

Birgit Stephan

Das Sozialraumprojekt in der Jugendhilfe des Kreises Nordfriesland

Der Kreis Nordfriesland ist ein ländlich strukturierter Flächenkreis von 2.000 km² und 168.000 Einwohnern.

Seit 2002 arbeitet die Jugendhilfe hier sozialraumorientiert. Der Kreis wurde in fünf Sozialräume aufgeteilt, das Gesamtbudget für HZE beträgt 7,5 Millionen Euro, pro Sozialraum beträgt das Budget 1,2 bis 2 Millionen Euro. Seit dem 1.1.2008 gibt es 24,5 ASD Stellen (vorher waren es 20).

Die ersten Überlegungen zur Umsetzung eines Sozialraumkonzeptes fanden 1999 statt, vor dem Hintergrund einer jährlichen Ausgabensteigerung im HZE Bereich von 15 Prozent und einer eher suboptimalen Arbeitsqualität ohne standardisierte Arbeitsabläufe, Dokumentationen und einer sehr individuellen Aktenführung.

Zunächst wurde mit dem ASD über die Vorstellungen von Professor Wolfgang Hinte diskutiert, die dieser in einer zweitägigen Fortbildung mit dem ASD entwickelt hatte. Anschließend gab es interne Diskussionen mit der Verwaltungsspitze. Es wurde mit dem Jugendhilfeausschuss und der AG nach § 78 diskutiert und nach vielen auch emotional geführten Gesprächen wurde im Sommer 2001 ein Interessenbekundungsverfahren durchgeführt mit dem Ergebnis, dass es für fünf Sozialräume elf Bewerbungen gab.

Die Entscheidung für die fünf Bewerber, die dann schließlich Träger des Sozialraumbudgets wurden, wurde nach fachlichen Gesichtspunkten von der Verwaltung vorbereitet und vom Jugendhilfeausschuss nachvollzogen.

Am 1. Januar 2002 begann das Sozialraumprojekt.

Die ersten Erfahrungen

Trotz intensiver Vorbereitungen, Arbeitsgruppen, Fortbildungen usw. war die Verunsicherung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jugendamtes sowie bei den Sozialraumträgern zunächst sehr groß.

Es gab Fragen über Fragen aus denen teilweise sehr deutlich wurde, wie hoch der emotionale Anteil an der Verunsicherung war.

Auch das Verhältnis zwischen öffentlichen und freien Trägern war zunächst sehr gespannt. Es gab viel Misstrauen auf allen Ebenen (Geschäftsführungsebene genauso wie in den so genannten Regionalteams, in denen Mitarbeiterinnen des ASD und der Sozialraumträger gemeinsam alle Fälle besprochen haben und gemeinsam die Hilfeplanung übernahmen).

Nicht wenige Mitarbeiterinnen, insbesondere im Jugendamt empfanden die neuen Verfahren und Arbeitsweisen auch als persönliche Kränkung („war denn alles schlecht, was wir bisher gemacht haben?“) und es entwickelten sich massive Widerstände innerhalb der Mitarbeiterschaft gegen diese neuen Wege.

Warum ist das Projekt nicht geplatzt?

Bereits im zweiten Monat des Sozialraumprojektes wurde auf Anregung eines Sozialraumträgers ein Teamentwicklungsworkshop mit einem Unternehmensberater und Psychotherapeuten durchgeführt. Die Teilnahme an diesem Workshop musste für die Mitarbeiterinnen des Jugendamtes angeordnet werden, „freiwillig“ wären dort nur wenige Kollegen erschienen.

Es gelang in diesem 2 ½-tägigen Teamentwicklungsworkshop den so genannten „roten Bereich“ (Beziehungsbereich) aufzuarbeiten, indem Tabus angesprochen wurden, wie Leitung, Qualität der Arbeit, Qualitätsunterschiede zwischen einzelnen Mitarbeitern, Leistung usw.

Es wurde auch deutlich gemacht, dass unterschiedliche Persönlichkeitstypen nicht unterschiedlich viel wert sind, sondern dass es ein Schatz für jedes Team ist, möglichst alle Typen zu haben, die sich in ihren Stärken ergänzen können.

Leitung lernte in diesem Teamentwicklungsworkshop die Bedenken der Mitarbeiterinnen ernst zu nehmen und entsprechend darauf einzugehen.

Nachdem dieser erste Workshop erfolgreich verlaufen war, wurden mit den anderen Regionalteams ebensolche Veranstaltungen durchgeführt, dies fand ein bis zweimal pro Jahr innerhalb der ersten drei Jahren statt. Weiterhin gab es für jedes Regionalteam drei bis vier Tage pro Jahr „Training on the job“ durch das ISSAB (Universität Essen-Duisburg) sowie weitere inhaltliche Fortbildungen, z. B. zum Thema Kindeswohlgefährdung, Family-Group-Conference, kreative Methoden der Fallbesprechung, Zielerarbeitung usw.

Die Kosten dafür betragen Jahr für Jahr 50.000 Euro. (Dieses Geld wurde aus dem HZE Budget erwirtschaftet.)

Die Arbeit in der Praxis

Im Folgenden soll kurz dargestellt werden, wie die Arbeit im HzE-Bereich in der Praxis aussieht:

Falleingangsphase

Nach wie vor ist der ASD der erste Ansprechpartner für Familien in Schwierigkeiten. Der ASD erfasst das Anliegen der Familien, checkt die Ressourcen und erarbeitet Ziele. Entweder kann er nach fünf bis zehn Kontakten den „Fall“ beenden oder er gibt ihn ins Regionalteam ein (der Fall „riecht nach HzE“). Eine Beendigung ist denkbar, weil es z. B. Möglichkeiten zur Selbsthilfe oder Hilfe im Sozialraum gibt oder weil die Familie ihre Angelegenheiten nach der Beratung durch den ASD nun doch selber regeln kann.

Fallbesprechung

Jeder Fall wird standardisiert mit schriftlicher Vorbereitung ins Regionalteam eingegeben. Dort sitzen drei bis vier ASD Mitarbeiterinnen, eine Mitarbeiterin der wirtschaftlichen Jugendhilfe und drei Mitarbeiter der Sozialraumträger. Außerdem die Regionalleitung des öffentlichen und des freien Trägers.

Das Regionalteam tagt regelmäßig einmal die Woche und bespricht nach einem ebenfalls standardisierten Verfahren (kollegiale Beratung) alle Fälle. Nach der Falldarstellung werden Informationsfragen vom Team gestellt, es gibt einen Perspektivwechsler, der sich die ganze Fallbesprechung mit den Ohren der Betroffenen anhört und entsprechend seine Kommentare dazu abgeben kann. Es wird eine Ideenbörse durchgeführt, in der Kreativität erwünscht ist, also auch ganz ungewöhnliche verrückte Ideen sollen hier geäußert werden. Zum Schluss werden die Ideen konkretisiert und es werden Hilfsvorschläge daraus entwickelt, die der ASD dann der Familie vorstellt.

Kontraktgespräch

Das Kontraktgespräch findet am dem Ort statt, den die Familie bestimmt, die Familie kann weitere Personen dazu einladen und im Kontraktgespräch werden noch einmal mit den (möglichst wenigen) Profis gemeinsam die Ziele der Hilfe formuliert. Sodann werden Aufgaben für alle Beteiligten, also insbesondere auch für die Familienmitglieder und Menschen aus dem Lebensumfeld formuliert. Natürlich werden auch die Aufgaben für die Jugendhilfe formuliert und hier wird großer Wert auf Umgangssprache gelegt. Der Standard für das Kontraktgespräch lautet „jedes Kind, das lesen kann, muss verstehen können, was hier aufgeschrieben ist“. Alle Familienmitglieder unterschreiben den Kontrakt und nicht zuletzt durch dieses Vorgehen wird deutlich, dass die Familie der Co-Produzent der Hilfen ist.

Der Sozialraumträger übernimmt daraufhin die Fallbearbeitung in der Familie. Spätestens nach sechs Monaten wird die Zielerreichung überprüft und im Regionalteam das weitere Vorgehen besprochen.

Fallunspezifische Arbeit (FuA)

Im Regionalteam tauschen sich die Mitglieder über Bedarfe in der Region aus. Diese Bedarfe können durch Gespräche mit anderen Fachkräften, durch offensichtlich fehlende Angebote für Einzelfälle, durch eigene Beobachtungen und Erfahrungen usw. bekannt werden. Zunächst wird von einem „gefühlten Bedarf“ ausgegangen, der dann im Gespräch mit weiteren Personen im Regionalteam und in der Lebenswelt verifiziert wird.

Das Regionalteam kann dann Ideen für Projekte entwickeln, die sich an den Bedarfen der Menschen im Sozialraum orientieren und das Regionalteam ist auch dafür verantwortlich diese Projekte umzusetzen. Dabei können und sollen natürlich weitere Akteure (evtl. auch Sponsoren) aus dem Sozialraum gewonnen werden.

Darüber hinaus wird im Regionalteam auch besprochen, welcher Mitarbeiter an welchen Gremien, Runden Tischen usw. teilnimmt, so dass die Jugendhilfe möglichst an vielen Stellen im Sozialraum präsent ist.

Die Umsetzung der Grundsätze der Sozialraumorientierung ist in der Praxis natürlich deutlich schwieriger als das theoretische Postulat, z.B. des ressourcenorientierten Arbeitens. Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

Ressourcenorientierung in der Praxis

Heute ist es im Rückblick kaum noch vorstellbar, aber im Jahre 2001 und 2002 bedeutete der Paradigmenwechsel „weg von der Defizitorientierten hin zur Ressourcenorientierung“ doch eine sehr große Wandlung für uns alle in der Jugendhilfe. Nicht nur, dass sich die eigene Blickrichtung weg von dem „was können meine Klienten alles nicht?“ hin zu „welche Stärken und Ressourcen haben meine Klienten?“ ändern musste. Auch das eigene Rollenverständnis wurde in Frage gestellt, denn die Haltung „ich werde gebraucht“ sollte der Haltung weichen „ich mache mich möglichst schnell überflüssig“.

Und natürlich ist es im Alltag der sozialen Arbeit nicht immer einfach, bei Multiproblemfamilien „neben allen dem Elend“ auch Stärken zu finden und Kompetenzen auszumachen.

Auch das Aufspüren von Sozialraumressourcen ergibt sich nicht von alleine. Diese kann ich nur finden, wenn ich aktiv auf die Menschen zugehe und das war bis zu Beginn des Sozialraumprojektes nichts, was zum normalen Arbeitsalltag der Sozialarbeiter gehörte.

Ressourcen aufzudecken braucht im Übrigen nicht nur Zeit und Methodenkompetenz, sondern auch ein gehöriges Maß an Offenheit, denn nur wenn ich offen bin, werde ich die Ressourcen auch als solches wahrnehmen können.

Maßgeschneiderte Hilfen in der Praxis

Eine große Hürde stellte zunächst das Überwinden der eigenen Wertvorstellungen dar. Plötzlich sollten die eigenen Vorstellungen davon, wie gelingendes Familienleben aussieht, keine Rolle mehr spielen, sondern die Hilfen sollten sich nur an Wünschen und dem Willen der Betroffenen orientieren!

Auch die Formulierung von Zielen, die sich aus dem Willen der Betroffenen ergeben, ist eine hohe sozialarbeiterische Kunst. Das Erarbeiten von Handlungsmöglichkeiten der Klienten setzt neben Einfühlungsvermögen und Methodenkompetenz voraus, dass ich meine Haltung überwinde, „dass ich alles am besten für die Familie regeln kann“.

Selbst die Sprache, die bis dahin als „professionell“ galt, die Fachsprache, musste überwunden werden zugunsten der Umgangssprache, die sowohl in der Falldarstellung als auch im Kontraktgespräch Standard wurde. Denn nur die Umgangssprache garantiert, dass Maßnahmen und Ziele konkret und auch für die betroffenen Familien verständlich beschrieben werden. (z. B. statt „strukturierter Alltag“ wird geschrieben: um 7.00 Uhr aufstehen, dreimal die Woche Frühstück zubereiten, Kinder pünktlich zur Schule schicken usw.)

Die Hilfeplanung und der Kontrakt orientieren sich an den Zielen und dem Willen der Familie, diese schließt mit dem Jugendamt und dem Sozialraumträger eine Vereinbarung auf Augenhöhe über die nächsten Schritte.

Und auch die Tatsache, dass es eine Hilfe nur geben kann, wenn die Familie eigene Ziele, d. h. einen Veränderungswillen hat, war vor sieben Jahren noch relativ neu und ungewohnt.

Der Sozialraumträger wird ebenfalls ganz anders gefordert als bisher. Er muss praktisch für jede Familie ein neues Angebot machen, er kann nicht mehr eine Palette

unterschiedlicher Maßnahmen (mit den jeweiligen Spezialisten) vorhalten. Sein Personal muss flexibel und kreativ sein, muss innerhalb und außerhalb von Einrichtungen arbeiten, dazu Projekte managen, Kontakte mit Schlüsselpersonen pflegen usw.

Lebensweltorientierung in der Praxis

Maßgeschneiderte und flexible Hilfen, die die Lebenswelt einbeziehen können nur geschaffen werden, wenn alle beteiligten Profis über sehr gute Sozialraumkenntnisse verfügen, das heißt, sie müssen auch fallunspezifisch auf die Menschen in der Lebenswelt zugehen, Kontakte knüpfen und pflegen. Dies setzt einmal eine bestimmte Offenheit und Kontaktfreude voraus, aber natürlich muss auch die Zeit gegeben sein, um dies tun zu können.

Daneben ist es aber natürlich auch nicht immer ganz einfach, den „Laien“ in der Lebenswelt soviel Kompetenz zuzutrauen, dass man ihnen bestimmte Aufgaben und Problemlösungen tatsächlich überlässt, statt alles eben selber zuregeln. Dies wird aber mit zunehmender (positiver) Erfahrung immer einfacher.

Eine gute fallunspezifische Arbeit der Lebenswelt gelingt nur, wenn die Sozialarbeiter als zuverlässig und kompetent erlebt werden, d. h. als erreichbar, als berechenbar und als Ansprechpartner, der weiter helfen kann.

Regeleinrichtungen stärken in der Praxis

Ebenso wie die Kontakte zu einzelnen Menschen in der Lebenswelt fallunspezifisch gepflegt werden müssen, müssen auch die Kontakte mit den Regeleinrichtungen wie Kindergärten, Schulen, Jugendzentren usw. gepflegt werden, ohne dass es einen gemeinsamen Fall gibt.

Wichtig ist es, sich darüber klar zu sein, wer welche Zuständigkeit hat und dies im Zweifelsfall auch mit entsprechenden Regeleinrichtungen auszudiskutieren.

Wenn gemeinsame Projekte mit Regeleinrichtungen durchgeführt werden, helfen eindeutige Richtlinien z. B. über die finanzielle Beteiligung der unterschiedlichen Institutionen den Sozialarbeitern in der Praxis bei den Verhandlungen.

Die Mitwirkung bei Einzelfallberatungen in Kindergarten und Schule kann sehr hilfreich sein, birgt aber oft die Gefahr, dass die Jugendhilfe „über den Tisch gezogen wird“ und plötzlich alle Zuständigkeiten nur noch beim Jugendamt gesehen werden. Für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit sind gemeinsame Fortbildungen von Jugendhilfe und Regeleinrichtungen hilfreich.

Sozialraumbudgets in der Praxis

Die tatsächliche Finanzverantwortung für die Sozialraumbudgets liegt beim Regionalteam. Nur hier kann wirklich gesteuert werden. Die jetzt siebenjährige Erfahrung zeigt, dass das „eigene Geld“ das Verantwortungsbewusstsein und die Kreativität der Regionalteammitglieder sehr fördert und so dazu führt, dass das HzE-Budget seit 2002 nicht mehr erhöht werden musste, obwohl (oder weil?) die Teams den Anspruch haben, jeder Familie die beste Hilfe zu gewähren.

Für die Sozialarbeiter der Regionalteams erweitert das eigene Geld ihren Handlungsspielraum. Sie entscheiden, ob sie Geld für ein neues Projekt, eine neue Stelle oder ähnliches ausgeben wollen oder nicht.

Es gibt innerhalb des Sozialraumprojektes einen Leistungsbonus, der ausgezahlt wird für das Erreichen jährlich neu definierter Qualitätsziele. Dieser Bonus fördert das Qualitätsbewusstsein der Teams und ihre Anstrengungsbereitschaft, da natürlich jedes Team das Ziel hat, möglichst den vollen Leistungsbonus (maximal 8.000 Euro) zu erwirtschaften. (Das Geld kann zur Hälfte für Teamentwicklungsmaßnahmen und zur Hälfte für Projekte ausgegeben werden.

Transparente Finanzbeziehungen entstehen durch Abrechnung der Budgets durch den Sozialraumträger auf Ist-Kosten-Basis, d. h. die Träger weisen dem Kreis gegenüber nach, welches Geld sie tatsächlich ausgegeben haben. Dieses Geld wird ihnen in voller Höhe erstattet. Auf kalkulierte Größen wird so weit wie möglich verzichtet.

Die Umstellung auf Ist-Kosten-Abrechnung erfolgte im Jahre 2004, seitdem hat sich die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern sehr positiv entwickelt.

Was ist besser geworden?

Nach fast sieben Jahren Praxis der Sozialraumorientierung können wir sagen, dass die Jugendhilfe im Kreis Nordfriesland auf allen Ebenen und in allen Bereichen besser geworden ist.

Alle in der Jugendhilfe Tätigen haben sich gemeinsam weiterentwickelt, also der öffentliche Träger, die Sozialraumträger, aber auch die freien Träger, die nicht Träger des Sozialraumbudgets geworden sind. (Bei diesen Trägern kaufen die Sozialraumträger Leistungen ein, die sie selber nicht erbringen können, z.B. stationäre Unterbringungen.)

Eine wesentliche Verbesserung liegt in der ganzheitlichen Wahrnehmung der Klienten und im Ernstnehmen des Willens der Klienten.

Für die interne Arbeitsorganisation kann gesagt werden, dass die Tatsache, dass jeder Fall im Team besprochen wird und eine gemeinsame Ideensammlung stattfindet, trotz des vermeintlich sehr aufwändigen Verfahrens (immerhin besprechen bis zu zehn Leute ca. eine Stunde einen Fall) sich wirklich lohnt und es niemanden gibt, der an diesem Verfahren heute noch Zweifel hat.

Die Ausrichtung der Hilfen an den Zielen der Klienten sorgt dafür, dass die Arbeit effektiver wird, dass den Klienten tatsächlich geholfen wird.

Durch die zielgerichtete Arbeit werden letztendlich auch Kosten eingespart, denn es wird nicht mehr daran gearbeitet, was der Sozialarbeiter persönlich für richtig hält (und was dann bei der Familie gar nicht ankommt), sondern an dem, was die Familie tatsächlich für sich verändern möchte.

Dazu kommt, dass die Mitarbeiter/innen sich heute ernsthafter und erfolgreicher um gute Arbeit bemühen als das früher der Fall war. Es gibt heute ein Leistungs- und Qualitätsbewusstsein, dass es vor dem Sozialraumprojekt in dieser Form nicht vorstellbar war und insbesondere wurden diese Fragen auch nicht thematisiert.

Durch die fallunspezifischen Projekte wird das Handlungsfeld der sozialen Arbeit enorm erweitert, ohne dass dafür zusätzliches Geld aufgewendet werden muss.

Die zunehmende Flexibilisierung der Hilfen wird durch die Budgetfinanzierung sehr unterstützt, da keine fertigen Angebote mehr vorgehalten werden, sondern für jeden Fall der entsprechende Maßanzug konzipiert und geschneidert wird.

Was ist immer noch schwierig?

Trotz aller Verbesserungen, die stattgefunden haben und aller strukturellen Maßnahmen, die die Arbeit unterstützen, bleibt soziale Arbeit eine anspruchsvolle und schwierige Aufgabe. So wird es immer schwer sein, wirklich zu hören, was die Klienten sagen („inhaltsleere Grundhaltung der Sozialarbeiter/innen“).

Auch die Zielerarbeitung mit den Klienten (Ziel definiert als „positiver zukünftiger Zustand, auf den die Betroffenen selber einen Einfluss haben“) wird immer eine schwierige und sehr anspruchsvolle Aufgabe bleiben.

Letztendlich ist die soziale Arbeit, wie wir sie praktizieren eine ständige Gratwanderung zwischen dem Fordern der Klienten (statt sie zu entlasten) und sie trotzdem zu motivieren und zu stärken, damit sie an ihrer Situation etwas ändern.

Abschließend möchte ich einige Zitate von Mitarbeiter/innen des öffentlichen und der Sozialraumträger sowie von Betroffenen zum Sozialraumprojekt Nordfriesland darstellen:

Das sagen die Mitarbeiter/innen:

- Teamarbeit ist hilfreich und „trägt“ uns
- Unsere Arbeit ist viel professioneller geworden
- Das stellen wir auch nach außen dar
- Wir haben Spaß an der Arbeit
- Wir haben die Veränderung als Chance begriffen

- Unsere Motivation und Arbeitszufriedenheit ist gestiegen
- Die Kooperation im Sozialraum ist viel besser geworden
(Zitate aus den Zielfindungswshops)

Das sagen die Betroffenen:

- Ich fühle mich richtig ernst genommen
- Die vom Sozialraumträger sind immer für mich da
- Frau H. hat mir immer gesagt, dass ich doch eine gute Mutter bin, das hat mit Mut gemacht
- Ich hätte nie gedacht, dass ich so viel selber hinkriegen kann
- Die trauen einem auch richtig was zu
(Zitate aus qualitativen Interviews für eine Diplomarbeit)

Am 19. September 2008 haben wir das Sozialraumprojekt Nordfriesland einer breiteren Fachöffentlichkeit vorgestellt. Über 260 Personen aus der ganzen Bundesrepublik haben an dieser eintägigen Veranstaltung teilgenommen und das hat uns gezeigt, dass „unser Projekt“ auch über die Kreisgrenzen hinaus Interesse und Anerkennung findet. Darauf sind wir stolz!

Unser Fazit:

- Die Arbeit ist besser geworden
- Die Betroffenen sind zufriedener
- Die Mitarbeiter/innen haben trotz höherer Belastung mehr Spaß an der Arbeit
- Wir schaffen mehr Leistung fürs gleiche Geld (fallunspezifische Projekte, Fortbildung)
- Seit 2000/2001 gab es keine Ausgabensteigerung im HzE-Budget

➔ Wir würden es wieder so machen!

P.S. Wir werden zum 1.1.2009 ein Sozialraumprojekt in der Frühen Förderung starten, bei dem wir die Erfahrungen aus der Jugendhilfe auf die Eingliederungshilfe für Kinder nach SGB XII übertragen.