

Weiterentwicklung der Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken

Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Pilotprojekts

"Sozialraumorientierte Jugendhilfe Saarbrücken - SOJUS"

- Abschlussbericht -

Erik Schäffer

Saarbrücken, im August 2013

Impressum

Auftraggeber: Regionalverband Saarbrücken

Fachbereich IV: Jugend, Fachdienst Jugendamt

Heuduckstr. 1 66117 Saarbrücken Telefon: 0681/506-0 Telefax: 0681/506-1390 Internet: http://www.rvsbr.de

Autor : Erik Schäffer

Herausgeber: iSPO, Institut für Sozialforschung, Praxisberatung

und Organisationsentwicklung, Saarbrücken

Saargemünder Str. 40 66119 Saarbrücken Telefon: 0681/98 501 - 67 Telefax: 0681/98 501 - 69

Internet: http://www.ispo-institut.de

Mail: ispo@ispo-institut.de

Saarbrücken, im August 2013

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund und Auftrag	01
2	Das Pilotprojekt "Sozialraumorientierte Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken - SOJUS"	04
2.1	Entstehungsgeschichte und Planung des Vorhabens	04
2.2	Projektdemographie und Projektstruktur	06
2.3	Die Konzeption des Pilotprojekts - Ziele und Maßnahmen	09
2.4	Die Organisationsstruktur des Pilotprojekts	11
3	Aufgaben, Konzeption und Durchführung der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation	15
3.1	Aufgaben der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation	15
3.2	Fachliche Grundlagen des iSPO-Konzepts zur Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation	16
3.3	Evaluation der Zielerreichung und der Projektwirkungen	18
3.4	Evaluationsmethodik	19
4	Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des SOJUS-Projekts	21
4.1	Evaluationsergebnisse zur Konzeption, Durchführung und Steuerung des SOJUS-Projekts	21
4.2	Bewertung der strukturellen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung	27
4.3	Projektwirkungen und Zielerreichung	34
5	Zusammenfassende Bewertungen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen	47

Anhang

Exkurs zum fachwissenschaftlichen Kontext: Skizze der Entwicklung einer sozialräumlich orientierten Jugendhilfe

Literatur XXVIII

Verzeichnis der Tabellen, Abbildungen und Übersichtstafeln

Tabellen:	
Tab. 1: Kosten des Pilotprojekts	8
Tab. 2: Entwicklung der HzE-Kosten im Regionalverband und in den Pilotsozialräumen	44
Tab. 3: Hypothetische Projektion: Kosten für einzelfallfinanzierte, ambulante HzE in den Pilotsozialräumen bei gleicher Entwicklung wie im sonstigen Regionalverband	45
Abbildungen:	
Abb. 1:Zusammensetzung der Sozialraumteams	7
Abb. 2:Organisationsstruktur des SOJUS-Projekts	12
Abb. 3:Dimensionen der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation	17
Abb. 4:Entwicklung der Fallzahlen aller HzE	41
Abb. 5:Entwicklung der Fallzahlen einzelfallfinanzierter ambulanter HzE	42
Übersichtstafeln:	
Für das Erreichen der Projektziele förderliche und hemmende Faktoren der Projektkonzeption, -durchführung und -steuerung	26
Für das Erreichen der Projektziele förderliche und hemmende Rahmenbedingungen	33
Zusammenfassung: Belegte Wirkungen des SOJUS-Projekts in den Pilotsozialräumen	46
Übersicht: Erfolgsfaktoren (Wirkungsbedingungen) des SOJUS-Projekts	48
Fördernde Faktoren für einen sozialraumorientierten Umbau der Jugendhilfe	XXVII

1 Hintergrund und Auftrag

Die Jugendhilfe in Deutschland hat einen guten Ruf. Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern gilt sie als ausdifferenziert und leistungsstark. Dennoch wurden und werden nach der 1991 erfolgten Reform- ab jetzt ist das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) in Kraft gesetzt- Optimierungspotenziale gesehen.

Verwiesen wird etwa auf "die Versäulung" von Angebotsstrukturen, die sich als Folge der über Jahre vorherrschenden Finanzierungsmodalitäten in der Jugendhilfe (zunächst v.a. institutionelle Förderung, dann überwiegend Einzelfallfinanzierung) entwickelt und verfestigt hat. Damit verbunden war und ist bis heute eine drastische Kostensteigerung. So haben sich die Kosten für Hilfen zur Erziehung bundesweit zwischen 1995 und 2010 laut 14. Kinder- und Jugendhilfebericht annähernd verdoppelt.¹

Auf die meist vielschichtigen Hilfebedarfe von Kindern, Jugendlichen und deren Familien, so die Erkenntnis, lässt sich trotzdem nur bedingt angemessen reagieren, weil der Großteil der finanziellen Mittel in reaktive Maßnahmen bzw. in Krisenintervention fließt. Eine stärkere Betonung präventiver Maßnahmen in der Jugendhilfe ist zwar unstrittig fachlich geboten und wurde und wird in verschiedenen Ansätzen auch immer wieder umgesetzt, eine systematische Schwerpunktsetzung von Jugendhilfe auf ein fachliches Handeln "bevor ein Vorfall zum Fall wir" war und ist im Rahmen der traditionellen Strukturen von Jugendhilfe nur eingeschränkt möglich.

Vor diesem Hintergrund haben sich Kommunen im gesamten Bundesgebiet seit Mitte der neunziger Jahre auf den Weg gemacht, die Strukturen von Jugendhilfe zu verändern. Eine stärkere Gewichtung von Prävention und/oder eine Dezentralisierung von Jugendhilfe - z.B. im Rahmen einer stärkeren Ausrichtung an der (auch räumlichen) Lebenswelt von Kindern und Familien und Verortung von Jugendhilfe in den Sozialräumen, in denen Familien leben - standen hierbei meist im Mittelpunkt.

Der Regionalverband Saarbrücken (RVS) hat angesichts solcher Konstellationen festgestellt, dass auch in seinem Zuständigkeitsbereich Handlungsbedarf besteht. Vor dem Hintergrund stetig gestiegener Fallzahlen der Hilfen zur Erziehung im Regionalverband² und den damit verbundenen Kostensteigerungen sowie vor dem Hintergrund der generell ständig wachsenden Anforderungen an die Jugendhilfe sollten ein neues Fachkonzepts sowie eine neuen Jugendhilfestruktur erprobt werden.

Jugendbericht.pdf(Zugriffe:11.06.2013))

1

Nach einer uns vorliegenden Statistik des Jugendamts stieg die Zahl an Einzelfallhilfen in den Jahren 2004 bis 2010 von 1.675 auf 2.077. Dies entspricht einer Steigerung um 24 %.

Wie andernorts bereits erfolgreich praktiziert, sollte auch in Saarbrücken ein Wandel von einer überwiegend einzelfallorientierten und reaktiven hin zu einer sozialraumbezogenen, fallübergreifenden und präventiven Jugendhilfe im Fokus stehen.

Bereits seit einigen Jahren hat das Jugendamt des RVS erste Schritte in diese Richtung unternommen. Zu nennen sind u. a. die Einführung der "Kollegialen Fallberatung" nach dem Konzept von Maria Lüttringhaus sowie die langjährige Zusammenarbeit mit dem Diakonischen Werk an der Saar gGmbH, der Paritätischen Gesellschaft für Gemeinwesenarbeit gGmbH und dem Caritas-Verband im Rahmen des präventivund sozialraumorientierten Jugendhilfeprojekts "Freiraum für Prävention".

2010 hat das Jugendamt des Regionalverbands entschieden, ab 2011 im Rahmen eines Pilotprojekts einen weiteren Schritt in Richtung einer sozialraumorientierten Jugendhilfe im Regionalverband zu gehen. Als "Pilotstandorte" wurden das (Untere) Alt-Saarbrücken sowie das (Untere) Malstatt ausgewählt und damit diejenigen Stadtgebiete, in denen es die längsten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den genannten freien Jugendhilfeträgern im Bereich der präventiven und sozialraumbezogenen Arbeit gibt.

Mit der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Projektes in der Pilotphase wurde das iSPO-Institut in Saarbrücken beauftragt. Die Ergebnisse der Auftragsbearbeitung werden im vorliegenden Abschlussbericht dargestellt.

Zunächst erfolgt eine genaue Beschreibung des Projekts, seiner Entstehungsgeschichte und Planung, der Projektstruktur und Konzeption. Anschließend werden der Evaluationsauftrag, die fachlichen Grundlagen des iSPO-Konzepts zur Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation von SOJUS sowie die eingesetzte Methodik näher beschrieben.

Zentraler Teil des Berichtes ist die Darstellung der Ergebnisse aus der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des Projekts. Es werden sowohl die Erkenntnisse zur Konzeption, Durchführung und Steuerung des SOJUS-Projekts vorgestellt als auch eine Bewertung der strukturellen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung als Bedingungsfaktoren für die vom Projekt erzielten - und im Anschluss hieran präsentierten - Wirkungen und die Erreichung der angestrebten Projektziele.

Der Bericht endet mit einer zusammenfassenden Bewertung des Gesamtprojekts, mit Schlussfolgerungenauf der Grundlage der belegten Projektergebnisse und Empfehlungen für eine mögliche Fortführung des Projekts an den Pilotstandorten bzw. hinsichtlich einer Ausweitung des sozialraumorientierten Jugendhilfeansatzes auf weitere Gebiete des Regionalverbands Saarbrücken.

Für den fachlich weitergehend interessierten Leser sei an dieser Stelle auf den Anhang zum vorliegenden Bericht verwiesen. Er enthält einen Exkurs zu der Entwicklung des Umbaus in Richtung einer sozialräumlich orientierten Jugendhilfe in Deutschland sowie eine Analyse der Wirkungsfaktoren, die für den Erfolg andernorts durchgeführter Umbauprozesse maßgeblich waren. Der Exkurs enthält aus unserer Sicht wichtige

Hintergrundinformationen zum sozialräumlichen Umbau von Jugendhilfestrukturen, die für weitere Schritte der Ausweitung und/oder Verstetigung einer Sozialraumorientierten Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken von Interesse sind.³

-

Der Exkurs wurde vom iSPO-Institut 2009 für eine Expertise zum Umsetzungsstand der sozialraumorientierten Weiterentwicklung der Jugendhilfe im Landkreis Merzig-Wadern erstellt. Er ist hier in leicht veränderter Form wiedergegeben.

2 Das Pilotprojekt "Sozialraumorientierte Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken - SOJUS"

2.1 Entstehungsgeschichte und Planung des Vorhabens

Bereits vor mehr als zehn Jahren begann der Regionalverband (damals noch Stadtverband) Saarbrücken mit der schrittweisen Umsetzung einzelner Elemente einer stärker sozialräumlich orientierten und präventiv ausgerichteten Jugendhilfe.

Die Erprobung eines sozialräumlichen Ansatzes von Jugendhilfe in den beiden Pilotsozialräumen des Regionalverbands Saarbrücken begann somit nicht in einem konzeptionell und methodisch leeren Raum, sondern konnte auf verschiedenen Vorläufererfahrungen und bewährten konzeptionellen Ansätzen aufbauen. Sie sind im Folgenden summarisch (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) aufgeführt:

In 2002 wurden im damaligen Stadtverband Saarbrücken fünf regional ausgerichtete Familienzentren eingerichtet. In Ihnen wurde ein Großteil der ambulanten Hilfen zur Erziehung bei zwei Freien Trägern konzentriert und räumlich verortet (in Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt entstanden die Familienzentren Malstatt, SB-West/Köllertal und Völklingen/Warndt. Das Diakonische Werk an der Saar erhielt die Trägerschaft für die Familienzentren Saarbrücken-Ost/Obere Saar und Sulzbachtal.). Auch wenn hiermit noch keine Sozialraumorientierung im engeren Sinne implementiert wurde, bedeutete es doch einen ersten Schritt hin zu einer stärkeren Regionalisierung des Angebotes an (ambulanten) Hilfen zur Erziehung.

Im Sozialen Dienst des Jugendamts wurde das Fallberatungskonzept der "Kollegialen Beratung nach Lüttringhaus"⁴eingeführt. Mit ihm hielten Fragestellungen als fachlicher Standard Einzug in die Fallberatungen im Jugendamt, die u.a. für ein sozialräumliches und ressourcenorientiertes Denken von Relevanz sind. Zudem wurden verstärkt andere Institutionen und Personen zur Beratung von Fällen mit hinzugezogen.

Aufbauend auf einem Vorläuferprojekt (2003 - 2006 in Finanzierung des saarländischen Sozialministeriums) wurde seit 2007das Projekt "Freiraum für Prävention" umgesetzt. Im Rahmen von "Kinderhäusern" (eng an die örtlichen Einrichtungen der Gemeinwesenarbeit angebunden) in soziostrukturell benachteiligten Stadtteilen werden hier Kinder aus den betreffenden Sozialräumen auf der Grundlage des so genannten "Resilienzkonzepts" mit dem Ziel einer generellen Stärkung ihrer Persönlichkeit und ihrer Handlungskompetenzen betreut und gefördert. Die Wirksamkeit die-

Zur Einführung in das Thema empfehlen sich z.B.: Margherita Zander (2008): Armes Kind – starkes Kind? Die Chance der Resilienz, Wiesbaden; Margherita Zander (Hrsg.) (2011): Handbuch Resilienzförderung, Wiesbaden und Klaus Fröhlich-Gildhoff, Maike Rönnau-Böse (2009): Resilienz, München 2009.

Vgl. z.B.: Lüttringhaus, Maria/Streich, Angelika (2011): Das Modell der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung in der Jugendhilfe. In Jugendhilfe, 49. Jg, 1/2011, Trends und Berichte S. 397-415.

ser Förderung wird seit 2007 mit Wissenschaftlicher Methodik jährlich überprüft und ist mittlerweile mehrfach bewiesen.⁶

In der Projektphase 2007 bis 2009 wurde das Vorhaben an zwei Standorten (unteres Alt-Saarbrücken und unteres Malstatt)⁷ gemeinsam vom Regionalverband Saarbrücken und vom Sozialministerium des Saarlandes gefördert. Seit 2010 wird es - erweitert um die Standorte Brebach und Völklingen-Innenstadt⁸ - in alleiniger Finanzierung durch den Regionalverband weitergeführt. Somit existieren mit diesem Präventionsprojekt langjährige und umfassende Erfahrungen mit einer sozialräumlich und präventiv ausgerichteten Jugendhilfe in enger Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen und Freien Trägern der Jugendhilfe.

Die Erfahrungen mit "Freiraum für Prävention" stellten folgerichtig eine wichtige konzeptionelle Grundlage des SOJUS-Projekts dar und waren u.a. für die Auswahl der Projektstandorte maßgebend. Mit dem unteren Alt-Saarbrücken und dem unteren Malstatt wurden jene Gebiete zur Erprobung eines strukturellen Umbaus der Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken ausgewählt, in denen die langjährigsten Erfahrungen mit einer zwischen Jugendamt und Freiem Träger partnerschaftlich umgesetzten Jugendhilfe mit den Schwerpunkten Niedrigschwelligkeit und Prävention vorhanden waren und sind.

Zuletzt ist das Präventionsprojekt "Frühe Hilfen - keiner fällt durchs Netz" zu nennen. Hier arbeiten 10 Familienhebammen, 6 Kinderkrankenschwestern, 2 Kinderärzte und eine Sozialpädagogin des Jugendamtes unter dem Standard der Kollegialen Beratung zusammen, um Eltern vor der Geburt und im ersten Lebensjahr ihrer Kinder zu unterstützen (u.a. im Rahmen des Elternkurses "Das Baby verstehen" oder einer individuellen Betreuung im ersten Lebensjahr durch eine speziell ausgebildete Familienhebamme). Wenn auch nicht im engeren Sinne sozialräumlich orientiert, werden doch die präventiven Angebote des Projekts von den Institutionen in den Sozialräumen intensiv im Sinne einer früh ansetzenden Hilferessource genutzt und sie stellen - insbesondere in benachteiligten Sozialräumen - ein wichtiges Glied in der Präventionskette dar.

Diese erprobten und bewährten Projektewaren und sind eine wichtige konzeptionelle Grundlage für die Weiterentwicklung der Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken. Das Projekt "Freiraum für Prävention" ist in der Rahmenkonzeption des SOJUS-

Träger des Kinderhauses in Malstatt: Diakonisches Werk an der Saar gGmbH; Träger des Alt-Saarbrücker "Kindertreffs" (so heißt das dortige Kinderhaus): Paritätische Gesellschaft für Gemeinwesenarbeit e.V.

5

-

Die Kinderhäuser werden im Rahmen einer Wissenschaftlichen Begleitung vom iSPO-Institut unterstützt.

Das Kinderhaus in Brebach wird ebenfalls vom Diakonischen Werk an der Saar (DWS) getragen. Das Kinderhaus in Völklingen-Innenstadt befindet sich in gemeinsamer Trägerschaft des Caritas-Verbands für Saarbrücken und Umgebung e.V. (federführender Träger) und des DWS.

Projekts explizit als eine konzeptionelle Grundlage genannt. Mit der Konzeption und Umsetzung des SOJUS-Projektes wurde unseres Erachtens vor allem ein folgerichtiger weiterer Schritt auf dem beschrittenen Weg hin zu einer stärker sozialräumlich und präventiv ausgerichteten Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken getan.

2.2 Projektdemographie und Projektstruktur

Personelle Ressourcen und Teamstruktur

Bei der Personalisierung des Pilotprojekts ging es - anders als häufig in Vorhaben vergleichbarer Art - nicht alleine um die personelle Ausstattung im Sinne quantitativer Ressourcen, sondern auch um eine neue (Team-)Konstellation, die ein strukturelles Kernstück des Pilotprojekts darstellt.

Die (ursprüngliche) Personalisierung des Projekts und damit die Zusammensetzung der Sozialraumteams sah wie folgt aus:⁹

- Jeweils zwei Fachkräfte (= VZST) des Sozialen Dienstes des Jugendamts in Alt-Saarbrücken und in Malstatt; es handelte sich um diejenigen Mitarbeitenden des Sozialen Dienstes, die für den jeweiligen geografischen Raum der Modellstandorte zuständig waren und mit Projektbeginn in das Sozialraumteam wechselten.
- Mitarbeitende aus den für die Pilotstandorte zuständigen (vom Regionalverband pauschal finanzierten) Familienzentren (3,92 VZST in Trägerschaft des Diakonischen Werks an der Saar in Alt-Saarbrücken und 2,75 VZST in Trägerschaft der Arbeiterwohlfahrt im Unteren Malstatt). Bemessungsgrundlage für die Personalzuordnung aus dem zuständigen Familienzentrum ins SRT war das Fallaufkommen der letzten beiden Jahre vor Projektbeginn im jeweiligen Pilotsozialraum.
- Jeweils eine VZST pro Sozialraumteam aus dem Bereich des Jugendhilfezentrums der Landeshauptstadt Saarbrücken.
- Jeweils ein/e Mitarbeitende/r aus dem jeweiligen Kinderhaus im Pilotsozialraum mit einem Anteil von 9,75 Stunden/Woche.
- Ein/e Mitarbeiter/-in aus dem Bereich Jugendarbeit des Jugendamts (Jugendzentrum Malstatt) im Umfang von max. 6 Stunden/Woche für das Sozialraumteam Unteres Malstatt.
- Der Verein SJD Die Falken als Träger des Alt-Saarbrücker Kinder- und Jugendhauses stellt ebenfalls MA im Rahmen seiner Personalkapazität im Kinder- und Jugendhaus Dellengarten zur Verfügung (Stundenkontingent: max. 6 Stunden/Woche).

⁹ Vgl. Rahmenvertrag des SOJUS-Projekts, §4.

Diese Personalisierung spiegelt sich in der Teamstruktur wider, die aus einem, im jeweiligen Sozialraumbüro verorteten Kernteam und einem bei Bedarf bzw. für Teamtreffen und Zwecke der gemeinsamen Fallberatung zusammentreffenden erweiterten Kernteam besteht (vgl. Abb. 1).

Abb. 1: Zusammensetzung der Sozialraumteams

Erweitertes Kernteam

<u>Kernteam</u>

- Mitarbeiter/-innen des Sozialen Dienstes
- Familienhelfer/-innen
- Mitarbeiter/-innen des Jugendhilfezentrums
 - MA der Jugendarbeit/des Jugendzentrums
 - MA des Kinderhauses/der GWA

Im Projektverlauf ergaben sich verschiedene Notwendigkeiten zu Anpassungen in der Personalisierung der Teams, die jedoch nicht die dargestellte Kernstruktur betrafen. Konkret erhielten beide Teams zusätzliche Unterstützung durch eine Verwaltungskraft (mit jeweils 10h pro Woche), um das Team von zusätzlichen Arbeitsaufgaben, die mit dem Pilotcharakter ihrer Tätigkeit einhergingen, zu entlasten.

Das Team in Alt-Saarbrücken wurde zudem um eine Fachkraft des Sozialen Dienstes erweitert. Hintergrund war eine Veränderung des Sozialraumzuschnittes, der den (durch bisherige Straßenzuständigkeiten des Sozialen Dienstes noch mit-) definierten Sozialraum noch besser an den von den Menschen im Stadtteil er- und gelebten Sozialraum annäherte. Auch im Sozialraumteam Unteres Malstatt kam es im Projektverlauf zu einer personellen Aufstockung, so dass zum Zeitpunkt der Berichterstattung in beiden Sozialraumteams jeweils drei Vollzeitstellen des Sozialen Dienstes zur Verfügung standen.

Finanzielle Ressourcen des Pilotprojekts - Projektkosten

Die Zusammenführung der zuständigen Mitarbeitenden des Sozialen Dienstes des Jugendamts und der Helfer/-innen der Familienzentren in die neu geschaffenen Sozialraumteams war nicht mit zusätzlichen Kosten verbunden.

Zusätzliche Personalkosten ergaben sich durch die Einbindung zweier Mitarbeiterinnen (in Vollzeit) des Jugendhilfezentrums der Landeshauptstadt Saarbrücken in die

Sozialraumteams sowie Mitarbeiter/-innen des Kinderhauses Malstatt bzw. des Kindertreffs Alt-Saarbrücken (mit je 9,75 Wochenstunden).

An (zusätzlichen) Sachmitteln für die Projektdurchführung fielen v.a. Mietkosten, die Einrichtung der EDV-Infrastruktur in den Sozialraumbüros und sonstige Büroausstattung an.

Weitere projektbezogene Zusatzkosten gab es schließlich für die wissenschaftliche Projektbegleitung durch iSPO, für die externe Begleitung der Teamentwicklung und für eine begleitende Beratung der Sozialraumteams zur Umsetzung des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung" vor Ort.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die für die Projektdurchführung an beiden Standorten zusätzlich bereitgestellten finanziellen Mittel:¹⁰

Tabelle 1: Kosten des Pilotprojekts

l abelle 1: Kosten des Pilotprojekts		
Personalkosten		
2 Sozialpädagoginnen (VZ) vom Jugendhilfezentrum (JHZ)	100.000,00 €/Jahr	
9,75 Wochenstunden für eine/n MA des Kinderhauses Malstatt (DWS)	13.757,27 €/Jahr	
9,75 Wochenstunden für eine/n MA des Kindertreffs Alt-Saarbrücken (PGG)	13.600,00 €/Jahr	
Overheadkosten	15.000 €/Jahr	
Mietkosten		
Jugendhilfezentrum, Pfählerstr.2	15.000,00 €/Jahr	
Sozialraumbüro in der Breitestr.41	keine Mehrkosten ¹¹	
Technische und sächliche Infrastruktur		
Miete EDV-Standleitungen	6.000 € /Jahr	
Labtops für Familienhelfer/-innen	Einmalig 4.000 €	
zusätzliches Inventar	einmalig 3.000 €	

Laut Kostenaufstellung der Abteilung "Jugendhilfeplanung" des Jugendamts.

Laut Aussagen des Hauptamts des Regionalverbands wurden die Mietkosten für die Räume des Sozialraumbüros durch die Einsparung von Mietkosten gedeckt, die bis dahin für Räume in der BreiteStrasse 63 in Malstatt angefallen waren (Standort des Stadtteilbüros, in dem für regelmäßige vor-Ort-Sprechstunden des Sozialen Dienstes Räume angemietet waren)

Mittel für Beratung und Evaluation

Wissenschaftliche Begleitung 21.500,00 €/Jahr für die

Projektlaufzeit

Teamentwicklung 10.000,00 € 10.000,00 €/Jahr für die

Projektlaufzeit

Umsetzungsberatung zum Fachkonzept

"Sozialraumorientierung

3.000 €/Jahr für die Pro-

jektlaufzeit

Summe der Projektkosten Rund 205.000 € im 1. Pro-

jektjahr;

ca. 198.000 € in den Fol-

gejahren

Durch Auflösung einer Tagesgruppe

eingesparte Mittel

230.000 €/Jahr

Die für die Einbindung zusätzlicher Mitglieder in die Sozialraumteams (vgl. den vorhergehenden Abschnitt) zu erbringenden Finanzmittel wurden durch die Auflösung einer Tagesgruppe des Jugendhilfezentrums mehr als kompensiert, so dass im Saldo in der Projektlaufzeit keine zusätzlichen Mittel des Regionalverbands aufzuwenden waren. Die Durchführung des Pilotprojekts war damit für den Regionalverband weitgehend kostenneutral.

Vor dem Hintergrund des Rückganges an extern vergebenen Hilfen zur Erziehung in den Pilot-Sozialräumen (im Vergleich zu einem Anstieg in den anderen Nicht-Projekt-Gebieten des Regionalverbands), über die in Kapitel 4.3 genauer berichtet wird, konnten für den Jugendhilfehaushalt des Regionalverband Saarbrücken mit hoher Wahrscheinlichkeit sogar effektiv kostendämpfende Effekte, bzw. eine "Sozialraumrendite" erzielt werden.

2.3 Die Konzeption des Pilotprojekts - Ziele und Maßnahmen

Im Jahr 2010 wurde vom Regionalverband Saarbrücken ein Rahmenkonzept "Sozialraumorientierte Jugendhilfe Saarbrücken (SOJUS) - Pilotprojekte (Unteres) Alt-Saarbrücken und (Unteres) Malstatt " erarbeitet. Es stellte die planerische Grundlage für die Umsetzung des Pilotprojekts ab Januar 2011 dar. Für die Konzeptentwicklung federführend und fachlich verantwortlich war die Abteilung "Jugendhilfeplanung" im Jugendamt des Regionalverbands.

In dem Rahmenkonzept wurden folgende *Zielsetzungen* formuliert:

- Umbau der Jugendhilfe durch Entsäulung der Hilfen zur Erziehung,
- Orientierung am Interesse und Willen der Betroffenen sowie an deren Ressourcen,

- Ausbau kreativer, flexibler, individueller und passgenauer Hilfe- und Unterstützungsformen (HzE und andere),
- Ausbau der sozialen Infrastruktur im Sozialraum, u.a. durch Stärkung und Einbeziehung von Regeleinrichtungen,
- Planung, Entwicklung und Umsetzung neuer und kreativer Finanzierungsformen,
- partnerschaftliche Zusammenarbeit von Freien Trägern und Jugendamt,
- Weiterentwicklung der Fach- und Finanzverantwortung an der Basis,
- Vertiefung und Fortentwicklung der kollegialen Beratung als Standard und
- Weiterentwicklung der fallübergreifenden und fallunspezifischen Arbeit.

Um diese Ziele zu erreichen sahen die Verantwortlichen des Jugendamtes laut Rahmenkonzept folgende *Maßnahmen* vor:

- An den beiden Projektstandorten werden **Sozialraumbüros** geschaffen, in denenein **Sozialraumteam**alle im jeweiligen Sozialraum auftretenden Hilfefälle nach der Methode der kollegialen Beratung bearbeiten. Neben der Einzelfallarbeit steht den Mitarbeitenden laut Rahmenkonzept ein Zeitkontingent (im Rahmenkonzept wird von, ¼ der Arbeitszeit" gesprochen) für fallübergreifende und fallunspezifische Arbeiten sowie für Teamgespräche und Kollegiale Beratung zur Verfügung.
- ➤ Tägliche Öffnungszeiten und eine kontinuierliche persönliche Präsenz der Mitarbeitenden garantieren einen niedrigschwelligen Zugang (d.h. hier u.a., dass Anliegen ohne vorherigen Termin vorgebracht werden können) zu den Sozialraumbüros.
- Die Sozialraumteams entscheiden autonom über ambulante Hilfenmit geringerem Umfang (bis zu 6h/Woche; diese Hilfen wurden im Projektverlauf "andere Hilfen" genannt). Die Hilfeempfänger werden in den Entscheidungsprozess hinsichtlich der Ziele und Umsetzung der Hilfen einbezogen. Zudem werden Beratungs- und Unterstützungsleistungen im Vorfeld der Hilfen zur Erziehung im Sozialraumteam entschieden und durchgeführt (z.B. Kurzberatungen mit höchstens 5 Kontakten und insgesamt 6 Stunden).
- Für die Planung und Einleitung von Hilfen wird ein flexibilisiertes Hilfeplanverfahren eingeführt. Erfolgskontrollen bei Einzelfallhilfen sollen zeitnah durchgeführt werden. Es werden flexible Angebote im Sinne passgenauer Hilfen- gemeinsam mit den Partnern im SRT geplant und entwickelt.
- Die Mitarbeitenden des Jugendamtes und aus Projekten im Stadtteil arbeiten verstärkt zusammen. Straßenzuständigkeiten der Fachkräfte des Sozialen Dienstes werden aufgehoben. Die Fallverteilung erfolgt einvernehmlich im Team.
- Die Zusammenarbeit im Sozialraum wird gefördert durch eine Stärkung und Beteiligung der Regeleinrichtungen sowie durch Förderung und Begleitung von Bürgerengagement und freiwilligem sozialem Engagement. Niedrigschwellige Angebote der Träger werden dadurch unterstützt. Teilstationäre

- oder stationäre Einrichtungen oder ortsansässige Vereine werden mit einbezogen.
- ▶ Die SRT erhalten ein Sozialraumbudget, welches für ambulante Hilfen externer Träger sowie für flexible niedrigschwellige Hilfen im Sozialraum zur Verfügung steht. Die Budgetverwaltung übernimmt der zuständige Regionalleiter.
- Das jährliche Sozialraumbudget der beiden Standorte wurde auf der Grundlage derjenigen Kosten ermittelt, die im Durchschnitt der beiden Jahre vor Projektbeginn in den beiden Sozialräumen für ambulante Hilfen eingesetzt wurden.
- Die Höhe des Sozialraumbudgets betrug demgemäß in beiden Sozialräumen jeweils ca. 100.000 €. Das Budget diente zur Finanzierung ambulanter Hilfen die nicht vom Sozialraumteam selbst durchgeführt werden können. Es konnte und kann aber auch flexibel für passgenaue Angebote, die innerhalb des Sozialraums mit den dort tätigen Akteuren (beispielsweise von Regeleinrichtungen) entworfen werden, Verwendung finden.
- Zusätzlich zu der Wissenschaftlichen Begleitung des Gesamtprojekts durch iSPO wurde an beiden Pilotstandorten eine externe fachliche Begleitung und Beratung für die Teamentwicklung vorgesehen.
- Auf der Grundlage des Rahmenkonzepts wurde zwischen den Freien Trägern und dem Regionalverband Saarbrücken ein Rahmenvertrag abgeschlossen. In ihm wurden die Eckpunkte der Projektdurchführung verbindlich vereinbart.
- Zusätzlich wurden Fragen der Bereitstellung von Personal durch die beteiligten Freien Träger sowie deren Finanzierung in bilateralen Kooperationsvereinbarungen zwischen dem RVS und den einzelnen Kooperationspartnern geregelt. In Verfahrensregelungen wurde die Ausgestaltung der Zusammenarbeit sowie die geografische Zuständigkeit zwischen den Projektpartnern vereinbart.

2.4 Die Organisationsstruktur des Pilotprojekts

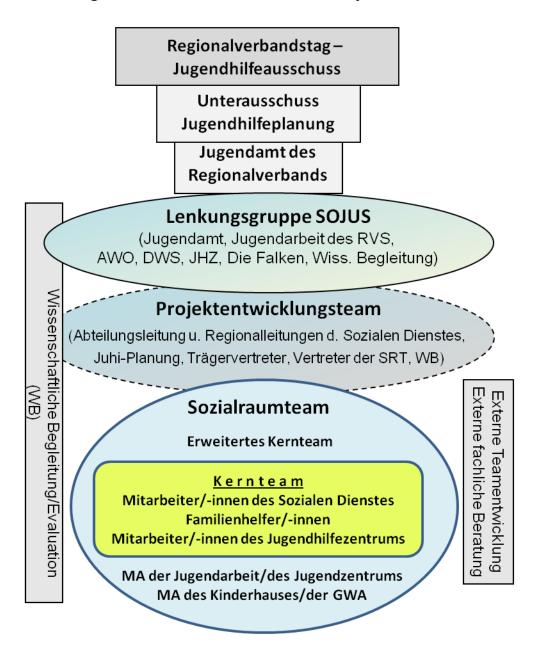
Die Umsetzung der Konzeptelemente hat Eingang gefunden in die Kernstruktur des Pilotvorhabens. Die Kernstruktur (vgl. Abb. 2) wurde unmittelbar nach Beginn der Projektlaufzeit weitgehend implementiert und in Funktion gesetzt.

Ihre wichtigsten Elemente sind: Die Sozialraumteams an den beiden Projektstandorten, ein standortübergreifendes Projektentwicklungsteam, eine Lenkungsgruppe, die Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation, eine externe Fachberatung zur Umsetzung des Sozialraumkonzepts und eine externe Teambegleitung.

Die Zusammenarbeit aller Akteure wurde in einem Kooperationsvertrag verbindlich geregelt.

Die einzelnen Organisationselemente der Projektstruktur werden im Folgenden in ihrer Aufgabenstellung und Zusammensetzung vorgestellt.

Abb. 2: Organisationsstruktur des SOJUS-Projekts



Die Sozialraumteams (SRT)

Die neu gebildeten Sozialraumteams sind die Kernstruktur zur Umsetzung des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung" vor Ort. Im jeweiligen SRT werden alle auftretenden Anfragen und Beratungen durchgeführt. "Vorfälle" und "Fälle" im Sozialraum werden im Sozialraumteam nach dem Standard der Kollegialen Beratung bearbeitet. In der Regel geschieht dies im Rahmen wöchentlicher Teamsitzungen; bei Bedarf aber auch darüber hinaus.

Die SRTs bestehen aus einem Kernteam, das sich aus den Mitarbeitenden des Sozialen Dienstes, den Familienhelfer/-innen und aus den Mitarbeitenden des Jugendhilfezentrums zusammensetzt. Sie sind verbindlich in den Sozialraumbüros verortet und dort kontinuierlich präsent. Für Fallbesprechungen und Teamsitzungen kommen in der Regel die Mitarbeitenden der offenen Jugendarbeit (in Malstatt des Jugendzentrums, in Alt-Saarbrücken vom SJD - Die Falken e.V.) sowie des örtlichen Kinderhauses hinzu.

Zusammen mit dem Kernteam bilden sie das "Erweiterte Kernteam". Das erweiterte Kernteam des SRT leistet u.a. einen Beitrag zur effizienten und effektiven Vernetzung der vorhandenen Ressourcen im jeweiligen Pilotsozialraum (sowohl in der Feld- als auch in der Fallarbeit). Mit der langjährigen Kenntnis des Sozialraums soll es die Mitglieder des Kernteams dabei unterstützen, alle wesentlichen Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten im Sozialraum zu erkennen und nutzbar zu machen. Im Bedarfsfall werden weitere Akteure des Sozialraums zu Fallbesprechungen und Teamsitzungen hinzugezogen.

Das Projektentwicklungsteam (PET)

Das standortübergreifende Projektentwicklungsteam war für die operative Steuerung und kontinuierliche Qualitätsentwicklung des Projekts an den beiden Standorten verantwortlich. In ihm wurden u.a. Aufträge der Lenkungsgruppe bearbeitet und Bedarfsmeldungen aus der Vorort-Praxis der Sozialraumteams aufgenommen und ggf. an die Lenkungsgruppe bzw. an die Leitungsebenen der Freien Träger und des öffentlichen Trägers weitergeleitet.

In der Anfangsphase des Projekts wurden zunächst zwei standortbezogene PETs installiert. Nachdem offensichtlich wurde, dass die Themen und Fragen in der Pilotphase an beiden Standorten sehr ähnlich waren, wurde entschieden beide PETs zu einem standortübergreifenden PET zusammen zu fassen.

Das PET setzte sich zusammen aus:

- Vertreterinnen und Vertretern der Freien Träger
- jeweils einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin der Sozialraumteams
- der Leitung des Sozialen Dienstes des Jugendamts
- der Leitung der Jugendarbeit des Regionalverbands Saarbrücken
- der Jugendhilfeplanung
- der Teamentwicklung
- dem Fachcontrolling Jugendamt
- der Wissenschaftlichen Begleitung

Die SOJUS-Lenkungsgruppe

Die Lenkungsgruppe des SOJUS-Projekts als oberhalb der Sozialräume angesiedeltes **gemeinsames Steuerungsgremium** begleitete den gesamten (Pilot-)Prozess aus dem Blickwinkel der Leitungsebene. In ihm wurden im Fortgang des Umbauprozesses anstehende Fragen, z.B. zu notwendigen Veränderungen und Anpassungen zwischen den beteiligten Trägern diskutiert und (in der Regel einvernehmlich) ent-

schieden. Die letztendliche Entscheidungsbefugnis des Regionalverbands als Träger der Jugendhilfe blieb hiervon unbenommen.

Die Lenkungsgruppe traf sich während der Projektlaufzeit in der Regel drei- bis viermal im Jahr. Sie setzte sich zusammen aus:

- der Jugendamtsleitung
- Trägervertretern (jeweils bis zu 2 Vertreter/-innen)
- der Leitung des Sozialen Dienstes des Jugendamts
- · der Jugendhilfeplanung und
- der Wissenschaftlichen Begleitung.

Zur Bearbeitung einzelner Fragestellungen bzw. Aufgaben wurden bei Bedarf aus der Lenkungsgruppe heraus Adhoc-Arbeitsgruppen gebildet (z.B. zur Abstimmung der Inhalte und Gestaltung von Schildern, Briefbögen und Flyern für die Sozialraumbüros oder zur Entwicklung von Verfahrensregeln für den Umgang mit den neu entwickelten Hilfeformen ("andere Hilfen") im Vorfeld der Hilfen zur Erziehung.

Begleitende Organisationselemente

Die Projektumsetzung wurde durch begleitende Maßnahmen bzw. Organisationselemente unterstützt. Neben der Wissenschaftliche Begleitung und externen Evaluation durch das iSPO-Institut waren dies eine umsetzungsorientierte Schulung und Beratung der Sozialraumteams zum Fachkonzept Sozialraumorientierung (ebenfalls durch iSPO) und eine externe Begleitung und Unterstützung der Teamentwicklung.

3 Aufgaben, Konzeption und Durchführung der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation

3.1 Aufgaben der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation

Auf der Grundlage der Projektkonzeption sowie nach Vorgesprächen mit den Projektträgern wurden zwei Aufgabenschwerpunkte für die Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des Projekts vereinbart:

- Die Beobachtung, Analyse und Bewertung des Strukturentwicklungsprozesses an beiden Standorten. Hierzu gehört nach iSPO-Verständnis eine den Projektverlauf begleitende und die Akteure in ihren verschiedenen Entwicklungs- und Umsetzungsaufgaben unterstützende Beratung auf der Grundlage der im Projekt gewonnenen Erkenntnisse und Evaluationsergebnisse.
- 2. Die Analyse der durch die Projektinterventionen erzielten Wirkungen (Wirkungsanalyse).

Im Einzelnen waren demnach u.a. folgende erkenntnisleitende Fragestellungen zu bearbeiten:

- Wie stellt sich die Teamentwicklung der neu gebildeten SRT dar? Welche Schwierigkeiten zeigen sich im Entwicklungsprozess, welche Lösungswege werden gefunden?
- Entwickeln die Teammitglieder in der Projektlaufzeit eine Identität als "Sozialraumteam"? Besteht Übereinstimmung über die Ziele der Arbeit und über grundlegende Vorgehensweisen?
- Wie bewährt sich das Steuerungsinstrument "Sozialraumbudget" in der Praxis?
- Wie gelingt das Zusammenspiel an den Schnittstellen zwischen den neuen Jugendhilfe-Strukturen an den Pilotstandorten und den etablierten Strukturen der sonstigen Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken?
- Wie gelingt das Zusammenspiel/der Übergang von niedrigintensiven Hilfen zur Erziehung im Rahmen des Sozialraummodells und den höher-intensiven ambulanten Hilfen (ggf. auch den teilstationären und stationären Hilfen), die nicht im Rahmen des Modells durchgeführt werden?
- Welche (Hilfe-)Ressourcen gibt es in den Sozialräumen? Wie werden sie im Rahmen der Fachkonzepte "Prävention" und "Sozialraumorientierung" genutzt? Werden (wenn notwendig) zusätzliche Sozialraumressourcen erschlossen bzw. geschaffen?
- Wie stellt sich die Ressourcenvernetzung im Sozialraum dar? Gelingt es ein integriertes präventiv wirksames Ressourcennetzwerk zu knüpfen? Wie funktioniert das Netzwerk hinsichtlich der Kriterien Effizienz und Effektivität?
- Welche Wirkungen ergeben sich aus den neuen Formen der Zusammenarbeit und den neuen Verfahrensabläufen und Arbeitsweisen für die etablierten Jugendhilfestrukturen (sowohl beim öffentlichen Träger als auch bei den Freien Trägern)?

- Gelingt es (in welchem Ausmaß, unter welchen Bedingungen, bei welchen Fallkonstellationen) höher-intensive Hilfen durch die präventive fallbezogene und fallübergreifende Arbeit der Sozialraumteams zu vermeiden?
- Wie wird die neue Beratungs- und Hilfestruktur von der Zielgruppe angenommen?
- Welche Effekte lassen sich für die fallübergreifende präventive Arbeit auf die Kinder und Jugendlichen und ihre Familien belegen?
- Welche Wirkungszusammenhänge zeigen sich in der fallbezogenen Arbeit?

3.2 Fachliche Grundlagen des iSPO-Konzepts zur Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation

Wie bereits ausgeführt, bestanden die Aufgabenschwerpunkte zum einen in der Analyse der durch die Projektinterventionen erzielten Wirkungen (Wirkungsanalyse) und zum anderen in der Beobachtung, Analyse und Bewertung des Strukturentwicklungsprozesses an den beiden Pilotstandorten.

In der Terminologie der Evaluationsforschung spricht man von den Aufgaben einer summativen und einer formativen Evaluation. Die im Folgenden skizzierte Konzeption der Wissenschaftlichen Begleitung durch iSPO lehnt sich an die anerkannten Verfahren der Projekt- und Programmevaluation an. 12

Generelle Aufgabe einer Evaluation (sowohl einer begleitenden, formativen als auch einer bilanzierenden, summativen Evaluation) ist es, sowohl dem Projektgeber als auch den Steuerungsverantwortlichen und den einzelnen Akteuren eines Projektes nützliche und abgesicherte Informationen zur Verfügung zu stellen, die empirisch seriös erhoben, in den Schlussfolgerungen transparent belegt und umsetzungs- bzw. anwenderrelevant sowie übertragbar sind. 13

Eine formative Evaluation nach diesem Verständnis beschränkt sich nicht darauf, die Zielerreichung und die Wirkungen eines Projekts zu bestimmten Zeitpunkten nur festzustellen. Insbesondere dann, wenn im Projektverlauf Entwicklungen beobachtet werden, die der Zielerreichung nicht förderlich sind und auch wenn aufgrund der Evaluationsergebnisse über das Projektende hinaus tragfähige und zukunftsweisende Empfehlungen formuliert werden sollen, ist stets auch nach den Gründen und Ursachen

Vgl. Beywl, Wolfgang (1988): Zur Weiterentwicklung der Evaluationsmethodologie, Frankfurt a.M.

iSPO orientiert sich explizit an den Standards für Evaluation der Deutschen Gesellschaft für Evaluation. Eine Evaluation muss demnach vier grundlegende Eigenschaften aufweisen: Nützlichkeit (Die Evaluation soll sich am Informationsbedarf der vorgesehen Nutzer/-innen ausrichten.), Durchführbarkeit (Eine Evaluation soll realistisch, gut durchgedacht, diplomatisch und kostenbewusst geplant und ausgeführt werden.), Fairness (Es ist wichtig, dass in einer Evaluation respektvoll und fair mit den betroffenen Personen und Gruppen umgegangen wird.) und Genauigkeit (Schließlich soll die Evaluation wissenschaftlich fundierte Informationen und Ergebnisse hervorbringen und vermitteln. Hier geht es insbesondere um die möglichst exakte Ermittlung der Wirkungen des Vorhabens und die Beantwortung der Frage, inwieweit diese Wirkungen plausibel auf das Programm zurückgeführt werden können (vgl. Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2002): Standards für Evaluation, Köln)).

für die Entwicklung bzw. für das Eintreten (oder Ausbleiben) von Wirkungen zu fragen.

Deshalb ist es wichtig, sowohl eine prozessual als auch eine strukturell orientierte Analyseperspektive einzunehmen, d.h. alle Phasen und alle relevanten Aspekte eines Projektes in die Analyse und Bewertung mit einzubeziehen (s. hierzu Abbildung 3). Eine prozessbegleitende, formative Evaluation setzt nach unserem Konzept - im Übrigen ebenso wie eine summative (oder ex post-) Evaluation - deshalb bei einer Analyse der Projektplanung bzw. -konzeption an. Des Weiteren betrachtet sie den gesamten Projektverlauf in der Umsetzungsphase mit den dort getroffenen Entscheidungen und den ggf. aufgetretenen Schwierigkeiten und nachfolgenden Steuerungsinterventionen.

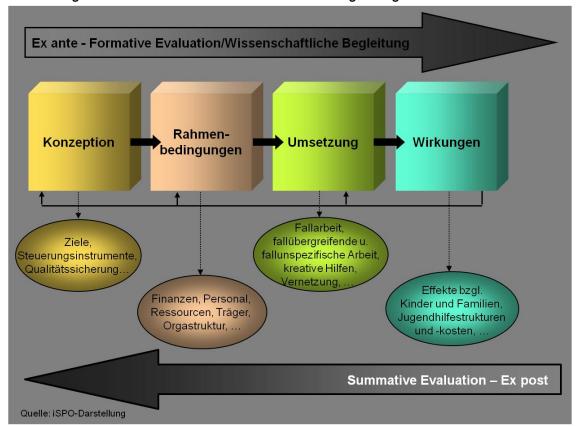


Abbildung 3: Dimensionen der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation

Schließlich erfolgt eine Analyse der Zielerreichung bzw. der Projektwirkungen (Wirkungsphase bzw. der Phase der Nachhaltigkeit), die als Folge der in den vorhergegangenen Projektphasen getroffenen Entscheidungen und Handlungen verstanden und auf dieser Grundlage kausal interpretiert wird bzw. werden. Auf diese Weise können belastbare Erkenntnisse über die Gründe und Ursachen für die Projektwirkungen gewonnen und fundierte und gut begründete Empfehlungen abgeleitet werden.

Im Rahmen der Wissenschaftlichen Begleitung zielt eine begleitende Evaluation immer auch auf Umsetzungs- und Handlungseffekte. Im Projektverlauf gewonnene Erkenntnisse wurden dementsprechend jeweils zeitnah mit der Steuerungsebene des

Projekts und des Regionalverbands Saarbrücken rückgekoppelt, um Beobachtungen zur Projektentwicklung und Hinweise zu Steuerungsoptionen und Optimierungsmöglichkeiten frühzeitig in den Umsetzungsprozess einzuspeisen.

3.3 Evaluation der Zielerreichung und der Projektwirkungen

Ein Projekt, das sich selbst Ziele setzt und konkrete Wirkungserwartungen formuliert, muss sich danach fragen - und daran messen lassen -, ob die Ziele erreicht werden und ob die erwarteten (und ggf. auch nicht erwartete) Wirkungen eintreten. Dies ist die klassische Fragestellung der Evaluationsforschung.

Auch unter der beschriebenen formativen Herangehensweise ist das *Herausarbeiten der Resultate und Wirkungen* des Vorhabens, die Darlegung der *Zielerreichung* und die Beantwortung der Frage nach der Übertragbarkeit im Sinne eines Good-Practice-Denkens von großer Bedeutung.¹⁴ Außerdem soll herausgearbeitet werden, wie aus den Ergebnissen des Projekts gelernt und wie zukünftig Angebote mit ähnlicher Zielsetzung konzipiert sein könnten, bzw. wie Angebote im Fall der Weiterführung bzw. der Ausweitung auf weitere Standorte in Zukunft mit gleichem Erfolg oder sogar noch effektiver und effizienter ausgestaltet werden können.

Methodische Grundlage zur Bewertung des Projektverlaufs und der Zielerreichung des SOJUS-Projekts ist ein *Analyseraster*, das zu Beginn der Bearbeitung erstellt wurde. Es setzt die zentralen prozessualen und strukturellen Bedingungsfaktoren des Projekts (z.B. finanzielle, personale oder andere Ressourcen - die so genannten *Inputs*, aber auch vorhandene Einstellungen, Kenntnisse, Werte und Bedürfnisse der Zielgruppen - man nennt diese auch *Incomes*) in Beziehung zu den erreichten Zielen und festgestellten Wirkungen.

Letztlich geht es darum, auf der Basis des Analyserasters (und mit dem Einsatz verschiedener Instrumente zur Datenerhebung) nicht nur die Zielerreichung und die eingetretenen (oder ausgebliebenen) Wirkungen festzustellen, sondern vor allem Wirkungszusammenhänge und kausale Erklärungen darzustellen.

Insbesondere für die Frage eines quantitativen Wirkungsnachweises, ob und in welchem Ausmaß es mit der neu implementierten Jugendhilfestruktur gelingt, höherintensive und damit auch "teurere" Hilfen zu vermeiden, wird es entscheidend sein, geeignete Vergleichszahlen zu finden. Dies ist aus methodischer Sicht - dies sei hier ausdrücklich betont - keine einfache Aufgabe. Hier wird weder ein einfacher Vorher-Nachher-Vergleich (in den Pilotgebieten wird ja im Rahmen von "Freiraum für Prävention" schon langjährig verstärkt präventiv und sozialraumbezogenen gearbeitet; die Frage ist hier also, ab wann ist eigentlich vorher?) noch ein linearer Vergleich mit einzelnen anderen Stadtgebieten (die strukturell und/oder demographisch ggf. zu ver-

_

[&]quot;Good-Practice-Denken" geht davon aus, dass es für komplexe Aufgaben i.d.R. keinen Königsweg zur Lösung ("one best way") gibt, sondern unterschiedliche "gute" Lösungen möglich sind.

schieden sind, um als Vergleichsstichprobe herangezogen werden können) alleine methodisch saubere Lösungen liefern. Die realistische Lösung liegt in einer Kombination verschiedener Analyseperspektiven, durch die man mit möglichst hoher Plausibilität zu belastbaren quantitativen Aussagen gelangen kann. Dies wurde, wie Kapitel 4.3 des Berichts zeigt, entsprechend umgesetzt.

Allgemein ist eine zentrale Voraussetzung für das Feststellen von Wirkungen die sorgfältige Analyse der Prozesse, die zu den einer Bewertung zugänglichen Ergebnissen geführt haben. Durch die Prozessevaluation kann detailliert auf die Effektivität und Effizienz der Mittelverwendung, auf Reibungsverluste im Einsatz personeller Ressourcen und auf die Erfolge hinsichtlich der Mobilisierung externer, bisher nicht erschlossener Ressourcen eingegangen werden.

3.4 Evaluationsmethodik

Um der Anforderung zu genügen, soziale Prozesse zu dokumentieren und zu evaluieren und gleichzeitig Ergebnis- und Wirkungsanalysen durchzuführen, ist der Einsatz unterschiedlicher Erhebungsinstrumente geboten (in der Fachsprache der Evaluationsforschung: "ein Multimethodendesign").

Entsprechend der beschriebenen Schwerpunkte und Aufgabenstellungen für die Wissenschaftliche Begleitung und Evaluation des SOJUS-Projekts wurden folgende Methoden zur Erfassung der notwendigen Informationen ausgewählt:

- Dokumentenanalyse (Konzepte, Protokolle etc.)
- Sekundärdatenanalyse (v.a. Daten zu Fallzahlen und Kosten der Hilfen zur Erziehung (HzE) im Regionalverband Saarbrücken)
- Leitfadengestützte Interviews (z.B. mit den zuständigen Regionalleitungen des Jugendamts)
- standardisierte Dokumentationsinstrumente¹⁵
- Dokumentationsbogen für die personenbezogene Arbeit in den Sozialraumbüros (Aufnahmebogen u. Verlaufsbogen, Kurzberatungen)
- Dokumentationsbogen für Angebote/Projekte/ Vorhaben im Rahmen der Fallübergreifenden und Fallunspezifischen Arbeit
- Dokumentation für sonstige Vorkommnisse, Anfragen, Meldungen, etc.
- Gruppeninterviews und Workshops mit den Sozialraumteams
- teilnehmende Beobachtungen bei fallübergreifenden/fallunabhängigen Angeboten

Eine zusätzliche wichtige Informationsquelle ergab sich durch die Teilnahme an den Sitzungen der Projektsteuerungsgremien (Lenkungsgruppe und des Projektentwick-

19

Von den Mitarbeitenden der Sozialraumbüros wurden die zuverlässig im drei- bis vier-Monats-Rhythmus jeweils auf Anforderung der Wissenschaftlichen Begleitung ausgefüllt. Sie ermöglichten sowohl die quantitative Erfassung der im Rahmen der Sozialraumteams zusätzlich zu oder anstatt ambulanter Hilfen zur Erziehung durchgeführten Unterstützungs- und Hilfemaßnahmen in der Einzelfallarbeit und in der fallübergreifenden bzw. fallunabhängigen Arbeit.

lungsteam) und an zahlreichen Treffen mit den Sozialraumteams, durch die Teilnahme an Kollegialen Fallberatungen der Sozialraumteams und durch zahlreiche Einzelund Gruppengespräche mit zentralen Akteuren des Projekts auf allen Hierarchieebenen (von der Leitungsebene bis zur Ebene der Fachkräfte).

4 Ergebnisse der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des SOJUS-Projekts

Die Evaluation von Projekten und Programmen unterscheidet sich von reinen wissenschaftlichen Wirkungsstudien dadurch, dass auch andere Aspekte analysiert und bewertet werden als nur die Wirkungen bzw. das Erreichen (oder Verfehlen) der gesetzten Ziele. Von Relevanz für die umfassende Bewertung eines Vorhabens sind ebenso Aspekte, die die Strukturen und Rahmenbedingungen betreffen, in bzw. unter denen ein Vorhaben umgesetzt wird.

Auf der Grundlage des skizzierten Evaluationskonzepts und entlang der hierbei betrachteten Dimensionen der Evaluation (vgl. Abb. 1) werden im Folgenden die im Verlauf der Wissenschaftlichen Begleitung mittels der dargestellten Methodik (vgl. Kap. 3.4) gewonnenen Ergebnisse dargestellt.

In die Bewertung der Ergebnisse fließen neben den projektimmanenten Erkenntnissen vorliegende Kenntnisse über Erfolgsfaktoren in anderen Umbauvorhaben der Jugendhilfe ein (vgl. den Exkurs hierzu im Anhang) sowie weitere aus der Evaluation und Begleitung von Modellprojekten in anderen Themenfeldern der sozialen Dienstleistungen vorhandene Erfahrungen.

4.1 Evaluationsergebnisse zur Konzeption, Durchführung und Steuerung des SOJUS-Projekts

Zur Bewertung der Konzeption, Durchführung und Steuerung von Projekten werden in der Regel verschiedene Kriterien herangezogen, die fundierte Aussagen über die generelle Projektqualität erlauben. In ihrer konkreten Ausprägung wirken sie als förderliche oder hemmende Faktoren für die Zielerreichung.

Folgende Kriterien wurden für die Bewertung der Projektumsetzung von SOJUS herangezogen:

- Die fachliche Qualität und Umsetzbarkeit des SOJUS-Konzepts,
- die fachliche Fundierung der Projektkonzeption,
- die Genauigkeit der Formulierung und der Operationalisierungsgrad der Projektziele,
- die Einplanung und Implementierung von Projektsteuerungsinstrumenten,
- die sachgerechte Konzeption der Organisationsstrukturen des Projekts,
- die Einbindung aller relevanten Akteure in Projektkonzeption und Projektsteuerung,
- die Regelmäßigkeit und Strukturierung von Gremiensitzungen,
- bei Bedarf das flexible Eingehen auf im Projektverlauf entstehende, ggf. für den Projektverlauf nachteilige, Entwicklungen und frühzeitige, zweckdienliche Steuerungsentscheidungen.

Qualität der Projektplanung und -konzeption

Gemessen an diesen Kriterien kann für die *Projektkonzeption* eine grundsätzlich gute Bewertung abgegeben werden. Nach vielen Messpunkten, so hat die Analyse der Fachliteratur gezeigt, bewegte sich die Projektkonzeption auf Höhe der aktuellen Fachdiskussion.

Ein aus unserer Sicht bemerkenswerter Aspekt der Projektkonzeption ist, dass von Beginn an der "Sozialraum"-Begriff v.a. unter der Perspektive "Lebensraum der Menschen" verstanden wurde und nicht - wie es in vielen anderen Umbauvorhaben bundesweit eher die Regel war und ist - bestehende kommunale oder regionale Verwaltungseinheiten (z.B. Stadtteile oder Distrikte) als vorrangiges Definitionskriterium gewählt wurden. Die Sozialräume an beiden Pilotstandorten wurden im Wesentlichen im Sinne eines von den Menschen vor Ort erlebten räumlichen Lebenszusammenhangs bestimmt.

Ebenfalls ein Positiv-Aspekt der Projektkonzeption und -planung ist, dass bereits bestehende (sozialräumliche) Trägerstrukturen sinnvoll in die Projektkonzeption und -struktur mit eingebunden wurden. Mit der Einbindung der jeweiligen Familienzentren und ihrer Träger, insbesondere aber mit der Einbeziehung der örtlichen Kinderhäuser sowie der mit ihnen verknüpften Einrichtungen der Gemeinwesenarbeit (GWA) an den Pilotstandorten, wurden den neu entstehenden Strukturen der Sozialraumteams fast ideale Startbedingungen mitgegeben, um möglichst schnell im Sozialraum "anzukommen" und dort als neue Unterstützungsmöglichkeit und -ressource bekannt zu werden.

In der Planungsphase des Projekts aus unserer Sicht nicht optimal gelöst worden war der Aspekt der ausreichenden Konkretisierung und Operationalisierung der Projektziele. Zahlreiche Erfahrungen aus der Begleitung und Evaluation von nationalen und internationalen Projekten belegen: Eine frühzeitig - im besten Falle vor Projektbeginn - durchgeführte umfassende, detaillierte und bis auf die Ebene konkreter Handlungsziele operationalisierte Zielbestimmung ist eine wichtige methodische Grundlage für eine auf die Zielerreichung und belegbare Wirkungen des Projekts hin orientierte Projektsteuerung. Die hierfür zusätzlich aufzubringenden zeitlichen, personellen (z.B. beim Hinzuziehen externer Expertise) und finanziellen Ressourcen sind überschaubar, zahlen sich jedoch in jedem Falle im weiteren Projektverlauf aus.

Bekannte Effekte sind u.a.: Auf der Basis eines detaillierten Zielsystems kann eine genaue Zeit- und Maßnahmenplanung erfolgen, so dass von Beginn an allen Projekt-akteuren klar ist, welche Aufgaben zu erfüllen sind, wer für sie zuständig ist und bis wann sie erfüllt sein sollen. Dies erhöht zum einen die Handlungssicherheit für alle Akteure und befördert zum anderen einen zügigen Projektstart und einen effizienten Verlauf vor allem der (ansonsten häufig eher weniger effizienten) ersten Projektphase.

Jederzeit kann unter allen Projektakteuren Klarheit über den aktuellen Grad der Zielerreichung hergestellt und transparent kommuniziert werden.

Gemessen am Grad der Zielerreichung in bestimmten Arbeitsbereichen eines Projekts bzw. einzelner Handlungsziele können vorhandene Projektressourcen gezielt unter den Aspekten Effizienz und bestmögliche Effektivität des Mitteleinsatzes gesteuert werden.

Da ein solches - von der Wissenschaftlichen Begleitung zu Projektbeginn angeregtes - Zielsystem als Steuerungsinstrument für die zielgerichtete Projektumsetzung nicht implementiert wurde, gab es während der Projektdurchführung teilweise Effizienzverluste, die vermeidbar gewesen wären.

Für weitere vergleichbare Vorhaben der Projektträger (aber auch für die Fortführung des Projekts in verstetigten und/oder ausgeweiteten Strukturen) ist die Implementierung eines solchen Steuerungsinstruments u. E. unbedingt zu empfehlen.

Qualität der Projektdurchführung und -Steuerung - Kurzdarstellung des Projektverlaufs

Um die nachfolgende Bewertung der Qualität der Projektdurchführung und -steuerung besser nachvollziehen zu können, ist es hilfreich, den Projektverlauf in seinen wesentlichen Phasen nachzuzeichnen. Hiernach stellte sich der Projektverlauf aus unserer Sicht rückblickend folgendermaßen dar:

1. Projektphase: Implementierung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen

Die erste Projektphase ab Projektbeginn im Januar 2011 war vor allem durch die Notwendigkeit bestimmt, grundlegende Rahmenbedingungen für die Arbeit der Sozialraumteams vor Ort zu schaffen. Dies beinhaltete vor allem das Bereitstellen der notwendigen räumlichen, sächlichen und technischen Ressourcen für die Sozialraumteams (und gestaltete sich zum Teil zeitaufwändig und kompliziert). Zu klären waren u.a. Fragen der Zuständigkeiten der beteiligten Träger. Die Folgen waren wiederholte Wartezeiten für die Teams bis die jeweiligen Ressourcen bereitgestellt und in Funktion gesetzt waren. Der tatsächliche Beginn der Umsetzung in inhaltlicher Hinsicht d.h. die Umsetzung des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung" mit den genannten Zielen - verzögerte sich letztlich um ca. ein halbes Jahr. Zudem waren demotivierende Effekte für die Fachkräfte in den Sozialraumteams zu beobachten. Mit der abgeschlossenen Implementierung der wichtigsten Ressourcen und durch Steuerungsinterventionen der Leitungsebene des Jugendamts konnten diese Negativeffekte kompensiert werden. Letztendlich hatten sie keine nachhaltigen negativen inhaltlichen Auswirkungen auf den weiteren Projektverlauf.

2. Projektphase: Die Umsetzung des Fachkonzepts beginnt.

In einer zweiten Projektphase konnte mit der Praxisumsetzung des Fachkonzepts effektiv begonnen werden. Relativ bald zeigte sich, dass die Teams an beiden Standorten zusätzlichen Unterstützungs- und Fortbildungsbedarf in Umsetzungsfragen für die Arbeitspraxis vor Ort hatten. In Reaktion hierauf wurde entschieden, zusätzlich zu der im Rahmenkonzept bereits vorgesehenen externen Begleitung der Teamentwick-

lung eine fachliche Beratung zur Umsetzung des Fachkonzepts vor Ort zu implementieren. 16

Dieser Projektshase sind zwei bedeutende personelle Wechsel auf der Ebene der Projektsteuerung im Jugendamt zuzuordnen. Zum einen wechselte der bisherige Leiter der Abteilung "Jugendhilfeplanung" in die Leitung des Sozialen Dienste, zum anderen der für operative Projektsteuerung zentral zuständige Mitarbeiter der gleichen Abteilung auf eine andere leitende Position des Jugendamts. Damit fielen nicht nur die zwei für die Projektsteuerung auf Seiten des Jugendamts bis dahin bestimmenden Akteure (zumindest zeitweise) aus, sondern zugleich die beiden Hauptprotagonisten und "treibenden Kräfte" für die Erprobung eines sozialräumlichen Jugendhilfeansatzes im Jugendamt des Regionalverbandes Saarbrücken.

Wechsel auf Schlüsselpositionen eines Projektes bringen meist unvermeidlich zunächst Effizienzverluste und Steuerungsdefizite mit sich. Dies war in Folge der erwähnten personellen Veränderungen auch im SOJUS-Projekt der Fall.

Erfreulicherweise konnte dieser Zeitraum durch eine rasche Neupersonalisierung der operativen Projektsteuerung und durch eine nach einer Einarbeitungszeit noch intensiver in die direkte Projektsteuerung sich einbringende Abteilungsleitung des Sozialen Dienstes kurz gehalten werden. Steuerungsinterventionen der Jugendamtsleitung waren hierbei sehr hilfreich.

3. Projektphase: Die Teams sind in den Sozialräumen angekommen.

Die dritte Entwicklungsphase des Projekts war durch die Konsolidierung der Teams in ihrer neuen Struktur und durch erste Wirkungen ihrer neuen Präsenz im Sozialraum gekennzeichnet. In dieser Phase konnten die Teams zunehmend den präventiven (den fallunabhängigen) und den fallübergreifenden Anteil ihrer sozialräumlichen Arbeit ausbauen. Neben der Einzelfallarbeit standen verstärkt der Ressourcenaufbau und die Vernetzung der Teams mit anderen Akteuren im Sozialraum auf der Agenda. Die externe Teamentwicklung und die fachliche Begleitung/Schulung der Teams in der Umsetzung von "Sozialraumorientierung" flankierten die Entwicklungen.

Aus pragmatischen Gründen, vor allem aber auf Wunsch der Teams, wurde iSPO zusätzlich mit der Fachberatung "Sozialraumorientierung" beauftragt. Sie fand in der Regel im Rahmen einzelner Termine vor Ort in den Sozialraumbüros statt oder in Form von Halb- oder Ganztags-Workshops. Die Doppelrolle von iSPO als bewertende Evaluationsinstanz und zugleich mit intervenierender Akteur war den handelnden Personen bewusst; sie wurde auf der Ebene der Lenkungsgruppe kritisch diskutiert. Nach unseren Erfahrungen ist diese Doppelrolle bereits in der Auftragsbeschreibung einer "Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation" mit enthalten und deshalb nichts Ungewöhnliches. Sie erfordert allerdings ein hohes Maß an Professionalität, um in Fragen der Wirksamkeitseinschätzungen und -bewertungen eigene Interventionen mit ebenso kritisch-objektivierendem Blick zu betrachten wie die der anderen Akteure.

4. Projektphase: Erste Wirkungen der "neuen Form" der Jugendhilfe sind festzustellen.

In der vierten Projektphase hatten sich die Sozialraumbüros fest in den Sozialräumen als zentrale Anlaufstelle der Jugendhilfe etabliert und es zeigten sich zunehmend (positive) Wirkungen (diese werden in Kapitel 4.3 im Einzelnen detailliert aufgeführt). Zudem wirkten sich auf der Steuerungsebene die verstärkte Präsenz von Amtsleitung und Abteilungsleitung des Sozialen Dienstes auf den Projektverlauf positiv aus.

5. Projektphase: Vorbereitung der Weiterführung und ggf. möglicher Ausweitungen auf weitere Standorte, Erste Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit.

In der fünften, bisher letzten Projektphase wurde zunehmend die Frage der Weiterführung des Vorhabens in den Pilotsozialräumen sowie einer möglichen Ausweitung auf andere Standorte in den Blick genommen.

Verschiedene (u.a. auf Anregung der Wissenschaftlichen Begleitung) durchgeführte Aktivitäten dienten dazu, zukünftige Schritte zur Verstetigung und/oder Ausweitung des erprobten Jugendhilfeansatzes vorzubereiten bzw. erreichte Erfolge zu sichern und zukunftsfester zu machen. Zu nennen sind u.a.:

- Eine (von der Wissenschaftlichen Begleitung moderierte) Präsentation der Sozialraumteams in der Mitarbeiterbesprechung des Sozialen Dienstes des Jugendamts
- Eine Präsentation der Sozialraumteams vor den Mitarbeitenden und Trägervertreter/-innen der nicht in den Projektkontext eingebundenen Familienzentren im Regionalverband Saarbrücken.
- Ein Perspektivworkshop der Sozialraumteams zur Weitergabe ihrer Praxiserfahrungen an die Lenkungsgruppe.

Bewertung der Qualität von Projektdurchführung und -Steuerung

Generell wurde von den Steuerungsverantwortlichen und -gremien auf die im beschriebenen Projektverlauf mit seinen einzelnen Phasen aufgetretenen Steuerungserfordernisse in sachdienlicher und zielführender Weise reagiert. Hinweise der Wissenschaftlichen Begleitung und anderer Projektakteure zu möglicherweise nachteiligen Entwicklungen im Projektverlauf wurden aufgegriffen und in geeignete Steuerungsinterventionen umgesetzt. Insgesamt kann die Projektsteuerung somit als effektiv eingeschätzt werden.

Optimierungspotentiale gab es u.E. vor allem hinsichtlich der Effizienz der Projektsteuerung. Vor allem in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit, waren die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen nicht immer für alle Projektakteure eindeutig und transparent geregelt. Dies hat teilweise zu Reibungsverlusten und zeitlichen Verzögerungen führte. Gelegentlich - so zeigten immer wieder Hinweise aus den Sozialraumteams - hätte auf Bedarfsmeldungen der Teams zügiger und konsequenter reagiert werden können. Insbesondere in einem wichtigen konzeptionellen Aspekt des Projekts, der Frage des Einsatzes der Mittel des Sozialraumbudgets für fallübergreifende

und/oder fallunabhängige Maßnahmen sowie für kreative Hilfeformen, hat dies u. E. die Zielerreichung des Projekts eher behindert.

Insgesamt wäre, um die Projektsteuerung noch systematischer und damit effizienter zu gestalten, unseres Erachtens der Einsatz eines zusätzlichen Steuerungsinstruments im Sinne eines umfänglichen Zielsystems mit detaillierter Maßnahmen- und Umsetzungsplanung (wie oben skizziert, vgl. S. 22f.) hilfreich gewesen.

Zuletzt ist positiv hervorzuheben, dass frühzeitig, d.h. bereits ca. ein Jahr vor dem Projektende, erste Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit bzw. zur Vorbereitung einer möglichen Ausweitung der Projektkonzeption auf weitere Sozialräume unternommen wurden. Dies ist in vergleichbaren Projekten keineswegs Standard und ausdrücklich als vorbildlich zu begrüßen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Evaluationsergebnisse zur Projektkonzeption, Projektdurchführung und Projektsteuerung in tabellarischer Form zusammengefasst. Sie werden in ihrer Funktion als Wirkfaktoren dargestellt, die aus Sicht der Evaluation für das Erreichen der Projektziele förderlich oder eher hemmend wirkten.

Für das Erreichen der Projektziele förderliche und hemmende Faktoren der Projektkonzeption, -durchführung und -steuerung

Förderliche Faktoren

Die in der Fachliteratur genannten Aspekte einer sozialraumorientierten Jugendhilfe wurden konzeptionell berücksichtigt.

- Sozialraum wurde v.a. unter der Perspektive "Lebensraum der Menschen" definiert, nicht als bereits vorhandene Verwaltungseinheit.
- Bereits bestehende (sozialräumliche) Trägerstrukturen wurden sinnvoll in die Projektkonzeption und -struktur mit eingebunden.
- Die Projektsteuerung im Jugendamt wurde nach Personalwechseln zügig neujustiert.
- Bei Bedarf gab es umgehende und lösungsorientierte Steuerungsinterventionen der zuständigen Leitungsebenen des Jugendamts.
- Maßnahmen zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Projektergebnisse sowie zur Vorbereitung einer Ausweitung auf weitere Sozialräume wurden frühzeitig eingeleitet.

Hemmende Faktoren

- Die Projektziele hätten zum Zweck einer ziel- und wirkungsorientierten Projektsteuerung genauer operationalisiert werden können.
- Ein umfassendes, umsetzungsorientiertes Steuerungsinstrument (Zielsystem mit Maßnahmen, Umsetzungs- und Zielerreichungs-Monitoring) stand nicht zur Verfügung.
- Es gab personelle Wechsel auf mehreren Steuerungsebenen des Jugendamts in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit.
- Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Kommunikationswege und Aufgaben waren in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit nicht immer für alle Projektakteure eindeutig und transparent geregelt.

4.2 Bewertung der strukturellen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung

Die strukturellen Rahmenbedingungen, unter denen ein Projekt oder Programm durchgeführt wird, haben in der Regel maßgeblichen Einfluss auf den Projekterfolg und die erzielten Wirkungen. Grundlegend gilt: Günstige und sorgfältig vorbereitete bzw. bereitgestellte Rahmenbedingungen sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Zielerreichung. Je günstiger die Situation bereits zu Projektbeginn ist, umso weniger Effizienzverluste und Erfordernisse zur Nachsteuerung ergeben sich im Projektverlauf.

In der Regel fragt die Evaluationsforschung nach der Qualität der vorliegenden strukturellen Rahmenbedingungen für die Projektdurchführung hinsichtlich folgender Dimensionen:

- Organisationsstruktur
- Finanzen
- technische und sächliche Ressourcen
- Personal
- Zusammenarbeit der Projektträger

Die Analyseergebnisse zu diesen Aspekten werden im Folgenden dargestellt.

Funktionalität und Wirksamkeit der grundlegenden Organisationsstruktur des Projekts

Die an anderer Stelle dargestellte Organisationsstruktur des Projekts hat sich - dies haben die vorangehenden Ausführungen zur Projektdurchführung und -steuerung gezeigt - als grundlegend funktional erwiesen. Im Detail wurden im Projektverlauf Anpassungen vorgenommen, in erster Linie mit dem Ziel, die Effizienz und Effektivität der Organisations- und Steuerungsstruktur weiter zu optimieren.

Regelmäßige Treffen der Steuerungsgremien des Projekts sicherten die Kontinuität in der Projektsteuerung durch die beteiligten Träger. Mit dem bedarfsbezogenen Einsatz von Adhoc-Arbeitsgruppen wurde zweckdienlich auf im Projektverlauf zu Tage tretende Regelungserfordernisse reagiert.

Gelegentlich - so u.a. in der Wahrnehmung einiger Projektakteure - war die Abgrenzung der Aufgaben der Lenkungsgruppe und des Projektentwicklungsteams nicht eindeutig, so dass teilweise der Eindruck von Doppelungen entstand.

Dies hatte zum einen mit personellen Überschneidungen zwischen beiden Gremien zu tun, aber auch damit, dass aus den ursprünglich als Instrument zur standortspezifischen Qualitätsentwicklung gedachten zwei Projektentwicklungsteams schon früh im Projektverlauf ein gemeinsames Gremium wurde, dass sich dann häufiger mit den gleichen standortübergreifenden Themen beschäftigte wie auch die Lenkungsgruppe.

Generell gilt, dass eine von Projektbeginn an noch eindeutigere und für alle Beteiligten transparentere Festlegung von Aufgaben und Zuständigkeiten (z.B. für die Ver-

waltung von Ressourcen) zwischen den verschiedenen Organisationselementen und Projektakteuren denkbar gewesen wäre und für den Projektverlauf effizienzsteigernd gewirkt hätte.

Strukturelles und konzeptionelles Kernelement der Projektstruktur waren die Sozialraumteams an den Pilotstandorten. Sie wiesen eine strukturelle Besonderheit auf, die
für vergleichbare Projektkontexte durchaus ungewöhnlich ist. Anders als sonst häufig
üblich, gab es in ihnen keine interne Leitungsstruktur, d.h. es gab keine als solche
deklarierte Teamleitung mit entsprechenden Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen. Das mit dieser Strukturentscheidung verbundene Ziel war, die Entwicklung
einer Zusammenarbeit der Fachkräfte der verschiedenen öffentlichen und Freien Jugendhilfeträger mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Arbeitsweisen "auf Augenhöhe"
zu befördern. Während dieses Ziel weitgehend erreicht werden konnte, ergaben sich
auch unerwünschte "Nebenwirkungen". Da eine teaminterne Verteilung von Aufgaben
nicht durch eine Teamleitung gesteuert werden konnte, ergab sich für beide Teams
ein hoher eigener Regelungsbedarf, der sowohl eine zusätzliche Belastung der
Teams mit sich brachte als auch nicht immer im zufriedenstellenden Maße effizient
erfüllt werden konnte.

Verbindlich geregelt wurden die anstehenden Fragen zur teaminternen Organisation und Aufgabenverteilung dann vor allem im Rahmen der externen Fachberatung zur Umsetzung des Sozialraumkonzepts. Hier wurden - in der Regel im Rahmen halboder ganztägiger Workshops - neben der Bearbeitung von Fragen, die die Umsetzung des Fachkonzepts im engeren Sinne betrafen, auch zu organisatorischen Aspekten der sozialraumbezogenen Teamarbeit einvernehmliche und verbindliche (schriftlich festgehaltene) Vereinbarungen zwischen den Teammitgliedern erarbeitet.

Im Rahmen des Projektkontextes konnte somit eine pragmatisch-sachgerechte Lösung für den teambezogenen Steuerungsbedarf gefunden werden. Für die Weiterarbeit der Sozialraumteams an den Pilotstandorten nach Ende der Projektlaufzeit sowie für die Bildung neuer Sozialraumteams an anderen Standorten wird allerdings zu bedenken sein, dass eine externe Beratung der Teams ggf. nicht mehr zur Verfügung steht. Für die Notwendigkeiten einer teaminternen Steuerung werden deshalb u.U. andere Lösungsmöglichkeiten gefunden werden müssen, um ein effizientes und effektives Funktionieren der Sozialraumteams dauerhaft sicherzustellen.

Finanzielle/personelle/sächliche Ressourcen

Eine beschreibende Darstellung der in das Projekt eingebrachten finanziellen, personellen und sächlichen Ressourcen erfolgte in Kapitel 2.2. An dieser Stelle wird der Blick auf die Frage gerichtet, ob sich die vorhandenen Ressourcen zur Erfüllung der Projektaufgaben und zum Erreichen der Projektziele als ausreichend bzw. zweckdienlich erwiesen haben.

Finanzielle Ausstattung des Projekts und Sozialraumbudgets

Generell haben sich die für die Projektdurchführung zur Verfügung gestellten Mittel als ausreichend zur Erfüllung der Projektaufgaben erwiesen. Da sie vor allem durch eine Umschichtung anderer Mittel der Jugendhilfe (Schließung einer Tagesgruppe des Jugendhilfezentrums) freigemacht wurden, war die Projektdurchführung für den Regionalverband Saarbrücken nicht mit Mehrausgaben verbunden. Insgesamt konnten durch einen Rückgang zusätzlich finanzierter Hilfen zur Erziehung in den Pilotsozialräumen offenbar sogar Mittel eingespart werden(vgl. Kap. 4.3).

Zu begrüßen ist, dass im Projektkontext Mittel für die Wissenschaftliche Begleitung und externe Evaluation sowie für eine Unterstützung der Teamentwicklung und eine Fachberatung der Teams zur Umsetzung des Sozialraumkonzepts zur Verfügung gestellt wurden. Solche begleitenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Wirkungskontrolle sind für innovative Vorhaben wie das SOJUS-Projekt grundsätzlich sinnvoll, im Bereich sozialer Dienstleistungen aber immer noch keineswegs Standard.

Kernelement der finanziellen Ausstattung und zugleich zentrales Instrument für eine stärkere Gewichtung von präventiven gegenüber reaktiven Hilfeformen waren die Sozialraumbudgets in Höhe von jeweils rd. 100.000 € für jeden Standort. Vorgesehen für die Finanzierung nicht vom SRT selbst durchgeführter (ambulanter) Hilfen zur Erziehung sowie für die Durchführung präventiver fallübergreifender und fallunabhängiger Maßnahmen, sind die Sozialraumbudgets ein zentrales konzeptionelles Element des Sozialraumansatzes für eine präventive Umsteuerung von Jugendhilfe. Um nicht verausgabte Mittel des Sozialraumbudgets für präventive Maßnahmen verwenden zu können, ist eine transparente auf möglichst aktuellen Daten basierende Budgetsteuerung unerlässlich. Nur wenn den Akteuren verlässlich bekannt ist, ob und wie viele Mittel des Sozialraumbudgets für präventive Maßnahmen zur Verfügung stehen, kann eine sorgfältige Planung und erfolgreiche Umsetzung solcher Maßnahmen gelingen.

Diese Voraussetzungen für ein optimales Wirken der Sozialraumbudgets im Sinne der Ziele einer sozialraumorientierten Jugendhilfe waren für den Berichtszeitraum nicht gegeben. Sowohl über die Höhe der bereits verausgabten als auch der noch zur Verfügung stehenden Mittel des Budgets herrschte in beiden Teams über den gesamten Projektverlauf hinweg weitgehend Unklarheit. Eine mittelfristige Planung präventiver Maßnahmen war den Teams damit nur eingeschränkt möglich.

Die Einrichtung einer so genannten "Handkasse" mit je 1.500€ für jeden Standort schuf hier nur bedingt Abhilfe. Die Mittel waren sowohl für die Durchführung kleinerer Projekte (für Honorar- und Sachkosten) als auch für allgemeine Sachmittel im Rahmen der fallübergreifenden und fallunabhängigen Arbeit (z.B. für Getränke, Kaffee etc. bei Gruppenangeboten) vorgesehen. Zwar hatten die Teams (nach formloser Genehmigung durch die zuständigen Regionalleitungen des Jugendamts) einen relativ einfachen und unbürokratischen Zugriff auf diese Mittel (die "Handkassen" wurden vom Jugendhilfezentrum verwaltet), allerdings kam es mehrfach zu der Situation,

dass die Handkasse (trotz frühzeitiger Beantragung) von der zuständigen Stelle im Regionalverband Saarbrücken nicht rechtzeitig aufgefüllt wurden.

In der Folge mussten die Mitarbeiter/-innen nicht selten privat in Vorlage treten, um die Durchführung von Angeboten für die Zielgruppe sicherzustellen. Im späteren Projektverlauf wurden hin und wieder geplante Angebote durch die Sozialraumteams abgesagt, weil die Deckung der Kosten aus der Handkasse aus dem genannten Grund nicht gegeben war.

Insgesamt ist der Aspekt der Verwaltung und des Einsatzes des Sozialraumbudgets derjenige Wirkungsfaktor des Projekts, in dem die offenkundigsten Verbesserungsmöglichkeiten offenbar wurden.

Bis zum Ende der Projektlaufzeit (respektive bis zum Zeitpunkt der Berichterstattung), blieb letztlich unklar:

- welche Mittel den Sozialraumteams überhaupt für präventive Maßnahmen zur Verfügung stehen.
- nach welchen fachlichen Kriterien über die Verwendung zu entscheiden ist,
- ob Mittel in beliebiger Höhe von den Regionalleitungen (als den Verwaltern der Sozialraumbudgets) freigegeben werden können oder ob ab einem bestimmten Niveau andere Instanzen des Jugendamts bzw. Regionalverbands Saarbrücken entscheidungsbefugt sind.

Hinsichtlich des Einsatzes, des Managements und Controllings des Sozialraumbudgets und der für präventive Maßnahmen verfügbaren Mittel gibt es unseres Erachtens bei einer Verstetigung des implementierten Sozialraumkonzepts an den Pilotstandorten bzw. einer Ausweitung auf weitere Sozialräume Handlungsbedarf, um die Potenziale einer sozialräumlichen und budgetbezogenen Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken optimal und nachhaltig ausschöpfen zu können.

Personelle Ressourcen

Die Frage, ob personelle Ressourcen für die Erfüllung vorgegebener Aufgaben ausreichend und damit wirkungsfördernd vorhanden sind bzw. waren, ist nicht einfach zu beantworten. Die reine Aufgabenerfüllung und die Qualität, mit der dies geschieht, können nicht unabhängig voneinander betrachtet und bewertet werden. Auch subjektiv empfundene Leistungsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit von Fachkräften sind Faktoren, die mit zu berücksichtigen sind. In einem Arbeitsbereich wie dem der sozialen Dienstleistungen (hier der Jugendhilfe) ist eine optimale Bemessung der notwendigen und hinreichenden Personalisierung von Aufgaben deshalb eine schwierige und anspruchsvolle Aufgabe.

Im Kontext des SOJUS-Projekts waren die personellen Ressourcen (v.a. in den Sozialraumteams) in der Hinsicht ausreichend, dass die anstehenden Aufgaben (in der Einzelfallarbeit, der fallübergreifenden und der fallunabhängigen Arbeit) vollständig erfüllt werden konnten. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass dies mit einem außerordentlich großen Engagement und hohem Arbeitseinsatz der Teammitglieder ver-

bunden war. Anzeichen, dass Mitglieder der Teams teilweise an ihrer Belastungsgrenze arbeiteten, sollten nicht außer Acht gelassen werden. Positiv war, dass mit einer zusätzlichen Verwaltungskraft (mit insgesamt ca. einer halben Vollzeitstelle für beide Teams) eine gewisse Entlastung geschaffen wurde.

Für die zukünftige Bereitstellung und Steuerung der notwendigen personellen Ressourcen für eine dezentralisierte Jugendhilfe in den Sozialräumen sollte - so lässt sich aufgrund der Projektevaluation schlussfolgern - ggf. ein neues Bemessungsinstrument zur Verfügung stehen, das das Erbringen von Leistungen in den Sozialraumbüros in einer Weise festhält, dass ein realistisches Abbild des Verhältnisses vorhandener und notwendiger personeller Ressourcen möglich ist.

Ein spezifisches Defizit in der personellen Ausstattung der Sozialraumteams wurde im Projektverlauf deutlich. Wie sich herausstellte, war die Besetzung der Sozialraumteams mit nur zwei Fachkräften des Sozialen Dienstes nicht ausreichend, um ohne Engpässe und Zusatzbelastungen für die Mitarbeitenden im Urlaubs- und/oder Krankheitsfall immer eine verlässliche Vertretung zu gewährleisten. Hinzu kamen Wünsche der Fachkräfte nach einer generell stärkeren Vertretung der spezifischen professionellen Kompetenzen des Sozialen Dienstes, z.B. um in Fragen von nicht sozialräumlich bearbeiteten Hilfen (z.B. stationäre Unterbringen) oder auch in rechtlichen Fragen innerhalb des Teams über mehr Möglichkeiten zum professionsspezifischen Feedback mit den Fachkollegen zu haben. Eine Mindestausstattung der Sozialraumteams mit wenigsten drei Fachkräften des Sozialen Dienstes wurde deshalb als notwendig erachtet und im weiteren Projektverlauf in beiden Pilotsozialräumen auch umgesetzt.

Dies ist einer der Belege dafür, dass auf der Steuerungsebene des Projekts bedarfsbezogen entschieden und gehandelt wurde.

Sächliche Ressourcen und räumliche Rahmenbedingungen der Sozialraumbüros

Zu den sächlichen Ressourcen eines Projektes gehören alle dinglich-materiellen Gegebenheiten, mit denen und unter denen die Projektdurchführung stattfindet. Sie reichen von den für die Erledigung der alltäglichen Arbeitsaufgaben notwendigen Arbeitsmitteln (Briefpapier, Schreibmaterial, PCs, Drucker, Kopierer etc.), über Kommunikationsmittel (Telefon, ggf. Mobiltelefon, Internetanschluss, interne Vernetzung etc.), bis hin zu den Räumlichkeiten, in denen die Projektumsetzung stattfindet (z.B. Büro-, Beratungs-, Team- und Gruppenräume).

Wie in Kap. 2.2 dargelegt, dauerte es nach Projektbeginn relativ lange, bis grundlegende sächliche Rahmenbedingungen für die Projektumsetzung geschaffen waren (z.B. Briefpapier, Flyer, Telefonanlage etc.). Dies hatte teilweise mit bürokratischen Abläufen im Regionalverband Saarbrücken, teilweise mit Abstimmungsprozessen zwischen den verschiedenen Projektträgern zu tun. Letztere verliefen in der Regel sehr konstruktiv, lösungsorientiert und effektiv.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sächliche Ressourcen für die Projektdurchführung hinreichend zur Verfügung standen. Abstriche sind hinsichtlich der räumlichen Situation des Sozialraumteams im Pilotsozialraum Malstatt zu machen. Dort war die Raumsituation in verschiedener Hinsicht weniger günstig als in Alt-Saarbrücken(z.B. gibt es nur ein gemeinsames Büro für alle Familienhelfer/-innen ohne ausreichende Rückzugsmöglichkeiten für vertrauliche Gespräche; weil ansonsten nur der Team-/Gruppenraum hierfür zur Verfügung stand, musste, sofern dieser belegt war, teilweise die Küche des Sozialraumbüros genutzt werden). Die suboptimale Raumsituation konnte während der Projektlaufzeit nicht verändert werden. Von den Steuerungsverantwortlichen wurde aber signalisiert, dass für die Weiterführung des Sozialraumbüros nach Projektende nach besser geeigneten Räumen gesucht wird.

Für einen sozialräumlichen Jugendhilfeansatz ist die Lage der Sozialraumbüros in den jeweiligen Einzugsgebieten von großer Bedeutung. In dieser Hinsicht war die Lage beider Sozialraumbüros gut geeignet zur erfolgreichen Umsetzung des Projektkonzepts.

Beide Sozialraumbüros liegen zentral im jeweiligen Einzugsgebiet, wobei das Sozialraumbüro Malstatt sich in exponierterer Lage befindet (direkt an der Hauptdurchgangsstraße des Unteren Malstatt) als das Sozialraumbüro Alt-Saarbrücken (das in etwas "diskreterer" Lage in Räumen des Jugendhilfezentrums angesiedelt ist). Trotz dieser Unterschiede ist für beide ein wesentliches Kriterium eines engen Sozialraumbezugs erfüllt, nämlich eine fußläufige Erreichbarkeit des Sozialraumbüros für alle Bewohner/-innen des Einzugsgebiets.

Für beide Sozialraumbüros gilt, dass sie im Verlauf der Projektlaufzeit (in erster Linie durch die Aktivitäten der Mitarbeitenden) in den Sozialräumen bekannt wurden. Vor allem hierdurch (und durch die intensive Vernetzung mit Kinderhaus und Gemeinwesenarbeit) konnten beide Büros auch in räumlich-physischer Hinsicht ungewöhnlich rasch zu einem Teil des jeweiligen Sozialraums werden.

Durchführungspersonal/Mitarbeiterebene

Die Arbeit in einem Pilot- oder Modellprojekt bringt für die Mitarbeitenden auf der Umsetzungsebene immer besondere Anforderungen und Belastungen mit sich. Dies ist umso mehr der Fall, wenn in einem Projekt gänzlich neue Arbeitsweisen erprobt und neue Strukturen implementiert werden, wie es im SOJUS-Projekt der Fall ist. Diese Anforderungen können in der Regel nur mit einem hohen Maß an Motivation und Engagement, einer hochwertigen fachlichen Qualifikation sowie mit Flexibilität und Offenheit für neue fachliche Wege gemeistert werden. Nicht nur eine grundsätzliche Akzeptanz, sondern ein engagiertes aktives Verfolgen der Projektziele auch auf der Mitarbeiterebene ist -so zeigen grundlegende Erkenntnisse der Evaluationsforschung immer wieder - eine Grundvoraussetzung für den Erfolg innovativer Projekte.

Alle genannten Wirkfaktoren waren für beide Sozialraumteams des SOJUS-Projekts uneingeschränkt zutreffend. Die Fachkräfte in den Sozialraumteams waren (und sind)

ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Erzielen positiver Wirkungen und das Erreichen der Projektziele.

Ohne ihre hohe Motivation, ihr beharrliches Engagement, ihre Bereitschaft sich in einen neuen Teamkontext einzufügen, ihre hohe Belastbarkeit, ihre Offenheit und den Willen, gewohnte Arbeitsweisen zu verändern und sich auf neue fachliche Wege zu begeben, wäre aus Sicht der Evaluation ein Gelingen des Projekts kaum denkbar gewesen. Bei den Überlegungen bzw. Planungen für eine Weiterführung des Projekts bzw. eine Ausweitung auf weitere Standorte ist dies als wichtiger Erfolgsfaktor des SOJUS-Projekts unbedingt zu berücksichtigen.

Zusammenarbeit der Projektträger

Auf allen Projektebenen und in allen Projektgremien und Arbeitsgruppen gab es über den gesamten Projektverlauf hinweg eine konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Trägern und Personen. Zu strittigen Fragen wurden in der Regel dem weiteren Projektverlauf förderliche Konsenslösungen gefunden. Trotz des strukturell vorgegebenen und unumgänglichen Ungleichgewichts zwischen öffentlichem Träger und Freien Trägern der Jugendhilfe (etwa hinsichtlich der rechtlich vorgegebenen Finanz- und Fallverantwortung des öffentlichen Trägers) konnte in fachlicher Hinsicht eine Zusammenarbeit "auf Augenhöhe" erreicht werden.

Für das Erreichen der Projektziele förderliche und hemmende Rahmenbedingungen

Förderliche Faktoren

- Insgesamt verfügte das Projekt über eine sachgerechte und zweckdienliche Organisationsstruktur.
- Die SRTs wurde bei internen Organisationsund Steuerungsaufgaben durch eine externe Fachberatung unterstützt.
- Es gab eine externe Begleitung der Teamentwicklung.
- Insgesamt standen hinreichend sächliche Ressourcen für die Projektdurchführung zur Verfügung.
- Beide Sozialraumbüros (SRBs) liegen zentral in ihren jeweiligen Einzugsgebieten in fußläufiger Erreichbarkeit für alle Bewohner/-innen des Einzugsgebiets.
- Die Fachkräfte in den SRBs zeichneten sich durch ein hohes Maß an Motivation und Engagement, hochwertige fachliche Qualifikation, Flexibilität und Offenheit für neue fachliche Wege aus.
- Im Projektverlauf gab es stets eine konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Trägern und Personen.

Hemmende Faktoren

- Eine von Projektbeginn an noch eindeutigere und für alle Beteiligten transparentere Festlegung von Aufgaben und Zuständigkeiten (z.B. für die Verwaltung von Ressourcen) zwischen den Organisationselementen und Projektakteuren wäre wichtig gewesen.
- Sowohl über die Höhe der bereits verausgabten als auch der noch zur Verfügung stehenden Mittel des Budgets herrschte in beiden Teams über den gesamten Projektverlauf hinweg weitgehend Unklarheit. Eine mittelfristige Planung präventiver Maßnahmen war den Teams damit nur eingeschränkt möglich.
- Mittel der so genannten "Handkasse" standen nicht immer verlässlich zur Verfügung.
- Einsatz, Management und Controlling des Sozialraumbudgets und der für präventive Maßnahmen verfügbaren Mittel waren in dieser Hinsicht noch verbesserungsfähig.
- Nach Projektbeginn dauerte es relativ lange, bis wichtige sächliche Rahmenbedingungen für die Projektumsetzung geschaffen waren.
- Die räumliche Situation des Sozialraumbüros im Unteren Malstatt ist suboptimal.

4.3 Projektwirkungen und Zielerreichung

Im Folgenden werden die wichtigsten aus Sicht der Evaluation belegten Wirkungen des SOJUS-Projekts vor dem Hintergrund der mit dem Fachkonzept "Sozialraum-orientierung" generell verfolgten Ziele dargestellt.

Die explizit formulierten Projektziele (vgl. S. 9) wurden hierfür, soweit es sinnvoll erschien, unter aus unserer Sicht zentrale Wirkungsfelder subsummiert und hinsichtlich der Zielerreichung bewertet. Die ausgewählten *Wirkungsfelder* sind:

- Aufbau einer neuen, dezentralen Jugendhilfestruktur
- Erweiterung des Handlungsspektrums der Jugendhilfe über die bisherigen Hilfen zur Erziehung hinaus
- Jugendhilfe als stärkende Ressource in den Sozialräumen
- Akzeptanz des neuen Jugendhilfeangebots durch die Familien in den Sozialräumen
- kostenwirksame Effekte einer sozialräumlichen Jugendhilfe

In den Stadtteilen ist eine neue Jugendhilfestruktur entstanden

Die "traditionelle" Struktur der kommunalen Jugendhilfe, wie sie in ihren Grundzügen bisher auch im Regionalverband Saarbrücken vorhanden war, war bzw. ist in der Regel u.a. durch folgende Strukturmerkmale gekennzeichnet:

- Es gibt meist eine zentrale Einrichtung der öffentlichen Jugendhilfe im Einzugsgebiet: das Jugendamt. Selbst für Menschen, die in unmittelbarer Nähe zum Jugendamt wohnen, ist das Jugendamt als Ort der Jugendhilfe "weit weg", weil nicht Teil ihres unmittelbaren Lebensumfelds. Der Zugang zur öffentlichen Jugendhilfe ist für viele Familien "hochschwellig".
- Zwischen dem öffentlichen und den Freien Trägern der Jugendhilfe besteht ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis. Einrichtungen und Träger der freien Jugendhilfe agieren meist im Auftrag des Jugendamts, in der Regel finanziert über einzelfallbezogene Hilfen zur Erziehung.

Vor dem Hintergrund solcher Merkmale "traditioneller" Jugendhilfe, ist es im Rahmen des SOJUS-Projekts gelungen, in den Pilotsozialräumen in einer neuen Form der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Träger und Freien Trägern eine andere Jugendhilfestruktur zu etablieren. Diese neue Struktur ist wie folgt gekennzeichnet:

- Mit den Sozialraumbüros gibt es physisch einen neuen Ort der Jugendhilfe im unmittelbaren Lebensumfeld der Menschen. Auch psychologisch gibt es für Eltern, Kinder und Familien einen neuen, niedrigschwelligeren Zugang zur Jugendhilfe.
- Nicht mehr "das Jugendamt" oder einzelne Mitarbeiter/-innen des Sozialen Dienstes bzw. einzelne Familienhelfer/-innen sind die Akteure von Jugendhilfe in den Sozialräumen, sondern professionelle, trägerübergreifende "Teams" und ihre einzelnen Mitarbeitenden.

- An beiden Standorten sind "Teams" im positiven Sinne des Begriffs entstanden, die unterhalb der rechtlich und konzeptionell vorgegebenen Rahmenbedingungen teaminterne Fragen hinsichtlich Aufgaben und Zuständigkeiten in sachdienlicher Weise und bedarfsorientiert lösen.
 - Auch im Bereich der Projektsteuerung arbeiteten die Träger konstruktiv und zielorientiert zusammen. Das Projektziel, einer "partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Freien Trägern und Jugendamt" wurde somit erreicht.
- Durch eine enge (auch strukturelle) Verbindung mit etablierten Institutionen (GWA/Kinderhaus und Jugendarbeit) sind die Sozialraumbüros Teil eines eng geknüpften Hilfe- und Unterstützungsnetzwerks in den Sozialräumen geworden.
- Zwischen dem öffentlichen und den Freien Jugendhilfeträger(n) ist im Rahmen der Sozialraumteams bzw. Sozialraumbüros eine - von Dritten als solche wahrgenommene - partnerschaftliche und zielorientierte Zusammenarbeit "auf Augenhöhe" gewachsen.
- Damit ist in den Pilotsozialräumen ein positiver Wandel des Images der öffentlichen Jugendhilfe und des Jugendamts festzustellen.
 Einerseits die Tatsache, dass alle Mitglieder der Sozialraumteams im Sozialraum sichtbar und präsent sind, andererseits, dass öffentliche Jugendhilfe in den Pilotsozialräumen nicht mehr im Gewand einer großen Behörde auftritt und wahrgenommen wird, sondern gerade mal "um die Ecke" oder "über der Apotheke" zu finden ist, macht in der Wahrnehmung der Menschen einen bedeutsamen Unterschied.
- Die Sozialraumbüros als Institution und Ort von Jugendhilfe im Sozialraum wurden recht schnell von der Bewohnerschaft als Teil ihres Sozialraums angenommen. Hierbei war und ist in den Pilotsozialräumen die enge Zusammenarbeit mit den langjährig etablierten Institutionen der Gemeinwesenarbeit (GWA) und der Kinderhäuser sehr hilfreich.
- Durch die enge Anbindung der Sozialraumbüros an GWA und Kinderhaus gab es weitere Synergieeffekte. So unterstützte man sich z.B. wechselseitig durch die Nutzung bzw. Bereitstellung - u.a. - von räumlichen und/oder personellen Ressourcen.
 - Auch: Durch die Detailkenntnisse von GWA und Kinderhaus standen den Mitarbeitenden der Sozialraumbüros differenzierte, leicht zugängliche (Hintergrund-)Informationen über den Stadtteil und die Familien zur Verfügung). Dies erleichterte u.a. sowohl das "Ankommen im Stadtteil" (s.o.) als auch den Fachkräften der Sozialraumbüros das Kennenlernen des Stadtteils.

Im weiteren Projektverlauf profitierten alle beteiligten Einrichtungen - so die einhelligen Aussagen und die Einschätzung der Wissenschaftlichen Begleitung - außerordentlich von der engen Zusammenarbeit und dem intensiven und kontinuierlichen Austausch. Insbesondere in der fallbezogenen Arbeit ge-

lang es auf diese Art, die jeweiligen Ressourcen im Sinne eines konzertierten und abgestimmten Vorgehens zusammen zu bringen und um Familien ein effektiveres Hilfenetzwerk zu knüpfen als es vorher möglich gewesen war.

Die Sozialräume werden gestärkt

Ein explizites Projektzielbestand darin, mit der Implementierung der Sozialraumbüros einen Beitrag zum Ausbau der sozialen Infrastruktur und damit zur allgemeinen Stärkung des jeweiligen Sozialraums zu leisten. Dies betraf einerseits die Sozialraumbüros selbst als neue unterstützende Ressource für die Familien in den Sozialraumen. Andererseits sollten die Sozialraumteams auch die bestehenden Regeleinrichtungen des Sozialraums, d.h. insbesondere die ansässigen Kindertageseinrichtungen und Schulen, durch geeignete Maßnahmen unterstützen und stärken.

Folgende Ergebnisse lassen sich bis zum Zeitpunkt der Berichterstattung hierzu festhalten:

- Die Sozialraumbüros haben sich in den Sozialräumen als zusätzliche unterstützende Ressource für Kinder und Familien in kurzer Zeit fest etabliert und sie haben so z.B. die Aussage einer Kita-Leiterin "eine neue Dynamik" hinsichtlich der Vernetzung von Regeleinrichtungen und Jugendhilfe in die Stadtteile gebracht.
- Die Sozialraumbüros sind Teil eines eng geknüpften Hilfe- und Unterstützungsnetzwerks geworden. Kernelemente dieses Netzwerks sind die Einrichtungen der Gemeinwesenarbeit, die Kinderhäuser, die lokale Jugendarbeit und die Sozialraumbüros.
- Regeleinrichtungen in den Sozialräumen (genau: Kitas und Schulen) werden durch die Sozialraumbüros näher an die Jugendhilfe angebunden. (z.B.: durch regelmäßige vor-Ort-Sprechstunden der Sozialraumbüros, oder durch offene Angebote in Kitas wie z.B. Familien-/Elterncafé).
- Insbesondere durch die intensiveren und (u.a. auch durch vor Ort-Angebote) regelmäßigeren Kontakte zur Jugendhilfe werden die Regeleinrichtungen gestärkt. Sie haben durch die Aktivitäten der Sozialraumteams einen einfacheren und schnelleren Zugang zu Jugendhilfe erhalten. Dies ermöglicht beispielweise, dass spezifische Unterstützungsbedarfe der Einrichtungen der Jugendhilfe früher bekannt und/oder gemeldet werden. Bezogen auf Einzelfälle so wird berichtet ist der Informationsaustauschund die Abstimmung eines koordinierten Vorgehens zwischen den Regeleinrichtungen und der Jugendhilfe deutlich einfacher geworden.
- Die Sozialraumteams haben (häufig in Kooperation mit anderen Einrichtungen wie dem Kinderhaus oder der GWA) zahlreiche neue Angebote im Sozialraum geschaffen, initiiert oder sie sind an der Durchführung beteiligt. Hiermit wurde das Spektrum (insbesondere präventiv wirkender) Ressourcen im Sozialraum

erweitert und gestärkt. Beispiele sind: Elternfrühstück, Müttercafé, Familiennachmittage, Mädchengruppe, Bastelgruppen, Comiczeichnen etc..

Jugendhilfe hat erweiterte Handlungsmöglichkeiten gewonnen

Eines der zentralen Ziele einer sozialräumlich orientierten Jugendhilfe ist es, die Handlungsmöglichkeiten von Jugendhilfe gegenüber reaktiven, mehr oder weniger intensiv intervenierenden und häufig in Form und Umfang sehr eng umschriebenen Hilfen zur Erziehung, wie sie in den §§27-35 des SGB VIII festgehalten sind, zu erweitern.

Dies fand u.a. in verschiedenen Zielformulierungen des SOJUS-Projekts seinen Niederschlag. Ziele des Projekts in diesem Wirkungskontext waren:

- eine verstärkte Orientierung am Interesse und Willen der Betroffenen sowie an deren Ressourcen
- ein Umbau der Jugendhilfe durch Entsäulung der Hilfen zur Erziehung
- der Ausbau kreativer, flexibler, individueller und passgenauer Hilfe- und Unterstützungsformen (HzE und andere)

Die Aktivitäten der Sozialraumbüros in der Einzelfallarbeit jenseits der Hilfen zur Erziehung sowie in der fallunabhängigen und fallübergreifenden Arbeit wurden von den Fachkräften mit eigens hierfür entwickelten Erfassungsbögen dokumentiert. Die Analyse dieser Dokumentation sowie zahlreiche Gruppen- und Einzelgespräche mit den Mitgliedern der Sozialraumteams erbrachten differenzierte Erkenntnisse, in welcher Weise sich das fachliche Handeln von Jugendhilfe im Rahmen des Sozialraumkonzepts verändert hat.

Veränderte Arbeitsweisen und erweiterte Handlungsmöglichkeiten von Jugendhilfe, im Rahmen des sozialraumbezogenen Fachkonzepts in den Pilotgebieten entwickelt bzw. umgesetzt, lassen sich wie folgt darstellen:

- Durch die intensive, z.T. strukturell festgeschriebene Vernetzung der Sozialraumbüros mit anderen zentralen Einrichtungen im Stadtteil sowie durch die
 große räumliche Nähe und ständige Präsenz der Sozialraumteams gibt es einen kontinuierlichen (auch informellen) Informationsaustausch zwischen den
 professionellen Akteuren über "Vorfälle" und "Fälle" im Stadtteil.
- Innerhalb der Teams findet jenseits von Hilfeplanverfahren und Kollegialer Beratung (nach Lüttringhaus) ein kontinuierlicher, informeller Informationsaustausch über "Vorfälle" und "Fälle" statt. Eine weniger formalisierte kollegiale Beratung findet auch zu "Fällen" statt, in denen (noch) keine Hilfe zur Erziehung notwendig ist, aber andere Formen der Unterstützung ("andere Hilfen") sinnvoll sind.
- Die Jugendhilfe-Akteure (u.a. also auch das Jugendamt selbst) in den Pilotsozialräumen haben die Entwicklung in Familien der Zielgruppe kontinuierlich im Blick und zwar auch dann, wenn u.U. kein aktueller bzw. dringlicher Hilfebe-

- darf vorhanden ist. Problematische Entwicklungen in Familien konnten auf diese Weise frühzeitig wahrgenommen werden ("bevor aus einem Vorfall ein Fall geworden ist").
- Durch die Möglichkeit weniger formalisierte, "andere Hilfen" durchzuführen konnte die Jugendhilfe in den Pilotsozialräumen im Bedarfsfall früher und schneller intervenieren bzw. früher - und damit häufig niedrigschwelligere - Hilfeangebote machen als dies in den "traditionellen" Strukturen möglich war. Weil weniger durch formale Vorgaben gebunden (z.B. hinsichtlich des zeitlichen Umfangs der Unterstützung), ergaben sich Möglichkeiten, flexibler und kreativer auf die individuellen Bedarfe von Familien und Kindern einzugehen. Hierbei zeigte sich, dass weniger gravierende - und damit meist weniger teure - Interventionen häufig ausreichend waren, um eine Eskalation zu vermeiden. Im Bedarfsfall war es trotzdem jederzeit möglich, eine intensivere Hilfe zur Erziehung (HzE) zu implementieren. Ein weiterer Vorteil in solchen Fällen: Bis zur formalen Entscheidung zu einer HzE gab es keine Wartezeiten, in denen eine Familie ohne Unterstützung gewesen wäre. Durch die enge Anbindung an das Sozialraumbüro und durch das Instrument der "anderen Hilfen" (auch durch fallübergreifende Angebote) waren die betreffenden Familien kontinuierlich an die Jugendhilfe angebunden. Der Übergang zu einer intensiveren HzE (ambulant, teilstationär oder auch stationär) konnte auf diese Weise eher fließend und damit für die Familie niedrigschwelliger gestaltet werden. Des Weiteren konnten Familien auch nach Beendigung einer HzE (z.B. im Rahmen einer anderen Hilfe oder durch die Teilnahme an Gruppenangeboten) verlässlich an die Jugendhilfe angebunden bleiben und sie gerieten nicht (auch nicht zeitweise) "aus dem Blick".
- Durch die Aktivitäten der Sozialraumbüros konnte die fallübergreifende und fallunabhängige Arbeit der Jugendhilfe deutlich ausgebaut werden. Generell hat die Jugendhilfe in den Pilotsozialräumen durch eine Intensivierung der fallunabhängigen und fallübergreifenden Arbeit eine bedeutende Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten erfahren. Insbesondere zeigte sich, dass sich in der neuen, flexibleren Struktur der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe und durch die enge Vernetzung mit anderen Einrichtungen im Sozialraum deutlich mehr Möglichkeiten zu präventivem Handeln ergeben.
- Hinsichtlich der Zielsetzung einer "Entsäulung" der Hilfen zur Erziehung, konnte das Projekt über die bereits geschilderten Effekte hinaus aus unserer Sicht keine weiter reichenden Wirkungen erzielen. Weil die Wirkungsreichweite der in den Pilotsozialräumen umgesetzten "anderen Jugendhilfe" konzeptionell auf geringer intensive ambulante Hilfen (bis zu 6 Stunden pro Woche) begrenzt war, war dies auch nicht zu erwarten.
 - Wenn unter dieser Zielperspektive zukünftig weitergehende Wirkungen angestrebt werden, ist eine konzeptionelle Ausweitung auf weitere Hilfeformen notwendig.

Insgesamt konnten im Bereich des fachlichen Handelns von Jugendhilfe u.E. die weitestgehenden Wirkungen des Projekts erzielt werden. Belegt wurde, dass auf der Basis eines sozialraumorientierten Fachkonzepts eine andere Praxis von Jugendhilfe mit erweiterten Handlungsmöglichkeiten möglich und wirksam ist. Im Rahmen des Pilotprojekts konnten die Sozialraumteams mit einem größeren fachlichen Handlungsspielraum einerseits und einer größeren Nähe zu den Familien andererseits flexibler und kreativer auf Problemsituationen in Familien reagieren. Gleichzeitig wurde eine deutlich stärkere Betonung präventiver gegenüber reaktiven Hilfeformen möglich.

Unabhängig von diesen positiven Ergebnissen besteht unseres Erachtens noch Potential zur weiteren Entwicklung und Optimierung der Umsetzung des Fachkonzepts vor Ort. So war eine frühe Erkenntnis aus unserer Arbeit mit den Teams, dass es den Fachkräften nicht leicht fällt, aus dem Alltagsgeschehen heraus und auf der Grundlage ihrer fachlichen Sozialisation und den gewohnten fachlichen Handlungsweisen neue, kreative Formen der Hilfe im Einzelfall zu entwickeln. In dieser Hinsicht besteht aus unserer Sicht Beratungs- und Schulungsbedarf. Bei einer Verstetigung und/oder Ausweitung des Sozialraumansatzes auf andere Gebiete im Regionalverband Saarbrücken sollte dies wie die anderen, weiter oben bereits benannten Aspekte berücksichtigt werden.

Familien nehmen das neue Jugendhilfeangebot an

Ein grundlegendes Erfolgskriterium für jede Form der fachlichen Praxis im Bereich der Jugendhilfe besteht darin, dass die Mitarbeiter/-innen der Jugendhilfe von der Zielgruppe akzeptiert und angenommen werden. Es ist allgemein bekannt, dass dies im Bereich der Jugendhilfe nicht immer einfach ist und dass das öffentliche Image von Jugendhilfe noch immer gelegentlich (meist ungerechtfertigt) das einer Institution ist, die vor allem mit Restriktionen arbeitet. Der in diesem Zusammenhang verwendete Begriff einer "Kinder-weghol-Behörde" illustriert dieses Negativimage.

Deshalb ist unter der Perspektive der erzielten Wirkungen des Projekt von besonderer Bedeutung, wie die Sozialraumbüros als neue Jugendhilfestruktur von den betroffenen Familien wahrgenommen und genutzt werden. Auch wenn aufgrund der verfügbaren Ressourcen zu dieser Frage keine eigenständige Erhebung durchgeführt werden konnte, lassen sich aus der Analyse der vielfältigen Informationen fundierte Rückschlüsse auf die in dieser Hinsicht erzielten Effekte gezogen werden.

Die wichtigsten Effekte sind:

• Die Zielgruppen nutzen die neuen niedrigschwelligen Zugänge zur (öffentlichen) Jugendhilfe. Dies gilt für die Sozialraumbüros selbst, die v.a. von Eltern aktiv als sie unterstützende und beratende Einrichtung aufgesucht werden. Dies gilt ebenso für die Angebote im Rahmen der fallübergreifenden und fallunabhängigen Arbeit. Die Jugendhilfe hat in den Pilotsozialräumen als verlässliche Anlaufstelle einen besseren Zugang zu Menschen/Familien der Zielgruppe erhalten (und zwar auch dann, wenn sie keinen akuten Hilfebedarf haben).

- Dadurch, dass Jugendhilfe von der Zielgruppe im Sozialraumkontext häufiger als bisher als unterstützend und weniger als sanktionierend erlebt oder wahrgenommen wird, beginnt sich das Image der Jugendhilfe zum Positiven zu verändern. Hierfür ist wiederum ein wichtiger Wirkungsfaktor, dass sich die Jugendhilfe im Sozialraum für die Bewohner/-innen mit sichtbaren und vertrauten Gesichtern verbindet und nicht mehr mit einem eher anonymen behördlichen Kontext.
- Sowohl durch positive Erfahrungen mit einer stärker öffentlich und präventiv agierenden Jugendhilfe als auch durch die ständige Präsenz der Mitarbeitenden der Sozialraumteams ist zwischen den Hilfeempfängern und den Helfenden ein vertieftes Vertrauensverhältnis entstanden.
- Wichtige Folgeeffekte sind: Betroffene wenden sich bei problematischen Entwicklungen in ihren Familien von sich aus und früh(er) an die Jugendhilfe, um Rat und Unterstützung zu finden. Und: Auch wenn massivere Interventionen (z.B. eine Inobhutnahme) in einer Familie notwendig waren, gelingt es offenbar in der Regel, weiterhin den Kontakt zu Familien bzw. Eltern im positiven Sinne aufrecht zu erhalten.

Es gibt generell zahlreiche Belege dafür, dass Jugendhilfe im sozialräumlichen Kontext, so wie sie von den Sozialraumteams im SOJUS-Projekt umgesetzt wurde, eine höhere Akzeptanz bei den Familien bzw. Eltern findet, die einen (akuten oder virulenten) Hilfe- und Unterstützungsbedarf haben, als dies bei der "traditionellen" Jugendhilfestruktur der Fall war. Weil Akzeptanz bei der Zielgruppe in allen Bereichen sozialer Dienst- und Unterstützungsleistungen eine zentrale Voraussetzung für gute Wirkungschancen ist, ist dieser Effekt des SOJUS-Projekts für eine auf Effektivität der Hilfe fokussierte Jugendhilfe in seiner Bedeutung kaum zu überschätzen.

Jugendhilfe wird (noch) effektiver und effizienter

Die unmittelbaren Effekte eines strukturellen Umbaus und damit einhergehender neuer Hilfeformen auf Fallzahlen und Kosten der Jugendhilfe quantitativ zu belegen, ist methodisch nicht ganz einfach. In der Regel wird die Entwicklung einzelner quantitativer Kenngrößen in komplexen sozialen Zusammenhängen durch eine Vielzahl verschiedener Variablen (z.B. Veränderungen in der Sozialstruktur eines Gebietes) beeinflusst, so dass der kausale Rückschluss von Veränderungen auf einzelne Faktoren nur mit Vorsicht zu ziehen ist.

Um dennoch eine verlässliche Einschätzung der quantitativen Effekte der in den Pilotsozialräumen umgesetzten sozialräumlichen Konzeption von Jugendhilfe auf die Fallzahlen von Hilfen zur Erziehung sowie auf die Jugendhilfekosten zu erhalten, ist ein verlässliches Vergleichskriterium notwendig. Aus diesem Grund wurden die vom Regionalverband Saarbrücken zur Verfügung gestellten Daten zu den Pilotsozialräumen in Beziehung gesetzt zu den für den gleichen Zeitraum nachvollziehbaren Entwicklungen in anderen Regionen des Regionalverbands, in denen derzeit nicht nach dem Sozialraumkonzept gearbeitet wird.

Für den gesamten Regionalverband Saarbrücken, d.h. auch für die Pilotsozialräume, standen uns Daten für 2010 bis 2012 zur Verfügung. Die Daten für 2010 (in der das Pilotprojekt noch nicht implementiert war) dienen zur Darstellung der quantitativen Ausgangssituation vor Projektbeginn.

Entwicklung der Fallzahlen der Hilfen zur Erziehung

Die Auswertung der Daten zeigt deutliche Unterschiede in der Entwicklung der Fallzahlen "Hilfen zur Erziehung" (insbesondere der ambulanten HzE in Einzelfallfinanzierung) zwischen den Pilotsozialräumen und den Gebieten außerhalb der Pilotsozialräume (vgl. Abb. 4 und 5).

Betrachtet man alle Formen der Hilfen zur Erziehung (Abb. 4), dann zeigt sich, dass Ende 2012 im gesamten Regionalverband Saarbrücken (ohne die Pilotsozialräume) ca. 11 Prozent mehr Hilfen durchgeführt wurden als noch zu Beginn des Jahres 2010. Im gleichen Zeitraum ging demgegenüber die Zahl der Hilfen zur Erziehung in den beiden Pilotsozialräumen um 9 bzw. 22 Prozent zurück.

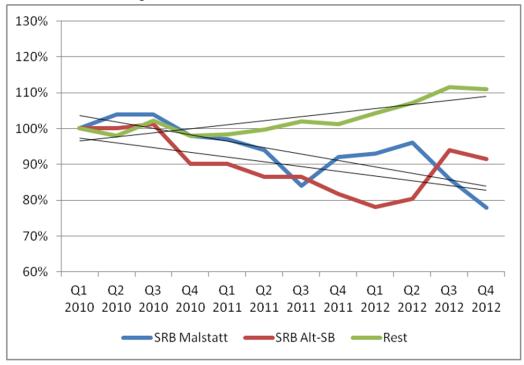


Abb. 4: Entwicklung der Fallzahlen aller HzE

Noch deutlicher ist der Unterschied, betrachtet man nur die ambulanten Hilfen zur Erziehung (vgl. Abb. 5). Da sich die Projektkonzeption vor allem auf diese Hilfeformen bezog, waren hier die wahrscheinlicheren Effekte zu erwarten.

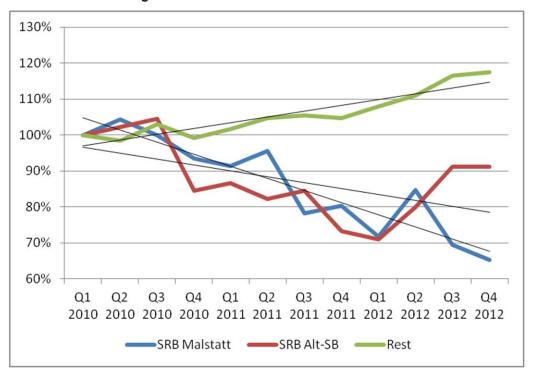


Abb. 5: Entwicklung der Fallzahlen einzelfallfinanzierter ambulanter HzE

Wie Abbildung 5 zeigt, nahm die Zahl der einzelfallfinanzierten Hilfen zur Erziehung in den Projektgebieten von Beginn 2010 bis Ende 2012 um 9 Prozent (in Alt-Saarbrücken) bzw. 35 % (in Malstatt) ab. In den anderen Gebieten des Regionalverbands Saarbrücken gab es demgegenüber im gleichen Zeitraum einen Anstieg der ambulanten Hilfen um 17%. Zu beachten ist bei diesen durchaus beeindruckenden Zahlen, dass eine verringerte Zahl an Hilfen zur Erziehung in dem neuen Jugendhilfeansatz nicht gleichbedeutend ist mit weniger "Fällen", d.h. weniger Kinder und Familien, die von den Fachkräften der Sozialraumteams Unterstützung und Hilfe erhalten hätten. Tatsächlich ist es ja eine der erwünschten (und im Modellprojekt eingetretenen) Wirkungen einer sozialraumorientierten Jugendhilfe, dass es gelingt, sogar eher mehr Familien im Blick zu haben als dies in konventionell arbeitenden Jugendhilfestrukturen häufig möglich ist.

Zu den wiedergegebenen Zahlen sind also sowohl diejenigen Familien hinzu zu zählen, die im Rahmen einer so genannten "anderen Hilfe" versorgt wurden (dies waren 66 an beiden Projektstandorten), diejenigen, die eine intensivere ambulante Hilfe durch die Mitarbeiter-/innen der Sozialraumbüros selbst erhielten (ca. 60) als auch diejenigen, die nur im Rahmen einer Kurzberatung unterstützt wurden (weitere 36 Erziehungsberechtigte bzw. Familien). Des Weiteren kommen diejenigen hinzu, die ausschließlich an fallübergreifenden Aktivitäten teilnahmen und damit ebenfalls "im Blick" der Jugendhilfe waren, aber nicht eigens gezählt bzw. dokumentiert wurden sowie die, die indirekt über Kinderhaus oder offene Jugendarbeit an die Jugendhilfe angebunden waren.

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann konstatiert werden, dass zwar die Zahl zusätzlich finanzierter Einzelfallhilfen abgenommen, die Wirkungsreichweite der Jugendhilfe in den Pilotsozialräumen hingegen deutlich ausgeweitet werden konnte.

Wirkungen auf die Kosten der Jugendhilfe

Mit dem Konzept der sozialraumorientierten Jugendhilfe verbindet sich häufig eine - gelegentlich nur implizit formulierte - Wirkungserwartung (oder -hoffnung), vor dem Hintergrund stetig steigender Kosten für Jugendhilfe und gleichzeitig zunehmend belasteter öffentlicher Haushalte auch kostendämpfende Effekte zu erzielen.

Dahinter steht die Erwartung, dass eine stärker präventiv und ressourcenorientiert ausgerichtete Jugendhilfe Hilfebedarfe früher erkennt und deshalb ggf. mit geringer intensiven und weniger teuren Hilfen eingreifen kann, als es bei später erkannten und ggf. dadurch verschärften Problemsituation der Fall ist.

Nach unserer Meinung sind solche Sichtweisen bzw. Interessen legitim. Sie sollten offen diskutiert werden. Das Bemühen um einen möglichst effizienten Einsatz öffentlicher Mittel ist nicht nur im gesamtgesellschaftlichen Interesse, sondern sollte letztlich auch im Interesse aller an Hilfeprozessen unmittelbar Beteiligten liegen. Die Diskussion sollte allerdings, insbesondere in einem Feld wie der Kinder- und Jugendhilfe, nie losgelöst von Fragen der fachlich-qualitativen Weiterentwicklung von Jugendhilfe und insbesondere Fragen des belegbaren Nutzens und der Wirkungen bei den unterstützungsbedürftigen Kindern und ihren Familien diskutiert werden.

Aus diesen Gründen wurde, auch wenn nicht explizit in den Projektzielen genannt, neben den bereits dargestellten fachlich-qualitativen Wirkungen des Projekts untersucht, ob sich die "andere" Jugendhilfe des SOJUS-Projekts auch auf der Seite der Kosten von Jugendhilfe auswirkt.

Für die Auswertung der Kostenentwicklung bei den Hilfen zur Erziehung wurden die durchschnittlichen Quartalszahlen des Jahres vor Beginn des Pilotprojekts (also 2010) als Ausgangswert (= 100%) zugrunde gelegt. Da die interne Verbuchung der Kosten für eine HzE- so die Darstellung des Fachcontrollings des Jugendamts - nicht immer zeitlich parallel mit der Zählung der Fälle verläuft, können in einzelnen Quartalen Kostenspitzen auftreten, obwohl die für das gleiche Quartal verzeichneten Fallzahlen auf gleichem Niveau oder sogar niedriger liegen (vgl. die Abb. 4 und 5). Um solche Effekte für den Ausgangswert zu minimieren, wurde, anders als bei der Darstellung der Fallzahlenentwicklung (vgl. S.42f), nicht der Wert des ersten Quartals 2010, sondernder Durchschnitt aller Quartale 2010 als aussagekräftigerer Ausgangswert ausgewählt.

Tabelle 2 zeigt, wie sich die Kosten (für einzelfallfinanzierte ambulante Hilfen zur Erziehung) in absoluten Zahlen in den Pilotsozialräumen und in den anderen Gebieten des Regionalverbands Saarbrücken entwickelt haben.

Tab. 2: Entwicklung der HzE-Kosten im Regionalverband und in den Pilotsozialräumen (absolute Zahlen)

	MW 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	Summe 11/12
Alt-Sb	48.499	29.147	27.390	37.114	41.422	56.904	47.118	47.334	42.488	328.917
Malst.	47.313	59.184	56.422	41.290	38.021	28.725	28.506	42.433	67.728	362.309
Sonst. RVS	1.362.988	1.565.934	1.600.806	1.402.745	1.416.427	1.500.828	1.543.625	1.528.412	1.563.349	12.122.126

Die Übersicht zeigt, dass, bei teilweise größeren Schwankungen zwischen einzelnen Quartalen, die Kosten für die betrachteten Hilfen vom Ausgangswert her gesehen in den Pilotsozialräumen eher abgenommen haben, während sie im sonstigen Regionalverband Saarbrücken durchgehend über den Ausgangswert gestiegen sind.

Für die Frage der tatsächlichen Effekte der Implementierung der Sozialraumbüros und des sozialräumlichen Fachkonzepts in den Pilotgebieten auf die Jugendhilfekosten ist es möglicherweise noch aufschlussreicher darzustellen, welche Kostenentwicklung sich in den Pilotsozialräumen ergeben hätte, wenn sie in gleicher Weise verlaufen wäre, wie im restlichen Regionalverband Saarbrücken. Wir gehen herbei von der Hypothese aus, dass es außer der Implementierung der Sozialraumbüros in der soziostrukturellen Entwicklung der Pilotsozialräume und der in den sonstigen Gebieten des Regionalverbands seit Beginn von SOJUS keine weiteren grundlegenden oder systematischen Unterschiede gegeben hat.

Auf dieser Grundlage haben wir als zusätzliches Kriterium zur Bewertung der Kosteneffektivität des sozialräumlichen Jugendhilfeansatzes das Verfahren einer hypothetischen, retrospektiven Kostenprojektion gewählt. Mit ihr wurde berechnet, welche Kosten für extern finanzierte ambulante Hilfen zur Erziehung in den Pilotsozialräumen entstanden wären, wenn die Kostenentwicklung parallel zur allgemeinen Entwicklung in den anderen Gebieten des Regionalverbands Saarbrücken verlaufen wäre.

Tab. 3 zeigt die Ergebnisse dieser Berechnungen. Die Entwicklung der Zahlen im sonstigen Regionalverband ist in Prozentwerten, ausgehend von 100% im Mittel des Jahres 2010 dargestellt. Die "echten" Zahlen für die Pilotsozialräume sind in Schwarz wiedergegeben (vgl. Tab. 2), die hypothetischen, projektiven Kostenberechnungen für die Sozialräume auf der Basis der Prozentwerte für den sonstigen Regionalverband sind in Blau dargestellt.

Tab. 3: <u>Hypothetische Projektion</u>:

Kosten für einzelfallfinanzierte, ambulante HzE in den Pilotsozialräumen bei gleicher Entwicklung wie im sonstigen Regionalverband

	MW 2010	Q1 2011	Q2 2011	Q3 2011	Q4 2011	Q1 2012	Q2 2012	Q3 2012	Q4 2012	Summe 11/12
Alt-Sb	48.499	29.147*	27.390	37.114	41.422	56.904	47.118	47.334	42.488	328.917
		56.744	56.744	49.954	50.439	53.349	54.804	54.319	55.774	431.157
Malst.	47.313	59.184	56.422	41.290	38.021	28.725	28.506	42.433	67.728	362.309
		54.409	55.356	48.732	49.206	52.044	53.464	52.991	54.410	420.612
Sonst. RVS	100 %	115 %	117 %	103 %	104 %	110 %	113 %	112 %	115 %	

^{*} Schwarze Zahlen geben die reale Kostenentwicklung wieder, blaue Zahlen die hypothetischen Kosten bei gleichartiger Entwicklung in den Pilotsozialräumen und im sonstigen Regionalverband

Die Ergebnisse sind für beide Sozialräume eindeutig und beeindruckend: Hätten sich die Kosten im Sozialraum Alt-Saarbrücken in gleicher Weise entwickelt wie im sonstigen Regionalverband Saarbrücken (d.h. den Gebiete außerhalb der Pilotsozialräume) wären statt der für einzelfallfinanzierte, ambulante Hilfen in 2011 und 2012 tatsächlich verausgabten 328.917 € Kosten in Höhe von 431.157 € entstanden. Für den Regionalverband Saarbrücken hätte dies also Mehrkosten von 102.240 € bedeutet.

Ein ähnlicher Effekt, wenn auch von etwas geringerem Ausmaß, zeigt sich für das Untere Malstatt. Hier wären bei gleicher Kostenentwicklung wie im sonstigen Regionalverband Saarbrücken statt 362.309 € 420.612 € an Kosten angefallen, also 58.303 € mehr als tatsächlich verausgabt werden mussten.

Insgesamt ist es somit gelungen, so das Ergebnis unserer Berechnung, dass in 2011 und 2012 insgesamt Kosten für ambulante Hilfen zur Erziehung in Höhe von rund 160.000 € weniger ausgegeben werden mussten, als dies mit hoher Wahrscheinlichkeit ohne das Pilotprojekt der Fallgewesen wäre. Dies entspricht einer relativen Kostenersparnis von ca. 19 %gegenüber dem hypothetisch errechneten Wert.

Da die Projektimplementierung demgegenüber weitgehend kostenneutral durchgeführt wurde (vgl. S. 8f) wurde mit der Umsetzung des sozialräumlichen Jugendhilfeansatzes in den Pilotgebieten tatsächlich und effektiv ein kostendämpfender bzw. kostenreduzierender Effekt erzielt. Mit anderen Worten: Es konnte eine "Sozialraumrendite" von ca. 160.000 € innerhalb von zwei Jahren erzielt werden.

Der im SOJUS-Projekt erprobte sozialraumorientierte Ansatz der Jugendhilfe hat sich somit nicht nur in vielerlei fachlich-inhaltlicher Hinsicht als wirksam erwiesen, sondern auch in zahlreichen Aspekten *effektiver* <u>und</u> *effizienter* als es im Rahmen der bisherigen Jugendhilfestruktur im Regionalverband Saarbrücken der Fall war.

Nachfolgende Zusammenfassung zeigt die Evaluationsergebnisse zur Effektivität und Effizienz des SOJUS-Projekts noch einmal im Überblick.

Zusammenfassung: Belegte Wirkungen des SOJUS-Projekts in den Pilotsozialräumen

In den Stadtteilen ist eine neue Jugendhilfestruktur entstanden!

- ✓ Der öffentliche und die Freien Jugendhilfeträger arbeiten in den Sozialräumen partnerschaftlich und zielorientiert zusammen.
- ✓ Professionelle, trägerübergreifende "Teams" sind Akteure der Jugendhilfe in den Sozialräumen.
- ✓ Die Sozialraumbüros sind ein *neuer Zugang zur Jugendhilfe*.
- ✓ Durch eine enge (strukturelle) Verbindung mit etablierten Institutionen (GWA/Kinderhaus und Jugendarbeit) sind die Sozialraumbüros Teil eines eng geknüpften Hilfe- und Unterstützungsnetzwerks in den Sozialräumen geworden.

Die Sozialräume sind gestärkt!

- ✓ Die Sozialraumbüros haben sich in den Sozialräumen etabliert. Sie bringen eine zusätzliche positive Dynamik in die Stadtteile.
- ✓ Regeleinrichtungen in den Sozialräumen (Kitas und Schulen) werden näher an die Jugendhilfe angebunden (z.B.: durch regelmäßige vor-Ort-Sprechstunden der SRTs, offene Angebote in Kitas).
- ✓ Die Regeleinrichtungen werden gestärkt (z.B.: einfacher u. schneller Zugang zu Jugendhilfe, Unterstützungsbedarfe der Einrichtungen werden früher bekannt und/oder gemeldet, Austausch und koordiniertes Vorgehen in Einzelfällen).
- ✓ Die Sozialraumteams haben (häufig in Kooperation mit anderen Einrichtungen wie dem Kinderhaus oder der GWA) neue Ressourcen im Sozialraum geschaffen oder initiiert.

Jugendhilfe hat erweiterte Handlungsmöglichkeiten!

- ✓ Es gibt einen kontinuierlichen (auch informellen) Informationsaustausch zwischen den professionellen Akteuren über "Vorfälle" und "Fälle" im Stadtteil.
- ✓ Die Jugendhilfe-Akteure haben die Entwicklung in Familien der Zielgruppe kontinuierlich im Blick. Problematische Entwicklungen werden frühzeitig wahrgenommen.
- ✓ Jugendhilfe kann schnell, unbürokratisch und flexibel reagieren.
- ✓ Jugendhilfe kann im Bedarfsfall früher intervenieren. Weniger gravierende Interventionen sind häufig ausreichend, um eine Eskalation zu vermeiden.
- ✓ Jugendhilfe hat mehr Möglichkeiten zu präventivem Handeln. Es wird verstärkt fallunabhängig und fallübergreifend agiert.

Familien nehmen das neue Jugendhilfeangebot an!

- ✓ Die Zielgruppen nutzen niedrigschwellige Zugänge zur (öffentlichen) Jugendhilfe.
- ✓ Zwischen Hilfeempfängern und Helfenden ist ein belastbares Vertrauensverhältnis entstanden.
- ✓ Jugendhilfe wird verstärkt als unterstützend, weniger als sanktionierend wahrgenommen (Imagewandel der Jugendhilfe).
- ✓ Auch nach massiveren Interventionen bleiben Familien/Eltern positiv an Jugendhilfe angebunden.

Jugendhilfe wird noch effektiver und effizienter!

- ✓ Die Jugendhilfe in den Pilotsozialräumen erreicht insgesamt mehr Kinder und Familien (Gruppenangebote, Kurzberatungen, "andere Hilfen" und HzE).
- ✓ Die Fallzahlen insbesondere der ambulanten Hilfen zur Erziehung (in Einzelfallfinanzierung) sind in den Pilotsozialräumen gesunken, während sie in den Bezirken außerhalb von SOJUS zugenommen haben.
- ✓ Die Jugendhilfe-Kosten haben sich in den Pilotgebieten günstiger entwickelt als in den anderen Gebieten des Regionalverbands Saarbrücken. Insgesamt wurde eine "Sozialraumrendite" von ca. 160.000 € erzielt.

5 Zusammenfassende Bewertungen, Schlussfolgerungen, Empfehlungen

Einordnung und Bewertung des Pilotvorhabens SOJUS zum Umbau der Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken

Vor dem Hintergrund der umfangreichen Erkenntnisse über Wirkungen und (bisherige) Zielerreichung im Pilotprojekt SOJUS sowie vor dem Hintergrund der Darlegungen zur Projektumsetzung und zum generellen fachwissenschaftlichen Kontext (vgl. Exkurs im Anhang) lassen sich aus iSPO-Sicht hinsichtlich der Umsetzung des Pilotvorhabens (vgl. Kapitel 3) bilanzierend die folgenden Aussagen treffen:

- ✓ Nach unseren Analysen entspricht das Umbauprojekt im Regionalverband Saarbrücken in großen Teilen dem aktuellen Stand der fachwissenschaftlichen Diskussion. Es entwickelt den fachtheoretischen Sozialraumansatz auf der Grundlage erprobter Jugendhilfeprogramme weiter und bindet vorhandene und bewährte Strukturen in den Pilotsozialräumen sinnvoll in den neuen Jugendhilfeansatz ein. Damit ist der Ansatz im Regionalverband Saarbrücken bundesweit ein fundierter Beitrag zur Fortschreibung des fachwissenschaftlichen Erkenntnisstands.
- ✓ Im Vergleich mit den anderen Sozialraumvorhaben ist der Ansatz im Regionalverband Saarbrücken sicherlich einer der derzeit am innovativsten. Das sozialräumliche Denken bzw. anders formuliert, der Sozialraum als vorrangiges gestalterisches Grundprinzip, ist u.E. im Pilotprojekt SOJUS mit einer bemerkenswerten Konsequenz umgesetzt worden.
- ✓ Belegt ist: Die sozialraumorientierte Jugendhilfe im SOJUS-Projekt geht nicht mit höheren Kosten einher als die traditionelle Jugendhilfe im RVS.
- ✓ Ein Vergleich der ersten beiden Projektjahre liefert Hinweise darauf, dass sogar eine finanzielle "Sozialraumrendite" erzielt wird.
- ✓ Gleichzeitig: Es werden mehr Familien erreicht und es werden positive (auch präventive) Wirkungen bei Familien im Vorfeld von Hilfen zur Erziehung erzielt.
- ✓ Demnach ist diese Form der Jugendhilfe effektiver <u>und</u> effizienter als die bisherige Jugendhilfestruktur im Regionalverband Saarbrücken.

Insgesamt, so unser abschließendes Fazit aus der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation des SOJUS-Projekts, sprechen die beschriebenen Positiveffekte eindeutig dafür, den beschrittenen Weg weiter zu gehen.

Dies wurde bei der mündlichen Präsentation der Evaluationsergebnisse Ende Juni diesen Jahres dem Jugendhilfeausschuss des Regionalverbands Saarbrücken empfohlen. Der Jugendhilfeausschuss ist unserer Empfehlung gefolgt und hat sie mit einstimmigem Beschluss an den Regionalverbandstag weitergegeben.

Demnach wird wohl die Arbeit der Sozialraumbüros an den Pilotstandorten aller Voraussicht nach fortgeführt und in eine Regelstruktur überführt. Zudem soll das Konzept sukzessive auf weitere Gebiete des Regionalverbands Saarbrücken ausgeweitet wer-

den. Die nächsten Standorte von Sozialraumbüros werden - so die derzeitige Beschlusslage - die Sozialräume Völklingen-Stadt und Saarbrücken-Burbach sein.

Aus Sicht der Wissenschaftlichen Begleitung und Evaluation ist diese Entscheidung vor dem Hintergrund der beschriebenen Wirkungen des SOJUS-Projekts ausdrücklich zu begrüßen. Da das erfolgreiche und nachhaltige Eintreten erwünschter Wirkungen abhängig ist von dem Vorhandensein bekannter Wirkungsfaktoren, folgen abschließend einige Schlussfolgerungen und Empfehlungen. Sie sollen den Verantwortlichen im Regionalverband Saarbrücken und den Freien Trägern als Anregungen und als "Baumaterial" für die Weiterführung und Weiterentwicklung des SOJUS-Projektes dienen.

Schlussfolgerungen/Empfehlungen

1. An den Pilotstandorten gab es spezifische Rahmenbedingungen. Leitfrage zu Beginn einer Ausweitung sollte stets sein: Inwiefern liegen identifizierte Wirkfaktoren (s.o.) auch andernorts vor, bzw. wie können sie dort geschaffen werden?

Nach der Entscheidung des Regionalverbands Saarbrücken, mit der Umsetzung des sozialräumlichen Jugendhilfeansatzes im Regionalverband fortzufahren, sollte u. E. einer der ersten Schritte eine Anpassung des ursprünglichen Rahmenkonzepts vor dem Hintergrund der Umsetzungserfahrungen und Ergebnisse sein.

Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Erfolg des Pilotprojekts u.a. mit spezifischen Rahmenbedingungen und Wirkungsfaktoren an den Pilotstandorten zu tun hatte und hat. In welchem Ausmaß und in welche Regionen des Regionalverbands Saarbrücken eine Ausweitung realistisch ist, hängt u.a. von den konkreten Vor-Ort-Bedingungen ab. Eine Leitfrage der konzeptionellen Weiterentwicklung und der weiteren Umbauschritte sollte deshalb sein, inwiefern identifizierte Wirkfaktoren des Pilotprojekts auch andernorts vorliegen bzw. geschaffen werden können.

Im Überblick hier noch einmal die aus unserer Sicht wichtigsten Wirkfaktoren für den Erfolg des SOJUS-Projekts, die berücksichtigt werden sollten:

Übersicht: Erfolgsfaktoren (Wirkungsbedingungen) des SOJUS-Projekts

- ✓ Definition von "Sozialraum" im Sinne einer von den Bewohner/-innen erfahrenen Lebenswelt
- ✓ Zentrale Lage der SRBs im Sozialraum
- ✓ Präsenz, Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit der SRB-Mitarbeitenden der Sozialraumbüros im Sozialraum
- ✓ Strukturelle Anbindung und enge Zusammenarbeit mit im Sozialraum etablierten, kundigen und bekannten Institutionen. (Bsp.: Die Einbindung von Kinderhaus/GWA und Jugendarbeit in die Teamstruktur der SRB)
- ✓ Bereitstellung der hierfür notwendigen (zeitlichen, personellen Ressourcen) Ressourcen (im SRB und bei den kooperierenden Institutionen)

- ✓ Prof. Kompetenzen der Mitarbeitenden der Sozialraumteams u.a.:
 - Innovationsbereitschaft
 - hohes Engagement
 - professioneller Umgang mit einer größeren Nähe zu den "Klienten"
 - eine ganzheitliche fachliche Perspektive gegenüber der Zielgruppe
 - Bereitschaft/Fähigkeit zum Teamwork
 - Bereitschaft zu Flexibilität, spontanes Regieren auf Bedarfe
- ✓ Offenheit und Veränderungsbereitschaft der Träger
- ✓ Akzeptanz und Unterstützung des Konzepts durch die zentralen Akteure auf Leitungsebene
- ✓ Begleitung der Teamentwicklung und fachliche Beratung

2. Zur Sicherung der Nachhaltigkeit des Erreichten und für eine erfolgreiche Ausweitung des Konzepts bedarf es einer kontinuierlichen und aktiven Projektsteuerung.

Der Verlauf des SOJUS-Projekts hat gezeigt, dass eine stringente und zielorientierte Projektsteuerung von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg eines Vorhabens ist. Dies gilt sowohl für die *operative Steuerung* der Umsetzung von Aktivitäten und Maßnahmen, die sicherstellt, dass auf der Umsetzungsebene Qualitätsstandards eingehalten werden und angestrebte Wirkungen erzielt werden, als auch für die *strategische Steuerung*, die für die Bereitstellung günstiger Rahmenbedingungen sowie die grundlegende Zielorientierung und konzeptionelle Ausrichtung verantwortlich ist.

Eine kontinuierliche operative und strategische Steuerung ist jedoch nicht nur bei innovativen (Projekt-)vorhaben, sondern ebenso bei verstetigten Regelangeboten und -maßnahmen erforderlich.

Für eine qualitativ hochwertige Steuerung sind zwei Aspekte von ausschlaggebender Bedeutung:

- (1) Welche Steuerungsstrukturen gibt es und wie sind sie organisiert?
- (2) Welche Steuerungsinformationen stehen zur Verfügung, auf deren Grundlage belastbare Entscheidungen getroffen werden können?

Der erste Aspekt betrifft vor allem die Fragen, welche Steuerungsgremien implementiert werden, wer in Ihnen vertreten ist, wie häufig sich die Gremien treffen, wie die Treffen organisiert sind (und wer sie organisiert) und welche Entscheidungsbefugnisse sie haben. Die Erfahrung zeigt, dass das sachgerechte Funktionieren solcher Steuerungsstrukturen nur dann garantiert ist, wenn sie verbindlich (und damit für alle Beteiligten verlässlich) umgesetzt werden. Ein häufiger Fehler: "Wenn mal gerade nichts Aktuelles anliegt" oder "wenn ein anderer wichtigerer Termin dazwischen kommt", fällt ein geplantes Treffen aus.

Der zweite Aspekt betrifft die Erkenntnis, dass gute Steuerung nur auf der Grundlage gesicherter Informationen erfolgen kann. Dies bedeutet, dass geeignete Instrumente vorhanden sein müssen, die eine kontinuierliche Erhebung der relevanten Informationen erlauben und sie kurzfristig für Steuerungserfordernisse zur Verfügung stellen können. Wir plädieren wir für den Einsatz eines Monitoringinstruments, mit dem aktuelle Bedarfe, erzielte Wirkungen sowie die Zielerreichung dokumentiert werden können. Diesem hinterlegt sein sollten ein fachlich fundiertes Zielsystem und ein Maßnahmenplan zur Zielerreichung. Vergleichbare Instrumente sind andernorts (u.a. in anderen, von iSPO begleiteten Projekten bzw. Programmen) langjährig in Funktion und haben sich bewährt.

3. Für die operative Vor-Ort-Steuerung stellen sich erhöhte bzw. veränderte Anforderungen im Kontext einer sozialräumlich orientierten Jugendhilfe. Es geht um Fragen der Budgetsteuerung, aber auch um Personalführung bzw. strukturelle und prozessbezogene Fragen der Teamzusammensetzung, Teamgröße und Teamorganisation.

Zentraler Erfolgsfaktor des SOJUS-Projekts waren die Sozialraumteams an beiden Standorten mit ihrem außerordentlichen Engagement und ihrer Motivation und Neugier, im Rahmen von SOJUS neue fachliche Wege zu erproben. Bei einer Ausweitung des SOJUS -Projekts wird es nicht immer einfach sein, vergleichbare Teamkonstellationen zu schaffen.

Eine umso größere Bedeutung werden zukünftig Fragen der Personalauswahl und der Personalführung der zukünftigen Sozialraumteams durch die zuständigen Leitungsebenen der Träger haben. Wertschätzung und spürbare Anerkennung der (zunächst noch neuen) Arbeit in den Sozialraumbüros sind hierbei Schlüsselfaktoren, die in der Personalführung der Sozialraumteams nicht unterschätzt werden dürfen. Sie müssen für die Mitarbeitenden spürbare Ausdrucksformen finden (vorstellbar z.B.: den Teams auch im Regelbetrieb die Möglichkeit zu regelmäßigen Teamtagen oder zum Einkaufen externer Expertise und Beratungskompetenz nach ihren jeweiligen Bedürfnissen einräumen). Zudem ist diesbezüglich eine wertschätzende Kenntnisnahme und zügige Umsetzung begründeter Bedarfsmeldungen aus den Teams von hoher Relevanz.

Auch die jeweilige personelle Zusammensetzung (in einem Team müssen die einzelnen Mitarbeiter-/innen in gewissen Grenzen zueinander "passen") und die Größe der Teams sind wichtige Aspekte für die standortbezogene Steuerung.

Insgesamt ergeben sich aus der neuen Jugendhilfestruktur neue und ggf. komplexere standort- und teamspezifische Steuerungsaufgaben, die adäquat zu erfüllen sein werden, um das Eintreten der erwünschten Positiveffekte auch in neuen "SOJUS-Gebieten" sicherzustellen. Die für die Vorort-Steuerung der Teams unmittelbar Verantwortlichen bei den öffentlichen und Freien Trägern sollten hierbei bei Bedarf eben-

falls geeignete Angebote zur Unterstützung erhalten, wie z.B. entsprechende Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten.

4. Das Steuerungsinstrument "Sozialraumbudget" kann in Zukunft intensiver genutzt werden. Auch hierfür bedarf es geeigneter Instrumente, die zeitnah und transparent Informationen zur budgetären Situation bereitstellen. Zudem sind weitere Verfahrensregelungen notwendig (etwa: Wofür können Mittel eingesetzt werden? Wer entscheidet - in welchem Umfang - über den Mitteleinsatz?). Generell sind qualitative Weiterentwicklungen im Hinblick auf das Fach- und Finanzcontrolling u.E. denkbar und zu empfehlen.

Nachsteuerungsoptionen gibt es u.E. auch im Bereich eines effizienten und effektiven Fach- und Finanzcontrollings. Dies wird insbesondere dann notwendig sein, wenn man die Projektziele "Planung, Entwicklung und Umsetzung neuer und kreativer Finanzierungsformen" und "Weiterentwicklung der Fach- und Finanzverantwortung an der Basis" weiterhin verfolgen möchte.

Zur Weiterentwicklung der Fachverantwortung an der Basis ist das oben vorgeschlagene Monitoringinstrument ebenfalls ein adäquates Mittel. An der Entwicklung des Instruments (insbesondere des ihm zugrunde liegenden Zielsystems) sind die Fachkräfte unbedingt zu beteiligen. Hierdurch entsteht von Beginn an Transparenz über Inhalte und Zweck dieses Steuerungsmittels. Indem die Fachkräfte an der Entstehung des Instruments beteiligt werden, erhöht sich zudem die Akzeptanz für ein solches Instrument. Es dient im besten Falle nicht nur einem "top-down"- Controlling, sondern ebenso als alltagstaugliches Mittel der fachlichen (Selbst-)Steuerung der Teams in ihrer Arbeit vor Ort. Regelmäßige (z.B. einmal jährliche) Auswertungs- bzw. Bilanzierungsrunden - teamintern und/oder gemeinsam mit den Verantwortlichen auf Trägerebene - gehören zu diesem wirkungsorientierten Steuerungssystem unbedingt dazu. Wie die Erfahrungen aus anderen Projekt- und Programmkontexten zeigen, kann die Fachverantwortung der Fachkräfte auf der Umsetzungsebene hierdurch mittelfristig (die effektive Nutzung eines solchen Instruments muss zunächst über eine gewisse Zeit eingeübt werden) gestärkt und kontinuierlich qualitativ weiterentwickelt werden.

Für das Finanzcontrolling - konkret für die Steuerung der Sozialraumbudgets - sind parallel Instrumente einzusetzen, die zeitnahe, genaue Informationen über Fallzahlen in den Sozialräumen und den mit ihnen verbundenen Kosten bereitstellen. Dies schafft Transparenz auf der Ebene der Projektsteuerung und erlaubt so ggf. frühzeitig Maßnahmen zu ergreifen (etwa, wenn das Budget "aus dem Ruder zu laufen" droht oder auch, wenn es ggf. zu wenig für präventive Maßnahmen genutzt wird). Hinzukommen sollten verbindliche Regelungen darüber, wofür Budgetmittel verwendet werden können, worüber im Sozialraumteam selbst entschieden werden kann, bzw. wann übergeordnete Steuerungsebenen über die Mittelverwendung zu entscheiden haben.

Von großer Bedeutung ist das Prinzip "Transparenz in der Budgetsteuerung auch gegenüber den Fachkräften in den Sozialraumteams". Es konnte im Rahmen der Laufzeit des SOJUS-Projekts noch nicht hinreichend realisiert werden. Weil dies u.a. als verlässliche Planungsgrundlage eine wichtige Voraussetzung für die Initiierung und Durchführung bzw. für das Iniitieren von präventiven Angeboten und Maßnahmen der fallübergreifenden und fallunspezifischen Arbeit im Vorfeld von Hilfen zur Erziehung ist, sollte zukünftig in der Verwaltung und Steuerung des Sozialraumbudgets hierauf großer Wert gelegt werden.

5. Arbeiten in neuen Strukturen bringt immer Zusatzbelastungen für die Mitarbeitenden mit sich. Deshalb sind für sie frühzeitig geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Es geht dabei neben den sächlichen Voraussetzungen für eine Umsetzung des Fachkonzepts um Wertschätzung und Maßnahmen zum Aufrechterhalten von Motivation und Engagement.

Wie aus Feedback-Äußerungen der Mitarbeitenden hervorgeht, ist bei den Akteuren in den Sozialraumbüros bei allem Engagement ein hoher Belastungspegel spürbar. Nicht zuletzt deshalb ist es wichtig, den Prozess weiterhin sehr sorgfältig zu gestalten. Es gilt, möglichst viele der in Frage kommenden Akteure im Prozess mitzunehmen.

Wichtig wird bei allen Ausweitungsschritten sein, frühzeitig das Vorhandensein der notwendigen sächlichen Voraussetzungen sicherzustellen. Dies wurde zu Beginn des Projektzeitraums in seiner Bedeutung unterschätzt. Verzögerungen in der Umsetzung des neuen Fachkonzepts sowie gelegentliche Frustrationserfahrungen waren die Folge. Beides sollte in Zukunft - insbesondere, wenn sich Teams konstituieren, die nicht ausschließlich aus Interessierten und intrinsisch Motivierten bestehen - durch das Bereitstellen aller notwendigen Ressourcen vor Beginn der Umsetzung vermieden werden.

Im Blick bleiben sollte schließlich, dass das Arbeiten im Sozialraum mit besonderen professionellen Anforderungen an das Fachpersonal einhergeht. Verstärkt gefragt sind u.a.: Flexibilität, spontanes Regieren auf Bedarfe, Bereitschaft zu größerer Nähe zur Zielgruppe, Teamfähigkeit. Dies sind Kompetenzen, die in den bisherigen Jugendhilfestrukturen nicht alle in gleichem Maße erforderlich waren. Dem Personal der Sozialraumbüros sollten deshalb (verlässlich) entsprechende Angebote zur Schulung, Beratung und Begleitung zur Verfügung stehen.

Nicht zuletzt an der Frage der Bemessung des Personaleinsatzes der Fachkräfte sollte konzeptionell weiter gearbeitet werden. Kontinuierliches Präsentsein im Sozialraum, häufig spontan auf Bedarfe reagieren müssendes fachliches Handeln, Einbindung in Gruppenangebote und generell der Anteil fallübergreifender/fallunabhängiger Arbeit sind Aspekte, die nicht einfach über Fallzahlen o.ä. Zählverfahren zu fassen sind. Ggf. könnten hier andere als vor allem auf Einzelfallhilfen ausgerichtete Dokumentations- und Monitoringsysteme weiterhelfen. Beispiele hierzu liegen andernorts

vor. Sie müssten an die Bedarfe der Sozialraumbüros angepasst und hinsichtlich ihrer Tauglichkeit erprobt werden.

6. Die unterschiedliche professionelle Sozialisation der Teammitglieder hinsichtlich ihrer bisherigen Aufgaben, Arbeitsweisen, Zuständigkeiten und Rechtfertigungszwänge spielt in der Teamentwicklung und Teamorganisation eine wichtige Rolle. U.E. ist deshalb eine externe Begleitung bzw. Unterstützung der Teamentwicklung weiterhin notwendig. Das gleiche gilt für das Vorhalten von Möglichkeiten zur Einzel- und (gemeinsamen) Teamsupervision. Zur Umsetzung des Fachkonzepts in die Jugendhilfepraxis sollten die Mitarbeitenden regelmäßige Schulungen und Fortbildungen erhalten.

Das Bestreben, mit den Sozialraumteams eine neue Struktur zu schaffen, in der die verschiedenen Beteiligten jenseits des traditionellen Auftraggeber-/Auftragnehmerverhältnisses " auf Augenhöhe" zusammenarbeiten, hat sich in fachlicher Hinsicht bewährt. Eher unterschätzt wurde der nicht geringe interne Regelungsbedarf der Sozialraumteams hinsichtlich grundsätzlicher Fragen der teaminternen Organisation, der Rollen und der Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten. Auch der Schulungsbedarf hinsichtlich Möglichkeiten der praktischen Umsetzung des Fachkonzepts "Sozialraumorientierung" vor Ort war nicht von Beginn an ausreichend im Blick.

Laut der Rückmeldungen der Teams haben sich hier die externe Begleitung der Teamentwicklung sowie die externe Fachberatung zur Umsetzung des Sozialraumkonzepts (in deren Rahmen auch zahlreiche Fragen der teaminternen Arbeitsorganisation bearbeitet und gelöst wurden) als hilfreich erwiesen.

Solange die Sozialraumteams keine interne Leitungsstruktur erhalten (sollen), die die angesprochenen Aufgaben ggf. mit übernehmen könnte, sollte eine Fortführung dieser begleitenden Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung auch für die Zukunft in Erwägung gezogen werden.

7. Grundlegende Akzeptanz des Fachkonzepts und die realistische Perspektive einer positiven Ergebniserwartung sind zentrale Gelingensbedingungen für die Einrichtung weiterer Sozialraumbüros.

Besonders schwer, so zeigt sich immer wieder, tun sich in einem Umbauprozess wie dem in der Jugendhilfe des Regionalverbands Saarbrücken begonnenen, subjektiv sehr belastete Beteiligte oder solche, die bisher in gänzlich anderen Strukturen gearbeitet haben sowie langjährig in der Jugendhilfe tätige Akteure ("besonders erfahrene Kräfte"). Die einen "haben den Kopf für Neues nicht frei" und/oder sie müssen sich in für sie gänzlich neue Arbeits- und Teamstrukturen einfinden, anderen droht der Wert ihrer langjährigen - bewährten - Praxis abhanden zu kommen. Weil es sich bei allen Varianten um Akteure handelt, die im Grunde durchaus engagiert und versiert sind, ist der Versuch lohnend, sie mitzunehmen und vom neu aufzubauenden Jugendhilfesys-

tem zu überzeugen. "Mitnehmen" darf jedoch nicht zum "Mitschleppen" werden. In einem Umbauprozess womöglich eher hinderlich sich zeigende Mitarbeiter/-innen lediglich "zu ertragen", ist nicht der richtige Weg. Ein ambitioniertes und innovatives Vorhaben wie das im Regionalverband Saarbrücken kann von "Skeptikern" profitieren, wenn man ihnen, ihren subjektiven Sorgen und ihrem individuellen Erfahrungsschatz genügend Wertschätzung und Aufmerksamkeit entgegen bringt und Skepsis auf ihren Gehalt überprüft. In bestimmten Konstellationen sind veränderungswiederständige Mitarbeitende jedoch so kontraproduktiv, dass andere Lösungen gefunden werden sollten.

Grundsätzlich ist eine noch stärkere und kontinuierliche Verankerung des Projekts im Sozialen Dienst des Jugendamts, ebenso wie bei den Fachkräften der Freien Jugendhilfe, für zukünftige Ausbauschritte von großer Bedeutung. Die Akzeptanz des neuen Konzepts und für die damit einhergehenden neuen Strukturen der Jugendhilfe ist nach unserer Einschätzung noch nicht überall so verbreitet und so groß, wie es zu wünschen wäre. Das Ziel muss deshalb weiterhin eine Verbreiterung der Akzeptanzbasis sein, ohne die bisherigen Leistungen der Mitarbeiter/-innen des Sozialen Dienstes und der Freien Jugendhilfe in seiner traditionellen Struktur damit in Frage zu stellen.

Anhang 1

Exkurs zum fachwissenschaftlichen Kontext des sozialräumlichen Umbaus der Jugendhilfe im Regionalverband Saarbrücken

Die im Evaluationsbericht dargestellten Analysen und Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen sind zwar vor allem auf der Grundlage der projektbezogen gesammelten Informationen und Daten entstanden. Vor allem die letztgenannten wurden aber stets auch vor dem Hintergrund des gesamten fachwissenschaftlichen Kontextes zum Umbau von Jugendhilfestrukturen zu einer sozialräumlich orientierten Jugendhilfeabgeprüft und eingeordnet. Nicht zuletzt deshalb wird dieser Fachkontext dem interessierten Leser in Form eines nachgehenden Exkurses im Zusammenhang dargestellt.

Skizze der Entwicklung einer sozialräumlich orientierten Jugendhilfe in Deutschland

Zum 1.1. 1991 löste das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) das Jugendwohlfahrtgesetz (JWG) ab. Damit änderte sich nicht nur die rechtliche Grundlage für Leistungen und Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe grundlegend, sondern auch ihre Zielsetzung und inhaltliche Ausrichtung. Vielfach wird von einem Paradigmenwechsel gesprochen: War das JWG stark von den Grundgedanken der Kontrolle und Fürsorge geprägt, so betont das KJHG die Aspekte

- aktive Mitwirkung von Klientinnen und Klienten,
- Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten bei der Auswahl geeigneter Jugendhilfemaßnahmen (§8),
- Bedeutung präventiv wirksamer Maßnahmen (insbesondere im Zweiten Abschnitt des KJHG 'Förderung der Erziehung in der Familie' sowie im Dritten Abschnitt "Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Kindertagespflege'),
- verstärkte partnerschaftliche Zusammenarbeit Freier und öffentlicher Träger (§4) sowie allgemein,
- Förderung und wenn möglich Vorrang der Freien gegenüber dem öffentlichen Träger bei der Leistungserbringung (§ 4, Abs. 2 und 3).

Die Neuausrichtung der Kinder- und Jugendhilfe beinhaltet damit eine Reihe von neuen Optionen etwa hinsichtlich qualitativ verbesserter Unterstützungsmöglichkeiten von Familien mit entsprechendem Hilfebedarf.

Bald schon wurden aber auch die unerwünschten "Nebenwirkungen" deutlich. So entwickelte sich in der Folge der Gesetzesreform das Zusammenspiel zwischen den Trägern der Freien und der öffentlichen Jugendhilfe so, dass ein stetiger Anstieg der Fallzahlen und ein scheinbar unaufhaltsamer Kostenanstieg festzustellen waren. Die strukturellen Bedingungen des Jugendhilfesystems, trotz des neuen KJHG weiterhin stark von der "alten" Logik JWG geprägt, waren eine Ursache für diese Entwicklung. Verstärkend kamen, dies muss ergänzend festgehalten werden, schwierige gesamt-

gesellschaftliche Entwicklungen hinzu. Steigende Trennungs- und Scheidungsraten, neuartige Familienkonstellationen, zunehmende Verarmungstendenzen in bestimmten gesellschaftlichen Gruppen, eine starke Sensibilisierung der Öffentlichkeit durch Fälle eklatanter Kindesvernachlässigung und in diesem Kontext ein zunehmender Druck auf die Jugendhilfe, früher und massiver zu intervenieren, sind hierfür Stichworte.

In der kritischen Fachdiskussion wird von einer zunehmenden Versäulung der Hilfen (in ambulante, teilstationäre und stationäre Maßnahmen) und von fortlaufender Spezialisierung und Segmentierung der Hilfen zur Erziehung (HzE) gesprochen. Folge davon wiederum, so die Diagnosen, war und ist teilweise bis heute die Gewährung bzw. Zuordnung einzelner Hilfemaßnahmen eher am zur Verfügung stehenden Angebot und weniger am individuellen Hilfebedarf der Leistungsberechtigten.

Ein anderes Problem des immer noch alten Traditionen der Jugendhilfe verhafteten Jugendhilfesystems war und ist vielerorts bis heute eine ausgeprägte Einzelfallbezogenheit.

Nach Wolfgang Hinte, einem der diese alten Mechanismen an exponierter Stelle kritisierenden Sozialwissenschaftler, zwingt die Notwendigkeit der Feststellung eines individuellen Hilfebedarfs dazu, die hilfebedürftigen ... "Menschen möglichst defizitär zurecht zu schreiben, damit das Geld fließt für diese Menschen". ¹⁷ Zudem, so Hinte, führe dieses Vorgehen auf der finanztechnischen Ebene dazu, dass durch das bestehende System für die Leistungsanbieter (also in der Regel die Freien Träger) keinerlei Anreiz bestehe, kostenintensive Jugendhilfemaßnahmen zu vermeiden bzw. bei laufenden Maßnahmen zielgerichtet auf ihre Beendigung hinzuarbeiten (weil vor allem für Einzelfallhilfen Geld fließt). Im Gegenteil: Für viele Freien Träger war und ist es z. T. bis heute aus wirtschaftlichen Gründen unabdingbar, möglichst viele Fälle zu übernehmen bzw. Fälle möglichst lange zu behalten.

Hinte pointiert diesen Mechanismus in der Formulierung: "Das (traditionelle) System der Jugendhilfe wird geschmiert durch die Fälle, die es konstruiert". ¹⁸

Parallel entwickelten sich in den Fachdiskursen der 80er und 90er Jahre konzeptionelle Ansätze, die mit den Begriffen "Empowerment", "Ressourcenorientierung", "Familienaktivierung", "Stadtteilarbeit" "Lebensweltorientierung" und "Netzwerkarbeit" charakterisiert werden können.¹⁹

Ihnen zugrunde liegt die Zielsetzung, in Abkehr von der bis dahin dominanten und zum Teil hoch spezialisierten, quasi-therapeutischen und häufig stigmatisierenden

Hinte, Wolfgang (2001): Lebenswelten gestalten oder Fälle verwalten - Wohin steuert die Jugendhilfe? Festvortrag anlässlich des 100-jährigen Bestehens des Kinderschutz und Mutterschutz e.V. am 03. März 2001; (http://www.kinderschutz.de/local/media/File/hinte_01.pdf).

¹⁸ aa∩

Vgl. HINTE, WOLFGANG (2002): Sozialraumorientierung - den eigenen Tunnelblick mit der Weite des Raumes verwechseln? In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 5/2002, S. 366 - 372.

Einzelfallbehandlung (die oftmals nicht im normalen Lebensumfeld der Betroffenen stattfand), die Weichen für eine fallunabhängige bzw. fallübergreifende, präventiv ausgerichtete und an der jeweiligen Lebenswelt der Betroffenen orientierte Jugendhilfearbeit zu stellen.

Solche neuen Sichtweisen führten und führen zunehmend zu dem erwähnten Paradigmenwechsel in der Kinder- und Jugendhilfe. Daraus resultierende neue Konzepte Sozialer Arbeit finden unter dem Begriff der "Sozialraumorientierung" spätestens seit der Jahrtausendwende mehr und mehr Zustimmung. Mittlerweile ist "Sozialraumorientierung" das Leitmotiv fast aller neueren Reformprojekte in diesem Bereich. Mehr und mehr öffentliche Träger der Jugendhilfe (und auch anderer Bereiche der öffentlichen Verwaltung) orientieren ihre Überlegungen in diese Richtung. Unzufriedenheit über eine quasi schicksalhafte Kostenexplosion bei eher überschaubaren Wirkungen verstärkt den Druck auf die politisch und fachlich Verantwortlichen, neue und Erfolg versprechende Lösungen zu suchen.

"Vom Fall zum Feld"²⁰. "es braucht ein ganzes Dorf um ein Kind zu erziehen", "wer Kindern helfen will, hilft ihren Familien - wer Familien helfen will, hilft dem Gemeinwesen"²¹

Diese Formulierungen beschreiben prägnant den Paradigmenwechsel hin zur sozialräumlichen Kinder- und Jugendhilfe.

Hinte, einflussreicher und entschiedener, aber in bestimmten Kreisen auch umstrittener Verfechter einer sozialraumorientierten Wende in der Kinder- und Jugendhilfe (2002, S. 5) nennt *vier zentrale Ebenen einer Sozialraumorientierung*, die beim Umbau bzw. der (Neu-)Organisation des Jugendhilfesystems bedeutsam sind:

Die räumliche Ebene

Der Sozialraum als zentraler Bezugspunkt professioneller sozialer Arbeit definiert sich als die Verdichtung vieler jeweils subjektiv definierter und individueller Sozialräume als den konkreten Lebenswelten der Menschen. Ein Sozialraum besteht demnach nicht nur aus Straßen, Gebäuden und Elementen der Infrastruktur sondern auch aus den jeweils spezifischen Traditionen.

Die Steuerungsebene

Der Sozialraum wird zur Bezugsgröße für die Zuordnung von Personal und sonstigen Jugendhilfe-Ressourcen. Zudem soll sich die Definition von Sozialräumen im Sinne 'relevanter Planungsgrößen' auch in der Organisationsstruktur des öffentlichen Trägers (also des Jugendamts, noch besser: der gesamten Kommunalverwaltung) ebenso wie in derjenigen der Freien Träger wieder finden. Unter Berücksichtigung der Kri-

²⁰ Der Slogan stammt ursprünglich von Wolfgang Hinte.

Dies Formulierungen stammen aus verschiedenen Referaten, Vorträgen und Artikeln von Klaus Römisch

terien `Bedarfe' und ,individuelle Sozialraumdefinition der Menschen' werden kleinere räumliche Einheiten als Arbeits- und Gestaltungsräume der Fachkräfte definiert.

Die Ebene der Finanzierungsmechanismen

Die Entwicklung und Einführung von Finanzierungsformen, die sowohl die Finanzierung der Einzelfallarbeit (unter Nutzung der Ressourcen des Sozialraums) regeln als auch den Aufbau neuer personeller und materieller Strukturen (Ressourcen "für eine quartiernahe Unterstützung von Hilfesuchenden Menschen") im Sozialraum anregen und fördern (fallübergreifende Arbeit) ist konstitutiver Teil der Neukonzeption.

Die Ebene der Methodik

Methodisch gilt es, ein Konzept mit dem Schwerpunkt auf aufsuchender und aktivierender Sozialarbeit zu entwickeln und umzusetzen, bei dem "aufmerksam … der Wille der Betroffenen erkundet wird und Aushandlungssituationen 'auf Augenhöhe' geschaffen werden, in denen - unter Nutzung individueller und sozialräumlicher Ressourcen - gemeinsam Perspektiven und Handlungsschritte zur Unterstützung von Menschen in schwierigen Lebenslagen entwickelt werden."

Für die vorliegende Evaluation waren diese Handlungsebenen sozialraumorientierter Jugendhilfe ein wichtiger Orientierungsrahmen. U.a. auf ihrer Grundlage wurden die Analysekriterien zur Bewertung des Umbauvorhabens im Regionalverband Saarbrücken hin zur sozialräumlich orientierten Jugendhilfe hergeleitet.

Kritik am Sozialraumkonzept

Weil Sozialraumkonzepte - bei generell zunehmender Akzeptanz - nach wie vor auch kritisch diskutiert werden, sollen die wesentlichen Kritikpunkte an einem nach den Maßgaben der Sozialraumorientierung modifizierten Jugendhilfesystem benannt werden.

Kritik: Qualitätsverbesserungen und Kostenreduzierungen "in einem Atemzug"

Skepsis wird immer wieder geäußert hinsichtlich der Verbindung zwischen dem Ziel einer "Qualitätsverbesserung" und dem Streben nach "Kostenreduzierung". So steht nach Trees (einer engagierten Befürworterin der Sozialraumorientierung) zu befürchten, dass die "konzeptionelle Wende von der "Herrschaft des Einzelfalls' hin zu einem anspruchsvollen methodenintegrativen Ansatz sozialer Arbeit auf eine administrative Maßnahme reduziert, mit Einsparzwängen belegt und mit entsprechenden Versprechungen erkauft wird, die nicht einzuhalten sind."²³

-

²² Hinte, W. (2002), S. 370.

²³ Trees, H. (2000), S.3.

Kritik: Sozialraumbudget als Instrument der Kostenbegrenzung

Auch Krölls²⁴ stellt kritisch die Frage, ob ein Sozialraumbudget von Seiten des öffentlichen Trägers nicht in erster Linie als Instrument zur Kostenbegrenzung gesehen werden könnte. Eine sozialraumorientierte Neuorganisation der Kinder- und Jugendhilfe müsse deshalb verbindlich erklären, wie der zukünftige Finanzbedarf jeweils festgelegt werden soll. Was z. B. passiert, wenn das jährliche Budget überschritten wird? Muss der Freie Träger dann im Folgejahr eine Kürzung vornehmen, oder wird das Budget im Folgejahr nach oben angepasst?

Kritik aus juristischer Sicht

Kritik am Sozialraumkonzept kommt auch ausjuristischer Sicht: Wir referieren die Kritik an der Sozialraumorientierung, wie sie Münder²⁵ formuliert. Er bezieht sich vor allem auf die Aspekte 'Sozialraumbudget', 'Trägerexklusivität' und 'Steuerungsgremium'.

Er unterzieht diese drei Aspekte einer rechtlichen Überprüfung und bemängelt u.a., dass "Sozialraumorientierung" ein weit gefasster Begriff sei, der juristisch nicht eindeutig zu definieren ist. Dies lasse Raum für die unterschiedlichsten theoretischen Kontexte. Einzig die Herkunftsbestimmung sei möglich. So werde z.B. die oben angesprochene Bestimmung eines Sozialraumes in der praktischen Umsetzung in unterschiedlichster Art und Weise gehandhabt. Das Gleiche gelte für die Frage, welche Leistungen des KJHG sozialräumlich angeboten werden sollen: Geht es lediglich um ambulante Hilfen zur Erziehung (HzE) oder auch um die stationären Hilfen?

Übereinstimmend betonen Kritiker und Befürworter einer am Sozialraum orientierten Jugendhilfe gleichermaßen: Die Ausgaben für die *Pflichtleistungen des KJHG dürfen nicht "gedeckelt" sein.*²⁶

Probleme könnte es in der Praxis geben, so die Einschätzung von Münder, weil viele Konzeptformulierungen unbestimmte Rechtsbegriffe enthalten, die im Falle eines Rechtsstreits womöglich zu Entscheidungen zu Gunsten des Klägers führen dürften. Zwar bestehe die tägliche Arbeit von Behörden in der Auslegung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen. Es bestehe aber die *Gefahr, dass Rechtsansprüche von Klientinnen und Klienten nicht immer in hinreichender Weise realisiert werden*.

Der Kritikpunkt bezieht sich auf das subjektive Wunsch- und Wahlrecht der Klientinnen und Klienten. Münder befürchtet, dass dieses und die in den Sozialraum-Modellen häufig praktizierte Trägerexklusivität miteinander kollidieren. Dabei be-

Vgl. Münder (2001) S.13ff.

²⁴ Vgl. Krölls (2001).

Um dem Rechnung zu tragen, haben die meisten Praxismodelle entsprechende Regelungen in ihrer Konzeption verankert, sodass in allen neueren Umsetzungsvarianten ein Sozialraumbudget den individuellen Rechtsanspruch des Klientels nicht einschränkt.

stehe die Problematik weniger darin, dass das Wunsch- und Wahlrecht durch die Trägerexklusivität nicht gewährleistet sei, wenn dies auch im ländlichen Raum faktisch durchaus eintreten könne. Vielmehr hegt er die Befürchtung, dass man **schon bald auf bestimmte Angebote mangels Vorhaltung nicht mehr zurückgreifen könne**. Das Wahlrecht dürfe nicht räumlich begrenzt werden, ein - nach der Auffassung von Münder - Missstand, der vor allem dann zutreffen dürfte, wenn sozialraumorientierte Jugendhilfe nur in Modellbezirken erprobt wird.

Mit Übergang in den Regelbetrieb könnte die praktische Umsetzung eines Sozialraumkonzepts Probleme mit sich bringen, wenn vor dem Hintergrund einer zügig
durchzuführenden Entflechtung der Freien Träger (Ziel, vorwiegend in ihrem "Stammsozialraum" tätig zu sein), - zumindest zunächst - die Wünsche und Interessen der
Klientel hinten an stehen müssten. Zu befürchten sei etwa, dass ein einem Klienten
aus früherer Arbeit bekannter Freier Träger und seine Mitarbeitenden jetzt nicht mehr
für den Wohnort der Klientenfamilie zuständig sind. Vor dem Hintergrund des aus
rechtlicher Sicht verpflichtenden Wunsch- und Wahlrechtes der Klienten müsse erwartet werden, dass auch in dieser Phase des Umbaus eine Lösung gefunden wird,
die den Bedürfnissen des Klienten gerecht wird.

Der letzte Kritikpunkt aus juristischer Sicht bezieht sich auf die **Zusammensetzung** und Kompetenzverteilung in den Steuerungsgremien. Der Gesetzgeber habe zwar im Hilfeplanverfahren niedergelegt, dass der öffentliche und Freie Träger in gemeinsamer Gestaltung tätig werden sollen. Wesentlich in der Praxis sei aber, dass in den Steuerungsgremien klare Aufgaben-, Kompetenz- und Rollenverteilungen vereinbart sind. U.a. müsse sichergestellt sein, dass in gemeinsamen Steuerungsgremien das letztinstanzliche Entscheidungsrecht stets beim öffentlichen Träger verbleibt (weil der individuelle Rechtsanspruch des Leistungsberechtigten alleine gegenüber dem öffentlichen Träger besteht).

Verwaltungsgerichtsurteile unterstreichen die Relevanz der Kritik

Die Ernsthaftigkeit der rechtlichen Bedenken wird durch jüngere Urteile verschiedener Verwaltungsgerichte unterstrichen. So wurde in Berlin, Hamburg und Lüneburg die Umsetzung der Budgetverträge mit dem Argument untersagt, die Budgetverträge mit ausgewählten Trägern stellten einen Eingriff in den Schutzbereich von Trägern dar, mit denen kein Budgetvertrag geschlossen werde.²⁷

Von Expertinnen und Experten der Jugendhilfe ebenso wie von den am praktischen Umsetzungsprozess Beteiligten wird diese Argumentation aufgegriffen und zum Anlass genommen, die Umsetzungspraxis hinsichtlich der vereinbarten Regelungen zu

VG Hamburg, Beschluss vom 5.8.2004 - 13E2873/04-, OVG Hamburg, Beschluss vom 10.11.2004-4 BS 388/04-, VG Berlin, Beschluss vom 19.10.2004-18A404.04. VG Lüneburg, Beschluss vom 20.12.2005 - 4B 50/05

einem Sozialraumbudget ständig einer entsprechenden Prüfung zu unterziehen und Kontrakte entsprechend anpassen.²⁸

Ziele und Aufgaben eines sozialraumorientierten Umbaus des Jugendhilfesystems

Alle uns bekannten Vorhaben der regionalen Jugendhilfe in Landkreisen und Kommunen zur Weiterentwicklung in Richtung einer sozialräumlich (bzw. lebensweltlich) ausgerichteten, frühzeitig, flexibel und bedarfsorientiert agierenden und mit dem vorrangigen Ziel der präventiven Wirksamkeit arbeitenden Jugendhilfe, orientieren sich im Wesentlichen an diesen übergeordneten *Leitzielen:*

- Umsetzung zentraler, neuer Aspekte des KJHG.
- Stärkung der Selbsthilfekräfte der Betroffenen durch präventive und niedrigschwellige Hilfen mit dem Ziel, dass "Vorfälle nicht zu Fällen werden".
- Verbesserung der Wirksamkeit der HzE durch eine lebensweltliche und bedarfsorientierte, für den individuellen Fall passgenaue und flexible Ausgestaltung der Hilfen.
- Stärkere Orientierung an den Ressourcen der Individuen und ihrer Lebenswelt statt an individuellen Defiziten.
- Effizienterer Einsatz finanzieller Mittel angesichts der angespannten Lage der öffentlichen Haushalte.

Aus den Leitzielen ergeben sich eine Reihe von Konsequenzen für die fachlichmethodischen, organisatorisch-strukturellen und auch für die finanziellen Veränderungen des bestehenden Systems der Kinder- und Jugendhilfe.

Die Aufgaben, die im Rahmen eines Umbaus zur sozialräumlichen Jugendhilfe zu erfüllen sind, lassen sich in der Logik eines Zielsystems als - der Umsetzung nähere - "*Mittlerziele*"²⁹ konkretisierten:

- Regionalisierung der Hilfen (Sozialraum wird zentraler Bezugspunkt professioneller sozialer Arbeit);
- Fachliche und finanzielle "Entsäulung" und Flexibilisierung von Hilfen;

Vgl. z.B. Budde, Wolfgang/Früchtel, Frank (2006): Chancen und Risiken eines Sozialraumbudgets.
 In: Sozial Extra, 30. Jg., Heft 6, S. 9-13; Apitzsch, Martin (2005): Geht nicht, gibst nicht, in: Jugendhilfe Spezial Diakonisches Werk Hamburg, Ausgabe 1/2005

Auf der Ebene der *Handlungsziele*, sie beschreiben die unmittelbare Umsetzung der Leit- und Mittlerziele in konkrete Maßnahmen bzw. in erwünschte Wirkungen auf die Zielgruppe(n), gibt es naturgemäß größere Unterschiede zwischen verschiedenen Umbauprojekten. Weil diese Zielebene sehr individuell auf die Situation in jedem einzelnen Sozialraum mit seinen Traditionen und Besonderheiten bezogen sind, wird auf die Ebene der Handlungsziele nicht eingegangen. Dies wäre einer Evaluation vorbehalten.

Grundlegende Informationen zum Thema Zielsysteme und Zieldimensionen sind zu finden in: Beywl, W. / Schepp-Winter, E. (1999): Zielfindung und Zielklärung - ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 21, Bonn S. 42ff. u. S. 81.

- Entdecken, Aktivieren und Stärken individueller, familiärer und sozialräumlicher Ressourcen;
- intensivierte präventive Arbeit im unmittelbaren Lebensumfeld der Betroffenen, um potenzielle Jugendhilfefälle möglichst frühzeitig, flexibel und vor dem Entstehen der Notwendigkeit (kostenaufwändigerer) teilstationärer oder stationärer Maßnahmen aufzufangen;
- Feststellung spezifischer Bedarfe hinsichtlich individuell notwendiger Einzelfall- und Familienhilfen;
- Aktive Beteiligung der Leistungsberechtigten durch Erkunden des Willens der Betroffenen, Schaffen von Aushandlungssituationen 'auf Augenhöhe' und die gemeinsame Entwicklung von Perspektiven und Handlungsschritten;
- effektiv und effizient koordinierte informelle und professionelle Hilfen;
- Entwicklung und regelmäßige Durchführung präventiv wirksamer Maßnahmen;
- Bildung informeller und professioneller Netzwerke im Sozialraum;
- Identifizierung spezifischer Bedarfe und Umsetzung in Maßnahmen im Sinne einer Ressourcen erweiternden Fortentwicklung des Sozialraums;
- Aufbau einer Struktur für aufsuchende und aktivierende Sozialarbeit im Sozialraum;
- Einheitliche sozialräumliche Qualifizierung bzw. Qualifikation sowie kontinuierliche Fortbildung der Mitarbeitenden sowohl des ASD als auch der involvierten Freien Träger;
- Entwicklung, Einübung und Reflexion neuer Formen der gemeinsamen (kollegialen) Fallberatung zwischen öffentlichem Träger und Freien Trägern;
- Implementierung neuer, an die Ziele und Aufgaben einer sozialraumorientierten Jugendhilfe adaptierten Organisationsstrukturen innerhalb und zwischen den maßgeblichen beteiligten Institutionen (also den Freien und öffentlichen Trägern der Jugendhilfe);
- Einführung von Finanzierungsformen, in denen die Finanzierung von Einzelfall-Maßnahmen (gemäß Rechtsanspruch) und von Maßnahmen der fallübergreifenden und fallungerichteten Arbeit miteinander vereinbar sind;
- Implementierung geeigneter Steuerungsmechanismen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung und zu einem Finanzcontrolling (Zielsysteme, Zielvereinbarungen, Wirkungsmessung anhand von Kennzahlen etc.);
- Berücksichtigung möglicher fachlicher und rechtlicher Kritikpunkte in Konzeption und Umsetzung des Umbauvorhabens.

Der Erfolg eines vollzogenen bzw. die Erfolgsperspektiven eines noch in der Umsetzung befindlichen sozialraumorientierten Umbaus der Jugendhilfe müssen sich daran messen lassen, ob und in welchem Umfang diese Zielsetzungen realisiert werden und

ob bzw. wie entsprechende Maßnahmen greifen. Darüber hinaus ist die Frage von Bedeutung, durch welche konzeptionellen und strukturellen Innovationen versucht wird, die Ziele zu erreichen.

Wir haben einige Beispiele für Umbauprozesse mit sozialräumlicher Zielsetzung ausgewählt und einer näheren Betrachtung unterzogen. Nachfolgend beschreiben wir die Ergebnisse unserer Recherchen.

Analyse von Sozialraummodellen in anderen Regionen

Die Umbauvorhaben, die wir einer näheren Betrachtung unterzogen haben, begannen von wenigen Ausnahmen abgesehen³⁰ vor ca. 15 Jahren und fast ausnahmslos mit einer Modellphase. In der Regel wurde dabei sozialraumorientierte Arbeit nur in bestimmten Bereichen der Jugendhilfe (meist nur im ambulanten, z. T. auch im teilstationären Bereich) und in ausgewählten Regionen des Gesamtgebietes eingeführt. Allen Vorhaben ist gemeinsam, dass sie mittlerweile in den Regelbetrieb und in das gesamte Einzugsgebiet des öffentlichen Trägers überführt wurden.

Für die Beispielregionen gilt zudem: Unsere Auswertungen beziehen sich auf das uns zugängliche Datenmaterial (in der Regel Berichte und Veröffentlichungen); es ist quantitativ und qualitativ heterogen. Eine systematische vergleichende Analyse war deshalb nicht möglich.

Diese sieben Sozialraumkonzepte, aufgeführt in der chronologischen Reihenfolge, haben wir ausgewertet:

- Celle (Niedersachsen; Beginn 1998; seit 2005 im Regelbetrieb)³¹
- Hannover (Niedersachsen; Beginn 1998; im Regelbetrieb seit 2005)³²³³

Zu diesen gehören z.B. Rosenheim und Berlin. Dort stand am Beginn des Umbaus jeweils ein Beschluss für den gesamten Stadtbereich bzw. das gesamte Land.

Maschke, Achim (2005), Erste Erfahrungen aus Hannover: Umbau - Hilfen zur Erziehung. Vortrag. In: Berlin, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, Fachtagung vom 28.10.2005: Aspekt Sozialraumorientierung - Praktische Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilisierung Stationärer Hilfen für 12 bis 17jährige, S. 30-44.

Eine sozialraumbezogene Budgetierung wurde in Hannover im Rahmen von Kontraktmanagement 2005 eingeführt seit 1.1.2008ist diese im Regelbetrieb; seit April 2008 wurde ein neues Modellprojekt gestartet mit dem Zielder Einbeziehung stationärer und teilstationärer Hilfen.

Kommunaler Sozialdienst der Landeshauptstadt Hannover, Trägerkooperation Hannover (2006), Reformprojekt "Umbau Hilfen zur Erziehung": Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Reformprojekt "Umbau Hilfen zur Erziehung" in Hannover; Kommunaler Sozialdienst der Landeshauptstadt Hannover (2007), Vertrag zur Durchführung ambulanter Hilfen zur Erziehung und ambulanter Hilfen für junge Volljährige in der Landeshauptstadt Hannover; Kommunaler Sozialdienst der Landeshauptstadt Hannover - Fachbereich Jugend und Familie und freie Träger der Hilfen zur Erziehung (2008), HEiS-Projekt: Hilfen zur Erziehung im Stadtteil: Übersicht über das Projekt; Stand Juli 2008.

Residenzstadt Celle, Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie - Landesjugendamt (2005): Abschlussbericht des Modellprojektes Sozialräumliches Arbeiten und Sozialraumbudgetierung. Ein Modellversuch der Stadt Celle mit finanzieller Unterstützung des Landes Niedersachsen.

- Stuttgart (Baden-Württemberg; Beginn 1999; im Regelbetrieb seit Anfang 2006).
- Landkreis Neunkirchen (Saarland; Beginn 1999; im Regelbetrieb seit 1.4. $2004)^{34}$
- Landkreis St. Wendel (Saarland; Beginn 2002; im Regelbetrieb seit 2006).³⁵
- Rosenheim (Bayern; mit dem stadtweiten Umbau wurde 2003 begonnen, keine Modellphase),36
- Berlin (Beginn der Berlin-weiten Umstellung 2004, keine Modellphase),³⁷

An der Liste fällt auf, dass v. a. die ersten Umbaumodelle eine lange Erprobungsphase bis zur Überführung in den Regelbetrieb hatten. Bei später begonnenen Vorhaben war die Modellphase deutlich verkürzt oder es wurde sogar ganz auf eine modellhafte Erprobung verzichtet. Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, dass die ersten Umbaumodelle kaum auf Vorbilder zurückgreifen konnten. Im Umbauprozess zeigte sich dies darin, dass zunächst noch kein konsistentes Umbaukonzept zur Verfügung stand, das alle notwendigen Umbauebenen und -phasen detailliert vorgab. Stattdessen ging man in einzelnen Schritten vor und lernte aus den Erfahrungen im Prozess.

Kümmel, V., Römisch, K., Sedo, M. (2005): Der Sozialraum als Steuerungsgröße - wirkungsorientierte Steuerung der Jugendhilfe am Beispiel des Landkreises Neunkirchen/Saar. In: Dokumentation der E&C Zielgruppenkonferenz vom 26. und 27. April 2005 in Stuttgart: "Der Sozialraum als Steuerungsgröße - Strategien stadtteilbasierter kommunaler Steuerung in Soziale Stadt/E&C-Gebieten", S. 63 - 70.; Römisch, K. (2006): Die sozialräumliche Steuerung der Hilfen zur Erziehung - Das Neunkirchener Modell, In: E&C Zielgruppenkonferenz "Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche - Kommunale Strukturen, Standards und Bedingungen für die Entwicklung sozialer Brennpunkte". Dokumentation der Veranstaltung vom 23. und 24. Mai 2006 in Berlin, S 82 - 89.; Kümmel, V., Römisch, K., Sedo, M.: Neunkirchen - ein Landkreis für Familien. Sozialräumliche Kinder- und Jugendhilfe in Neunkirchen. (www.beratungsbuero-roemisch.de/uploads/neunkircher_modell.pdf; Darius, S., Müller, H., Kügler, N. (2004): Das Neunkircher Modell. Evaluationsbericht zur ganzheitlichen, sozialraumorientierten und budgetierten Jugendhilfe Neunkirchen, Mainz: ism.

Groß, D., Pöhland, Ch., Bitterlich, M. (2006): Sozialraumorientierte Jugendhilfe im Landkreis St. Wendel. Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung, Saarbrücken: iSPO-Institut. Meyer, V., Römisch, K., Sedo, M. (2006): Sozialräumliche Jugendhilfe im ländlichen Raum. Umsetzung des Modellprojekts "Jugendhilfe St. Wendeler Land". In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht, 79, (2006), Nr. 5, S.225 – 230.

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank; Klausner, Maria; Rose, Gerd, Schätzel, Heinz; Stehle, Ulrike: Sozialraumorientierte Jugendhilfe in Rosenheim - eine Stadt macht sich auf den Weg (www.petrakelly-stiftung.de/sites/pdf-doku/SRorientierte_Jugendhilfe_Rosenheim_AufsatzNDV_Mai2006.pdf); Stadt Rosenheim, Amt für Kinder, Jugendliche und Familien: Entwurf vom 02. Januar 2008 zum Grundlagenvertrag "Sozialraumorientierte Jugendhilfe" (Erste Fortschreibung des Vertrages vom 28.04.2005)

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport: 2. Fachpolitischer Diskurs 2003 "Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe"; Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung: Abschlussbericht zum Projekt Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe (Projekt SRO) (http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-

jugend/jugendpolitik/sozialraumorientierung/abschlussbericht sro 2008.pdf)

Wahl des Trägermodells - Auswahl des Freien Trägers / der Freien Träger im Sozialraum

Zum frühen Zeitpunkt eines jeden Umbauvorhabens muss die Frage nach dem Trägermodell beantwortet werden. Es geht um die Form, in der die ansässigen Freien Träger der Jugendhilfe im Umbauprozess und später im "Regelbetrieb" an der Versorgung der neu definierten Sozialräume mit Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe beteiligt werden. Vor allem aber geht es um die Festlegung, welche/r Träger in einem Sozialraum schwerpunktmäßig zuständig ist/sind.

"Gegen die Träger geht gar nichts", ist nach allen Erfahrungen eine richtige Parole. Im hohen Maße sind es die Freien Träger, die im Rahmen des Umbauprozesses fachlich-inhaltlich, aber auch im Hinblick auf die Organisationsentwicklung und ihr Personalmanagement Neuerungen vollziehen müssen.

Zudem gilt es, den Elternwillen ("das Wunsch und Wahlrecht") zu berücksichtigen und generell darauf zu achten, dass möglichst für alle Akteure eine "Gewinner-Verlierer-Konstellation" vermieden wird. Gelingt dies, so die Beobachtungen, lassen sich Veränderungswiderstände, die in jedem Umbauprojekt mehr oder weniger massiv zu verzeichnen sind, minimieren.

Unabhängig von solchen umsetzungsstrategischen Überlegungen geht es vor dem Hintergrund der rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 2.2.: die Kritik von Münder) bei der Wahl des Träger-Modells im Wesentlichen um **zwei Grundvarianten** mit den jeweiligen Auswirkungen. In der Praxis haben sich zu beiden Varianten Mischformen entwickelt.

Die erste Grundvariante ist das so genannte "Ein-Träger-Modell", ³⁸ bei dem in einem Sozialraum ein Freier Träger verbindlich mit dem Erbringen der im jeweiligen Konzept definierten Leistungen beauftragt wird. Er muss die zur Leistungserbringung benötigten personellen (professionellen) und in einigen Vorhaben auch räumlichen Ressourcen bereitstellen und in erster Linie er ist mit der Leistungserbringung beauftragt. Über diese und weitere Regelungen wird ein Kontrakt bzw. eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen.

Der Vorteil des Ein-Träger-Modells wird vor allem im überschaubaren Steuerungsaufwand sowohl hinsichtlich fachlich-methodischer Aspekte als auch im Hinblick auf den effizienten Einsatz der finanziellen Mittel gesehen. In Reinkultur hat diese Variante allerdings nicht zu unterschätzende Nachteile in rechtlicher und methodischer Hinsicht. Dritte Freie Träger sind im Grunde zunächst von der Leistungserbringung in bestimmten Sozialräumen weitgehend ausgeschlossen. Kritiker sehen deshalb so-

_

Die farblichen Unterlegungen beziehen sich auf die entsprechenden Begriffe in der tabellarischen Zusammenfassung fördernder Faktoren für einen sozialraumorientierten Umbau der Jugendhilfe auf S. XXVII.

wohl das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern als auch aus institutioneller Sicht die Freiheit der Berufsausübung gefährdet (vgl. Urteil des VG Hamburg, Beschluss vom 5.8.2004 - 13E2873/04).

Die zweite Variante ist das so genannte "Mehr-Träger-Modell". Bei diesem Ansatz sind in den ausgewiesenen Sozialräumen mehrere Freie Träger tätig (weil sie bisher im Sozialraum "Fälle hatten" und/oder weil sie hier den ihnen zugeteilten Arbeitsschwerpunkt haben). Als Vorteile werden vor allem der Erhalt der Trägerpluralität und die Gewährleistung des Wunsch- und Wahlrechts der Leistungsberechtigten genannt. Der Nachteil wird im höheren Koordinierungsaufwand und fachlich-inhaltlich in der Gefahr des Verharrens im tradierten Denken und methodischen Vorgehen der Akteure mit entsprechend größeren Umbauschwierigkeiten hin zu dem neuen sozialräumlich-präventiven Ansatz gesehen.

In den von uns näher betrachteten Beispielregionen sind beide Grundformen, aber auch Mischformen zu finden. In Hannover, Celle, Dresden, Berlin, Hamburg und in Neunkirchen wird im Prinzip das Mehr-Träger Modell praktiziert. In den meisten Fällen haben die beteiligten Träger einen Trägerverbund gebildet. Die Verbundpartner erbringen in gemeinsamer Verantwortung die vertraglich vereinbarten Leistungen (bzw. sie stellen diese bereit) und sie verfügen über ein gemeinsames Budget.

In Hannover wird als Variante dieser Regelungen jedem der Freien Träger ein eigenes Budget zugeteilt. Jeder Träger ist allerdings vertraglich dazu verpflichtet, Träger-kooperationen zu bilden und sich untereinander über Fragen der Fallbearbeitung, Vertretung und über die Aufgaben der fallunspezifischen Arbeit abzustimmen.³⁹

Das Beispiel Hamburg zeigt, dass alleine die Wahl eines Mehr-Träger-Modells nicht hinreichend ist, um rechtliche Probleme zu vermeiden. Weil hier im Trägerverbund nicht alle Freien Träger berücksichtigt wurden (vor allem kleinere Träger fühlten sich ausgegrenzt), kam es zu einer Klage vor dem Verwaltungsgericht, der stattgegeben wurde.⁴⁰

Die Beispiele in Celle und Hannover zeigen, wie dieses Problem vermieden werden kann. In Celle wurde eine Öffnungsklausel in die vertraglichen Regelungen aufgenommen, die sicherstellt, dass ggf. auch nicht im Sozialraum und im Trägerverbund verankerte Träger auf Grund des dezidierten Wunschs und Willens eines Leistungsberechtigten tätig werden können. In Hannover wurde oberhalb dieser Regelung vereinbart, dass auch nicht am Budgetvertrag beteiligte Träger am Gesamtprozess mitwirken. Sie nehmen an den Sitzungen der regionalen Steuerungsgruppen und der

_

Maschke, Achim (2005), Erste Erfahrungen aus Hannover: Umbau - Hilfen zur Erziehung. Vortrag. In: Berlin, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, Fachtagung vom 28.10.2005: Aspekt Sozialraumorientierung - Praktische Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilisierung Stationärer Hilfen für 12 - 17jährige, S. 30-44.

Vgl. Jugendhilfe Spezial, Diakonisches Werk Hamburg, Ausgabe 1 / März 2005.

zentralen Steuerungsgruppe teil und sie werden kontinuierlich über den laufenden (Umbau-)Prozess informiert.

Dresden ist ein Beispiel für einen gescheiterten Versuch, aus verschiedenen, bisher im Grunde konkurrierenden Freien Trägern einen auf gemeinsame Ziele und Inhalte verpflichteten Trägerverbund zu schmieden. Jeder der dortigen Träger verfolgte weiterhin seine spezifischen Interessen, sozialpädagogischen Ziele und Inhalte und pochte auf seiner Trägerhoheit; der anvisierte Umbauprozess kam nicht in Gang.⁴¹

Konsequent zugunsten eines Ein-Träger-Modells hat Stuttgart entschieden. Hier ist jeweils ein Träger für einen bestimmten Sozialraum zuständig; er hat alle Hilfen zur Erziehung und die sonstigen Leistungen der Jugendhilfe anzubieten und zu gewährleisten. Das Hinzuziehen von Leistungen "externer Träger" muss gegenüber dem öffentlichen Träger jeweils im Detail begründet werden. Explizit besteht die Zielsetzung darin, den Anteil solcher "externer Leistungen im Zeitablauf möglichst auf Null" zu reduzieren.⁴²

Flexibel gehandhabt wird die Frage nach dem Träger-Modell in Rosenheim. Dort entschied man sich, entlang der Spezifika in den festgelegten Sozialräumen für die Arbeit entweder mit einem Schwerpunkträger (in zwei Sozialräumen) oder mit einem Trägerverbund (in einem Sozialraum). Anders als in Stuttgart besteht hier zudem die Möglichkeit, andere bzw. weitere Freie Träger zur Leistungserbringung hinzu zu ziehen.

Im Umbauvorhaben des Landkreises St. Wendel hat man sich in der Modellphase zunächst für einen Verbund aus mehreren Freien Trägern entschieden. Später, in der Phase der Übertragung des Ansatzes auf den gesamten Landkreis, wurde dann ein "modifiziertes Ein-Träger-Modell" für effektiver und effizienter gehalten.

Im Rahmen dieser Variante wird ein Freier Träger zum so genannten "Schwerpunktträger" für den Sozialraum bestimmt. Er muss allerdings nicht alle benötigten Maßnahmen der Kinder- und Jugendhilfe selbst vorhalten. Vielmehr kann der öffentliche Träger bei Bedarf jederzeit auf Leistungsangebote weiterer Jugendhilfeträger im Landkreis oder darüber hinaus zurückgreifen. Grund für diese Regelung ist die Zielsetzung, die im Sozialraummodell St. Wendel und im gesamten Landkreis als unerlässlich und eng beschriebene Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und Freien Träger(n) möglichst effizient zu gestalten und den Koordinierungsaufwand überschaubar zu halten. Durch die Möglichkeit, bei Bedarf Leistungen anderer Träger in Anspruch nehmen zu können, wurde zudem möglichen rechtlichen Bedenken Rechnung getragen.

Vgl. Pfreundschuh, Gerhard (2002). Wege zur Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, S. 105. In: Das Jugendamt, 3, S.102 ff.

Krieg-Rau, Christine (2000), Das Stuttgarter Modell eines raumbezogenen Budgets für Hilfen zur Erziehung - Bausteine und Berechnung, in: Josef Koch, Stefan Lenz (Hg.), Integrierte Hilfen und sozialräumliche Finanzierungsformen, Zum Stand und den Perspektiven einer Diskussion, Frankfurt (Main), S. 134 ff.

Konzeptumsetzung in den Sozialräumen (sozialräumliche Organisation der Freien und des öffentlichen Trägers)

Die Entscheidung zu einem Umbau des bestehenden Systems in ein sozialraumorientiertes Jugendhilfesystem ist eine Entscheidung für grundlegende Veränderungen der bisherigen Organisationsstrukturen im regionalen System der Jugendhilfe. Dies gilt sowohl für die Freien Träger der Jugendhilfe als auch für den öffentlichen Träger.

Mit der Grundsatzentscheidung für die Neuorganisation müssen bereits in der Planungsphase des Umbauprozesses eine ganze Reihe struktureller Fragen beantwortet werden. So ist zunächst zu klären, welche Bereiche der Jugendhilfe (ambulante, teilstationäre und/oder stationäre Maßnahmen) in die neuen, sozialräumlichen (Organisations-)Strukturen integriert werden sollen.

In den ausgewerteten Vorhaben wurde die sozialraumbezogene Neuorientierung der Jugendhilfe zunächst auf ambulante und teilstationäre Maßnahmen beschränkt.

Im Landkreis Neunkirchen waren zunächst ausschließlich die ambulanten Maßnahmen sowie Maßnahmen mit wenig intensivem Betreuungsbedarf von unter fünf Stunden pro Woche im Focus der sozialraumorientierten Neuorganisation. Später wurde der Ansatz um teilstationäre Maßnahmen erweitert. Inzwischen hat sich sozialraumorientierte Arbeit dort derart bewährt, dass man offenbar über eine Ausweitung auch auf stationäre Maßnahmen nachdenkt.

Eine ähnliche Entwicklung ist in Hannover zu verzeichnen. Während dort seit Beginn des Umbauprozesses die Prinzipien der Sozialraumorientierung nur für ambulante Maßnahmen angewendet wurden, hat man seit April 2008 mit einem Modellprojekt begonnen, dessen Zielsetzung die Einbeziehung teilstationärer und stationärer Hilfen in die mittlerweile etablierten sozialräumlichen Versorgungsstrukturen ist.

Wie, das heißt nach welchen Kriterien, werden die Sozialräume definiert?

Eine zweite Frage für den Aufbau sozialräumlicher Arbeits- und Organisationsstrukturen lautet: Wie, das heißt nach welchen Kriterien, werden die Sozialräume definiert? Im ländlichen Raum stößt die Definition von Sozialräumen häufig auf das grundlegende Problem, dass wegen der eher geringen Bevölkerungsdichte Sozialräume aus Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten kaum im Sinne einer kleinräumigen Lebenswelt definiert werden können (in der ein Großteil alltäglicher Lebensvollzüge "fußläufig" stattfinden kann). Hier, aber auch in stärker verdichteten städtischen Gebieten, in denen die Flächenproblematik weniger eine Rolle spielt, erfolgt die Bestimmung von Sozialräumen eher im Sinne einer administrativ-räumlichen Gliederung des (Stadt-) Gebiets und orientiert sich an pragmatischen Gesichtspunkten, wie bestehenden Gemeinde- oder Ortsteilgrenzen, der Bevölkerungszahl oder dem Fallaufkommen. Die Sozialräume fungieren in diesem Sinne in erster Linie als Steuerungsgröße für den Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen. Nicht zufällig heißt es, "sozialraumorientiertes" und nicht Sozialraumkonzept.

Von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der zentralen inhaltlichen Zielsetzungen des Sozialraumkonzepts ist die Frage, in welcher Form die Freien und öffentlichen Träger geeignete interne Organisationsstrukturen implementieren, um ein sozialräumliches Arbeiten, also ein Arbeiten nah an und in der Lebenswelt der Klientinnen und Klienten, zu ermöglichen.

Die öffentlichen Träger betrifft in diesem Punkt mindestens ein gleich großer Innovationsbedarf wie die Freien Träger. In den Jugendämtern gilt es, die über lange Jahre und Jahrzehnte gewachsenen und verfestigten horizontalen und vertikalen Hierarchien und von diesen geprägte Arbeitsweisen aufzulösen. Insbesondere die bisherige Aufteilung in einzelne Fachdienste (ASD, Pflegekinderdienst, wirtschaftlichen Jugendhilfe, etc.) ist mit sozialräumlichen Zielen wie Entsäulung, Flexibilisierung, frühes und schnelles Reagieren bei entsprechenden "Vorfällen" nur schwer zu vereinbaren.

Die Notwendigkeit der sozialräumlich orientierten Veränderung der Arbeits- und Fachstrukturen wurde in den angeführten Beispielen von den öffentlichen Trägern erkannt. In dem meisten Fällen beschränkten sich die Umstrukturierungsmaßnahmen zunächst auf den ASD (bzw. die KSD-Fachabteilungen in den Jugendämtern). Die Neuorganisation bestand bzw. besteht meist darin, dass für die neu geschaffenen Sozialräume ASD-Teams bzw. Sozialraumteams, in denen der/die ASD-Mitarbeiter/-in Teammitglied/er ist/sind, geschaffen wurden.

In Celle bedeutete dies in der Praxis, dass für jeden der dort festgelegten Sozialräume (zwischen 10.000 und 15.000 Einwohner) zwei ASD-Fachkräfte zuständig sind. Ähnlich wurde im Landkreis Neunkirchen und im Landkreis St. Wendel verfahren. Änderungen betrafen zunächst vor allem den Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), in dem sozialräumlich orientierte (ASD-)Teams gebildet worden sind. In einem späteren Umbauschritt wurde dann auch die Wirtschaftliche Jugendhilfe umgebaut (vgl. weiter hinten: Finanzierungsmodell und Finanzcontrolling).

Einen anderen Weg der internen Umstrukturierung beschritt das Jugendamt Rosenheim. Hier hat man unter dem *Leitmotiv "Jugendhilfe im Gemeinwesen verankern"* die Organisationsstruktur des Amtes vollständig umgestaltet. Alle Fachabteilungen im Jugendamt wurden aufgelöst; an ihrer Stelle wurde "eine am Raum orientierte Aufbauorganisation [installiert], in der die Fachkräfte der früheren Organisationseinheiten ASD, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Schulsozialarbeit, Kindertagesstätten und Jugendgerichtshilfe in drei Regionalteams des Regionalen Sozialen Dienstes (RSD) gemeinsam für einen Stadtteil (ca. 20.000 Einwohner) verantwortlich sind."⁴³

Ähnlich umfassende sozialraumbezogene Umstrukturierungen der zuständigen Jugendämter mit einer ressortübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit

Profil des Regionalen Sozialen Dienstes (RSD) des Amtes für Kinder, Jugendliche und Familien in Rosenheim 2004, S.2.

der verschiedenen Fachkräfte des Jugendamtes hat man in Stuttgart und Berlin vollzogen.

Neben den notwendigen internen Umstrukturierungen der öffentlichen Träger, spielt die strukturelle Verankerung der im Sozialraummodell unabdingbaren engen und intensiven Zusammenarbeit zwischen Freien Trägern und Jugendamt eine wesentliche Rolle. Im Allgemeinen werden hierfür sogenannte Sozialraumteams (SRT)oder HzE-Teams gebildet. Diese Teams setzen sich üblicherweise aus für den Sozialraum zuständigen ASD-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie aus den Fachkräften der ausgewählten Freien Träger bzw. des Schwerpunktträgers zusammen. Das SRT fungiert als zentraler Knotenpunkt der fachlichen Zusammenarbeit im Sozialraum.

In der Regel sind dies die wichtigsten Aufgaben der SRTs:

- Gemeinsames Beraten und Bearbeiten der Fälle im ambulanten (und teilstationären) Bereich und Sicherstellung der HzE-Leistungen nach §§ 27-32 SGB VIII,
- Bearbeitung fallübergreifender und fallunspezifischer Aufgaben und
- Aufbau eines Netzwerkes sozialräumlicher Hilfen.

Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden der Freien Träger und den Mitarbeitenden des ASD erfolgt auf der Grundlage eines Kooperationsvertrags, in dem u.a. die Aufgaben und Pflichten, die Zuständigkeiten (unter anderem die Frage gemeinsamer und regelmäßiger Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden) verbindlich geregelt sind. In den Kooperationsverträgen ist zudem geregelt - und dies ist aus rechtlichen Gründen notwendig -, dass die letztendliche Fallverantwortlichkeit und damit im Dissensfalle die Entscheidungsbefugnis ausschließlich bei den zuständigen ASD-Mitarbeitern liegt.

Weitere Kernbereiche einer sozialräumlich arbeitenden Jugendhilfe bestehen darin,

- vorhandene Ressourcen im Sozialraum aufzufinden und zu stärken,
- nach Möglichkeit neue Ressourcen zu schaffen und diese schließlich
- in einem Netzwerk professioneller und nicht-professioneller Hilfen zu bündeln.

Diese Aufgaben, in den Sozialraumkonzepten konstitutiv verankert, stellen sich in der Praxis als anspruchsvoll und aufwändig umzusetzen dar. Es scheint also nahe liegend, der Bedeutung der Aufgabe in der konzeptionellen und strukturellen Umsetzung der Sozialraumidee in den einzelnen Sozialräumen einen besonderen und eigenständigen Rang einzuräumen. Nach unseren Recherchen ist dies allerdings in den rezipierten Modellen nur in Neunkirchen und St. Wendel der Fall.

Hier wird Netzwerkarbeit im Sozialraum eigenständig mit einer 2/3-Vollzeitstelle in Neunkirchen bzw. einer 1/3-Vollzeitstelle in St. Wendel personalisiert. In allen anderen Modellen findet die Aufgabe strukturell keine besondere Berücksichtigung; sie

wird als eine der von den jeweiligen SRTs bzw. den regionalisierten Einheiten der Jugendämter mit zu erfüllende Aufgabe betrachtet.

In den anderen Modellen wird dem Ziel der Netzwerkbildung häufig durch zusätzliche Gremien entsprochen, in denen dann u. U. auch Vertreter Freier Träger, die im gewählten Trägermodell nicht unmittelbar berücksichtigt wurden, mitarbeiten. Zum Teil sind darüber hinaus Angehörige von Institutionen einbezogen, die weitere wichtige Ressourcen eines Stadtteils repräsentieren (Vereine, Schulen, Kindertageseinrichtungen, Verbände, Polizei etc.). Solche netzwerk- und ressourcenrelevanten Strukturelemente werden unterschiedlich benannt ("erweiterte Sozialraumteams", "Regionalzentren", "Kiez- und Regionalrunden", "Foren", etc.) und sind mit vergleichbarer Funktion im Grunde in allen untersuchten Modellen vorhanden.

Finanzierungsmodell und Finanzcontrolling

Die Ablösung der bisherigen Finanzierung vor allem auf den Einzelfall bezogener Jugendhilfemaßnahmen durch ein pauschaliertes, sozialraumbezogenes (Jahres-) Budget ist aus finanztechnischer Sicht das adäquate Mittel, um frühes, flexibles und präventiv wirksames Arbeiten im Sozialraum zu ermöglichen und zu steuern. Nach Hinte lässt erst solch eine sozialraumbezogene Budgetierung das "basarähnliche Ritual der Aushandlung von Fachleistungsstunden-Zahlen und Betreuungsdichte" entfallen (vgl. Hinte 2000, S. 134). Den Freien Trägern wird durch die garantierte Verfügung über ein definiertes Budget Planungssicherheit für ihre Arbeit im Sozialraum gegeben. Durch solche Regelungen entfällt der Zwang, eine gewisse Zahl an laufenden Fällen quasi vorhalten zu müssen, um die Finanzierung der eigenen Angebote sicherzustellen.

Praktisch in allen hier angesprochenen Modellen sind sozialraumbezogene Budgets konzeptionell verankert und umgesetzt. Nur in Berlin wurden Überlegungen zur Einführung von Trägerbudgets zunächst "u.a. vor dem Hintergrund der speziellen Berliner Situation und Trägerlandschaft verworfen." Stattdessen begann man "sozialräumliche Zuweisungs- und Verteilungsmodelle" zu erarbeiten, musste die Weiterarbeit hieran aber bald aufgrund "unklarer Finanzierungsgrundlagen" zurückstellen. Als Konsequenz aus dem gescheiterten Versuch, auch ohne Trägerbudgets effektiv und effizient sozialraumorientiert zu arbeiten, beschloss das Berliner Abgeordnetenhaus im Juni 2008 die modellhafte Erprobung eines "Gesamtbudgets Jugendhilfe".

Im Abschlussbericht der Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung zum "Projekt Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe" wird konstatiert, dass Unklarheiten der Finanzierungsbedingungen und fehlende Möglichkeiten der Finanzierung der Mitarbeit Freier Träger in Fallteams bzw. für die fallunspezifische Arbeit

-

Abschlussbericht zum Projekt Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe (Projekt SRO), 9. Juli 2008, S.13.

[...] die Umsetzung sozialraumorientierten Handelns [erschwerten]."⁴⁵ Die probeweise Einführung eines Gesamtbudgets Jugendhilfe wird jetzt als "günstige Voraussetzung" für die Umsetzung von Finanzstrukturen angesehen, die geeignet ist, "sowohl flexible Einzelfallarbeit als auch präventives und fallunspezifisches Arbeiten"⁴⁶ zu ermöglichen.

Letztlich, wird auch Berlin nicht umhin kommen - diese Prognose wagen wir -, trägerbezogene Sozialraumbudgets einzuführen, so wie es die meisten anderen sozialraumorientierten Modelle aus gutem Grund tun.

Im Landkreis Neunkirchen wurde zunächst ein "nicht gedeckeltes weiches Jahresbudget" eingeführt. Bemessungsgrundlage waren die Kosten der Jugendhilfe-Maßnahmen aus dem Vorjahr.

Weil in der Neunkirchener Modellregion das Sozialraumteam zunächst nur für niedrigschwellige und ambulante Hilfen zuständig war, wurde auch nur die Fallarbeit in diesem Bereich einschließlich der präventions-, projekt- und netzwerkbezogenen Arbeit pauschal finanziert. Alle anderen Fälle mit stationärem, teilstationärem und "betreuungsintensiverem" ambulantem Hilfebedarf (> 5h/Woche) waren (dies gilt zumindest zu Projektbeginn) weiterhin einzelfallfinanziert. Ein fester Budgetanteil für präventive, fallungerichtete Maßnahmen wurde in Neunkirchen nicht eingeführt. Allerdings erhielten die Freien Träger das Entscheidungsrecht über den Einsatz eingesparter Mittel v.a. für den Bereich präventiver und niedrigschwelliger Angebote.

Nach der Übertragung des Modells auf den gesamten Landkreis wurde das Budgetierungsmodell in der Form weiterentwickelt, dass die Freien Träger nun kein direktes trägerspezifisches Budget, sondern - auf vertraglicher Grundlage - feste Planstellenkontingente erhalten, die ihnen eine verlässliche Planungsgrundlage für das jeweilige Vertragsjahr bieten. Von dem Planstellenkontingent wird ein Betreuungsstundenkontingent abgeleitet, das für die Durchführung von Einzelfallhilfen zur Verfügung steht. Eine Unterscheidung, in welcher Form Betreuungsstunden anfallen, ob als ambulante, teilstationäre oder soziale Gruppenhilfe, wird nicht vorgenommen. Im Verlaufe eines Jahres "eingesparte", d.h. nicht für Maßnahmen nach §§ 27-32 KJHG in Anspruch genommene Betreuungsstunden, können von den Freien Trägern in Absprache mit dem öffentlichen Träger für präventive Maßnahmen eingesetzt und ggf. ins nächste Haushaltsjahr übertragen werden.

Die letztendliche Budgetverantwortung und -steuerung liegt nach wie vor beim Jugendamt als öffentlichem Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Die Budgetsteuerung und -kontrolle erfolgt auf der Grundlage kleiner, regionalisierter Datenbanken, in denen der jeweilige Verbrauch der Betreuungsstunden sowie die Abflüsse sonstiger

⁴⁵ a.a.O, S. 14.

⁴⁶ a.a.O, S. 15.

Mittel an andere Leistungserbringer zeit- und entscheidungsnah abgebildet sind. Damit stehen den Budgetverantwortlichen jederzeit und in großer Aktualität entscheidende Daten zum Zwecke der finanziellen Kontrolle und Steuerung der Kostenentwicklung in den einzelnen Sozialräumen zur Verfügung.⁴⁷

Der Landkreis St. Wendel ging bei der Einführung einer sozialraumbezogenen Budgetierung während der Modellphase in zwei Schritten vor: Im ersten Schritt wurde ein Gesamtbudget A auf der Basis der Ist-Ausgaben eines Referenzjahres für Einzellfallhilfen gem. §§ 19, 20, 23, 27-35, 41, 42 KJHG - bezogen auf die Modellsozialräume - als gültiges Budget für die Einzelfallhilfen des laufenden Jahres definiert. Hinzu kam ein festes Budget B (mit einem Fixbetrag) für die fallunspezifische Arbeit, das auf die Freien Träger des Trägerverbunds aufgeteilt wurde. Im zweiten Schritt wurde zwei Jahre später ein so genanntes "weiches" Budget für ambulante und teilstationäre Hilfen abgekoppelt (auch dieses Budget wurde auf der Basis des Referenzjahres berechnet) und als pauschales Budget den Freien Trägern in Form von Stundenkontingenten zur Verfügung gestellt (wiederum kam ein festes Budget B hinzu). Gegen Ende der Modellphase standen damit 90% der Gesamtmittel für fallgerichtete und 10% für fallungerichtete Arbeit zur Verfügung.

Seit Ausweitung auf den gesamten Landkreis werden schließlich 80% der Mittel in Form eines Betreuungsstunden-Kontingents der Freien Träger regional personalisiert. Die Mittel können sowohl für fallspezifische Hilfen als auch für fallungerichtete Arbeit eingesetzt werden. 20% des Gesamtbudgets sind als "nicht personalgebunden" definiert. Sie stehen flexibel verwendbar - etwa für den "Einkauf" von Leistungen bei anderen Trägern oder für weitere präventive Projekte - zur Verfügung. In der fallspezifischen Arbeit nicht benötigte Mittelgehen nicht verloren; sie können ebenfalls für präventive Maßnahmen eingesetzt werden. Zusätzlich zu den kontraktierten Betreuungsstundenkontingenten und den flexiblen sozialraumbezogenen Mitteln für die Freien Träger gibt es ein eigenes ASD-Budget (ebenso in Neunkirchen), das dieser zum Einkauf von Leistungen bei anderen Trägern oder für Fortbildung/Supervision verausgaben kann.

Ebenso wurde im Landkreis St. Wendel im Laufe der Modellzeit ein effektives und zeitnah wirksames System des Finanzcontrollings aufgebaut (und im Zuge dieser Maßnahme die Wirtschaftliche Jugendhilfe entsprechend umgebaut). Die alleinige Steuerungsverantwortung für die pauschalen Sozialraumbudgets liegt beim Jugendamt. Sie erfolgt über die Verrechnung der so genannten Fachleistungsstunden auf der Grundlage entsprechender Verwendungsnachweise der Freien Träger.

Das Finanzcontrolling beruht auf folgenden Merkmalen:

Art der Hilfe (Gruppe, Einzelfall, Projekt, Beratung),

⁴⁷ Vgl. Kümmel, V., Römisch, K., Sedo, M. (2005), S. 66 sowie Römisch, K. (2006), S. 83f.

- Beginn und Ende sowie Gesamttage der Maßnahme,
- Genehmigte Zeiteinheiten pro Monat in Stunden,
- Berechnete Zeiteinheiten pro Monat in Stunden,
- Pauschale Stunden für Projekte,
- Budgetbelastung in Stunden und
- Budgetbelastung gesamt in Euro.

Damit sind die zentralen Steuerungsgrößen jederzeit abrufbar, finanzierungsrelevante Entwicklungen können jederzeit abgebildet werden und ggf. nötige Reaktionen sind zeitnah möglich.⁴⁸

Steuerungsmechanismen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie zur Wirkungskontrolle

Die Implementierung geeigneter Steuerungsinstrumente bzw. -mechanismen zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in der sozialräumlichen Arbeit sowie zur Kontrolle der hierbei erzielten erwünschten bzw. auch der unerwünschten Wirkungen sind unerlässliche Voraussetzung für einen erfolgreich verlaufenden Umbauprozess. Dies gilt nicht nur für die Modell- oder Projektphase eines solchen Umbaus, sondern ebenso für die Zeit nach der Überführung in den Regelbetrieb.

Zum Tragen kommen diese Instrumente sowohl auf der Ebene der Organisationsstruktur, hinsichtlich der Mitarbeiterqualifizierung, bzgl. verbindlicher Verfahrensregelungen als auch in Bezug auf die Entwicklung geeigneter Mess- und Erhebungsinstrumente zur Wirkungsmessung und Wirkungskontrolle.

In allen Umbauvorhaben wurden in einer bestimmten Variante und auf unterschiedlichen Ebenen der Organisationsstruktur Steuerungs- und Koordinierungsgremien implementiert. Meist sind diese auf der obersten Organisationsebene angesiedelt und bestehen aus einer Steuerungsgruppe, der die Leitungsverantwortlichen der beteiligten Freien Träger, die Jugendamtsleitung, die Leitung der zuständigen Fachdienste oder regionalisierten Organisationseinheiten im Jugendamt sowie Vertreter des Jugendhilfeausschusses angehören.

getsteuerung" aufgefangen werden. Weil dieses Instrument sich als zu unflexibel erwies, um auf kurzfristig gemeldete Bedarfe zu reagieren, etablierte sich ein informelles System der telefonischen Absprache zwischen den freien Trägern auf der Ebene der Sozialraumteams, das offenbar überraschend reibungslos funktioniert (vgl. Abschlussbericht Celle, S. 96).

Für eine weiter sehr detaillierte Darstellung eines Finanzierungs- und Controllingmodells verweisen wir auf den Abschlussbericht des Modellprojekts der Residenzstadt Celle, das aber aus Platzgründen hier nicht weiter erörtert wird. Eine interessante Besonderheit stellt Celle insofern dar, dass hier zwar ein trägerbezogenes, aber kein sozialraumbezogenes Budget eingeführt wurde. Der zusätzliche Koordinierungsbedarf zwischen den freien Trägern zur Verteilung eines solchen Gesamtbudgets für das gesamte Stadtgebiet sollte zunächst durch die Installation einer "Arbeitsgruppe Bud-

In einigen Modellen gehören diesen Gremien (zumindest in der Erprobungs- bzw. Modellphase) auch Vertreter einer fachlichen oder wissenschaftlichen Projektbegleitung an (so z.B. in St. Wendel und Neunkirchen). Die zentrale Aufgabe der obersten Steuerungsebene besteht in der Entscheidung grundlegender konzeptioneller und struktureller Fragen, die wesentliche Bedeutung für den weiteren Verlauf des Umbauvorhabens haben.

In vielen Fällen wird zwischen dieser oberen Steuerungsebene und der operativen Basis, also den Sozialraumteams vor Ort, eine weitere Steuerungs- und Koordinierungsinstanz eingebaut, die in erster Linie die fachliche Umsetzung der konzeptionell bestimmten Standards der Sozialraumorientierung sowie die Kommunikation und den Informationsfluss zwischen den Sozialraumteams und der oberen Steuerungsebene gewährleisten soll. Solche Gremien wurden in St. Wendel und Neunkirchen (als "Koordinationsteams") oder auch in Celle (unter dem Namen "FAKT - Fachkoordinationsteam") bzw. in Berlin ("Fachliche Steuerungseinheit") etabliert. Nach unserer Kenntnis haben sich diese Gremien unter den Gesichtspunkten der fachlichen Qualitätssicherung und -entwicklung bewährt.

Aus den Steuerungsgremien heraus werden häufig eigene Organisationseinheiten, so genannte "Qualitätszirkel" (St. Wendel) oder "AGs/AKs Qualität" (Hannover, Celle) ausgegliedert, die sich gezielt mit Fragen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung beschäftigen.

Die Einbindung einer unabhängigen, erfahrenen Beratungsinstanz gehört in vielen Umbauprozessen ebenfalls zur steuerungsrelevanten Organisationsstruktur. So gab es in Neunkirchen eine fachliche Projektbegleitung zunächst durch GISA und später übernommen vom Beratungsbüro Römisch sowie eine wissenschaftliche Begleitung durch das ISM (Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz e.V.)⁵⁰ und in St. Wendel durch das Beratungsbüro Römisch und das iSPO-Institut Saarbrücken. In Celle sollte diese Aufgabe durch die Installation eines wissenschaftlichen Beirats erfüllt werden.

Idealerweise wird solch eine Beratung und Begleitung auch nach Beendigung der Modellphase und mit Ausweitung in die Fläche für einen gewissen Zeitraum beibehalten. Nach unserem Kenntnistand können wir dies allerdings nur für Neunkirchen und St. Wendel konstatieren.

Darüber hinaus lässt sich feststellen, das die zunächst für eine Modellphase installierten organisatorischen Steuerungselemente nach der Überführung in den Regelbetrieb

Das FAKT war in Celle nicht von Beginn an bereits konzeptionell vorgesehen, sondern entwickelte sich auf Initiative "von unten", wo der Wunsch nach einem solchen, stärker fachlich ausgerichteten Steuerungsgremium artikuliert wurde.

www.ism-mainz.de

häufig im Grundsatz beibehalten wurden, gelegentlich leicht modifiziert oder weiter ausdifferenziert.

Wichtige und wirksame inhaltliche Steuerungsinstrumente sind verbindliche Regelungen zur verlässlichen Organisation und Kontrolle von Verfahrensabläufen und Zuständigkeiten etwa auch hinsichtlich der Zusammenarbeit der vertretenen Institutionen in den einzelnen Gremien. Solche Regelungen sind Standard in allen genannten Modellen. Sie werden in Form von Verträgen, Kooperationsvereinbarungen, Zielvereinbarungen und Geschäftsordnungen praktiziert.

Neben der konzeptionellen Verankerung entsprechender Steuerungseinheiten in der Organisationsstruktur des umgebauten Jugendhilfesystems ist die Entwicklung eines effektiven Systems des Wirkungscontrollings eine Voraussetzung für die erfolgs- und nachhaltigkeitsorientierte Steuerung der Umbauprozesse. Wesentliche Aspekte eines solchen Controllingsystems bestehen in der Entwicklung von Zielsystemen, Zielvereinbarungen und in Kennzahlen zur Wirkungsmessung der Arbeit in den Sozialräumen sowie in der Entwicklung geeigneter neuer bzw. dem Einsatz bewährter vorhandener Mess- und Erhebungsinstrumente zur Wirkungsmessung und Wirkungskontrolle (anhand verlässlicher und gültiger, objektiv messbarer Kriterien). Auch Verfahren der internen und/oder externen Evaluation sind als sinnvolle und hilfreiche Ergänzungen anzutreffen.

Ein umfassendes und durchdachtes Konzept zum Wirkungscontrolling gab es in dem Umbauprozess in Celle. Die verschiedenen in dem Konzept integrierten Controllingverfahren bezogen sich auf die *Adressaten* der Jugendhilfemaßnahmen, auf die *Mitarbeitenden*, die *Finanzen* und auf die *Prozesse*. Auch die Leistungsempfänger wurden im Rahmen einer *Adressatenbefragung* mittels Fragebogen dreimal zu verschiedenen Qualitätsaspekten in den erhaltenen Hilfen zur Erziehung im Verlauf der Hilfe befragt. Ein halbes Jahr nach Ende der Hilfe erfolgt eine nochmalige Befragung zur Überprüfung der Nachhaltigkeit der Hilfewirkungen. Die Adressatenbefragung wird ergänzt durch eine *gegenseitige Mitarbeiterbefragung*, in der die beteiligten Fachkräfte des öffentlichen Trägers und der Freien Träger gegenseitig ihre im Hilfeplanverfahren erbrachten Leistungen einschätzen.

Die Wirkungskontrolle auf Prozessebene wird in Celle mittels des Verfahrens "Operatives Controlling Stadtteilprojekte" geleistet. Ziel dieses operativen Controllings ist die quantitative Abbildung der Angebotsstruktur in den beteiligten Stadtteilprojekten sowie die qualitative Weiterentwicklung der Projekte über Zielvereinbarungen und Kennzahlen.

Ein ähnliches Beispiel ist Hannover. Vgl. Kommunaler Sozialdienst der Landeshauptstadt Hannover, Trägerkooperation Hannover (2006), Reformprojekt "Umbau Hilfen zur Erziehung": Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Reformprojekt "Umbau Hilfen zur Erziehung" in Hannover.

Die Wirkungskontrolle mittels der angesprochenen Verfahren erfolgt in Celle anhand einheitlicher Steuerungs- und Prüfkriterien, den Kriterien S.M.A.R.T. ⁵² und AZOMP⁵³. S.M.A.R.T. steht hierbei für die Konkretisierung und Zielüberprüfung im Hilfeplanverfahren, aber auch für die Durchführungsplanung in kleinen Schritten und ist das Qualitätskriterium, das jedem Hilfeplan zugrunde liegt und das zur Überprüfung der Hilfeplanung durch die Fachaufsicht dient. AZOMP als Qualitätskriterium bezieht sich demgegenüber eher auf sozialräumliche, planerische Prozesse und die Projektplanung. Nach den AZOMP-Kriterien werden eingereichte Konzepte aus den Stadtteilprojekten von der Planungs- und Steuerungsgruppe überprüft und entschieden.

Last but not least sind Maßnahmen zur fachlichen Qualitätsentwicklung und sicherung in der unmittelbaren sozialraumbezogenen Arbeit für einen erfolgreichen Umbau und für das Erzielen der angestrebten Wirkungen sozialraumorientierter Jugendhilfe unabdingbar. Insbesondere kontinuierliche Fortbildungen für die Mitarbeitende in den Sozialräumen zu spezifischen Themen des sozialräumlichen Arbeitens oder zur Einübung neuer Methoden der kollegialen Fallberatung (zwischen den Mitarbeitenden der Freien Träger und des Jugendamts) spielen hierbei eine bedeutende Rolle. Auch themenzentrierte Workshops und Fachtagungen werden in diesem Zusammenhang als adäquate Mittel zur Qualitätsentwicklung eingesetzt werden.

Vergleichbare Maßnahmen zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sind in allen Modellbeispielen vorgesehen, wenn auch mit unterschiedlicher Gewichtung. Der Umbauprozess in Celle kann als Beispiel angeführt werden: Zu nennen sind gemeinsame Fortbildungen von Freien Trägern und ASD durch das ISSAP an der Universität Essen zu Themen der fallunspezifischen Arbeit und Sozialraumorientierung, ein Fachtag "Erziehungshilfe" mit dem Thema "Was sich verändert?", der u. a. auf wesentliche Fragestellungen aus Sicht der ASD-Mitarbeiter einging oder ein Fachkräfteaustausch der Freien und öffentlichen Träger der Erziehungshilfe der Städte Celle und Hannover, in dem die Mitarbeitenden aus beiden Städten die Möglichkeit hatten, ihre Erfahrungen zu reflektieren und voneinander zu lernen.

Ein innovatives und laut Abschlussbericht über das Modellprojekt besonders erfolgreiches Instrument zur Qualitätsentwicklung und Personalqualifizierung im Umbauvorhaben Celle soll zum Abschluss erwähnt werden: Unter dem Begriff der "Kontrollierten Praxis" wurde den Fachkräften in den Sozialräumen die Möglichkeit eröffnet, kleine selbst entwickelte Reflexionsprojekte umzusetzen, deren Themen, Umfang und Ausgestaltung sie selbst bestimmen konnten. Unterstützt wurden sie bei Bedarf vom wissenschaftlichen Beirat und der fachlichen Projektbegleitung. Die Idee mündete

S. = spezifisch (möglichst konkrete operationalisierte Zielsetzungen), M. = messbar (wann ist ein

Ziel erreicht), A. = akzeptabel (Bereitschaft zur Annahme der Ziele aus Sicht der Adressaten), R. =

XXIII

realistisch (Durchführbarkeit) und T. = terminiert (festgelegter zeitlicher Rahmen zur Zielerreichung).

A = Adressaten, Z = Ziele, O = Organisation (organisatorische Umsetzung), M = Methoden (fachliche Umsetzung) und P = Personen (Möglichkeiten freier Mitarbeiterressourcen).

schließlich in sechs Arbeitsgruppen zu den Praxisfeldern "Qualifizierungsprozess", "Sozialraumorientierung und Prävention", "Kooperationspartner", "Ressourcen", "Ambulante Hilfen" und "Flexibilisierung von Hilfen".

Trotz des (zusätzlichen) Zeitaufwandes ist die Möglichkeit zur freiwilligen Teilnahme an diesen "AGs Kontrollierte Praxis" rege genutzt worden. Insgesamt nahmen 49 Mitarbeiter/-innen aller beteiligten Träger teil; fast die Hälfte davon aus dem ASD. Dies, wie auch die Tatsache, dass das Verfahren aufgrund der äußerst positiven Erfahrungen und Erkenntnisse sowohl für die Fachkräfte wie auch für die Leitungsebene in der Folge in das Gesamtkonzept zur Qualitätsentwicklung in Celle aufgenommen wurde, ist unseres Erachtens eine interessante Anregung, ähnliche Ideen für andere Umbauvorhaben zu entwickeln und zu nutzen.

Prozessrelevante Umbaufaktoren

In den meisten Unterlagen sind prozessrelevante Aspekte aus der Arbeit der verschiedenen Umbauvorhaben nur am Rande erwähnt bzw. nur angedeutet.⁵⁴ Im Abschlussbericht zum Umbauvorhaben in Berlin finden sich Hinweise hinsichtlich der "Überlastung des Personals insbesondere in den zeitintensiven Anfangsphasen des Veränderungsprozesses" sowie zur noch nicht zufrieden stellenden "Neubestimmung bzw. Abstimmung der Rollen von Regionalleitungen und fachlichen Steuerungseinheiten"⁵⁵. Dies sind nur zwei Probleme, die in Varianten im Verlauf des Umbauprozesses auftreten können.

Generell kann davon ausgegangen werden, dass erste Schwierigkeiten und Irritationen bereits in einer frühen Modellphase auftreten. Jetzt gilt es z.B. eine Trägerauswahl für den Start in den Modellsozialräumen zu treffen. Es ist zu beobachten, dass Widerstände gegen das neue Vorhaben dann besonders groß sind, wenn viele sachfremde Entscheidungskriterien zum Tragen gekommen sind.

Ein weiterer prozessrelevanter Aspekt bezieht sich auf das Phänomen der Veränderungsängste gegenüber Neuem. Mag die bisherige Praxis noch so sehr in die Kritik geraten sein. Wenn es gilt, das gesicherte Feld langjähriger Praxis, hin zu neuen Konzeptansätzen und damit neuen Handlungsmustern und Alltagsabläufen zu verlassen, wird in der Regel erst einmal "nichts Gutes" vermutet.

Zu einer geschickten Modellentwicklung und -implementierung bzw. zum professionellen Implementierungsmanagement gehört deshalb eine gut abgewogene und aufeinander abgestimmte Informations-, Motivations- und Beteiligungsstrategie. Ein Modellvorhaben beginnt häufig nicht erst mit dem offiziellen Startschuss. Es gibt immer

-

Zur weitergehenden Informationsbeschaffung zu diesem Aspekt wurden deshalb themenbezogene (meist Telefon-)Gespräche mit Akteuren aus den Modellprojekten geführt.

Vgl. Abschlussbericht zum Projekt Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe (Projekt SRO) vom 9. Juli 2008, S. 14f.

eine Vorlauf- oder Nullphase. Weil sie in ihrer grundlegenden Wichtigkeit unterschätzt wird, passieren bereits hier Fehler, die später nur mühsam wieder behoben werden können.

Lösungen gilt es u.a. für diese Fragen zu finden:

- Ab wann und wie sollen welche Akteure welcher Ebenen einbezogen werden?
 (Ziel: "Aus skeptischen Beobachtern engagierte Beteiligte machen")
- Wie kann es gelingen, "Gewinner-Verlierer-Konstellationen zu vermeiden"?
- Mit welchem Maßnahmenbündel ist die Akzeptanz des Umbauvorhabens zu steigern und zu sichern?
- Wie k\u00f6nnen die Umbauziele so vermittelt werden, dass sich Ver\u00e4nderungs-\u00e4ngste und Neugierde auf neue Chancen und M\u00f6glichkeiten zumindest die Waage halten?

Neuralgische Prozesspunkte sind im Verlauf der Umsetzung des neuen Vorhabens unter anderem: die Implementierung einer Projektstruktur in der voraus beschriebenen Weise, die Besetzung der (Steuerungs-)Gremien, die Teambildung in den Sozialräumen, die Annäherungsprozesse zwischen Mitarbeitenden der Freien Träger und des öffentlichen Trägers, das Einüben neuer und effizient strukturierter Arbeitsabläufe. Nicht reibungsfrei gestaltet sich zudem häufig die so genannte "Überleitung von Alt-Fällen" in den Sozialräumen, aber auch die neue Praxis gemeinsamer Fallberatungen mit dem Ziel einer tragfähigen und einvernehmlichen Lösung.

Als gesicherte Erkenntnis kann gelten: Eine rechtzeitige (also möglichst früh beginnende) grundlegende Fort- und Weiterbildung aller Beteiligten (sowohl des ASD als auch der Freien Träger), möglichst als zyklisch sich wiederholendes bzw. aufeinander abgestimmtes Baukastensystem), steigert die Effizienz des Umbauprozesses und minimiert Konflikte und Frustrationen ganz erheblich. Sozialraumorientierte und präventive Jugendhilfe bedeutet nicht nur einen konzeptionell-organisatorischen Umbau. Es geht auch um einen Paradigmenwechsel in den Einstellungen und Haltungen ("in den Köpfen") aller Akteure und auf allen Ebenen.

Häufig unterschätzt bzw. nicht hinreichend beachtet wird auch, dass ein "Umbau im regionalen Jugendhilfesystem" auch den innerorganisatorischen Umbauprozess bei jedem der beteiligten Partner nach sich ziehen muss. Innerorganisatorische Missverständnisse und Konflikte sind dann die Folge. Die Sicht, "das Sozialraumkonzept hat Schuld", ist dann so nahe liegend wie kontraproduktiv.

Regression und Stagnation (u. U. begleitet von besonders intensiven Konflikten) drohen im Umbauprozess, wenn die Phase erreicht ist, in der "alte Regelungen und Abläufe" bereits zum Teil abgebaut worden sind (etwa hinsichtlich der Fallbearbeitung), neue Elemente aber noch nicht hinreichend ihre Wirkung entfalten. Jetzt gilt es, diese Reaktionen Ernst zu nehmen, gleichzeitig aber nicht der Verführung zu erliegen, den Prozess zu verlangsamen. Angeraten ist vielmehr, den Umbauprozess eher zügig

voranzutreiben. Das Etappenziel besteht darin, diese Phase möglichst bald überwunden zu haben.

Weitere immer wieder auftretende Probleme gibt es im Zusammenhang mit Personalfluktuation in den frühen Umbauphasen. Neue Mitarbeitende stellen dann die alten Fragen und zeigen die alten Befürchtungen, sie sind noch nicht in die Weiterbildung eingestiegen und verfügen damit noch nicht über das neue theoretische und methodische Rüstzeug, das die anderen bereits in der Anwendung üben. Weil das neue Gesamtsystem noch nicht verfestigt und konsolidiert ist (es auch noch nicht sein kann), führt all dies zu neuerlicher Verunsicherung. Die vorhandenen Mitarbeiter/-innen sind nicht in der Lage, den Neuen Sicherheit zu geben. Es ist das Gegenteil der Fall. Neue Mitarbeitende stecken die alten mit ihren Unsicherheiten an.

Generell kann die Faustregel gelten: Je unkonsolidierter ein Gesamtkonzept und seine Umsetzungsstrategie sind, je mehr Nachsteuerung - und dies geschieht häufig über Lösungen nach bearbeiteten Krisen und Konflikten - ist notwendig. Oder anders ausgedrückt: Ein Gesamtkonzept ist ein Arrangement von inhaltlichen, strategischen und prozessorientierten Faktoren. Die Umsetzung lediglich eines der Faktoren wird nicht zum Erfolg führen, aber - womöglich bei hohem Engagement - viel Reibungsverlust produzieren.

Vor diesem Hintergrund ist es nahe liegend und hoch wahrscheinlich, dass das Hinzuziehen erfahrener externer Beratungs- und Moderationsressourcen ein Umbauvorhaben inhaltlich und prozessbezogen optimiert, bzw. seine Effizienz steigert.

Tabellarische Zusammenfassung: Fördernde Faktoren für einen sozialraumorientierten Umbau der Jugendhilfe

Die folgende abschließende Tabelle⁵⁶vermittelt einen Überblick über die aus unserer Sicht erfolgsrelevanten Faktoren sozialraumorientierter, präventiver und lebenswelt-orientierter Jugendhilfekonzepte, die in den vorausgehend skizzierten Modellen und aus theoretischer Sicht von Bedeutung waren bzw. sind.

Quelle: iSPO-eigene Darstellung

Fördernde Faktoren für einen sozialraumorientierten Umbau der Jugendhilfe		
Erfolgskriterien	Wissenschaft	Praxismodelle
Trägermodell		
Ein-Träger-Modell (modifiziert) ⁵⁷	\square	
Mehr-Trägermodell (modifiziert)	\square	
Auswahl der Freien Träger		
Erfahrung im Sozialraum	✓	
Veränderungsbereitschaft		
Kooperationsbereitschaft		\square
Sozialräumliche Organisationsstrukturen		
sozialräumlich orientierte Veränderung der Arbeits- und Fachstrukturen aller Träger		\square
gemeinsame Sozialraumteams	\square	
"Netzwerker"		
weitere Sozialraumgremien		
Finanzierungsmodell + Finanzcontrolling		
sozialraumbezogenes (Träger-)Budget	\checkmark	
"weiches", nicht-gedeckeltes Budget	\square	
effektives u. zeitnahes Controllingsystem		\square
Steuerungsmechanismen		
Zentrales Steuerungsgremium		\checkmark
Fachliches Steuerungsgremium		\square
AG Qualitätssicherung		\checkmark
Externe Beratung/wissenschaftl. Begleitung		\square
Verträge, Vereinbarungen, Geschäftsord- nungen etc.		
Maßnahmen zur Wirkungskontrolle		
Maßnahmen zur fachl. Qualitätsentwicklung		
Prozessfaktoren		
sachbezogene Entscheidungskriterien für Trägerauswahl (s. o.)		\square
effiziente Informations-, Motivations- und Beteiligungsstrategie für alle Akteure		
frühe, kontinuierl., gemeinsame Fortbildungen		\square
Prozess begleitende Beratung und Moderation		I

-

Die farblichen Unterlegungen verweisen auf die näheren Ausführungen zu diesen Kriterien insbesondere in Kapitel 2.4.

Literatur

Apitzsch, Martin (2005): Geht nicht, gibst nicht. In: Jugendhilfe Spezial Diakonisches Werk Hamburg, Ausgabe 1/2005

Beywl, W./Schepp-Winter, E. (1999): Zielfindung und Zielklärung - ein Leitfaden. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, QS 21, Bonn S. 42ff. u. S. 81.

Budde, Wolfgang; Früchtel, Frank; Klausner, Maria; Rose, Gerd, Schätzel, Heinz; Stehle, Ulrike (2006): Sozialraumorientierte Jugendhilfe in Rosenheim - eine Stadt macht sich auf den Weg (www.petra-kelly-stiftung.de/sites/pdf-doku/SRorientierte Jugendhilfe Rosenheim AufsatzNDV Mai2006.pdf).

Budde, Wolfgang/Früchtel, Frank (2006): Chancen und Risiken eines Sozialraumbudgets. In: Sozial Extra, 30. Jg., Heft 6, S. 9-13.

Darius, S., Müller, H., Kügler, N. (2004): Das Neunkircher Modell. Evaluationsbericht zur ganzheitlichen, sozialraumorientierten und budgetierten Jugendhilfe Neunkirchen, Mainz: ism.

Fröhlich-Gildhoff, K., Rönnau-Böse, M. (2009): Resilienz, München 2009,

Groß, D., Pöhland, Ch., Bitterlich, M. (2006): Sozialraumorientierte Jugendhilfe im Landkreis St. Wendel. Abschlussbericht der Wissenschaftlichen Begleitung, Saarbrücken: iSPO-Institut.

Hinte, W. (1999): Fallarbeit und Lebensweltgestaltung - Sozialraumbudgets statt Fallfinanzierung, in: Soziale Praxis 1999. S. 82ff.

Hinte, W. (2000): Erziehungshilfe in der Lebenswelt: Sozialräumliche Finanzierungsformen als Einstieg in eine bessere Jugendhilfe, in: Forum Erziehungshilfen 2000, S. 132 ff.

Hinte, W. (2001): Lebenswelten gestalten oder Fälle verwalten - Wohin steuert die Jugendhilfe? Festvortrag anlässlich des 100-jährigen Bestehens des Kinderschutz und Mutterschutz e.V. am 03. März 2001; (http://www.kinderschutz.de/local/media/File/hinte_01.pdf).

Hinte, W. (2002): Sozialraumorientierung - den eigenen Tunnelblick mit der Weite des Raumes verwechseln? In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit 5/2002, S. 366 - 372.

iSPO-Institut (2008): Zwischenbilanz zum Projekt "Weiterentwicklung der Jugendhilfe im Landkreis Merzig-Wadern: 'Lebensweltorientierte und sozialraumbezogene ambulante und teilstationäre Jugendhilfe' Protokoll zum Workshop am 2. September 2008, Römische Villa-Borg, Saarbrücken: iSPO-Institut

Kommunaler Sozialdienst der Landeshauptstadt Hannover, Trägerkooperation Hannover (2006), Reformprojekt "Umbau Hilfen zur Erziehung": Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im Reformprojekt "Umbau Hilfen zur Erziehung" in Hannover.

Kommunaler Sozialdienst der Landeshauptstadt Hannover (2007), Vertrag zur Durchführung ambulanter Hilfen zur Erziehung und ambulanter Hilfen für junge Volljährige in der Landeshauptstadt Hannover.

Kommunaler Sozialdienst der Landeshauptstadt Hannover - Fachbereich Jugend und Familie und freie Träger der Hilfen zur Erziehung (2008), HEiS-Projekt: Hilfen zur Erziehung im Stadtteil: Übersicht über das Projekt; Stand Juli 2008.

Krölls, A. (2001): Die Sozialraumbudgetierung aus jugendhilfepolitischer und jugendhilferechtlicher Sicht. Ein rechtswidriges Sparprogramm mit fragwürdigem jugendhilfepolitischem Nutzen. Überarbeitete Fassung eines Vortrags, gehalten am 09.07.2001 im Rahmen der Fachtagung der FH Nordostniedersachsen, Fachbereich Sozialwesen "Sozialraumorientierung: Neue Perspektiven für die Soziale Arbeit?"

Kümmel, V., Römisch, K., Sedo, M (o.J.).: Neunkirchen - ein Landkreis für Familien. Sozialräumliche Kinder- und Jugendhilfe in Neunkirchen. (<u>www.beratungsbueroroemisch.de/uploads/neunkircher_modell.pdf</u>).

Kümmel, V., Römisch, K., Sedo, M. (2005): Der Sozialraum als Steuerungsgröße - wirkungsorientierte Steuerung der Jugendhilfe am Beispiel des Landkreises Neunkirchen/Saar. In: Dokumentation der E&C Zielgruppenkonferenz vom 26. und 27. April 2005 in Stuttgart: "Der Sozialraum als Steuerungsgröße - Strategien stadtteilbasierter kommunaler Steuerung in Soziale Stadt/E&C-Gebieten", S. 63 - 70.;

Lüttringhaus, Maria/Streich, Angelika (2011): Das Modell der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung in der Jugendhilfe. In Jugendhilfe, 49. Jg, 1/2011, Trends und Berichte S. 397-415.

Maschke, Achim (2005), Erste Erfahrungen aus Hannover: Umbau - Hilfen zur Erziehung. Vortrag. In: Berlin, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport, Fachtagung vom 28.10.2005: Aspekt Sozialraumorientierung - Praktische Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilisierung Stationärer Hilfen für 12 bis 17jährige, S. 30-44.

Meyer, V., Römisch, K., Sedo, M. (2006): Sozialräumliche Jugendhilfe im ländlichen Raum. Umsetzung des Modellprojekts "Jugendhilfe St. Wendeler Land". In: Das Jugendamt, Heidelberg: Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht, 79, (2006), Nr. 5, S.225 – 230.

Münder, Johannes (2001): Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht. Rechtsgutachten im Auftrag von IGFH und SOS-Kinderdorf e.V. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hg.): Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand. Rechtliche und sozialpädagogische Bewertungen zu einem Reformprojekt in der Jugendhilfe, München, S. 6 - 124.

OVG Hamburg, Beschluss vom 10.11.2004, AZ: 4 BS 388/04.

Residenzstadt Celle, Niedersächsisches Landesamt für Soziales, Jugend und Familie - Landesjugendamt (2005): Abschlussbericht des Modellprojektes Sozialräumliches

Arbeiten und Sozialraumbudgetierung. Ein Modellversuch der Stadt Celle mit finanzieller Unterstützung des Landes Niedersachsen.

Römisch, K. (2006): Die sozialräumliche Steuerung der Hilfen zur Erziehung - Das Neunkircher Modell, In: E&C Zielgruppenkonferenz "Die Soziale Stadt für Kinder und Jugendliche - Kommunale Strukturen, Standards und Bedingungen für die Entwicklung sozialer Brennpunkte". Dokumentation der Veranstaltung vom 23. und 24. Mai 2006 in Berlin, S 82 - 89.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport: 2. Fachpolitischer Diskurs 2003 "Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe"; Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung: Abschlussbericht zum Projekt Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe (Projekt SRO) (http://www.berlin.de/imperia/md/content/senjugend/jugendpolitik/sozialraumorientierung/-abschlussbericht_sro_2008.pdf)

Stadt Rosenheim, Amt für Kinder, Jugendliche und Familien: Entwurf vom 02. Januar 2008 zum Grundlagenvertrag "Sozialraumorientierte Jugendhilfe" (Erste Fortschreibung des Vertrages vom 28. 04. 2005)

Trees, H. (2000): Stichworte Prävention – Sozialraumorientierung, in: Reihe Konzeptentwicklung der Kinder- und Jugendhilfeabteilung des Rauhen Hauses, Bd. 1, 2000, S.1 ff.

VG Hamburg, Beschluss vom 5.8.2004, AZ: 13E2873/04.

VG Berlin, Beschluss vom 19.10.2004, AZ: 18A404.04.

VG Lüneburg, Beschluss vom 20.12.2005, AZ: 4B 50/05.

Zander, M. (2008): Armes Kind – starkes Kind? Die Chance der Resilienz, Wiesbaden.

Zander, M. (Hrsg.) (2011): Handbuch Resilienzförderung, Wiesbaden.