

Die Einführung der Sozialraumorientierung im Jugendamt Steglitz-Zehlendorf

Stand, Methode und Perspektiven

Februar 2007

Vorwort

Das Projekt zur Einführung der Sozialraumorientierung ist abgeschlossen! Mit viel Einsatz haben alle Beteiligten, trotz der engen Personalausstattung und hohen Belastung durch die tägliche Arbeit, dazu beigetragen, die notwendigen Veränderungsschritte zu gehen. Dafür sei allen an dieser Stelle mein ausdrücklicher Dank ausgesprochen.

Mit der Einführung sind vielfältige strukturelle und inhaltliche Veränderungen verbunden, die wir hier dokumentieren. Im ersten Schritt haben wir den bereits 2002 begonnenen organisatorischen Umbau des Jugendamtes fortgeführt. In der zweiten Arbeitsphase standen die Schulungen und die Zusammenarbeit mit den freien Trägern im Vordergrund. Das Gesamtprojekt umfasste 6 Teilprojekte:

1. Gemeinsames Grundverständnis im Jugendamt zur Sozialraumorientierung
2. Aufbau und Organisationsstruktur des Jugendamtes nach sozialräumlichen Prinzipien
3. Qualifizierung
4. Controlling und Management
5. Kooperation mit den freien Trägern
6. Abstimmung der SRO mit den LuV's und SE im BA

Im wesentlichen haben wir alle gesetzten Projektziele erreicht. Lediglich im Bereich des internen Controllings und Managementsystems war der hohe Anspruch nicht komplett umsetzbar. Die zeitlichen Belastungen bei der Umsetzung betrafen häufig die gleichen Personen und überstiegen deren verfügbares Zeitbudget. Wir werden aber im Zusammenhang mit der Entwicklung eines systematischen Qualitätsmanagements im Jugendamt den beschrittenen Weg weiter verfolgen.

Die Kooperation mit den freien Trägern der Jugendhilfe hat sich insgesamt weiter verbessert. Dazu haben die gemeinsam mit den Trägervertreter/innen absolvierten Schulungen und die Zusammenarbeit in den Kiezteams beigetragen. Aber auch die Vernetzung über den Jugendhilfebereich hinaus muss kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Wir haben Ihnen hier die organisatorischen Veränderungen des Jugendamtes mit einem kleinen Ausflug in Grundsatzbestimmungen und theoretische Überlegungen zusammengestellt. Dieses Grundlagenpapier ist daher vor allem für die Fachkräfte in der Jugendhilfe bestimmt.

Wir befinden uns in einem Veränderungsprozess, der nicht etwa mit dem Projektende abgeschlossen wurde. Im bisherigen Prozess habe ich sehr viel positive Energie, fachliche Kompetenz und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Jugendamt und bei den freien Trägern wahrgenommen. Ich blicke daher trotz der großen Herausforderungen voller Mut und Optimismus in die Zukunft.

Anke Otto

Stadträtin für Jugend, Schule und Umwelt

Die Sozialraumorientierung.....

ist eine Weiterentwicklung und neue fachliche Kategorie in der Jugendhilfe. Die

Die Sozialraumorientierung ist keine Modeerscheinung, sondern eine der zentralen Handlungsorientierungen der sozialen Arbeit.

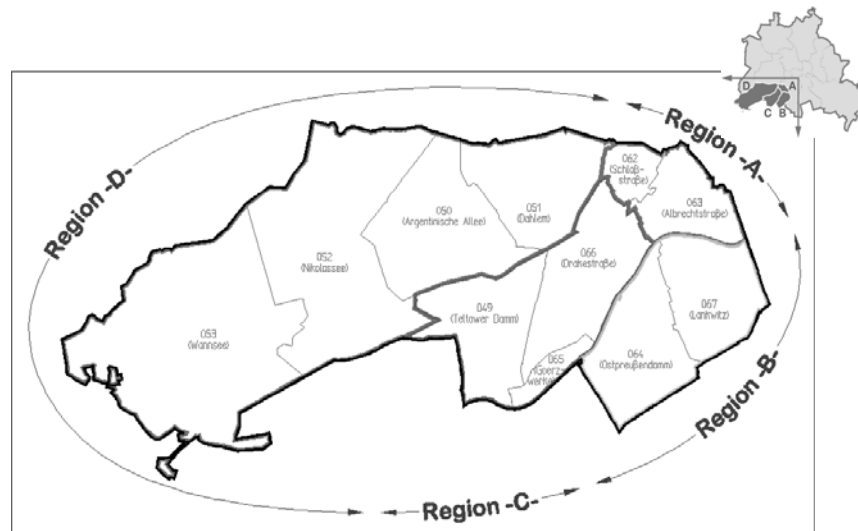
Sozialraumorientierung ist eine konsequente Umsetzung der im Kinder – und Jugendhilfegesetz verankerten Prinzipien eines lebensweltorientierten Ansatzes. Sie gewährleistet die Anschlussfähigkeit der Jugendhilfe an die sich dynamisch verändernden Lebenswelten der Menschen, „sie ist also keine Modeerscheinung, sondern inzwischen

eine der zentralen Handlungsorientierungen der sozialen Arbeit“.¹ Dies hat Auswirkungen auf die sozialpädagogische Praxis, die Zusammenarbeit der Institutionen und Träger und die Organisation und Finanzierung der Jugendhilfe.

Diese Dokumentation beschreibt die Veränderungen der Jugendhilfe in Steglitz – Zehlendorf durch die Einführung der Sozialraumorientierung und ist gleichzeitig ein Überblick der damit verbundenen Prozesse, fachlichen Orientierungen und Perspektiven.

Die Zusammenführung und Neuorganisation.....

der beiden Jugendämter erfolgte 2001 auf der Basis eines räumlichen Konzeptes mit vier bevölkerungsmäßig etwa gleich großen Regionen von 65 bis 75.000 Einwohnern. Diese Größenordnung ist notwendig, um die vorhandenen personellen und sachlichen Ressourcen funktional aufteilen zu können.



Regionale Struktur des Jugendamtes Steglitz-Zehlendorf

Im ersten Schritt.....

wurden nach der Fusion alle Fachbereiche regional untergliedert; die Fachbereichstruktur blieb weiterhin das organisatorische Grundgerüst. Die Struktur des Jugendamtes wurde dann im Sinne einer Matrixorganisation weiterentwickelt. 2002 war die erste Umbauphase in Richtung einer regionalisierten Aufbaustruktur abgeschlossen. Die zentralen Leistungen des Jugendamtes werden seitdem in vier Regionalen Diensten erbracht.

¹Krefft, Dieter: *Moden, Trends und Handlungsorientierungen in der Sozialen Arbeit seit 1945. Oder: Hits und Flops – was bleibt für heute?* In Fortschritt durch Recht Autorenband 8, Hrsg: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V., München 2004

Die neue Ausführungsvorschrift.....

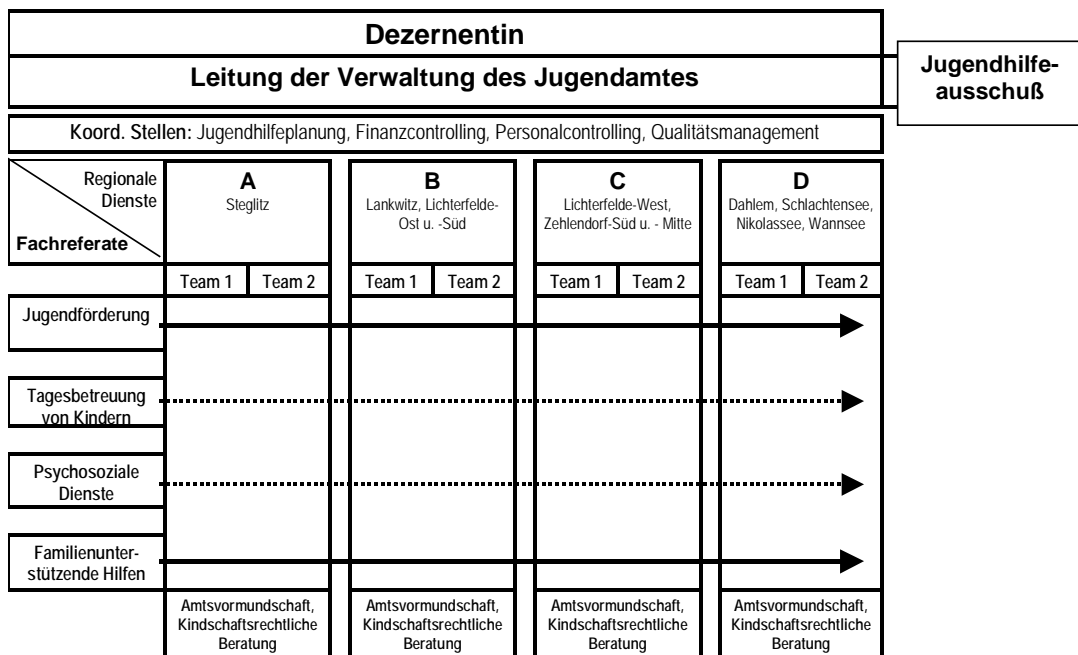
über eine am sozialen Raum orientierte Organisation der Berliner Jugendämter vom 15. September 2006² legt eine neue Grundstruktur der Berliner Jugendämter fest. Das Jugendamt konzentriert sich danach als sozialpädagogische Fachbehörde auf die Aufgaben der Gewährleistung, Steuerung und Planung einschließlich des Controllings. Das Jugendamt bildet regionale Organisationseinheiten, denen grundsätzlich alle Leistungen der Jugendhilfe zugeordnet werden. Im Rahmen des Projektes „Einführung der Sozialraumorientierung“ ist dieser organisatorische Aufbau im Juni 2005 entsprechend festgelegt worden.



„Der Aufgabenverteilung des Jugendamtes liegt eine Matrixstruktur zugrunde. Die Aufgaben werden in vier Regionalen Diensten sowie vier Fachreferaten wahrgenommen.....“

Beschluss der Steuerungsgruppe vom 16.6.2005

Schematische Darstellung der Organisation des Jugendamtes Steglitz-Zehlendorf



Grundlegende Prinzipien der Arbeit sind die.....

- die Aktivierung der Menschen und die Förderung von Selbsthilfe,
- die Konzentration auf die Ressourcen der Menschen,
- die Konzentration auf die materiellen Ressourcen im Lebensumfeld der Menschen,
- eine zielgruppen- und bereichsübergreifende Arbeitsweise sowie
- die Kooperation der Akteure sowie
- das Anknüpfen am Willen und den Interessen der Adressat/innen der Jugendhilfe³

² AV-Org Jugendämter v. 15.9.2006

³ a.a.O.

Die Regionalleitungen.....

verantworten die operativen Dienstleistungen der bisherigen Fachbereiche *Familienunterstützende Hilfen* (= Allgemeiner Sozialpädagogischer Dienst, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Amtsvormundschaft und Kindschaftsrechtliche Beratung, Jugendberatung, und Jugendgerichtshilfe) und der *Jugendförderung*. Die Regionalen Dienste sind an Standorten in der Region untergebracht. Jede Region ist aufgeteilt auf zwei Teams.

Die Dienstleistungen.....

der beiden Fachbereiche *Familienunterstützende Hilfen* und *Jugendförderung* wie

- *Allgemeiner Sozialpädagogischer Dienst,*
- *Wirtschaftliche Jugendhilfe,*
- *Amtsvormundschaft und*
- *Kindschaftsrechtliche Beratung,*
- *Jugendförderung,*
- *Jugendberatung und*
- *Jugendgerichtshilfe*

sind vollständig in die Regionalen Dienste integriert. Nicht regionalisiert wurde das Fachreferat *Kindertagesbetreuung*, da hier parallel seit 2002 umfangreiche Veränderungen erfolgten. Alle Hortplätze gingen an den Schulträger und alle Tagesbetreuungsplätze an freie Träger darunter, der aus der Verwaltung ausgegliederte kommunale Eigenbetrieb mit dem Nachbarbezirk Tempelhof – Schöneberg.



Am Qualifizierungsmodul „Teamentwicklung zur fachbereichsübergreifenden Zusammenarbeit“ haben im Jugendamt ca. 240 Personen teilgenommen.

Die Fachreferatsleitungen.....

verantworten die Regionen übergreifenden strategischen und fachlich koordinierenden Steuerungsaufgaben. Sie sind auch zuständig für das Fachcontrolling und die gesamtstädtische Koordination und Abstimmung. Sie leiten zudem die nicht regionalisierten Leistungen und Sachgebiete des Jugendamtes.

Zum Fachreferat 1 (Jugendförderung).....

gehören die Sachgebiete Politische Bildung, Internationale Begegnungen, Kinder- und Jugendberholung, Medienpädagogik und AIDS- und Sexualberatung.

Zum Fachreferat 2 (Kindertagesbetreuung).....

gehören Qualitätssicherung und die Fachdienste Tagespflege und Kitagutschein. Die Arbeitsprozesse orientieren sich an der regionalen Gliederung.

Das Fachreferat 3 (Psychosoziale Dienste).....

wird nicht regionalisiert und verbleibt weiter an den bisherigen zwei Standorten im Bezirk. Die Mitarbeiter/innen sind aber bestimmten regionalen Teams zugeordnet.

Das Fachreferat 4 (Familienunterstützende Hilfen).....

umfasst die Amtsvormundschaft und die Kindschaftsrechtliche Beratung, die Fachstelle Bundeserziehungsgeld, den Fachdienst Inkasso, die Wirtschaftliche Jugendhilfe, den Unterhaltsvorschuss und den Fachdienst Beratungs- und Leistungszentrum für Behinderte (BLB).

Die Organisation der Arbeit – Prozessorientiertes Arbeiten im Kiezteam

In jedem regionalen Dienst sind zwei Regionale Teams zuständig für einen örtlich festgelegten Bereich und für die Durchführung der Kiezteams. Die Kiezteams wurden gemeinsam geschult und haben seit Oktober 2006 die Arbeit aufgenommen. Sie tagen wöchentlich und beraten moderiert durch die Regionalteamleitung nach festgelegtem Verfahren. Die Beratung im Team umfasst die Klärung der geeignetsten Hilfe, der Hilfeziele und die Abgrenzung der Hilfe zur Erziehung zum Gefährdungsbereich (Kinderschutz). Die Diskussion ist Anregung und Klärung für die konkrete Hilfeplanung mit der Familie nach § 36 SGB

„Kiezteams“ sind fallberatende Gremien, die sich aus den Mitarbeiter/innen des Allgemeinen Sozialdienstes, Mitarbeiter/innen aus Einrichtungen teilstationärer, stationärer und ambulanter Träger, der Erziehungs- und Familienberatung und der Jugendförderung zusammensetzen.

VIII. Während bei einer Hilfe zur Erziehung auf der Basis einer Vereinbarung mit dem Willen und den Zielen der Menschen gearbeitet wird, muss im Kinderschutzbereich mit Auflagen und Kontrolle die Situation begleitet werden. Die Zusammenarbeit im Team geht über die reine Fallperspektive hinaus und ist in ersten Ansätzen gleichzeitig Ideenschmiede für fallunspezifische Hilfen und Angebote.



An den „Kiezteamschulungen zur Ressourcen-, Lösungs- und Sozialraumorientierung in den Sozialen Diensten“ der Fortbildungsstätte Glienicke sind bisher über 170 Teilnehmer/innen mit insgesamt knapp 1300 Teilnehmertagen in das Verfahren eingeführt und geschult worden. Weitere 110 Teilnehmer/innen haben an der dreitägigen Vertiefung „Ressourcenorientiertes Fallmanagement im Gefährdungsbereich“ teilgenommen.

Fallunspezifische Arbeit.....

beschreibt ein neues Tätigkeitsfeld. Damit ist die systematische Erkundung und Pflege von örtlichen Ressourcen gemeint, die der präventiven Vermeidung von Hilfen zur Erziehung dienen. Dabei handelt es sich um die Erarbeitung und Sammlung von

Die fallunspezifische Arbeit hat einen deutlichen Bezug zu den Hilfen zur Erziehung und wird durch das Jugendamt gewährleistet.

Informationen und Ressourcen des allgemeinen örtlichen Umfeldes wie lokalen Initiativen, Vereinen und um Kontakte mit „Schlüsselpersonen“, Wohnungsbaugesellschaften usw. und weiteren öffentlichen Einrichtungen und Institutionen wie Beratungsstellen, Gesundheitsamt, Schulen und

Jugendhilfeangeboten. Sind bestimmte Angebote nicht vorhanden, aber in präventiver Hinsicht erforderlich, können sie im Rahmen von Projekten angeregt werden. Die fallunspezifische Arbeit wird durch das Jugendamt gewährleistet.

Die Zuordnung der Mitarbeiter/innen.....

der ambulanten, teilstationären und stationären Träger zu den Kiezteams erfolgte durch die kooperierenden freien Träger. Die stationären Träger im Bezirk befinden sich in Vereinsgründung mit der Beitrittsmöglichkeit für weitere Träger und haben sich auf gemeinsame Vertretungen in den Kiezteams geeinigt. Andere Fachdienste sowie die Schulen werden fallbezogen nach Bedarf am Kiezteam beteiligt. Sofern eine Hilfe zur Erziehung notwendig wird, kommen, unter Beachtung des Wunsch- und Wahlrechts, die örtlichen Träger für die Leistungserbringung vorrangig in Frage.

Die Zusammensetzung der Kiezteams.....

mit Mitarbeiter/innen der freien Träger, des RSD, der Jugendförderung und der EFB ermöglicht eine multiperspektivische Bearbeitung der aufgetretenen individuellen Probleme. Die Begrenzungen durch die einzelne Fachperspektive, eigene Erfahrungen und individuelle Wahrnehmungsmuster wird somit relativiert. Die frühe und dauerhafte

Zusammenarbeit im Kiezteam öffnet zudem den Blick für die jeweils anderen Arbeitsfelder. Die Kolleg/innen der Jugendförderung erleben beispielsweise, dass die Hilfeplanung auch Kinder und Jugendliche betrifft, die sie aus ihrer Alltagsarbeit kennen. Alle Beteiligten können aus ihrer spezifischen Kenntnis und Erfahrung wertvolle Impulse in die Hilfeplanung einbringen.

Auswertung und erster Eindruck der Arbeit in den Kiezteams

Unter Beteiligung der Mitarbeiter/innen des Jugendamtes und der freien Träger wurden im Dezember 2006 die bisherigen Erfahrungen der Zusammenarbeit in den Kiezteams zum Abschluss der Schulungen gemeinsam ausgewertet. Die positive Resonanz und Stimmung war eindeutig und die Rückmeldungen lassen sich stichwortartig wie folgt zusammenzufassen:

- die kollegiale Beratung hat eine neue Form und Qualität erreicht
- die Zusammenarbeit und Atmosphäre sind positiv und vertrauensvoll
- alle Beteiligten begegnen sich mit hoher fachlicher und persönlicher Wertschätzung
- die regelmäßige Teamarbeit ermöglicht eine größere Offenheit
- durch die gemeinsamen Schulungen und Strukturen gibt es eine gleiche Sprache
- der feste Ablauf und die Moderation bewirken ein stärker zielorientiertes Arbeiten
- die kollegiale Beratung vergrößert den Ideen-Pool
- die Durchführung der Hilfen wird erleichtert durch klarere Zielformulierungen
- die intensive Zusammenarbeit bietet die Basis zur Entwicklung neuer Hilfeformen
- die unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen erweitern das eigene Wissen
- der Ansatz ist gegenwarts- und zukunftsorientiert
- die klare Abgrenzung zwischen Leistungs- und Gefährdungsbereich
- die berlinweite Vereinheitlichung des Verfahrens verbessert auch die bezirkübergreifende Zusammenarbeit
- der systematische Blick auf die lokalen Angebote führt zu einer besseren Verzahnung und Nutzung
- die feste Einbindung der Träger als bezirkliche Kooperationspartner verringert die Konkurrenz der Träger untereinander
- die frühzeitige Einbindung aller in den Hilfeprozess erleichtert die Abstimmung
- für die Familien ergeben sich neue Kooperationsmöglichkeiten im Verhältnis zum öffentlichen und freien Träger

Obwohl fast alle Akteure langjährig im Bezirk tätig sind, gibt es noch eine Fülle unerschlossener informatorischer und fachlicher Ressourcen. Bemerkenswert ist ebenfalls die Stärkung der Familie im Dreieck Klient -Träger – Jugendamt.

Der Fokus der Kiezteams ist auf die soziale Lebenswirklichkeit, die optimale Hilfe und die Qualität der Leistungen gerichtet und nicht auf die Konkurrenz der Träger um die Fälle.

Die Fachlichkeit rückt in den Mittelpunkt und nicht die Konkurrenz der Träger um die Fälle.

Die bisherige Zusammenarbeit hat ein Klima des gegenseitigen Vertrauens und gewachsenen fachlichen Respekts ermöglicht. Die Fachlichkeit ist in den Mittelpunkt gerückt. Die gelungene Vernetzung hat auch eine beobachtbare energetisierende Wirkung und setzt kreative

Impulse frei. Gelingende Kooperation ist, bildhaft gesprochen, vergleichbar dem gemeinsamen Musizieren oder Sport treiben. Unterschied; Vielfalt und gegenseitiger Leistungsansporn ergeben dabei eine gute die Basis für die innovative Weiterentwicklung von Hilfen und Angeboten.

Steuerungsfigur Sozialraum

Mit der Sozialraumorientierung entwickelt sich auch die Steuerungsfigur in der Jugendhilfe weiter⁴. Soziale Prozesse, mit denen sich die Jugendhilfe befasst, sind höchst verwickelte komplexe Systeme mit den vielfältigsten persönlichen Verknüpfungen. Die Reaktionsweisen in komplexen Systemen sind nicht einfach linear-kausal vernetzt, sondern räumlich, zeitlich, sachlich und sozial höchst variabel. Die örtliche Situation wird bestimmt durch soziale Struktur, ihrer Wahrnehmung und Bewertung durch die dort lebenden Menschen und ihren weit gehend unabhängigen individuellen Handlungen. Veränderungen und Entwicklungen wirken immer erst mit zeitlicher

Steuerung muss über klare Ziele, Zielvereinbarungen und Zielkontrolle erfolgen und sich an den Ergebnissen und Wirkungen orientieren.

Verzögerung und in Abhängigkeit von den weiteren örtlichen Rahmenbedingungen. Man kann daher nicht erwarten, dass ein bestimmter Input auch automatisch zu einem gewünschten Output führt. Eine stärker an Ergebnissen und Wirkungen orientierte Steuerung muss daher über klare Ziele, Zielvereinbarungen und Zielkontrolle erfolgen. Die alleinige Form der Produkt- oder Mittelsteuerung ist dafür nicht ausreichend. Der Zielplanungsprozess in der Jugendhilfe erfolgt in einer jugendhilfespezifischen Logik, da es auch um die Umsetzung eines gesellschaftlichen Wertesystems geht. Die fachlich verbindlichen Ziele wie das Recht auf Förderung der Entwicklung, Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit, die Vermeidung von Benachteiligungen und die Schaffung einer kinder- und familienfreundlichen Umwelt⁵ machen deutlich, dass die Steuerung der Jugendhilfe nicht mit anderen Organisationen vergleichbar ist. Der entscheidende Unterschied ist, dass die Zielbestimmung aufgrund der Komplexität immer kommunikative Aushandlungsprozesse erfordert.

Monitoring und Sozialberichterstattung.....

informieren über den aktuellen Zustand der sozialen örtlichen Entwicklung. Sie begründen gewandelte Bedarfslagen und Problemfelder. Sie sind Ausgangspunkt und notwendige Grundlage für den kommunikativen Folgeprozess zur Ermittlung von Bedarf und Zielen. Integrierte, bereichsübergreifende Berichterstattungen sind Einzelberichten vorzuziehen. Sie entsprechen eher einer lebensweltorientierten Sichtweise. Die im Jahr 2006 im Rahmen des Projektes „Vereinheitlichung von Planungsräumen“ berlinweit neu definierten „Lebensweltlich orientierten Räume (LOR)“ verbessern die Möglichkeiten des sozialräumlichen Monitorings. Diese Raumgliederung dient nach BA-Beschluss vom 13.6.2006 allen Abteilungen als Orientierung für die Berichte und Planungen.

Steuerung und Planung.....

beziehen sich auf langfristig wirkende strategische Prozesse und Funktionen. Die Wirksamkeit von Veränderungen und Interventionen wie z.B. Wohnumfeldverbesserung oder Schulsozialarbeit zeigt sich oft erst nach Jahren. Ohne ausreichend klare Zielbestimmung lassen sich die Ergebnisse nicht evaluieren. Während Jugendhilfeplanung bisher vorwiegend als übergreifende Klammer für die fachbereichsbezogenen Planungen verstanden wurde, steht bei der Sozialraumorientierung das regional abgestimmte Gesamtangebot für junge Menschen und Familien im Vordergrund.

⁴ Hoffmann, Reinhard: *Entwicklungschancen durch Planung und Steuerung im Netzwerk*; in: *Leuchttfeuer querab. Wohin steuert die Sozialraumorientierung? Beiträge aus Theorie und Praxis, Festschrift zum 30-jährigen Jubiläum von NHW e.V. zusammengestellt und bearbeitet von Herrmann, Klaus, Berlin/Bonn 2006*

⁵ s. § 1 SGB VIII

Controlling und Planung.....

unterscheiden sich u. a. in ihrer unterschiedlichen Zeitperspektive. Controlling (= steuern, regeln) unterstützt die Leitung durch die Beschaffung und Analyse von Informationen zur ergebnisorientierten Planung. Der Blick richtet sich dabei vornehmlich auf den Zusammenhang zwischen fachlichen Zielen und dem Budget und deren Umsetzung in den jeweiligen Zeitperioden. Die inhaltliche und strategische Planung ist dagegen vorwiegend langfristig ausgelegt. Ein Ziel, wie z.B. die verbesserte Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe, muss in größeren Zeiträumen entwickelt und umgesetzt werden. Die Analyse von Bedarfslagen und Problemfeldern hat auch Auswirkungen auf zukünftige Budgets. Daher sind beide Bereiche systematisch verschränkt zu betrachten.

Die Definition sozialpolitischer Leitlinien.....

und die Auftragserteilung erfolgt durch die Politik. Steuerung ist kein Selbstzweck, sondern reagiert auf soziale Bedürfnisse und Entwicklungen, gesetzliche Vorgaben oder politische Festlegungen und ist vom gesellschaftlichen Umfeld und von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in stärkstem Maße abhängig⁶. Beteiligung erhöht die Zielgenauigkeit und Akzeptanz von Entscheidungen. Entscheidungsprozesse werden dadurch allerdings schwergängiger und auch zeitaufwändiger. In der politischen Diskussion werden diese Faktoren unter Abwägung aller wesentlichen Punkte entschieden.

Die Rollenverteilung von Politik, Verwaltung, freien Trägern und Bürgerschaft.....

hat die KGST (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) idealtypisch wie folgt dargestellt:

- Demnach definiert die **Politik** die „Unternehmensphilosophie“ und die Ziele, erteilt Leistungsaufträge, überträgt Budgets und Handlungsspielräume und kontrolliert die Erfüllung der Aufträge. Sie definiert in diesem Modell das „Was“.
- Die **Verwaltung** erfüllt die Leistungsaufträge und berichtet der Politik laufend über die erzielten Ergebnisse. Sie ist für die operative Umsetzung verantwortlich, sie definiert das „Wie“.
- Die **freien Träger** sind einerseits eigenständige Partner im sozialen Feld, andererseits über Verträge oder Aufträge gebundene „Leistungserbringer“. Im Rahmen einer klaren Ergebnisorientierung sollen die Ziele und Art der Leistungserbringung kooperativ ausgehandelt werden.
- Die **Bürgerinnen und Bürger** sind in diesem Prozess sowohl „Betroffene“ als sog. „Zielgruppen“ wie auch aktiv beteiligt als Kunden, Steuerzahler und Wähler. Ihre Beteiligung bei der Entwicklung strategischer Ziele als auch bei der Gestaltung von Leistungen und Produkten erhöht den Erfolg von kommunalen Strategien und Maßnahmen.

In der kommunalen Praxis werden die Prozesse der politischen Zielsetzung und der operativen Umsetzung häufiger vermischt. Eine effektive Arbeitsteilung zwischen Politik und Verwaltung ist daher die wechselseitige Entwicklung von Zielen, Produkten und Arbeitsformen in ständigen Rückkoppelungen. Die Politik entwickelt Ideen zum „Was“ und zum „Wie“ und die Verwaltung entwickelt Ideen zum „Was“ und zum „Wie“ und bereitet Entscheidungen vor⁷.

⁶ *Kompass Sozialplanung, Verein für Sozialplanung (VSOP), Speyer, 2005*

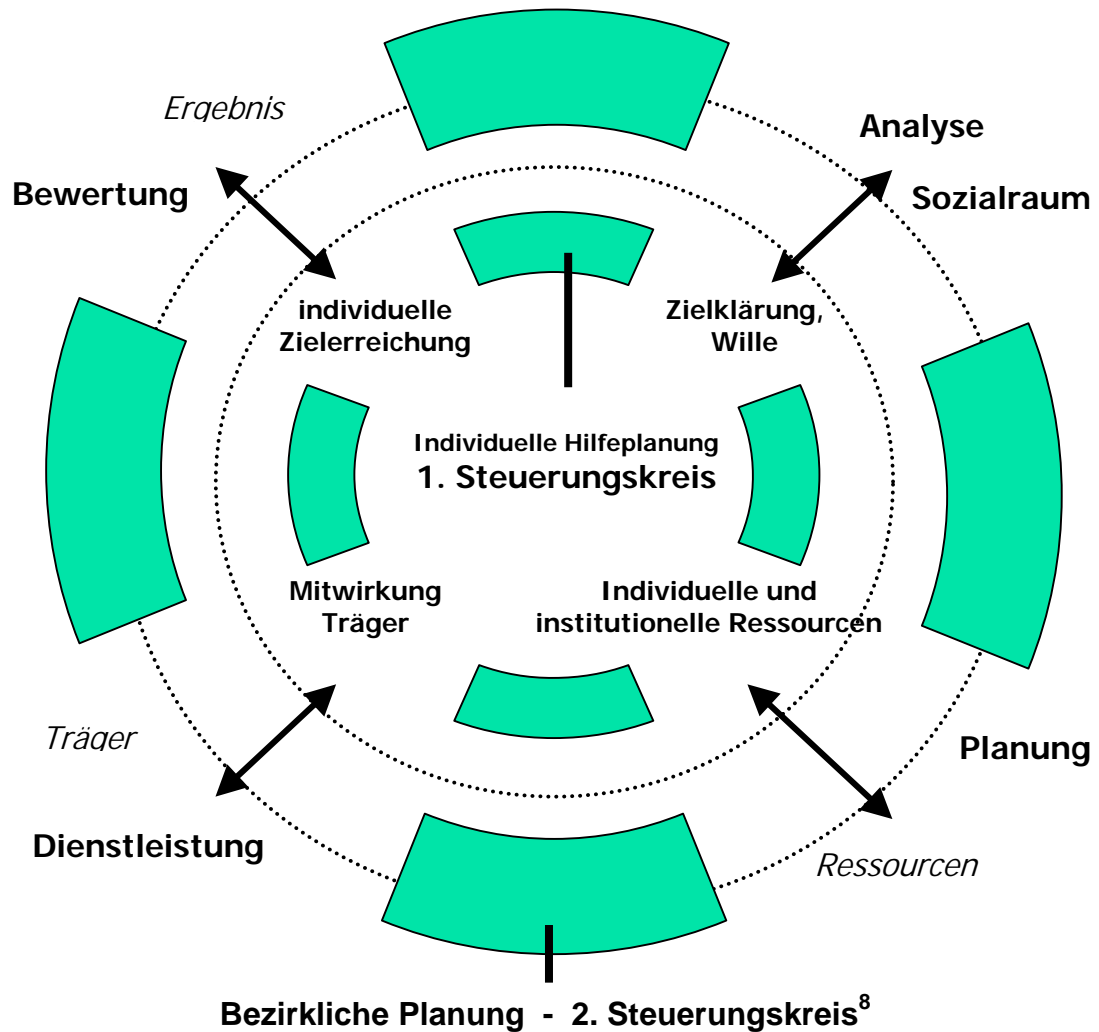
⁷ a.a.O.

Sozialraumorientierung und Planung im Steuerungskreislauf

Ein funktionierender Managementkreislauf als strategischer Prozess umfasst immer:

- die Entwicklung von Zielen,
- die Benennung von Strategien zur Erreichung des angestrebten Zustandes,
- die Umsetzung mittels geeigneter Dienstleistungen, Programme oder Produkte
- und die Evaluation der Ergebnisse hinsichtlich der angestrebten Ziele.

Mit der Einführung der Sozialraumorientierung hat sich das System der Rückkoppelungen und Feedbackschleifen in der Jugendhilfe qualitativ verändert. Das Prinzip des strategischen Managementkreislaufs gilt sowohl für die individuelle Hilfeplanung (1. Steuerungskreis) als auch für die gesamte Jugendhilfeplanung (2. Steuerungskreis) des Amtes. Innerer und äußerer Prozess ergänzen sich im Sinne von Teil und Ganzes. Der Fokus Lebensweltorientierung bestimmt den ersten Steuerungskreis, die Fachplanungen oder die Produkte („Maßanzug der Hilfe“) haben sich dem unterzuordnen. Zielbestimmung, Durchführung und Ergebnissicherung sind immer kooperativ gekoppelte Prozesse und müssen daher auf allen Ebenen diskursiv gerahmt sein.



⁸ a.a.O. Hoffmann, R.

Die regelmäßige Beratung der Hilfen im Kiezteam.....

ermöglicht es, typische Hilfeanlässe, familiäre Hilfekonstellationen oder örtliche Bereiche besser als bisher zu erfassen. Die Koppelung der verschiedenen fachlichen Bereiche gewährleistet, dass der Informationsfluss verbessert und das Wissen um örtliche Zusammenhänge und bisher unerkannte Bedarfe im Netzwerk eher erkannt wird. Für die Qualität der weiteren Entwicklung ist die Verknüpfung der individuellen mit der regionalen Prozesse von entscheidender Bedeutung.

Die fallspezifische Hilfeplanung.....

orientiert sich am Willen und den Interessen der Menschen und an den vorhandenen örtlichen und persönlichen Ressourcen. Die soziale Lebenswelt der Menschen, ihre spezifischen Vorstellungen und Bedingungen gehen damit konstitutiv in jede

Eine plurale Gesellschaft braucht kommunikative Aushandlungsprozesse.	Hilfeplanung ein. Angesichts einer Pluralisierung von Lebenslagen verliert der traditionelle Wegweiser von sozialer Norm und Abweichung zunehmend an Gewicht und muss durch kommunikative Aushandlungsprozesse ersetzt
---	--

werden⁹. Nach wie vor erscheinen sozialstrukturelle Benachteiligungen als bedeutsamer Hintergrund und Auslöser von Hilfen, aber zunehmend auch schwere familiäre Probleme und andere komplexe familiäre Belastungen. Die Vielfalt familiärer Strukturen, Trennungen und Scheidungen, Berufsbelastungen, Arbeitslosigkeit, Leistungsdruck, mediale Überflutung und labilere persönliche Netzwerke führen zu neuen familiären Belastungen und auch zu neuen Störungsbildern im Umfeld.

Die zeitlich und strukturell engere Koppelung an den Bedarf.....

Die Sozialraumorientierung erhöht die Anschlussfähigkeit der Jugendhilfe an die sich dynamisch verändernde Lebenswelt der Menschen.	individuellen und allgemeinen Umfeldes, der Orientierung am Willen und den Zielvorstellungen der Bürger/innen. Jugendamt, freie Träger und die betroffenen Familien, Kinder und Jugendlichen sind im ersten Steuerungskreis schon im Sinne des oben beschriebenen Prozesses aufeinander bezogen. Beteiligung ist in der Hilfeplanung
---	--

kein eigenständiger, entkoppelter Vorgang, sondern Bestandteil jeder konkreten Hilfeplanung.

Präventives Arbeiten.....

bekommt im Rahmen der Sozialraumorientierung eine herausragende Bedeutung. Die Vermeidung von Hilfen durch Stärkung der örtlichen Ressourcen - z.B. im Rahmen der fallspezifischen Arbeit - verschiebt den Anlass und die Begründung für das sozialpädagogische Handeln. Nicht mehr das Defizit, die „Unfähigkeit“, „Abweichung“, „Behinderung“ oder „Störung“ stehen im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die Ressourcen, die Förderung der Selbsthilfe (Empowerment), die Stärkung der Selbstorganisation und die Unterstützung der Kompetenzentwicklung. Das tangiert vor allem das Selbstverständnis und die Wahrnehmung von Sozialarbeit, die dabei auch als Initiierung und Umsetzung von Lernprozessen verstanden werden kann. Die notwendige Stärkung der personalen Fähigkeiten der Menschen ergibt sich aus den Entwicklungsanforderungen der Gesellschaft. Diese Prozesse müssen so früh wie möglich einsetzen und gut aufeinander abgestimmt sein.

⁹ Kleve, Heiko, Haye, Britta, Hampe-Grosser, Andreas, Müller, Matthias: Systemisches Case Management, Aachen 2003

Regionale Arbeitsgemeinschaften und Strategisches Zentrum

Folgende Neuerungen verändern die Steuerungsprozesse in den regionalisierten sozialräumlichen Strukturen:

- der organisatorische Aufbau der Jugendhilfe,
- die Verlagerung des Fokus von der Fachlichkeit zur Lebensweltorientierung,
- die neuen Formen der Zusammenarbeit mit den freien Trägern in den Kiezteams und
- die Trennung der Gewährleistungsverpflichtung durch den öffentlichen Träger von der Leistungserbringung durch die freien Träger im neuen Leitbild Jugendamt¹⁰.

Die bisherigen Facharbeitsgemeinschaften nach §78 SGB VIII spiegeln nicht mehr den organisatorischen Aufbau des Jugendamtes. In den Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII „soll darauf hingewirkt werden, dass die geplanten Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden und sich gegenseitig ergänzen.“ Dies wurde bisher verstanden als die bereichsspezifische Abstimmung in der Jugendförderung, Kindertagesbetreuung, der psychosozialen und familienunterstützenden Dienste. Damit können jedoch nicht mehr bereichübergreifende Zusammenhänge, ganzheitliche Ansätze und lokale Entwicklungen adäquat behandelt werden und in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken.



Das Qualifizierungsmodul „Die Arbeit der Regionalen AG nach §78“ wurde im Rahmen des Projektes in den Regionen A und B durchgeführt. Die Region C hat sich aufgrund der weit vorangeschrittenen Arbeit der regionalen Konzept- AG dagegen ausgesprochen, in der Region D ist der Einsatz geplant.

Der Fokus auf die Fachplanung.....

ist mit der Einführung einer lebensweltorientierten Perspektive (Sozialraumorientierung) und dem Leitbild eines zielgruppen- und fachbereichsübergreifenden Planungsansatzes nicht mehr zielführend. Bei den Trägern zeichnet sich ab, dass eine multifunktionale Ausrichtung und trägerübergreifende Kooperationen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Die Verknüpfung verschiedener Angebotsformen wie z.B. Jugendförderung und Hilfen zur Erziehung oder Kooperationen zwischen ambulanten und stationären Trägern ist eine notwendige Voraussetzung zur Entwicklung differenzierter und flexibler Hilfeangebote. Dies schließt nicht aus, dass fachspezifische Abstimmungen erforderlich sind. Die Installation von temporären Arbeitsgruppen kann vom Jugendamt oder den Trägern angeregt werden.

Die seit 2003 bestehenden regionalen Arbeitsgemeinschaften.....

bieten sich in diesem Kontext als geeignetes Forum aller örtlichen Aktivitäten im Sinne einer bereichsübergreifenden Sichtweise an. Die regionalen Arbeitsgemeinschaften beziehen ausdrücklich alle örtlichen Ressourcen ein und beschränken sich nicht auf die Jugendhilfe. Ihr regionaler Fokus und ihre Zusammensetzung ermöglichen die Konkretisierung eines lebensweltorientierten und sozialräumlichen Ansatzes. Sie sind offen für alle, die sich für örtliche Belange engagieren wollen. Als Arbeitsgemeinschaften nach § 78 SGB VIII sind sie das Abstimmungsforum einer regionalisierten Jugendhilfe.

Stadtteilkonferenzen, Runde Tische.....

etc. sind weitere lokale Initiativen und Plattformen. Sie entwickeln sich bedarfsgerecht und beschränken sich auf ein engeres soziales Umfeld. Sie werden in unterschiedlicher Intensität von einer aktiven Bürgerschaft getragen oder tragen mit ihren Angeboten wie

¹⁰ Leitbild Jugendamt: Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, Oktober 2003

bspw. Nachbarschaftsfeste zur Aktivierung bei. Die Koordination und Einrichtung kann durch freie Träger, Kirchengemeinden, Bürgerinitiativen etc. erfolgen. Teilweise sind diese Foren über Einzelpersonen oder Träger mit den Regionalen Arbeitsgemeinschaften verschränkt. Zur Beibehaltung ihrer offenen Form und Autonomie werden sie von der Verwaltung unterstützt, aber nicht systematisch und flächendeckend eingerichtet.

Die Neuausrichtung der bezirklichen Arbeitsgemeinschaften.....

ergibt sich als Konsequenz der fachlichen Entwicklung. Mit den Sprecher/innen aller regionalen und fachlichen Arbeitsgemeinschaften wurde daher im Jahre 2006 ein neues Modell der Beteiligung und Koordination entwickelt. Leitende Grundgedanken waren die:

- klarere Trennung zwischen Zielformulierung (Strategie) und Umsetzung (operational)
- die bereichsübergreifende Perspektive,
- eine möglichst breite Koordination und Abstimmung,
- die Stärkung der regionalen Sichtweise und
- die Notwendigkeit einer inhaltlichen „Klammer“ und Koordination der Regionen.

Der Vorschlag, zur Einrichtung eines Regionen übergreifenden Strategischen Zentrums, ist ein weiterer Schritt zum Abbau versäulter Arbeitsstrukturen.

Im Strategischen Zentrum.....

sind neben dem Jugendhilfebereich, der Gesundheitsbereich, die Schulverwaltung und die Frauenbeauftragte berücksichtigt. Aufgabe dieses Forums sind die:

- Auswertung der vorhandenen Informationen,
- die daraus folgende Formulierung inhaltlicher Ziele und Erfordernisse,
- die Entwicklung von Leitzielen,
- die Formulierung von Handlungsempfehlungen,
- die Vernetzung der zentralen Kooperationspartner und
- die Förderung des öffentlichen Diskurses

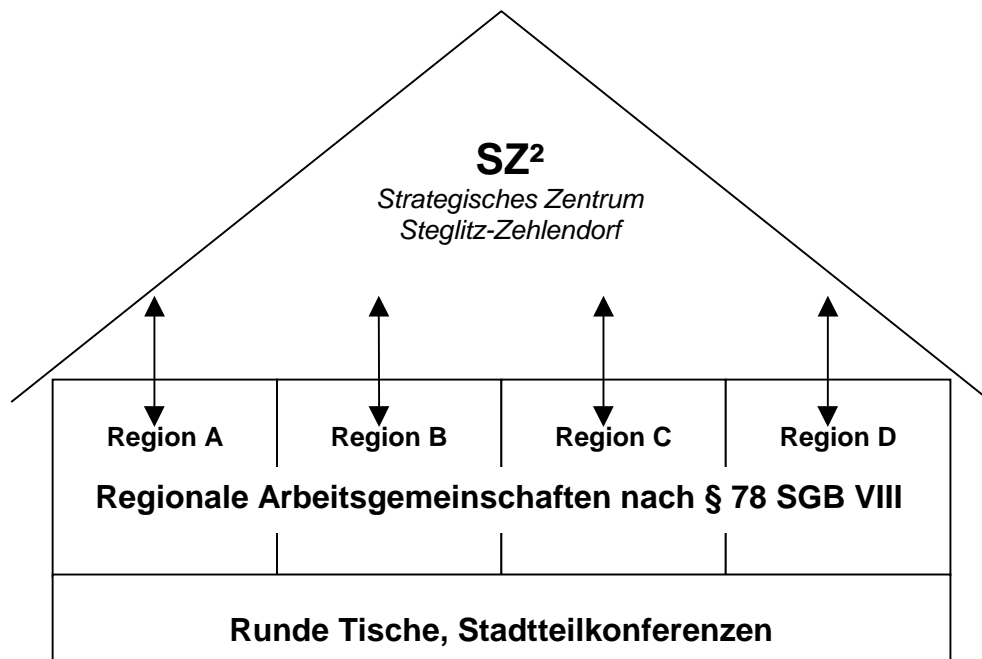
Die auf diesem Wege gewonnenen Erkenntnisse und Zielsetzungen stellen gleichzeitig eine qualifizierte Grundlage für die politischen Entscheidungsprozesse dar. Die Einrichtung dieses Zentrums macht die bisherigen fachlich und inhaltlich getrennten Abstimmungsrunden (Jugendhilfe – Schule – Gesundheit, Fach - AG § 78 SGB VIII) entbehrlich.

Die Zielformulierungen des Strategischen Zentrums.....

konkretisieren den Bedarf zur Förderung einer kinder – und familienfreundlichen Umwelt in Steglitz – Zehlendorf. Mögliche Themen können z.B. Elternbildung und Elternarbeit, Gesundheit von Kindern und Jugendlichen, Integration, die Behindertenarbeit, generationenübergreifende Perspektiven, Migration, Schulen im sozialräumlichen Umfeld, Schulsozialarbeit, Kinderschutz, Geschlechtergerechtigkeit und mehr sein. Das Gremium hat keinerlei Entscheidungsbefugnisse, sondern dient der übergreifenden Abstimmung und Koordinierung. Die hier beispielhaft genannten Aufgaben lassen sich grundsätzlich am besten in einer bereichs- und/oder ressortübergreifende Perspektive optimieren.

Die Zusammensetzung des Strategischen Zentrums.....

ermöglicht den umfassenden fachübergreifenden Dialog, die Thematisierung gemeinsamer Fragestellungen und erlaubt die frühzeitige Formulierung angemessener Handlungsstrategien. Bei Bedarf können temporäre themenbezogene Arbeitsgruppen eingerichtet oder weitere Fachleute hinzugezogen werden. Über die Regionalleitungen und die regionalen Repräsentant/innen ist der Transfer in alle Regionen gewährleistet. Es wurde vereinbart, diese neue Struktur nach 18 Monaten im Rahmen eines größeren Forums auf Praktikabilität und Wirksamkeit zu überprüfen.



Personen im Strategischen Zentrum

Wer	Anzahl
JugL, JugPlan, Schule/ Außenstelle Sen BJS, Gesundheit, Frauenbeauftragte	5
die Regionalleitungen	4
die Fachreferenten des Jugendamtes (1 bis 4)	4
Repräsentanten der Regionalen AG <i>Diese sollen die Fachlichkeiten der Jugendhilfe (Jugendförderung, Tagesbetreuung von Kindern, Psychosozialen Dienste, Hilfen zur Erziehung) in der Region repräsentieren.</i>	4 x 4
Gesamt	29

Perspektiven

Der gesellschaftliche Wandel und die gegenwärtige Entwicklungsdynamik stellen für die Jugendhilfe, aber auch für alle anderen gesellschaftlichen Institutionen, große Herausforderungen dar. Der Wandel wird sichtbar im Nebeneinander vielfältiger Kulturen, der Entwicklung unterschiedlicher Milieus und Lebensstile, der demografischen Altersentwicklung und dem Verhältnis der Generationen zueinander. Wie sich diese Veränderungen in Zukunft konkret auswirken, ist noch offen und unbestimmt. Gesichert scheint nur, dass man sich immer wieder auf neue Bedingungen einzustellen hat. Diese Dynamik birgt viele Chancen, aber auch große Risiken.

Globalisierung, Arbeitsgesellschaft, demografischer Wandel, Migration sind nur Stichworte eines Wandels, der unsere Gesellschaft umfassend verändert.

Das Wissen und die fachlichen Fähigkeiten müssen weiter entwickelt und immer wieder auf den aktuellen Stand gebracht werden. Im Umgang mit den o.g. offenen

Ein Schlüsselbegriff zur Bewältigung dieser Herausforderungen stellt die Bildung dar

Transformationsprozessen bekommt Bildung eine übergreifende Bedeutung. Dies schlägt sich besonders in der Idee des „Lebenslangen Lernens“¹¹ nieder. Dieses Konzept durchbricht die herkömmlichen strukturellen Grenzen und integriert Vorschulbildung, schulische Bildung, Berufsausbildung, Hochschul- und Weiterbildung im Sinne eines Gesamtsystems. Dabei geht es u.a. auch um den Abbau von ungleichen Chancen, die die Pisa-Studie im Zusammenhang der Abhängigkeit von sozialer Herkunft und Bildungsabschluss eindrücklich belegt. Das hat Einfluss auf die Entwicklung der Jugendhilfe.

Diese Entgrenzung der Systeme lässt sich in der Jugendhilfe bereits vielfach beobachten. Informelles Lernen in der Jugendfreizeiteinrichtung, Sprachförderung und Frühbildung in der Kita, Schulsozialarbeit und Elternbildung haben in der Jugendhilfe

Die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule ist kein zufälliger Reflex....

erkennbar an Bedeutung gewonnen. Themen wie die Stärkung der sozialen Kompetenz, der emotionalen Intelligenz, Eigenverantwortung, Toleranz, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Beteiligung haben nicht nur im Hinblick auf eine Bürgergesellschaft Relevanz, sondern sind auch Schlüsselqualifikationen für den beruflichen Erfolg. Die Stärkung der Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule ist daher kein zufälliger Reflex, sondern das sinnvolle Nutzen von fachlichen Synergien und Ressourcen. Die Jugendhilfe hat durch ihre intensive Verankerung mit den Lebenswelten der Menschen und ihren entwickelten methodischen Reflexionsmechanismen wie regionalen Arbeitsgruppen, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Trägervielfalt und Planung ein gutes Potenzial einzubringen.

Die Einführung der Sozialraumorientierung ist nicht nur in struktureller Hinsicht eine gewaltige Veränderung. Sie ist auch ein Quantensprung in der Entwicklung der Jugendhilfe. Mit der Ressourcenorientierung verändert sich vor allem die fachliche Perspektive. Die Orientierung am Willen und den Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen nutzt die vorhandenen Kräfte und Energien, anstatt sie mit hohem Aufwand zu bekämpfen. Präventives Arbeiten hat dabei Vorrang vor nachträglicher Korrektur. Damit verändert

Mit der Einführung der Sozialraumorientierung verändert sich vor allem die Leitdifferenz für die soziale Arbeit.

¹¹ BMBF: Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, zur Gestaltung einer wissensbasierten Entwicklung des europäischen Wirtschafts- und Sozialraums (Lissabonner EU-Gipfel 2000)

sich vor allem die Leitdifferenz für die soziale Arbeit, was auch einen Abschied vom vorherrschenden Hilfe- und Kontrollparadigma bedeutet. Die bisherigen „mentalen Modelle“¹² sind damit jedoch noch lange nicht aus der Welt. Auch das Spannungsverhältnis zwischen Kinderschutz und Wächteramt und Hilfe und Förderung bleibt weiterhin bestehen. Die kontinuierliche fachliche Begleitung der Arbeit durch „training- on- the- job“ ist daher von zentraler Bedeutung.

Das Projekt „Einführung der Sozialraumorientierung“ ist offiziell mit der Absolvierung aller Fortbildungsmodule und der neuen Organisationsform im Bezirk Steglitz-Zehlendorf abgeschlossen. Allerdings sind weitere Fortbildungen für noch nicht eingewiesene Mitarbeiter/innen notwendig. Auch besteht Klärungsbedarf, wie die Finanzierung flexibler Hilfen oder regionaler Budgets umgesetzt werden kann. Ebenso steht die Arbeit der fallunspezifischen Hilfen noch ganz am Anfang. Die Jugendarbeit ist durch die parallele Qualifizierung von Mentoren für die sozialräumliche Konzeptentwicklung bereits einbezogen und wird sich hier Schritt für Schritt besser einbringen können. Die Einbindung der Kindertagesstätten ist bisher aufgrund der bereits oben genannten strukturellen Veränderungen nicht erfolgt. Dies muss jetzt allerdings forciert erfolgen. Insgesamt stehen für die noch ausstehenden Schulungen in Berlin für 2007 geringere Mittel zur Verfügung.

Die Sozialraumorientierung ist, das mögen die hier skizzierten Überlegungen deutlich bemacht haben, mehr als nur eine neue Methode in der Jugendhilfe. Konsequenterweitergedacht, verbindet sich damit der Gedanke eines kompetenz- und entwicklungsfördernden Netzwerkes für Kinder, Jugendliche und Familien. Die Abwendung von der Fokussierung auf Einzelthemen verlangt allerdings Klarheit in den Zielen und strukturelle finanzielle Sicherheit. Angesichts des allgemeinen Einsparungsdrucks bleibt der Jugendhilfe nicht viel Zeit, die Verbesserung der Qualität und Effizienz unter Beweis zu stellen.

¹² Senge, Peter. M: *Die Fünfte Disziplin*, 8. Auflage, Stuttgart 2001