> <li>- Transparente Arbeitsabläufe im JA gegenüber den Hilfeberechtigten, ansonsten Anfragen als informell bewerten</li> <li>- Prioritäten setzen</li> <li>- Entscheidung zu Handlungsschwerpunkten</li> </ul> </li> </ul>
A	<b>K 13 Als Grenze wird genannt, dass es häufig schwierig ist Handlungsschwerpunkte und thematische Prioritäten zu setzen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grenzen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Prioritäten setzen</li> <li>○ Entscheidung zu Handlungsschwerpunkten</li> </ul> </li> </ul>	
B	<b>K 14 Als Arbeitsformen im SRT werden genannt:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Offene und bereichsübergreifende AG „Einzelfall“, mit Kollegialer Beratung</li> <li>➤ Fallübergreifend durch Kooperation in AG</li> <li>➤ Fallunspezifisch sind Organisation, Schwerpunktthemen und Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Bedarfsermittlung wird zu Schwerpunktthemen</li> <li>➤ Bausteine zur Projektentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bereichsübergreifende AG „Einzelfall“ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <del>Kollegiale Beratung</del></li> <li>○ Fallübergreifend durch Kooperation</li> </ul> </li> <li>➤ Fallunspezifisch <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organisation</li> <li>○ <del>Bedarfsermittlung</del> → wird zu</li> <li>○ <del>Schwerpunktthemen</del></li> </ul> </li> <li>➤ <del>Projektentwicklung</del></li> </ul>	
B	<b>K 15 Zum Fachkonzept und den Zielen zählen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Globalrichtlinie lässt Gestaltungsspielraum, z.B. bei Teamzusammensetzung</li> <li>➤ Elternarbeit und frühkindliche Hilfen wichtig, andere kommen kürzer und müssen kämpfen</li> <li>➤ Alle Projekte kommen regelmäßig auf den Prüfstand</li> <li>➤ Regelfinanzierung möglich</li> <li>➤ GO regelt Gleichberechtigung der Vertreter, sowie konstruktive und fachliche Zusammenarbeit</li> <li>➤ Ziel Einsparung von HzE-Geldern, hin zu anderen Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Globalrichtlinie mit Gestaltungsspielraum</li> <li>➤ Schwerpunkt: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elternarbeit &amp; frühkindliche Hilfen</li> </ul> </li> <li>➤ Überprüfung der Projekte regelmäßig</li> <li>➤ <del>Regelfinanzierung möglich</del></li> <li>➤ GO regelt fachliche und formelle Zusammenarbeit</li> <li>➤ Ziel: Einsparung von HzE-Geldern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Erfolge:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Budgetverantwortung war der Arbeitseinstieg</li> <li>✓ Organisation funktioniert</li> <li>✓ Keine Mehrbelastung oder Arbeitsverdichtung</li> <li>✓ Mehr Zielgruppe, weniger eigene Organisationsstruktur</li> <li>✓ Mehr Effektivität durch Sitzungsvorbereitung; <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Steuerungsgruppe strukturiert Themen vor</li> </ul> </li> <li>✓ Sachlicher Umgang mit den Grenzen des „Vorsteuerns“</li> <li>✓ Moderation sehr hilfreich</li> <li>✓ Anfänglich Schwierigkeiten zwischen HzE &amp; OKJA</li> <li>✓ „harter“ Kern, hat zeitweilig neue Mitglieder nicht „rein gelassen“</li> <li>✓ Zu Beginn Skepsis und</li> </ul> </li> </ul>
B	<b>K 16 Die Organisationsform des</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wesentliche Elemente des SRT's:</li> </ul>	

	<p><b>SRT's zeichnet aus:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verpflichtung und Stimmrecht</li> <li>➤ Arbeits- und Gestaltungsmöglichkeiten durch Budgetverantwortung</li> <li>➤ Lenkungs- und Steuerungsgruppe</li> <li>➤ Kommunikationsstrukturen erreichen höhere Hierarchieebene</li> <li>➤ Vertreter sind HzE, ASD, OKJA, Schulsozialpädagogen der Gesamtschulen, Beratungseinrichtungen</li> <li>➤ Begleitung durch externe Moderation hat geholfen</li> <li>➤ Übergeordnetes Ziel der Entsäulung der Hilfeformen gelungen</li> <li>➤ Kernaufgabe ist die Bedarfsermittlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verpflichtung und Stimmrecht</li> <li>○ <del>Gestaltungsmöglichkeiten durch Budgetverantwortung</del></li> <li>○ <del>Lenkungs- u. Steuerungsgruppe</del></li> <li>○ Kommunikationsstrukturen erreichen höhere Hierarchieebene</li> <li>○ Vertreter: HzE, ASD, OKJA, Schulsozialpädagogen der Gesamtschulen, Beratungseinrichtungen</li> <li>○ <del>Externe Moderation</del></li> <li>○ <del>Bedarfsermittlung</del></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zielerreichung: Entsäulung der Hilfeformen</li> </ul>	<p>Konkurrenz gegenüber „neuen“</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intensive Zusammenarbeit</li> <li>✓ Gestaltungsraum durch Budgetverantwortung</li> <li>✓ Fachliche Entwicklung durch die Zusammenarbeit mit allen Arbeitsbereichen</li> <li>✓ Sozialraumperspektive durch bereichsübergreifende Arbeitsstruktur</li> </ul> <p><b>K' 5 Berichtswesen/Fachcontrolling:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zweckvereinbarung, Sachbericht und statistischen Berichtsbogen</li> <li>➤ Bewertung nach subjektiver Einschätzung</li> <li>➤ Nachhaltigkeit bei den Hilfeempfängern schwierig zu erheben bzw. evaluieren</li> <li>➤ Perspektivisch werden Fallzahlen an Wichtigkeit gewinnen; Arbeitsbeziehung wird über die Anzahl der Kontakte definiert</li> </ul>
B	<p><b>K 17 Aspekte an denen gearbeitet wird oder wo es Schwierigkeiten gab:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vor SRT freiwilliger „pädagogischer Stammtisch“</li> <li>➤ Schwierigkeiten zwischen den Arbeitsbereichen HzE und OKJA</li> <li>➤ Wenig bis keine aufsuchende Arbeit</li> <li>➤ Einsparungen bei den HzE nicht gut</li> <li>➤ Mehr Zielgruppe, weniger eigene Organisationsstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vorher „pädagogischer Stammtisch“</li> <li>➤ Herausforderung gelungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anfänglich Schwierigkeiten zwischen HzE &amp; OKJA</li> <li>○ Mehr Zielgruppe, weniger eigene Organisationsstruktur</li> </ul> </li> <li>➤ Nötige Weiterentwicklung und Diskussion: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenig bis keine aufsuchende Arbeit</li> <li>○ <del>Einsparung bei HzE nicht gut</del></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Kritikpunkte:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Kriterien, aber mehr Transparenz für Erfolgskontrolle gewünscht</li> <li>- Ob und von wem ein Fachcontrolling gemacht wird ist nicht bekannt</li> </ul> </li> <li>➤ <i>Erfolge:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zufriedenheit mit Berichtswesen &amp; Dokumentationsaufwand</li> </ul> </li> </ul> <p><b>K' 6 Zusammenarbeit mit der Jugendhilfeplanung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualität der Datengrundlage nicht bekannt</li> </ul>
B	<p><b>K 18 Die sozialräumliche Steuerung zeigt eine gute Kooperationskultur zum ÖT:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Akzeptanz durch frühzeitige Beteiligung der Arbeitsbereiche zur Umsetzung der Fachanweisung</li> <li>➤ Kontakt zu JA gut</li> <li>➤ Ob und von wem ein Fachcontrolling gemacht wird ist nicht bekannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Akzeptanz durch frühzeitige Beteiligung der Arbeitsbereiche zur Umsetzung der Fachanweisung</del></li> <li>➤ <del>Kontakt zu JA gut</del></li> <li>➤ Ob und von wem ein Fachcontrolling gemacht wird ist nicht bekannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ FA „Sozialraummanagement“ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seit Verwaltungsreform 08/09</li> <li>○ Wege der Einflussnahme nicht klar</li> <li>○ Jugendhilfeplanerin informiert regelmäßig</li> <li>○ Kein formeller Austausch</li> </ul> </li> <li>➤ Indirekter Einfluss durch Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Indirekter Bezug: ergänzende Bedarfsermittlung „Bedarfslücken“</li> <li>➤ JHP: Aufgabenerweiterung gewünscht und mit mehr Mitteln auch politische Richtung</li> </ul>
B	<p><b>K 19 Die Kooperationskultur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Kooperationskultur zwischen den Arbeitsbereichen</del></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kritisch: lokale Verortung der</li> </ul>

	<p><b>innerhalb der Organisationsform SRT trägt folgende Prozessmerkmale und Themen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zu Beginn wurde die Kooperation zwischen den Arbeitsbereichen abgewehrt</li> <li>➤ Budgetverantwortung war der Arbeitseinstieg</li> <li>➤ Erreichte Gespräche zwischen OKJA und HzE</li> <li>➤ Die Verfahrensabläufe werden schlecht an „neue“ Vertreter kommuniziert</li> <li>➤ Sozialraumbudget wird von 1 Träger verwaltet, die Moral mit den Abgabefristen ist schwierig</li> <li>➤ Organisatorische Arbeitsroutine fehlt</li> <li>➤ Berichtswesen: Zweckvereinbarung, Sachbericht und statistischen Berichtsbogen</li> <li>➤ Keine Kriterien, aber mehr Transparenz für Erfolgskontrolle gewünscht</li> <li>➤ Bewertung nach subjektiver Einschätzung</li> </ul>	<p><i>anfänglich schwierig</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Budgetverantwortung war der Arbeitseinstieg</li> <li>➤ <del>Erreichte Gesprächskultur zwischen OKJA und HzE</del></li> <li>➤ Projekte: Verfahrensabläufe müssen für „Neue“ besser kommuniziert werden</li> <li>➤ Sozialraumbudgetverwaltung macht 1 Träger; z.B. Abgabefristen schwierig</li> <li>➤ Organisatorische Arbeitsroutine fehlt</li> <li>➤ Berichtswesen/Fachcontrolling: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zweckvereinbarung, Sachbericht und statistischen Berichtsbogen</li> <li>✓ Keine Kriterien, aber mehr Transparenz für Erfolgskontrolle gewünscht</li> <li>✓ Bewertung nach subjektiver Einschätzung</li> </ul> </li> </ul>	<p>JHP denkbar</p> <p><b>K' 7 Kontakte und Aktivitäten im politischen Gefüge:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Akzeptanz der Fachanweisung</li> <li>➤ JHA interessiert, kein direkter Einfluss</li> <li>➤ Regionalleiter als direkter Vorgesetzter</li> <li>➤ Konstruktive Austauschkultur mit Bezirksamt</li> <li>➤ Jährliche Auswertung für Region/Bezirk</li> <li>➤ Fachtagungen unregelmäßig</li> <li>➤ Fachpolitische Einmischung im Verbundprojekt anders möglich</li> <li>➤ Grenzwertig: Fachgremium und politische Einmischung</li> <li>➤ Diskutiert wird in diesem Bezug Außendarstellung, Zugangswege und Bekanntheit des SRT's (Öffentlichkeitsarbeit)</li> <li>➤ <i>Kritikpunkt eingeschränkte Handlungsspielräume:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnellebigkeit sozialpolitischer Programme verhindert fundierte Auseinandersetzung</li> <li>- Weitere Faktoren: Trägheit des Systems und die Reaktionsmöglichkeiten der Fachkräfte</li> <li>- Zeitaufwand für Gremien, Netzwerke, AG's lassen weniger Zeit für die pädagogische Arbeit</li> <li>- Zeitaufwand durch neue Programme</li> <li>- Gesamtgesellschaftliche Verursachungszusammenhänge</li> <li>- Viele Menschen haben Hilfe- und Betreuungsbedarfe</li> <li>- Fehlendes Sozialbudget (Leistungstiefe)</li> </ul> </li> </ul>
B	<p><b>K 20 Die Zusammenarbeit und Rückkoppelung mit der JHP ist noch nicht ausgereift:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ FA Sozialraummanagement, seit der Verwaltungsreform 08/09</li> <li>➤ Wege der Einflussnahme nicht klar</li> <li>➤ Kernaufgabe ist die ergänzende Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Jugendhilfeplanerin informiert regelmäßig</li> <li>➤ Kein regelmäßiger oder vorgeschriebener</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ FA „Sozialraummanagement“ <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seit Verwaltungsreform 08/09</li> <li>✓ Wege der Einflussnahme nicht klar</li> <li>✓ Jugendhilfeplanerin informiert regelmäßig</li> <li>✓ Kein formeller Austausch</li> </ul> </li> <li>➤ Indirekter Bezug: ergänzende Bedarfsermittlung „Bedarflücken“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zeitaufwand durch neue Programme</li> <li>- Gesamtgesellschaftliche Verursachungszusammenhänge</li> <li>- Viele Menschen haben Hilfe- und Betreuungsbedarfe</li> <li>- Fehlendes Sozialbudget (Leistungstiefe)</li> </ul> <p>➤ <i>Erfolge:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SAE: frühzeitige Beteiligung der Träger</li> <li>✓ Formale Sicherheit der Stimme ist besser – siehe Stimmrecht?</li> <li>✓ Möglichkeit politischer Wirksamkeit</li> </ul> <p><b>K' 8 Beteiligung der Zielgruppe:</b></p>

B	<p style="text-align: center;">Austausch</p> <p><b>K 21 Die Inhalte und Ergebnisse des SRT's im politischen Kontext:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Keine Zusammenarbeit mit dem JHA</li> <li>➤ Jährliche Auswertung für Region/Bezirk</li> <li>➤ Fachpolitische Einmischung im Verbundprojekt anders möglich</li> <li>➤ Zusammenarbeit mit der Politik gut</li> <li>➤ Formale Sicherheit der Stimme ist besser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Keine Zusammenarbeit mit dem JHA</del></li> <li>➤ Jährliche Auswertung für Region/Bezirk</li> <li>➤ Fachpolitische Einmischung im Verbundprojekt anders möglich</li> <li>➤ <del>Zusammenarbeit mit der Politik gut</del></li> <li>➤ Formale Sicherheit der Stimme ist besser – siehe Stimmrecht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine reguläre Beteiligung der Zielgruppe</li> <li>- Rückmeldungsmöglichkeit durch Evaluationsbogen <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Beteiligung als Arbeitsprinzip würde das SRT überfordern</li> </ul> </li> <li>➤ Keine systematische Rückkoppelung an die Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Selbstverständnis: gemeinschaftlicher Fachzirkel</li> <li>➤ Erhebung: Daten zur Zufriedenheit</li> <li>➤ Beteiligung indirekt durch die Fachkräfte</li> <li>➤ Keine systematische Beteiligung der Zielgruppe im SRT</li> <li>➤ Keine erweiterten Kenntnisse über Sozialraumressourcen</li> <li>➤ Wille da, allerdings unklar wer und wie (vgl Überforderung in A?)</li> </ul>
B	<p><b>K 22 Die Beteiligung der Zielgruppe ist nicht angestrebt und Sozialraumressourcen werden nicht erfasst:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Beteiligung der Zielgruppe spielt keine große Rolle</li> <li>➤ Evaluationsbogen zur Zufriedenheit</li> <li>➤ Keine systematische Rückkoppelung an die Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Ein gemeinschaftlicher Fachzirkel</li> <li>➤ Zusammenarbeit und der Austausch von Kapazitäten funktioniert schnell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Keine Beteiligung der Zielgruppe</del></li> <li>➤ <del>Evaluationsbogen zur Zufriedenheit</del></li> <li>➤ Keine systematische Rückkoppelung an die Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Selbstverständnis: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ gemeinschaftlicher Fachzirkel</li> </ul> </li> <li>➤ <del>Flexibilität:</del></li> <li>➤ <del>Zusammenarbeit und der Austausch von Kapazitäten funktioniert schnell</del></li> </ul>	<p><b>K' 9 Perspektiven und Ausblick:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es können flexible Einzelfall-Hilfen entwickelt werden</li> <li>- RISE bringt Verfahrens- und Strukturveränderungen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestaltungsmöglichkeiten unklar</li> <li>○ Kommunikation zwischen den Steuerungsebenen verbesserungsfähig</li> <li>○ Bedarfserhebung bei den Beteiligten</li> </ul> </li> </ul>
B	<p><b>K 23 Als Chancen wird die fachliche Entwicklung durch die Zusammenarbeit mit allen Arbeitsbereichen gesehen.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Chance: fachliche Entwicklung durch die Zusammenarbeit mit allen Arbeitsbereichen</li> </ul>	
B	<p><b>K 24 Als Grenzen werden genannt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mittel vorhanden, aber die Verkürzung und Verhinderung von HzE</li> <li>➤ Einbindung der Schulen ist schwierig, vor allem die Leitungsebene</li> <li>➤ Zeitaufwand für Gremien, Netzwerke, AG's lassen weniger Zeit für die pädagogische Arbeit</li> <li>➤ Neue Programme erfordern Zeit sich</li> </ul>	<p>Grenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ziel der Verkürzung und Verhinderung von HzE</li> <li>➤ Einbindung der Schulen ist schwierig, vor allem die Leitungsebene</li> <li>➤ Zeitaufwand für Gremien, Netzwerke, AG's lassen weniger Zeit für die pädagogische Arbeit</li> <li>➤ Zeitaufwand durch neue Programme</li> <li>➤ Gesamtgesellschaftliche Verursachungszusammenhänge</li> <li>➤ Viele Menschen haben Hilfe- und Betreuungsbedarfe</li> </ul>	

	<p>damit auseinanderzusetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gesamtgesellschaftlichen Probleme kann man auf dieser Ebene nicht lösen</li> <li>➤ Viele Menschen haben Hilfe- und Betreuungsbedarfe</li> <li>➤ Im Grundsatz fehlt das Sozialbudget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fehlendes Sozialbudget (Leistungstiefe)</li> </ul>	
C	<p><b>K 25 Das Fachkonzept beinhalten die Globalrichtlinie SAE, die Bausteinkriterien und die Geschäftsordnung des SRT's</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Globalrichtlinie</del></li> <li>➤ <del>Bausteinkriterien</del></li> <li>➤ <math>\emptyset</math></li> </ul>	
C	<p><b>K 26 Das SRT arbeitet fallbezogenen, fallübergreifenden und schafft einen erweiterten Blick für den Sozialraum:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kollegiale Beratung erfolgreich</li> <li>➤ Konzeptvorgaben und Moderation hilfreich</li> <li>➤ Bessere Wahrnehmung auf die Sichtweisen der Kollegen</li> <li>➤ Einblick in die Arbeitssituation der Kollegen ermöglicht bessere Einschätzung</li> <li>➤ Fallübergreifende Arbeit im SRT kann ein allgemeineres Problem identifiziert und entwickelt andere Lösungsansätze</li> <li>➤ Bereichsübergreifende Vernetzung sehr hilfreich</li> <li>➤ In anderen Bereichen nachfragen oder „bekannte“ Angebote nutzen</li> <li>➤ Neutrale Moderation eine sehr wichtige Funktion im SRT</li> <li>➤ Bewusstsein für den Sozialraum</li> <li>➤ Erfahrungen, Zugänge und Beobachtungen erweitern den Blick</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fallbezogen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kollegiale Beratung erfolgreich</li> <li>○ Konzeptvorgaben und Moderation hilfreich</li> <li>○ Bessere Wahrnehmung auf die Sichtweisen der Kollegen</li> </ul> </li> <li>➤ Fallübergreifend: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Einblick in die Arbeitssituation der Kollegen ermöglicht bessere Einschätzung</li> <li>○ SRT kann ein allgemeineres Problem identifizieren und entwickelt andere Lösungsansätze</li> <li>○ Vernetzung sehr hilfreich</li> <li>○ In anderen Bereichen nachfragen oder „bekannte“ Angebote nutzen</li> </ul> </li> <li>➤ Fallunspezifisch: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Neutrale Moderation eine sehr wichtige Funktion im SRT</li> <li>○ Bewusstsein für den Sozialraum</li> <li>○ Erfahrungen, Zugänge und Beobachtungen erweitern den Blick</li> </ul> </li> </ul>	
C	<p><b>K 27 Es gab und gibt Schwierigkeiten mit</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>AG Fallarbeit war schwierig mit der Falleingabe</del></li> </ul>	

	<p><b>folgenden Themen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ AG Fallarbeit war schwierig mit der Falleingabe</li> <li>➤ Einschätzungen der Fachkräfte unterschiedlich</li> <li>➤ Fragestellung begründet Hilfebedarfe</li> <li>➤ Schwierigkeit mit Fällen, wo nicht-anwesenden Kollegen aus dem JA involviert sind</li> <li>➤ Transparenz nötig durch Info und/oder Einladung in die AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Einschätzungen der Fachkräfte unterschiedlich</li> <li>➤ Konfliktvolle Verbindung JA: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fragestellung begründet Hilfebedarfe</li> <li>○ Schwierigkeit mit Fällen, wo nicht-anwesende Kollegen aus dem JA involviert sind</li> <li>○ Transparenz nötig durch Info und/oder Einladung in die AG</li> </ul> </li> </ul>	
C	<p><b>K 28 Die Organisationsform des SRT's hat folgende neue Aufgaben Gestaltungsmöglichkeiten durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Budgetverantwortung</li> <li>➤ Evaluation und Überprüfung der Wirksamkeit von SAE Projekten</li> <li>➤ Freiwilligkeit; eine Motivation der Zugang zu Ressourcen</li> <li>➤ Hilfen, Angebote und Kapazitäten werden gemeinsam „kollegial“ ergänzt bzw. abgestimmt</li> <li>➤ Verbesserte persönliche Betreuung und Überleitung der Hilfesuchenden</li> <li>➤ Umsetzungsprozess von Leitungsebene im JA mitgetragen</li> <li>➤ Mehr Effektivität durch Sitzungsvorbereitung; Steuerungsgruppe strukturiert Themen vor</li> <li>➤ Sachlicher Umgang mit den Grenzen des „Vorsteuerns“</li> <li>➤ Moderation sehr hilfreich</li> <li>➤ Vertreter gut durchmischt: HZE, ASD, OKJA, Schulen, frühe Hilfen, Kita, Kirchen, Beschäftigungsträger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Budgetverantwortung</del></li> <li>➤ Evaluation und Überprüfung der Wirksamkeit von SAE Projekten</li> <li>➤ Freiwilligkeit; eine Motivation der Zugang zu Ressourcen</li> <li>➤ Flexibilität: Hilfen, Angebote und Kapazitäten werden gemeinsam „kollegial“ ergänzt bzw. abgestimmt</li> <li>➤ Verbesserte persönliche Betreuung und Überleitung der Hilfesuchenden</li> <li>➤ Umsetzungsprozess von Leitungsebene im JA mitgetragen</li> <li>➤ Mehr Effektivität durch Sitzungsvorbereitung; Steuerungsgruppe strukturiert Themen vor</li> <li>➤ Sachlicher Umgang mit den Grenzen des „Vorsteuerns“</li> <li>➤ Moderation sehr hilfreich</li> <li>➤ <del>Vertreter gut durchmischt: HZE, ASD, OKJA, Schulen, frühe Hilfen, Kita, Kirchen, Beschäftigungsträger</del></li> <li>➤ <del>Zeitlicher Aufwand für das SRT hoch</del></li> </ul>	

	<p>Kita, Kirchen, Beschäftigungsträger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zeitlicher Aufwand für das SRT hoch</li> </ul>		
C	<p><b>K 29 Folgende Themen wurden im Umsetzungsprozess als Entwicklungsarbeit genannt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SRT statt „Stadtteilgespräche“</li> <li>➤ Beteiligung und Vernetzung des ASD nicht neu</li> <li>➤ „harter“ Kern, hat zeitweilig neue Mitglieder nicht „rein gelassen“</li> <li>➤ Zu Beginn Skepsis und Konkurrenz gegenüber „neuen“</li> <li>➤ Aufgearbeitet durch offenen Dialog zur Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><del>➤ SRT statt „Stadtteilgespräche“</del></li> <li>➤ Beteiligung und Vernetzung des ASD nicht neu</li> <li>➤ „harter“ Kern, hat zeitweilig neue Mitglieder nicht „rein gelassen“</li> <li>➤ Zu Beginn Skepsis und Konkurrenz gegenüber „neuen“</li> <li><del>➤ Aufgearbeitet durch offenen Dialog zur Kooperation</del></li> </ul>	
C	<p><b>K 30 Die kooperative sozialräumliche Steuerung zwischen den ÖT und den FT verläuft unter folgenden Bedingungen gut:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ASD hat keine eigenen Projekte</li> <li>➤ Damit „neutraler“ Rolle bei Projektentwicklung</li> <li>➤ Arbeitsstruktur mit Standards und Kriterien gefunden</li> <li>➤ Aufgabe des SRT's: zusätzliche Bedarfe erkennen und sich zu vernetzen</li> <li>➤ Fallverläufe profitieren von „kurzen“ Wegen</li> <li>➤ Hilfreiche Arbeitsbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verhältnis ÖT zu FT: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ASD hat keine eigenen Projekte</li> <li>○ „neutraler“ Rolle bei Projektentwicklung</li> </ul> </li> <li>➤ Klare Regeln: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbeitsstruktur mit Standards und Kriterien gefunden</li> </ul> </li> <li><del>➤ Aufgabe des SRT's: zusätzliche Bedarfe erkennen und sich zu vernetzen</del></li> <li>➤ Fallverläufe profitieren von „kurzen“ Wegen</li> <li>➤ Hilfreiche Arbeitsbeziehungen</li> </ul>	
C	<p><b>K 31 Aus Sicht des Interviewpartners sind folgende Aspekte in der Arbeitsweise des SRT's und dem Umsetzungsprozess kritisch aufgefallen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interessant, welcher Träger welche Anträge einbringt</li> <li>➤ Manche Einschätzungen waren eher emotional</li> </ul>	<p><b>Kritikpunkte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trägerinteressen &amp; Anträge</li> <li>➤ Fachlich: Einschätzungen waren eher emotional, wenig klaren Kriterien</li> <li>➤ Transparente Arbeitsabläufe im JA gegenüber den Hilfeberechtigten, ansonsten Anfragen als informell bewerten</li> <li>➤ Sozialraumbudget: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projekt-Laufzeiten haben Schwachstelle</li> </ul> </li> </ul>	

	<p>und wenig an klaren Kriterien orientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transparente Arbeitsabläufe im JA gegenüber den Hilfeberechtigten, ansonsten Anfragen als informell bewerten</li> <li>➤ Sozialraumbudget hat bei den Projekt-Laufzeiten eine Schwachstelle entwickelt</li> <li>➤ „Erfolgreiche“ Projekte können nach 3 Jahren in eine andere Finanzierungsform</li> <li>➤ „Erfolgreiche“ Projekte blockieren neue Ideen</li> <li>➤ Es wären Bewertungskriterien und Standards gut, die schneller eine andere Finanzierungsform ermöglichen</li> <li>➤ Laufzeit-Hürden werden „unter der Hand“ umgangen</li> <li>➤ Grundidee beibehalten, verschiedene Projekte „auszuprobieren“</li> </ul>	<p>entwickelt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ „Erfolgreiche“ Projekte können nach 3 Jahren in eine andere Finanzierungsform</li> <li>○ „Erfolgreiche“ Projekte blockieren neue Ideen</li> <li>○ Laufzeit-Hürden werden „unter der Hand“ umgangen</li> </ul> <p>➤ Lösungsansätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Grundidee beibehalten, verschiedene Projekte „auszuprobieren“</li> <li>○ Es wären Bewertungskriterien und Standards gut, die schneller eine andere Finanzierungsform ermöglichen</li> </ul>	
C	<p><b>K 32 Das derzeitige Fachcontrolling wird sich verändern:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Derzeit Evaluationsbögen</li> <li>➤ Nachhaltigkeit bei den Hilfeempfängern schwierig zu erheben bzw. evaluieren</li> <li>➤ Perspektivisch werden Fallzahlen an Wichtigkeit gewinnen</li> <li>➤ Arbeitsbeziehung wird über die Anzahl der Kontakte definiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <del>Evaluationsbögen</del></li> <li>➤ Nachhaltigkeit bei den Hilfeempfängern schwierig zu erheben bzw. evaluieren</li> <li>➤ Perspektivisch werden Fallzahlen an Wichtigkeit gewinnen <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbeitsbeziehung wird über die Anzahl der Kontakte definiert</li> </ul> </li> </ul>	
C	<p><b>K 33 Derzeit gibt es keine direkte Beteiligung an der JHP, aber es besteht Kontakt zu diversen Schnittstellen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indirekter Einfluss durch Bedarfsermittlung</li> <li>➤ Jugendhilfeplanerin als Informationsträgerin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indirekter Einfluss durch Bedarfsermittlung</li> <li>➤ <del>Jugendhilfeplanerin als Informationsträgerin aktiv</del></li> <li>➤ <del>Auswertungen jährlich,</del> Fachtagungen unregelmäßig</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>aktiv</li> <li>➤ Auswertungen jährlich, Fachtagungen unregelmäßig</li> </ul>		
C	<p><b>K 34 Zur Aufgabenerweiterung in der JHP und politisch besteht hier Entwicklungspotenzial durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aufgabenerweiterung gewünscht, aber nur mit mehr Mitteln möglich</li> <li>➤ Diese Entwicklung zeichnet sich auch politisch durch mehr Mittel ab</li> <li>➤ Potenzial fachpolitischer Einmischung vorhanden</li> <li>➤ Aber Fachgremium und politische Einmischung auch grenzwertig</li> <li>➤ Diskutiert wird in diesem Bezug Außendarstellung, Zugangswege und Bekanntheit des SRT's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ JHP: Aufgabenerweiterung gewünscht und mit mehr Mitteln auch politische Richtung</li> <li>➤ <del>Potenzial fachpolitischer Einmischung vorhanden</del></li> <li>➤ Grenzwertig: Fachgremium und politische Einmischung</li> <li>➤ Diskutiert wird in diesem Bezug Außendarstellung, Zugangswege und Bekanntheit des SRT's (Öffentlichkeitsarbeit)</li> </ul>	
C	<p><b>K 35 Die Beteiligung der Zielgruppe muss im SRT noch als Handlungsansatz entwickelt werden:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Daten zur Zufriedenheit der Zielgruppe</li> <li>➤ Beteiligung indirekt durch die Fachkräfte</li> <li>➤ Keine systematische Beteiligung der Zielgruppe im SRT</li> <li>➤ Keine erweiterten Kenntnisse über Sozialraumressourcen</li> <li>➤ Wille da, allerdings unklar wer und wie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Erhebung: Daten zur Zufriedenheit</li> <li>➤ Beteiligung indirekt durch die Fachkräfte</li> <li>➤ Keine systematische Beteiligung der Zielgruppe im SRT</li> <li>➤ Keine erweiterten Kenntnisse über Sozialraumressourcen</li> <li>➤ Wille da, allerdings unklar wer und wie (vgl Überforderung in A?)</li> </ul>	
C	<p><b>K 36 Der Handlungsspielraum wird verhindert durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die Schnellebigkeit sozialpolitischer Programme wird die fundierte Auseinandersetzung verhindert</li> <li>➤ Die Trägheit des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Schnellebigkeit sozialpolitischer Programme verhindert fundierte Auseinandersetzung</li> <li>➤ Weitere Faktoren: Trägheit des Systems und die Reaktionsmöglichkeiten der Fachkräfte</li> </ul>	

	Systems und die Reaktionsmöglichkei ten der Fachkräfte		
--	--	--	--