



Evaluation der Rahmen- konzeption Sozialraum- orientierung

Impressum**Herausgeber**

Organisationsberatungsinstitut Thüringen – ORBIT e. V.

Ernst-Abbe-Straße 18

07743 Jena

www.orbit-jena.de

Telefon: (+ 49) 03641 / 554 038 900

Fax: (+ 49) 03641 / 554 038 901

Verantwortlich

Fabian Kötsche

Ines Morgenstern

Redaktionsschluss

Juli 2020

INHALT

1	Ausgangssituation des Auftrages	5
2	Evaluation.....	6
2.1	Fragestellungen und Ziele	6
2.1.1	Beratung des Auftraggebers bei der Vorbereitung der Evaluation.....	6
2.1.2	Finalisierung des Evaluationskonzeptes sowie von Zielen und Erkenntnisinteressen	7
2.2	Methodische Umsetzung der Untersuchung.....	8
2.2.1	Dokumentenanalyse	8
2.2.2	Leitfadeninterviews.....	8
2.2.3	Transkription und Datenauswertung	10
2.2.4	Bericht	10
3	Evaluationsergebnisse	11
3.1	Grundlagen und Rahmenbedingungen der Sozialraumorientierung.....	11
3.1.1	Kooperation der Akteure.....	12
3.1.1.1	Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag.....	14
3.1.1.2	Untersuchungsergebnisse	18
3.1.1.3	Fazit.....	22
3.1.2	Einbindung der Regelangebote	23
3.1.2.1	Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag.....	24
3.1.2.2	Untersuchungsergebnisse	24
3.1.2.3	Fazit.....	27
3.1.3	Personelle Situation des ASD	30
3.1.3.1	Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag.....	32
3.1.3.2	Untersuchungsergebnisse	33
3.1.3.3	Fazit.....	36
3.2	Netzwerkarbeit.....	38
3.2.1	Fallübergreifende und fallunabhängige Arbeit	38
3.2.1.1	Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag.....	38
3.2.1.2	Untersuchungsergebnisse	39
3.2.1.3	Fazit.....	39
3.2.2	Netzwerker/innen	40

3.2.2.1	Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag.....	40
3.2.2.2	Ergebnisse der Befragung.....	40
3.2.2.3	Fazit.....	42
3.2.3	Netzwerkbudget.....	43
3.2.3.1	Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag.....	43
3.2.3.2	Ergebnisse der Befragung.....	43
3.2.3.3	Fazit.....	45
3.3	Kollegiale Beratung.....	47
3.3.1	Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag	47
3.3.2	Ergebnisse der Befragung.....	48
3.3.3	Fazit.....	52
4	Handlungsempfehlungen.....	54
4.1	Handlungsempfehlungen auf struktureller Ebene	54
4.2	Handlungsempfehlungen auf operativer Ebene	55
	Literaturverzeichnis	58

1 AUSGANGSSITUATION DES AUFTRAGES

Norderstedt hat seit 2005 den Status einer großen kreisangehörigen Stadt im angrenzenden Landkreis Segeberg. Für die Verwaltungsstrukturen hat dies direkte Auswirkungen, da es mit diesem Zeitpunkt erforderlich gewesen ist, bestimmte Verwaltungsaufgaben eigenständig zu realisieren, wozu auch die Aufgaben des örtlichen Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe und damit die Einrichtung eines Jugendamtes im Jahr 2007 zu zählen sind.

Die Stadt Norderstedt hat sich entschlossen, mit dem 01.01.2014 Teile der Kinder- und Jugendhilfeaktivitäten mithilfe eines sozialräumlichen Planungsansatzes zu realisieren. Hierfür maßgeblich ist ein Beschluss des Jugendhilfeausschusses vom 08.12.2011, wonach die Jugendhilfe der Stadt Norderstedt auf sozialräumliche Strukturen umzustellen ist. Diesem folgte eine Reihe von Aktivitäten zur Erstellung und Implementierung eines entsprechenden Konzeptes. Hierzu gehören

- die Etablierung einer internen Steuerungsgruppe bestehend aus Mitarbeiter/innen und führenden Personen der Verwaltung des Jugendamtes,
- die Initiierung einer Lenkungsgruppe bestehend aus Vertreter/innen der freien Träger, der Verwaltung und anderer Institutionen,
- die externe Prozessbegleitung durch das Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) sowie
- die Qualifikation der Handelnden durch das LüttringHaus-Institut für Sozialraumorientierung, Quartier- und Case Management (DGCC).

Die Ergebnisse des oben umrissenen Prozesses flossen in die hier zu evaluierende Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung, welche bei Redaktionsschluss mit Stand 08.04.2013 vorgelegen hat, ein. Genanntes Konzept nimmt mithilfe einiger Eckpunkte die Formierung des Norderstedter Sozialraumorientierungskonzeptes vor. Dies betrifft unterschiedliche strukturelle und inhaltliche Zielsetzungen, was untenstehend exemplarisch verdeutlicht ist:

inhaltlich	strukturell
<ul style="list-style-type: none"> • Willensorientierung bei Hilfestellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufteilung des Stadtgebietes in vier Sozialräume
<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Mehrfachhilfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung bürgerschaftlichen Engagements insbesondere innerhalb der Sozialräume
<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung sozialräumlicher sozialer und materieller Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenreduzierung durch Vermeidung teurer (stationärer) Hilfen
<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung niederschwelliger Angebote durch ein fallunabhängiges Budget 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration stationärer Hilfen in sozialräumliche Hilfestrukturen

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Selbsthilfe und Eigeninitiative der Betroffenen | <ul style="list-style-type: none"> • Intensive Zusammenarbeit zwischen den öffentlichen und freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe |
|---|---|

2 EVALUATION

2.1 Fragestellungen und Ziele

Wie bereits angedeutet, hat sich die Stadt Norderstedt entschieden, nach einer längeren Phase der Umsetzung des Sozialraumorientierungskonzeptes die bisherigen Erfahrungen zu erfassen und im Rahmen einer systematischen Evaluation prüfen zu lassen. Die Auftragserteilung erfolgte Ende des Jahres 2017. Das durch das Organisationsberatungsinstitut Thüringen e.V. (ORBIT) vorgelegte Angebot umfasste zwei wesentliche Bestandteile: die Beratung des Auftraggebers bei der Vorbereitung der Evaluation und die Durchführung der Evaluation selbst.

2.1.1 Beratung des Auftraggebers bei der Vorbereitung der Evaluation

Bei Auftragserteilung Ende des Jahres 2017 bestand seitens der Stadt Norderstedt ein Interesse, die bisherige Umsetzung der Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung evaluieren zu lassen. Zu diesem Zweck hatte eine verwaltungsinterne Steuerungsgruppe bereits ein Set potentieller Indikatoren bzw. Daten entwickelt, welches in die Entwicklung des Angebotes und des ursprünglichen Konzeptes einfließen.

Das ursprüngliche Konzept sah vor, vor allem die auf den Einzelfall bezogenen Aspekte von Sozialraumorientierung wie Willens- und Ressourcenorientierung, Ganzheitlichkeit, „Hilfen aus einer Hand“, Passgenauigkeit von Hilfen, SMARTe Zielformulierung, etc. in den Blick zu nehmen. Zusätzlich sind strukturelle Aspekte wie die Nutzung von Netzwerken, die Nutzung des Sozialraumbudgets oder die Zusammenarbeit der Sozialraumakteure als Schwerpunkte formuliert worden. Im weiteren Prozess hat ORBIT diesen Vorschlag weiterentwickelt und mit dem Auftraggeber abgestimmt. Das so gefasste Vorgehen sah eine ausgeprägte Datentriangulation vor, wobei vor allem fallbezogene Daten der analogen Fallakten und der digitalen Falldate ndokumentationssoftware genutzt werden sollten.

Im Zuge der weiteren Abstimmungen stellte sich heraus, dass aufgrund unterschiedlicher struktureller Herausforderungen v.a. seitens des Auftraggebers in den Jahren 2018 und 2019 nicht mit der Umsetzung der Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung in ihrer vollständigen Ausprägung zu rechnen sei, was sich mittelbar auch auf die Fallbearbeitung und -dokumentation seitens des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) auswirkte. Insofern war die zunächst designierte Datenquelle LogoData nicht verwendbar. Auch erübrigte sich die Evaluation v.a. auf der Ebene der Einzelfälle, da davon auszugehen war, dass bestimmte inhaltliche Erwartungen der Sozialraumorientierung

ohnehin nur eingeschränkt zur Anwendung kommen, wofür in erster Linie eine starke Personalfuktuation und Langzeiterkrankungen maßgeblich gewesen sind. Das ursprünglich entwickelte Konzept ist in der Folge dieser Einschätzungen auf Wunsch des Auftraggebers abgewandelt worden.

2.1.2 Finalisierung des Evaluationskonzeptes sowie von Zielen und Erkenntnisinteressen

Das Ende 2018 bzw. zu Beginn des Jahres 2019 angepasste und letztlich auch realisierte Untersuchungskonzept sieht in erster Linie die Nutzung qualitativer Interviews vor, was in der Folge noch genauer ausgeführt wird. In Abstimmung mit der Verwaltung und dem Jugendhilfeausschuss der Stadt Norderstedt sind die vormals eher einzelfallbezogenen Ziele bzw. Erkenntnisinteressen in Richtung struktureller bzw. ablaufbezogener Voraussetzungen und teilweise auch Auswirkungen der Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung abgewandelt worden. Somit ist die Evaluation vor allem auf der Strukturebene aussagefähig. Die zwei wesentlichen untenstehend aufgeführten Untersuchungsziele sind vor allem mit Blick auf die für das Jahr 2020 angestrebte Fortschreibung der Rahmenkonzeption sowie den Abschluss neuer Verträge mit den Sozialraumträgern ausgerichtet.

Untersuchungsziele

- Erhebung der bisherigen Umsetzungserfahrungen beteiligter Akteure/innen hinsichtlich der Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung
- Schaffung einer empirischen Datengrundlage zur Fortschreibung der Rahmenkonzeption bis zum Ende des Jahres 2020

Die obenstehenden Erkenntnisinteressen sind durch eine Reihe von Leitthemen unteretzt worden:

- Veränderungen innerhalb der Sozialräume im Zuge der Einführung des Konzeptes sowie Auswirkungen auf sozialräumliche Netzwerke
- Auswirkungen auf individuelle Hilfeprozesse
- Auswirkung und Umsetzung der Abstimmungsebenen 1 und 2
- Umsetzung der Tätigkeiten der Sozialraumteams (Ebene 3)
 - fallübergreifende und fallunspezifische Arbeit
 - Sozialraumbudgets bzw. Netzwerkelder
 - Kollegiale Beratung
 - Netzwerker/innen

2.2 Methodische Umsetzung der Untersuchung

ORBIT nutze zur Annäherung an die benannten Erkenntnisinteressen ein mehrstufiges Vorgehen, welches aus aufeinander aufbauenden Schritten besteht und auf unterschiedliche Datenquellen zugreift.

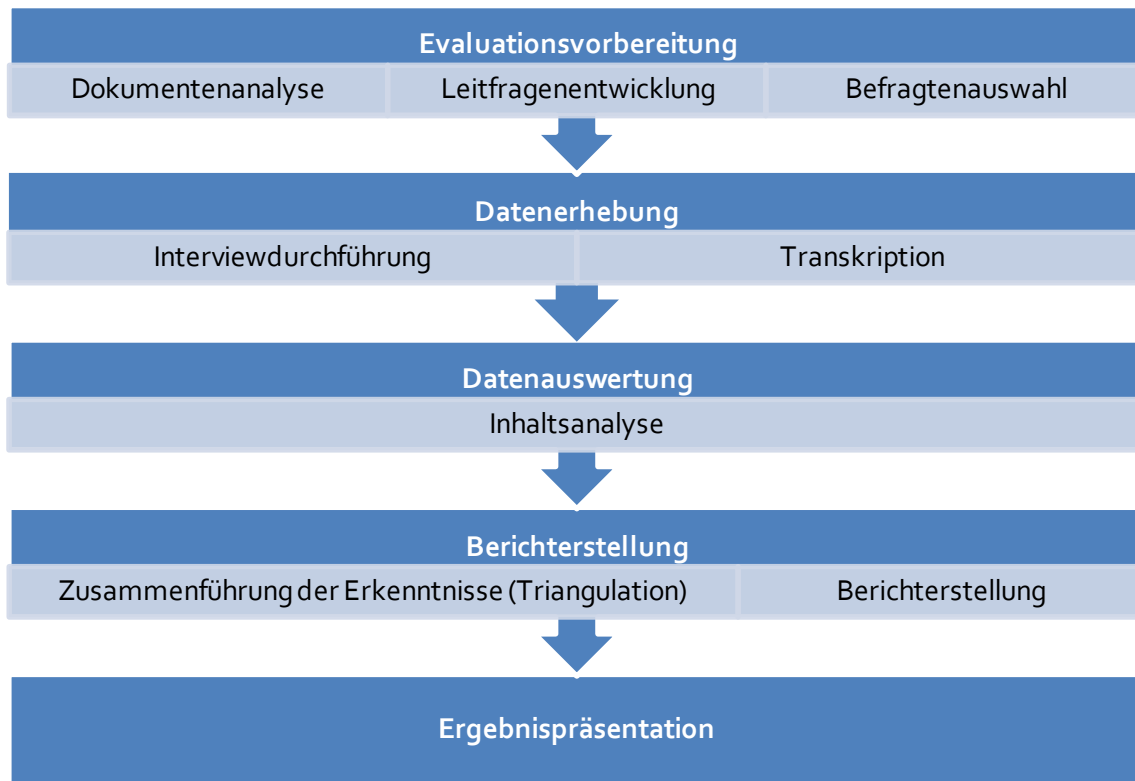


Abbildung 1: Übersicht über wesentliche Evaluationsschritte

2.2.1 Dokumentenanalyse

Die Grundlage der Untersuchung bildete die Analyse relevanter Dokumente. Diese soll zum einen grundlegende Informationen der bisherigen Projektumsetzung vermitteln und zum anderen die Leitfragenerstellung vorbereiten. Im Mittelpunkt der Analyse standen die Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung, die Leitlinien für die Zusammenarbeit der Akteure in den Sozialräumen, die Anlagen zur Rahmenkonzeption, der Rahmenvertrag zwischen der Stadt und den Sozialraumträgern, der Antrag zur Beantragung von Netzwerkgeldern sowie die FAQ der Stadt Norderstedt zum Thema Sozialraumorientierung.

2.2.2 Leitfadeninterviews

Die durchgeführte Untersuchung stützt sich primär auf Methoden der qualitativen Sozialforschung, um die differenten Hintergründe und Umsetzungserfahrungen in den vier Sozialräumen ergründen zu können. Leitfadeninterviews basieren auf einer Reihe vorab formulierter, offener Fragen, die den Befragten in einem relativ festgelegten Ablauf präsentiert werden. Die Befragten können sich dann in freier Rede zur jeweiligen

Frage positionieren. Dies ermöglicht den verschiedenen Akteuren/innen, ihre jeweiligen Perspektiven und Bedeutungszuschreibungen zu formulieren und individuelle Wertungen vorzunehmen.

Die Erstellung des Leitfadens erfolgte in Abstimmung mit der Stadt Norderstedt. Die Basis der Fragen bildeten theoretische Vorüberlegungen, die zuvor von der Stadt Norderstedt zugearbeiteten Erkenntnisinteressen bzw. -schwerpunkte, Erkenntnisse aus den Vorbesprechungen mit dem Auftraggeber sowie die Ergebnisse der Dokumentenanalyse. Die Durchführung der Befragung erfolgte vor Ort bzw. im Face-to-Face-Kontakt. Die Interviews waren für eine Gesprächsdauer von 60 bis 90 Minuten als Einzel- und Gruppeninterviews konzipiert. Die Befragten erhielten vor der eigentlichen Befragung Informationen via E-Mail zum Ablauf bzw. zu den Rahmenvorgaben der Befragung (Dauer, Anonymität, Vermeidung von Störungen, Bedeutung der Leitfragen, etc.). Es erfolgte die Vereinbarung von Interviewterminen mit allen Befragten. Zum Zwecke der späteren Datenauswertung sind alle Interviews aufgezeichnet worden.

Bei der Auswahl der zu befragenden Personen wurde vor allem berücksichtigt, welche Informationen zu erheben sind und welche Akteure/innen über welche Informationen/Kenntnisse hinsichtlich der formulierten Untersuchungsfragen verfügen (können). Insofern ist von einer sehr gezielten Auswahl der Befragten zu sprechen. Diese erfolgte in enger Abstimmung mit der Stadt Norderstedt. Zentral für die Befragtenauswahl war vor allem die Repräsentation aller Sozialräume sowie aller professionellen Akteursgruppen. Damit konnte innerhalb der Befragung eine Triangulation der Sichtweisen/Perspektiven angelegt werden, welche im Zusammenspiel mit der Triangulation unterschiedlicher Methoden (Dokumentenanalyse und Leitfadeninterviews) die Daten- bzw. Informationsdichte und damit die Aussagekraft der Untersuchung hebt.

Während der praktischen Umsetzung ließen sich alle Befragungen wie intendiert durchführen. Die untenstehende Tabelle zeigt die realisierten Interviews.

Funktion der Befragten	Anzahl	Dauer je Interview geplant (min)
Einzelinterviews		
Leitungen Sozialraumträger	6	60
Koordinator Schulsozialarbeit	1	60
Gruppeninterviews		
Pädagogische Fachbereichsleitungen	1	90
Mitarbeiter/innen ASD	1	90
Netzwerker/innen	1	90
Mitarbeiter/innen Träger ambulante Hilfen	1	60
Mitarbeiter/innen Träger stationäre Hilfen	1	60
Mitarbeiter/innen OKJA	1	60
Koordinatoren/innen OKJA	1	60

Tabelle 1 Befragte Personen

2.2.3 Transkription und Datenauswertung

Die Transkription aller Interviews erfolgte durch entsprechend unterwiesene wissenschaftliche Hilfskräfte der Friedrich-Schiller-Universität Jena bzw. der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Dabei kam ein Regelsystem zur Anwendung, welches ausschließlich verbale Bestandteile der Aufzeichnungen berücksichtigt und sprachliche Wendungen etc. außen vorlässt.

Die gewonnenen Interviewdaten wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Im Laufe der Inhaltsanalyse sind sowohl strukturierende als auch bewertende Vorgehensweisen zur Anwendung gekommen. In der Phase der Strukturierung erfolgte zunächst die Sichtung und thematische Codierung des Materials, in einer zweiten Phase dann die Feingliederung der so gewonnenen Kategorien. Dies diente primär der Deskription der durch die Interviewpartner/innen dargestellten Informationen. Aufbauend auf der Strukturierung ist zudem eine Bewertung bzw. Einordnung der Daten durchgeführt worden. Deren Grundlage stellen die Erkenntnisinteressen des Auftraggebers, die Dokumentenanalyse, die Vorgespräche mit dem Auftraggeber sowie der aktuelle Diskurs zum Thema Sozialraumorientierung dar. Die eigentliche Evaluation erfolgte dann zum einen durch die Beschreibung der Äußerungen der Befragten und zum anderen durch den Abgleich mit Anforderungen der Rahmenkonzeption bzw. der begleitenden Dokumente sowie am Stand der Fachdiskussion.

2.2.4 Bericht

Der vorliegende Bericht fasst alle wesentlichen Erkenntnisse zusammen. Die Gliederung der Ergebnisdarstellung (Kapitel drei) folgt den inhaltlichen Fragestellungen/Schwerpunkten des Auftraggebers. In Kapitel vier finden sich eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung bezogen auf die Fragestellungen.

3 EVALUATIONSERGEBNISSE

3.1 Grundlagen und Rahmenbedingungen der Sozialraumorientierung

Sozialraumorientierung als konzeptioneller Zugang in der Kinder- und Jugendhilfe wird seit Mitte der 1990er Jahre in Deutschland in der Fachöffentlichkeit diskutiert und in etlichen deutschen Städten umgesetzt. Dabei soll es darum gehen, über die normale Einzelfallhilfe des ASD hinaus die Lebenswelt der Kinder, Jugendlichen und deren Familien in den Blick zu nehmen und in dieser, Verhältnisse zu schaffen, die es gerade Menschen in schwieriger Lebenslage ermöglicht besser zurecht zu kommen. Dementsprechend zählen zu den Grundlagen der Sozialraumorientierung:

- Vernetzung und Kooperation verschiedener Dienste,
- Zielgruppen- und bereichsübergreifendes Arbeiten,
- Orientierung am Willen der Menschen,
- Aktivierende Arbeit vor betreuender Tätigkeit
- Selbst erreichbare Ziele unter Verwendung sozialräumlicher und personeller Ressourcen definieren
- subjektzentrierte und lebensraumbezogene Lebensweltgestaltung. (Fürst und Hinte 2017, S. 299)

Dem „SONI-Modell“ nach Früchtel und andere sind demnach vier Ebenen in die Betrachtungen etablierter Strukturmerkmale in Betracht zu ziehen: Sozialstruktur, Organisation, Netzwerk und Individuum.

SONI-Modell	Ebene der Umwelt (kontext- und inklusionsbezogene Intervention)	Ebene der Problemlösung (personen- und hilfebezogene Intervention)
Ebene des Systems: Intervention als Steuerung des Hilfesystems und seiner Bedingungen	Sozialstruktur <u>Einmischungsmodell</u> Erschließung politischer Ressourcen	Organisation <u>Form-Follows-Function</u> Raumbezug, Flexibilisierung, Adressatensteuerung, Finanzierungsmodelle
Ebene der Lebenswelt: Intervention als Interaktion mit Adressaten und ihrer Umwelt	Netzwerk <u>Crowding-In-Modell</u> Fallunspecifische Arbeit Inklusion	Individuum <u>Stärkemodell</u> Ressourcenorientierung Arbeit mit dem Willen Heimspiele

Tabelle 2 „SONI-Modell“ In Anlehnung an (Früchtel et al. 2013a)

Die in diesem Modell benannten Elemente finden sich alle in der Rahmenkonzeption zur Sozialraumorientierung der Stadt Norderstedt wieder und werden im Folgenden näher betrachtet.

3.1.1 Kooperation der Akteure

In diesem ersten Abschnitt soll die Zusammenarbeit der Akteure im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen.

Aus **normativer Sicht** ist eine Fokussierung auf Kooperation und Zusammenarbeit der Akteure, wie oben schon benannt, als äußerst sinnvoll anzusehen bzw. mit den theoretischen Annahmen des Ansatzes der Sozialraumorientierung zu begründen. Eine allgemeine Definition von Kooperation beschreibt diese als eine besondere Handlungsform, um eine Aufgabe, welche allein nicht zu bewältigen wäre, gemeinsam durch aufeinander bezogene Aktivitäten zu erreichen. Eine Leistungserstellung erfolgt nach diesem Verständnis in Arbeitsteilung. (Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge 2017, S. 522) Die Anforderung zur Kooperation ergibt sich dabei direkt aus den Prinzipien der Sozialraumorientierung. Hilfen sollen demnach insbesondere

- sozialräumliche Ressourcen des Betroffenen einschließen und integrieren,
- bereichs- und zielgruppenübergreifend sein und
- unterschiedliche soziale Dienstleistungen integrieren. (Hinte 2009, S. 21)

Diese normativen Formulierungen verweisen auf den zuvor angedeuteten Aspekt der kooperativen Arbeitsteilung bei der Leistungserstellung: Die wechselseitige Kenntnis und Nutzbarkeit der Potentiale der professionellen und nicht-professionellen Akteure im Sinne von Sozialraumorientierung findet in der Kooperation ihre wichtigste Voraussetzung. Nicht zuletzt gilt Vernetzung als Qualitätsmerkmal professioneller Sozialer Arbeit. Die Anforderungen an Kooperation im Rahmen von sozialraumorientierter Kinder- und Jugendhilfe sind recht weitgefasst: Die Aktivitäten sollten sich auf unterschiedliche kommunale Politik-, Leistungs- bzw. Handlungsfelder erstrecken, die zunächst nicht unmittelbar etwas mit Kinder- und Jugendhilfe zu tun haben, müssen. Genannt wird hierbei eine Vielzahl unterschiedlicher Anlaufstellen (Hinte 2008, S. 10–11):

- andere kommunale Ämter und Behörden,
- Stadtplanung,
- Schulpolitik,
- lokale Beschäftigungspolitik,
- Wohnungspolitik bzw. –unternehmen,
- Wirtschaftsförderung und lokale Unternehmen.

Neben solchen eher formalisierten Kooperationspartnern/innen lassen sich auch Hinweise auf die Ausweitung des Kreises der Kooperationspartner auf beispielsweise sportliche, konfessionelle, religiöse, kulturelle oder zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse, Vereine bzw. Organisationen, also Akteure, die grundsätzlich Einfluss auf das Zusammenleben bzw. die Struktur des Sozialraumes haben könnten, finden (Hinte 2008, S. 11). Eine darüberhinausgehende Auslegung des Kooperationsgedankens

erstreckt sich auf alle Bewohner/innen eines Sozialraumes im Sinne deren sozialer Gebundenheit bzw. Integration in denselben: Diese könnten all esamt Adressaten Sozialer Arbeit werden, wobei dies sowohl als Klienten, aber auch als Volunteers, politische Unterstützer, Sponsoren, hilfsbereite Nachbarn erfolgen kann. In jedem Fall würde jedoch das Ziel lauten, auf diese Weise sozialräumlich integrierte Hilfs- und Unterstützungsangebote zu erreichen. (Früchte et al. 2013b, S. 13)

Neben der dargestellten eher operativen Kooperationsebene empfiehlt sich die Kontraktierung der Beziehung der wichtigen Kooperationspartner auf strategischer Ebene: „Um den zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Anbahnung, Durchführung, Kontrolle und Anpassung interorganisatorischer Vereinbarungen zur kooperativen Planung und Erbringung erzieherischer Hilfen in Sozialraumteams auf das Notwendigste zu reduzieren, wird ein Leistungsvertrag abgeschlossen.“ (Noack 2015, S. 121) Der Kontrakt umfasst dabei beispielsweise Zielstellungen der Zusammenarbeit, einzuhaltende Standards und Indikatoren sowie den Umfang und den finanziellen Ausgleich der zu erbringenden Leistungen. Diese und andere Regelungen dienen in erster Linie der Erzeugung von Handlungssicherheit. (Noack 2015, S. 121) Grundsätzlich sollte die Zusammenarbeit zwischen Kostenträger und Leistungserbringer so angelegt sein, dass eine Verfahrens- bzw. Durchführungsverantwortung erzielt werden kann. (Noack 2015) Unter Umständen empfiehlt sich auf dieser Ebene die gesonderte Moderation der Leistungsbeziehung zur Herausbildung und/oder Stärkung der Vertrauensbeziehung. (Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge 2017, S. 522)

In der Literatur finden sich zudem recht deutliche Hinweise auf die Zusammensetzung von Sozialraumteams: „Unter einem Sozialraumteam versteht man im Bereich der Erziehungshilfe eine feste Gruppe von Fachkräften, die für ein Stadtviertel zuständig ist. Die Gruppe setzt sich zusammen aus Mitarbeitern des Allgemeinen Sozialen Dienstes (Jugendamt) und Mitarbeitern von freien Trägern der Erziehungshilfe (NGOs), die für dieses Stadtviertel (oder diese Region im Landkreis, M.N.) einen Versorgungsauftrag haben. Manchmal sind auch die Fachkräfte der wirtschaftlichen Jugendhilfe integriert.“ (Noack 2015, S. 121) Letztlich muss auch davon ausgegangen werden, dass durch die wachsenden Kooperationsaufgaben zusätzliche Herausforderungen für die Handelnden entstehen: „Kooperation bedeutete Mehrarbeit, und über die eigenen Fälle bzw. die eigene Zuständigkeit hinaus irgendwelche Aktivitäten zu koordinieren.“ (Hinte 2008, S. 12)

Die Herausbildung von Sozial- bzw. Planungsräumen besteht laut Noack in der Orientierung an bestehenden (sozial-)politischen räumlichen Steuerungsstrukturen. (Noack 2012) Der Zuschnitt der Sozial- bzw. Planungsräume kann anhand sozialstatistischer Merkmale erfolgen, die in Korrelation zum Bedarf an erzieherischen Hilfen stehen. Folgende Daten können beispielhaft hierfür herangezogen werden: Einwohnerzahl, Jugendliche unter 21 Jahren sowie Anzahl und Art der erbrachten Hilfeleistungen. (Noack

2012) Um daneben natürlich gewachsene Sozialräume adäquat zu erfassen, sollten im Idealfall die subjektiven Einschätzungen junger Menschen und ihrer Familien eingeholt werden. (Noack 2012)

3.1.1.1 Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag

Laut der Zielstellung der **Rahmenkonzeption der Stadt Norderstedt** ist die enge Zusammenarbeit der Akteure in den Sozialräumen als wesentliches Merkmal von Sozialraumorientierung anzusehen (Rahmenkonzeption S. 7). Die Rahmenkonzeption formuliert hier eine Reihe von Anforderungen. Hierzu gehört insbesondere die Etablierung weiterer „Steuerungsebenen“, die in Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den freien Trägern, zur Entwicklung fachlicher Standards oder zur Steuerung von Qualität und Finanzen relevant sind (ebd. S. 7-8). Ferner ist für die Zusammenarbeit ein mit den jeweiligen Trägern zu schließender Rahmenvertrag bindend (ebd. S.10).

Für die Analyse der Kooperationsstrukturen auf Stadtebene sind auf der Grundlage der Unterlagen mindestens drei Kooperationsebenen zu isolieren:

- a) Ebene 1: Arbeitsgruppe Grundsatzfragen,
- b) Ebene 2: Regionale Steuerung Nord und Süd,
- c) Ebene 3: Sozialraumteam.

Insgesamt ist zu erkennen, dass bezüglich der Zusammenarbeit der Akteure vor allem auf der Grundlage der Rahmenkonzeption und des Rahmenvertrages eine Reihe von Anforderungen bzw. Erwartungen auffindbar sind.

Ebene 1: Arbeitsgruppe Grundsatzfragen

Der Arbeitsgruppe sollen die Amtsleitung des Jugendamtes, die Fachbereichsleitungen Jugendhilfe Nord und Süd, die Leitungskräfte der freien Jugendhilfeträger in den Sozialräumen sowie die Mitarbeiter/innen der Jugendhilfeplanung angehören. Thematisiert werden unterschiedliche inhaltliche und strukturelle Fragestellungen auf Stadt- und Sozialraumebene. Besonders relevant erscheinen folgende Funktionen des Gremiums:

- Fortentwicklung von Handlungsstrategien und Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe,
- Beratung des Sozialraumbudgets,
- Überprüfung der Einhaltung einheitlicher Standards,
- Ort der Diskussion von Problemen und Differenzen bezogen auf das Konzept bzw. den Rahmenvertrag.

Als quantitative Anforderung ist ein jährliches Treffen der Arbeitsgruppe Grundsatzfragen angestrebt (Rahmenvertrag S. 6-7). In den Leitlinien findet sich eine weitere Erwartung: Die Leitungen der freien Träger treffen sich einmal jährlich zusätzlich mit der

Amts- und Projektleitung. Zudem können Sitzungen stattfinden, wenn mindestens die Hälfte der Beteiligten eine Zusammenkunft wünscht.

Ebene 2: Regionale Steuerung Nord und Süd

Für die beiden gebildeten Regionen besteht jeweils eine Arbeitsgruppe, der die Fachbereichsleitungen der Regionen sowie die Leitungskräfte bzw. entsprechend entscheidungsbefugte Vertreter/innen der freien Träger angehören. Diese Ebene ist als Bindeglied zwischen den Ebenen 1 und 3 angelegt und vereint eine Reihe von Aufgaben, die allesamt der „regionalen Steuerung“ zuzuordnen sind:

- Steuerung, Konkretisierung und Weiterentwicklung der auf der Ebene gefundenen Strategien,
- Informations- und Erfahrungsaustausch auf der Ebene der Regionen,
- Vorbereitung von Änderungen der Rahmenvereinbarung und der Nachsteuerung des Budgets.

Eine Anforderung zur Umsetzung dieser Erwartungen stellt die enge Zusammenarbeit zwischen den Leitungskräften der Träger der freien und öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe dar. Als quantitative Anforderung ist ein Treffen je Halbjahr vorgesehen. Zudem können Sitzungen stattfinden, wenn mindestens die Hälfte der Beteiligten eine Zusammenkunft wünscht (Rahmenvertrag S. 7)

Ebene 3: Sozialraumteam

Die Rahmenkonzeption sieht die räumliche Aufteilung des Stadtgebietes in zwei Regionen und vier Sozialräume vor. Laut Rahmenkonzeption orientieren sich die Sozialräume an der heutigen Lebenswelt, Treffpunkten, Einkaufsmöglichkeiten und dem persönlichen Erleben des Quartiers durch Bewohner/innen und nicht an ursprünglichen Ortsteilen. Dabei ist die Region Süd an der Bevölkerungszahl gemessen größer als die Region Nord.

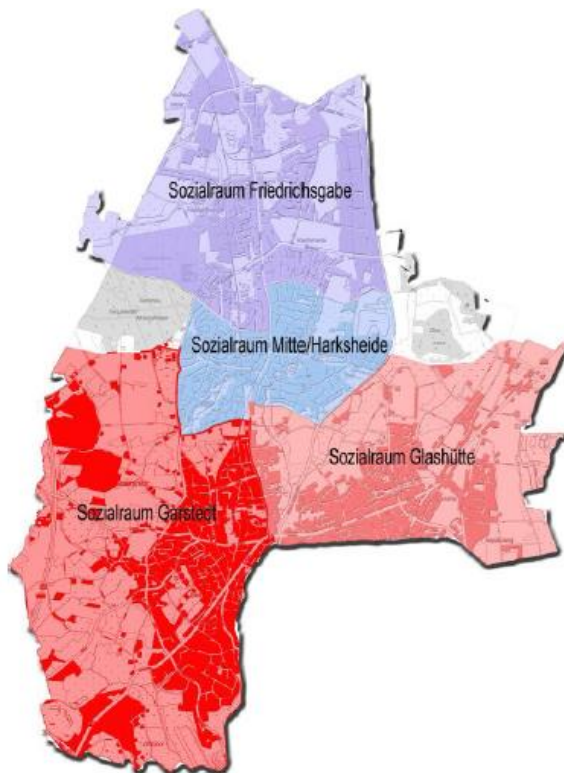


Abbildung 2 Sozialraumzuschnitt (Rahmenkonzeption S. 7)

Die Zusammenarbeit der Akteure der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe soll eine gemeinsam getragene Verantwortung für den Sozialraum sicherstellen (Rahmenkonzeption S. 4). Die Sozialraumteams setzen sich aus Angehörigen der Träger der freien und des Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe zusammen.

Öffentliche Jugendhilfe	Freie Jugendhilfe
Allgemeiner Sozialer Dienst	Mitarbeiter/innen der freien Träger
Fachdienst Pflegestellenwesen	Leitungskräfte der freien Träger
Wirtschaftliche Jugendhilfe	Netzwerker/innen
Koordinator/innen Jugendarbeit	
Fachbereichsleitungen	

Tabelle 3: Zusammensetzung der Sozialraumteams

Erkennbar ist weiterhin, dass sich mit dem Konstrukt Sozialraumteam eine Vielzahl unterschiedlicher inhaltlicher Erwartungen verknüpfen. Daneben verweisen die Sozialraumteams laut Konzeption auf eine Bezugs- bzw. Aufgabenebene, die über organisatorische bzw. personale Fragen hinausgeht:

- Laut Konzept ist durch das Konzept der Sozialraumorientierung darauf hinzuwirken, dass Hilfen nicht aus unterschiedlichen, nicht miteinander verbundenen Partikularangeboten bestehen. Vielmehr sei es nötig, dass Fälle ganzheitlich betrachtet werden, was insbesondere die Integration sozialräumlich verfügbarer Hilfeformen verlange (Rahmenkonzeption S. 3). Die Sozialraumteams sind in

diesem Sinne also der Ort des Austausches über und die Verknüpfung von bestehenden Hilfs- und Unterstützungsangeboten bezogen auf den Einzelfall.

- Weiter ist auf das Abstellen auf einzelfallbezogen vorhandene Ressourcen hinzuwirken, wobei neben personalen, materiellen und sozialen Eigenschaften der Betroffenen vor allem auch die Eigenschaften des umgebenden Sozialraumes relevant sind. Die Sozialraumteams sind in diesem Sinne also als Orte der Ermittlung dieser Ressourcen bezogen auf die Einzelfälle zu verstehen (Rahmenkonzeption S. 3)
- Das Sozialraumteam ist ein Gremium professioneller Aushandlung und Ideenfindung, in welches die Akteure des öffentlichen und der freien Träger ihr Knowhow einbringen.

Niederschlag finden diese programmatischen Vorgaben in den vielfältigen Aufgaben, die an dieser Stelle lediglich benannt und später genauer ausgeführt werden sollen. Das Sozialraumteam

- berät und gestaltet die inhaltliche Umsetzung von Einzelfallhilfen im Rahmen der kollegialen Beratung,
- leistet durch fallunabhängige und fallübergreifende Aktivitäten Netzwerk- und sozialräumliche Entwicklungsarbeit,
- initiiert niederschwellige Projekte mithilfe des Netzwerkbudgets,
- diskutiert Entwicklungen der Sozialräume während der Netzwerktreffen und
- führt die Erfahrungen im Rahmen der Netzwerkarbeit mit den anderen Sozialraumteams zusammen.

Hinsichtlich der Quantität der vorgesehenen Gremienaktivitäten macht die Dokumentation gleichermaßen Vorgaben:

Aktivität	Häufigkeit
Kollegiale Beratung	Einmal wöchentlich
FüA/FuA-Abstimmung	Einmal wöchentlich
Netzwerktreffen	Vier-bis fünfmal jährlich
Gemeinsames Treffen aller Sozialraumteams	1 Mal jährlich
Sozialraumkonferenz	1 Mal jährlich

Tabelle 4: Vorgaben für die Quantität der Gremienaktivitäten

3.1.1.2 Untersuchungsergebnisse

Die Auswirkungen bzw. Effekte der Rahmenkonzeption auf die Kooperationsstrukturen innerhalb der Stadt Norderstedt sowie der Sozialräume haben in den Interviews viel Raum eingenommen. Dies betrifft sowohl die dazu formulierten Leitfragen als auch die diesbezüglich getroffenen Äußerungen.

Ebene 1: Arbeitsgruppe Grundsatzfragen

Vor allem im Rahmen der Interviews mit den Geschäftsführenden der Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe ist die Zusammenarbeit mit dem öffentlichen Träger intensiv diskutiert worden. Dabei fällt auf, dass die Berichte alle in eine ähnliche Richtung weisen.

In zahlreichen Interviews wird von einer grundsätzlich partnerschaftlichen bzw. auf Augenhöhe ablaufenden Kooperation berichtet. Diese wird an unterschiedlichen Momenten festgemacht. Hierzu zählen vor allem die grundsätzlich positive Haltung gegenüber der Expertise der Trägermitarbeiter/innen, der partizipative und partnerschaftliche Prozess der Entwicklung und Einführung der Rahmenkonzeption sowie die installierten Gremien. Als weiterer Aspekt wird die ebenenübergreifend durchlässige Kommunikation geschätzt, welche das Ausmaß an Hierarchie zwischen den Akteuren reduziert. Gemeint ist hierbei sicherlich die Vermischung der Gesprächsebene 1 und 2. Die Geschäftsführenden halten insbesondere die Kollegiale Beratung für einen Ort der Kommunikation und Kooperation „auf Augenhöhe“.

Die in den Leitlinien der Zusammenarbeit beschriebene „Arbeitsgruppe Grundsatzfragen“ wird nur von wenigen Befragten benannt und scheint in der vorgesehenen Form nicht mehr stattzufinden. Zuletzt habe die Arbeitsgruppe im Jahr 2017 oder 2018 getagt. Insgesamt wird das Fehlen einer Informationspolitik hinsichtlich aktueller Entwicklungen oder geplanter Veränderungen bezugnehmend auf die Vorgaben der Rahmenkonzeption kritisiert.

Die Befragten äußerten wiederkehrend den Vorwurf, das Jugendamt sei nicht in entsprechendem Maße bereit, den freien Trägern Handlungs- und Entscheidungsspielräume zuzumessen. Dies zeige sich insbesondere bei der Verwendung/Umsetzung des Netzwerkbudgets. Wiederholt wird von einem gewissen Misstrauen gegenüber den Einschätzungen der Trägervertreter/innen und dabei vor allem bezüglich deren Aktivitäten im Bereich fallübergreifender und fallunabhängiger Arbeit berichtet (siehe auch im entsprechenden Kapitel). Hinsichtlich der Zusammenarbeit der Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe mit dem Jugendamt ließ sich die wechselseitige Annahme feststellen, die Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe würden die Rahmenkonzeption zu ihrem Vorteil ausnutzen. Dabei ist auffällig, dass sich die Annahmen wechselseitig ergänzen bzw. bestätigen.

Die freien Träger nutzen aus der Sicht des Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe vor allem die kollegiale Beratung, um personal- bzw. kostenintensive Hilfen auf den Weg zu bringen. Ein Interesse an niedrigschwelligen und/oder kostengünstigen Hilfen werde so im Keimersticht bzw. sei nicht vorhanden. Dieses Misstrauen richtet sich auch auf die Umsetzung des Netzwerkbudgets: Die von unterschiedlichen Akteuren hervorgebrachte (antizipierte) Vermutung lautet, dass die freien Träger mithilfe von fallübergreifender Arbeit (FüA) bzw. fallunabhängiger Arbeit (FuA) Bedarfe identifizieren, diese Mithilfe der Budgets gewissermaßen auf eine höhere Ebene heben, um diese zu verdeutlichen/zu verstetigen, um hierfür in einer anderen Form eine Regelförderung bzw. Fallzuweisungen zu erhalten. Weiterhin stellt es sich aus Sicht der Handelnden teilweise so dar, dass in den Aushandlungen bezüglich einzelner Hilfen diese hinter der eigentlich erforderlichen Anzahl von Fachleistungsstunden zurückblieben, was wiederum auf das vorhandene Misstrauen gegenüber den Fachkräften zurückgeführt wird.

Ebene 2: Regionale Steuerung Nord und Süd

Die Qualitätsdialoge der Kooperationsebene zwei nehmen in den Schilderungen keine herausragende Position ein. Bisweilen wurde die Einschätzung geäußert, das Jugendamt habe die Absicht die Träger mittels der individuell geführten Qualitätsdialoge zu vereinzeln. Des Weiteren sei es schwierig einen seriösen Dialog zu Qualität zu führen, bei dem derzeitigen Umsetzungsstand der Rahmenkonzeption.

Entgegen der oben eher negativen Hypothese finden sich auch Hinweise, dass die Qualitätsdialoge eine ernstzunehmende Möglichkeit der Thematisierung und Aushandlung fachlicher Herausforderungen und Anpassungen darstellten.

Schlussendlich erleben die Akteure den vertikalen Informationsaustausch zwischen den strategisch und operativ tätigen Personen, also den Mitarbeitern/innen und Geschäftsführern/innen der freien Träger sowie den führenden Jugendamtsmitarbeitern/innen durch das Ausbleiben der Qualitätsdialoge, aber auch der Treffen auf Ebene 1, als gestört. Dies betrifft im Besonderen sowohl die Umsetzung und Entwicklung von Projekten und Angeboten als auch Entwicklungen in den Sozialräumen.

Ebene 3: Sozialraumteam

In den Schilderungen der Befragten lassen sich eine Vielzahl von Argumentationsstrukturen finden, die eine gelingende Umsetzung der Rahmenkonzeption auf die Zusammenarbeit innerhalb der Sozialraumteams bzw. der Sozialräume nahelegen.

Die eingetretene Stärkung der persönlichen Beziehungen der Handelnden, im Sinne deren besserer wechselseitiger Bekanntheit, begünstigt die Zusammenarbeit im Rahmen von Hilfeprozessen. Durch die wechselseitige Bekanntheit der Akteure untereinander sind die relativen Wege in der Kommunikation zwischen den Trägern und Mitarbeiter/innen verkürzt worden. Es erfolgt die Nutzung der persönlichen Beziehungen

der Handelnden zur Stärkung/Beschleunigung von Hilfeprozessen. Vorschläge bzw. eventuelle Hilfs- und Unterstützungsangebote werden bisweilen bereits im Vorfeld kollegialer Beratungen zwischen Akteuren erörtert. Die Übergabe von Fällen zwischen Trägern erfolgt mittels persönlicher Absprachen bzw. bestehe die Möglichkeit nachzufragen.

Mit der Einführung der Rahmenkonzeption habe sich der Kreis der ansprechbaren Angebote ausgeweitet. Es bestehe zudem eine verbesserte Möglichkeit, durch kurzfristige Abstimmung der professionellen Akteure synergetische Projekte auf die Beine zu stellen (Ressourcenbündelung). Auf kurzem Wege können Betroffene in Angebote oder Strukturen vermittelt werden, wenn sich im Rahmen von Einzelfallhilfeprozessen entsprechende Notwendigkeiten oder Anknüpfungspunkte ergeben. Vereinzelt wird berichtet, dass das bessere Verständnis hinsichtlich der Arbeitsweisen und Aufgaben anderer Akteure die Zusammenarbeit begünstigt habe. Darüber hinaus seien die Kontakte zu Mitarbeitern/innen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (OKJA) und der Schulsozialarbeit intensiver geworden. Gleiches gilt für die Kenntnis und Nutzung der jeweils erbrachten Angebote/Leistungen. Besonders die Angebote der Offenen Kinder- und Jugendarbeit seien stärker in den Fokus gerückt. Weiterhin finde eine intensivere Kommunikation der bzw. über die Angebote von Familienzentren statt.

Auch die Kommunikation zwischen den Trägern entwickelte sich zum Positiven, sie sei offener sowie durch wechselseitiges Verständnis geprägt, infolge der Zusammenarbeit im Rahmen der Sozialraumorientierung.

In nahezu allen Interviews mit den Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe findet sich die Beschreibung einer Anfang 2018 erfolgten Umstrukturierung der Sozialraumteams seitens des Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe. Diese Veränderung sei von der Mehrzahl der Befragten nicht richtig verstanden worden. Die Veränderungen führten aus der Sicht der Befragten dazu, dass sich die Mitarbeiter/innenkonstellationen innerhalb der Teams drastisch verändert habe, was wiederum negative Auswirkungen auf nahezu alle vormals mittels der Teams erreichten Innovationen hatte. Die persönlichen und fachlichen/inhaltlichen Bezüge der Teamangehörigen gingen verloren bzw. mussten neu gebildet werden. Gleiches gilt für die Informiertheit/die Kenntnis hinsichtlich der sozialräumlichen Angebote und Strukturen. Die Mitarbeiter/innen seien teilweise vor die Herausforderung gestellt worden, (Alt)Fälle aus unterschiedlichen Sozialräumen zu betreuen, was die sozialräumliche Anbindung erschwere. Weiterhin sei teilweise die „Identifikation“ der Mitarbeiter/innen mit ihrem Sozialraum verlorengegangen. Auch die regelmäßige Umsetzung der Gremien sowie damit die Informationsweitergabe sei ins Stocken geraten. Personelle Engpässe seitens des ASD, Überlastungssituationen sowie die Umstrukturierung an sich haben für einen gewissen „Kreislauf“ der gestörten Abläufe, fehlenden Motivation, Frustration und damit mangelhaften Umsetzung der Prämissen der Rahmenkonzeption gesorgt. Wiederkehrend wurde die

Umstrukturierung der Sozialraumteams als eine Art „Todesstoß“ für die Umsetzung der Rahmenkonzeption eingeschätzt.

Es bestünden zudem große Unterschiede hinsichtlich der Umsetzung der Teams zwischen den Sozialräumen. Das wird häufig daran festgemacht, dass der innere Zusammenhalt in den Sozialraumteams sich unterschiedlich entwickelt habe, was insbesondere auf die Aufrechterhaltung/Umsetzung der wesentlichen Gremien rückführbar sei. Als Teams mit relativ stabilen Strukturen und Gremien werden wiederkehrend, die der Sozialräume Mitte und Glashütte beschrieben.

Wiederkehrend wurde berichtet, dass zwar eine verstärkte Kooperation innerhalb der Sozialräume erreichbar war, jedoch die Kooperation und Kommunikation der Sozialraumteams und/oder der Fachbereiche Nord und Süd untereinander nur eingeschränkt erfolgte. Dabei sei teilweise eine gewisse Konkurrenzsituation in den Fokus gerückt, beispielsweise bezüglich des Austausches hinsichtlich tragfähiger Projektansätze. Zurückgeführt wird dies regelmäßig auch auf die ungünstige personelle Situation bzw. die Fluktuationen auf der administrativen und operativen Ebene des Jugendamtes.

Die zu Anfang der Umsetzung der Rahmenkonzeption erfolgten Sozialraumkonferenzen sind von zahlreichen Akteuren als positiv und gelingend beschrieben worden. Insbesondere konnten auf der Grundlage dieses Formates neue Personen bzw. Akteure in die Netzwerkaktivitäten einbezogen werden. Die Veranstaltung haben sich zudem eines großen Interesses bzw. reger Teilnahme erfreut.

Auf der anderen Seite konnten zahlreiche Befragte mit dem Begriff Sozialraumkonferenz gar nichts anfangen bzw. es war diesen nicht erinnerlich, dass eine solche Veranstaltung teil der Konzeption ist bzw. stattgefunden hätte. Problematisch sei zudem, dass die während der Sozialraumkonferenzen erörterten Vorschläge häufig nicht weiterverfolgt bzw. „im Sande verlaufen“ seien, was die Motivation der Beteiligten erheblich eingeschränkt habe.

Es zeigt sich in nahezu allen Interviews, dass die Befragten auf den jeweiligen Kooperations Ebenen einen Rückgang der Aktivitäten und auch der entsprechenden Bestrebungen bemerken. Dies betreffe die operativen und die strategischen Gremien in gleichem Maße und wird auf

- die Auflösung/Umstrukturierung der Sozialraumteams,
- die personellen Entwicklungen im ASD und damit
- die fehlende Information bzw. Handlungssicherheit der neuen Mitarbeitenden hinsichtlich der Abläufe und Anforderungen und
- eine andere fachliche Einschätzung der neuen Jugendamtsleitung zur Realisierbarkeit der Umsetzung des Rahmenkonzeptes mit den vorhandenen personellen Ressourcen insgesamt rückgeführt.

3.1.1.3 Fazit

Mit Blick auf diese Darstellungen lassen sich einige Schlussfolgerungen ableiten. Die Fokussierung auf Kooperation und Zusammenarbeit der Akteure erscheint sehr sinnvoll. Es wäre grundsätzlich eine Ausweitung der Kooperationsakteure in den Sozialräumen anzustreben, was sich im weiteren Verlauf noch konkreter darstellen wird. Dies betrifft insbesondere zivilgesellschaftliche und bürgerliche Akteure sowie die Verzahnung von Spezial- und Regeleinrichtungen.

Auch die Kontraktierung der Zusammenarbeit mit den Sozialraumträgern erscheint sinnvoll. Trotzdem ist die wechselseitige Vertrauensbeziehung nicht uneingeschränkt gewährleistet, v.a. auf der Ebene der strategischen Kooperation. Die Gründe hierfür wären zu hinterfragen. In diesem Sinne sollte möglichst schnell die vollständige wechselseitige Erfüllung der Rahmenverträge angestrebt werden, insbesondere mit Blick auf die Gremien. Wenn die Träger, die kollegiale Beratung - wie beschrieben - als Ort der Aushandlung und Kommunikation auf Augenhöhe erkennen, sollte diese (wieder) belebt werden. Auffällig ist, dass bestimmte Bestandteile der Konzeption scheinbar nicht umgesetzt werden, wie beispielsweise die Sozialraumkonferenzen.

Im Falle des wechselseitigen Misstrauens ist fraglich, ob dies nicht bereits eine Folge der derzeit schwierigen Abstimmungen auf den unterschiedlichen Ebenen ist. Wie beschrieben, bewirken die ungünstigen organisatorischen Bedingungen ein Zusammenrücken der Träger, die die Bedarfe aus ihrer Sicht benennen, wenn dies nicht in einem koproduktiven Prozess im Sinne der Jugendhilfeplanung geschieht. Um Bedarfseinschätzungen bzw. Bedarfskonstruktionen auf eine solide Basis zu stellen, bedarf es einer beteiligungsorientierten Fachplanung des örtlichen Trägers der Jugendhilfe für das Arbeitsfeld der Leistungen nach § 27 ff SGB VIII. Auch hierfür kann die Ebene 1 eine solide Basis sein.

Die Entstehung der Sozialräume und deren Zuschnitt wurde in den Interviews nicht thematisiert, so dass hierzu auf keine Ergebnisse aus den Interviews zurückgegriffen werden kann. Auf Grundlage der Analyse der Rahmenkonzeption lässt sich jedoch konstatieren, dass der sozialräumlichen Orientierung grundsätzlich die Struktur nach einer Nord-Süd Aufteilung zugrunde liegt. Worauf sich die Untergliederung der Regionen in jeweils zwei Sozialräume begründet, wird nicht deutlich.

Wie auch im weiteren Verlauf ersichtlich, bedingen fehlende personelle Strukturen auf der Ebene des Jugendamtes bzw. des ASD, dass geplante Strukturen nicht bzw. nicht in der laut Rahmenkonzeption erforderlichen Intensität realisierbar sind. Die so begründete Umstrukturierung der Sozialraumteams sind aus Gründen kurzfristiger Engpässe nachvollziehbar, hinsichtlich der nachhaltigen Etablierung der Strukturen jedoch offensichtlich kontraproduktiv. Wenn Sozialraumteams wachsen und sich einspielen und etablieren sollen, wäre zu prüfen, wie eine erneute massive Umstrukturierung zu

vermeiden ist. In jedem Fall wäre es erforderlich, alle Beteiligten bei einem solchen Prozess mitzunehmen bzw. ein größtmögliches Maß an Verständnis und Akzeptanz zu erzeugen.

3.1.2 Einbindung der Regelangebote

Hier soll die erwartete bzw. angestrebte Stärkung von Regelangeboten der Kinder- und Jugendhilfe mithilfe des in der Rahmenkonzeption gefassten Vorgehens im Mittelpunkt der Betrachtungen stehen. Dieser Aspekt steht in engem Zusammenhang mit den oben dargestellten Erkenntnissen bezüglich Kooperation und Kommunikation. Die folgenden Einschätzungen bezogen auf die Regelangebote (der Kinder- und Jugendhilfe) sind natürlich nicht vollumfassend und beziehen sich vor allem auf die in der Befragung häufig benannten Angebots-/Leistungsbereiche.

Das Wissensgebäude der Sozialraumorientierung sieht grundsätzlich die Verzahnung von Regeleinrichtungen und Spezialdiensten vor (Noack 2015, S. 122). Dabei sind bereichs- zielgruppen- und hierarchieübergreifende Kooperationen anzustreben. (Noack 2015, S. 120) Als ein zentraler Leitgedanke kann hierbei der Aspekt des Stadtteil- bzw. Sozialraumbezuges gelten. (Wolfgang Hinte 2002, S. 93) Bei der Erstellung von Einzelfallhilfen bedeutet dies insbesondere, dass im Sozialraum vorhandene Ressourcen und Hilfsquellen erschlossen und genutzt werden. Hierzu zählen sowohl der individuelle familiäre/soziale Nahraum als auch dort vorhandene Institutionen. Ziel soll es sein, die Möglichkeiten und Ressourcen im Sinne des Hilfeprozesses auszuschöpfen sowie miteinander zu verzahnen. (Wolfgang Hinte 2017, S. 22–23)

Der Akteursradius bei der Definition von Ressourcen und Hilfsquellen ist weitgefasst. Neben den angehörigen Personen des Klientensystems sind grundsätzlich alle auf den Sozialraum einwirkenden sowie dort ansässigen Einrichtungen und Dienste denkbar. (Hinte 2008, S. 11) Hilfreich wäre die Kooperation beispielsweise mit nachfolgenden Stellen, wobei die Aufzählung nicht abschließend ist: (Noack 2015, S. 122)

- lokale Unternehmen
- andere kommunale Ämter
- (Sport)Vereine/Verbände
- religiöse/kirchliche Einrichtungen
- kulturelle Einrichtungen
- Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit
- Schulsozialarbeit
- Schulen und Kindertagesstätten
- Gesundheitswesen und Ärzte
- Wohnungsunternehmen
- Selbsthilfegruppen
- Ärzte

- Frauenhäuser
- Familienbildungs- und -erholungsstätten

3.1.2.1 Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag

Die Rahmenkonzeption stellt ihren Vorgaben die Prämissen des § 1 des Achten Sozialgesetzbuches voran: „Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.“ (Absatz 1) „Jugendhilfe soll zur Verwirklichung des Rechts nach Absatz 1 insbesondere [...] dazu beitragen, positive Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie eine kinder- und familienfreundliche Umwelt zu erhalten oder zu schaffen. (Absatz 3, Nr.4). Sie stellt damit auf den sozialräumlichen bzw. sozialpolitischen Gestaltungsauftrag der Kinder- und Jugendhilfe ab. (Wiesner 2011, S. 27) Weiter heißt es, dass der Nutzung der Sozialräume bzw. der dort vorhandenen Ressourcen sowie Hilfs- und Unterstützungsstrukturen hervorgehobene Bedeutung im Rahmen von einzelfallbezogenen Hilfeprozessen zukommt. Benannt werden dabei niederschwellige Angebote wie Wickelkurse oder Babyschwimmen sowie konkrete Institutionen wie Kindergärten, Schulen, Vereine, Verbände, Kirchen und Unternehmen (Rahmenkonzeption S. 1-7).

Daneben enthält auch der Rahmenvertrag entsprechende Hinweise. Neben der Erschließung und Mobilisation sozialräumlicher Ressourcen im Sinne einzelfallbezogener Hilfen (Rahmenvertrag S. 3) verweist der Rahmenvertrag besonders auf die Regeleinrichtungen. Hierbei sei es Ziel, dass „eine Ausgliederung (von Betroffenen) aus den Regeleinrichtungen vermieden werden soll.“ Dafür sollen diese „gestärkt werden, damit sie auch mit schwierigen Kindern und Jugendlichen umgehen können. (ebd. S. 4).

3.1.2.2 Untersuchungsergebnisse

Die Internetpräsenz der Stadt Norderstedt weist die Angebote der Offenen Kinder- und Jugendarbeit nach den vier Sozialräumen gegliedert aus. Zu finden sind Angaben hinsichtlich der Kontaktdaten, Öffnungszeiten sowie Strukturen und Angebote der Einrichtungen. Gleiches gilt für die beiden Spielmobile. Von den Befragten wird die Einbindung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sehr unterschiedlich eingeschätzt. Die Ausstattung in materieller Hinsicht wird allerdings als grundsätzlich gut beurteilt. Auch die Beschaffenheit der Einrichtungen bzw. ihre sächliche Ausstattung beschreiben die Befragten als grundsätzlich geeignet, um attraktive und zusätzliche Angebote unterbreiten zu können. Insgesamt wird von einer ausgeprägten Wertschätzung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit seitens der Verwaltung, der Sozialpolitik und des Jugendhilfeausschusses ausgegangen, was wiederum vor allem mithilfe der sächlichen Ausstattung der Einrichtungen argumentiert wird. Auch die integrative bzw. inklusive Leistungsfähigkeit der Einrichtungen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit wird durchweg als sehr hoch eingeschätzt. Häufig wird von den Befragten die personelle Ausstattung

der Einrichtungen bemängelt, welche es teilweise erschwere, die gefassten Öffnungszeiten oder konkrete Angebote realisieren/durchführen zu können. Diese scheinbar mangelhafte personelle Ausstattung wird dabei als Widerspruch empfunden zur grundsätzlich guten sächlichen Ausstattung. Teilweise finden sich Befürchtungen der Vertreter/innen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, dass die schulpolitischen Entwicklungen in Richtung Ganztags- bzw. Hortbetreuung mittelfristig der Offenen Kinder- und Jugendarbeit potentielle Adressaten entziehen. In der Befragung treten ambivalente Einschätzungen bezüglich des Verhältnisses von Schulsozialarbeit und Offener Kinder- und Jugendarbeit hervor: Auf der Projekt- bzw. Mitarbeiter/innenebene wird in einigen Fällen von einer nutzbringenden Zusammenarbeit berichtet, wenn es beispielsweise darum geht, gemeinsame Kleinprojekte oder Aktionen zu initiieren, Räume nutzen zu können oder sich bezogen auf Einzelfälle auszutauschen. Auf der Ebene der strategischen Verzahnung bzw. Zusammenarbeit der Akteure zeigen sich jedoch Animositäten. Weitere als problematisch eingeschätzte Aspekte hinsichtlich der Umsetzung der Angebote der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sind

- das scheinbar fehlende Wissen seitens der Verwaltung hinsichtlich der Aufgaben und Angebote der Einrichtungen sowie der damit verbundenen Erfordernisse,
- die eingeschränkte Bekanntheit der Einrichtungen und/oder Angebote bei Jugendhilfeakteuren sowie
- die mangelnde Bekanntheit der Einrichtungen und/oder Angebote bei zivilgesellschaftlichen und anderen Akteuren.

Die Internetpräsenz der Stadt Norderstedt weist gleichermaßen Schulsozialarbeit als Angebotsbestandteil der Kinder- und Jugendhilfe aus. Demnach richtet sich diese an alle Schüler/innen, Eltern und Erziehungsberechtigte sowie an Lehrer/innen und Schulleitungen, welche sozialpädagogische Unterstützung benötigen. Aus der Befragung geht hervor, dass die Schulsozialarbeit ein etabliertes Angebot innerhalb der Kinder- und Jugendhilfelandchaft der Stadt Norderstedt darstellt. Schulsozialarbeit weist in weiten Teilen eher einen einzelfallbezogenen Ansatz auf. Einige Befragte beschreiben eine relative Isolierung der Schulsozialarbeit innerhalb des Konstruktes der Sozialraumorientierung. Erkennbar würde dies insbesondere an deren Einbindung in die Gremien der Sozialräume und hierbei vor allem in die kollegiale Beratung. Schulsozialarbeiter/innen seien zudem kein regelmäßiger Bestandteil der Sozialraumteams. Umso wichtiger sei in diesem Zusammenhang die Einbindung der Schulsozialarbeiter/innen in die sozialräumlichen Netzwerke. Weiterentwicklungspotentiale identifizieren die Befragten insbesondere im Sinne

- einer breiteren Einbindung von Schulsozialarbeitern/innen in sozialräumliche Angebote und Strukturen,
- der Integration sozialräumlicher Angebote in den Ort Schule sowie

- die Berücksichtigung des Verhältnisses zwischen offener Ganztagsbetreuung, Schulsozialarbeit und Sozialraumorientierung.

Als eine weitere wichtige Form von Regeleinrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe können Familienzentren eingeschätzt werden. Laut einiger Befragter sind diese durchaus gut in die sozialräumlichen Strukturen eingebunden. Dies zeigt sich vor allem

- an einem kollegialen Austausch mit den dort tätigen Mitarbeitern/innen,
- aufgrund gemeinsam realisierter Projekte wie das „Netzwerk Norderstedt“ sowie
- an der ausgeprägten Nachfrage hinsichtlich der Angebote der Familienzentren.

Laut den Aussagen der Befragten bzw. des Kinderschutzberichtes 2015/16 der Stadt Norderstedt findet sich seit dem Jahr 2016 in jedem Sozialraum ein Familienzentrum (Stadt Norderstedt 2017, S. 19-20). Auf der Internetseite der Stadt Norderstedt finden sich keine zusammengefassten Informationen nach dem Vorbild von Offener Kinder- und Jugendhilfe bzw. Schulsozialarbeit. Die Umsetzung/Realisierung von Familienzentren sei nach Aussagen der Befragten einer Reihe personeller und struktureller Schwierigkeiten ausgesetzt. Die Befragung bringt insgesamt zum Ausdruck, dass Familienzentren hinsichtlich der oben benannten Aspekte sehr unterschiedlich verortet zu sein scheinen, jedoch sinnvoller und notwendiger Bestandteil der Kinder- und Jugendhilfestrukturen wären.

Die Stadt Norderstedt fördert als örtlicher Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe die Jugendarbeit im Sinne des § 11 und 12 SGB VIII aus Haushaltsmitteln (Stadt Norderstedt 2017b, S.5). Sportvereine der Stadt Norderstedt sind über die Internetseite der Stadt Norderstedt gelistet. Hinsichtlich der geförderten Verbände finden sich keine Hinweise. Zudem finden sich keine Informationen, ob ein Stadtjugendring in Norderstedt existiert. Gleichwohl scheint ein solches Konstrukt auch nicht sonderlich bekannt zu sein, wie aus der Befragung hervorgeht. Die Angebotslandschaft im Bereich Jugendvereins- bzw. Jugendverbandsarbeit ist wiederkehrend als sehr gut beschrieben worden. Auffällig ist in den Beschreibungen eine gewisse Polarisierung in den Einschätzungen hinsichtlich der sozialräumlichen Einbindung bzw. Etablierung der unterschiedlichen Akteure: Mit einigen Akteuren könne eine Ebene der Zusammenarbeit gefunden werden, wohingegen dies bei vielen anderen nicht der Fall sei. Als häufig nicht relevante und/oder auch nicht erreichte/erreichbare Kooperationspartner werden Sportvereine, Jugendverbände sowie Organisationen mit Jugendbereich der Freiwilligen Feuerwehr benannt. Im Sinne konkreter Kooperationspartner auf der Ebene von Vereinen und Verbänden kommen beispielsweise der Förderkreis Ossenmoorpark e.V. oder die NABU-Gruppe Norderstedt zur Sprache. Mit den oben benannten Ansprechpartnern bestünde eine wenig/nicht ausgeprägte Zusammenarbeit. Wiederholt finden sich Äußerungen hinsichtlich des Fehlens einer Zusammenkunft aller relevanten Sozialraumakteure nach Vorbild der vormals realisierten Netzwerktreffen. Hinzu kommen Forderung bzw.

Vorstellungen, das Kooperationsangebot in Richtung der nicht/kaum erreichten Partner attraktiver gestalten zu müssen.

Die Einrichtungen der Kindertagesbetreuung sind in der Befragung wiederkehrend als wichtige Kooperationspartner in den Sozialräumen benannt worden, wobei damit vor allem die einzelfallbezogene Ebene gemeint ist. Die Kooperation im Sinne eines Sozialraumakteurs scheitert bei Kindertagesstätten häufig aufgrund des hohen Arbeitspensums der Handelnden sowie an fehlendem Interesse.

In Norderstedt finden sich laut Aussage der Befragten eine Reihe von Beratungsstellen, die Leistungen bezüglich unterschiedlichster Bedarfe bzw. Lebenssituationen bieten. Die Einschätzungen hinsichtlich der Versorgungssituation polarisieren. Während einige Befragte ein ausreichendes Angebot erkennen, schätzen andere, insbesondere im Vergleich zu anderen Gebietskörperschaften, das Angebot unzureichend ein. Gleichsam unterschiedlich erfolgen die Einschätzungen der Angebote hinsichtlich sozialräumlich integrierter Hilfeprozesse. Neben der eher selten erfolgten Erwähnung als Kooperationspartner äußern Befragte zudem, dass die gezielte Einbindung/Nutzung von Beratungsstellen mit Sicherheit hinter den Möglichkeiten zurückbleibt.

3.1.2.3 Fazit

Fraglich im Sinne des Abbildens der Stärkung der Regelangebote ist, wie sich dies messen bzw. abbilden lässt, ohne die Konstellationen bzw. Hilfeplanungen auf der Ebene der Einzelfälle zu kennen. Es muss an dieser Stelle darauf verwiesen werden, dass sich die Evaluation vor allem auf die Strukturebene bezieht, die Leistungsfähigkeit der Angebote im Sinne des Outcomes und Impacts aber insbesondere auf der Angebotsebene zu erheben wäre. Dennoch lassen sich einige Erkenntnisse durch die Befragung bzw. im Rahmen der umgebenden Dokumentenanalyse generieren, die auf die Prämisse Stärkung der Regelangebote der Kinder- und Jugendhilfe hinweisen.

Aus normativer Sicht ist die Zielstellung der Rahmenkonzeption, die Nutzung der Sozialräume bzw. der dort vorhandenen Ressourcen sowie Hilfs- und Unterstützungsstrukturen im Rahmen einzelfallbezogener Hilfeprozesse zu stärken, zu begrüßen und mit den Annahmen des Planungskonzeptes Sozialraumorientierung auch zu begründen.

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, hat die Einführung der Rahmenkonzeption bezüglich der Kohäsion der Akteure in den Sozialräumen eine Reihe positiver Effekte nach sich gezogen, was die Befragungserkenntnisse hinsichtlich einzelner Angebotsbereiche bestätigen. Die Darstellung der verschiedenen Freizeit-, Hilfs- und Unterstützungsangebote mittels der Internetplattform der Stadt Norderstedt ist im Sinne der Bürgernähe und Erreichbarkeit als äußerst sinnvoll zu bezeichnen. Unter Umständen könnte es aber auch sinnvoll sein, dieses Angebot durch eine sozialräumliche Filtermöglichkeit und/oder einer visuellen/interaktiven Darstellungsform zu erweitern, wie dies im Falle der Norderstedter Spielplätze erfolgt ist („Rundweg der Spielplätze“).

Als Anregung könnte der sogenannte Kiezatlas der Stadt Berlin dienen, welcher vor allem sozialräumlich vorhandene Angebote transparenter machen kann/soll. (Autorengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik 2019, S. 281)

Hinsichtlich der Offenen Kinder- und Jugendarbeit ist festzustellen, dass in allen vier Sozialräumen eine Einrichtung vorhanden ist. Hinzu kommen zwei Abenteuer- und Bauspielplätze. Die Mitarbeiter/innen und Verantwortlichen beschreiben die räumliche und sachliche Ausstattung als grundsätzlich gut. Auch eine im Jahr 2015 vom ISPE realisierte Studie kommt hinsichtlich der räumlichen Ausstattung zu einem positiven Fazit (ISPE 2015, S.7). Der Haushalt der Stadt Norderstedt weist für die Einrichtungen der Jugendarbeit für 2019 deutlich gesteigerte Ausgaben im Vergleich zum Jahr 2016 aus. Die Befragten gehen zudem insgesamt von einer vorhandenen Wertschätzung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit durch die sozialpolitischen Entscheidungsträger aus. Ein diesbezüglich in der Befragung offensichtlich gewordener Widerspruch betrifft die teilweise als unzureichend beschriebene personelle Ausstattung der Einrichtungen. Eine konkrete Auswirkung scheint sich auf die eingeschränkte Umsetzung der mobilen Kinder- und Jugendarbeit mittels der Spielmobile zu beziehen. Dies erscheint dahingehend ungünstig, da ein entsprechender Bedarf an mobiler Kinder- und Jugendarbeit nicht nur in der vorliegenden Untersuchung konstatiert worden ist (ISPE 2015, S. 3-4).

Die durch die Befragung sowie begleitende Recherche generierten Erkenntnisse legen nahe, dass die Angebote der Offenen Kinder- und Jugendarbeit bedeutsame Regelstrukturen in den Sozialräumen darstellen. Inwieweit dies realisiert wird, muss mit Blick auf die Schließung einiger Einrichtungen, die Evaluationsergebnisse aus dem Jahr 2015 und die Hinweise hinsichtlich der personellen Situation zumindest in Zweifel gezogen werden. Die Arbeitsweise der Offenen Kinder- und Jugendarbeit entspricht den besonders im Bereich FÜA/FuA geforderten Prämissen von Sozialraumorientierung. Dies legen die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der generellen Kooperationsbereitschaft und Ansprechbarkeit der Mitarbeiter/innen und Strukturen nahe. In diesem Sinne ist es zu hinterfragen, warum wiederkehrend beschrieben wird, dass die Angebote und Strukturen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit teilweise (zu) wenig bekannt sind. Bereits der Bericht aus dem Jahre 2015 legt dieses Problem nahe (ISPE 2015, S. 69ff.). Hier findet sich auch der Hinweis, die Einrichtungen im Sinne sozialräumlicher Zentren durch die (räumliche) Verknüpfung mit anderen Angebotsbereichen fortzuentwickeln (ISPE 2015, S. 7). Dies stellt einen Hinweis dar, dem aus Sicht der vorliegenden Ergebnisse nachzugehen wäre. Die geäußerten Befürchtungen hinsichtlich der Konkurrenz durch den offenen Ganzttag erneuern den bereits im Jahr 2015 gegebenen Hinweis, die engere Kooperation und Abstimmung der Angebote zwischen Jugendhilfe und Schule zu forcieren (ISPE 2015, S. 2).

Bezogen auf die Schulsozialarbeit lässt sich festhalten, dass die Stadt Norderstedt diese Form der regelmäßigen Unterstützung von Kindern und Jugendlichen an Schulen

in ambitionierter Weise mithilfe einer entsprechenden Konzeption sowie eines eigenständigen Teams auf der Grundlage eines sozialpolitischen Willens realisiert hat.

Die Befragung hat zudem gezeigt, dass partiell offenbar Kooperations- und Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den Teams der Schulsozialarbeit und der Offenen Kinder- und Jugendarbeit vorliegen. Die Befragungsergebnisse bringen teilweise zum Ausdruck, Schulsozialarbeiter/innen arbeiten innerhalb eines „Mikrokosmos“ bzw. relativ entkoppelt von anderen Angebotsbereichen. Die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der sozialräumlichen Präsenz und Einbindung polarisieren. Dies verweist auch erneut auf den Evaluationsbericht der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, welcher im Jahr 2015 einer intensiveren Kooperation zwischen den beiden Handlungsbereichen nahelegt (ISPE 2015, S. 2). Die Einbindung der Schulsozialarbeit in die Sozialraumteams scheint aus Sicht der Evaluation bedenkenswert.

Die Etablierung von Familienzentren in den vier Norderstedter Sozialräumen erscheint mit Blick auf die Erfordernisse sozialraumorientierter Kinder- und Jugendhilfe sehr sinnvoll. Es ist davon auszugehen, dass der Sozialraumbezug ein Kernelement von Familienzentren darstellt. Dieser zeigt sich vor allem in einer gezielten Gestaltung der Angebote sowie der Öffnung der Einrichtung gegenüber den Bewohnern/innen des Sozialraumes. (Stöbe-Blossey 2009, S. 30–31) Insgesamt verbinden sich mit Familienzentren zahlreiche Potentiale hinsichtlich der sozialen Daseinsvorsorge. Dies betrifft im Besonderen die Möglichkeiten präventiven Handelns bzw. frühzeitiger Hilfen, insbesondere für Menschen aus von Benachteiligung geprägten Lebenswelten. (Schäfer 2009, S. 18) Darüber hinaus begünstigen Familienzentren die Bildung von Netzwerken, Kooperationen und Synergien. Dies ist auf die große Bandbreite der dort bestenfalls vorgehaltenen Angebote rückführbar, welche den fachlichen Austausch zwischen den Akteuren notwendig machen. (Rüting 2009, S. 39) Dass die Angebotslandschaft in Norderstedt durch die Etablierung von Familienzentren eine Stärkung erfährt, steht außer Frage. Aus der Befragung geht jedoch auch hervor, dass die räumliche und personelle Ausstattung einiger Familienzentren ungünstig sei. Auch fehle es an einem geeigneten stadtweiten Konzept. Aufgrund der oben angedeuteten Potentiale von Familienzentren wäre zu prüfen, wie diese zukünftig gestärkt und in das Konzept der Sozialraumorientierung einzubinden sind. In der zugehörigen Fachdiskussion finden sich zahlreiche Empfehlungen, Kindertagesstätten zu Familienzentren weiterzuentwickeln. Diese sind durch ihre niedrigschwelligen Zugangsmöglichkeiten besonders geeignet, um Familien frühzeitig anzusprechen bzw. Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten. Mit Blick auf andere Befragungsergebnisse, die die Kooperationsbeziehung zu Kindertagesstätten als eher eingeschränkt ausweisen, könnte sich dieser Weg unter Umständen auch für Norderstedt als potentiell erstrebenswert erweisen. Als Vorbild könnten hierbei die Thüringer Eltern-Kind-Zentren dienen. (Arbeitsgruppe des Landesjugendhilfeausschusses zur Erarbeitung von Fachlichen Empfehlungen für Thüringer Eltern-Kind-Zentren 2016, S. 7)

Die Befragung hat ferner zum Ausdruck gebracht, dass die Norderstedter Vereins- und Verbandslandschaft nicht sonderlich ausgeprägt ist. Auch ist geäußert worden, dass es an der Übersichtlichkeit der Strukturen mangelt. Dies ist interessant, da die Stadt Norderstedt über eine aufschlussreiche Aufstellung im Internet verfügt, welche unter Umständen noch nicht hinreichend bekannt ist. Inwiefern Vereine oder Verbände im Zuge der Einführung der Sozialraumorientierung tatsächlich gestärkt wurden, lässt sich aufgrund der erhobenen Daten sowie der Unterschiedlichkeit der potentiellen Akteure nicht nachvollziehen. Die Stadt Norderstedt fördert zudem die ehrenamtliche Jugendarbeit sowie die Jugendfreizeit- und -ferienmaßnahmen mithilfe einer Förderrichtlinie (Richtlinie zur Förderung der Jugendarbeit in Norderstedt).

Die Untersuchung lässt erkennen, dass bei den befragten Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe ein Bewusstsein und zudem ein Interesse bezüglich der in den Sozialräumen ansässigen Institutionen bzw. deren Einbindung besteht, es hier jedoch zum einen an den entsprechend entgegengebrachten Interessenlagen fehlt. Zum anderen macht die Befragung auch deutlich, dass es an einem sozialräumlich orientierten Forum fehlt, welches sich auch an Vereine und Verbände richtet bzw. entsprechend attraktiv ist. Es wäre daher zu prüfen, wie die angedachten Sozialraumkonferenzen sowie die Netzwerktreffen in diesem Sinne zu revitalisieren sind.

Die Notwendigkeit von Netzwerktreffen verweist auf die Aussage einiger Befragter, Norderstedter Beratungsstellen seien nicht in dem erforderlichen Maße in Hilfeprozesse eingebunden bzw. es zeigten sich Lücken bei der Nutzung entsprechender Synergien. Beratungsstellen bzw. Beratung an sich können als durchaus zentral für die Umsetzung einer sozialraumorientierten Kinder- und Jugendhilfe angesehen werden. Insbesondere die Beratung von Familien ist hier zu benennen, da Eltern so Unterstützung auf niederschwelliger Basis hinsichtlich der Erziehung ihrer Kinder erhalten bzw. damit vor allem der Pluralisierung von Lebensformen sowie den komplexen und einem gesellschaftlichen Wandel unterliegenden Erziehungsanforderungen Rechnung getragen wird. (Wiesner 2011, S. 189) Sie sind also in hohem Maße präventiv wirksam, vor allem was die Vermeidung eventuell folgender Erziehungshilfen bzw. späterer erzieherischer Bedarfe anbelangt. (Tiefel 2016, S. 656–657) Inwieweit eine Stärkung der Beratungsangebote in Norderstedt stattgefunden hat, ist auf der Grundlage der Befragung nicht vollständig zu beantworten. Die Haushaltsdaten der Stadt Norderstedt weisen für die Kostenstelle Förderung der Erziehung in der Familie für das Jahr 2019 ein gegenüber dem Jahr 2016 leicht gestiegenes Budget aus.

3.1.3 Personelle Situation des ASD

Im Folgenden werden die Ergebnisse dargestellt, die die personelle Situation innerhalb des Jugendamtes bzw. des Allgemeinen Sozialdienstes (ASD) betreffen.

Die theoretischen Grundlagen der Sozialraumorientierung entfalten ein hohes Maß an Erwartungen und Anforderungen in Richtung der handelnden Personen. Dies resultiert vor allem aus deren maßgeblichen Handlungsprinzipien bezogen auf die Dimensionen fallbezogene, fallübergreifende und fallunabhängige Arbeit. Diese soll sich insbesondere am Willen der Betroffenen orientieren bzw. diesen ergründen, Eigeninitiative und Selbsthilfe fördern sowie die Ressourcen der Betroffenen sowie der Sozialräume erschließen und in Hilfeprozesse einbinden. Hinzu kommen das Einnehmen einer generellen zielgruppen- und bereichsübergreifenden Perspektive sowie der Fokus auf Kooperation und Koordination innerhalb des Sozialraumes. (Hinte 2008, S. 1–9) Sozialraumorientierung betont in diesem Sinne die methodischen Erfordernisse der Lebensweltorientierung, welche grundsätzlich allen Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe inhärent sind. (Trenczek et al. 2014, S. 456) Sozialraumorientierung lässt sich nach Galuske als ein Konzept Sozialer Arbeit konkretisieren, also als ein Handlungsmodell, mithilfe dessen Ziele, Inhalte, Methoden und Verfahren Sozialer Arbeit in einen sinnvollen Zusammenhang gestellt werden und Handlungsweisen begründet werden können. (Galuske 2011, S. 26–30)

Diese Abgrenzung macht deutlich, dass Sozialraumorientierung nicht ohne die weitere methodische Fundierung der so ausgeübten Sozialen Arbeit denkbar ist. Sie ist ein Überbau, der den Professionellen die notwendige/n Handlungssicherheit, Kompetenzen und Selbstsicherheit verschafft, unabhängig von weiteren methodischen Fundierungen und/oder Zusatzqualifikationen. (Wolfgang Hinte 2017, 20, 24–25) Diese Feststellungen verweisen unmittelbar auf die in der Kinder- und Jugendhilfe tätigen Personen, deren Fähigkeiten und letztlich auch zunächst schlicht auf deren Präsenz.

Weiterhin finden sich in der Literatur Hinweise auf konkrete Einflussfaktoren bezüglich der Wirksamkeit von Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe. Zu nennen sind hierbei insbesondere die Qualität der Beziehung zwischen Fachkraft und Adressat sowie die Kontinuität und Qualität dieser sozialen Bezüge. (Oliver Fehren 2017, S. 41)

Der Paragraph 36 SGB VIII verweist auf das Erfordernis der Erstellung eines Hilfeplanes sowie die Anhörung, Beratung und Beteiligung der potentiellen Adressaten/innen der Hilfe. Der Hilfeplan ist insbesondere Ausdruck der fachlichen Verantwortung des Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe und ein bedeutsamer Ausdruck des generellen Qualitätsanspruches der Kinder- und Jugendhilfe: Es wird davon ausgegangen, dass die vorab hinreichend qualifizierte Hilfeentscheidung und -ausgestaltung auf die Verbesserung des Leistungserfolges einwirkt. Hierfür ist in besonderem Maße die Beteiligung der Adressaten/innen maßgeblich (Stichwort: Willenserkundung). (Wiesner 2011, S. 551–552) Der Hilfeplan bereitet die Entscheidungsfindung hinsichtlich einer geeigneten und notwendigen Hilfe insbesondere im Sinne der § 27 SGB VIII ff. mittels Bedarfsfeststellung vor. (Wiesner 2011, S. 546–547) Eine Hilfefestschreibung, welche einseitig durch das Jugendamt und/oder ohne hinreichende Beteiligung der

Adressaten/innen erfolgt, ist als kontraproduktiv und zudem nicht zulässig anzusehen. (Wiesner 2011, S. 551–552) Als Zeitraum für die Überprüfung eines Hilfeplanes zu Beginn einer Hilfe werden vier bis acht Wochen als sinnvoll erachtet, im weiteren Verlauf wird von drei bis sechs Monaten gesprochen (Wiesner 2011, S. 548–549)

Die Integration von Hilfekonstruktionen in sozialräumliche Gegebenheiten bzw. die sozialräumliche Präsenz von Angeboten und Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe als zentrale Erwartungen der Sozialraumorientierung sind hinreichend beschrieben worden. Die Konzentration Sozialer Arbeit auf räumliche Dimensionen wird durchaus auch kontrovers diskutiert. Gewarnt wird in diesem Zusammenhang vor einer Überbetonung des Räumlichen und einer damit einhergehenden Vernachlässigung der ausgeprägten Subjektbezogenheit sozialarbeiterischer Hilfen. Diese müssen im Sinne von Sozialraumorientierung zwar der räumlichen Einbettungen des Einzelfalles Rechnung tragen, welche jedoch wiederum den Selbstdeutungen und Eigeninteressen (Willensorientierung) der Betroffenen nachgehen. (Oliver Fehren 2017, S. 36) Neben der Nutzung sozialräumlich vorhandener Ressourcen und Hilfsquellen lautet der Anspruch an Sozialarbeiter/innen, sich im jeweiligen Quartier häufende und verändernde Problemlagen zu erkennen und zu thematisieren. (Wolfgang Hinte 2017, S. 22–23) Die geografische Verlagerung von Teilen der Jugendhilfeverwaltung bzw. deren Tätigkeiten stellt in diesem Sinne eine wichtige, jedoch, wie oben mit Verweis auf die allgemeinen fachlichen und handlungsmethodischen Prämissen Sozialer Arbeit, bei weitem nicht den wichtigsten Teil sozialraumorientierter Kinder- und Jugendhilfe dar. (Wolfgang Hinte 2017, S. 19)

3.1.3.1 Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag

Die Rahmenkonzeption enthält einige Hinweise bezogen auf die personelle Ausstattung des bzw. die Umsetzung der Rahmenkonzeption durch den ASD bzw. dessen Personal. Die gefundene Aufteilung des Stadtgebietes in vier Sozialräume berücksichtigt auch die Abdeckung dieser Gebiete mit ASD-Mitarbeitern/innen. Diese Mitarbeiter/innen sind Bestandteil der jeweiligen Sozialraumteams (Rahmenkonzeption S. 8).

Friedrichsgabe/Harksheide-Nord	2 ASD-Mitarbeiter/innen
Garstedt	4 ASD-Mitarbeiter/innen
Harksheide-Mitte/Norderstedt Mitte	4 ASD-Mitarbeiter/innen
Glashütte/Harksheide Süd	3 ASD-Mitarbeiter/innen

Tabelle 5: Personelle Anforderungen entsprechend Rahmenkonzeption Seite 8

Sowohl die Rahmenkonzeption als auch die theoretischen Annahmen der Sozialraumorientierung an sich enthalten eine Reihe von Hinweisen und Anforderungen, die sich direkt auf die Beschaffenheit der Personalstruktur (nicht nur des ASD) auswirken. Beispielfhaft zu benennen sind

- die Willens- und Ressourcenerkundung während der fallspezifischen Arbeit bzw. die Orientierung der Hilfeprozesse daran,
- die Ausrichtung der Hilfen an den sozialräumlichen Umgebungen der Betroffenen,
- den Umgang auf Augenhöhe zwischen den Professionellen und Adressaten/innen der Kinder- und Jugendhilfe,
- die intensive Zusammenarbeit zwischen dem Träger der öffentlichen und den Trägern der freien Kinder- und Jugendhilfe im Sinne einer gemeinsamen Verantwortung für den Sozialraum sowie
- die Anforderung der fallübergreifenden und fallunspezifischen Arbeit (Rahmenkonzeption S. 1-5).

Auch die mit den Sozialraumträgern geschlossenen Rahmenverträge enthalten Hinweise bezüglich der Aufgaben der beteiligten ASD-Mitarbeiter/innen. Diese

- bringen den Fall in einem standardisierten Verfahren in die Kollegiale Beratung ein,
- sind federführend für das Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII,
- beraten mit den freien Jugendhilfeträgern über den Einzelfall und Möglichkeiten einer passenden Hilfe im Sozialraumteam,
- beauftragen einen Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe mit der Durchführung einer Hilfe gemäß den Vorgaben des Hilfeplans,
- nehmen zusammen mit anderen Fachkräften die Risikoeinschätzungen bei Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung nach § 8 a SGB VIII vor und
- arbeiten gemeinsam mit den freien Jugendhilfeträgern neue oder veränderte Bedarfe im Sozialraum auf.

3.1.3.2 Untersuchungsergebnisse

Es lässt sich konstatieren, dass das Thema personelle Ausstattung des ASD in allen Befragungen eine bedeutsame Rolle gespielt hat. Die Tendenz ist hierbei als sehr eindeutig zu beschreiben: Alle Befragten nehmen die großen personellen Schwierigkeiten im Jugendamt wahr, welche sich vor allem im Laufe des Jahres 2018 offenbart haben. Die Befragten gehen davon aus, dass diese gravierenden Einfluss auf die Umsetzung der Rahmenkonzeption haben.

Aus der Dokumentenanalyse geht hervor, dass zum Stichtag 30.06.2019 weniger Stellen besetzt waren als geplant. Im Regionalteam Nord waren laut Rahmenkonzeption 7,0 Mitarbeiter/innen im ASD vorgesehen, zuzüglich einer Koordinationsstelle der Offenen Kinder- und Jugendarbeit je Sozialraumteam sowie der Fachbereichsleitung. Tatsächlich waren 2019 5,66 Stellen im ASD besetzt sowie eine Stelle der Fachbereichsleitung und zwei Stellen zur Koordination der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Das

Regionalteam Süd soll laut Rahmenkonzeption sieben Mitarbeiter/innen im ASD, ebenfalls eine Koordination je Sozialraumteam sowie eine Fachbereichsleitung umfassen. Tatsächlich waren im Regionalteam Süd 6,25 Stellen im ASD, eine Fachbereichsleitung sowie zwei Koordinationsstellen Offene Kinder- und Jugendarbeit besetzt. Damit fehlte im Bereich Süd 0,75 und im Regionalteam Nord 0,34 Vollzeitstellenanteile im ASD. Durch Langzeiterkrankungen, Schwangerschaften verbunden mit Elternzeiten und Kündigungen waren scheinbar zu keinem Zeitpunkt alle Stellen im ASD besetzt. Eine genaue Zuordnung der Stellenbesetzung zu den Sozialraumteams für 2019 ist nicht möglich. Dies deutet ebenfalls darauf hin, dass die Untergliederung der Fachbereiche in zwei weitere Sozialräume nicht praktikabel erscheint, da diese auch in der Praxis nicht eingehalten wurde.

Die personellen Wechsel sorgen dafür, dass die länger beim ASD tätigen Mitarbeiter/innen mehr Fälle übernehmen müssen, was deren Aufgabenpensum relativ gesehen erhöhe. Hinzu komme, dass neuen Mitarbeiter/innen nicht von Beginn an aufwändige Gefährdungsfälle zugeordnet, sondern diese zunächst auf die erfahreneren Mitarbeiter/innen aufgeteilt würden. Hieraus resultiere eine zusätzliche Arbeitsbelastung. Zudem berichten die Mitarbeiter/innen der freien Träger, dass aufgrund von Personalwechseln und den damit nötigen Fallübergaben große Wissenslücken seitens des ASD entstanden seien. Seitens der freien Träger sei teilweise nicht nachzuvollziehen, wer im Einzelfall fallzuständige/r ASD-Mitarbeiter/in sei. Nicht selten führe dies dazu, dass zentrale Schritte der sozialräumlich orientierten Hilfeplanung Vernachlässigung erfahren (müsse). Dies beträfe im Besonderen die Durchführung von Kreislaufgesprächen sowie die Vorbereitung der Kollegialen Beratung. Die Zunahme von Gefährdungsfällen/innen Sorge zudem dafür, dass sich die betroffenen Mitarbeiter/innen in besonderer Weise auf diese konzentrierten, um den Anforderungen des Wächteramtes gerecht zu werden. Andererseits blieben Plätze aufgrund fehlender Absprachen in der Norderstedter Inobhutnahme-Einrichtung frei.

Weiterhin beschreiben Mitarbeiter/innen der freien Träger, dass fallbezogene Abstimmungen bzw. Entscheidungen teilweise sehr viel Zeit beanspruchen, da ASD-Mitarbeiter/innen schlicht nicht erreichbar und/oder insgesamt sehr stark eingebunden seien. Aufgrund fehlender Willenserkundung bzw. Hilfeplanung komme es vereinzelt vor, dass bereits begonnene Hilfen nachträglich Anpassungen/Umwandlungen erfahren, ohne dass dies für die Träger bzw. Hilfeerbringer inhaltlich nachzuvollziehen sei. Es finden sich zudem Berichte, dass anstehende Hilfeplantermine bzw. -fristen nicht eingehalten würden. Teilweise fehle es zudem an den Verschriftlichungen der Hilfeplanung bzw. der Hilfeziele sowie deren Übermittlung an die Hilfe erbringenden Träger zum Zeitpunkt des Hilfebeginnes. Wiederkehrend erfolge die Weiterbewilligung von Hilfen nach sechsmonatiger Hilfedauer ohne eine Überprüfung des Hilfeplanes. Im Falle von Inobhutnahmen komme es vor, dass seitens des ASD keine weitere Hilfestuerung

bzw. -planung erfolge, sodass die Betroffenen teilweise sehr lange Zeit in den Inobhutnahmestellen verbrächten.

Hinzu komme zudem, dass die ungünstige Personalsituation einen sich gewissermaßen selbst verstärkenden Kreislauf auslöst: Durch eine Reihe von Kündigungen haben sich die bestehenden Aufgaben auf die verbleibenden Mitarbeiter/innen konzentriert, was bei diesen wiederum zu einer erhöhten Belastung, krankheitsbedingten Ausfällen und Unzufriedenheit geführt habe.

Die ungünstige Personalsituation Sorge dafür, dass die ASD-Mitarbeiter/innen nicht (mehr) an den für die Sozialräume relevanten Gremien teilnehmen (könnten), wie beispielsweise die Netzwerktreffen. In besonderer Weise beträfe dies auch die Umsetzung der Kollegialen Beratung. Diese finde entweder in sehr dezimierter Weise statt oder Hilfen würden mangels zeitlicher Ressourcen ohne die Kollegiale Beratung initiiert bzw. vergeben. In einigen Sozialräumen sorgten die personellen Schwierigkeiten dafür, dass keine Kollegialen Beratungen stattfinden können. Oftmals erfolgen Beratungen nur noch im Falle von Risikoeinschätzungen. Die Kollegiale Beratung leide zudem nicht nur hinsichtlich ihrer quantitativen, sondern auch bezüglich der qualitativen Realisierung: Dies beträfe insbesondere die für die Beratung verfügbare Zeit, das Hinzuziehen von Experten/innen sowie die Vorbereitungen (Räumlichkeiten, Berichte, Vorlagen, etc.)

Mitarbeiter/innen der freien Träger berichten, dass durch die häufigen Personalwechsel Schwierigkeiten hinsichtlich der Kenntnis der Rahmenkonzeption bzw. der damit verbundenen Verfahren und Abläufe auf Seiten der ASD-Mitarbeiter/innen eingetreten seien. Nicht alle neuen Mitarbeiter/innen verfügten zudem über die Schulungen bezüglich des Lüttringhaus-Konzeptes. Einigen Interviewpartner/innen erscheine es zudem unklar, wie mit dem Lüttringhaus-Konzept bzw. dessen Verbreitung/Umsetzung in Anbetracht der ausgeprägten Personalwechsel seitens des öffentlichen Trägers weiterhin verfahren werden solle.

Zahlreiche Befragte geben an, dass die Beteiligung der ASD-Mitarbeiter/innen an FÜA/FuA-Aktivitäten im Zuge der personellen Herausforderungen vielerorts nahezu vollständig unterbrochen sei. Die Zeit für diese Aktivitäten sei nicht vorhanden, da der Fokus der Mitarbeiter/innen vor allem auf die Bearbeitung von Einzelfällen gelegt werde. Die zahlreichen Personalwechsel hätten auch dafür gesorgt, dass viel „sozialräumliches Knowhow“ den ASD verlassen habe. Verstärkend hinzu käme, dass die Kollegialen Beratungen häufig nicht mehr in den Sozialräumen, sondern im Jugendamt stattfinden müssen.

Die allgemeine Präsenz der ASD-Mitarbeiter/innen in den Sozialräumen habe aus ganz unterschiedlichen Gründen erheblich nachgelassen. Dies sei auf das Wegfallen entsprechender sozialräumlicher Aktivitäten („Sozialraumerkundung“, Stadtteilstefte, etc.)

sowie integrierender Aktivitäten der Rahmenkonzeption (v.a. Kollegiale Beratungen und Netzwerktreffen in den Sozialräumen bzw. bei Sozialraumakteuren) rückführbar. Es finden sich wiederholt Berichte, die Unverständnis darüber äußern, warum sich die Mitarbeiter/innen des ASD „in das Rathaus zurückziehen“. Eine als positiv erlebte Ansiedelung von ASD-Mitarbeiter/innen in den Sozialräumen z.B. durch ein Büro bzw. eine angebotene wöchentliche Sprechstunde in einem Familienzentrum sei wieder aufgegeben worden.

Durch die mangelnde sozialräumliche Anbindung der ASD-Mitarbeiter/innen fehle es an deren Einbindung in das Netzwerk sowie an einer Kommunikation auf Augenhöhe mit den anderen in den Sozialräumen tätigen Personen. Insgesamt findet sich häufiger die Einschätzung, dass es seitens des Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe an Aufmerksamkeit und Wertschätzung bezogen auf die Aktivitäten der fallübergreifenden/fallunabhängigen Arbeit fehle. In der Folge verfügten ASD-Mitarbeiter/innen nicht (mehr) über die Kenntnis hinsichtlich sozialräumlich vorhandener Ressourcen bzw. Unterstützungsstrukturen bzw. diese sei stark eingeschränkt. Dies führe wiederum zur eingeschränkten Realisierung der Beratungstätigkeit hinsichtlich Möglichkeiten der informellen bzw. niederschweligen Problemlösung. Es fehle die Nutzbarkeit von Synergieeffekten durch die mangelhafte wechselseitige Kenntnis. So komme es beispielsweise vor, dass Klienten/innen aus dem neu zugedachten Sozialraum an Akteure in dem vormals betreuten Gebiet verwiesen würden.

Die personellen Spannungen sowie die damit eingeschränkten Aktivitäten der Mitarbeiter/innen führten nach Aussagen zahlreicher Befragter dazu, dass die Kooperation/Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des öffentlichen Trägers und der freien Träger leide. Dies beträfe die Abstimmungen bezogen auf Einzelfälle, FÜA/FuA sowie die kollegiale Ebene.

3.1.3.3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die personellen Umbrüche auf Seiten des öffentlichen Trägers die vormals erreichten positiven Entwicklungen hinsichtlich Kooperation und geteilter Verantwortung innerhalb der Sozialraumteams weitestgehend kompensiert haben.

Die Situation des ASD in Norderstedt weist, laut Berichten der Befragten, auf eine äußerst angespannte Situation hin. Besonders bedeutsam scheint dies hinsichtlich der darunter leidenden fallbezogenen Arbeit, der sozialräumlichen Präsenz sowie der konzeptionsgemäßen Umsetzung von Gremien zu sein. Zahlenmäßig ist diese Entwicklung schwer nachzuhalten. Die Daten der Integrierten Berichterstattung für den Vergleichsbereich Schleswig-Holstein (IBSH) sind aufgrund der Unterschiedlichkeit der teilnehmenden Kommunen in Schleswig-Holstein nicht sonderlich aussagekräftig. Die personellen Ausgangsbedingungen des ASD scheinen nicht überdurchschnittlich: Im Jahr

2017 war eine vollzeitbeschäftigte ASD-Fachkraft aufgrund der Gesamterhebung für 1.145 Einwohner/innen unter 21 Jahren zuständig, wohingegen dies in Norderstedt 1.170 Einwohner/innen gewesen sind (Gebit 2018, S. 46). Auffällig ist zudem eine vergleichsweise hohe Krankenstandsquote (Gebit 2018, S. 49). Die Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen beispielsweise weist eine Fallobergrenze von 30 Hilfeplanfällen je Vollzeitfachkraft im ASD aus. (GPA NRW, S. 17) Dieser Empfehlung folgend, wäre es sinnvoll zu prüfen, ob entsprechende Obergrenzen je Vollzeitfachkraft in Norderstedt anzutreffen sind und welche Auswirkungen dies auf den personellen Zuschnitt der Regionalteams hat.

In der Zusammenschau der angeführten Aspekte wären die Gründe zu hinterfragen, welche dafür gesorgt haben, dass sich die personelle Situation innerhalb des ASD derartig mit den von den Befragten beschriebenen Folgen verschlechtert hat. Die an einigen Stellen des Materials deutlich werdende „Negativspirale“ aus hohem Krankenstand, einer Vielzahl neuer und unerfahrener Mitarbeiter/innen sowie der Notwendigkeit, bestehende Fälle umverteilen zu müssen, stellt einen ersten Hinweis dar. Das Ziel müsste lauten, zunächst die personelle Situation des ASD (wieder) zu stabilisieren, um die entsprechenden Voraussetzungen seitens des Jugendamtes zur Umsetzung der Rahmenkonzeption zu schaffen. Die beschriebene Personalsituation wird durch die kleinen Sozialraumteams von zwei bis vier Mitarbeitern/innen in negativer Weise verstärkt. Im Falle von Krankheit oder unbesetzten Stellen, gestaltet sich eine adäquate Absicherung im Sinne der beschriebenen Vorgaben laut Rahmenkonzeption schwierig möglich. Bei größeren Sozialraumzuschnitten würde diese Problematik abgedeckt werden. Des Weiteren wurde beschrieben, dass die vorgesehene Zuordnung der Mitarbeitenden im ASD nicht in geplanter Weise umgesetzt wurde. Sondern die Zuordnung zu den Regionalteams stattfand. Daher gilt es zu prüfen, ob die Untergliederung der Regionalteams in zwei Sozialraumteams auch konzeptionell der derzeitigen realen Umsetzung von zwei Sozialräumen Nord und Süd angepasst werden sollte. Aus Sicht der Evaluation sollte auf zwei Regionalteams ohne Unterteilung in Sozialraumteams gesetzt werden. Dies kann zu einer deutlichen Entlastung der Akteure führen.

Ferner erscheint es empfehlenswert, über die räumliche Verortung der ASD-Mitarbeiter/innen nachzudenken. Aus Sicht der Evaluation setzt eine gelingende Sozialraumorientierung auch ein sozialräumliches Agieren der ASD-Mitarbeiter/innen voraus. Dies beginnt in der Regel mit einer starken Präsenz im Sozialraum. Andere Kommunen verweisen dann auf positive Erfahrungen, wenn die Anlaufstellen des ASD auch im Sozialraum verortet sind. Dies erscheint auch für Norderstedt empfehlenswert, zumal es in der Vergangenheit bereits solche Ideen seitens der Verwaltung gab.

Mit Blick auf die oben dargestellten Feststellungen sollte die derzeitige Hilfeplanpraxis des ASD auf den Prüfstand gestellt werden. Dies betrifft im Besonderen die Erbringung von Hilfen ohne vollständigen bzw. verschriftlichten Hilfeplan, die Fortschreibung von

Hilfen ohne Reflexion des Hilfeplanes sowie die Verlängerung des Hilfeplanes für einen Zeitraum über sechs Monate hinaus ohne erneute Reflexion des Hilfeprozesses.

3.2 Netzwerkarbeit

Das folgende Kapitel wendet sich den durch die Mitarbeiter/innen zu erbringenden Tätigkeiten bzw. Aktivitäten im Rahmen der Netzwerkarbeit, der fallübergreifenden und fallunabhängigen Arbeit, den Tätigkeiten durch die Netzwerker/innen sowie der Umsetzung des Netzwerkbudgets zu.

3.2.1 Fallübergreifende und fallunabhängige Arbeit

Neben den fallbezogenen Tätigkeiten der Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe erfordert das Konzept der Sozialraumorientierung, laut **Fachliteratur**, auch fallübergreifende (FüA) und fallunabhängige Tätigkeiten (FuA), welche jedoch nicht losgelöst voneinander zu betrachten und gleichermaßen bedeutsam für eine gelingende, sozialräumlich agierende Kinder- und Jugendhilfe sind. (Hinte 2008, S. 17–19)

Die Einschätzungen hinsichtlich der FüA/FuA-Aktivitäten lassen sich relativ einfach auf den Punkt bringen. Sie sind ohne Weiteres mit den Anforderungen sozialräumlich ausgerichteter Kinder- und Jugendhilfe begründbar. (Hinte 2008, S. 17–19) Die Handelnden verfügen insgesamt über ein hohes diesbezügliches Bewusstsein und begründen ihr Handeln mit Prämissen Sozialer Arbeit sowie denen der Rahmenkonzeption.

3.2.1.1 Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag

In der Rahmenkonzeption sind die benannten Tätigkeiten als methodische Prinzipien verfasst. Fallübergreifende Arbeit meint das fall- und anlassbezogene Erschließen des sozialen Raumes, um die dort vorhandenen Ressourcen im Sinne der Unterstützung von Kindern und Familien nutzen zu können. Soziale Arbeit wirkt in dieser Dimension vor allem organisierend, koordinierend und vernetzend (Rahmenkonzeption S. 5). Ein weiterer damit verbundener Anspruch lautet, im Zuge der Einzelfallarbeit auftretende Erkenntnisse, Themen und Bedarfe systematisch zu erfassen und darauf aufbauend Projekte zu initiieren, die diese zukünftig aufgreifen und den jeweiligen Sozialraum im Sinne einer zusätzlichen Ressource bereichern. Hierzu dienen auch regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen (Rahmenvertrag S. 12).

Fallunabhängige Arbeit ist nicht einem Einzelfall zugeordnet, sondern erfolgt insbesondere vorbereitend und im Sinne der Durchdringung der sozialräumlich vorhandenen Strukturen durch die Fachkräfte. Das Ziel lautet dabei, sich mit den vorhandenen Akteuren zu vernetzen, um auf diese zu einem späteren Zeitpunkt zugreifen zu können (Rahmenkonzeption S.5). Der Rahmenvertrag sieht ferner vor, dass Netzwerkarbeit bzw. die damit verbundenen Aktivitäten grundsätzlich die Aufgabe aller handelnden Personen ist (S.12).

3.2.1.2 Untersuchungsergebnisse

Aus der Befragung geht hervor, dass die Einschätzungen der Befragten bezüglich der FÜA/FuA-Aktivitäten durchaus polarisieren. Es ist insgesamt erkennbar, dass die Tätigkeiten zwar als wichtig eingeschätzt werden, jedoch aus unterschiedlichen Gründen nicht in der erforderlichen Intensität erfolgen könnten. Hinsichtlich der Umsetzung bildet sich durchaus ein breiter methodischer Konsens ab, der vor allem auf Vernetzung mit relevanten Akteuren und Stakeholdern abstellt. Ziele seien unter anderem, herauszufinden, bei welchen Akteuren man sich grundsätzlich „ins Gespräch bringen“ könne, um diese im Falle späterer Aktivitäten bzw. Fallkonstellationen nutzen zu können. Dabei komme es auch zum Erschließen von Netzwerken, die wiederum erst über Netzwerkpartner oder auch Adressaten/innen zugänglich sind. In der Befragung bildet sich ab, dass FÜA/FuA-Aktivitäten bei den Handelnden der Offenen Kinder- und Jugendarbeit sowie der ambulanten Hilfen selbstverständlich seien. Vielfach findet sich die Argumentation, dass eine derartige Vorgehensweise der Sozialen Arbeit inhärent sei, es also der Betonung durch die Rahmenkonzeption in der aktuellen Form gar nicht bedürfe.

Grundsätzlich seien die FÜA/FuA Aktivitäten bzw. deren Umsetzung stark von den aktuellen Umbrüchen und Inkonsistenzen in Bezug auf die Rahmenkonzeption eingeschränkt. Dies betrifft vor allem

- die Aussetzung bzw. nur noch sehr sporadische und/oder sozialraumabhängige Umsetzung der Netzwerktreffen,
- der weitestgehende Wegfall sozialräumlich bezogener Veranstaltungen und Feierlichkeiten wie beispielsweise das sogenannte Mittelstraßenfest,
- die Unkenntnis der Peripheriestrukturen der Kinder und Jugendhilfe (Kindertagesbetreuung, Verbände, Vereine) bezüglich der Anforderungen der Rahmenkonzeption und damit verbunden auch der vergleichsweise geringe Anspruch, sich an Netzwerkaktivitäten zu beteiligen,
- die geringen Kapazitäten des ASD, sich an den Aktivitäten zu beteiligen sowie
- den Wegfall der sogenannten „FÜA/FuA-Runde“ zu Beginn der Kollegialen Beratungen, entweder da hierfür die Zeit fehle oder diese generell nicht stattfinden.

Für die grundsätzlich ausgeprägte Motivation der pädagogischen Mitarbeiter/innen gegenüber FÜA/FuA-Aktivitäten spricht die an einigen Orten selbstständige und eigenverantwortliche Fortsetzung der Netzwerktreffen und damit verbundener Aktivitäten, ohne dass hieran Mitarbeiter/innen des öffentlichen Trägers beteiligt sind.

3.2.1.3 Fazit

Derzeit zeichnet sich ein Fehlen der strukturellen Voraussetzungen sowie der relevanten Gremien ab. Zu hinterfragen wäre, wie diese wiederherstellbar wären, sodass

Netzwerkarbeit nicht als optionale und angesichts des einzelfallbezogenen Handlungsdrucks wegzulassende, sondern sehr bedeutsame und gemeinsam zu realisierende Aufgabe aufgefasst wird. Dies betrifft insbesondere die Netzwerktreffen sowie die Bestandteile der Kollegialen Beratung. Auch die ASD-Mitarbeiter/innen müssten wieder verstärkt in FÜA/FuA-Aktivitäten einbezogen werden.

Fraglich wäre auch, wie die regelmäßige Netzwerk- und Gremienarbeit stärker auf angrenzende Handlungsfelder wie Kindertagesbetreuung, Vereins- und Verbandsarbeit sowie Schulsozialarbeit ausgeweitet werden könnte.

Auffällig ist, dass die Beschreibungen/Hinweise bezüglich fallübergreifender Arbeit in Rahmenvertrag und Rahmenkonzeption stark voneinander abweichen. Unter Umständen würde eine Anpassung/Angleichung ein besseres Verständnis und eine einheitliche Umsetzung der Anforderungen begünstigen.

3.2.2 Netzwerker/innen

Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, ist die Vernetzung und Kooperation eine Kernidee von Sozialraumorientierung und wird daher nicht erneut ausgeführt. Grundsätzlich ist die Einsetzung der so tätigen Personen mit den Annahmen der Sozialraumorientierung zu begründen.

3.2.2.1 Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag

Die Rahmenkonzeption enthält bezogen auf die Tätigkeit der Netzwerker/innen sehr wenig Hinweise. Der Rahmenvertrag sieht lediglich vor, dass diese die Aktivitäten der fallübergreifenden Arbeit (FÜA) in dem jeweiligen Sozialraum koordinieren.

3.2.2.2 Ergebnisse der Befragung

Die Leistungsfähigkeit der Netzwerker/innen wird von den Befragten äußerst kontrovers diskutiert. Die Befragten benennen eine Reihe von Potentialen der Netzwerker/innen. Diese könnten Kontakte zu Akteuren und Ressourcen in den Sozialräumen herstellen und diese in die Kollegiale Beratung einspeisen. Hierbei gelinge es auch, Hilfsarrangements auf kurzem Wege zu unterstützen und voranzubringen. Ein erkennbarer Vorteil sei dabei die Ansiedelung der Netzwerker außerhalb des öffentlichen Trägers, das insbesondere eine größere Mitteilungsbereitschaft der Akteure erreichbar sei. Die Netzwerker/innen müssten aus Sicht der Befragten jedoch aktiver auf die sozialräumlich vorhandenen Akteure zugehen. Sie müssten zudem ihre integrierende Funktion stärker nutzen und auch Akteure einbinden, die nicht unbedingt der Kinder- und Jugendhilfe zuzuordnen sind. Daneben sollten sie auch dazu beitragen, dass die sozialräumlich verfügbaren Angebote und Strukturen nachhaltig transparenter werden, beispielsweise mithilfe einer interaktiven Netzwerkkarte.

In der Vergangenheit hätten die Aktivitäten der Netzwerker/innen dazu beigetragen, dass die Sozialräume bzw. die dort vorhandenen Örtlichkeiten und Akteure bekannter geworden seien, indem beispielsweise die Netzwerktreffen an unterschiedlichen Orten stattfanden. Insbesondere diese Treffen haben für besseren Kontakt und Zugang der Sozialraumakteure untereinander gesorgt. Über tatsächlich initiierte erfolgreiche Projekte konnten die Netzwerker/innen anfangs zu einem gewissen Wir-Gefühl innerhalb der Sozialraumteams beitragen. Dabei erschienen die Netzwerker/innen als wichtige Koordinatoren/innen und Impulsgeber/innen, welche die Umsetzung einmal angestrebter Projekte vorantreiben können. Insofern könnten sie eine gewisse steuernde Funktion innerhalb der Sozialraumteams einnehmen. Es könne den Netzwerkern/innen zudem gelingen, dass die systematisch auftretenden Bedarfe und Probleme in den Sozialräumen erkannt, zusammengeführt und diskutiert werden, beispielsweise im Rahmen der Netzwerktreffen und der Kollegialen Beratung. Die Netzwerker/innen seien dabei auch als Bindeglied zu den Aktivitäten in den anderen Sozialräumen wirksam.

Die Befragten berichten weiterhin über eine Reihe von Hindernissen und Potentialen hinsichtlich der Umsetzung der Tätigkeiten der Netzwerker/innen. Die Befragung offenbart an unterschiedlichen Stellen, dass die Persönlichkeit bzw. die persönliche Einstellung der Handelnden in Bezug auf Netzwerkarbeit und Kommunikation für das Gelingen des jeweiligen Engagements ausschlaggebend seien. Die Netzwerker/innen müssten über eine entsprechende positive Einstellung gegenüber den eigenen Tätigkeiten und dem Projekt der Sozialraumorientierung verfügen und dieses offensiv transportieren. In diesem Sinne bedürfe es einer gewissen Offenheit, Moderationsfähigkeit sowie einer Neigung, offen auf Menschen und Sozialraumakteure zuzugehen.

Durch die Etablierung der Netzwerker/innen ist zudem für andere Akteure bisweilen der Eindruck entstanden, dass Netzwerkarbeit gewissermaßen auf diese zu übertragen und nicht mehr relevant für andere Akteure sei, beispielsweise für ASD-Mitarbeiter/innen. Ein in diesem Zusammenhang auch zu erwähnender Faktor ist der bereits benannte Wegfall der Netzwerktreffen sowie der FÜA/FuA-Runden während der Kollegialen Beratungen, wodurch die Netzwerker/innen gewissermaßen Gremien ihrer Tätigkeiten verloren haben, was vor allem dem Austausch zu Bedarfen und Herausforderungen abträglich sei.

Die Aktivitäten der Netzwerker/innen stoßen bei zahlreichen Akteuren innerhalb und außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe bisweilen auf Ablehnung bzw. fehlt es an den entsprechenden positiven Einstellungen zur Mitwirkung/Beteiligung. Die durch die Netzwerker/innen wahrzunehmenden Aufgaben bzw. deren Anspruch und Auftrag seien weder diesen selbst noch den anderen Akteuren in den Sozialräumen vollständig klar. Hierzu trage auch bei, dass Netzwerkgelder in der Vergangenheit nur zögerlich und häufig auch gar nicht freigegeben wurden. In der Folge hätten Netzwerker/innen mit Aufwand und Engagement Projekte initiiert, welche dann jedoch im Sande

verlaufen seien, was auch zu einem gewissen Glaubwürdigkeitsverlust geführt habe. Auch innerhalb der Jugendhilfestrukturen bzw. dem Kreis der Akteure der ambulanten und stationären Hilfen können die Netzwerker/innen nicht auf eine umfassende Akzeptanz bzw. Wertschätzung zurückgreifen.

Die strukturellen Voraussetzungen der Netzwerker/innen erfahren seitens der Befragten nicht uneingeschränkten Zuspruch. Es zeige sich, dass vor allem Träger- und Personalwechsel (Fluktuation) dafür gesorgt haben bzw. noch dafür sorgen, dass die Tätigen nicht in dem Maße Fuß fassen konnten, wie es die umfassenden und aufwändigen Aufgaben der Netzwerker/innen erfordern. Die Netzwerkarbeit als Ganzes habe in dieser Deutung zu viele „Neuanfänge“ erfahren. Eine weitere von den Befragten geschilderte Problematik betrifft die Aufgaben- und Tätigkeitsbeschreibungen der Netzwerker/innen, welche entweder nicht vorhanden oder nicht hinreichend bekannt seien. Es fehle aus diesem Grund an Wissen über die Erwartungen, Aufgaben und Befugnisse der Netzwerker/innen. Kritik erfährt zudem das Tätigkeitskontingent von 10 Stunden. Die Befragten kritisieren wiederholt den zu geringen Stundenumfang in Bezug auf die umfangreichen Tätigkeiten der Netzwerker/innen.

Für Fragen sorgen auch die geplanten und teilweise erfolgten Umstrukturierungen hinsichtlich ihrer Tätigkeiten bei den Netzwerkern/innen selbst. Es sei den Befragten nicht klar, wie diese aus Sicht des Trägers der öffentlichen Jugendhilfe weiter gestaltet werden sollen. In diesem Zusammenhang problematisch sei auch die Eingebundenheit der Netzwerker/innen zwischen Jugendamt und freien Trägern: Diese seien zwar meist bei freien Trägern angestellt, aber den Fachbereichsleitungen praktisch unterstellt. Es zeige sich auch, dass sich an diesen der Konflikt zwischen dem öffentlichen und den freien Trägern kondensiert, da bisweilen unterstellt würde, die Netzwerker/innen wollen mit initiierten Projekten den eigenen Träger begünstigen.

3.2.2.3 Fazit

Anhand der Äußerungen der Befragten lassen sich eine Reihe von Herausforderungen identifizieren. So hat sich gezeigt, dass die Akzeptanz der Netzwerker/innen nicht sonderlich ausgeprägt zu sein scheint, was sich auf alle Akteursgruppen erstreckt. Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, müsste Netzwerkarbeit (wieder) stärker als gemeinschaftliche Aufgabe verstanden werden. Damit die Netzwerker/innen ihre Potentiale entfalten können, bedürfte es einer eindeutigen Aufgaben- und Zuständigkeitsbeschreibung, an welcher sich die Netzwerker/innen orientieren und mit der sie ihr Handeln argumentieren können. Auch in der Rahmenkonzeption tauchen Netzwerker/innen nur marginal auf.

Um die Akzeptanz der Netzwerker/innen zu steigern, wäre zu hinterfragen, wie der Kreis der potentiellen Netzwerkakteure seitens des öffentlichen Jugendhilfeträgers

auszuweiten bzw. für den Ansatz der Sozialraumorientierung aufzuschließen wäre, um die Tätigkeit der Netzwerker/innen gewissermaßen vorzubereiten.

Zu hinterfragen wäre zudem das für die Netzwerktätigkeit verfügbare Zeitkontingent von 10 Wochenstunden. Auch ist zu berücksichtigen, dass die entscheidenden Gremien Netzwerktreffen und FÜA/FuA-Runde erforderlich sind, damit die Netzwerker/innen ihre Potentiale entfalten können.

3.2.3 Netzwerkbudget

Auch die Idee der Netzwerkelder bzw. der Entwicklung niedrighschwelliger Projekte ist ohne Weiteres mit den Konzepten der Sozialraumorientierung zu begründen. Diese sehen fallübergreifende Tätigkeiten vor. (Hinte 2008, S. 17–19)

3.2.3.1 Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag

Zur Umsetzung des Netzwerkbudgets finden sich vergleichsweise wenig Anforderungen und Ziele in Rahmenvereinbarung und Rahmenkonzeption. Laut der Leitlinien zur Zusammenarbeit der Träger entwickeln sich Bedarfe innerhalb der Sozialräume aus den Tätigkeiten der fallübergreifenden Arbeit. Diese sollen wiederum in kleinere oder größere Projekte münden, welche Ressourcen für die Bewohner/innen des jeweiligen Sozialraumes und damit Alternativen zu einzelfallbezogenen Hilfen darstellen. Die Koordination dieser Aktivitäten obliegt den Netzwerkkern/innen. Zudem wird auf ein Raster verwiesen, welches der Beantragung der Mittel dient.

3.2.3.2 Ergebnisse der Befragung

Die Befragten zeichnen ein differenziertes Bild hinsichtlich der Umsetzung des Netzwerkbudgets. Einerseits zeige sich, dass mithilfe der Netzwerkelder eine Reihe sinnvoller Projekte initiiert werden konnte, andererseits seien mit der Umsetzung des Netzwerkbudgets auch zahlreiche Widersprüche und Probleme verbunden.

Die Befragten benennen eine Reihe positiver Projekte und Initiativen, die auf der Grundlage der Netzwerkbudgets erreicht bzw. angestoßen worden sind:

- „Mit dem Rad ins Fossi“
- Pflanzen von Bäumen und Blumen in der Mittelstraße (Freizeitwiese)
- Aktivitäten in einem Mütterzentrum (Müttecafé)
- Nachbarschaftsfeste (Mittelstraßenfest)
- Gruppe für Kinder von psychisch erkrankten Eltern (Nordwind)
- Beschaffung und Pflege eines Sozialraumponys
- Flüchtlingsintegrationsangebote

Die Befragten benennen zahlreiche beobachtbare positive Effekte, welche durch die Initiierung gemeinsamer Projekte erreichbar waren:

- Das bessere Kennenlernen zwischen Akteuren der Kinder- und Jugendhilfe
- Erprobung und Festigung der Kooperation zwischen unterschiedlichen Handlungsfeldern der Kinder- und Jugendhilfe
- Unterstützung der Zielgruppe durch bedarfsentsprechende und niederschwellige Angebote
- Reduzierung von Zugangsschwellen zu Angeboten der Kinder- und Jugendhilfe
- verbesserte Integration/Vernetzung bestehender Angebote in die sozialräumlichen Strukturen
- Kennenlernen der Sozialräume durch die Akteure

Als problematisch wird erlebt, dass seitens des öffentlichen Trägers häufig die Unterstützung bzw. ein gewisser Enthusiasmus gegenüber den identifizierten und in projektform aufgegriffenen Bedarfen fehle. Dies zeige sich insbesondere in der unvollständigen Ausschöpfung der verfügbaren Netzwerkmittel. Laut den Aussagen der Befragten seien die Gelder vielerorts nicht ansatzweise ausgeschöpft. Es finden sich Angaben zwischen 10.000 und bis zu 30.000 Euro. An anderen Stellen fehle es bei den Sozialraumteams auch an einer Übersicht hinsichtlich der noch verfügbaren Mittel. Als Begründung für die mangelhafte Mittelausschöpfung sei immer wieder der gewissermaßen „fehlende Mut“ seitens des Trägers der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe formuliert worden. Bezogen auf neue Projekte oder Projektideen fehle es aus Sicht der Befragten an einer Experimentierfreude bzw. -bereitschaft, welche es erlauben würde, auch außergewöhnlichere Projekte zu erproben. Dabei müsse auch die Option eingeschlossen sein, dass Projekte scheitern bzw. nicht im ersten Moment erfolgreich sind. An vielen Stellen zeigt die Befragung zudem, dass der Sinn und Zweck der Netzwerkelder vielen Befragten noch nicht oder nur teilweise deutlich geworden ist.

Ein weiterer häufig formulierter Kritikpunkt bezüglich der Netzwerkelder betrifft die Beantragung bzw. Genehmigung der Mittel. Die wesentlichen Herausforderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen: Der Weg der Beantragung und Genehmigung der Mittel erscheint vielen Akteuren schwer nachvollziehbar. Häufig findet sich der Hinweis, dass Vorhaben bzw. deren Ablehnung/Zulassung sehr stark seitens der Fachbereichsleitungen gesteuert werde, ohne dass dafür objektivierbare Gründe erkennbar seien. Dies führe vor allem dazu, dass Mittelablehnungen oftmals nicht verstanden würden. Zudem erschwere es die Beschreibung zukünftiger Vorhaben. Das verwaltungsseitige Vorgehen bei der Mittelvergabe erscheine vielen Befragten eher intransparent. Es fehle an konkreten Kriterien und/oder einem leicht nachvollziehbaren Formular für die Mittelbeantragung und -verwendung. Alles in allem geben die Befragten häufig an, dass die unklare Vorgehensweise hinsichtlich der Beantragung und vor allem die Ablehnung der Mittel die diesbezügliche Motivation stark belastet. Dies gelte auch für teilweise lange Bearbeitungsdauern der Anträge. Zudem schrecke es auch etwaige gewonnene Kooperationspartner ab, wenn mit Aufwand Bedarfe identifiziert und Projektideen entwickelt würden, diese jedoch mangels Freigabe der Gelder nicht realisierbar

seien. Insbesondere die Netzwerker/innen sehen sich dabei einem großen Glaubwürdigkeitsverlust ausgesetzt.

Wie bereits an anderer Stelle beschrieben, stelle das Ausbleiben der wesentlichen Gremien wie der Netzwerktreffen und Kollegialen Beratungen ein äußerst relevantes Hindernis dar, um Bedarfe zu erkennen bzw. darauf gerichtete Projektideen zu generieren. Es fehle vor allem an den FÜA/FuA-Aktivitäten, weshalb es derzeit nicht im notwendigen Maße zur Identifizierung entsprechender Bedarfe und der darauf aufbauenden Entwicklung von Projektideen komme.

Problematisch seien aus Sicht der Befragten auch die unterschiedlichen Erwartungen bezüglich zu realisierender Projekte seitens des öffentlichen und der freien Träger. Wiederkehrend zeige sich dies anhand der anzustrebenden Selbstständigkeit der initiierten Projekte, die nicht bei allen Akteuren eine geteilte Anforderung zu sein scheint. Dies meine, dass Projekte zwar mittels der Netzwerkelder angebahnt, aber nicht langfristig durch diese finanziert und/oder sogar durch professionelle Mitarbeiter/innen betreut werden sollen. Bei den Vertretern/innen der freien Träger findet sich regelmäßig die Erwartung, dass einmal begonnene Projekte aufgrund der Netzwerkelder auch fortsetzbar seien bzw. sein sollten (bspw. Projekt „Nordwind“). Diese Einschätzungen scheinen vom Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe nicht zwangsläufig mitgetragen zu sein. Unterschiedliche Auffassungen bestehen zwischen den Befragten, ob es sich bei den Sozialraumprojekten um groß angelegte, langfristig zu planende oder eher kurzfristige und flexible Angebote handeln sollte.

Auch für den Bereich der Netzwerkelder zeige sich das Motiv eines gewissen Misstrauens der freien und des öffentlichen Trägers untereinander, da unterstellt würde, freie Träger initiieren Projekte, um sich langfristig Mittel oder spätere Fachleistungsstunden zu sichern.

3.2.3.3 Fazit

Die deutlichsten Hinweise lassen sich hinsichtlich der Zielstellungen der Projektförderung ableiten. Dies zeigt sich in der Befragung besonders im Hinblick auf später angestrebte bzw. anzustrebende Verselbstständigungen der Projekte. Es ist offenkundig, dass Missverständnisse der unterschiedlichen Akteure hinsichtlich der Projektumsetzung vorliegen, welche eine deutlichere Erklärung erforderlich machen. Das benannte Raster beinhaltet zwar Schlagworte, welche die Antragsstellung unter Umständen strukturieren könnte, jedoch an sich sehr unkonkret ist. Insbesondere die Hinweise bezüglich der aufwändigen Antragstellung für vergleichsweise geringe Fördersummen lassen sich hier nachvollziehen. Es wäre zu hinterfragen, wie strukturierte oder standardisierte Formalitäten die Antragsstellung begünstigen/vereinfachen könnten.

Diese müssten dann auch klare Hinweise enthalten bezüglich der häufig unklaren Projektvoraussetzungen bzw. Umsetzungskriterien, wie beispielsweise

- Kriterien für Niedrigschwelligkeit,
- Umsetzung durch haupt- oder nebenamtliches Personal,
- Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements als Zielstellung oder
- Mehrfachförderung bzw. Begrenzung der Förderdauer.

Weiterhin erforderlich wäre auch die regelmäßige Information an die Sozialraumteams, wie hoch der noch verfügbare Mittelbetrag ist. Hierzu könnten auch die entsprechenden Gremien wie die Netzwerktreffen und Kollegiale Beratungen dienen, die jedoch entsprechend regelmäßig stattfinden müssten. Zudem wäre seitens des Jugendamtes die Rolle bzw. die Kompetenzen der Netzwerker/innen bezogen auf die Budgetumsetzung zu hinterfragen und zu systematisieren.

Auch an dieser Stelle zeigt sich ein Misstrauen bzw. ein Konflikt zwischen öffentlichem Träger und freien Trägern. Dieser sollte ausgeräumt werden. Um eine objektivere Einschätzung bezüglich der durch die Netzwerker/innen bzw. Mitarbeiter/innen identifizierten Bedarfe bzw. Projektideen zu erreichen, sollte eine kontinuierliche Jugendhilfeplanung für diesen Bereich erfolgen.

3.3 Kollegiale Beratung

Im Rahmen der nachfolgenden Betrachtungen findet das Instrument der Kollegialen Beratung Beachtung. Dabei erfolgen Ausführungen zum Ablauf, zu Auswirkungen sowie zu aus Sicht der Befragten nötigen Anpassungen.

3.3.1 Zielsetzung laut Konzeption und Rahmenvertrag

In den Leitlinien zur Zusammenarbeit der Träger der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe finden sich ausführliche Hinweise zur Umsetzung und zum Ablauf der Kollegialen Beratung. Grundsätzlich orientiert sich diese in ihrer Zusammensetzung an der sozialräumlichen Aufteilung der Stadt. Seitens des öffentlichen Trägers sollen vor allem Mitarbeiter/innen des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD), der wirtschaftlichen Jugendhilfe, die Koordinatoren/innen der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, die Netzwerker/innen sowie die Fachbereichsleitungen teilnehmen. Die freien Träger entsenden benannte Mitarbeiter/innen und/oder ihre Leistungskräfte (Leitlinien für die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Träger und freien Trägern im Sozialraum S. 1). Ergänzend zu den designierten Teilnehmenden kann eine Erweiterung um zwei Personen mittels des sogenannten „Expertenstuhls“ erforderlich sein (ebd.).

Die Kollegiale Beratung erfolgt im Wochentakt sowie an einem festen Tag in den jeweiligen Sozialräumen. Dabei folgt sie einem vorgedachten Ablauf, welcher sich im Wesentlichen aus zwei Phasen zusammensetzt:

FüA/FuA-Runde: Während der ersten Phase der Kollegialen Beratung erfolgen die Sammlung von Auffälligkeiten in den Sozialräumen, die Aktualisierung des sogenannten Themenspeichers sowie die inhaltliche Bearbeitung eines aktuellen Themas. Die Themen ergeben sich dabei aus den Berichtsrunden der Sozialraumteams. Die Beratung der Themen erfolgt nach einem festgelegten Schema, welches durch konkrete Absprachen und Arbeitsaufträge für die Bearbeitung identifizierter Themen sorgt (S. 2).

Fallberatung: In der Fallberatung erfolgt die Erörterung aller Fälle, bei denen eine Hilfe nach den §§ 27 ff. SGB VIII sowie § 35a SGB VIII notwendig erscheint und/oder ausläuft. Die Fallberatung soll dazu dienen, auf die Hilfe bezogene Handlungs- und Gestaltungsvorschläge zu entwickeln. Neben der Gestaltung neuer Hilfeprozesse erfolgt die Wiedervorlage bereits laufender Hilfen. Dies ist im Falle ambulanter Hilfen nach sechs und stationärer Hilfen nach spätestens zwölf Monaten der Fall (S. 3). In Vorbereitung der eigentlichen Beratung versendet die fallgebende Fachkraft die Fallinformationen mithilfe eines Vordruckes in pseudonymisierter Form. Hierzu ist es wiederum erforderlich, dass die falldurchführenden Träger entsprechende Berichte zwei Wochen vor der eigentlichen Beratung beim ASD einreichen (S. 2). Überschreitet die Anzahl der zu beratenden Fälle die Kapazitäten, entscheiden die Fachbereichsleitungen über deren

Reihenfolge bzw. eine Priorisierung (S. 3). Neben der Beratung von Einzelfallhilfen nimmt die Kollegiale Beratung auch Risikoeinschätzungen vor (Rahmenvertrag S. 8).

Mit der Durchführung der Kollegialen Beratung verbinden sich auch eine Reihe formaler Bedingungen. Dies betrifft vor allem die Finanzierung der Tätigkeiten der Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe. Laut Rahmenkonzeption wirken diese mit jeweils drei Mitarbeitern/innen in den Beratungen mit, welche hierfür wiederum sechs Wochenstunden aufwenden (Rahmenkonzeption S. 8). Die Finanzierung dieser Zeiten erfolgt jährlich pauschal gegenüber den Trägern auf der Grundlage des TVöD.

3.3.2 Ergebnisse der Befragung

Die Durchführung der Kollegialen Beratung hat während der Interviews viel Raum eingenommen. Dabei deuten die Erläuterungen alle im Wesentlichen in dieselbe Richtung: Den Befragten erscheint die Kollegiale Beratung als zentrales, sinnvolles und erforderliches Element der Durchführung der Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung. Die meisten beschriebenen Auswirkungen und hierum angeordneten Prozesse beziehen sich auf die Vergangenheit, da die Durchführung der Beratungen zum Zeitpunkt der Erhebung ausgesetzt war, was vor allem auf die ungünstige personelle Situation des ASD sowie die Umstrukturierungen innerhalb des Jugendamtes rückführbar ist.

Vormalige und/oder hypothetische Auswirkungen der Kollegialen Beratung

Trotz der aktuellen Situation benennen die Befragten eine ganze Reihe positiver Auswirkungen bzw. Effekte bezogen auf Einzelfälle, die mithilfe Kollegialer Beratung erreichbar seien, waren bzw. wären. Die Angaben beziehen sich dabei vor allem auf eine Zeitspanne, während derer Kollegiale Beratung der Konzeption entsprechend erfolgte.

Eine Vielzahl der Befragten gibt an, dass die Kollegialen Beratungen das Auffinden von Ideen und Anregungen bezogen auf Hilfsangebote ermöglichen. Das wiederkehrend genutzte Stichwort hierbei lautet, dass es durchaus gelungen sei, alternative und kreative Umsetzungen der in den §§ 27 ff SGB VIII normierten Hilfen zu formulieren. Ob diese dann auch so umgesetzt wurden, sei dabei jedoch eine andere Frage. Entsprechend positive Einflüsse werden hierbei vor allem der Ideenbörse zugesprochen. Diese profitiert insbesondere von den langjährig tätigen Personen sowie den unterschiedlichen Perspektiven der Träger der freien und öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe. Dies zeige sich vor allem auch bei schwierigen oder verfahrenen Fallkonstellationen. Ähnliches gilt für die Funktion des Perspektivenwechslers.

Im Mittelpunkt vieler Schilderungen und eng mit dem Gedanken der Ideenfindung verbunden sind die Erwartungen und/oder die Möglichkeit, mithilfe der Kollegialen Beratung Jugendhilfadressaten/innen an sozialräumliche Strukturen und Angebote

anbinden zu können. Hierbei kommen vor allem jugendhilfeinterne bzw. -nahe Akteure wie Kindertagestätten, Familienzentren oder Beratungsstellen zur Sprache.

Diesem Anspruch im Wege stehen neben der unregelmäßigen Durchführung der Beratungen selbst vor allem der Wegfall der FÜA/FuA-Runden, die fehlenden Sozialraumkenntnisse der ASD-Mitarbeiter/innen, die mangelhafte Präsenz der Netzwerker/innen, zeitliche und personale Anspannung usw. Diese und andere Einflüsse sorgen dafür, dass die sozialräumliche Anbindung von Fällen und Jugendhilfeadressaten/innen hinter den Möglichkeiten zurückbleiben mussten.

Kollegiale Beratung sei grundsätzlich geeignet, kreative Ideen bezüglich Hilfeformen zu entwickeln, was in der Vergangenheit in einigen Fällen auch genutzt wurde. Eine generelle Bereitschaft zum Umdenken sei zwar vorhanden, jedoch habe diese noch nicht vollständig den Weg in die Umsetzung gefunden. Die diesbezügliche Praxis bliebe hinter den Erwartungen zurück. Häufig sei vor allem das Jugendamt noch zu konservativ in den Denkstrukturen, sodass v.a. klassische Erziehungshilfen zur Bewilligung kämen.

Die Methode der Ideenbörse würde sich häufig bei klassischen Hilfsangeboten aufhalten und greife nur eingeschränkt auf sozialräumliche Strukturen zu. Verstärkung erfährt diese Tendenz durch die (wieder oder immer noch) fehlenden sozialräumlichen Bezüge der Handelnden. Daneben finden sich auch Hinweise, dass unkonventionelle Ideen und Vorschläge seitens des Trägers der freien Jugendhilfe nicht selten nur wenig Wertschätzung erfahren oder zu hohe Kosten aufweisen. Die wirtschaftliche Jugendhilfe nähme häufig nicht an den Beratungen teil, was die Einschätzung ausgefallener Hilfeforschritte erschwere. Zudem fehle es an der Einbindung von Offener Kinder- und Jugendarbeit sowie Schulsozialarbeit in Hilfeforschritte.

Eine geäußerte skeptische Perspektive auf die Auflösung der Versäulung bzw. das Vermeiden klassischer Erziehungshilfen lautet, dass dies ein Anspruch sei, der mit Blick auf die Intensität der vorhandenen Problemlagen in einer Vielzahl der Fälle ohnehin nur schwer realisierbar sei.

Die Befragten beschreiben bisweilen, dass es vor allem im Falle von Hilfefortschreibungen mithilfe der Kollegialen Beratung möglich war das gewählte Handeln zu validieren. Die Beratung übernimmt in dieser Deutung eine evaluative Funktion.

Folgen der nicht konzeptgemäßen Durchführung der Beratungen

Eine Vielzahl der Befragten beschreibt das weitestgehende Aussetzen der Kollegialen Beratung. Dies trafe auf zwei bzw. drei von vier Sozialräumen zu. Die Befragung ergibt, dass die Kollegialen Beratungen im Sozialraum Garstedt und Norderstedt-Mitte regelmäßiger stattfinden. Die Befragten benennen erhebliche Abweichungen von der Konzeption als schweren Mangel, welcher sich auf die Umsetzung von Einzelfällen in bedeutsamer Weise auswirke:

- Laut einer Dienstanweisung erfolgt nicht mehr die Beratung aller Fälle, sondern Risikoeinschätzungen und neue Fälle erhalten Priorität.
- Die Hilfeplanung und -bewilligung erfolgt häufig ohne Kollegiale Beratung in Eigenregie durch die jeweilige ASD-Fachkraft. Die Beratung wird regelmäßig verkürzt auf eine kurze ASD-interne Abstimmung.
- Mitarbeiter/innen berichten, dass bisweilen keine oder nur unvollständige Hilfepläne zum Zeitpunkt des Hilfebeginnes vorliegen.
- Im Falle unstrittiger Fälle wie Schulbegleitungen erfolgt die (Weiter)bewilligung teilweise ohne Abstimmung.
- Es unterbleibt die Durchführung der für die Zielfindung maßgeblichen Kreislaufgespräche.
- Laut der Rahmenkonzeption markiert die Kollegiale Beratung einen Zwischenschritt zwischen erstem Kontakt der ASD-Mitarbeiter/innen mit den potentiellen Adressaten/innen bzw. erster Beratungen und der Unterbreitung eines Hilfeangebotes bzw. der Entwicklung eines Hilfeplanes. Im Zuge der derzeitigen Praxis unterbleibt nach Einschätzung der Befragten vor allem der letzte Schritt, also die partizipative Hilfeplanung, da ASD-Mitarbeiter/innen aus Zeitgründen häufig bereits mit dem Ziel in die Kollegiale Beratung gehen, eine Erziehungshilfe zu installieren.
- Die Befragung hat auch Hinweise darauf ergeben, dass Kollegiale Beratungen dokumentiert würden, obwohl diese gar nicht erfolgt seien.

Je nach Sozialraum bzw. auch nach Dringlichkeit der Fälle und/oder Auslastung der zuständigen Mitarbeiter/innen erfolgten Kollegiale Beratungen, wobei jedoch die formalen bzw. ablaufbezogenen Vorgaben nicht eingehalten werden:

- Vorlagen und/oder Berichte lägen nicht in der richtigen Form und/oder rechtzeitig vor. Dies betreffe die freien Träger genauso wie den Träger der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfe.
- Die Durchführung der Kollegialen Beratungen erfolge nicht mehr in den Sozialräumen, sondern meist im Gebäude des Jugendamtes.
- Die zeitliche und räumliche Planung aufgrund der unregelmäßigen und teilweise sehr kurzfristigen Beratungen sei vor allem für die Mitarbeiter/innen der Träger der freien Kinder- und Jugendhilfe nur schwer nachvollziehbar, was deren Teilnahme erschwere. Häufig erfolge die Terminierung der Beratungen „auf Zuruf“.
- Die separate Durchführung der Kollegialen Beratung nach Sozialräumen sei teilweise aufgegeben worden.
- Die Einladung von Experten/innen unterbleibe weitestgehend.
- Die Fachbereichsleitungen nähmen nicht regelmäßig an den kollegialen Beratungen teil.

Durch die Aussetzung der Beratungen unterbleibe auch die sogenannte FÜA/FuA-Runde, was zu den bereits beschriebenen Auswirkungen bezüglich der fallübergreifenden und fallunabhängigen Arbeit beitrüge.

Das Aussetzen der Kreislaufgespräche zieht aus der Sicht der Befragten unterschiedliche Auswirkungen nach sich. Da diese vor allem Ausdruck des Beratungsauftrages durch den ASD seien, trete dieser in der Folge zurück. Insbesondere der Zielstellung, Einzelfallhilfen durch die Vermittlung an niederschwellige sozialräumliche Angebote zu vermeiden, könnten die ASD-Mitarbeiter/innen so nicht vollumfänglich genügen. Daneben dienen die Kreislaufgespräche vor allem auch der sozialpädagogischen Anamnese und Diagnose, welche in der Folge nicht in dem erforderlichen Maße erfolgen könnten.

Teil der Befragung waren auch die Arbeitszeitkontingente, welche den Mitarbeitern/innen der freien Jugendhilfeträger für die Kollegiale Beratung zur Verfügung stehen. Die Einschätzung diesbezüglich polarisieren: Ein Teil der Befragten erkennt die verfügbaren Ressourcen als grundsätzlich auskömmlich. Andere Befragte argumentieren, dass der Aufwand für die Vorbereitung, Einarbeitung und Beratung der Fälle die verfügbaren Ressourcen übersteigt.

Probleme und Herausforderungen der Kollegialen Beratung

Eine eingeschränkte Beteiligung der Hilfeadressaten/innen gilt dann, wenn die in den Kollegialen Beratungen gefundenen Arrangements den Eltern nicht im Anschluss als Vorschlag, sondern als vollendetes Ergebnis der Hilfeplanung dargestellt werden. In diesen Fällen findet also eine Vernachlässigung der vorgedachten Anordnung der einzelnen Bearbeitungsschritte im Vorfeld einer Hilfestellung statt. Die Kollegiale Beratung scheint (mit der jetzigen Form der Durchführung) den Prozess der partizipativen Hilfeaushandlung und Planung mit den Adressaten/innen vorweg zu nehmen.

Bisweilen erfolge die Pseudonymisierung nicht in dem erforderlichen Maße, sodass die Berater/innen auf die betroffenen Adressaten/innen ableiten könnten.

Die Vertreter/innen stationärer Erziehungshilfen geben zu bedenken, dass die Prämissen sozialraumorientierter Hilfen auf die Umsetzung stationärer Hilfen bisweilen schwer anzuwenden seien. Hierfür fänden sich vor allem zwei Begründungen: Zum einen seien die Problematiken in diesen Fällen häufig so gravierend, dass alternative bzw. niederschwellige Hilfeformen regelmäßig nicht zureichend seien. Zum anderen sei es nicht selten das Ziel, die Betroffenen aus den (häufig problembelasteten) Sozialräumen herauszulösen. Aus diesem Grunde müssten stationäre Hilfen bei der Behandlung im Rahmen der Kollegialen Beratung gesonderte Betrachtung erfahren.

3.3.3 Fazit

Die Durchführung der Kollegialen Beratung ist mit den Annahmen des Konzeptes zu erklären. Dies bestätigen die Schilderungen der Befragten, dass mithilfe dieses Formates die Anbindung von Hilfeprozessen an sozialräumliche Strukturen oder die Entwicklung alternativer Hilfeformen möglich gemacht worden ist. Die Bedeutung der Kollegialen Beratung steht außer Frage und muss für eine gelingende Sozialraumorientierung umgesetzt werden.

Es zeigt sich insgesamt, dass die momentane Durchführungspraxis der Kollegialen Beratung schlicht hinter den Erwartungen zurückbleibt. Dies spielt sich auf einer quantitativen und qualitativen Dimension ab:

- Quantitativ: Die Kollegialen Beratungen finden gar nicht oder nicht in der ursprünglichen Dichte statt.
- Qualitativ: Bei der Durchführung erfahren, meist aus Ressourcengründen, Bestandteile der Kollegialen Beratung Vernachlässigung.

Es lässt sich resümieren, dass die Kollegiale Beratung aus unterschiedlichen Gründen nicht (mehr) in der angestrebten Form erfolgt. Aus diesem Grund lassen sich über deren Auswirkungen und Effekte auf der Einzelfallebene nur vage Aussagen treffen. Diese wären zudem auch auf der Ebene der Einzelfälle zu untersuchen. Zu hinterfragen wäre, wie die Durchführung zukünftig wieder konzeptionsgemäß erfolgen kann. Dies betrifft vor allem

- eine regelmäßige Durchführung der Beratungen,
- die Lokalisierung der Treffen in den Sozialräumen,
- die Berücksichtigung der einzelnen Phasen der Kollegialen Beratung und dabei vor allem die FÜA/FuA-Runde sowie
- die Sicherstellung der Teilnahme aller relevanten Akteure, vor allem der Netzwerker/innen und der Koordinatoren/innen.

Hierfür wären insbesondere die personelle Stabilisierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes sowie die relative Entlastung der ASD-Mitarbeiter/innen für die Durchführung der mit der Umsetzung der Kollegialen Beratung verbundenen Aufgaben maßgeblich.

Daneben zeigen sich in den Schilderungen eine Reihe von Mängeln und Auffälligkeiten, die weniger die Kollegiale Beratung, sondern vielmehr das pflichtgemäße Handeln der ASD-Mitarbeiter/innen betreffen. Diese Problematiken müssten in der Zukunft hinterfragt und angepasst werden. Im Besonderen betrifft dies

- den Prozess einer partizipativen Hilfeplanung,
- die Beteiligung der Adressaten/innen bei der Formulierung des Hilfeframeworks,

- die Durchführung der Kreislaufgespräche und damit die Sicherstellung des Beratungsauftrages des ASD und
- die Sicherstellung des Datenschutzes bei der Erstellung und Übermittlung der Beratungsvorlagen.

Daneben zeigt sich eine gewisse Übererwartung an das Gremium bezogen auf alternative Hilfenkonzepte. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob alle Fälle die Kollegiale Beratung durchlaufen sollten oder dabei vor allem solche, bei denen das Finden einer Alternative sinnvoll und/oder überhaupt möglich ist.

4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Mit dem Konzept der Sozialraumorientierung hat sich die Stadt Norderstedt auf den Weg gemacht, den aktuellen Erfordernissen einer adressaten- und beteiligungsorientierten Kinder- und Jugendhilfe gerecht zu werden. Dies entspricht den in der Fachliteratur herausgestellten Anforderungen einer modernen Kinder- und Jugendhilfe. **Daher empfiehlt ORBIT an dem Konzept der Sozialraumorientierung festzuhalten und es auf neuem Niveau fortzuschreiben.** Die Prämissen der Sozialraumorientierung aus den aktuellen Fachdiskursen sollten dabei Berücksichtigung erfahren. Allerdings ist es notwendig, die Voraussetzungen auf struktureller und operativer Ebene herzustellen.

4.1 Handlungsempfehlungen auf struktureller Ebene

ORBIT erachtet es als erforderlich, den Zuschnitt der Sozialräume zu überdenken. Die aktuell kleingliedrige Einteilung in vier Sozialräume scheint aus Sicht der Evaluation als nicht praktikabel. Eine Veränderung des **Zuschnittes in zwei Sozialräume (Nord und Süd)** kann dazu beitragen, die angespannte personelle Situation zu entschärfen sowie die Kompetenzen in den zwei Sozialräumen zu bündeln und zu vernetzen.

Die Umsetzung eines solchen Konzeptes der Sozialraumorientierung hängt entscheidend von den agierenden Personen ab. Wenn das Konzept der Sozialraumorientierung handlungsleitend für die Kinder- und Jugendhilfe sein soll, muss es **konsequent** umgesetzt werden. Grundlagen dafür sind eine stetige beteiligungsorientierte Haltung der Akteure, Mut und Experimentierfreude für Hilfskonstellationen außerhalb des Standardprogramms und ein vertrauensvoller Umgang der Akteure untereinander. **Demnach ist es grundlegend, dass die personellen Voraussetzungen für die Umsetzung der Sozialraumorientierung geschaffen werden, in Verbindung mit einer flexibleren Aufgabenverteilung.**

Bedeutsam für die Umsetzung eines sozialräumlichen Konzeptes ist die **Verortung der Mitarbeiter/innen im Sozialraum.** Daher ist aus unserer Sicht unbedingt notwendig, dass die **Mitarbeiter/innen des ASD mit einem Büro und Sprechzeiten im Sozialraum** angebunden sind. Ein Handeln aus der Ferne erzeugt Distanz zum Sozialraum und dem dortigen Geschehen.

Damit **die Netzwerker/innen ihre unzweifelhaft vorhandenen Potentiale entfalten können, bedürfte es ihrer besseren konzeptionellen Einbindung.** Dies betrifft insbesondere:

- eine Aufgaben- und Zuständigkeitsbeschreibung,
- die explizitere Verankerung in der Rahmenkonzeption Sozialraumorientierung,
- die Erhöhung des Zeitkontingentes.

Auch für die Tätigkeiten der Netzwerker/innen sind die sozialräumlichen Gremien (v.a. Netzwerktreffen, FÜA/FuA-Runde und Netzwerktreffen) maßgeblich, weshalb die Wiederaufnahme derselben erforderlich wäre. Die **Zeitkontingente sollten gebündelt werden**. Wie vorn beschrieben schlagen wir die Zusammenfassung der Sozialräume in Nord und Süd vor. **Damit einhergehend wäre aus unserer Sicht, dass die Netzwerker/innen mit mindestens 20 Wochenstunden pro Sozialraumteam** tätig sind. Denkbar wäre auch, eine Vollzeitstelle für beide Sozialraumteams zu schaffen, um weitere Synergien zu nutzen. Als positiv könnte beispielsweise auch die **Ansiedelung der Netzwerker/innen in einem Jugendzentrum** im Sozialraum wirken.

Zur Planung und Steuerung der Kinder- und Jugendhilfe hat der Gesetzgeber das Instrument der Jugendhilfeplanung festgeschrieben. Zur Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung sollte ein entsprechender Prozess mit aktiver Beteiligung der freien Träger initiiert werden. Dazu sollte eine **Arbeitsgruppe gegründet werden, der diesen Prozess begleitet**. Das Ergebnis könnte ein **Teilplan „Sozialräumliche erzieherische Hilfen“** sein, der der Planungslogik Bestandserfassung – Bedarfsermittlung – Zielformulierung – Maßnahmeplanung – Evaluation folgt.

Die Rahmenkonzeption sowie die umgebenden Dokumente erscheinen an vielen Stellen nicht vollendet und/oder nicht mehr aktuell. Diese **Dokumente sollten aktualisiert und stärker aufeinander bezogen werden**.

4.2 Handlungsempfehlungen auf operativer Ebene

Auf operativer Ebene ist es notwendig die zentralen Elemente der Sozialraumorientierung umzusetzen. Deren Umsetzungsstand wurde in den vorherigen Kapiteln umfassend beschrieben.

Zunächst wären die **Hilfeplanung und die Kreislaufgespräche des ASD zu reaktivieren**. Dies betrifft im Besonderen die Erbringung von Hilfen ohne vollständigen bzw. verschriftlichten Hilfeplan, die Fortschreibung von Hilfen ohne Reflexion des Hilfeplanes sowie die Vernachlässigung der Partizipations- und Mitwirkungsrechte der Adressaten/innen.

Es wäre anzustreben, die Bedeutsamkeit der **Aktivitäten der fallübergreifenden und fallunabhängigen Arbeit (wieder) zu heben bzw. als verbindlich zu betonen**. Hierzu wären insbesondere folgende Schritte erforderlich:

- **Wiederaufnahme der relevanten Gremien, vor allem der FÜA/FuA-Runde im Rahmen der Kollegialen Beratungen, der Netzwerktreffen und der Sozialraumkonferenzen,**
- **Verbindliche Einbindung der ASD-Mitarbeiter/innen in diese Aktivitäten,**

- **Offensives Ausweiten der Netzwerk- und Gremienarbeit auf angrenzende Handlungsfelder wie Kindertagesbetreuung, Vereins- und Verbandsarbeit sowie Schulsozialarbeit.**

Auffällig ist, dass die Beschreibungen/Hinweise bezüglich fallübergreifender Arbeit in Rahmenvertrag und Rahmenkonzeption voneinander abweichen, diese sollten angepasst werden.

Die Befragung zeigt, dass sich mit der **Kollegialen Beratung eine Reihe von Anforderungen und Erwartungen** verbinden, die sich grundsätzlich im Sinne der Sozialraumorientierung einlösen. Es wäre dringend notwendig, diese wieder **regelmäßig und konzeptionsgemäß stattfinden zu lassen**, sodass diese den hohen an sie gestellten Anforderungen im Rahmen der Norderstedter Sozialraumorientierung gerecht werden kann.

Dies umfasst auch die sozialräumlich orientierten Foren, welche sich auch an Vereine und Verbände richten, wie beispielsweise die angedachten Sozialraumkonferenzen sowie die Netzwerktreffen.

Es wäre grundsätzlich eine **Ausweitung der Kooperationsakteure in den Sozialräumen anzustreben**. Dies betrifft insbesondere zivilgesellschaftliche und bürgerliche Akteure sowie die Verzahnung von Spezial- und Regeleinrichtungen.

Des Weiteren bedarf es einer **Stärkung der wechselseitigen Vertrauensbeziehung zwischen den Trägern der öffentlichen und freien Kinder- und Jugendhilfe**, v.a. auf der Ebene der strategischen Kooperation. Hierfür wären insbesondere erforderlich:

- Die vollständige wechselseitige Erfüllung der Rahmenverträge, insbesondere mit Blick auf die Gremien sollte angestrebt werden. Dies betrifft vor allem auch die Umsetzung der Gesprächsebene 1.
- Unklare Bedarfseinschätzungen bzw. Bedarfskonstruktionen sollte eine eindeutige Bedarfserfassung und Maßnahmenplanung durch die Jugendhilfeplanung entgegengestellt werden.

Bei einer erneuten Anpassung der Sozialraumteams ist zu prüfen, wie alle Beteiligten bei einem solchen Prozess mitgenommen werden können bzw. wie ein größtmögliches Maß an Verständnis erzeugt werden kann. Hierfür scheint eine umfangreiche Teamentwicklung im Jugendamt insgesamt und im ASD bezogen auf das sozialräumliche Arbeiten im Besonderen nötig zu sein. Ein beteiligungsorientierter Leitbildprozess für die Jugendhilfe und Norderstedt könnte ein Schritt in diese Richtung sein.

Die verstärkte **Einbindung von Kindertagesstätten, Beratungsstellen und Schulsozialarbeit in die Kollegiale Beratung** könnte im Sinne von Synergien wirken. Die Einbindung sollte intensiviert werden.

Es sollte auf eine **Steigerung der Bekanntheit der Einrichtungen und Angebote** hingewirkt werden. Hierzu könnten die Informationen und Kontaktdaten der Offenen Kinder- und Jugendarbeit, Schulsozialarbeit und der Familienzentren auf der Internetseite der Stadt Norderstedt dargestellt werden. Die **Darstellung der verschiedenen Freizeit-, Hilfs- und Unterstützungsangebote mittels dieser Internetplattform** ist als äußerst sinnvoll zu bezeichnen. Unter Umständen könnte dieses Angebot durch eine sozialräumliche Filtermöglichkeit und/oder einer visuellen/interaktiven Darstellungsform fortentwickelt werden (Bspw.: interaktive Netzwerkkarten, „Kiezatlas Berlin“).

Es erscheint erforderlich, die **Missverständnisse der unterschiedlichen Akteure bezüglich der Förderung und Umsetzung von Projekten mithilfe des Netzwerkbudgets auszuräumen**. Dazu sollte ein **transparenteres Vorgehen hinsichtlich verfügbarer Mittel** und des **Weges der Beantragung** derselben entwickelt werden. Die Weiterentwicklung des Rasters im Sinne eines strukturierten oder standardisierten Instrumentes könnte ebenfalls dafür hilfreich sein. Diese sollten klare Hinweise enthalten bezüglich:

- der Kreativität in der Projektentwicklung (neue Experimente wagen und ausgetretene Gleise verlassen)
- der Kriterien für Niedrigschwelligkeit,
- der Umsetzung durch haupt- oder nebenamtliches Personal,
- der Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements als Zielstellung oder
- der Begrenzung der Förderdauer.

Weiterhin ist es notwendig die **Rolle bzw. die Kompetenzen der Netzwerker/innen bezogen auf die Budgetumsetzung** zu hinterfragen und zu systematisieren.

LITERATURVERZEICHNIS

Arbeitsgruppe des Landesjugendhilfeausschusses zur Erarbeitung von Fachlichen Empfehlungen für Thüringer Eltern-Kind-Zentren (2016): Fachliche Empfehlungen zur Entwicklung von Kitas zu Thüringer Eltern-Kind-Zentren. Hg. v. Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie Referat „Familien- und Seniorenpolitik“. Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie. Erfurt.

Autorengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik (2019): Kinder- und Jugendhilfereport 2018. Eine kennzahlenbasierte Analyse. Hg. v. Verlag Barbara Budrich. Opladen, Berlin, Toronto.

Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge (Hg.) (2017): Fachlexikon der Sozialen Arbeit. Deutscher Verein für Öffentliche und Private Fürsorge; Nomos Verlagsgesellschaft. 8., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Baden-Baden: Nomos.

Früchtel, Frank; Budde, Wolfgang; Cyprian, Gudrun (2013a): Sozialer Raum und soziale Arbeit. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch).

Früchtel, Frank; Budde, Wolfgang; Cyprian, Gudrun (2013b): Sozialer Raum und soziale Arbeit. 3., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch).

Fürst, Roland; Hinte, Wolfgang (Hg.) (2017): Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart: UTB.

Galuske, Michael (2011): Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 9., erg. Aufl. Weinheim: Juventa (Grundlagentexte Sozialpädagogik/Sozialarbeit). Online verfügbar unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-7799-1441-9>.

GEBIT Münster - Gesellschaft für Beratung sozialer Innovation und Informationstechnologie (2018): IB-Bericht 2017 für Stadt Norderstedt/Vergleichsring 1. Datenbasis 2017 der Integrierten Berichterstattung in Niedersachsen (IBN) und Schleswig-Holstein (IBSH). Münster

GPA NRW: Überörtliche Prüfung des Kreises Coesfeld Jugend. Herne.

Hinte, Wolfgang (2008): Sozialraumorientierung: ein Fachkonzept für Soziale Arbeit. Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung ISAAB. Fulda, 28.05.2008, zuletzt geprüft am 14.11.2017.

Hinte, Wolfgang (2009): Eigensinn und Lebensraum - zum Stand der Diskussion um das Fachkonzept "Sozialraumorientierung". In: *Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete (VHN)* 78 (1), S. 20–33, zuletzt geprüft am 14.11.2017.

Hintermair, Manfred; Tsirigotis, Cornelia; Audeoud, Mireille (2008): Wege zu Empowerment und Ressourcenorientierung in der Zusammenarbeit mit hörgeschädigten Menschen. Heidelberg: Median-Verl. (MV-Fachbücher)

Institut für sozialraumorientierte Praxisforschung und Entwicklung e.V. (ISPE) (2015): Abschlussbericht zur Fortschreibung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit in Norderstedt. Kooperationsprojekt der ISPE und der Uni Hamburg.

Noack, Michael (2012): Der Raum als Scharnier zwischen Lebenswelt und Hilfesystem. Ausgabe 1/2012. sozialraum.de. Online verfügbar unter <https://www.sozialraum.de/der-raum-als-scharnier-zwischen-lebenswelt-und-hilfesystem.php>, zuletzt geprüft am 27.01.2020.

Noack, Michael (2015): Kompendium Sozialraumorientierung. Geschichte, theoretische Grundlagen, Methoden und kritische Positionen. 1. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa. Online verfügbar unter http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779941736.

Oliver Fehren, Birgit Kalter (2017): Zur Debatte um Sozialraumorientierung in Theorie- und Forschungsdiskursen. In: Roland Fürst und Wolfgang Hinte (Hg.): Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart: UTB, S. 33–47.

Rüting, Wolfgang (2009): Familienzentren im ländlichen Raum. In: Ilona Heuchel, Eva Lindner und Karin Sprenger (Hg.): Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Beispiele innovativer Praxis. 1. Aufl. s.l.: Waxmann Verlag GmbH, S. 37–58.

Stadt Norderstedt (2017): Zweiter Kinderschutzbericht für Norderstedt 2015/2016. https://www.norderstedt.de/index.php?object=tx_3223_3&ModID=6&FID=1917.5057.1

Stadt Norderstedt (2017b): Richtlinie zur Förderung der Jugendarbeit in Norderstedt.

Stadt Norderstedt (2015): Schulsozialarbeit an Grundschulen. Konzept.

Stadt Norderstedt (2018a): Öffentliche Niederschrift. Jugendhilfeausschuss. JHA/003/XII.

Stadt Norderstedt (2018b): Norderstedter Schulinformation 2018/2019.

Schäfer, Klaus (2009): Das Projekt "Familienzentrum Nordrhein-Westfalen" aus Landessicht. In: Ilona Heuchel, Eva Lindner und Karin Sprenger (Hg.): Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Beispiele innovativer Praxis. 1. Aufl. s.l.: Waxmann Verlag GmbH, S. 13–20.

Stöbe-Blossey, Sybille (2009): Neue Angebote für Familien. Erfahrungen aus der Pilotphase im Projekt "Familienzentrum NRW". In: Ilona Heuchel, Eva Lindner und Karin Sprenger (Hg.): Familienzentren in Nordrhein-Westfalen. Beispiele innovativer Praxis. 1. Aufl. s.l.: Waxmann Verlag GmbH, S. 21–35.

Tiefel, Sandra (2016): Biografieorientierte Familienberatung zwischen Einzelfallhilfe und sozialer Verantwortung. In: Wiltrud Gieseke und Dieter Nittel (Hg.): Handbuch Pädagogische Beratung über die Lebensspanne. 1. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa, S. 656–664.

Trenczek, Thomas; Tammen, Britta; Behlert, Wolfgang; Boetticher, Arne von (2014): Grundzüge des Rechts. Studienbuch für soziale Berufe. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. München: Reinhardt (UTB Soziale Arbeit, 8357).

Wiesner, Reinhard (Hg.) (2011): SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe; Kommentar. Unter Mitarbeit von Jörg M. Fegert, Thomas Mörsberger, Helga Oberloskamp, Heike Schmid-Obkirchner und Jutta Struck. 4., überarbeitete Auflage. München: Beck.

Wolfgang Hinte (2002): Fälle, Felder und Budgets. Zur Rezeption sozialraumorientierter Ansätze in der Jugendhilfe. In: Roland Merten (Hg.): Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim: Juventa-Verl. (Juventa-Paperback), S. 91–126.

Wolfgang Hinte (2017): Das Fachkonzept "Sozialraumorientierung" - Grundlage und Herausforderungen für professionelles Handeln. In: Roland Fürst und Wolfgang Hinte (Hg.): Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart: UTB, S. 13–47.