

3. Zielgruppenkonferenz der Vertreter/innen von Städten und Gemeinden der E&C-Gebiete

**BMFSFJ-Programm „Entwicklung und
Chancen junger Menschen in sozialen
Brennpunkten“ (E&C)**

räumlich denken – räumlich lenken:
Strategien sozialraumorientierter
(Jugendhilfe) Planung

Impressum

Herausgeber:
Regiestelle E&C der Stiftung SPI
Sozialpädagogisches Institut Berlin
„Walter May“
Nazarethkirchstraße 51
13 347 Berlin
Telefon 030. 457 989 – 0
Telefax 030. 457 986 – 50
Internet: <http://www.eundc.de>
Email: regiestelle@eundc.de

Ansprechpartner:
Rainer Schwarz

Layout:
monteVideo Mediadesign

Redaktion:
Lisa Kuppler (Wels Productions)

Inhalt:

- 4 Rainer Schwarz
Vorwort

- 5 Dr. Erwin Jordan,
Institut für soziale Arbeit, Münster
**Sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung –
Konzepte, Verfahren, Umsetzungschancen**

- 12 Klaus Austermann, Institut für Landes- und
Stadtentwicklungsforschung, Dortmund
**Integrierte Handlungskonzepte in der Stadt-
entwicklungsplanung – Konzept, Verfahren,
Umsetzungschancen**

- 22 Rainer Schwarz
**Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse
aus den Workshops**

- 27 Manfred Stankat
**Wie kommt ein Jugendamt zu Sozialraumbud-
gets? Eine Wegskizze aus dem Kreis Segeberg**

- 32 Volker Kümmel, Klaus Römisch
**Ganzheitliche, sozialraumbezogene und bud-
getierte Jugendhilfe im Landkreis Neunkir-
chen: Das „Neunkircher Modell“**

- 42 Hanka Richter
**Frankfurt/ Oder:
Auf den Stadtteil bezogen Planen und Han-
deln: Die Arbeit im sozial-raumorientierten
Stadtteilteam Neuberesinchen**

- 50 **Literatur**

- 52 **Liste der Teilnehmer/innen**

Vorwort

Pläne sind Träume des Verständigen.

Ernst Freiherr von Feuchtersleben

Seit sich die Aufmerksamkeit gesellschaftlicher Bereiche wie Politik, Stadtentwicklung, Jugendhilfe, Soziales, Wirtschaft, Kultur und Bildung auf den besonderen Entwicklungsbedarf sozialer Brennpunkte fokussiert, verändern sich auch die bereichsspezifischen Planungsweisen. Fachplanungen werden kleinräumig, sozialraumbezogen oder lokal; in das ‚eigene‘ Planungsverständnis werden immer mehr auch die Perspektiven der Fachbereichsplanungen anderer Bereiche integriert. Im Rahmen der Städtebauinitiative „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Die soziale Stadt“ gehören Planungskonzepte wie lokale Aktionspläne, integrierte Handlungskonzepte oder integrierte Stadtentwicklungskonzepte seit 1999 zum Standard. Der Anspruch sozialer Nachhaltigkeit von Stadtentwicklungsmaßnahmen gerade in den Quartieren und Regionen, die eine Marginalisierung von Lebensverhältnissen aufweisen, zwingt Städteplaner und Stadtteilmanager u.a. auch, infrastrukturelle, soziale, jugendhilfepolitische, soziologische und wirtschaftliche Planungsperspektiven in ihre Konzepte einzubeziehen. Sowohl für die Entwicklung integrierter Handlungskonzepte, die Umsetzung lokaler Aktionspläne als auch bei der intensiven und umfassenden Bürgerbeteiligung spielen die Gruppen der Kinder, der Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie deren Familien eine wesentliche Rolle. So wird Jugendhilfe- und Sozialplanung integrativer Bestandteil von Stadtentwicklungskonzepten für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf.

Parallel dazu findet die aktuelle Diskussion um Planungsansätze in der Jugendhilfe statt. Hier werden immer häufiger sozialraumorientierte Planungskonzepte in den Diskurs genommen und als angemessenes Planungsinstrument ausprobiert. Ein gemeinsam mit dem Institut für Soziale Arbeit Münster am 12. und 13. Juli 2001 veranstaltetes E&C-Fachforum „Sozialraumorientierte Planung in Gebieten mit besonderem Entwicklungsbedarf – Konzepte, Erfahrungen, Visionen“ resümierte den Stand moderner Jugendhilfeplanungskonzepte in der Bundesrepublik. Mit der im Herbst 2001 im Auftrag der Regiestelle E&C der Stiftung SPI veröffentlichten E&C-Expertise des ISA Münster „Sozialraumorientierte Planung: Begründungen, Konzepte, Beispiele“ sind die theoretischen

Grundlagen und Konzepte dieses Jugendhilfeplanungsansatzes umfassend dargestellt.

Zeitgleich vollziehen sich auch in anderen Fachbereichen kommunaler Steuerung Paradigmenwechsel. Alten- und Sozialplanung, Schulentwicklungs- und Wirtschaftsentwicklungsplanung lösen sich von fachlich hochspezialisierten Einzelplänen und orientieren sich an komplexen, partizipativen und sozialräumlich strukturierten Planungsansätzen. Unter dem Sozialraumparadigma gelingt es immer häufiger, Fachbereichsgrenzen zu überschreiten, die Ressorts planen jedoch häufig weiterhin „für sich“.

Der enorme Handlungsdruck, der von den Fehlentwicklungen in sozialen Brennpunkten auf verschiedene Ressorts (Jugend und Soziales, Innere Sicherheit, Stadtplanung, lokale Wirtschaft, Schule etc.) ausgeht, bewirkt, dass gerade in sozialen Brennpunkten integrierte und auf das nachhaltige Anhalten bzw. Umkehren dieser Entwicklungen ausgerichtete integrierte Planungskonzepte Akzeptanz finden.

Die Referenten dieser Fachtagung präsentierten den Teilnehmer/innen aus den Kommunalverwaltungen den aktuellen Stand des Planungsverständnisses der integrierten Handlungskonzepte einerseits (Klaus Austermann, Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung) und der sozialraumorientierten Jugendhilfeplanung andererseits (Erwin Jordan, Institut für soziale Arbeit). Die in den Workshops vorgestellten Praxiserfahrungen aus dem Landkreis Bad Segeberg (Manfred Stankat), Neunkirchen (Volker Kümmel und Klaus Römisch) und Frankfurt/Oder (Hanka Richter) regten eine intensive Diskussion über die Umsetzung integrierter sozialräumlicher Jugendhilfe an. In mehreren Diskussionsrunden entstand ein Katalog von kreativen und ideenreichen Fragen an sozialräumliche Planungs- und Handlungskonzepte. Die Teilnehmer/innen zeigten eine Vielzahl von Chancen und Möglichkeiten für E&C-Gebiete auf, wenn es gelingt, Planungen verschiedener Ressorts und Professionen in einer Sozialraumplanung zu integrieren (s.a. Workshop-Referate und Zusammenfassung der Workshopergebnisse).

Diese Dokumentation soll anregen, sich mit der Idee und den Praxisversuchen zur sozialräumlichen Jugendhilfeplanung in sozialen Brennpunktgebieten zu beschäftigen. Die Beiträge veranschaulichen engagiert, wie sozialräumliche Umsteuerungen von Planungs- und Gestaltungsprozessen gelingen können, sie machen Mut zur Innovation.

Herzlicher Dank gilt allen Referent/innen, den Moderator/innen und Teilnehmer/innen für die aktive Mitgestaltung der Konferenz.

Erwin Jordan

Sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung – Konzepte, Verfahren, Umsetzungschancen¹

1. Einleitung

Das Thema „Sozialraumorientierung“ – und damit auch die sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung – steht gegenwärtig in der Jugendhilfe hoch im Kurs. Dabei ist das Konzept des Sozialraumbezuges in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik wahrlich keine neue Idee². Schon in den Anfängen der organisierten Sozialarbeit (Armenfürsorge) im 19. Jahrhundert war die Orientierung am Quartier, den Lebensräumen und Wohnorten der Armen, Unterprivilegierten bzw. proletarisierten Schichten der Bevölkerung sinnstiftend und ausschlaggebend. Der Blick war schon damals immer auch gerichtet auf die zerstörerischen und verführerischen Einflüsse des Milieus, auf die fatalen Wirkungen von Arbeitslosigkeit, Ausbeutung, Kinderarbeit, beeinträchtigenden und gesundheitsschädlichen Wohnverhältnisse, Kriminalität und Prostitution. Folgerichtig wurde beim „Elberfelder System“ die Stadt „in viele kleine Quartiere eingeteilt, denen jeweils ein ehrenamtlich tätiger Bürger als Armenpflegervorstand“ (MÜLLER 1985, S. 18). „Sozialräumliche Kundigkeit“ (BÖHNISCH) war eine wichtige und wesentliche Voraussetzung wirksamer Armenpflege und Kinder- und Jugendfürsorge. Und nicht ohne Grund ist bis heute im zentralen Dienst der Kinder- und Jugendhilfe, dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD), früher der Familienfürsorge, die sozialräumliche Zuständigkeit – daher auch Bezirkssozialarbeit – ein wesentliches und strukturgebendes Organisationsprinzip.

Dennoch hat es in der Sozialarbeit und Sozialpädagogik immer wieder auch wirkungsmächtige Gegenbewegungen gegeben, die das Konzept des im Sozialraum, im Quartier tätigen sozialpädagogischen Generalisten als Leitorientierung in Frage gestellt und ein anderes Berufsethos befördert haben. Insbesondere die Strömungen zur Therapeutisierung und Spezialisierung in Sozialarbeit und Sozialpädagogik haben wesentlich mit dazu beigetragen, das Leitbild des sozialräumlichen Generalisten zu entwerfen und diesem das Ideal des auf spezifische Verhaltensstörungen methodisch ausgerichteten Professionellen entgegen zu stellen.

Parallel zu dieser personenzentrierten Sichtweise und den hierauf bezogenen Arbeits-

ansätzen erfolgten aber immer wieder auch Entwürfe, in deren Rahmen versucht wurde, die sozialräumliche Perspektive aufzuwerten und als Arbeitsprinzip zu verankern. Hierzu gehörten vor allem die Gemeinwesenarbeit und die Konzeption einer lebensweltorientierten Jugendhilfe.

Ursprünglich wurde der Ansatz der Gemeinwesenarbeit in den dreißiger Jahren zur Aktivierung ländlicher Regionen in den USA entwickelt und ist über die Niederlande in den späten sechziger und frühen siebziger Jahren auch nach Deutschland gekommen. Der Ansatz Gemeinwesenarbeit enthielt (MÜLLER/ NIMMERMANN 1973; BOULET/ KRAUSS/ OELSCHLÄGEL 1980) bereits wichtige Ansatzpunkte und Handlungskonzepte, die sich auch in der heutigen sozialraumorientierten sozialen Arbeit wiederfinden. Hierzu gehören etwa Prinzipien und Zugangsweisen stadtteilorientierter Handlungsstrategien, die Betonung des Aktivierungs- anstelle des Betreuungsgedankens sowie das Anknüpfen an vorgefundene, sozialräumlich verankerte Netzwerkstrukturen und Selbsthilfefähigkeiten der Adressat/innen. Auch die erklärte Absicht, über politische Mobilisierungsstrategien zu einer Verbesserung der materiellen Situation der Bevölkerung in einem gegebenen Wohnquartier beizutragen und die infrastrukturelle Ausstattung zu verbessern, dadurch also die Einzelfallfixierung in der sozialen Arbeit zu überwinden, gehört zu den in den neueren Konzepten wieder aufgegriffenen Ansatzpunkten der Gemeinwesenarbeit.

Eine zweite theoretisch-konzeptionelle Begründungslinie der Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe/Sozialarbeit geht zurück auf das vor allem von Hans Thiersch seit Ende der 70er Jahre entwickelte Konzept einer lebensweltorientierten Jugendhilfe (dazu im Überblick THIERSCH 1992). Seine fachliche Bedeutung und Wirksamkeit hat dieses Handlungskonzept vor allem dadurch erfahren, dass es zur Grundorientierung des 8. Jugendberichtes der Bundesregierung von 1990 wurde und dort im Kontext der sogenannten „Strukturmaximen“ der Jugendhilfe - Prävention, Regionalisierung, Alltagsnähe, Integration, Partizipation, Vernetzung und Einmischung – den Status einer wesentlichen Leitorientierung für konzeptionelle Begründungen und Weiterentwicklungen der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe erhielt. Eine lebensweltorientierte soziale Arbeit bezieht sich auf die Schnittstelle zwischen „objektiven“, gesellschaftlich vorgegebenen Strukturen und Entwicklungen sowie den subjektiven Deutungsmustern und Handlungsweisen der Handelnden selbst, ihren individuellen und gruppenspezifischen Bewältigungsmustern und den darin aufscheinenden Stärken und Schwächen.

¹ Dieses Referat basiert wesentlich auf der Expertise des Instituts für soziale Arbeit e.V.: Sozialraumorientierte Planung – Begründungen, Konzepte, Beispiele (Bearbeitet: Erwin Jordan, Peter Hansbauer, Joachim Merchel, Reinhold Schöne), Münster 2001. Dort finden sich auch weitere Erläuterungen, Literaturnachweise etc.

² Auch mit Bezug auf die Jugendhilfeplanung handelt es sich bei dem Sozialraumbezug eher um eine Wiederentdeckung (Renaissance) eines bereits erprobten Ansatzes als um eine aktuelle Neuentwicklung (vgl. BOURGETT u.a. 1978).

Für die soziale Arbeit bedeutet dies, dass sie beiträgt zur Entwicklung sozialräumlicher Strukturen, die tragfähig und belastbar sind. Dadurch können Handlungsprobleme und Lebenskrisen im Vorfeld aufgefangen werden und im Bedarfsfalle stehen entsprechende Bewältigungsressourcen zur Verfügung. Soziale Arbeit bedeutet aber auch, dass Hilfe nie direkt und unvermittelt gegenüber Menschen durchgesetzt, sondern im Medium von Verhandlungen und Aushandlung realisiert werden muss.

2. Rolle und Auftrag einer sozialräumlichen Planung

2.1 Theoretische Annahmen

Ein wesentliches Ziel einer sowohl soziologisch als auch sozialpädagogisch abgeleiteten Planung sollte es sein, die sozialräumlichen Lebensbedingungen der Menschen – insbesondere die von Kindern, Jugendlichen und Familien – zu untersuchen und mit dazu beizutragen, dass die soziale Infrastruktur unter Berücksichtigung der bewohnerspezifischen Interessen und Bedürfnislagen bedarfsgerecht ausgebaut und qualifiziert werden kann.

Mit Blick auf faktische bzw. potenzielle Bedarfskonstellation kann dabei das folgende, empirisch gut unterlegte Analysekonzept hilfreich sein:

1. Unterschiedliche Lebenschancen und Lebensqualitäten werden in unserer Gesellschaft wesentlich immer noch durch vertikale Ungleichheiten bestimmt, die sich vor allem in den Dimensionen Einkommen, Stellung im Beruf, Bildung und Wohnen niederschlagen.
2. Diese vertikale Ungleichheit wird überlagert und z.T. verstärkt durch horizontale Disparitäten, hier vor allem die Geschlechtszugehörigkeit, ethnisch-kulturelle Diskriminierungen und lagebedingte (raumbezogene) Beschränkungen.
3. Zur Verschärfung vertikal und horizontal bedingter Ungleichheiten tragen räumliche Segregationen, d.h. die Entmischung der Bevölkerung – vor allem in den Metropolregionen – wesentlich bei. Raumbezogene Segregationen können dabei sowohl als Folge gesellschaftlicher Ungleichheiten entstehen (Verdrängungsprozesse) als auch als deren Verstärker angesehen werden.
4. Vertikale Ungleichheiten und lagebedingte Deprivationen sind von großer Bedeutung für die Lebensqualität von und in Familien und haben nachhaltigen Einfluss auf Ablauf und Inhalte der Sozialisations- bzw. Entwicklungsprozesse von Kindern und Jugendlichen (z.B. Bildungspartizipation, Inte-

gration, Gesundheit, abweichendes Verhalten).

5. Daher können die genannten Aspekte als zentrale bedarfsauslösende Faktoren und Wirkungsgrößen für die Bestimmung jugendhilfespezifischer Handlungserfordernisse angesehen werden. Regionen, in denen sich vertikale und horizontale Ungleichheiten konzentrieren, überlagern und wechselseitig verstärken, sind daher zentral in den Blick der Kinder- und Jugendhilfe und der hierauf bezogenen Planung zu nehmen.

Nun können sich jugendhilfespezifische Bedarfsdefinitionen mit einer entsprechenden Allokation von Ressourcen nicht allein auf sozialstrukturelle Analysen stützen. Und so hat auch Ulrich BÜRGER (2001) zu Recht die Komplexität des Themas „Bedarf“ und „Bedarfsermittlung“ betont. Er weist darauf hin, dass neben den sozialstrukturellen Bedingungen und Entwicklungen, unter denen sich die Erziehung in Familien vollzieht, hier auch jugendamtsspezifische Wahrnehmungs-, Definitions- und Entscheidungsprozesse, politisch-fiskalische Einflussnahmen auf die Arbeit der Jugendämter, Wechselwirkungen zwischen allgemeinen und zielgruppenspezifischen, präventiven und krisenbezogenen sowie ambulanten und stationären Angeboten und Leistungen, Veränderungen in den Rechtsgrundlagen für Jugendhilfeleistungen und demographische Entwicklungen zu berücksichtigen sind.

Dennoch belegen vielfältige Erhebungen (vgl. AMES/ BÜRGER 1997; BÜRGER 1998 und 1999; JORDAN 1999, STANKAT 1999, POTHMANN 2001) den enormen und zentralen Einfluss sozialer Benachteiligungen auf die Aktivitäten der Jugendhilfe. So fand z.B. Ulrich Bürger, dass „ein erstaunlich starker Zusammenhang zwischen der Armutbelastung in den Bundesländern (operationalisiert über die Merkmale Quote der Empfänger von Hilfe zum Lebensunterhalt, Bevölkerungsdichte in den Ländern, Arbeitslosenquote, Quote der Ein-Eltern-Familien) und dem jeweiligen Heimunterbringungsbedarf dieser Länder“ (AMES/ BÜRGER 1997, S. 377) besteht.

Manfred Stankat und ich konnten (JORDAN 1999, S. 62 ff.) – bezogen auf das Land Schleswig-Holstein – einen hohen statistischen Zusammenhang zwischen dem Nettoaufwand pro Jugendhilfeeinwohner und den Arbeitslosenquoten ($r = 0,81$), der Quote der minderjährigen Sozialhilfeempfänger ($r = 0,92$) und der Bevölkerungsdichte ($r = 0,85$) aufzeigen.

Gelegentlich werden – dies muss an dieser Stelle fairerweise gesagt werden – auch Einwände gegen die hier unterstellten Zusammenhänge und ihre Wirkungslogik vorgetragen

Korrelationen	Arbeitslose	minderjährige Empfänger von Hilfen zum Lebensunterhalt	Einwohner je ha	Nettoaufwand pro Jugendeinwohner
Arbeitslose		0,91	0,71	0,81
minderjährige Empfänger von Hilfen zum Lebensunterhalt	0,91		0,88	0,92
Einwohner je ha	0,71	0,88		0,85
Nettoaufwand pro Jugendeinwohner	0,81	0,92	0,85	

(vgl. z.B. PLUTO u.a. 1999, ADER/ SCHRAPPER 2000, S. 34f.). Diese kritischen Hinweise können aber – und sollen wohl auch nicht – das Modell „Ermittlung von Jugendhilfebedarfen auf der Basis von Sozialindikatoren“ grundsätzlich verwerfen. Denn die unterstellten und auch statistisch belegten Zusammenhänge zwischen Armutsindikatoren und Jugendhilfebedarf sind durch vielfältige theoretische Begründungen und praktische Erfahrungen belegt. Die kritischen Hinweise und Anmerkungen machen jedoch darauf aufmerksam, dass es einer sorgfältigen Datenerhebung und Indikatorenauswahl, einer genauen Kenntnis der Spezifika der Sozialräume (z.B. Nivellierungseffekte durch unterschiedlich zusammengesetzte Teilregionen), angemessener Analysemodelle und einer sensiblen Interpretation der Ergebnisse bedarf.

2.2 Lösungen (Verfahren)

Eine sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung ist in besonderer Weise geeignet, bei der Beantwortung der Fragen nach dem „WO“ – Wo konzentrieren sich vertikale und horizontale Disparitäten und entsprechende Jugendhilfebedarfe? –, dem „WAS“ – Was macht die Besonderheit dieser Sozialräume aus? – und dem „WIE“ – Wie können geeignete Problemlösungen und wirksame Angebote aussehen? – hilf-

Lösungsweg		
Fragestellung	Bezugsebene	Zugang/ Ergebnis
Wo? (Region)	Sozialbezirk	Quantitative Daten zur Sozialstruktur – Sozialatlas
Was? (Profil)	Quartier	Qualitative Daten – Bewohner und Experten – Milieubeschreibung
Wie?	Zielgruppen	Betroffenen und Fachkräfte – Projektentwicklung

Jordan: Sozialraumorientierte Jugendhilfeplanung
Referat SPI 21.01.2002

reiche Unterstützung zu geben.

Konkret kann Planung hier ihren Beitrag leisten durch

- eine differenzierte Analyse der Regionen und ihrer Bevölkerung unter Bezug auf verfügbare sozialstatistische Informationen (Ermittlung von Indikatoren zur Analyse sozialer Lebenslagen),
- kleinräumig angelegte Milieubeschreibungen und Bestandsaufnahmen der Lebenslage unterschiedlicher Gruppen von Bewohner/innen,
- die Organisation eines kooperativen Planungs- und Entwicklungsprozesses, der die Beteiligung der Betroffenen ebenso wie ressortübergreifende Kooperationen herstellt und nutzt,
- die Beratung und Unterstützung von Politik und Administration bei Entwicklungsaufgaben und Ressourcenentscheidungen und
- nicht zuletzt durch eine begleitende Untersuchung der Veränderungseffekte und der Wirkungen der sozialpolitischen und jugendhilfespezifischen Initiativen.

3. Sozialraumbeschreibung

Wir können die vielfältigen Aspekte der Wirkung sozialräumlicher Aggregate – anknüpfend an die eingangs benannten Raumdifferenzierungen – vor allem auf zwei Ebenen erfassen, die sich als sozialökologische Lebensverhältnisse (materielle sozialräumliche Existenzbedingungen) und als soziokulturelle Lebenswelten (normative, symbolische, kognitive und/oder psycho-soziale Milieubindungen) bestimmen lassen.

Unter dem Aspekt der Analyse des Sozialraumes als Struktur sozialökologischer Lebensverhältnisse wird darauf abgezielt, dass sozialwirksame Raumstrukturen und raumwirksame Sozialstrukturen „als soziale Aggregate Realität (haben) unabhängig von der Wahrnehmung der Individuen, die in ihnen leben [...]. [Sie] bilden den Hintergrund für die Herausbildung

einer bestimmten örtlichen sozialkulturellen Lebenswelt“ (MEULEMANN/ WEISHAUPT 1981, S.91f.).

Der erste und wesentliche Schritt zur Erstellung einer Sozialraumbeschreibung ist die Festlegung von Planungsräumen. Die Planungsräume (Bezugsregionen) sollten unter Berücksichtigung der jeweils relevanten Betrachtungs- und Steuerungsdimensionen und der Datenverfügbarkeit festgelegt werden. Eine Grenze der sekundärstatistischen Analyse von Sozialräumen bzw. Sozialbezirken in den administrativ vorgegebenen Zuschnitten liegt allerdings darin, dass die Raumzuschnitte nicht immer den tatsächlichen Lebensräumen der Bewohner/innen entsprechen. Bei einer ausgebauten Sozialstatistik ist dieses Problem aber weitgehend lösbar.

So konnte z. B. eine neuere Studie zur sozialräumlichen Segregation in Hannover (BUITHAUPT 2001) die Bevölkerungsstruktur (insgesamt 518.181 Einw.) nicht nur auf der Ebene der 49 Stadtteile (durchschnittlich 10.575 Einw.), sondern darüber hinaus auch auf der Ebene von 385 Wahlbezirken (Quartiere – durchschnittlich 1.346 Einw.) durchgeführt werden. Diese kleinräumige Gliederung erlaubt vielfältige Differenzierungen und Kombinationen bzw. Verknüpfungen von Wohngebieten/Quartieren.

Auf jeden Fall sollte ein „hierarchischer“ Aufbau der Planungsräume gesichert werden, d.h. kleinräumige Planungsregionen sollten sich immer aus größeren Gebietseinheiten ableiten.

Der zweite Schritt zur Erstellung einer Sozialraumanalyse ist – nach der Bestimmung der Planungsregionen (Bezirke/Stadtteile/Quartiere) – die Erstellung und Abstimmung eines Datenkonzeptes unter Berücksichtigung der wünschenswerten Datenbereiche, aber auch hinsichtlich des Arbeitsaufwandes, der intern oder auch bei extern beteiligten Stellen investiert werden soll und kann.

Diese Daten sollten sich beziehen auf:

1. Bevölkerungs- und Sozialstruktur
Bei begrenzten Zugängen und geringen Ressourcen sollten hier im Minimum („Muss-Daten“) Daten zum Altersaufbau der Bevölkerung, zur ökonomisch-materiellen Situation (Sozialhilfe/Arbeitslosigkeit), zur Wohnsituation (Bevölkerungsdichte/Wohneigentum), zur familiären Situation (Alleinerziehende) und zur Segregation (Ausländer) erhoben werden.
2. Interventionsstrukturen des Jugendamtes
Erfasst werden sollte hier vor allem die regionale Verteilung der Hilfen zur Erziehung (im Minimum Hilfen zur Erziehung außerhalb der eigenen Familie) und der Jugendgerichtshilfe.

3. Einrichtungen und Dienste (soziale Infrastruktur)

Hier geht es vor allem um das Angebot der Kindertagesbetreuung, Jugendeinrichtungen und spezifische Angebote für Kinder, Jugendliche und Familien in Konflikt- und Krisensituationen.

Wichtig ist, sich immer wieder zu vergegenwärtigen, dass es hierbei nicht darum geht, möglichst vollständig und umfassend Daten für alle Aspekte der Sozial-, Interventions- und Infrastruktur zu erfassen – dies wäre ggf. im Rahmen von Fach- und Detailplanungen zu bewerkstelligen. Vielmehr geht es wesentlich darum, aussagekräftige Daten (Indikatoren) zur Sozial- und Leistungsstruktur in (Teil-)Planungsregionen zu erfassen (Kerndaten), die erste Aussagen zulassen über strukturelle Aspekte sozialer Benachteiligung und hierauf bezogener Bedarfe nach Sozial- und Jugendhilfeleistungen.

Bei begrenzten Ressourcen wird die Entscheidung, welche Daten in die Sozialraumanalyse einbezogen werden sollen, wesentlich über das Kriterium der Datenverfügbarkeit (siehe oben) mitbestimmt. Natürlich gilt es dabei immer auch zu bedenken, dass eine untere Grenze der Aussagefähigkeit nicht unterschritten wird („Muss-Daten“).

Auf der Grundlage der Analyse (Interpretation) der quantitativen Daten, hier vor allem der Bewertung und Einordnung der Sozialstruktur und der Aktivitäten der Sozial- und Jugendhilfe in den jeweiligen Regionen sind im nächsten Schritt einzelne (spezifische) Sozialräume (vor allem auf der Ebene des Typs B/Stadtteil) bezogen auf die Durchschnittswerte in der Gesamtregion und der Ergebnisse anderer Teilplanungsregionen auf einer Prioritäten- bzw. Dringlichkeitsliste (Handlungsbedarf) anzuordnen. Diese erste Prioritätensetzung soll Möglichkeiten eröffnen, um knappe Planungs- und Handlungsressourcen gezielt und wirksam einzusetzen.

In der Darstellungsform eines Sozialatlases können dann auch die Verteilungen von benachteiligten Regionen bzw. „Problemgebieten“ im gesamten Planungsraum sichtbar gemacht werden (vgl. Beispiel „Jugendspezifischer Sozialstrukturindex von Hamburg“).

4. Milieuanalyse

Die Ausdifferenzierung bzw. Spaltung sozialer Räume entlang der genannten Deprivationsdimensionen kann sich in ihren konkreten Erscheinungsformen und damit ihren sozialisationsbestimmenden Auswirkungen sehr unter-

schiedlich darstellen. Deshalb bedarf es genauerer Untersuchungen, wie sich jeweils im Konkreten die sozialen Milieus bzw. Quartierstypen mit Blick auf die zentralen Zielgruppen der Kinder- und Jugendhilfe präsentieren.

Rainer Kilb hat in einem neueren Beitrag zum Thema „Jugendkriminalität und sozialer Raum“ (KILB 2002) unterschiedliche Segregationsformen (städtischer) Räume skizziert:

- a) Wohnquartiere in City- und Cityrandbereichen mit bevorstehenden oder zu erwartenden Nutzungsänderungen (Charakteristika: hohe Lärm- und Umweltbelastungen, hohe Migrantenteile, Übergangswohnen, Konsumanhäufung – Armutskonfrontation);
- b) subzentrale Kernbereiche mit abgeschwächt vergleichbaren Strukturen wie a);
- c) Quartiere im Umfeld von Verkehrsdrehscheiben und Verkehrsmagistralen (hohe Lärm-, Schmutz- und Umweltbelastungen, Migrantenkonzentrationen, Übergangswohngebiete);
- d) traditionelle Industrie- und Arbeiterstadtteile/-siedlungen (die verbindenden gemeinsamen Arbeitsstätten fallen dort zunehmend fort);
- e) Großsiedlungen des sozialen Wohnungsbaus der 20er, 50er und 60er Jahre;
- f) Trabantenstadtteile/Großsiedlungen der 60er und 70er Jahre (residenzelle Segregation);
- g) Hochhaussolitäre und punktuelle Massenunterkünfte (Belegungshotels, Obdachlosenunterkünfte, Aussiedler- und Asylunterkünfte);
- h) traditionelle Segregationssiedlungen (Obdachlosen-, Übergangssiedlungen, Wohnwagensiedlungen, Bauwagen- und Containerdörfer).

Diesen Quartierstypen lassen sich unterschiedliche Wirkungen von Exklusion und Sozialisation zuordnen (Abspaltung – Konfrontation – Verunsicherung – Desintegration) und erfordern unterschiedliche Partizipations-, Präventions- und Kriseninterventionsansätze.

Lassen sich die sozialstatistischen Lebensverhältnisse über die Ermittlung und Interpretation von Sozialstrukturdaten analysieren, so können die Zusammenhänge von spezifischen Auswirkungen und Prägungen des jeweiligen Nahraums, des Quartiers und subjektiven Vorstellungen, Orientierungen und Perspektiven sowie lokalen Traditionen und Lebensstilen mit sozialkultureller Lebenswelten nur über differenzierte qualitative Studien erfasst werden.

Die in diesem Zusammenhang bedeutsame Frage nach dem Zusammenhang von objektiven Problemlagen (etwa durch Indikatoren ermittelt), Selbsthilfepotenzialen und der Notwendigkeit kompensatorischer Sozial- und

Dienstleistungen kann erst durch differenzierte Sozialraumanalysen beantwortet werden. Es gibt also keinen nur quantitativ zu bestimmenden Bedarf an bestimmten sozialen Dienstleistungen in bestimmten Regionen, sondern dieser Bedarf ist selbst abhängig von vorgängigen Definitionen des Leistungsanspruchs, der Erwartungen, des Selbsthilfepotenzials etc. In diesem Zusammenhang bestimmt sich die Partizipation Betroffener an Planung nicht nur als Demokratieangebot, sondern auch als notwendige Voraussetzung bedarfsgerechter Leistungserbringung.

Wenn also bei der Bestimmung sozial benachteiligter Stadtteile (oder „sozialer Brennpunkte“³) zumeist – und dies auch zu Recht – auf sozialstatistische Kennzahlen über Arbeitslosigkeit, Sozialhilfebedürftigkeit, ausländische Bevölkerung etc. zurückgegriffen wird, so sollte nicht übersehen werden, dass die Beurteilung des Quartiers durch seine Bewohner/innen und damit die Wahrnehmung der „Lebensqualität“, die dieser Raum für seine Nutzer/innen bietet, vielfältig sein kann. Mit dem Hinweis auf die soziokulturellen Muster der Lebensbewältigung kommt das „Milieu“ (das Quartier) als Grenze bzw. Ressource der Lebensbewältigung, als Beeinträchtigung sowie auch als Chance zur Existenzsicherung, des sozialen Austausches und der Teilhabe an sozialen Angeboten und Institutionen in den Blick.

So haben KEIM und NEEF (2000) im Rahmen einer Lokaluntersuchung in einem so genannten „Problemstadtteil“ Personen und Haushalte vorgefunden, die in weitestgehender Übereinstimmung mit den Regeln und Orientierung der Mehrheitsgesellschaft ihre Erwerbs- und Sozialbeziehungen innerhalb und außerhalb des Quartiers organisieren („die Stablen“), daneben aber auch „marginalisierte“ und „prekäre“ Bewohner/innen (Bewohnerhaushalte), denen die Wohnsituation, das Milieu, das Quartier wenig hilfreich ist, eher zusätzliche Belastungen, Bedrohungen und Beeinträchtigungen bringt. Konstatiert wird somit eine Gleichzeitigkeit von unterstützenden und von benachteiligenden Dimensionen der Lebensbewältigung für die jeweiligen Bewohnergruppen.

Wenn also in neueren Beiträgen über die sich verschärfenden Problemkonstellationen und Segregationsprozesse in den Städten (vgl. ALISCH/ DANGSCHAT 1993; HÄUßERMANN 2000), von sich zuspitzenden Segregationsprozessen und den hiermit verknüpften psychosozialen Folgen – Resignation, Apathie, Aggression, Vandalismus – berichtet und von „überforderten Nachbarschaften“ (NEUHÖFER 1998) gesprochen wird, geht es in diesen Zusammenhängen nicht nur um materielle Depri-

³Nach einer Definition des Deutschen Städtetages (Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe/Deutscher Städtetag 1977, S. 12) sind „Soziale Brennpunkte [...] Wohngebiete, in denen Faktoren, die die Lebensbedingungen ihrer Bewohner und insbesondere die Entwicklungschancen von Kindern und Jugendlichen negativ bestimmen, gehäuft auftreten“.

vationen (Arbeitslosigkeit, Abhängigkeit von Transfereinkommen etc.), sondern auch um die vermuteten, unterstellten bzw. herausgearbeiteten Zusammenbrüche der sozialen Netzwerke und sozialen Milieus, den Verlust von Ressourcen und Kompensationsmöglichkeiten in sozialen Nahräumen.

5. Partizipation

Qualitative Sozialraumanalysen, wenn sie denn die „Lebenswelten“ der Menschen angemessen erfassen wollen, sind ohne eine Beteiligung von Bürger/innen und Betroffenen nicht gut vorstellbar.

Nun zeigen alltägliche Erfahrungen ebenso wie wissenschaftliche Analysen, dass der Anspruch einer umfassenden Beteiligung einer großen Zahl von Bürger/innen im politischen wie im planerischen Alltag nur in Ansätzen verwirklicht ist. Es wäre freilich kurzschlüssig, die Ursachen für diese geringen Beteiligungen von Bürger/innen und Betroffenen an „öffentlichen Belangen“ in erster Linie bei diesen selbst zu suchen (Stichwort: Politikverdrossenheit). Vieles deutet vielmehr darauf hin, dass die gesellschaftlichen und politischen Strukturen in hochentwickelten Industriegesellschaften – also auch in der Bundesrepublik – eine aktive Beteiligung von Bürger/innen und Betroffenen an der sozialen und politischen Gestaltung des öffentlichen Lebens eher behindern als fördern (Stichworte: Experten- und Verbändehegemonie, Definitionsmacht organisierter Interessengruppen, Handlungs- und Wissensvorsprung der Verwaltung).

Vor dem Hintergrund eingespielter Machtverteilungen zwischen etablierten „kommunalen Eliten“ ergeben sich vielfältige Barrieren und Widerstände gegen die Forderungen nach einer größeren und konsequenteren Beteiligung von Bürger/innen und Betroffenen an den politischen Entscheidungen und Planungen auf kommunaler Ebene. Auch wenn die größere Problemlösungskapazität eines offenen, prozessorientierten und an Beteiligung ausgerichteten Planungskonzeptes theoretisch und praktisch plausibel gemacht werden kann, so verhilft diese Einsicht dem Konzept noch nicht zur Durchsetzung. Denn aus der Sicht etablierter Institutionen hat die Einflussnahme von Betroffenen auf kommunale Politik und Verwaltung eher den Charakter einer Störung (im Sinne von zusätzlichen Anforderungen an kommunale Politik und Verwaltung), die in aller Regel nicht als Anreicherung und Verbesserung der Problemlösungskapazität angesehen wird.

Diese Widerstände resultieren nun nicht allein aus den Formen und Prinzipien kommuna-

ler Verwaltung (Hierarchie, Arbeitserlegung, Ressortdenken, Formalisierung von Abläufen und Entscheidungen etc.) und/oder spezifischen Interessenlagen lokaler Eliten oder einflussreicher Gruppen (z.B. Gewerbetreibende, Hausbesitzer, Traditionsvereine). Sie verweisen auch auf gesellschaftliche Grundkonflikte. Gerade im sozialen Bereich treten aufgrund ungleicher Verteilung ökonomischer und sozialer Teilhabechancen Konflikte auf, die auf kommunaler Ebene und mit dem Mittel der Sozial- und Jugendhilfeplanung kurz- und mittelfristig nur in Teilbereichen gelöst werden können. An entscheidenden Punkten (z.B. Arbeitslosigkeit, Armut, Obdachlosigkeit, fehlende Mittel zur privaten Befriedigung von Bedürfnissen, Deprivationen aufgrund sozialer und ethnischer Gruppenzugehörigkeit) zeigen sich auf lokaler Ebene Konfliktlagen, die in der Struktur der Gesamtgesellschaft verankert sind. Diese Konflikte werden in verschiedenen Formen ausgetragen (Anpassung, Auflehnung, „Ausstieg“, informelle Alltagskulturen, staatliche Interventionen, Unterdrückung, Ausgrenzung, politische und soziale Initiativen).

6. Schluss

Im Ergebnis meine ich, dass das Konzept einer sozialräumlichen Planung und Entwicklung ein sinnvolles und geeignetes Scharnier darstellt, um Analysen, Bewertungen, Handlungsstrategien und Projekte aus der Tradition der Stadtsoziologie und der Stadtentwicklung wie auch aus der Kinder- und Jugendhilfe zu verbinden. In dem Bezug auf den „Sozialraum“, das Quartier, die Lebenswelt von Kindern, Jugendlichen und Familien, ergibt sich das Gemeinsame, die Schnittmenge, der Begegnungsraum der unterschiedlichen Fakultäten, Disziplinen und Professionen.

Diese verschränkte Sichtweise, die objektive Belastungsfaktoren und subjektive Be- und Verarbeitungspotenziale berücksichtigt, macht es auch überhaupt erst möglich, dem Problem sozialer Benachteiligungen unter sozialräumlicher Perspektive mit einem Konzept der sozialen Entwicklung (Empowerment) zu begegnen. Denn so sehr sich auch politische, gesellschaftliche und ökonomische „Großwetterlagen“ dem kommunalplanerischen wie auch dem sozialarbeiterischen Zugriff entziehen, bestehen doch Chancen und Gestaltungsmöglichkeiten mit Blick auf die Stabilisierung, die Rekonstruktion und die Aktivierung sozialer Milieus (Milieuarbeit). Da es dabei auf den „subjektiven Faktor“ und die Verfasstheit und Belastbarkeit der sozialen Beziehungen, in denen Menschen ihren Alltag gestalten, ankommt, hat Sozialar-

beit, insbesondere in der Form stadtteilbezogener Sozialarbeit und Beratung (HINTE 1999; HINTE u.a. 1999) hier ihren Wirkungsbereich.

Wenn nun die Verbesserung der Existenzsicherung, die Aufwertung des Stadtteils als Ort des Wohnens und des sozialen Austausches sowie die sozialräumlich erleichterte Teilhabe an sozialer Infrastruktur in den Gestaltungs- und Wirkungsbereich kommunaler Sozialpolitik und einer hierauf bezogenen Kinder- und Jugendhilfe gehört, dann eröffnen sich damit auch realistische Chancen zur „Revitalisierung“ sozial benachteiligter Regionen.

Integrierte Handlungskonzepte in der Stadtentwicklungsplanung – Konzept, Verfahren, Umsetzungschancen

Gebietsbezogene integrierte Handlungskonzepte haben als strategisches Instrument der Stadt(teil)entwicklung in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Dieser Beitrag soll aus stadtplanerischer Perspektive einen aktuellen Überblick zum Diskussionsstand um „integrierte Handlungskonzepte“ liefern. Aufbauend auf einer Kurzdarstellung der Entwicklung und des allgemeinen Stellenwertes dieses Planungsinstrumentes werden inhaltliche und verfahrenstechnische Anforderungen benannt, anhand derer deutlich wird, wie die örtlichen Handlungskonzepte derzeit aussehen (können). Im letzten Teil des Textes werden exemplarisch einige Umsetzungserfahrungen dargestellt und Chancen und Schwierigkeiten aufgezeigt. Der Beitrag bezieht sich v.a. auf das nordrhein-westfälische Landesprogramm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ und die daran beteiligten Kommunen.

1. Entwicklungshintergrund des Planungsinstrumentes „Integriertes Handlungskonzept“

Um die aktuelle Bedeutung raumbezogener integrierter Handlungskonzepte in der Stadtentwicklungspolitik zu erläutern, sollen zunächst einige grundlegende gesellschaftliche und planungstheoretische Zusammenhänge als Hintergrund skizziert werden.

Gemeinhin gehen die Erklärungsmuster und Argumentationen davon aus, dass eine zunehmende ökonomische und soziale Ungleichheit in der Gesellschaft (hervorgerufen u.a. durch Ursachen wie den Anstieg von Armut und Arbeitslosigkeit, ethnisch-kulturelle Heterogenisierung etc.) die Integrationskraft städtischer Gesellschaften schlichtweg überfordert. Eine Folge dieses gesellschaftlichen Wandels sind sozialräumliche Segregations- und Polarisierungsprozesse. Diese manifestieren sich in so genannten benachteiligten Stadtteilen z.B. durch den Wegzug einkommensstarker Haushalte und den Zuzug benachteiligter Personengruppen. Wissenschaftliche Befunde gehen weiterhin davon aus, dass sich hier räumlich konzentriert unterschiedliche Problemlagen

überlagern und gegenseitig verstärken (HÄÜßERMANN 2001, KRÄTKE 1995). Auch in Deutschland kristallisierte sich spätestens Anfang der 90er Jahre heraus, dass den resultierenden komplexen Problemstrukturen durch rein sektorale oder zielgruppenorientierte Ansätze kaum mehr sinnvoll begegnet werden konnte und dass eine weitgehende strategische Neuausrichtung stadtteilbezogener Politik bzw. Planung notwendig war.

Neben den augenscheinlichen gesellschaftlichen Ursachen macht es Sinn, einen kurzen Blick auf die jüngere Geschichte der Stadtentwicklungsplanung zu werfen, um Anhaltspunkte zur Genese integrierter Stadtteilentwicklung zu bekommen. Stichworte wie kooperative Planung, Aktivierung, integrierte Projektentwicklung etc. sind durchaus auch Anzeichen eines allgemeinen Wandels im Planungsverständnis.

Üblicherweise wird von einem „Phasenmodell“ verschiedenartiger Planungsepochen ausgegangen, das ein Erklärungsmuster für das sich wandelnde Verständnis von Planung im 20. Jahrhundert liefert. Klaus SELLE (1995) hat dieses Modell erweitert, indem er nicht von abgeschlossenen, aufeinander folgenden Phasen spricht, sondern von „Schichten“ die aufeinander aufbauen und sich ergänzen (s. Abb. „Der Wandel im Planungsverständnis“). Prägend für den Zeitraum der 70er Jahre war demnach die so genannte „Entwicklungsplanung“: Man ging von einer flächendeckenden Planbarkeit von Entwicklungsprozessen aus, wobei der Staat eine starke, hoheitlich steuernde Rolle einnehmen sollte. Diese – überspitzt ausgedrückt – „Allmachtsfantasien“ (SELLE 1995) von administrativer Seite wurden allerdings ab dem Ende der 70er Jahre von der Realität eingeholt. Was in der Politikwissenschaft für die späten 70er und die 80er Jahre als „Krise regulativer Politik“ bezeichnet wird, ist v.a. die Einsicht in die Interessengebundenheit politischer Prozesse angesichts der wachsenden Zahl zu berücksichtigender Sachverhalte und Interessen.

[Abbildung 1: „Der Wandel im Planungsverständnis“]

Die Planung reagierte auf diese „Krise“ mit dem Übergang von der „Entwicklungsplanung“ zur „Perspektivplanung“. Klassisch hoheitliche Steuerungsinstrumente wie Bauleitplanung, Sanierungsverfahren etc. wurden und werden durch Instrumente ergänzt, die den Staat als kooperativ handelnden, aktivierenden Akteur ausweisen. Dieser gibt Steuerungsfunktionen ab und tritt in Aushandlungsprozessen „nur noch“ als Verhandlungspartner gesellschaftlicher Akteure (Private, Intermediäre) auf. Zwangsläufig entstehen neue Handlungsweisen und Organisationsformen, die sich einer-

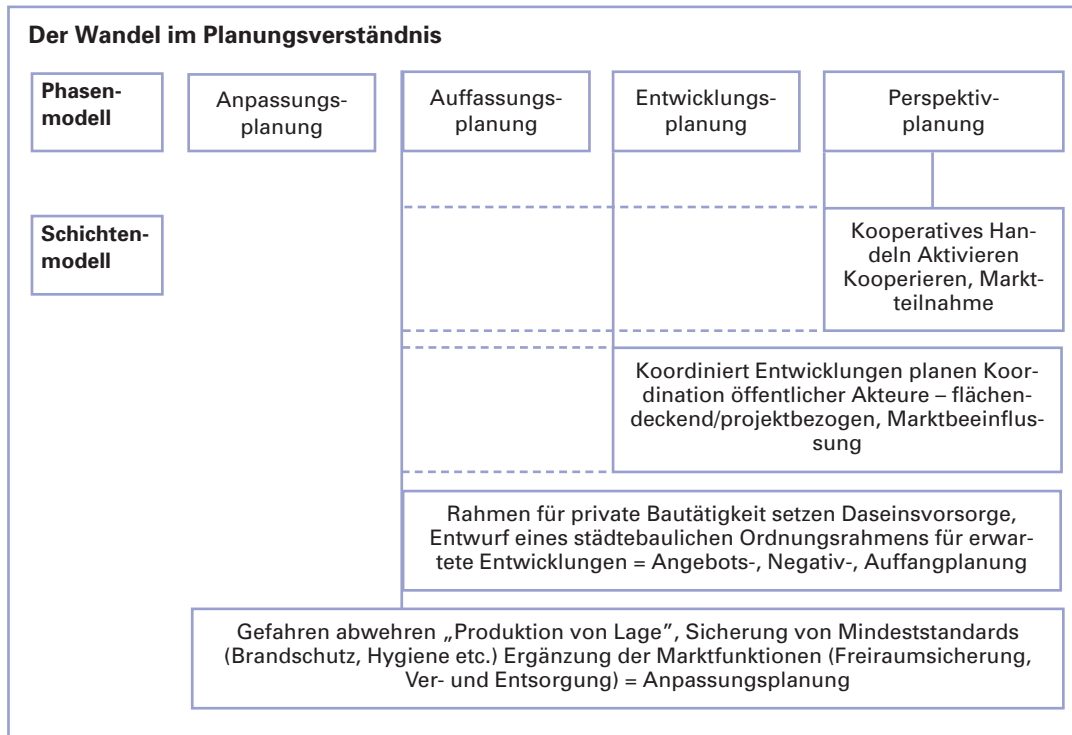


Abbildung 1

seits an Elementen marktförmiger Steuerung und der Teilnahme an Projektentwicklung orientieren („Stadt als Unternehmen“; verstärktes Auftauchen des „Management“-Begriffs im Zusammenhang mit Stadtentwicklung). Andererseits lässt sich eine zunehmende Sensibilisierung für akteursebenen-übergreifende Kooperation und Kommunikation sowie endogene Potenziale der Gesellschaft („beut-same Stadtentwicklung“ etc.) beobachten.

2. Der Stellenwert integrierter Handlungskonzepte im Rahmen des Programms „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ in Nordrhein-Westfalen

Die Einsicht in die Notwendigkeit, unter veränderten Vorzeichen neue Politikansätze zu etablieren, führte in Nordrhein-Westfalen in den 80er Jahren u.a. zur Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher Park. Diesbezüglich prägte deren Direktor Karl Ganser den Begriff des „perspektivischen Inkrementalismus“. Ein Slogan, der durchaus als Ausprägung der „Perspektivplanung“ im Sinne einer pragmatischen Reduzierung der hohen Ansprüche der Planung, einer Entwicklung konkreter Projekte mit Modellcharakter sowie einer Einbindung gesellschaftlicher Akteure verstanden werden kann. Auch zur Entwicklung strukturschwacher, benachteiligter Stadtteile entschloss sich die nordrhein-westfälische Landesregierung – an-

geregt durch französische, niederländische und britische Erfahrungen –, ein anspruchsvolles Programm mit Modellcharakter aufzulegen. Ausschlaggebend hierfür waren die Anfang der 90er Jahre offensichtlich werdenden sozialräumlichen Polarisierungsprozesse und die damit verbundene Problemlagen in vielen – nicht nur armen bzw. strukturschwachen – Städten. Vollerorts spielte dabei der montanindustrielle Strukturwandel mit Arbeitsplatzabbau und Zerschließungen eine drastische Rolle.

Der neuen Strategie integrierter Stadtteilerneuerung lag die Einsicht zugrunde, dass traditionelle, sektoral organisierte Politikansätze den örtlichen Problemlagen nicht mehr gerecht wurden. So erwies sich z.B. das rein städtebauliche Instrument der Ausweisung von Sanierungsgebieten als immer weniger problemadäquat, da hierüber die sich verstärkenden sozialen und ökonomischen Probleme zu wenig Beachtung fanden. Folgerichtig wurden klassische Sanierungsverfahren durch eine raumbezogene und ressortübergreifende Integration von Planungen abgelöst: Das vor diesem Hintergrund entwickelte ressortübergreifende integrierte Handlungsprogramm für Stadtteile mit Erneuerungsbedarf basiert von Beginn an wesentlich auf Prozessmerkmalen wie Aktivierung, Akteursvernetzung und partnerschaftlicher Kooperation zwischen Landesregierung, Kommune, privaten und intermediären Akteuren. Zentrale Aufgabe der durch die Städte zu entwickelnden integrierten Handlungskonzepte, die die Grundlage für die Aktivitäten auf Stadtteilebene bilden, ist es, städte-

bauliche, infrastrukturelle, soziale, ökonomische, kulturelle und umweltbezogene Aktivitäten gebietsbezogen zu verknüpfen. Auf diese Weise strebt man an, gegenüber herkömmlichen sektoralen Ansätzen der Fachressorts einen „synergetischen Mehrwert“ zu erzielen und die Wirksamkeit der Gesamtmaßnahme vor dem Hintergrund einer ganzheitlichen Betrachtung entscheidend zu verbessern.

Betont werden muss dabei der Modell- und Innovationscharakter des Programms für die allgemeine Stadtentwicklungspolitik in Nordrhein-Westfalen. Da die Erarbeitung integrierter Handlungskonzepte eine Fördervoraussetzung darstellt, um in den Genuss der mit 70 bis 90 Prozent (je nach Finanzsituation der Kommune) beträchtlichen Landesförderung zu kommen, setzte sich eine Reihe von Kommunen erstmals intensiv mit integrierter Stadterneuerung auseinander. Für die Kommunalverwaltungen bedeuteten Arbeitsprinzipien wie eine ressortübergreifende Kooperation, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit örtlichen Akteuren, die aktive Partizipation der Bewohnerschaft etc.

Förderrichtlinien Stadterneuerung des Landes Nordrhein-Westfalen – Auszug –

Einführungserlass:

(...)

4. „Stadterneuerungsprobleme sind heute überwiegend komplexer Natur und können mit sektoralen Maßnahmen nicht erfolgreich gelöst werden. Die Gemeinden sind daher aufgerufen, für gebietsbezogene komplexe Maßnahmen der Stadterneuerung in der Regel kommunale integrierte Handlungskonzepte (Planungs-, Umsetzungs- und Finanzierungskonzepte) aufzustellen.

Ziel (...) ist es, die unterschiedlichen Teilmaßnahmen der Städtebauförderung und ggf. anderer öffentlicher Fördermaßnahmen in einem transparenten Gesamtkonzept zu bündeln und damit effektiver zu machen. Gleichzeitig bilden die Handlungskonzepte die Grundlage für eine dezentrale und flexiblere Steuerung von Stadtentwicklungsprozessen vor Ort.

Gebietsbezogene integrierte Handlungskonzepte sollen folgenden Ansprüchen genügen:

- (...) sich auf ein Leitziel stützen (...),
- (...) integrierte Lösungsansätze aufzeigen (ressortübergreifender Ansatz) (...),
- (...) Aktivierung privater Potenziale (...),
- (...) schlüssiges Umsetzungskonzept (...).“

weitgehend Neuland. Ähnliches gilt im Übrigen für die Lokalpolitik sowie für erhebliche Teile der örtlichen Trägerlandschaften.

Dass sich die über diesen „experimentellen“ Einstieg gemachten Erfahrungen mit gebietsbezogenen integrierten Handlungsansätzen aus Landessicht bewährt haben, lässt sich u.a. aus der Novellierung der Förderrichtlinien Stadterneuerung des Landes Nordrhein-Westfalen von 1998 ersehen. Dort werden integrierte Handlungskonzepte als ein zentrales strategisches Instrument benannt, um komplexe Stadterneuerungsprobleme wirkungsvoll anzugehen [Abbildung 2: „Förderrichtlinien Stadterneuerung des Landes Nordrhein-Westfalen“]

Dieser Betonung entsprechend wurden für die „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ spezielle Bestimmungen in die Richtlinien aufgenommen, die zu einer flexibleren Planung beitragen und dezentrale Strukturen fördern. So ist unter Nr. 19 die Zuwendungsfähigkeit besonderer Formen von Bürger/innenberatung, Öffentlichkeitsarbeit, Planungsorganisation und -durchführung sowie das Stadtteilmanagement geregelt. Als ein wichtiges Instrument wird der Einsatz von Pauschalmitteln unter Nr. 19.2 festgelegt. Demnach soll ein Vergabegremium im Stadtteil nach ortsbezogenen Kriterien entscheiden, welche Stadtteilprojekte mit flexiblem Geld unterstützt werden. (MASSKS 2000, 103ff).

3. Anforderungen an integrierte Handlungskonzepte für die Programmgebiete

Angesichts der vielen, z.T. relativ abstrakten Ansprüche an integrierte Handlungskonzepte („Querschnittsorientierung“, „strategisches Steuerungs- und Koordinierungsinstrument“, „Prozesscharakter“ etc.) stellt sich natürlich die Frage, wie die örtlichen Handlungskonzepte denn konkret aussehen. Nachfolgend werden einige charakteristische Elemente dargestellt, die zumindest in Nordrhein-Westfalen inzwischen weitgehend zum Standard gehören. Dort erfolgt die Aufnahme neuer Gebiete in das Programm durch eine interministerielle Arbeitsgruppe (InterMAG) (JASPER 2000), die als Aufnahmekriterien neben der objektiven Benachteiligung eines Stadtteils (nachzuweisen durch sozial-statistische Indikatoren) v.a. die Qualität des jeweiligen integrierten Handlungskonzeptes berücksichtigt. Erwähnt werden sollte noch, dass sich die z.T. kritisierte Diskrepanz zwischen den hohen Ansprüchen an die integrierten Handlungskonzepte von Seiten des Landes (bzw. Bundes) und der tatsächlichen Machbarkeit und Umsetzung in den Kommu-

Abbildung 2

nen im Laufe der nunmehr fast zehnjährigen Programmlaufzeit erheblich verringert hat. Auf Grund der inzwischen vorhandenen Erfahrungen durch die Praxis vor Ort und den regen interkommunalen Austausch hat ein Qualifizierungsprozess stattgefunden, der sich vor allem in den in jüngster Zeit neu erarbeiteten Handlungskonzepten deutlich widerspiegelt. Außerdem werden bestehende Handlungskonzepte jährlich fortgeschrieben und weiterentwickelt. [Abbildung 3: „Aufstellung eines integrierten Handlungskonzeptes – Anforderungen“]

a. Gebietsauswahl und Gebietsabgrenzung

Die Auswahl der Gebiete orientiert sich vor allem an sozialen und ökonomischen Problemindikatoren. Empfehlenswert ist es, sozialräumliche Analysen auf gesamtstädtischer Ebene zur Identifizierung und Begründung der Programmgebiete heranziehen. Dadurch werden stadträumliche Differenzierungen objektiv deutlich, was die zumeist in städtischen Fachämtern vorbereitete und durch die Politik beschlossene Gebietsauswahl und -abgrenzung erleichtert bzw. fundiert (vgl. u.a. STROHMEIER 2001).

Für den Gebietszuschnitt ist es von Vorteil, wenn es sich um siedlungsstrukturell klar abgegrenzte Gebiete handelt, die auch im Bewusstsein der Bevölkerung als sozialräumliche Einheit wahrgenommen werden und entsprechend gewachsene Identitäten berücksichtigen. Dennoch ist es möglich, Abgrenzungen auch über gewachsene, zusammenhängende Quartiere hinaus fest zu legen, und funktionsräum-

lich getrennte Bereiche zu einem Programmgebiet zusammen zu fassen, wenn dies örtlich geboten scheint (z.B. bei durch Brachflächen getrennten Gebieten). In diesen Fällen ist allerdings mit zusätzlichem Koordinierungs- und Organisationsaufwand zu rechnen.

Sinnvoll kann unter Umständen auch eine flexible Gebietsabgrenzung sein. Dies ist dann der Fall, wenn es außen liegende Bereiche gibt, die wichtige Potenziale bieten oder die besondere funktionale Zusammenhänge mit dem Gebiet aufweisen. So können z. B. außerhalb des Programmgebiets ansässige Beschäftigungsträger für einige Maßnahmenbereiche bei Bedarf einbezogen werden.

Nach den Erfahrungen in Nordrhein-Westfalen kann in etwa eine Zahl zwischen 5.000 und 25.000 Einwohner/innen als Orientierungsgröße angegeben werden, die vor allem handhabbare und effiziente Umsetzungsstrukturen erlaubt.

b. Situationsanalyse

Generell ist eine ganzheitliche Problem- und Potenzialanalyse notwendig, wobei der Stadtteil als lebensweltlicher Bezug der Bevölkerung wahrgenommen werden sollte. Aufgabe ist in erster Linie die Herleitung von Handlungsbedarfe und die Benennung von Ressourcen und Potenzialen. Eine Situationsanalyse kann z.B. über eine Auftragsvergabe an ein externes Büro oder im Rahmen einer ämterübergreifenden Kooperation verwaltungsintern erarbeitet werden.

Neben den erwähnten sozialen und ökonomischen Problemlagen erfordern die vielerorts vorhandenen Imageprobleme besonderes Augenmerk. Angesichts der bisherigen Erfahrungen ist es von zentraler Bedeutung, vorhandene Potenziale und positive Leitbilder stärker in den Vordergrund zu stellen. Entsprechende Strategien, z.B. städtebaulich markante Punkte oder ein reges Vereinsleben ins Bewusstsein der Bevölkerung zu rücken, werden in Großbritannien und den USA oft wesentlich offensiver propagiert.

c. Strategieentwicklung und Zielformulierung

Wie bereits erläutert, weisen die integrierten Handlungskonzepte in den Kommunen immer auch einen gewissen Experimentiercharakter auf. Entsprechend ist die Einstiegsphase zumeist noch durch relativ offene Ziele geprägt, um Handlungsspielräume nicht vorschnell einzuzengen und eine breite Einbeziehung von Akteuren nicht durch bereits festgezurrte oder gar einseitig interessenbehaftete Ziele einzuschränken.

In jedem Fall sollte die Zielentwicklung als gemeinsamer offener Prozess organisiert werden, so dass alle relevanten Akteursgruppen

Aufstellung eines integrierten Handlungskonzeptes – Anforderungen –

- Begründung der Gebietsauswahl
- Situationsanalyse mit der Herleitung von Handlungsbedarfen und der Benennung von Potenzialen
- Entwicklung einer nachvollziehbaren Gesamtstrategie und konkreter Ziele für verschiedene Handlungsfelder
- Darstellung der Einbindung des Stadtteilprogramms in gesamtstädtische Entwicklungsstrategien
- Aufstellung einer abgestimmten Maßnahmenliste mit Zeit- und Kostenplänen
- Aussagen zu den geplanten Umsetzungsstrukturen (z.B. Einrichtung eines Stadtteilbüros)
- Aussagen zur Qualitätskontrolle und Nutzung von Erfahrungen / Lerneffekten aus vorhergegangenen Stadtteilprogrammen (z.B. in Form einer prozess-begleitenden Evaluation)

Abbildung 3

und speziell die Bevölkerung vor Ort die Strategie aktiv mitgestalten können. Dies setzt zwar einen hohen Koordinationsaufwand voraus, zahlt sich jedoch langfristig vor allem im Hinblick auf das Engagement der Akteure aus.

Im Verlauf des Prozesses ist es erforderlich, anfänglich noch offene Ziele weiter zu entwickeln, um zu einer klaren strategischen Ausrichtung und konkreten Zielen zu gelangen. Die Ziele sollten systematisiert und operationalisiert (also nachprüfbar) gemacht werden. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die aufgestellten Ziele dynamisch sind und sich im Prozessverlauf u.U. weiter entwickeln.

d. Einbindung in gesamtstädtische Entwicklungsstrategien

Da die Reichweite rein stadtteilbezogener Ansätze begrenzt ist, muss deutlich gemacht werden, wie das integrierte Handlungskonzept in die gesamtstädtische Politik eingebunden ist (z.B. im Hinblick auf Wohnungspolitik). Die Bedeutung und Funktion des Programmgebietes im Gesamtstadtkontext (z.B. Integrationsstandort) sollte offen diskutiert werden – wozu in vielen Fällen allerdings erst eine entsprechende politische Debatte initiiert werden muss (Einbindung Bezirkspolitik, Stadtrat, Fachausschüsse etc.). Eine frühzeitige politische Diskussion ist allein deshalb ratsam, da ein Ratsbeschluss zum integrierten Handlungskonzept Fördervoraussetzung ist. Dabei sollte den politischen Gremien auch vor Augen geführt werden, dass es sich um eine langfristige Strategie handelt.

e. Abgestimmte Projekt-/Maßnahmenliste

Herzstück des Handlungskonzeptes ist die Gesamtübersicht aller geplanten Projekte und Maßnahmen. Gegliedert nach Handlungsfeldern erfolgt eine Auflistung aller in Planung und bereits in der Umsetzung befindlichen Projekte im Stadtteil. Dabei sollten möglichst konkrete Aussagen zu folgenden Kriterien gemacht werden: Kurzbeschreibung, Ziel, Laufzeit, Federführung, Träger, Kosten und Finanzierung. Sinnvoll ist es, auf inhaltliche oder organisatorische Verbindungen zu anderen Projekten hinzuweisen.

Bei der Erstellung dieser Übersicht spielt die ressortübergreifende Koordination ebenso wie die Abstimmung in politischen Gremien eine wichtige Rolle. Darüber hinaus sollten örtliche Akteure eingebunden sein, was z.B. im Hinblick auf anzustrebende Trägerschaften von Bedeutung ist. Diesbezüglich kommen neben intermediären Akteuren (Wohlfahrtsverbände, Vereine etc.) v.a. private Träger in Frage. Wobei allerdings zu berücksichtigen ist, dass die Förderlandschaft u.a. im Bereich der Wohlfahrts-

verbände noch nicht umfassend auf integrierte, raumbezogene Ansätze eingestellt ist, während zur Einbeziehung privater Träger in der Regel gezielte lokal-ökonomische Strategien notwendig sind.

f. Umsetzungsstrukturen

Auf die Organisations- und Steuerungsformen sowie die Vernetzung der verschiedenen beteiligten Akteure und Handlungsebenen mit ihrer zentralen Bedeutung für den Erfolg der Handlungskonzepte wird später (Kapitel 4) anhand von Beispielen detaillierter eingegangen.

Dreh- und Angelpunkt des Erneuerungsprozesses ist in fast allen Fällen das Stadtteil- bzw. Quartiersmanagement. Der anvisierte Aufbau selbsttragender (personeller und materieller) Strukturen ist ohne diese Vor-Ort-Präsenz nicht realistisch. Die Stadtteilbüros haben in aller Regel ein breites Aufgabenspektrum. Erfahrungen in NRW zeigen, dass die Arbeit vor allem dort erfolgreich ist, wo möglichst weit reichende Befugnisse und klare Kompetenzen vorhanden sind. Je nach örtlichen Bedingungen kommen in der Praxis unterschiedliche Organisationsmodelle (Trägerschaft durch Stadt, Wohlfahrtsverbände, Wohnungsunternehmen, Stadtteilverein etc.) zum tragen (ILS 2000, S.50-72).

Eine weitere Voraussetzung ist die Einbindung der Stadtteilbevölkerung durch Maßnahmen zur Bewohneraktivierung und -beteiligung. Die Erfahrungen in NRW weisen hierfür örtlich sehr unterschiedliche Voraussetzungen und Ansätze aus: Im Rahmen von Zielgruppen-„Projekt-“ Themen – sowie Stadtteil-bezogener Beteiligung wird aus einem vielfältigen Methodenrepertoire geschöpft. Die Ziele der Beteiligung bewegen sich dabei auf einer Skala von bloßer Information über Aktivierung, Mitgestaltung bis hin zur Selbstorganisation der Bewohnerschaft (in Beiräten, Bürgerinitiativen, Vereinsforen etc.).

g. Monitoring und Evaluation

Bisher existieren erst relativ bruchstückhafte Kenntnisse der Wirkungszusammenhänge von integrierten Handlungskonzepten. Ein Grund ist der bislang vernachlässigte Aspekt der Qualitätskontrolle, der sich auch durch die Neuartigkeit, Komplexität und den experimentellen Charakter integrierter Handlungsprogramme erklären lässt. Hier besteht auf allen politischen Ebenen Nachholbedarf. Für eine kommunale Qualitätskontrolle – die weniger restriktiven als vielmehr prozessfördernden Charakter (Rückkopplung, Steuerungsinformationen) hat – bieten sich folgende Bausteine an:

- ein gesamtstädtisches Monitoring (kleinräumige Erfassung sozial-statistischer Indikatoren, um gebietsscharfe Aussagen zu

- Entwicklungsdisparitäten der Stadtteile bzw. Quartiere zu machen);
- ein Projektcontrolling (Dokumentationssystem der Projektträger, das nicht nur Aussagen zu Projektkennziffern (Mittelfluss etc.) macht, sondern auch Informationen zur Einordnung des Projektes in den programmatischen Kontext liefert); und
- eine kontinuierliche Prozessbegleitung (Evaluierung von Zielerreichung, Programmfortschritten, Prozessen, aber auch Qualifizierung der Akteure durch z.B. Workshops, Werkstätten, Diskussionsrunden etc.).

4. Umsetzungsschwierigkeiten und -chancen

Im Folgenden werden einige Umsetzungserfahrungen mit integrierten Handlungskonzepten am Beispiel von der exemplarischen Bereichen Planungsverfahren, integrierte Projektentwicklung und Aufbau effizienter Umsetzungsstrukturen beschrieben.

a. Planungsverfahren zur Erstellung eines integrierten Handlungskonzeptes

Die zu leistenden Schritte vor Aufnahme in das Programm „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ stellen ein relativ kompli-

ziertes Verfahren mit hohem Abstimmungsaufwand dar. Gerade in dieser Anfangsphase wird der prozessuale Charakter der Planung deutlich: Eine Reihe von durchaus anspruchsvollen Arbeitsschritten muss mehr oder weniger gleichzeitig vonstatten gehen. Phasen der Konzepterstellung, der Zielentwicklung, der Bewohner- und Akteursbeteiligung, des Aufbaus adäquater Umsetzungsstrukturen, der Abstimmung mit politischen Gremien sowie erste Schritte zur Mittelakquise müssen bereits frühzeitig weitgehend parallel eingeleitet werden. Dies erfordert zweifelsohne enormen organisatorischen und koordinatorischen Aufwand und läuft nicht selten unter Zeitdruck ab. Kommunale Verwaltungsbereiche alleine sind mit diesem Aufwand auf Grund fehlender personeller Ressourcen mitunter überfordert, sodass oftmals externe Auftragnehmer an der Erarbeitung integrierter Handlungskonzepte beteiligt werden.

Einen Eindruck über die in den ersten Programmjahren in den nordrhein-westfälischen Programmgebieten angewendeten Verfahren zur Zielfindung liefert die nachfolgende Abbildung. Wichtig ist es, speziell örtliche Akteure und unterschiedliche Verwaltungsbereiche bereits in der Phase der Zielfindung frühzeitig einzubinden.

[Abbildung 4: „Verfahren der Zielfindung“ Quelle: ILS 2000]

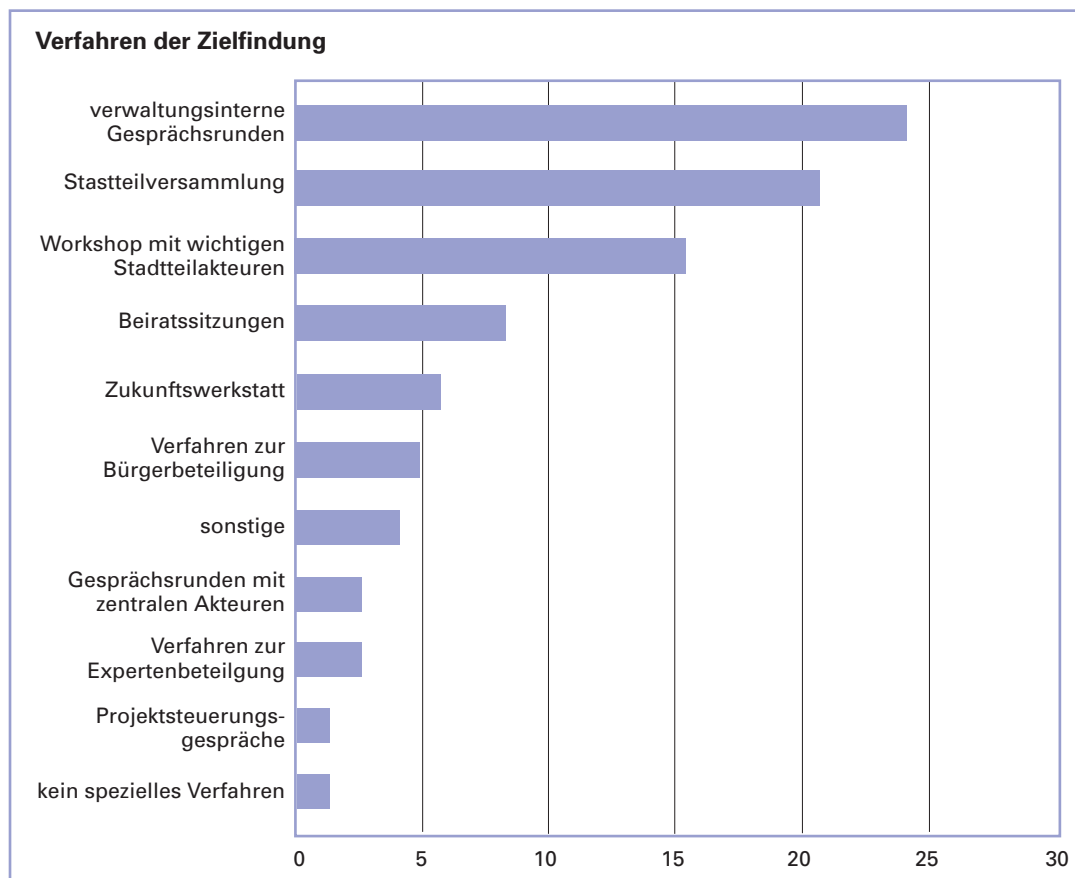


Abbildung 4

b. Integrierte Projektentwicklung

Auch die Entwicklung und Realisierung integrierter Mehrzielprojekte erfordert erheblichen Organisations- und Koordinationsaufwand, der in den meisten Fällen dezentral durch die Stadtteilbüros geleistet wird, was sich auf Grund der „Nähe“ zu den Projekten in aller Regel bewährt hat. Ähnlich wie bei den Planungsverfahren zur Erstellung der Handlungskonzepte gibt es in puncto integrierte Projektentwicklung nicht „den“ Königsweg. Die Methoden und Verfahren sind auch hier vielfältig und stark von ortsspezifischen Komponenten abhängig. Einige Prinzipien integrierter Projektentwicklung, die

die Komplexität deutlich machen, sind u.a.:

- Ressourcenbündelung / Mittelakquise aus unterschiedlichen Fördertöpfen,
- operative Steuerung und Durchführung (organisatorische + administrative Arbeit),
- ggf. Beauftragung von Büros,
- Koordinierung von Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen,
- Beteiligung und Einbindung der Bewohner/innen,
- Abstimmung mit anderen Maßnahmen,
- Informations- und Öffentlichkeitsarbeit/

Einen Einblick in die Struktur der im Rahmen des NRW-Programms „Stadtteile mit besonde-

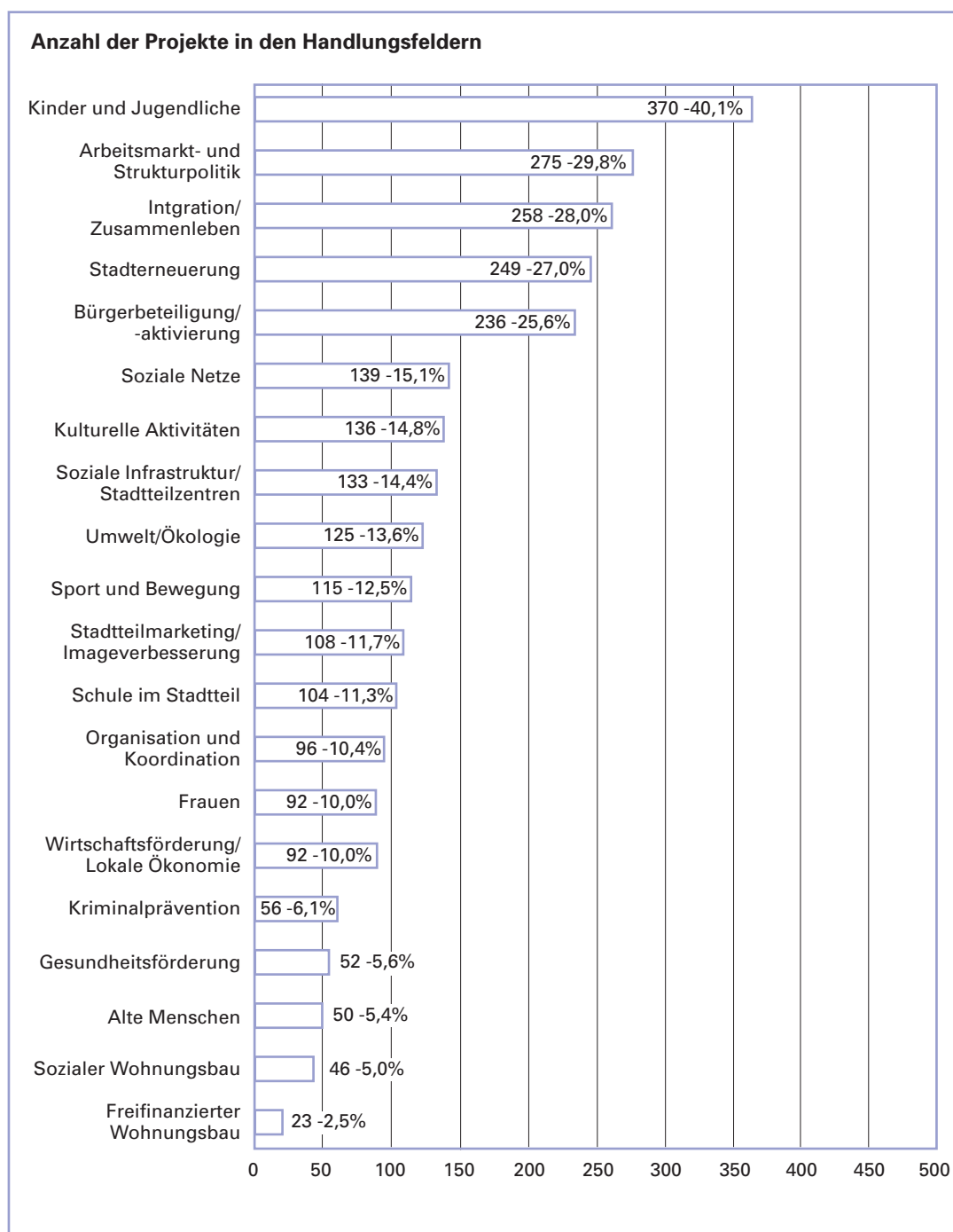


Abbildung 5

rem Erneuerungsbedarf“ realisierten Projekte liefert die 1999 durch das Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung erarbeitete Umsetzungsanalyse (ILS 2000). Danach wurden in jedem der damals insgesamt erfassten 922 Projekte in 28 Programmgebieten drei Handlungsfelder verknüpft. Obwohl dieses Verhältnis eher als Näherungswert zu verstehen ist, wird ersichtlich, dass die Entwicklung integrierter Mehrzielprojekte im Kontext der Handlungskonzepte keine Ausnahme, sondern der Regelfall ist.

Einen exemplarischen Einblick in die Verteilung der Projekte auf konkrete Handlungsfelder liefert die folgende Abbildung, anhand derer u.a. ein hoher Stellenwert von Kinder- und Jugendprojekten deutlich wird.⁴

[Abbildung 5: „Anzahl der Projekte in den Handlungsfeldern“ Quelle: ILS 2000]

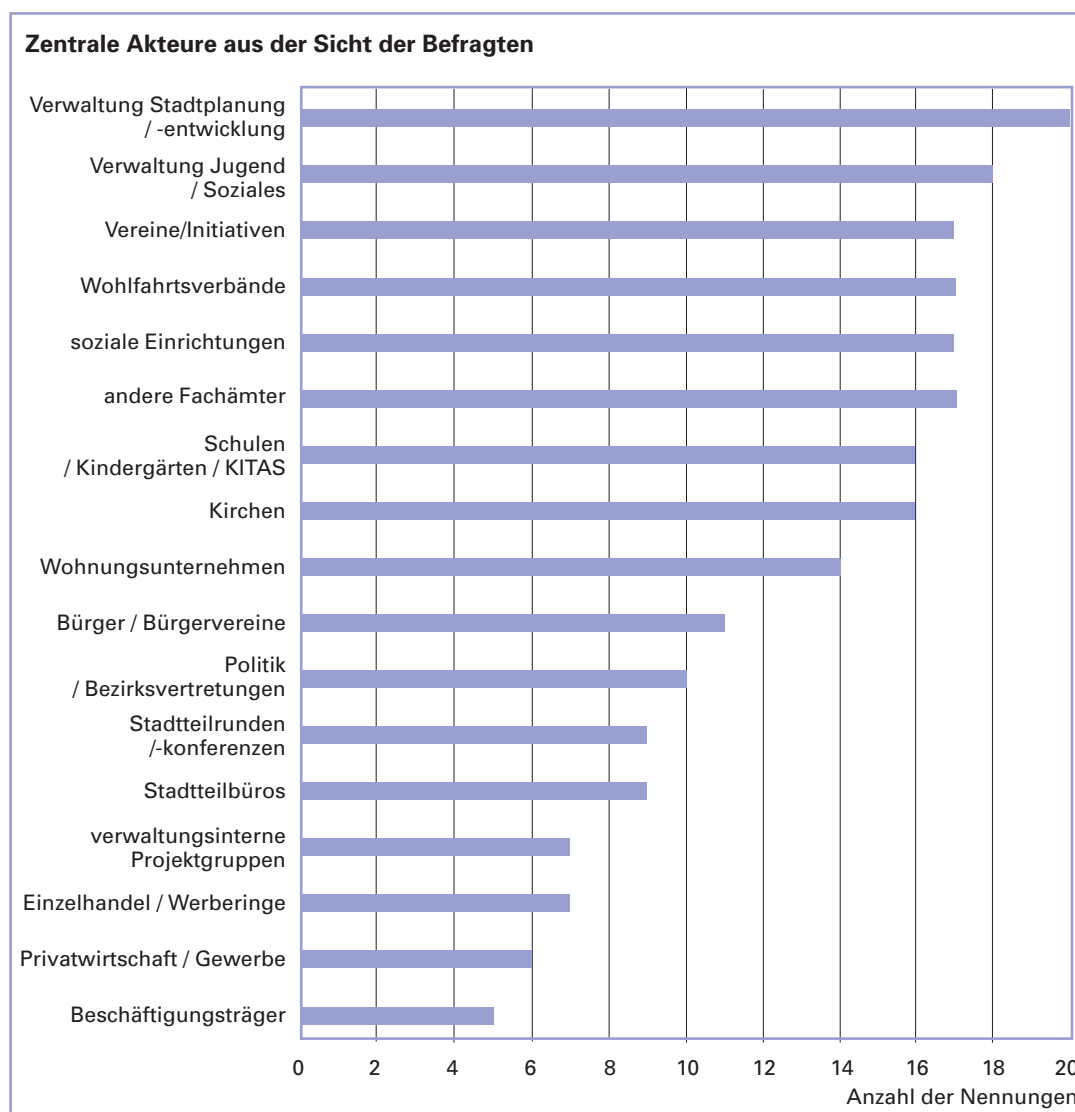
Grundsätzlich wird in vielen Programmgebieten eine Doppelstrategie aus baulich-investiven Leuchtturm-Projekten und zielgruppen-spezifischen oder aktivierenden Projekten

(Integration, soziale Arbeit, etc.) realisiert. Dabei ist zu beachten, dass baulich-investive Maßnahmen in der Regel nach einigen Jahren abgearbeitet sind, während für sozial-integrative Projekte und Maßnahmen zur Aktivierung und Vernetzung ein von investiven Maßnahmen abgekoppelter, längerer Zeitraum zu veranschlagen ist.

c. Aufbau effizienter Umsetzungsstrukturen – Steuerung, Akteursvernetzung, Kooperationsstrukturen

Im Hinblick auf die organisatorischen Strukturen der Stadtteilentwicklung lassen sich in derzeit 35 Programmstadteilen grob gesagt annähernd gleich viele verschiedene Organisationsmodelle finden, wobei es natürlich jeweils eine Reihe von Gemeinsamkeiten gibt. Generell gilt jedoch, dass die Steuerungs- und Vernetzungsstrukturen genau auf die jeweiligen örtlichen Verhältnisse abgestimmt sein sollten.

Die Federführung in der Verwaltung liegt in der Mehrzahl der Fälle in den Fachbereichen



⁴ Zur Erläuterung der Übersicht muss erwähnt werden, dass lediglich die Anzahl der Projekte in den jeweiligen Handlungsfeldern genannt ist, nicht aber das Investitionsvolumen. Die Grafik bezeichnet neben der Häufigkeit der Nennung der einzelnen Handlungsfelder (z.B. 370 für „Kinder und Jugendliche“) auch den prozentualen Anteil des Handlungsfeldes an der Gesamtheit aller 922 Projekte (Doppelnennungen sind möglich).

Abbildung 6

Stadtplanung/-entwicklung und seltener in den Bereichen Soziales/Jugend. In einigen Städten teilen sich die Fachbereiche Soziales und Stadtplanung gemeinsam die Federführung. Weitere Alternativen sind die Steuerung über eine Entwicklungsgesellschaft bzw. eine städtische Wohnungsgesellschaft.

Das Spektrum von zentral in den Prozess involvierten Akteur/innen weist in aller Regel eine große Bandbreite auf. Zu betonen ist die hohe Bedeutung von Initiativen und Vereinen, von Wohlfahrtsverbänden und sozialen Einrichtungen sowie der örtlichen Schulen und der Wohnungsunternehmen. Defizite bestehen noch bei der Einbindung von Politik sowie des Bereichs Einzelhandel/ Handwerk/ Gewerbe.

[Abbildung 6: „Zentrale Akteure“ Quelle: ILS 2000]

Im Hinblick auf das Verwaltungshandeln sind einige Punkte von großer Bedeutung für den Erfolg integrierter Handlungskonzepte. So ist eine funktionierende verwaltungsinterne Abstimmung und Koordination zwischen den verschiedenen Fachbereichen notwendig, die z.B. durch ämterübergreifende Lenkungsgruppen erreicht werden kann. Erfahrungen zeigen, dass kurze Entscheidungswege zur Verwaltungsspitze (z.B. durch Einbindung von Dezernenten) erheblich von Vorteil sind. Außerdem sind Lernprozesse in der Verwaltung („Es dauert drei bis fünf Jahre, bis das einigermaßen läuft“) notwendig, die ebenfalls für einen weiteren Aspekt eine Rolle spielen: nämlich die gleichberechtigte Einbindung von Stadtteilakteuren, also eine vertikale Kooperation. Um hier ein neues Verwaltungshandeln im Sinne einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Bewohnergruppen, intermediären Akteuren etc. zu erreichen, ist ein erhebliches Umdenken und konkret die Abgabe von Kompetenzen und Verantwortung nötig (Dezentralisierung).

Beispiele für Steuerungsformen

1. In Ahlen-Süd/Ost hat sich ein Zusammenschluss aus Stadtteilakteuren, Trägern, Politik und Verwaltung und anderen in Vereinsform als „Stadtteilforum Süd/Ost e.V.“ (ca. fünfzig Teilnehmer/innen) konstituiert. Der Stadtteilverein ist auch für interessierte Bewohner/innen offen. Abgesehen von der Diskussion und Festlegung inhaltlicher Ziele und Maßnahmen schiebt der Verein mittels eines Projektbudgets aus flexibel einsetzbaren Stadterneuerungsmitteln kleinere Projekte im Stadtteil an. Außerdem fungiert er als Träger des Stadtteilbüros. Aufgrund der Tatsache, dass die gemeinsam erarbeiteten Konsensbeschlüssen eine hohe Bindungswirkung in Verwaltung und Politik haben, kommt dem Verein eine wichtige legitimierende Funktion zu.

[Abbildung 7: „Stadtteilverein als Dachorganisation – Ahlen-Süd/Ost“ Quelle: ILS 2000]

2. In Hamm-Norden fungiert der Arbeitskreis Hamm-Norden als zentrales Steuerungsgremium. In dem Kreis kommen Ämter und Ressorts der Verwaltung mit ebenfalls beteiligten freien Trägern aus dem Stadtteil und weiteren bei Bedarf hinzukommenden Akteuren (Wohnungsgesellschaft, Polizei etc.) etwa alle vier Wochen zusammen, planen Arbeitsschwerpunkte und koordinieren Projekte. Als „Vorstand“ des Arbeitskreises fungiert die Lenkungsgruppe, die durch die

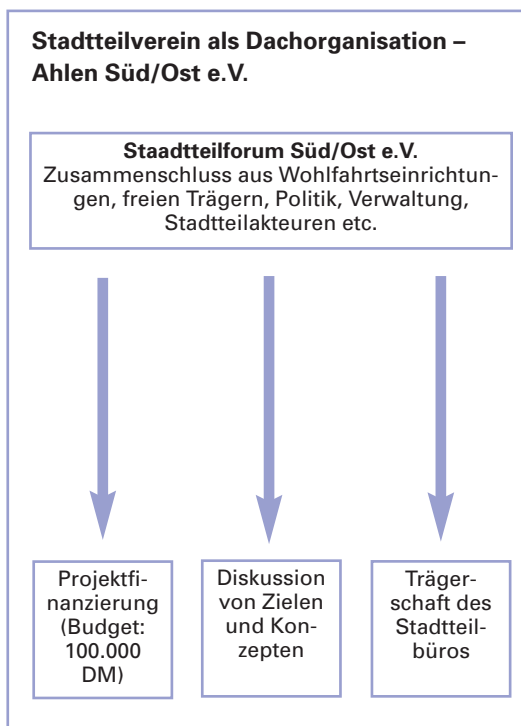


Abbildung 7

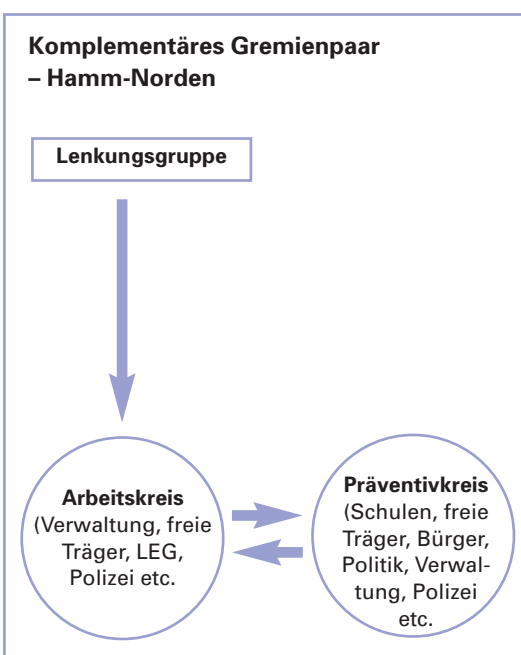


Abbildung 8

Beteiligung hochrangiger (Verwaltungs-)Akteure kurze Entscheidungswege gewährleistet. Der Arbeitskreis hat eine Bindegliedfunktion zwischen Stadtteil und Verwaltung. Komplementär dazu ist mit dem Präventivkreis ein selbst organisiertes Stadtteilgremium tätig. Dieser Zusammenschluss von Schulen, freien Trägern, Stadtteilbewohnern u.a. dient als Forum stadtteilbezogener Diskussionen, regt Projekte an, initiiert Bewohnerbeteiligungen und hat wichtige Impulsfunktion. Arbeits- und Präventivkreis sind personell miteinander verzahnt und kooperieren eng.

[Abbildung 8: „Komplementäres Gremienpaar – Hamm-Norden“ Quelle: ILS 2000]

Klaus Austermann ist Dipl. Ing. Raumplanung. Er arbeitet beim Institut für Landes- und Stadtentwicklungsforschung des Landes Nordrhein-Westfalen (ILS) mit besonderem Schwerpunkt Stadt- und Infrastrukturentwicklung, „Forum für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ im Rahmen des gleichnamigen NRW-Handlungsprogramms. Er hat u.a. eine Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf durchgeführt, die in der ILS-Schriftenreihe, Band 166, Dortmund 2000, veröffentlicht ist.

Ausblick für gebietsbezogene integrierte Handlungsansätze

Die momentan in vielen Kommunen unternommenen Anstrengungen, die Arbeit mit integrierten Handlungskonzepten zu verstetigen und entsprechende Arbeitsstrategien – auch ohne Subvention von außen – auf weitere Stadtteile oder gar auf die Gesamtstadt auszuweiten, zeigen, dass der Ansatz insgesamt durchaus erfolgversprechend ist. Die jeweiligen Umsetzungsprozesse sind jedoch immer langfristige Wege mit einer Reihe von Widerständen (machtpolitische Interessen, sektorale Output-Orientierung der Fachressorts im Rahmen des „Neuen Steuerungsmodells“, etc.). In vielen Fällen handelt es sich noch um zeitlich befristete „Sonderprojekte“, die nicht langfristig in die Verwaltungsstrukturen eingebunden sind und zudem bisher sehr personenabhängig sind.

Der Stand des Diskussionsprozesses in Nordrhein-Westfalen ist gegenwärtig der, dass in vielen Kommunen durch Überzeugungsarbeit versucht wird, die Strukturen integrierter Stadteilerneuerung in den Mainstream der Verwaltungsarbeit zu überführen. So fordert ein aktuelles Positionspapier des Städte-Netzwerks für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, dass positive Erfahrungen und Lösungen integrierter Stadtteilentwicklung in das Regelverhalten der Kommunalverwaltungen und der lokalen Partner eingehen müssen und dass Strategien zur Verwaltungsreform eine stärkere (sozial)räumliche Dimension erhalten

Arbeitsergebnisse aus den Workshops

Ziel der drei Workshops, in denen Poster mit Darstellungen (siehe Anlage), erste Fragen und Ideen entstanden, und den sich daran anschließenden Posterdiskussionen war es, die Chancen und Möglichkeiten sowie wichtigen Eckpunkte der Umsetzung sozialräumlichen Planens und Handelns herauszustellen und Lust auf das Experiment Sozialräumliche Jugendhilfe zu machen.

In den Workshops wurden der Stand und die Ergebnisse unterschiedlicher Modellversuche zur Umsetzung sozialräumlicher Strukturierung von Jugendhilfe vorgestellt.

Allen präsentierten Modellen war eine intensive, auf den Sozialraum bezogene Konzeptions- und Planungsphase vorausgegangen. Die Modelle, die nur einen exklusiven Bereich der

Steuerung- bzw. Leistungserbringung von Jugendhilfe umfassen, verstehen sich als Bestandteil einer umfassenderen, sozialräumlich orientierten Jugendhilfeplanung und Neustrukturierung von Jugendhilfe. Während das Modell aus Frankfurt/Oder eher veranschaulicht, wie das Amt für Jugend und Soziales mittels räumlich etablierter ASD-Teams versucht, die eigene (Verwaltungs-)Tätigkeit regionalisiert zu strukturieren, stellt Neunkirchen ein Modell gemeinsamer sozialräumlicher Steuerungs- und Leistungserbringung im Stadtteil vor (Einbezug freier Träger als Trägerverbund). Diese beide Städte konzentrieren sich in ihrem Vorgehen auf die Umgestaltung und Regionalisierung der Arbeitsweise im Bereich der erzieherischen Hilfen (ASD). Der Landkreis Bad Segeberg präsentierte sein Modell zur sozialraumorientierten Ressourcensteuerung für einen gesamten Landkreis. In den Abbildungen 1-3 finden sich die in den Workshops entstandenen schematische Darstellungen zu allen drei vorgestellten Projekten.

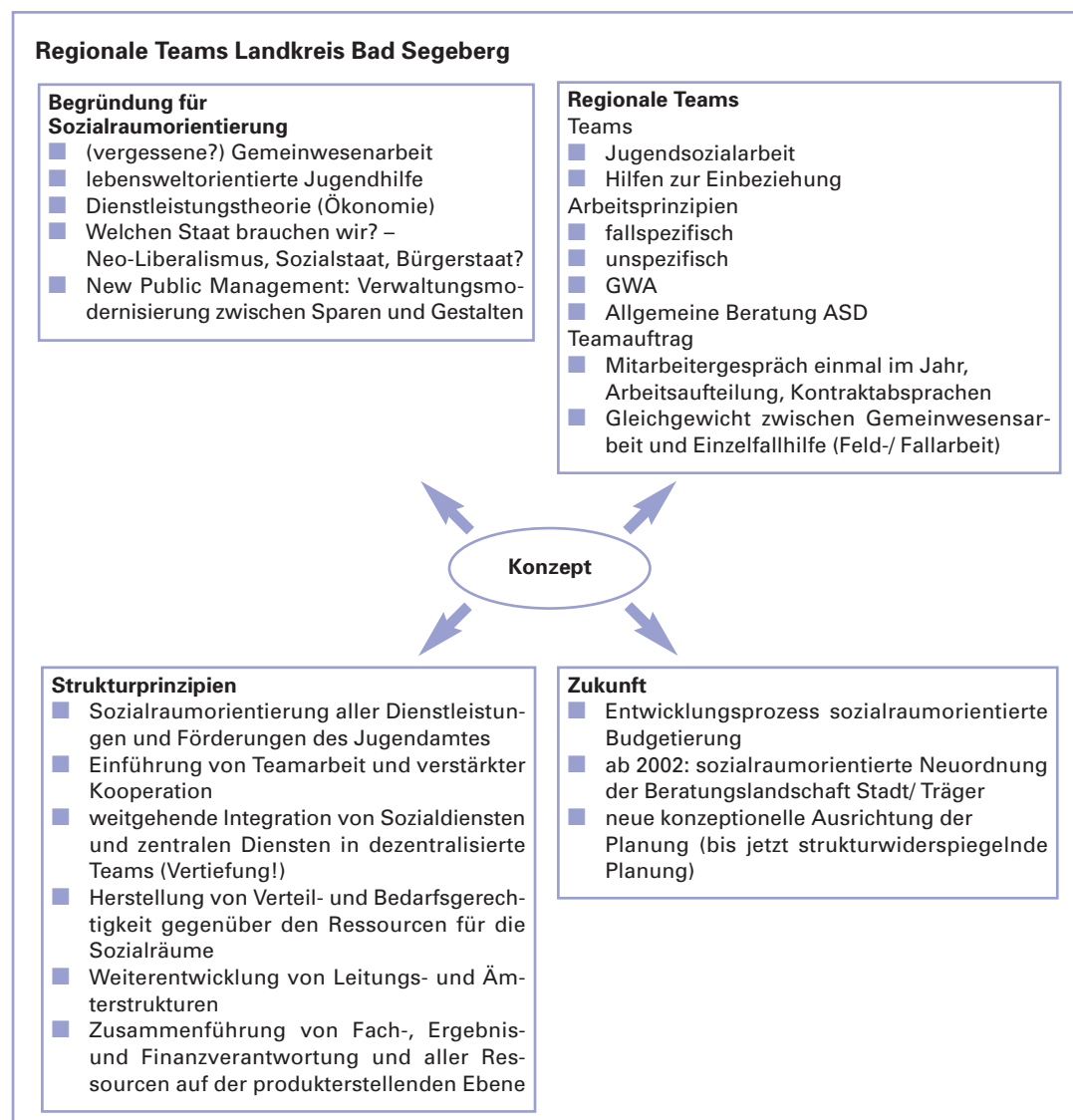


Abbildung 1

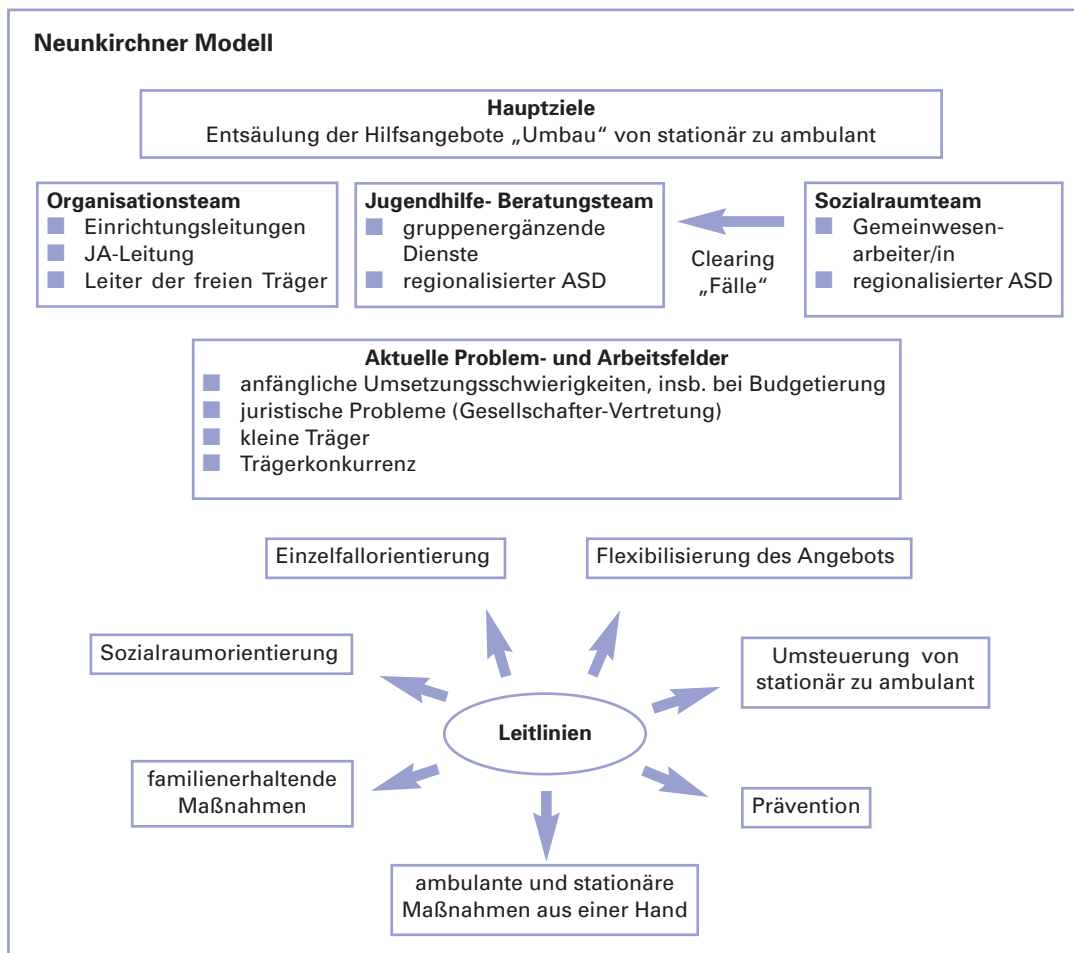


Abbildung 2

Die Teilnehmer/innen der Konferenz erhielten die Möglichkeit, in zwei Diskussionsrunden zu den vorgestellten Modellen Position zu beziehen, Fragen zu stellen und Ideen hinzuzufügen. So entstand neben den hier dokumentierten Projektvorstellungen ein Katalog von Fragen, Ideen, Tipps und Tricks, der in hohem Maße von der intensiven Diskussion und der Kreativität der Konferenzteilnehmer zeugt. Dieser Katalog kann als Anregung und „To-Do“-Liste für Vorhaben sozialräumlich-orientierter Jugendhilfeplanung und Jugendhilfestrukturierung dienen. Zugleich eröffnet er ein Themenspektrum, das auf die Bereiche hindeutet, die für die weitere Praxiserprobung und Konzeptionierung von Bedeutung sein können.

Die im weiteren hier dargestellten Fragen und Denkmuster aus der Diskussion in den Workshops befassen sich zum einen mit der Gestaltung des jeweiligen Planungsprozesses, mit dem Umfang des Umgestaltungsprozesses und hierbei insbesondere mit der Aufgabenstruktur. Darüber hinaus geht es um die Bedeutung des Prozesses für die Gesamtverwaltung, um Fragen der Anbindung an die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, um die Rolle eines solchen Prozesses für das gesamte Gemeinwesen sowie um Kooperationsstrategien.

Weitere Fragen gehen fachlichen Ansprüchen eines solchen Planungs- und Neustrukturierungsmodells nach, beschäftigen sich also mit den Zielen, Paradigmen und auch Qualitätsmerkmalen solcher Modelle. Ein wichtiger Bereich für Fragen und Anmerkungen bildete auch die Diskussion um notwendige Rahmenbedingungen für eine sozialräumlich gestaltete Jugendhilfe (-planung) sowie die Diskussion zur Definition und Größe des Sozialraums. Es wurden eine Reihe von Ideen, Hinweisen und Anregungen zusammengetragen.

1. Wie „weit“ reicht der Planungs- und Umgestaltungsprozess?

Zum Fragekomplex des Umfangs, den ein solcher Prozess umfasst, richteten sich die Fragen im wesentlichen auf zwei Schwerpunkte: Zum einen auf die Frage, wie weit dieser Prozess eine fachliche Strukturierung vornimmt, und zum anderen, inwieweit sich dieser Prozess in die Reformen und Veränderung der Verwaltungen im Allgemeinen eingliedert.

Konkret wurde gefragt

- nach den neuen Aufgabenstrukturen von sozialräumlich orientierten Einheiten,

- inwieweit hier das Modell einer versäulten Jugendhilfe nur in einem räumlich kleineren Rahmen fortgeführt wird,
- welchen Anteil an den Gesamtleistungen der Jugendhilfe die im Sozialraum strukturierten Leistungen umfassen und
- wie es gelingt, auch andere Bereiche in die Sozialraumorientierung der Jugendhilfe einzubeziehen bzw. welche Bereiche sowohl der Jugendhilfe als auch anderer sozialer Bereiche regionalisiert werden sollen.

Weitere fachliche Fragen richteten sich auf die Umsetzung des Lebenslagenprinzips sowie auf die Erweiterung der Arbeitsfelder im Rahmen der vorgestellten Modelle bzw. möglicher Konzepte. Wichtigster Punkt hierbei ist die Einbeziehung der örtlichen Trägerstrukturen in die Umgestaltungsprozesse.

Auf die Verwaltungsstruktur gerichtet, stellen sich eher Fragen wie

- die Verankerung des Leitbildes Sozialraumorientierung im Gesamtbild der Kommunen und
- die Frage nach der Modellhaftigkeit des regionalisierten ASD als Vorreiter für andere Ämter und Bereiche sowie
- die Frage nach institutionalisierten und informellen Kooperationsformen.

2. Worauf zielt die sozialräumliche Neustrukturierung von Jugendhilfe?

Eine intensive Diskussion entspann sich zu den fachlichen Ansprüchen der sozialräumlichen Modelle von Jugendhilfe. Was sind die Fachziele des Modells, wie sind diese definiert und festgeschrieben und wie bindet sich die Zielfindung und Zielbeschreibung in den Prozess der Jugendhilfeplanung ein?

Aus der fachlichen Perspektive wurde auch nach der ‚Zauberformel‘ „Sozialraumorientierung“ gefragt und die Vermutung geäußert, dass an diesen Prozess eine Vielzahl – auch unwahrscheinlicher – Erwartungen geknüpft werden. Insbesondere muss das Modell auf die Wirksamkeit seiner neuen Paradigmen wie Prävention und Entsäulung hin geprüft werden.

Risiken sahen die Teilnehmer/innen in der Gefahr der Sozialpolitisierung von Jugendarbeit und damit der politisch motivierten Umsteuerung von Ressourcen in den Bereich Hilfen zur Erziehung. Andererseits ist die Bedeutung von Prävention für sozialräumliche Planungs- und Neustrukturierungsmodellen unbedingt zu klären.

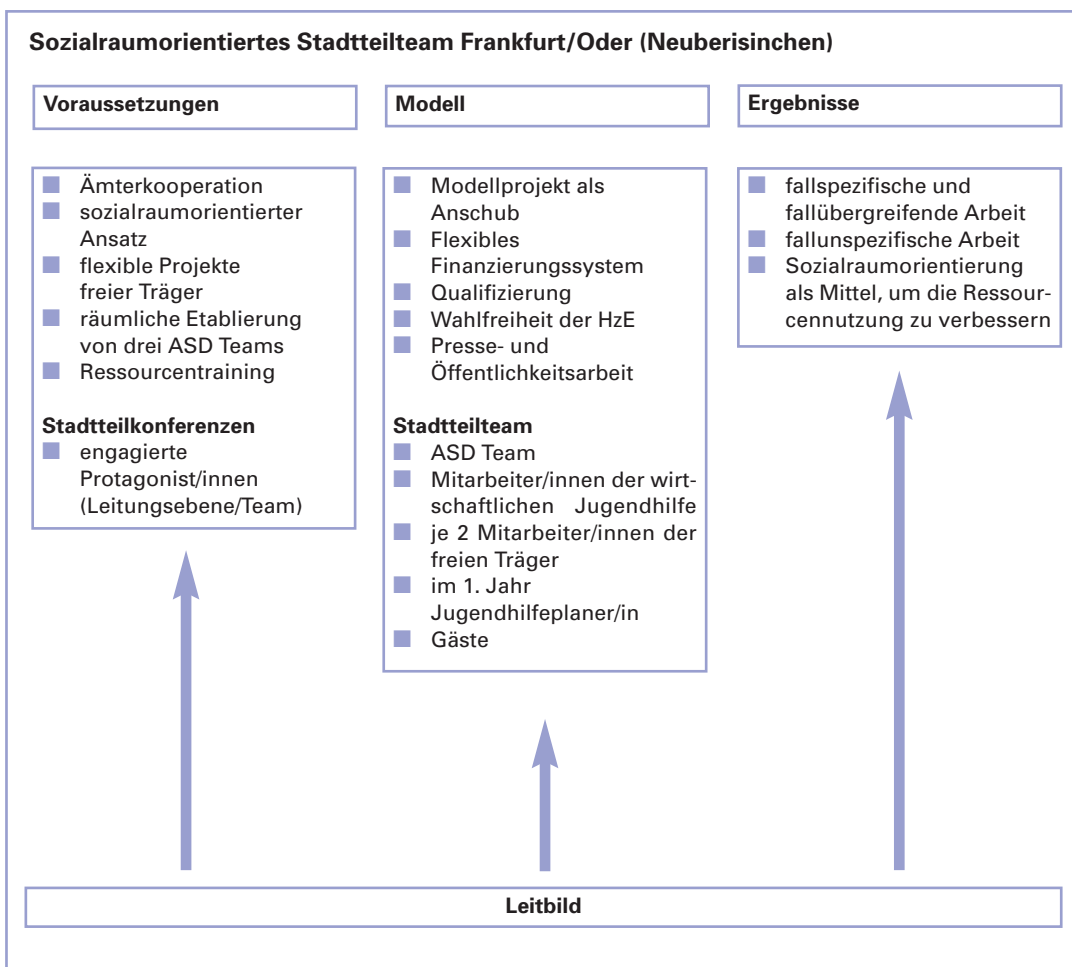


Abbildung 3

3. Mit welchen Rahmenbedingungen gelingt sozialräumliches Planen und Handeln?

Einen bedeutenden Teil der Diskussion nahmen Fragen und Anregungen zu den Rahmenbedingungen sozialräumlicher Jugendhilfeplanung ein. Diese umfassen Fragen nach der politischen Absicherung, nach der Personalentwicklung, nach der Ressourcenausstattung sowie nach der Strukturentwicklung.

(Fach-)Politische Einbindung

Die Fragen zur politischen Absicherung beschäftigten sich insbesondere mit der Vernetzung und den Schnittstellen zu übergeordneten (fach-)politischen Gremien. Hier stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit ein mit Richtlinienkompetenz und Steuerungsauftrag versehener Jugendhilfeausschuss einer sozialräumlich-strukturierten Planung und Strukturierung von Jugendhilfe gerecht werden kann. Es stellt sich aber auch die Frage, wer vor Ort die Veränderung anregt und voranbringt.

Auch wurde an Problemen gearbeitet, die die Einbeziehung der freien Träger in die regionalisierten ASD-Teams bzw. in die Erbringung von regionalisierten Jugendhilfeleistungen betreffen.

Qualifizierung und Personalentwicklung

Intensiv wurde die Frage nach der besonderen Qualifizierung der Mitarbeiter/innen im Sinne eines Vernetzungs- und Kooperationsstrainings zwischen Jugendhilfe und Stadtentwicklungsplanung diskutiert. Notwendig erscheint auch eine Qualifizierung bezüglich spezifischer Methoden, die den Teams die Möglichkeit geben sollen, sich im Rahmen des verbindlichen Arbeitsprinzips Sozialräumlichkeit professionell zu bewegen. Ein weiteres Klärungsfeld umfassen die Fragen zum Wechsel von spezialisierten zu generalistischen Arbeitsgrundsätzen bei den Mitarbeiter/innen und Teams. Hieraus leiten sich Ansprüche an die Personalgestaltung und -entwicklung durch die Kommune bei Regionalisierungsprozessen ab. Natürlich stellt sich auch die Frage nach dem Personalschlüssel.

Budgetrahmen

Diskutiert wurde auch die Größe des Sozialraumbudgets und der Einfluss von Ressourcenoptimierung auf das Budget. Es wurde der Frage der Ressource Zeit als Vorlauf- und Experimentierzeit für solche Modelle nachgegangen. Darüber hinaus wurde über Personalrahmen und die haushaltsrechtlichen und haushaltsanalytischen Voraussetzungen ge-

sprochen. Ein Teil der Diskussion bewegte sich um das Problem der unterschiedlichen Bemessung von sozialräumlichen Budgets für verschiedene Leistungsbereiche. Hier zeigt sich, dass der Paradigmenwechsel häufig nicht vollständig vollzogen wird. Gewarnt wurde vor einem möglichen Widerspruch zwischen den erwarteten Haushaltsersparnissen und der tatsächlicher Ausweitung von weniger intensiven (ambulanten) Hilfen.

Struktur

Bezüglich der Strukturentwicklung stellt sich die Frage, auf welcher verwaltungsrechtlichen Basis diese Teams agieren. Eine Möglichkeit wäre, sie als Bestandteil der Verwaltung in die normale Aufbauorganisation einzubinden. Allerdings scheint es insbesondere bezüglich von Verbundprojekten mit freien Trägern sinnvoller, hier zu einer Beauftragung per Kontrakt zu kommen. Auch an diesem Punkt wurde diskutiert, inwieweit die Regionalisierung generell Verwaltungsstrukturen verändert.

Sozialraumgröße

Auf einer eher grundsätzlichen Ebene wurde nochmals angesprochen, ob es Richtwerte für die Größe des administrativen Gebietes gibt, auf das sich die Regionalisierung von sozialen Diensten beziehen sollte. Diese administrativen Bezirke sollten mit den Sozialraumdefinitionen von Kindern, Jugendlichen und Familien möglichst übereinstimmen. Es wurde diskutiert, wie sich Widersprüche zwischen der Festlegung von Jugendamtsbezirken und den administrativen Grenzen, die z. B. durch das Programm „Soziale Stadt“ gezogen wurden, auflösen lassen. Grundsätzlich bedarf es, um ein arbeitsfähiges Team in einem Stadtteil sinnvoll zu beschäftigen, einer bestimmten Mindestanzahl an Mitarbeiter/innen, damit das Team arbeitsfähig ist.

Jugendhilfeplanung

Zur Gestaltung von Jugendhilfeplanungsprozessen wurden insbesondere betont, dass Wirkungsanalysen (z.B. über Kundenbefragung) große Chancen für sozialräumliches Agieren eröffnen. Diese können für eine Beteiligung der Bürger/innen – auch im Sinne der Partizipation an Jugendhilfeplanungsprozessen – genutzt werden. In diesem Zusammenhang wurde auch auf die Möglichkeiten der Schnittstellengestaltung zu anderen im Sozialraum vollzogenen Planungen (Soziale Stadt, Schulentwicklungsplanung etc.) hingewiesen.

4. Tipps und Tricks

Die Diskussion in den Workshops ergab auch eine Reihe von beachtenswerten praktischen Hinweisen und Ideen zur Implementierung von sozialräumlichen Jugendhilfemodellen. Insbesondere bezüglich der Kooperation und Schnittstellengestaltung wurde auf die besondere Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Wohnungsbaugesellschaften hingewiesen. Ebenso wurde betont, wie wichtig eine frühzeitige Beteiligung von Jugendhilfe an der integrativen Stadtplanung im Rahmen des Programms „Soziale Stadt“ sowie die Etablierung und die Beteiligung an regelmäßigen Planungsgremien ist. Externe Planer/innen können für diese komplizierten Kooperations- und vernetzten Planungsprozesse sehr unterstützend sein.

Ein weiterer wichtiger Kooperationspartner für die Planung ist der Bereich von Bildung und Ausbildung im Sozialraum. Um die neuen Arbeitsprinzipien einheitlich als Qualifikationsvoraussetzung in die Arbeit einbringen zu können, sollten die Arbeitnehmer/innen, die am Prozess beteiligt sind, unbedingt zur Fortbildung verpflichtet und in der Fortbildung unterstützt werden. In die berufsbegleitende Qualifikation der Mitarbeiter/innen können die sozialpädagogischen Fachhochschulen kreativ einbezogen werden. Dies kann im Idealfall dazu führen, dass sich Sozialraumorientierung auch stärker im Ausbildungskontext der Fachhochschulen wiederfindet. Ebenso können nach der Erfahrung der Konferenzteilnehmer/innen die Fachhochschulen Kooperationspartner für die Evaluation und die beraterische Begleitung von sozialräumlichen Jugendhilfeplanungsprozessen sein.

Bei der fortschreitenden Vernetzung im Sozialraum muss darauf geachtet werden, dass die Konzepte offen für die Integration weiterer Bereiche sind (z.B. Einbeziehung des Pflegekinderdienstes, der Jugendgerichtshilfe etc.). Dabei sollte im Rahmen der neuen Steuerung auf die Anwendung von Controlling als Mittel der Zielerreichungskontrolle gedrängt werden. Neben der hierdurch realisierten methodischen Selbstkontrolle kann ein gutes Controlling auch Legimitation und Argumente für den politischen und fachpolitischen Rahmen liefern.

Abschließend wurden noch Ideen zur Umsetzung gesammelt, wie z.B. Familienfragebögen mit Ressourcenabfrage, Patenschaftsmodellen im Stadtteil, Ehrenamtsbörsen oder die Organisation eines Runden Tisches „Jugend“.

Allein die Vielzahl der angesprochenen Punkte und Problemstellen zeigt, dass die referierten Projekten zur kreativen Auseinandersetzung mit dem Thema einer sozialräumlichen

Jugendhilfeplanung und -neuorganisation anregen konnten. Die Veranstalter/innen hoffen auf viele ebenso engagierte, an Lösungen orientierte Fachdiskussionen in der Zukunft.

Manfred Stankat

Wie kommt ein Jugendamt zu Sozialraumbudgets? Eine Wegskizze aus dem Kreis Segeberg

Das Jugendamt des Kreises Segeberg (neudeutsch: „Produktgruppe Jugend und Familie“) bildet seit dem Haushaltsjahr 1999 unter Heranziehung von Bedarfs- und Leistungsindikatoren sogenannte Sozialraumbudgets für alle Beratungs- und Erziehungshilfen, um damit eine gerechtere Verteilung und eine verbesserte Binnensteuerung der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel zu erreichen.

Hintergrund

Der Kreis Segeberg ist ein Flächenkreis mit rund 240.000 Einwohner/innen im Süden Schleswig-Holsteins. Etwa die Hälfte der Kreisbevölkerung lebt im unmittelbaren Einzugsbereich der Metropolregion Hamburg, die andere Hälfte lebt in kleineren Städten und Gemeinden sowie in ländlichen Gebieten. Schon diese grobe Skizzierung zeigt, dass sich die Sozialstruktur des Kreises sehr unterschiedlich darstellt.

Wegweiser Reform

Die Kreisverwaltung Segeberg befindet sich seit 1994 in einem Reformprozess. Wie zahlreiche andere Kommunen hat sich auch der Kreis Segeberg vom Neuen Steuerungsmodell der KGSt dazu anregen lassen, mithilfe aktiver Modernisierungsmaßnahmen eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, der Steuerung und der Bürgerorientierung seiner Leistungen zu erzielen. Für Verwaltungen bis dahin fremde Begrifflichkeiten wie Produkt, Controlling, Budgetierung, Kosten- und Leistungsrechnung, dezentrale Ressourcenverantwortung, Kontraktmanagement usw. wurden eingeführt. Führungskräfte und Mitarbeiter/innen waren gleichermaßen verwirrt. Wie bei fast allen Reformprozessen kam es sowohl zu heftigen Abwehrbewegungen wie auch ehrgeizigen Aneignungsversuchen. Inzwischen haben sich die Gemüter beruhigt, der Kreis Segeberg hat seinen eigenen Reformweg gefunden.

Diese internen Prozessen betrafen natürlich auch das Kreisjugendamt. Schnell war allerdings klar, dass für das Jugendamt eine nur technokratische Übernahme der Instrumente des neuen Steuerungsmodells nicht in Betracht

käme. Trotz aller Skepsis der sozialpädagogischen Fachkräfte bemühten sich Jugendhilfeplanung und eine speziell eingerichtete Projektgruppe um die Verknüpfung von Zielen und Methoden der Neuen Steuerung mit den Zielen einer fachlichen Weiterentwicklung der Jugendhilfeleistungen im Sinne des Kinder- und Jugendhilfegesetzes sowie des 8. Jugendberichtes der Bundesregierung.

Dabei wurden grundsätzliche Bedenken über die Vereinbarkeit von Kernelementen der Neuen Steuerung mit dem Rechtsrahmen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (vgl. KREFT, NDV 4/99, Die „sperrige Fachlichkeit“ des SGB VIII) nicht geteilt oder – sofern eine Unvereinbarkeit offensichtlich war wie z. B. beim Bedarfsdeckungsprinzip/Rechtsanspruch versus Budgetierung – bewusst zurückgestellt, um Verwaltung und Jugendhilfeausschuss experimentelle Steuerungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Wegweiser Fachziele

Ausgehend von der Forderung von Politik und Verwaltungsspitze, die Kreisverwaltung Segeberg solle sich im Rahmen der Verwaltungsstrukturreform zu einem bürgerorientierten und wirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen entwickeln, wurde versucht, diese sehr allgemeine Leitlinie im Interesse einer nutzerorientierten Aufgabenwahrnehmung der Jugendhilfe und für eine künftige Aufbauorganisation des Jugendamtes weiterzuentwickeln.

Dabei bildete die Perspektive der leistungsberechtigten Kinder, Jugendlichen und Familien den Ausgangspunkt aller Strukturüberlegungen für die Jugendhilfe. Auf der Basis konkreter Bedarfslagen der Leistungsberechtigten lassen sich die bekannten Zielvorgaben des Kinder- und Jugendhilfegesetzes nach folgenden Funktionen in eine Reihenfolge ordnen (vgl. hierzu JORDAN, Jugendhilfeplanung Kreis Segeberg, 6/97, S. 12):

- Vorbeugung und Verhinderung von Problemlagen von Kindern, Jugendlichen und Familien,
- Entlastung und Unterstützung von Kindern und Jugendlichen in Problemlagen sowie von Familien bei ihren Erziehungs- und Versorgungsaufgaben,
- Kompensation (= Ergänzung) familiärer Versorgungs- und Erziehungsleistungen,
- zeitweiliger oder längerfristiger Ersatz familiärer Versorgungs- und Erziehungsleistungen.

Aus dieser abgestuften und aufeinander aufbauenden Funktionalität von Kinder- und Jugendhilfe leiten sich für die Aufgabenwahrnehmung und Organisation eines Jugendamtes

folgende fachlichen Handlungsziele und Herausforderungen ab:

- Es bedarf der aktiven Sorge um die Förderung einer bedarfsgerechten und belastbaren örtlichen sozialen Infrastruktur und Prävention.
- Entlastung und Unterstützung, d.h. laufende Beratungen und Betreuungen müssen frühzeitig und niederschwellig zur Verfügung stehen, von Familien ortsnahe und ohne zusätzliche psychische und soziale Belastungen in Anspruch genommen werden können.
- Lebensort- und familienergänzende Hilfen müssen sich in Art, Umfang und Qualität sehr flexibel an die individuellen Lebenssituationen der Hilfeempfänger anpassen können.

Mit vergleichbaren Aussagen hat die KGSt mit ihren Berichten 3/1993 „Ziele, Aufgaben und Tätigkeiten des Jugendamtes“ und 3/1995 „Aufbauorganisation in der Jugendhilfe“ die wesentlichen Leitvorstellungen für die Organisation eines modernen Jugendamtes zusammengefasst und konkretisiert:

- Jugendhilfe soll nicht erst bei akuten Problemen oder Krisen einsetzen, sondern soll nach Möglichkeit präventiv wirken und insbesondere Selbsthilfepotentiale aktivieren.
- Jugendhilfe soll möglichst in der unmittelbaren Lebenswelt der Betroffenen wirken. Deshalb sollen die Produkte der Jugendhilfe bürgernah in den gewachsenen lokalen Strukturen angeboten werden.
- Beratungs- und Hilfeangebote sind dann besonders wirksam und wirtschaftlich, wenn die Produkte im Einzelfall in einer Hand liegen und nahtlos ineinander übergehen.

Umweg Produktbildung

Die zur Umsetzung dieser Leitgedanken im Interesse der Neuen Steuerung erforderliche Produktstruktur konnte nur auf Umwegen gefunden werden. Der erste Entwurf eines Produktplanes für das Jugendamt umfasste nahezu 50 Produkte alleine im Bereich der Erziehungshilfen. Er war nicht nur ein Abbild aller entsprechenden Leistungsparagrafen des KJHG, sondern spiegelte zudem alle vorhandenen Organisationseinheiten („Wird sind auch ein Produkt!“) und die meisten Haushaltsstellen („Darauf können wir doch keinesfalls verzichten!“) des Jugendamtes wieder. Allerdings erkannten alle Beteiligten schnell, dass ein solch kleinteiliger Produktplan zu Steuerungszwecken gänzlich ungeeignet ist und keine Verbesserung darstellt.

Es wurden mehrere radikale Schritte zur Ver-

ringerung der Anzahl der Produkte unternommen, Letztendlich verständigte man sich für die Erbringung der Beratungs- und Erziehungshilfen durch das Jugendamt auf drei parallele Produkte „Sozialpädagogische Hilfen“ in drei als Sozialräume betrachteten Regionen des Kreises.

Produkte und Produktbeschreibungen sind das Kernstück Neuer Steuerung. Sie sind die zentralen Träger aller relevanten Steuerungsinformationen für Politik und Verwaltung. Zugleich stellen die Verwaltungsprodukte für die Politik (bzw. mittelbar für die Bürger/innen und Nutzer/innen) den Ausgangspunkt für Fragen der Zielfindung und Zielbindung dar. Die Produkte bilden somit die Schnittstelle zwischen Bürger/innen und Verwaltung.

Für die Verwaltung stellen die Produkte in erster Linie den Ausgangspunkt für die Fragen einer sachgerechten und wirtschaftlichen Zielerreichung dar. Zu diesen Fragen gehören neben der Ermittlung und Ausweisung der Produktkosten und der Produktqualität u.a. auch die Fragen der folgerichtigen Bildung und Beschreibung von Produkten, der Bündelung von Leistungen zu steuerungsrelevanten Produkten sowie Fragen nach dem Aufbau der Produkte und nach dem Verhältnis der Produkte untereinander. Nur wenn diese Fragen hinreichend geklärt sind, lässt sich ein Produktplan bruchlos auf eine Aufbauorganisation übertragen. Erst „eine konsequente Dienstleistungsorientierung der Verwaltung führt von der bisher aufgabenbezogenen zur produktbezogenen Aufbauorganisation“ (KGSt, a. a. O.).

Wegweiser Steuerung

Obwohl der Leistungsumfang der Sozial- und Jugendhilfe prinzipiell von der Entwicklung anderer sozialer Sicherungssysteme sowie von den gesellschaftlichen und demographischen Entwicklungen in den jeweiligen Bezugsregionen abhängt, lassen sich fachlich und sozialpolitisch weitgehend unstrittig folgende Felder der Binnensteuerung und Ordnung der Leistungsbereiche Jugendhilfe und Sozialhilfe ausmachen:

- das Prinzip der Subsidiarität und der Vorrang der Selbsthilfe,
- das Verhältnis zwischen präventiv fördernder Hilfen, Verselbständigungshilfen und nachgehenden Hilfen,
- die Stufigkeit von familien- und lebensortentlastenden, kompensierenden und ersetzenden Hilfen (plakativ und deshalb nicht ganz richtig: „ambulant vor stationär“), die Verhältnisse
- zwischen Geld- und Sachleistungen,

- zwischen sozial- und infrastrukturell unterschiedlichen Regionen,
- zwischen Angeboten freier Anbieter und örtlicher Jugendhilfeträger
- sowie die Berücksichtigung der Ausgleichs- und Ergänzungsfunktion eines Kreises gegenüber seinen kreisangehörigen Städten, Ämtern und Gemeinden.

Im Hinblick auf diese Steuerungsfelder hatten wir gedanklich die Aufgaben des Kreisjugendamtes grob unterschieden zwischen einerseits „Allgemeiner Förderung“ – d. h. Förderung sozialer Infrastruktur, z. B. von aufgabenbezogenen Einrichtungen, Projekten wie Jugendarbeit, Kindergärten usw., und andererseits

„Hilfen in Problemlagen“ – d. h. der ganze Bereich individueller, einzelfallbezogener, in der Regel durch Hilfeplanungen und Rechtsansprüche begründeter Hilfen für bestimmte Personenkreise oder besonders definierte Notlagen, z. B. Beratung, Hilfe zur Erziehung innerhalb oder außerhalb des Elternhauses, rechtliche Vertretung usw.

Während sich der Bereich der „Allgemeinen Förderung“ noch relativ gut in einer strukturkonservativen Weise als ein kreisweites zentrales Geschäft verstehen ließ, erforderten die „Hilfen in Problemlagen“ eine besondere, dezentralen Angebotsstruktur oder „Vertriebsstruktur“.

Wegweiser Sozialraum

Die letztlich gewählte Sozialraumorientierung der Beratungs- und Erziehungshilfen trägt dem Umstand Rechnung, dass die Wirksamkeit und Machbarkeit von Angeboten der Jugendhilfe sich erst im unmittelbaren Lebens- und Wohnumfeld der Kinder, Jugendlichen und Familien entfalten kann. Eine wesentliche Qualität sozialer Dienstleistung beweist sich darin, ob der Helfer mit dem Alltag, dem Umfeld und den Bedürfnislagen der Menschen vertraut ist und ob die Hilfen wohnortnah und lebensweltorientiert angeboten werden.

Stärker regionalisierte und dezentrierte Sozialdienste des Jugendamtes können sicher wesentlich direkter und flexibler auf örtliche Bedarfslagen reagieren bzw. diese frühzeitig erkennen. Sie können, über die klassische Einzelfallhilfe hinaus, niederschwellige Gemeinwesenarbeit und Gruppenarbeit entwickeln sowie die notwendigen Kooperationsbezüge zu den örtlichen Einrichtungen (Schulen, Kindergärten usw.) verstärken. Dies trägt zu einer Erhöhung der Dienstleistungsqualität und der Nutzerfreundlichkeit bei. Das Prinzip der Sozialraumorientierung unterstützt als „Seismograph für

Problemlagen“ aktiv den notwendigen fachlichen Standard, der allen Kindern und Jugendlichen langfristig eine ungefährdete Entwicklung an ihrem Lebensort und in ihrer Familie ermöglicht.

Umweg Vision

Trotz der Schwierigkeit, in einem Flächenkreis mehrere ortsnahe und zugleich arbeitsfähige Angebote zu etablieren, hat sich der Kreis Segeberg bemüht, eine verbesserte regionale Aufbaustruktur des Jugendamtes und seiner einzelfallbezogenen sozialen Dienstleistungen zu erreichen.

Im Rahmen einer sehr weitgehenden und überwiegend nutzerorientierten Anwendung der o. g. Strukturprinzipien auf den Flächenkreis Segeberg sollten nach dem Ergebnis einer Projektgruppe alle einzelfallbezogenen Leistungen und Aufgaben der Jugendhilfe von multiprofessionell zusammengesetzten Teams an insgesamt sechs auf das Kreisgebiet verteilten Standorten erbracht werden.

Diese Teams bestehen aus mindestens fünf sozialpädagogischen Fachkräften mit unterschiedlichen Schwerpunkten und mindestens zwei Verwaltungskräften, um eine aufgabengerechte Arbeitsfähigkeit und eine hohe Dienstleistungsqualität der Außenstellen zu gewährleisten. Die Teams sind mit einer möglichst vollständigen Ergebnis-, Fach- und Ressourcenverantwortung für ihren regionalen Einzugsbereich sowie mit Teilbudgets ausgestattet. Die Unterstützung der Teams sowie alle allgemeinen Forderungen und Leistungen der Jugendhilfe ist in der Zentrale des Jugendamtes in der Kreisverwaltung Segeberg angesiedelt.

Wegen der nur begrenzt zur Verfügung stehenden Personalressourcen und im Hinblick auf die vorhandenen Arbeitsteilungen zwischen den Sachgebieten und Abteilungen des Jugendamtes stellte sich eine derart konsequente Dezentralisierung und Neuorganisation des Jugendamtes in „sechs kleine dezentrale Jugendämter“ lediglich als eine Option für zukünftige Entwicklungen dar. Pragmatische Gründe führten zu der Entscheidung, die Strukturprinzipien nur so weit wie möglich auf die vorhandene Organisation des Jugendamtes anzuwenden.

Meilensteine

Immerhin hat sich auch durch diese begrenzte Einführung der neuen Steuerungskriterien einiges geändert. Die Verantwortung für die fach-

liche, personelle und wirtschaftliche Erbringung und damit auch die Fragen der Weiterentwicklung der Beratungs- und Erziehungshilfen hat sich von der Leitung des Amtes auf drei regional Produktverantwortliche und die dort jeweils tätigen sozialpädagogischen Fachkräfte verlagert.

Sämtliche Haushaltsmittel des Jugendamtes, die auf das Leistungsgeschehen in den Sozialräumen entfallen (einschließlich Personal- und Geschäftsausgaben, etc.) wurden parallel zur fortbestehenden kameralistischen Haushaltssystematik im Rahmen eines Produkthaushaltes auf die Produkte zur dezentralen Bewirtschaftung verteilt. Damit wurde neben der Produktbildung ein weiteres Kernelement der Neuen Steuerung, die dezentrale Ressourcenverantwortung, eingeführt.

Schwierige Wegstrecke – Wegweiser Jugendhilfeplanung

Eine besondere Herausforderung stellt allerdings die bedarfs- und sachgerechte Aufteilung begrenzter Ressourcen (Personal und Haushaltsmittel) auf die Produktbudgets bzw. auf die Sozialräume dar. Bis vor kurzem war den meisten Jugendämtern weder bekannt noch EDV-technisch ermittelbar, in welchem Umfang sich der Ressourcenverbrauch für einzelfallbezogene Hilfen auf die verschiedenen Regionen ihres Zuständigkeitsbereiches aufteilte. Nur durch zeitaufwendige, fehlerbehaftete manuelle Abgleiche zwischen statistischem Leistungsumfang und Buchungsumfang bzw. Rechnungsergebnis ließen sich Annäherungswerte anhand von Durchschnittskosten ermitteln.

In einer gemeinsamen Stellungnahme der AGJ und des DST wird betont, „dass eine betriebswirtschaftliche Orientierung und entsprechendes Kostenbewusstsein vorhanden sein muss. Sozialräumliche Zuordnung von Mitteln bietet sich für bestimmte Aufgaben dann an, wenn Jugendhilfe ein aussagekräftiges System von Statistik und Berichterstattung und ein differenziertes System von Controlling (...) entwickelt hat“ (AGJ, 2/99).

Eine unverzichtbare Voraussetzung für die Reformen der Jugendhilfeplanung im Kreis Segeberg war der Entwurf und die verbindliche Einführung eines sozialräumlich aufgefücherten Konzeptes zur statistischen Erfassung aller Leistungen des Jugendamtes. Aus diesen Erfassungen, die weit über die Anforderungen der statistischen Landesämter hinausgehen, lassen sich wertvolle Steuerungsinformationen und Erkenntnisse über das Leistungsprofil einzelner Teams oder Produkte gewinnen.

Darüber hinaus wurde von der Jugendhilfeplanung im Jahr 1996 erstmals ein Sozialatlas für das Kreisgebiet aufgelegt, der aufgrund eines umfangreichen Datenkonzeptes in sehr differenzierter Weise die sozialstrukturellen Merkmale und Unterschiede der kreisangehörigen Kommunen aufbereitete. Auch wenn ein solch umfangreiches Werk nicht jährlich fortgeschrieben werden kann, vermittelt die einmalige Arbeit an einem Sozialatlas den damit befassten Mitarbeiter/innen aber Sicherheit und wertvolle Erfahrungen im Umgang mit Datenquellen, hinsichtlich der Aussagekraft einzelner Schlüsseldaten sowie späterer Sozialstruktur-Erhebungen. Schließlich sind konkrete und ausgewählte Sozialstrukturdaten auf sozialräumlicher Basis auch immer Indikatoren für Bedarfskonstellationen in der Kinder- und Jugendhilfe.

Ungewohnte Aussicht

Im Kreis Segeberg wurde zum Beispiel erstmals im Jahr 1997 die Leistungsdaten der Hilfen zur Erziehung und die entsprechenden Durchschnittskosten in ein Verhältnis zur jeweiligen Jugendpopulation der Regionen (Basis ca. 15.000 – 20.000 Jugendeinwohner pro Region) gesetzt. Das Ergebnis war überraschend: Insgesamt und besonders in einzelnen Leistungsfeldern ergaben sich Unterschiede beim Leistungsumfang der Regionen in Höhe von 50 bis 100 Prozent, obwohl die meisten Abweichungen nicht durch besondere sozialstrukturelle Gegebenheiten erklärbar waren. Es entwickelten sich spannende und z.T. fortdauernde Diskussionen mit den sozialpädagogischen Fachkräften. Sind diese Unterschiede Zufälle? Führen individuelle Fachlichkeiten zwangsläufig zu derart unterschiedlichen Ergebnissen? Haben die Unterschiede mit der Nähe zu Entscheidungsträgern zu tun? Lassen sich solche Phänomene überhaupt erklären geschweige denn steuern?

Im Rahmen dieser Diskussionen entwickelte sich der Begriff „Verteil- und Bedarfsgerechtigkeit“ als ein weiterer Aspekt für die Beteiligung von Sozialraumbudgets und als Grundlage für einen angemessenen Ressourcenverbrauch (z. B. auch bei der Personalausstattung) heraus.

Als rechnerische Bemessungsgröße für die regionalen Teilbudgets wurde zunächst nur der jeweils aktuelle Jugend-Einwohner-Index herangezogen. In den Jugend-Einwohner-Index fließt als Grundzahl lediglich der Anteil der Jugendeinwohner/innen im Alter von 0 bis 21 Jahren an der Gesamtbevölkerung ein. Die so ermittelte Prozentzahl wird in einem sogenannten Standard-Punktzahl-Verfahren in ein Ver-

hältnis zu den Werten der anderen Regionen gesetzt. Ggf. sollten zum Ausgleich von regionalen Sonderbedarfen und im Hinblick auf die nicht nach Index gewichtete Verteilung des Status quo geeignete Übergangsberechnungen bis zu Erreichung einer akzeptierten und realitätsnahen Verteilergerechtigkeit angestellt werden (z. B. Bildung eines gemeinsamen Fonds inkl. Umsteuerungsüberlegungen).

1998 wurden die vorhandenen Stellen der sozialpädagogischen Fachkräfte der Sachgebiete Allgemeiner Sozialer Dienst, Erziehungsbeistandschaften und Sozialpädagogische Familienhilfe (einschließlich der Kapazitäten in freier Trägerschaft) erstmals nach dem aktuellen Jugend-Einwohner-Index auf die drei vorhandenen Dienststellen verteilt. Die Stellen der sozialpädagogischen Fachkräfte des Sachgebietes Adoptions- und Pflegestellenwesen wurden weiterhin nach Maßgabe der Pflegestellendichte in den Regionen eingesetzt.

Eine analoge Berechnung für regional einzusetzende Haushaltsmittel in 1998 gemäß Jugend-Einwohner-Index ergab jedoch, dass in einer Region aufgrund der genannten Ungleichgewichte Einsparungen in unrealistischer Höhe hätten erzielt werden müssen, während eine andere Region überproportionale Zuwächse erhalten hätte. Auf eine sofortige Umsetzung des Modells Sozialraumbudgets wurde deshalb im Jahr 1998 verzichtet.

Wegweiser Indikatoren-Konzept

Für das Haushaltsjahr 1999 wurde stattdessen ein Indikatoren-Konzept mit höherer Validität und Anwendbarkeit entwickelt und eingesetzt. Neben dem Grundwert Jugendeinwohner/innen wurden dabei aus einer Vielzahl von Sozialdaten drei relevante Bedarfsindikatoren ausgewählt, und zwar

1. die Zahl der Einwohner/innen pro Hektar Siedlungs- und Verkehrsfläche,
2. die Zahl der minderjährigen Empfänger/innen von Hilfe zum Lebensunterhalt,
3. die Zahl der Arbeitslosen, sowie zwei aussagefähige Leistungsindikatoren,
4. der Bruttoaufwand für Hilfen zur Erziehung pro Jugendeinwohner/in,
5. der Bruttoaufwand für ambulante Erziehungshilfen pro Jugendeinwohner/in.

Die fünf Werte wurden mit relativ geringem Aufwand jeweils mit dem aktuellsten verfügbaren Stand ermittelt, einzeln dem Standard-Punktzahl-Verfahren unterzogen und anschließend gleichgewichtig berücksichtigt. Die Angemessenheit dieser Indikatoren im Hinblick auf die Abbildung von Jugendhilfebedarfen sowie überzeugende Korrelationsberechnun-

gen wurden von ISA e.V. durchgeführt und veröffentlicht (vgl. JORDAN/ STANKAT, Modellberechnungen SH, 10/98).

Die Quartalsergebnisse des Jahres 1999 bestätigen bisher, dass ein solches Indikatoren-Konzept eine wesentliche planerische Unterstützung zur Bildung von sozialraumbezogenen Budgets darstellt. Darüber hinaus sind in Verbindung mit Schlüsselkennzahlen und interkommunalen Vergleichen (z. B. Kosten pro Jugendeinwohner/in) Steuerungsmöglichkeiten eröffnet. Der Kreis Segeberg fühlt sich insofern auf dem richtigen Weg und wird an der Fortentwicklung dieser Systeme weiterarbeiten.

Ganzheitliche, sozialraumbezogene und budgetierte Jugendhilfe im Landkreis Neunkirchen: Das „Neunkircher Modell“¹

1. Entstehungsgeschichte

Die Idee des späteren Neunkircher Modells entstand zunächst im Rahmen einer Fachtagung, die die Stiftung Hospital St. Wendel zusammen mit dem Kreisjugendamt Neunkirchen und dem Familien- und Nachbarschaftszentrum (FNZ) Neunkirchen zum Thema ‚managed care‘ im Oktober 1996 veranstaltete. Referent war u.a. Fred H. Wulczyn, Ph.D. von der Universität Chicago, der sich damals mit der Neuorganisation der Jugendhilfe in New York beschäftigte. Ziel der Veranstaltung war, Wege zu finden, die relativ starre Versäulung der Jugendhilfe aufzulösen, um den Bedürfnissen von Klienten entsprechender und flexibler handeln zu können.

Entgegen der ursprünglichen Vorstellungen, die sich eher an Modellen wie „Sozialpädagogische Ambulatorien“ oder ‚Jugendhilfestationen‘ als trägerinterne Entsäulung von Hilfen ausrichteten, ergab sich in den folgenden zahlreichen konzeptionellen Gesprächen mit dem Kreisjugendamt immer deutlicher, dass ein Trägerverbund im Sinne eines Ressourcenverbunds den betroffenen Familien gerechter wird als eine Ein-Träger-Lösung, deren jeweilige (wirtschaftliche) Sicherung durch eine regionale, an aktuellen Jugendhilfeausgaben orientierte Budgetierung gewährleistet ist.

Im Sommer 1997 fanden Sondierungsgespräche mit allen Jugendhilfeträgern statt, die im Landkreis Neunkirchen ambulante, teilstationäre und stationäre Maßnahmen vorhalten. Auf die Idee und den gemeinsamen Weg einer ganzheitlichen, sozialraumorientierten und budgetierten, trägerübergreifenden Jugendhilfe konnten sich alle beteiligten Träger sehr schnell einlassen. Gemeinsam beauftragten sie die Gesellschaft für Innovative SozialArbeit gGmbH (GISA) zur Konzeptionsentwicklung und zur Erarbeitung eines Gesellschaftervertrages.

Da der ursprüngliche Plan, eine GmbH zu gründen, aus rechtlichen Gründen zunächst zurückgestellt werden musste, schlossen sich die betreffenden freien Träger zu einem Trägerverbund zusammen und schrieben in einem Kooperationsvertrag mit dem Landkreis Neun-

kirchen den Aufbau einer ganzheitlichen, sozialraumorientierten und budgetierten Jugendhilfe fest.

2. Das Neunkircher Modell

Die beteiligten freien Träger am Neunkircher-Modell sind:

- Arbeiterwohlfahrt Landesverband Saar e.V.
- Caritasverband Schaumberg Blies e.V.
- Diakonisches Werk an der Saar
- Familien und Nachbarschaftszentrum Neunkirchen e.V.
- Pallotti Haus
- Stiftung Hospital St. Wendel

Gemeinsam mit dem Kreisjugendamt soll dieser Verbund den Jugendhilfebedarf eines ausgewiesenen Innenstadtbezirks als Pilotprojekt bedienen. Der Verbund arbeitet unter Bedingungen der Budgetierung, d.h. es wird ihm als Ganzes ein jährlicher Betrag zur Verfügung gestellt, den und dessen Verwendung die beteiligten Träger gemeinsam zu koordinieren und zu verantworten haben. Im ersten Schritt fallen alle Jugendhilfemaßnahmen nach §§ 27 ff. KJHG unter dieses Leistungsangebot; prospektiv sollen jedoch auch präventive Maßnahmen im Vorfeld des § 27 in das Modell einbezogen werden. Dies wird dann möglich, wenn alle zur Problemstellung relevanten Faktoren in der täglichen Arbeit berücksichtigt und analysiert, und die Ergebnisse im Sinne einer Ausweitung der engen Grenzen der Hilfen zur Erziehung in Richtung Jugendarbeit (§13), der Arbeit mit jungen Müttern und Vätern (§19) und einer allgemeinen Förderung der Erziehung in der Familie (§16) verwertet und in Prävention in einem früheren Stadium umgesetzt werden.

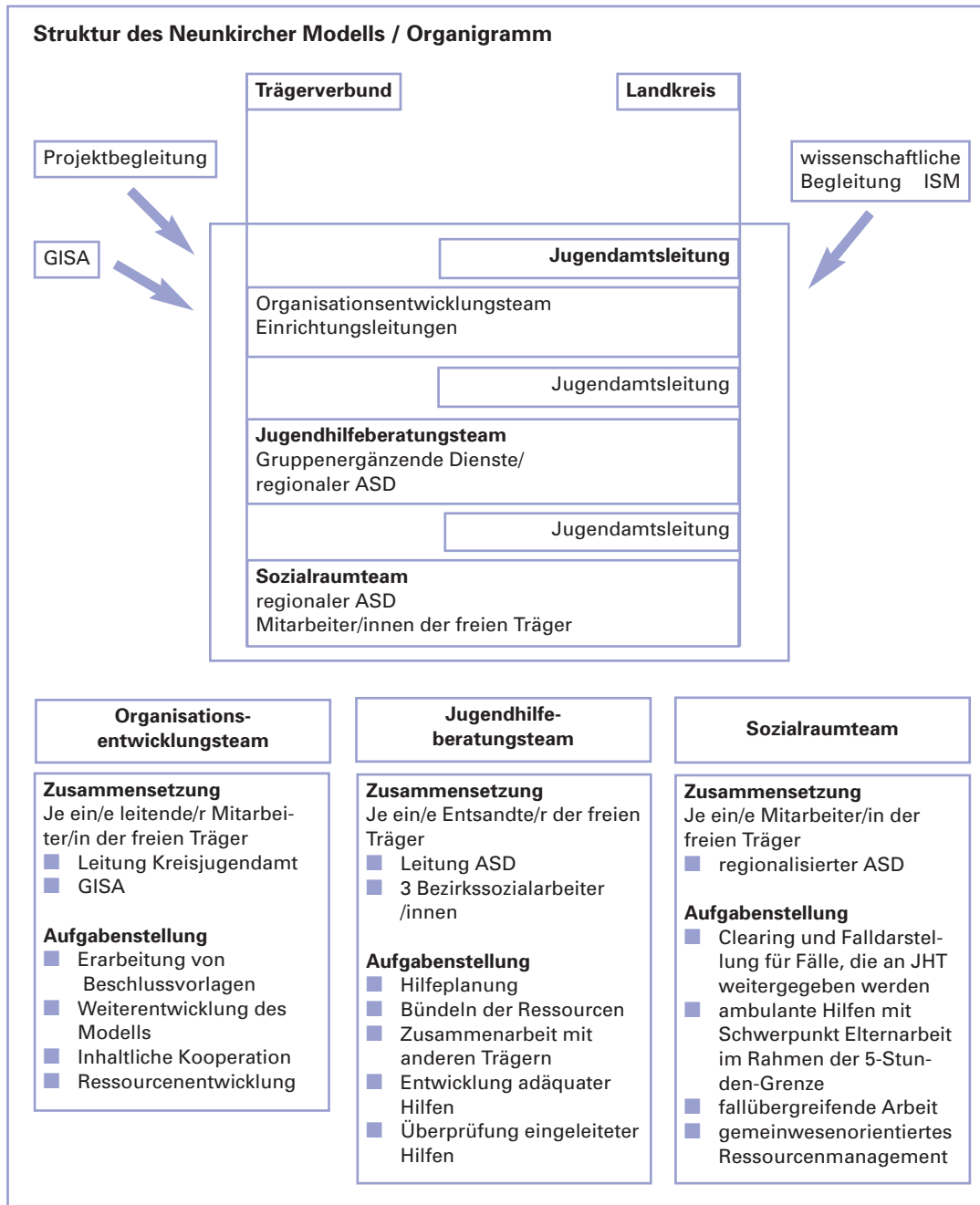
Trotz Budgetierung bleibt der Rechtsanspruch auf Hilfen zur Erziehung unberührt. Das Kreisjugendamt ist weiterhin verpflichtet, eine eventuelle „Unterdeckung“ tatsächlichen Hilfebedarfs durch das Budget zu decken. Gleichzeitig wird garantiert, dass „überschüssige“ Budgetmittel durch den Trägerverbund in den Aufbau präventiver Maßnahmen reinvestiert werden können:

„Wenn und insoweit im Rahmen des Budgets in einem Haushaltsjahr Mittel nicht verbraucht sind, so werden diese auf das nächste Haushaltsjahr übertragen und stehen dort für präventive Jugendhilfemaßnahmen entsprechend den Beschlüssen des Organisationsentwicklungsteams zur Verfügung. Der Landkreis wird dafür Sorge tragen, dass die betreffenden Mittel entsprechend dieser Beschlüsse verwendet werden.“ (§ 7 Kooperationsvertrag).

„Der Landkreis bleibt, soweit die freien Träger Jugendhilfemaßnahmen koordinieren oder



¹Teile dieses Artikels wurden bereits veröffentlicht in: Jugend – Beruf – Gesellschaft. Zeitschrift für Jugendsozialarbeit der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit. Heft 1/2000; 51. Jahrgang.



durchführen, den Leistungsberechtigten gegenüber für die Erfüllung der Aufgaben entsprechend der Bestimmungen des KJHG verantwortlich“ (§ 4).

2.1. Der Modellbezirk

Zur Erprobung eines solchen neuen Jugendhilfeansatzes wurden zwei Jugendamtsbezirke des Innenstadtbereiches von Neunkirchen ausgewählt, die sich mit folgenden Sozialraumindekatoren beschreiben lassen:

- hohe Bevölkerungsdichte (Personen/Fläche) sowie eine hohe Wohnraumdichte (Hauptansiedlungen/ Fläche);
- eine große Zahl von Einpersonenhaushalten und Haushalten mit fünf und mehr Personen, dagegen wenige Haushalte im mittleren Bereich der durchschnittlichen Kleinfamilie;

- stark überalterte Bausubstanz der überwiegend mehrgeschossigen Gebäude, geringer Ausstattungsstandard und entsprechend hoher Renovierungsbedarf; Mängel im unmittelbaren Wohnumfeld (unattraktive Innenhöfe mit geringer Aufenthaltsqualität; kaum Freiflächen);
- im Stadtteil leben viele Einwanderer und Aussiedler/innen, so dass man von einer starken ethnischen Durchmischung sprechen kann. Rund ein Fünftel aller Bewohner/innen sind ausländische Mitbürger/innen. An verschiedenen Stellen treten daher kulturelle Divergenzen und Konflikte zutage;
- Arbeitslosenquote im bezeichneten Bezirk 14,2 Prozent;
- geringes Niveau der beruflichen Ausbil-

dung – das Angebot an Arbeitsplätzen ist sowohl qualitativ als auch quantitativ als ungünstig einzustufen;

- verhältnismäßig kurze Wohndauer und damit wenig Möglichkeiten zum Aufbau und zur Pflege sozialer Kontakte sowie quantitativ geringe objektive Stadtteilbindung: In einer Grundschule wird jedes Jahr etwa ein Drittel der Schüler/innen einer Klasse ausgetauscht;
- großer Anteil der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen bis 25 Jahre;
- vier Fünftel der Sozialhilfebezieher/innen leben in der Innenstadt;
- geringe Wahlbeteiligung (unter 30 Prozent) als deutliches Zeichen für politische Apathie und
- sowohl in der Eigen- als auch der Fremdwahrnehmung von Bewohner/innen der Kreisstadt Neunkirchen hat die Innenstadt einen schlechten Ruf.

Mit 34,7 Prozent der Kreisbevölkerung, also gut einem Drittel der 151.000 Einwohner/innen des Landkreises Neunkirchen, beansprucht die Kreisstadt Neunkirchen 60 Prozent der vollstationären und mit über 73 Prozent sogar fast drei Viertel der teilstationären Hilfen im Landkreis insgesamt.

2.2. Aufgabenstellung

Die Hilfen zur Erziehung werden in eigener Verantwortung und unter Bereitstellung eines Budgets durch den Landkreis Neunkirchen vom Trägerverbund aus einer Hand angeboten. Von den beteiligten Trägern werden eine detaillierte Hilfeplanung und die Umsetzung der Maßnahmen durchgeführt.

Die Fallverantwortung bleibt beim Jugendamt, und dieses damit Rechtspartner der Klient/innen. Ein Anspruchs- und Klagerecht besteht somit nicht gegenüber dem Trägerverbund, sondern gegenüber dem Jugendamt.

Die Aufgaben des Trägerverbundes umfassen die Bereitstellung der notwendigen Hilfen in Form der im KJHG exemplarisch in den §§ 27 ff aufgeführten Hilfen zur Erziehung im Rahmen der Möglichkeiten der beteiligten Träger im vorgegebenen Sozialraum oder die Neuschaffung aus dem Fallverstehen entwickelter Hilfen.

Diese Angebote sollen vor allem durch die schon bestehenden Strukturen und Angebote der beteiligten Träger bzw. deren Weiterentwicklung abgedeckt werden.

Die Hauptmerkmale des Verbundes sind

- Einzelfallorientierung,
- Sozialraum- und Lebensweltorientierung,
- Betonung der familienerhaltenden Maßnahmen,
- Flexibilisierung der Angebote,

- Umsteuerung der Jugendhilfeausgaben von stationär zu ambulant,
- Angebot und Durchführung von ambulanten und stationären Maßnahmen aus einer Hand, und
- Prävention

2.3. Aufgabenteilung zwischen Jugendamt und Trägerverbund

Vom Jugendamt wird der generelle Hilfebedarf festgestellt. Die Hilfeberechtigten werden dann vom Trägerverbund übernommen. In Zusammenarbeit des Sozialraumteams bzw. Jugendhilfeberatungsteams mit den verschiedenen Beteiligten wird der genaue Hilfeplan erstellt. Die im Einzelfall notwendige Hilfe wird aus dem Leistungsverbund heraus entwickelt. Nicht vorhandene Hilfeleistungen können dann in Abstimmung der Träger gemeinsam oder durch einen der Mitgliedsträger entwickelt werden bzw. über die Vermittlung an andere Anbieter sicher gestellt werden.

2.4. Das Organisationsentwicklungsteam

Das Organisationsentwicklungsteam setzt sich aus leitenden Mitarbeiter/innen der beteiligten Träger zusammen und entwickelt unter inhaltlichen Gesichtspunkten prozessbegleitend Beschlussvorlagen für die Trägerversammlung. Es nimmt somit fallübergreifende Aufgaben wahr und sorgt für die aus der Fallbearbeitung ableitbaren Weiterentwicklungen der Hilfen unter den o.g. Merkmalen des Trägerverbundes.

Wesentliche Aufgaben sind ausgerichtet auf

- Fragen der Budgetgestaltung,
- Realisierung der wissenschaftlichen wie auch praktischen Projektbegleitung,
- Diskussion des Organisationsaufbaus und -ablaufes zu vernetzender, trägerübergreifender Hilfemöglichkeiten,
- die Aufnahme und Weiterverfolgung von Anforderungen aus der Arbeit des Jugendhilfeberatungsteams und
- die Beschäftigung mit dem Aufbau eines Sozialraumteams, um als Anlaufstation beispielsweise Hilfen zur Milieuarbeit oder den Aufbau von Gemeinschaftsprojekten auch außerhalb der Jugendhilfe – Stichwort "Bundesprojekt Soziale Stadt" – zu organisieren.

Dabei muss zukünftig noch mehr die „Einheit der Jugendhilfe“ bei der Gestaltung sozialräumlicher Ansätze beachtet werden. Wenn der Blick alleine nur auf erzieherische Hilfen und deren interne Flexibilisierung gerichtet ist, verliert sich leicht das Gesamtziel des Projektes. Mit der „Radikalität“ des Ansatzes – Trägerverbund und Budgetierung – betreten die freien und der öffentliche Träger jugendhilfe-

EXKURS: Sozialraumorientierung

In der fachlichen Diskussion um die Weiterentwicklung der Jugendhilfe hat in Deutschland der Begriff der Sozialraumorientierung zunehmend an Bedeutung gewonnen. In dieser Diskussion bündeln sich unterschiedliche Ansätze, die historisch bereits unter verschiedenen Schlagworten aufgetaucht sind. So ist zum Beispiel das Stichwort der Gemeinwesenarbeit für die Sozialraumorientierung von Bedeutung, teilweise mit ihr kongruent: Praktisch hat der Gemeinwesenansatz in der BRD in erster Linie im städtischen Bereich bei der Aktivierung von Stadtquartieren Eingang gefunden. Damit verbunden war die – wohl auch von der Aufbruchstimmung Anfang der 70er Jahre getragene – Absicht, mittels einer „Mobilisierung“ der Bevölkerung zu einer Verbesserung der sozialen Infrastruktur und einer Belebung und Aufwertung von Stadtteilen zu kommen. Ähnliches klingt auch in der gegenwärtigen Sozialraumdiskussion an, wenn etwa im Programm „Soziale Stadt“ Gelder für die Stadtentwicklung in Stadtteilen mit besonderem Entwicklungsbedarf nur unter der Prämisse einer verstärkten und ausgewiesenen Bürgerbeteiligung vergeben werden.

Über die Gemeinwesenorientierung hinaus hat der Begriff der Sozialraumorientierung eine semantische Nähe zu Konzepten der lebensweltorientierten Jugendhilfe. Neben anderen Aspekten geht es der lebensweltorientierten Sozialarbeit darum, dass vorhandene konkrete Lebensverhältnisse zwar durchaus problematische und defizitäre Formen der Problemlösung aufweisen, aber auch nutzbare Ansätze und produktive Ressourcen enthalten, die zu entwickeln Aufgabe einer entsprechend angelegten Sozialen Arbeit ist. Die lebensweltorientierte Jugendhilfe will erreichen, dass präventive, ambulante, niederschwellige Angebote zur Verfügung stehen. Ebenso will sie Handlungsweisen entwickeln, die zum Gemeinwesen hin offen sind, Sie tritt deshalb mit ihren Angeboten in jedem Fall hinter Angeboten, die sich „spontan“ aus dem Gemeinwesen heraus entwickeln, zurück und assistiert ihnen.

Die Intention des KJHG, mit der Prävalenz des Dienstleistungscharakters der Hilfen einen Paradigmenwechsel einzuleiten, der mittel- und langfristige auch entsprechende Strukturveränderungen nach sich zieht, soll durch das Konzept der Sozialraumorientierung mit Leben gefüllt werden. Um diesen Paradigmenwechsel faktisch wirksam werden zu lassen, ist ein Umsteuerungsprozess nötig zu einer unterstützenden, emanzipatorisch angelegten und für alle Beteiligten, insbesondere die Hilfebetroffenen, transparenten Jugendhilfe, die weniger den identifizierten Patienten im Blickpunkt hat, als vielmehr das System Familie und darüber hinaus die Systeme Gemeinwesen und Gesellschaft:

Wer Kindern nachhaltig helfen will, hilft ihrer Familie. Wer Familien helfen will, hilft dem Gemeinwesen, in dem Familien sich bewegen. „Es braucht ein ganzes Dorf um ein Kind zu erziehen“

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die materiellen und sozioökonomischen Grundbedingungen einen zentralen Wirkfaktor darstellen. Sozialraumkonzepte benötigen über die Dienstleistungen für Kinder und Familien hinaus Investitionen in andere Infrastrukturen. In der Verschränkung mit den Konzepten zur „Sozialen Stadt“ liegt die Möglichkeit, den originären Handlungs- und Zielkonzepten der Jugendhilfe eine tragfähige Basis in Bezug auf die Faktoren Armut, Wohnen, Arbeit und Gesundheit anzubieten. Dies bedeutet für die Steuerung und Administration des Stadt(teil)-Entwicklungsprozesses zur sozialen Stadt, dass die unterschiedlichen Ressorts der städtischen Verwaltung in einer ganzheitlichen Zusammenschau der tatsächlichen Gegebenheiten vor Ort in ihren unterschiedlichen Dimensionen und unter ihren jeweiligen Fachgesichtspunkten, einen Prioritäten- und Bewirtschaftungsplan erstellen müssen.

In diesen Planungsprozess sollen auch die Bewohner/innen der betreffenden Stadt und des betreffenden Stadtteils mit ihren Anregungen und Wünschen in einem institutionalisierten Mitbestimmungsprozess beteiligt werden. Zur Aktivierung der Partizipation von Bürger/innen gilt es im Sinne der Ganzheitlichkeit und Repräsentativität die gesamte Spannbreite von der zurückgezogenen Individualität bis hin zu komplex organisierten Regelwerken des sozialen und materiellen Miteinanders untereinander zu verknüpfen. Im Aufbau einer sozialen Stadt geht es daher auch darum, diese aus der Individualität entstehenden Begegnungen aufzugreifen und der jeweiligen zugrundeliegenden Absicht entsprechende Organisationsformen zum Erleben und Wiederholen zur Verfügung zu stellen. Dabei müssen einmal institutionalisierte Formen ausreichend Stabilität zum Wiederfinden und Sich-Einlassen bieten und gleichzeitig den rapiden Veränderungen individualisierter Bedürfnisse Rechnung tragen, eine Aufgabe, die fast einer Quadratur des Kreises entspricht.

Beim direkten Klientenkontakt steht die Eigensteuerung der Nutzer/innen von Hilfen und deren Eigenverantwortlichkeit für die Ausgestaltung von Lebenskonzepten im Vordergrund. Die Nutzer/innen der Hilfe werden gleichzeitig zu Koproduzent/innen ihrer Hilfe. In den Konzepten der Familienaktivierung werden die Adressaten einbezogen und die Stärken und Ressourcen im jeweiligen Sozialraum aktiviert.

strukturelles Neuland. In den Bereichen Hilfeplanung, Hilfeformen, Effektivitätskontrolle, Leistungs- und Produktbeschreibung, Vernetzung, Personalwesen, Trägerkompatibilität, Kooperation der Träger untereinander, Kooperation Jugendamt – Trägerverbund, Leistungsberechnung und Verrechnung müssen entweder bereits vorhandene Formen angepasst werden oder aber vermutlich in den weitaus meisten Fällen neu geschaffen werden.

In der neu geschaffenen Trägerkooperation wird sich ein transformatives Management entwickeln müssen, das nicht vorrangig die Aufgabe hat, die Organisation so stabil wie möglich zu halten, sondern ein Management, das Veränderungsbedarf erkennt und Veränderungen initiiert. Das bedeutet aber auch, dass diese Organisation teilweise über die Strukturen der Gründungsväter hinauswachsen muss und sich für kreative Organisationsformen vorbereitet, die auf die jeweilige Situation hin entworfen werden können. Die Umwelt wird für die Organisation inhaltlich und strukturell relevant und in der Umkehrung auch von der Organisation her als gestaltbar und veränderbar gesehen.

Weit über das bisher Entwickelte hinaus muss es zu einer Integration der Organisation in den überschaubaren Lebensbereich hinein kommen. Die Mitbestimmung der Betroffenen soll sich in der Herausbildung von sozialen Bezügen und nachbarschaftlichen Systemen der Adressaten der Hilfen aktivieren müssen und vor allem im präventiven Bereich in neue Formen des sozialen und ehrenamtlichen Engagements geführt werden.

2.5. Das Jugendhilfeberatungsteam

Das Jugendhilfeberatungsteam ist das Gremium des Verbundes, in dem einzelfallbezogene Entscheidungen getroffen werden. Hier arbeiten Fachleute der beteiligten Träger zusammen mit den Bezirkssozialarbeiter/innen des Kreisjugendamtes.

Zu ihren Aufgaben zählt:

- die Planung der am Bedarf orientierten Hilfe, die in Zusammenarbeit mit den im § 36 aufgeführten Parteien geleistet werden soll (auch andere Träger und Institutionen, wie Schule, Kindergarten, Sozialamt oder Arbeitsamt können zu den Beratungen hinzugezogen werden),
- die Entwicklung adäquater Hilfeleistungen aus den Gesamtressourcen der Träger,
- die Entscheidung über Hilfen, die nicht mit den Mitteln des Sozialraumteams erbracht werden können und
- die Überprüfung des Erfolgs der durchgeführten Maßnahmen.

2.6. Das Sozialraumteam

Eines der wesentlichen Modellziele ist es, zum Umbau der Jugendhilfe beizutragen und eine Entsäulung voranzubringen. Grundsätze sind dabei zunächst:

- adressatenorientierte Hilfen,
- flexibilisierte Hilfen, die sich dem individuellen Bedarf anpassen,
- Orientierung am Willen der Betroffenen,
- Integration statt Ausgrenzung,
- Einbezug der Ressourcen der Betroffenen und des Stadtteils.

Umbau bedeutet darüber hinaus den Aufbau neuer sozialraumintegrierter Hilfestrukturen. Folgt man dem Integrationsmotto – Regeleinrichtungen vor Sondereinrichtungen – so beinhalten diese:

- stützende Angebote an die Regeleinrichtungen im Sinne von Beratung,
- gezielte Elternarbeit unter aktivierenden Gesichtspunkten,
- niedrigschwellige kompensatorische Angebote wie Hausaufgabenhilfe und Mittagstisch,
- Aufbau von ehrenamtlicher Versorgung.

Folgt man dem emanzipatorischen Hilfeleitsatz – so viel Hilfe wie nötig, so wenig Hilfe wie möglich – so bedingt das

- zeitnahe, ortsnahe, transparente, zielorientierte Hilfe,
- eine direkte Beteiligung der Adressaten von Hilfe und
- eine Begrenzung von Hilfe.

Im Sozialraumteam sollen die zur Umsetzung dieser Ziele erforderlichen zeitlichen und personellen Bedingungen geschaffen werden, „Kontraktsozialarbeiter/innen“ werden direkt im Sozialraum verortet und unmittelbar auf Hilfebedarfe reagieren, bzw. Hilfebedarfe frühzeitig aufnehmen können. Durch die Bereitstellung von Zeiten für fallungerichtete Sozialraumkontaktarbeit wird die Möglichkeit geschaffen, Unterstützungsressourcen im Gemeinwesen zu aktivieren und zu pflegen. Das Sozialraumteam muss dabei als eine Ergänzung zu den bisherigen Hilfeformen betrachtet werden. Keinesfalls soll und darf seine Aufgabe in einer Umsetzung der Jugendhilfe quasi im Alleinvertretungsanspruch verstanden werden. Die Aufgaben des Sozialraumteams werden unter den spezifischen Zielvorstellungen und Gesichtspunkten der Zeitbegrenzung ausgewählt und durchgeführt; es werden daher alle Aufgabenstellungen auf einen maximalen Zeitansatz von fünf Wochenstunden und insgesamt höchstens sechs Monaten zeitlich begrenzt.

Die Aufgabenstellung des Sozialraumteams lässt sich auf drei Ebenen beschreiben:

Ebene 3

Hilfefälle, die teilstationäre oder stationäre Hilfeformen, ebenso Hilfefälle, die ambulant oder flexibel voraussichtlich mehr als 5 Stunden die Woche benötigen (bzw. im Zeitraum von 6 Monaten mehr als 120 Stunden einer Fachkraft), müssen vom Sozialraumteam frühzeitig und rechtzeitig zur Beratung und Bescheidung an das Jugendhilfeberatungsteam weitergegeben werden. Innerhalb der 5-Wochenstundengrenze erhält das Sozialraumteam für diese Fälle einen Clearing-Auftrag und einen Vorbereitungsauftrag zur Falldarstellung im Jugendhilfeberatungsteam.

Ebene 2

Durch direkten Klientenkontakt können Hilfefälle, die dem Sozialraumteam bekannt werden, direkt versorgt werden, sofern der Hilfebedarf die o.g. Zeitgrenzen nicht übersteigt. Hier wird unter konsequenter Beachtung der Ressourcenorientierung, der Zielkontraktarbeit, der Zeitbegrenzung und des Vernetzungsauftrags vorrangig mit den Eltern, Elternteilen oder anderen Erziehungsberechtigten am Krisenmanagement und an der Restabilisierung gearbeitet. Die Arbeitsansätze und Zeitgrenzen werden nach einer ersten Erprobungsphase von drei Monaten noch einmal überprüft.

Ebene 1

In dieser Ebene geht es darum, die direkte Klientenarbeit des Sozialraumteams nach Möglichkeit überflüssig zu machen. Durch die einzelfallbezogene Unterstützung von Sozialraumressourcen, Laienhelfer/innen und Regeleinrichtungen wird Kindern, Jugendlichen und ihren Familien eine gemeinwesenintegrierte Hilfestellung angeboten. Diese indirekte Hilfe unterliegt wiederum einem Betreuungsplanverfahren, das sich in der Zeitbemessung ebenfalls an der 5-Wochenstundengrenze orientiert.

Solche gemeinwesenintegrierte Hilfen im Sozialraum sind meist nicht ausreichend entwickelt. Deshalb ist eine der wesentlichen Aufgaben des Sozialraumteams in dieser Handlungsebene, solche Ressourcen aufzuspüren, zu aktivieren und zu pflegen. Hierzu gehören Besuche von Jugendtreffs, Sprechstunden für Bürger/innen, Kontakte zu Vereinen u.ä., die Vernetzung von Trägern der Jugendarbeit und der Jugendhilfe untereinander und die Beratung von und Kooperation mit anderen Institutionen (insbesondere auch die Kooperation mit dem Projekt „Soziale Stadt“ der Stadt Neunkirchen). Dieser Handlungsfokus wird fallenspezifisch gesetzt, unterliegt jedoch einer Ressourcenpflegeplanung, die ausgerichtet nach Themen und Bedarfsschwerpunkten einem Zielplanungs- und Zielkontrollverfahren analog der gerichteten Fallarbeit folgt.

2.6.1. Rolle des Sozialraumteams im Gesamtkonzept

Das Sozialraumteam ist Teil des Gesamtbudgets und der Gesamtaufgabenstellung und arbeitet in Abstimmung mit den anderen Gremien des Neunkircher Modells.

Um eine kontinuierliche Arbeit zu gewährleisten und die Einheit von Beratung und Falleinsatz sowie fallungerichteter Arbeit zu ermöglichen, wird zusammen mit einer ausgewogenen Trägerpräsenz eine personelle Ausstattung mit halben Stellen anvisiert. Für das Neunkircher Modell ergibt sich aufgrund dieser Kriterien und der Sozialraumgröße eine Größenordnung von vier halben Stellen.

Der regionalisierte ASD ist unabhängig von der Anzahl der Sozialraumteam-Mitarbeiter/innen Teil des Sozialraumteams. Die Effektivität dieser neuen Form soll gerade aus der eng verflochtenen Zusammenarbeit zwischen regionalisiertem ASD und Sozialraumteam rühren. Dadurch ergibt sich bereits beim Erstkontakt die zwingende Notwendigkeit – bzw. die unbürokratische Möglichkeit – der unmittelbaren Fallreflexion und einer eventuellen Sofortintervention. Hilfebedarfe können so in einem sehr frühen Stadium erkannt werden. Unter Umständen kann dann mit geringerem Aufwand und eher in einem präventiven Sinn gehandelt, damit die Eskalation von Problemen unterbunden und aufwendige Jugendhilfemaßnahmen zu einem späteren Zeitpunkt vermieden werden.

2.6.2. Entscheidungsabläufe

Über Hilfemaßnahmen, die direkt im Sozialraum bearbeitet werden können, entscheidet das Sozialraumteam zusammen mit den regionalen ASD-Kolleg/innen. In diesem Team wird auch die Betreuungsplanung übernommen und überwacht. Die Hilfen werden den ambulante Hilfen zugeordnet und für kurze Zeiträume geplant (s.o. 5-Wochenstundengrenze). Darüber hinaus steht dem Sozialraumteam ein Drittel seiner Zeiten für indirekte Hilfen und zur Sozialraumressourcenpflege zur Verfügung. Auch dieses Zeitkontingent wird im Team unter Mitwirkung des regionalen ASD in Bezug auf das jeweilige Zeitkontingent und die Zielsetzung entschieden. Einzelentgelte sind in diesem Team keine relevante Rechnungsgröße, da das Sozialraumteam über eine Mitarbeiterpauschale budgetiert arbeitet.

2.6.3. Räumliche Verortung

Das Sozialraumteam ist räumlich im Familien- und Nachbarschafts-Zentrum (FNZ) mit eigenen Büro- und Besprechungsräumen angesiedelt. Der Verein „Gesellschaft zur Förderung von Familien- und Nachbarschaftshilfe e.V.“

wurde 1987 mit dem Ziel gegründet, den Gedanken der Selbst- und Nachbarschaftshilfe in die Tat umzusetzen. Nach einer Modellprojektphase von drei Jahren hat der Verein sich zu einer Einrichtung entwickelt, in der vielen Besucher/innen nicht nur die Angebote in Anspruch nehmen, sondern auch selbst aktiv werden. Neben fest etablierten Dienstleistungen wie therapeutische Schülerhilfe und Kinderkrippe, frauenspezifische Angebote zur Kinderbetreuung oder gemeinsamen Aktivitäten nimmt vor allem der Offene Bereich, der sich an den Bedürfnissen der Besucher/innen orientiert und von ihnen mitgestaltet wird, viel Raum und Zeit ein. Durch das offene Angebot des FNZ ist bereits eine Kontaktstelle und damit ein niedrigschwelliger Zugang vom Sozialraumteam zur Bevölkerung des Stadtteils und umgekehrt eingeführt.

Sowohl für die Aufgabenstellung der Früherkennung und der Frühreaktion als auch für die Ressourcenpflege des Sozialraumteams ist eine direkte Präsenz im Sozialraum notwendig. Nur wer die Verhältnisse täglich sieht, wer leicht ansprechbar ist und wer vertraut ist mit den Menschen vor Ort, wird die spezifischen Ressourcen, die zu einem sozialen Hilfenetz im Gemeinwesen benötigt werden, aufspüren bzw. angeboten bekommen. Über die leichte Erreichbarkeit und die scheinbar zufälligen Kontakte lassen sich Problementwicklungen in einem frühen Stadium sowohl von den Betroffenen als auch von den Sozialarbeiter/innen ansprechen und geeignete Hilfsangebote finden. Wenn man den oben erwähnten Gedanken der Verflechtung im Sozialraumteam ernst nimmt, gilt dies in gleichem Maße für die Sozialraumteam-Mitarbeiter/innen der freien Träger als auch für die ASD Mitarbeiter/innen,.

2.6.4. Leitungsstrukturen

Die unterschiedlichen rechtlichen Aufgabenstellungen des Jugendamtes und der freien Träger kommen einerseits in getrennten Führungsstrukturen zum Ausdruck, andererseits wird deren Verflechtung und Zusammenarbeit (ASD und Sozialraumteam) durch eine gemeinsame Beratungsstruktur befördert. Der regionalisierte ASD arbeitet daher weiterhin unter der Dienst- und Fachaufsicht des Kreisjugendamts. Die freien Träger unterstellen ihre Mitarbeiter/innen im Sozialraumteam ebenfalls der Jugendamtsleitung. Die konzeptionelle Ausrichtung des Sozialraumteams und des Binnenverhältnisses der Kooperationspartner wird vom Organisationsentwicklungsteam wahrgenommen. Über das FNZ und die ASD-Leitung des Kreisjugendamtes Neunkirchen wird die Verbindung zum Jugendhilfeberatungsteam und zum Organisationsberatungsteam gestaltet.

2.6.5. Beratung

Die Beratung des Sozialraumteams wird während des Projektzeitraumes von der Gesellschaft für Innovative SozialArbeit GISA e.V. im Sinne einer Projektbegleitung übernommen.

Die Herausforderungen der Beratung sind vor allen Dingen im „Experiment“ einer strukturell verankerten Kooperation von öffentlichen und freien Trägern als auch von freien Trägern untereinander zu sehen. Ohne erprobte Konzepte und Methoden mit den Aufgabenstellungen des Sozialraumteams wird „Neuland“ betreten und gemeinsames Lernen zur Notwendigkeit.

Die Aufgabenstellungen der Beratung können entsprechend den unterschiedlichen Ebenen der Arbeit des Sozialraumteams angeordnet werden.

Auf der Ebene 3 ergibt sich damit Beratungsbedarf im Hinblick auf „Clearing“, bei der Falldarstellung der an das Jugendhilfeberatungsteam weitergegebenen Fälle und bei der Betreuung von Rückführungsfällen aus der Beratung des Jugendhilfeberatungsteams.

Die Ebene 2 umfasst vor allem die Beratung der Betreuungsplanungen und die Reflexion der Fallarbeit unter der konsequenten Beachtung der Ressourcenorientierung, der Zielkontraktarbeit, der Zeitbegrenzung und des Vernetzungsauftrages.

Beratungsfelder der Ebene 1 sind Betreuungsplanung in Bezug auf die fallspezifische, fachliche Begleitung von Sozialraumressourcen und Regelangeboten, die Planung der Ressourcenpflege, Beratung und Anleitung von Ehrenamtlichen und die Vernetzung mit Gemeinwesenaktivitäten, die parallel zu Sozialraumteam-Aktivitäten stattfinden.

Neben dieser aufgabenbezogenen, begleitenden Beratung leistet die Projektbegleitung auch die Fort- und Weiterbildung der Sozialraumteam-Mitarbeiter/innen für die Bereiche Zielkontraktverfahren, Ressourcenorientierung, Lösungsorientierung, Vernetzungsarbeit, Bürger-Empowerment und Laienqualifizierung. Diese Fort- und Weiterbildungen finden bedarfsorientiert statt.

2.6.6. Finanzierung

Ausgehend von der Hypothese, dass fachlicher Umbau begleitet sein muss von finanziellen Anreizsystemen für die darin engagierte Träger, wurde darauf geachtet, dass zumindest keine strukturell finanziellen Nachteile für die beteiligten freien Jugendhilfeträger entstehen. In Bezug auf die Kostenkalkulation des Sozialraumteams wurden deshalb die angebotsunabhängigen festen Kosten der jeweiligen Träger im Overheadbereich berücksichtigt. Entsprechend umfasst die Kalkulation des Sozialraumteams:

- direkte Personalkosten der Mitarbeiter/innen,
- Overheadkosten pauschaliert im Sinne des Umbaugedankens,
- Sachkosten pauschaliert entsprechend der sonstigen Modellförderungsgepflogenheiten (LHO) solange, bis konkrete Erfahrungswerte ermittelbar sind,
- Beratungskosten, die den Anforderungen des Modellscharakters entsprechen und nach Ende der Modelllaufzeit neu festgelegt werden. Die Beratungskosten werden während der Modellprojektlaufzeit im Wesentlichen aus den Mitteln der Projektbegleitung getragen,
- Supervisionskosten als eine mögliche Leistung für die Mitarbeiter/innen. Die Supervision kann aus dem Selbstverständnis der supervisorischen Arbeit heraus nicht von der Projektbegleitung übernommen werden.

3. Erfahrungen seit Einführung des Neunkircher Modells

Der erste Jahresbericht, der die Wirkungen des Neunkircher Modells nachvollziehbar macht, liegt für 1999 vor. Im finanziellen Überblick ergibt sich am Ende des Jahres ein Budgetüberschuss von etwa 30.000 DM [15.339 Euro]. Bei näherer Betrachtung und Zuordnung zu Hilfearten zeigt sich dabei, dass der größte Teil des „erwirtschafteten“ Budgets aus Einsparungen im Bereich der Hilfe zur Erziehung in stationären Einrichtungen stammt. In der Gegenrichtung haben sich die (an Vorjahresausgaben orientierten) Budgetansätze für „Hilfe zur Erziehung in Form der Vollzeitpflege“, „Hilfe zur Erziehung in teilstationären Einrichtungen“ und „Hilfe für junge Volljährige in Form des betreuten Wohnens/Vollzeitpflege“ als zu niedrig erwiesen und sind „überzogen“ worden.

Bei der Beurteilung der „Jahresergebnisse“ von 1999 ist zu berücksichtigen, dass sich das Neunkircher Modell und die strukturellen Innovationen in der Zusammenarbeit der Beteiligten in einer Anlaufphase befunden haben. Dies vor allem auch angesichts der Tatsache, dass das Budget auf der Basis der Ausgaben von 1997 errechnet und „festgefroren“ wurde. Im Jahr 2000 wurde die Budgetgröße durch die Übernahme der Kosten des Jugendhilfeteams in Höhe von 30.000 DM [15.339 Euro] und die Einrechnung der Kosten der Therapeutischen Schülerhilfe des FNZ [Familien- und Nachbarschafts-Zentrums] in Höhe von 151.590 DM [77.507 Euro] verändert. Damit ergab sich eine Budgetgröße von 3.541.790 DM [1.810.889 Euro].

Auch im Jahr 2000 ergab sich ein – wenn auch geringer – Budgetüberschuss im Bereich der stationären Hilfe, während teilstationäre Einrichtungen, betreutes Wohnen und spezielle Familienhilfeangebote (FAM, FSP) in ihrem tatsächlichen Bedarf durch den Budgetansatz nicht gedeckt waren.

Generell sind die Kosten der Jugendhilfe im Sozialraum gegenüber dem restlichen Landkreis und dem Land in den letzten drei Jahren gesunken. Wird diese Tendenz auf Teilbereiche und Hilfearten und die Verschiebungen zwischen ihnen heruntergebrochen, so kann man bezüglich der genaueren Wirkung detailliertere Aussagen machen. So zeigt es sich etwa, dass trotz verminderter Ausgaben im stationären Bereich die Fallzahlen von 1998 zu 1999 zunächst sogar anstiegen. Es kann also von einer informierteren und kostenbewussteren Platzierungspolitik im Rahmen der von allen Beteiligten paritätisch besetzten Gremien ausgegangen werden. Ähnliches ist im ambulanten Bereich zu beobachten, wo die Kosten seit 1998 kontinuierlich bei gleichzeitiger Erhöhung der Fallzahlen gesunken sind. Dies kann man als Qualitätshinweis auf die Arbeit des Jugendhilfeteams sehen, durch die ambulante Hilfen passgenau und mit klaren Aufträgen eingerichtet werden.

Folgt man der gemeinsam formulierten Zielsetzung, eine „bessere Ausnutzung von fachlichen und finanziellen Ressourcen für die Durchführung von Jugendhilfe“ zu erreichen und dem implizit zum Ausdruck gebrachten Willen zur Kostendämpfung, so ergibt sich die finanzielle Herausforderung nicht nur in Einzeljahresbudgets, sondern auch in der kostendämpfenden Gesamtentwicklung der jeweiligen Jahresbudgets.

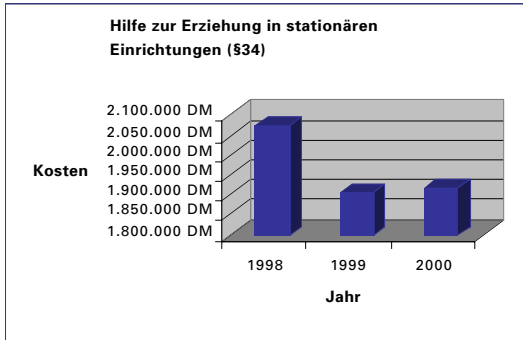
Ebenso wie die frei gewordenen Mitteln im Budget 1999 wurden auch die Mittel, die aus dem Haushalt 2000 nicht verbraucht wurden in Übereinstimmung von Organisationsentwicklungsteam und Landkreis zum Aufbau eines Sozialraumteams bereitgestellt.

Unter dem Stichwort „vom Fall zum Feld“ wird mit der Installation des Sozialraumteams ein Zusammenhang von der Einzelfallhilfe zu gemeinwesenbezogenen, sozialraumorientierten Aktivitäten hergestellt (vgl. HINTE/LITGES, Springer 1999). Die Schnittstelle zum Projekt „Soziale Stadt“ in der Stadt Neunkirchen hat sich damit nicht nur theoretisch, sondern auch in der praktischen Umsetzung entwickelt.

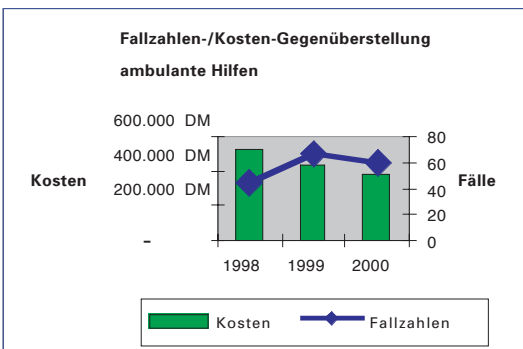
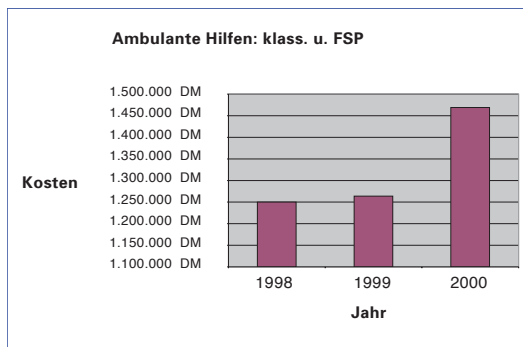
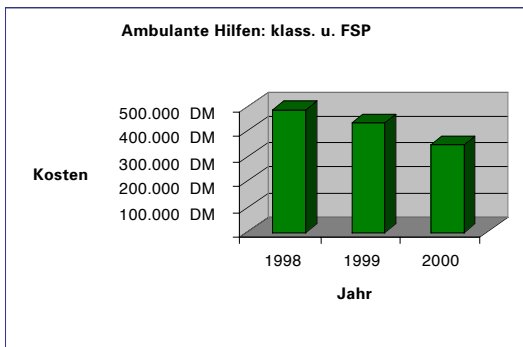
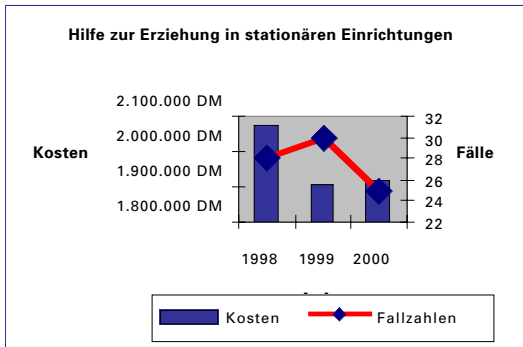
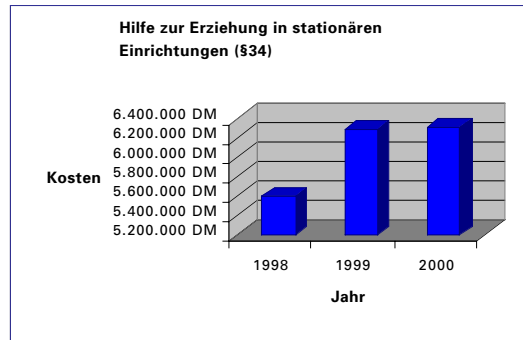
In einer Gesamtbetrachtung des Neunkircher Modells kann man von einem Aufbau in drei Phasen sprechen.

In der ersten Phase ging und geht es immer noch darum, Hilfeleistungen in den bestehenden Strukturen der Jugendhilfe zu optimieren.

Sozialraum



Restkreis



Wesentliches Medium ist hierbei das Jugendhilfeberatungsteam. Durch die konsequente Vernetzung der regionalen ASD-Mitarbeiter/innen und der Berater/innen der beteiligten freien Träger entstand eine hochqualifizierte Fallberatung, Hilfeplanung und passgenauere Placierung in den bestehenden Hilfeangeboten.

In der zweiten Phase geht es darum, neue alternative Strukturen und Hilfsangebote vor allem im präventiven und ambulanten Bereich aufzubauen. Jugendhilfe soll als aktive Intervention gestalten werden können und nicht nur

intensiv reagieren müssen, wenn die Problemlagen bereits eskaliert sind. Diese Phase wurde über die Installation des Sozialraumteams zu Beginn des Jahres 2001 gestartet.

In der dritten Phase soll der bisherige Jugendhilfealtbau und die neu geschaffenen Strukturen so miteinander verzahnt werden, dass eine im Sinne der Projektziele ganzheitliche, sozialraumbezogene Jugendhilfearchitektur entsteht.

Das Neunkircher Projekt war in der ersten Phase sehr erfolgreich. Hilfen wurden optimiert

und konnten passgenauer gestaltet werden, Hilfeplanungen wurden fachlich aufgerüstet. Als finanzielles Projektziel wurde erreicht, dass, obwohl auf dem Budgetniveau von 1997, Mittel frei wurden, die zum Aufbau neuer Strukturen und Hilfen genutzt und vertragsgemäß reinvestiert werden konnten. Inhaltlich wurde erreicht, dass die Versorgung der Hilfebedarfe umfassend gewährleistet blieb und die Qualität der Hilfen optimiert wurde. Zugleich ist auch der Beginn einer Durchdringung der einzelnen Einrichtungen sowohl des öffentlichen Trägers als auch der freien Träger mit den Grundgedanken des Modells zu beobachten. Dies hat Auswirkungen auf Angebotsstrukturen und Kooperationen der freien Träger und mit einer inhaltlichen Weiterentwicklung des gesamten ASD auch über den Projektraum hinaus.

4. Ausblick

Die Idee des Neunkircher Modells entstand schon im Jahr 1996. Die Zeit bis zur tatsächlichen Implementierung war vor allem der Überwindung der Widerstände aller Beteiligten gewollt, die befürchteten, in einem „größeren Ganzen“ aufzugehen, ihre inhaltliche Autonomie in der Gestaltung ihrer Angebote zu verlieren und „an die Kette“ des Fiskus gelegt zu werden.

Diesen Ängsten stehen einige Grundtatsachen gegenüber: Nach wie vor kann die öffentliche Hand den Rechtsanspruch und die Notwendigkeit nicht missachten, in Not geratene Kinder und Jugendliche zu schützen. Und nach wie vor stehen finanzielle Mittel für die Jugendhilfe zur Verfügung.

Das Eingeständnis der finanziellen Sackgasse fällt insbesondere auch den öffentlichen Jugendhilfeträgern immens schwer. Auch sie sind geprägt von den ethischen Werten des Kindeswohls und der Argumentationsnot bezüglich eines grundlegend anders orientierten Hilfesystems, das auch ohne ausdrücklichen Fokus auf das Kindeswohl dieses gleichwohl in derselben Qualität erreicht. Entsprechend entsteht eine Gemengelage aus inhaltlichen Glaubensgrundsätzen und inoffiziellen finanziellen Argumenten, die eine offene Diskussion und damit konzertierte Umbaubemühungen erschweren.

Öffentliche Jugendhilfe ist daher gefordert, eine Umsteuerung der Mittel vorzunehmen, die diesen Tatsachen gerecht wird. Diese Umsteuerung darf weder Kahlschlag-Politik noch Klientel-Politik sein, sondern eine sachorientierte offene Erprobung alternativer Modelle darstellen. Dabei müssen auch die schon traditionell gewordenen Rücksichtnahmen auf Träger, Parteien und andere in die Querschnittaufgabe der Jugendhilfe involvierten Personen

und Institutionen hintangestellt werden. Mit dem Neunkircher Modell ist ein Schritt in diese Richtung unternommen worden, der bisher weder „Versorgungslücken“ in der Jugendhilfe gebracht hat noch eine Gefährdung der Existenz von Trägern.

Was die Laufzeit des Neunkircher Modells angeht, so bestehen darüber im Kooperationsvertrag keine dezidierten Planungen oder Befristungen. Zu Beginn des Jahres 2001 tritt die wissenschaftliche Begleitung durch das ISM in Mainz in Aktion. Im Fokus der Evaluation durch das ISM stehen Fragen der „Programmqualität“, der „Konzeptqualität“ und der „Ergebnisqualität“. Durch einen neutralen Beobachter wird untersucht, inwieweit die fachpolitischen Zielsetzungen des Neunkircher Modells in der Praxis wirksam werden, welche Hilfeformen und Strukturen sich entwickeln, wie sie sich auf Hilfeverlauf und Wirkung von Hilfen auswirken und welche Anforderungen sich für die Zukunft im Hinblick auf die Zielsetzung ergeben.

Die Evaluation durch das ISM ist für einhalb Jahre angesetzt. Über diesen Zeitraum wird daher das Neunkircher Modell auf jeden Fall „weiterarbeiten“. Die anschließende Projektförderung wird von den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung abhängen und von der Motivation aller Beteiligten, den begonnenen Umbau der Jugendhilfe von einer nachgängig orientierten zu einer präventiven und das Gemeinwesen miteinbeziehenden Jugendhilfe weiterzubetreiben.

Kontakt:

Landkreis Neunkirchen
Kreisjugendamt
Martin-Luther-Straße 2, 66564 Ottweiler
www.landkreis-neunkirchen.de

Gesellschaft für Innovative Sozialarbeit - GISA
Hospitalstraße 35-37, 66606 St. Wendel
Tel.: 06851/ 9368-0
Fax: 06851 /9368-38
e-Mail: gisa-wnd@t-online.de
www.gisa-wnd.de

Frankfurt/ Oder: Auf den Stadtteil bezogen Planen und Handeln – die Arbeit im sozialraumorientierten Stadtteam Neuberesinchen

1. Ausgangsbedingungen

Die Stadt Frankfurt (Oder) ist eine kreisfreie Stadt mit inzwischen knapp 70.000 Einwohner/innen, wobei die Einwohnerzahl seit 1989 (ca. 86 000 Einwohner/innen) drastisch gesunken ist.

Das Amt für Jugend und Soziales Frankfurt (Oder) entwickelte in den letzten sechs Jahren sukzessive einen sozialräumlichen Arbeitsansatz, der sich insbesondere über veränderte strukturelle und inhaltliche Arbeitsformen des Sozialen Dienstes qualifiziert und gestaltet. Über einen Zeitraum von vielen Jahren wurden strukturelle Erneuerungen grundsätzlich so angelegt, dass alle fachlichen und wirtschaftlichen Dienste den sozialen Raum als Bezugsgröße haben.

Mit der räumlichen Etablierung der ASD-Teams in drei Stadtgebieten, die jeweils für zwei Stadtteile zuständig sind, hat sich das Amt für Jugend und Soziales der Aufgabe gestellt, neben einzelfallbezogener Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und deren Familien stärker den integrativen und vernetzenden Arbeitsansatz sozialer Arbeit vor Ort zu entwickeln.

Mit der sozialräumlichen Zuordnung der Jugendgerichtshilfe ist eine weitere wichtige strukturelle Neuordnung vor diesem inhaltlichen Hintergrund gestaltet worden. Über deren positive Auswirkung schreibt eine Frankfurter Jugendgerichtshelferin in ihrer Diplomarbeit u.a.: „Die kürzeren Wege im Stadtteil wirken sich positiv aus. Es gibt zwar nach wie vor einige junge Menschen und Eltern, welche die JGH meiden. Durch die zwischenzeitliche Bekanntheit und Nähe entschlossen sich aber auch einige dieser jungen Menschen, die JGH spätestens vor ihrer Hauptverhandlung aufzusuchen (SCHÄDEL 1999, S. 64).

Weitere Chancen für den Prozess der Sozialraumorientierung bietet der zu Beginn des Jahres 2001 im Rahmen eines umfassenden Reorganisationsprozesses vollzogene Zusammenschluss des Jugendamtes und des Sozialamtes zum „Amt für Jugend und Soziales“. Die Regionalteams mit Sozialarbeiter/innen, Mitarbeiter/innen der Sozialhilfe und Wohnsachbearbeiter/innen des Amtes werden

perspektivisch stadtteilbezogen arbeiten, um die Wege für die Hilfesuchenden kürzer und die Lebenswelt der Menschen für die regional tätigen Mitarbeiter/innen erfahrbarer zu machen.

Parallel haben sich in diesen ASD-Gebieten ambulante flexible Projekte jeweils eines freien Trägers entwickelt. Diese freien Träger und die Träger stationärer Hilfen haben sich gemeinsam mit dem Amt für Jugend und Soziales auf den Weg begeben, den neuen Arbeitsansatz der flexiblen, integrierten und regionalisierten Hilfen zur Erziehung umzusetzen.

Die Jugendhilfestation Neuberesinchen spielte für die Ebnung des Weges in Richtung Integrierter Hilfen eine besonders vorwärtsbringende Rolle innerhalb der Frankfurter Trägerlandschaft.

Eine weitere positive Ausgangsbedingung für sozialraumorientierte Arbeit stellen drei aktiv arbeitende Stadtteilkonferenzen in allen drei ASD-Gebieten und ein regional wirkender Arbeitskreis „Jugend“ im Stadtteil Neuberesinchen dar.

Die gemeinsame Zielentwicklung durch öffentliche und freie Träger, die insbesondere im „Leitbild flexible Erziehungshilfen“ (vgl. Anlage 1) ihren Niederschlag fand, war ebenfalls eine wichtige Voraussetzung für sozialraumorientiertes Arbeiten. Im Rahmen des Bundesmodellprojektes INTEGRA haben sich der öffentliche und die freien Träger gemeinsam folgende konzeptionellen fachlichen Ziele gestellt, an denen der ASD und die Träger ihre Arbeit ausrichten:

- Schaffung notwendiger und geeigneter Hilfe für den Einzelfall statt alleiniger Verschreibung von gesetzlich vorgegebenen Hilfeformen, also die Flexibilisierung der erzieherischen Hilfen,
- Mitwirkung der Betroffenen statt Zustimmung der Betroffenen,
- Gestaltung von Lebenswelten statt Arbeit an individueller Bedürftigkeit und den darauf bezogenen Unterstützungs- und Hilfsangeboten,
- Ressourcenorientierung statt Defizitorientierung,
- Partizipation und Transparenz bei der Hilfeplanung für die Beteiligten.

2. Die Arbeit im Stadtteam Neuberesinchen

In Frankfurt/ Oder wurde eine solide fachliche Grundlage erarbeitet, die durch ein gemeinsames Verständnis von sozialer Arbeit getragen wird, das seinen Ausgangspunkt in den sozialen Räumen, in den Lebensräumen der Menschen findet. Dieser Prozess führte im Verlaufe

der letzten Jahre zum Aufbau von guten, arbeitsfähigen und belastbaren Arbeits- und Kommunikationsstrukturen zwischen öffentlichem und freien Trägern. Vor diesem Hintergrund und auf Grundlage des Ziels der Etablierung flexibler, integrierter und regionalisierter Hilfen zur Erziehung hat das Jugendamt Frankfurt/Oder gemeinsam mit den freien Trägern der Hilfen zur Erziehung vereinbart, dass perspektivisch jeweils ein Trägerverbund für die erzieherischen Hilfen in einem ASD-Gebiet für zwei Stadtteile zuständig sein wird. Der Trägerverbund wird gemeinsam mit dem ASD, einer/m Mitarbeiter/in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und einer/m Vertreter/in der Erziehungsberatungsstelle ein Stadtteilteam bilden.

Aufgrund dieser Vereinbarung entschied das Jugendamt, ab Januar 2001 ein Teilprojekt im Rahmen des Bundesmodellprojektes INTEGRA in einem Stadtteil durchzuführen. Von vornherein war geplant, dass bei einem vorzeigbaren Erfolg in der ausgewählten Modellregion im Stadtteil Neuberesinchen die Stadtteilteamarbeit und die flexiblen Finanzierungsstrukturen auf die anderen beiden ASD-Gebiete übertragen werden würden.

Neuberesinchen wurde aus folgenden Gründen als Modellregion ausgewählt: In diesem Stadtteil agierten bereits zu Projektbeginn engagierte Protagonist/innen für die Philosophie der Integrierten Hilfen, insbesondere die ASD-Teamleiterin und die Leiterin der Jugendhilfestation. Da Umstrukturierungsprozesse immer vorantreibende Akteure erfordern, die den Prozess verstärkt mobilisieren und forcieren, wurde diese Tatsache als besonders wichtig angesehen. Ebenfalls existiert in Neuberesinchen mit je einem Träger für stationäre und ambulante Hilfen eine überschaubare und wenig konkurrierende Trägerlandschaft. Zwischen den Mitarbeiter/innen der freien und des öffentlichen Trägers bestehen relativ harmonische Beziehungen und ein positives Kooperationsklima. Der Stadtteil kann als Sozialraum bezeichnet werden, der Ansatz der Sozialraumorientierung erhält hier einen überschaubaren Rahmen.

Neuberesinchen ist das größte Plattenbau-Neubaugebiet der Stadt mit gegenwärtig ca. 18.000 Einwohner/innen, wobei seine Einwohnerzahl seit der „Wende“ ständig gesunken ist und infolgedessen zur Zeit ein hoher Wohnungslehrstand verzeichnet wird. Als Anbieter ambulanten Hilfen haben hier das zuständige ASD-Team und die „Jugendhilfestation Neuberesinchen“ ihren Sitz, als Anbieter stationärer Hilfen ein Heim der Arbeiterwohlfahrt. Mitarbeiter/innen dieser drei Träger, ein Vertreter der stadtweit arbeitenden Erziehungs- und Familienberatungsstelle der Caritas und

eine Mitarbeiterin der Wirtschaftlichen Jugendhilfe haben sich zum „Stadtteilteam Neuberesinchen“ zusammen geschlossen. Der Zuständigkeitsbereich dieses Stadtteilteams wurde ab 2002 auf den angrenzenden Stadtteil Altberesinchen erweitert.

Die freien Träger der beiden stadtteilorientierten Hilfeangebote – der Verein „Flexible Jugendarbeit Frankfurt/Oder e.V.“ und die Arbeiterwohlfahrt – haben die Schwerpunktverantwortung für alle notwendigen Hilfen im Stadtteil. Ausnahmen sind zulässig, wenn Hilfen aufgrund spezieller fachlicher Erfordernisse nicht im Stadtteil geleistet werden können oder wenn der Betroffene die Hilfe in einem anderen Stadtteil bzw. außerhalb der Stadt bei einem anderen Träger wünscht. Insofern ist auch das Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten gewährleistet.

Ziel der Zusammenarbeit im Stadtteil Neuberesinchen ist die Verbesserung von Effizienz und Effektivität der Jugendhilfemaßnahmen, indem die fachlichen und finanziellen Ressourcen für die Durchführung von Jugendhilfe flexibel genutzt werden. Das wöchentlich tagende Stadtteilteam ist jeweils für die fachliche Vorbereitung und Koordinierung von Hilfen zur Erziehung im Stadtteil Neuberesinchen zuständig. Darüber hinaus dient das Stadtteilteam der Kooperation von Fachkräften der Träger, des ASD und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Sinne des § 36 SGB VIII. Das Stadtteilteam arbeitet sowohl fallspezifisch und mobilisiert fallbezogene Ressourcen als auch fallunspezifisch. Um die Verbindlichkeit der Arbeit des Stadtteilteams zu unterstreichen, hat sich dieses eine Geschäftsordnung gegeben (vgl. Anlage 2).

Unter fallspezifischer Arbeit sind Tätigkeiten zu verstehen, die sich direkt auf einen als „Fall“ identifizierten Menschen oder eine Gruppe beziehen. In der fallspezifischen Arbeit konzentrieren sich die Fachkräfte auf den Einzelfall. Die Beratung des Stadtteilteams sind Bestandteil des Hilfeplanverfahrens, das zu einer passgenauen Hilfe führen soll. Im Stadtteilteam wird der Blick auf den Fall geöffnet, werden neue Lösungsideen vorgebracht und die Funktion einer Hilfe (selbst)kritisch hinterfragt. Jedoch beschließt das Stadtteilteam keine Hilfe, sondern entwickelt lediglich Ideen. Entscheidungen bezüglich der Hilfestaltung sind dem Kontraktgespräch mit den Betroffenen vorbehalten. Erst im Kontraktgespräch wird mit der Familie die tatsächlich zu leistende Hilfe erarbeitet und vertraglich festgelegt.

Die Hilfeplanung soll dabei folgende Grundsätze befolgen:

- Beziehungsabbrüche vermeiden,
- an Stärken und Ressourcen der Adressat/innen ansetzen,

- die Vorstellungen der Betroffenen in den Mittelpunkt stellen,
- die Regeleinrichtung der Sondereinrichtung vorziehen,
- die Ressourcen des Stadtteils für das Hilfesetting mobilisieren, und
- die Hilfen möglichst wohnortnah durchführen (vgl. Anlage 2).

Die fallunspezifische Arbeit erfolgt, um die Ressourcen des Stadtteils für Erziehungshilfen zu erschließen. Kindertagesstätten, Schulen, Freizeiteinrichtungen, Vereine, aber auch die Bewohner/innen des Stadtteils werden als wichtige Kooperationspartner der Erziehungshilfe für mögliche Einzelhilfe gesehen (vgl. KGSt 1998). Es erfolgt in diesem Zusammenhang eine enge Zusammenarbeit zwischen dem Stadtteilteam Neuberesinchen und dem stadtteilorientierten Arbeitskreis „Jugend“ im Stadtteil Neuberesinchen. Die Leiterin der Jugendhilfestation und eine Mitarbeiterin des ASD-Teams Neuberesinchen formulieren dazu: „Sozialraumorientierung ist für uns Mittel, nicht Ziel. Sie ermöglicht uns, näher bei den Menschen zu sein, die im Stadtteil Neuberesinchen leben. Eng verbunden damit ist die konsequente Ressourcenorientierung im Einzelfall, im Stadtteil und bei uns selbst“ (DELEROI/MÜLLER 2001).

Die fallunspezifische Arbeit des Stadtteilteams Neuberesinchen erfolgt in enger Zusammenarbeit und Abstimmung mit den vorhandenen sozialraumorientiert wirkenden Gremien des Stadtteils Neuberesinchen.

Um diese Form der sozialraumorientierten Zusammenarbeit zu realisieren, muss ein angemessenes Finanzierungssystem entwickelt und etabliert werden. Deshalb wird im Stadtteil Neuberesinchen die neue Finanzierungsform der Budgetierung erprobt. In der Praxis soll überprüft werden, ob diese Art der Finanzierung für eine flächendeckende Einführung in der Stadt Frankfurt/ Oder geeignet ist bzw. welche Veränderungen erforderlich sind, um diese praxistauglich zu machen.

Durch die Finanzierungsform der Sozialraumbudgetierung soll den Trägern der notwendige größere Gestaltungsspielraum gegeben werden, um flexible Erziehungshilfen überhaupt praktisch realisieren zu können. Wichtig ist es, ein Finanzierungssystem zu finden und zu etablieren, dass nicht ausschließlich die Hilfe für den Einzelfall honoriert, sondern an den Prinzipien der Sozialraumorientierung und der Flexibilisierung ausgerichtet ist.

Die Bildung eines Sozialraumbudgets auf der Grundlage von Sozialraumindikatoren, wie z.B. der Anzahl der Arbeitslosen und Sozialhilfeempfänger/innen, war aufgrund mangelnder Daten noch nicht möglich. Vorerst musste nach

einem anderen Weg zur Berechnung des Sozialraumbudgets gesucht werden. Das Budget wurde aus diesem Grund auf Basis der „Ist-Ausgaben“ der Hilfen zur Erziehung und angrenzender Hilfen (§§ 19, 30, 31, 33, 34, 35, 35a und 41 SGB VIII) des Stadtteils Neuberesinchen berechnet,

3. Die geplante Umsetzung des Modells in der gesamten Stadt

Seit September 2001 wurde die Bildung des Stadtteilteams Süd/West vorbereitet. Die neue Form der inhaltlichen Arbeit ist in diesem Gebiet seit 2002 realisiert. Die Umsetzung der Stadtteilteamarbeit im künftigen Stadtteilteam Mitte/Nord soll im vierten Quartal 2002 beginnen.

In diesen beiden ASD-Gebieten sind die strukturellen Voraussetzungen ähnlich wie im Stadtteil Neuberesinchen. Es besteht in jedem Gebiet eine aktiv arbeitende Stadteilkonferenz, in jedem Gebiet wirken zwei Träger der Hilfen zur Erziehung, wodurch in der gesamten Stadt eine überschaubare Trägerlandschaft vorherrscht.

Der Abschluss von Verträgen mit den HzE-Trägern, die für diese beiden ASD-Gebiete zuständig sind, einschließlich der Vereinbarung über die neue flexible Finanzierungsform der Budgetierung, wird in beiden Teams erst ab 2003 erfolgen. Diesbezügliche Vorbereitungen haben sich erfahrungsgemäß als sehr langwierig gestaltet. Übergangsweise wird dort im Jahr 2002 noch nach Einzelfällen finanziert, wobei in dieser Übergangsphase die fallunspezifische Arbeit mit einer monatlichen pauschalen Aufwandsentschädigung vergütet werden soll.

Anlage 1: Leitbild für flexible Erziehungshilfen

Gliederung:

1. Gesetzlicher Auftrag
2. Ziele
3. Standards
4. Ressourcen

Amt für Jugend und Soziales Frankfurt (Oder) Arbeitsgemeinschaft „Flexible Erziehungshilfen“
Frankfurt (Oder) Mai 1998; Fortschreibung Mai 2001

1. Gesetzlicher Auftrag

Der Begriff der flexiblen Erziehungshilfen umfasst Jugendhilfeleistungen nach dem § 27 (2) SGB VIII. Dabei werden im SGB VIII deutlich die Rechtsposition von jungen Menschen und

deren Familien als Leistungsberechtigte und entsprechend verbindliche Verfahrensanforderungen bestimmt (siehe Anlage). In diesem Sinne ist die Gewährung flexibler Erziehungshilfen im besonderen näher bestimmt durch die Beschreibung:

- der Aufgaben der Jugendhilfe (§ 2 SGB VIII),
- der Zusammenarbeit der öffentlichen Jugendhilfe mit der freien Jugendhilfe (§§ 4 und 78 SGB VIII),
- des Wunsch- und Wahlrechts (§ 5 SGB VIII),
- der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen (§ 8 SGB VIII),
- der Grundrichtung der Erziehung und die Gleichberechtigung von Mädchen und Jungen (§ 9 SGB VIII),
- des Verfahren der Hilfeplanung als Prozessgestaltung (§§ 36 u. 37 SGB VIII),
- der Ausübung der Personensorge (§ 38 SGB VIII),
- des eigenständigen Rechtsanspruches für junge Volljährige und deren Nachbetreuung (§ 41 SGB VIII),
- umfassender Regelungen zum Daten- und Vertrauensschutz (insbesondere § 65 (1) SGB VIII),
- des Prozesses der Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII).

2. Ziele der Erziehungshilfen

Ziele der Gewährung von flexiblen Erziehungshilfen richten sich vordergründig auf junge Menschen und ihre Familien, um deren:

- Lebenssituation durch notwendige und bedarfsgerechte Unterstützung zu verbessern,
- soziale Integration zu fördern, und in diesem Sinne insbesondere
- gemeinsam Lebensperspektiven zu entwickeln,
- Familienbeziehungen zu erhalten bzw. zu stabilisieren
- Selbsthilfekompetenz zu stärken,
- Eigeninitiative zu fördern,
- Möglichkeiten der Teilhabe und Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes zu erweitern,
- Möglichkeiten einer eigenverantwortlichen Lebensführung zu fördern.

3. Standards

- Bezugspunkt der Hilfe ist die individuelle Situation von jungen Menschen und deren Familien in ihrem unmittelbaren Lebenszusammenhang (Lebensweltorientierung).
- Die Hilfe setzt an den Stärken und Selbsthilfepotentialen der jungen Menschen und ihrer Familien an (weg von der Defizitorientierung).
- Die Unterstützung und Begleitung findet möglichst im unmittelbaren Lebensumfeld der jungen Menschen und ihren Familien

statt. Der Erhalt und die Entwicklung von sozialen Beziehungen stehen im Mittelpunkt der Hilfe.

- Die Nutzung und Entwicklung von Netzwerken durch Betroffene und Fachkräfte, Nachbarschaften und andere Einrichtungen und Institutionen ist von zentraler Bedeutung. In diesem Sinne erfolgt ein konsequenter Rückgriff auf die Ressourcen des Stadtteils.
- Hilfeplanung ist ein Verständigungs- und Aushandlungsprozess zwischen jungen Menschen sowie deren Familien und Fachkräften. Damit ist Hilfe zur Erziehung weder schlichte Dienstleistung noch wohlmeinende Überredung, noch eine eingriffsorientierte Anordnung.
- Die Gestaltung einzelner Hilfeprozesse durch die Fachkräfte ist geprägt von Teamarbeit als durchgängiges Organisationsprinzip insbesondere zur Absicherung eines reflexiven Handelns.
- Die beteiligten Fachkräfte im Stadtteilteam erarbeiten qualifizierte Hilfevorschläge für das Hilfeplanverfahren.
- Hilfen zur Erziehung werden unter effektiven und effizientem Einsatz begrenzter materieller, finanzieller und personeller Ressourcen gewährt.

4. Ressourcen

Kommunalpolitische Entscheidungen

- Politik und Verwaltung fördern und unterstützen das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen für die Stadt Frankfurt (Oder).
- Die Mittel für die Hilfen zur Erziehung werden entsprechend der sozialraumbezogenen Dezentralisierung des Amt für Jugend und Soziales über § 27 (2) SGB VIII budgetiert.

Wirtschaftliche und finanzielle Ressourcen

- Die Finanzierung des Einzelfalls erfolgt über Budget- und/ oder Entgeltvereinbarung
- Der Abschluss von Vereinbarungen über die Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und den freien Trägern wird grundsätzliche Fragen der Erbringung flexibler Erziehungshilfen regeln.

Fachliche Ressourcen

Anforderungen an die Qualität der Fachkräfte bei den Trägern

- Es werden ausschließlich Fachkräfte mit einer pädagogischen Grundausbildung beschäftigt, die eine auf das Arbeitsfeld bezogene Fortbildung nachweisen können.
- Die Beschäftigung von Fachkräften, die sich in berufsbegleitenden pädagogischen Ausbildungsgängen befinden, ist ebenfalls möglich.

- Die Fachkräfte nehmen regelmäßig an Teambesprechungen, Fortbildungen und Supervision teil.
- Die Fachkräfte gewinnen ehrenamtliche Kräfte, begleiten und unterstützen sie.

Persönliche Eignung der Fachkräfte

Folgende Kompetenzen sind unverzichtbar:

- Kommunikationsfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstreflexion der Tätigkeit und des Verhaltens,
- Flexibilität und hohe Belastbarkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- organisatorische Kompetenzen,
- Entscheidungskompetenz.

Anstellungsverhältnis für Fachkräfte bei den Trägern

Ein fester Mitarbeiterstamm ist Voraussetzung für die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den betreuten Familien, der Fachkräfte untereinander und für die Weiterentwicklung der Fachlichkeit der Teams.

Anlage zum Leitbild: „Flexibilisierung“ im Rahmen der Hilfen zur Erziehung bezieht sich auf zwei Dimensionen:

- 1) Strukturell ist mit Flexibilisierung gemeint, dass die Hilfen nicht nach einer der in den §§ 28 - 35 (SGB VIII) aufgeführten Hilfeformen vereinbart werden, sondern dem § 27 Absatz 2 entsprechen. „Art und Umfang der Hilfe richten sich nach dem erzieherischen Bedarf im Einzelfall; dabei soll das engere soziale Umfeld des Kindes oder des Jugendlichen miteinbezogen werden.“ In zahlreichen Jugendämtern ist es gängige Praxis, die flexiblen Hilfen einer oder mehrerer der unter den §§ 30, 31, 32, 35 aufgeführten Hilfeformen zuzuordnen, da dies der Haushaltsstellensystematik und der Anforderung aus der Jugendhilfestatistik entspricht. Dieses nicht-flexible Verfahren unterstützt das konventionelle „Säulendenken“. Es ist nur die Hilfe möglich, die in den §§ 28 fixiert ist, auch wenn dies nicht genau dem Bedarf entspricht oder sich im vereinbarten Hilfeplanzeitraum der Bedarf verändert. Für eine konsequente strukturelle Unterstützung angemessener Hilfen ist eine Systematik sinnvoll, die am Ende vollständig auf die „Säulen“ verzichtet, so dass Hilfen zur Erziehung grundsätzlich nach Maßgabe von § 27 (2) vergeben und u. a. im Rahmen von Fachleistungsstunden unter einer Haushaltsstelle abgerechnet werden.

- 2) Fachlich ist mit Flexibilisierung gemeint, dass Art und Umfang der Unterstützung dem jeweils wechselnden Bedarf gerecht werden. Eine Familie benötigt beispielsweise in der einen Woche eine intensive Begleitung zur Bearbeitung eines schweren innerfamiliären Konflikts, in der folgenden Woche ist eine Unterstützung beim Haushaltsmanagement durch eine Fachkraft und die Hausaufgabenbegleitung der Kinder durch eine engagierte Nachbarin ausreichend. Eine mittel- oder langfristige, also unflexible Festlegung von Hilfeart und -volumen wird oftmals nicht dem häufig wechselnden Bedarf und den zeitlich nicht planbaren Lernschritten für Kinder, Jugendlichen und ihren Familien gerecht. Bei den flexiblen Hilfen wird über eine Ziel- und Ressourcenvereinbarung im Rahmen des Hilfeplanverfahren ein Gesamtvolumen von Unterstützung vereinbart. Je nach Bedarf und aktuellem Entwicklungsstand wird die passende Unterstützung flexibel bereitgestellt. Neben der Unterstützung durch Professionelle können auch Honorare für Personen aus dem sozialen Umfeld etwa für die Unterstützung im Haushalt oder die Begleitung von Hausaufgaben durch engagierte Nachbarn finanziert werden.

Anlage 2:

Geschäftsordnung des Stadtteilteams Beresinchen – Stand :11.09.01

Vorbemerkung: Aus stilistischen Gründen wird in dieser Geschäftsordnung nur die männliche Form verwendet. Diese Formulierung umfasst selbstverständlich Frauen und Männer.

0. Geltungsbereich und Zielstellung:

Die vorliegende Geschäftsordnung in ihrer Gesamtheit gilt für das Stadtteilteam Beresinchen. Gemäß Beschluss der AG „Flexible Erziehungshilfen“ vom 11.09.01 werden jedoch die Grundsätze dieser Geschäftsordnung auch für die Arbeit in den künftigen Stadtteilteams Süd/West und Mitte/Nord zugrunde gelegt.

Die Entscheidungen im Stadtteilteam orientieren sich an der Adressaten- und Lebensweltorientierung, der integrativen, wohnortnahen und effektiven Hilfe.

Ziele der Gewährung von flexiblen Erziehungshilfen richten sich vordergründig auf junge Menschen und ihre Familien, um deren:

- Lebenssituation durch notwendige und bedarfsgerechte Unterstützung zu verbessern,
- soziale Integration zu fördern, und in diesem Sinne insbesondere gemeinsam Lebensperspektiven zu entwickeln, Fremdun-

terbringung grundsätzlich zu vermeiden, die Verweildauer bei stationärer Unterbringung zu verkürzen,

- Selbsthilfekompetenz zu stärken,
- Eigeninitiative zu fördern,
- Möglichkeiten der Teilhabe und Gestaltung des eigenen Lebensumfeldes zu erweitern,
- Möglichkeiten einer eigenverantwortlichen Lebensführung zu fördern (vgl. Leitbild Flexible Erziehungshilfen).

1. Aufgaben des Stadtteilteams:

Das STT dient der Kooperation von Fachkräften der Träger der Hilfen zur Erziehung, des ASD und der Wirtschaftlichen Jugendhilfe im Sinne des § 36 SGB VIII. Das Stadtteilteam arbeitet fallspezifisch, es mobilisiert fallbezogene Ressourcen und es arbeitet fallunspezifisch.

1.1. fallspezifische Arbeit

Unter „fallspezifischer Arbeit“ sind Tätigkeiten zu verstehen, die sich direkt auf einen als „Fall“ identifizierten Menschen oder eine Gruppe beziehen. In der fallspezifischen Arbeit konzentrieren sich die Fachkräfte demnach auf den Einzelfall.

Die Beratung des STT's sind Bestandteil des Hilfeplanverfahrens, das zu einer passgenauen Hilfe führen soll. Im STT wird der Blick auf den Fall geöffnet, werden neue Lösungsideen vorgebracht und die Funktion einer Hilfe (selbst-) kritisch hinterfragt. Jedoch beschließt das STT keine Hilfe, sondern entwickelt lediglich Ideen. Entscheidungen bezüglich der Hilfestellung sind dem Kontraktgespräch mit den Betroffenen vorbehalten. Erst im Kontraktgespräch wird mit der Familie die tatsächlich zu leistende Hilfe erarbeitet und vertraglich festgelegt.

Die Hilfeplanung soll dabei folgende Grundsätze befolgen. Sie soll :

- Beziehungsabbrüche vermeiden;
- an Stärken und Ressourcen der Adressaten ansetzen;
- die Vorstellungen der Betroffenen in den Mittelpunkt stellen;
- die Regeleinrichtung der Sondereinrichtung vorziehen;
- die Ressourcen des Stadtteils für das Hilfe-setting mobilisieren;
- die Hilfen wohnortnah durchführen.

1.2. fallbezogene Ressourcenmobilisierung

Unter „fallbezogener Ressourcenmobilisierung“ sind Aktivitäten zu verstehen, die zwar vom bezuschussten Hilfeempfänger ausgehen, die aber darüber hinaus darauf gerichtet sind, außerhalb des identifizierten Falles für ihn nutzbare Ressourcen zu mobilisieren. Diese können Netzwerke darstellen, in die der betroffene

junge Mensch oder die Familie eingebunden ist. Es können aber auch Ressourcen außerhalb des eigenen Milieus der Adressaten sein.

1.3. fallunspezifische Arbeit

Das Ziel der fallunspezifischen Arbeit besteht darin, Ressourcen des Stadtteils für die Fallarbeit zu mobilisieren. Die Mobilisierung steht in einem mittelbaren Verhältnis zur Fallarbeit:

- Für Einzelfälle anvisierte oder bereits erschlossene Ressourcen werden dokumentiert und bleiben so für zukünftige Fallbesprechungen präsent.
- Anhand der Fallarbeit werden wiederkehrende Bedarfslücken zusammengetragen und in vorhandenen Stadtteilgremien thematisiert.

Die fallunspezifische Arbeit unterscheidet sich von der Stadtteilarbeit beziehungsweise von der Gemeinwesenarbeit. Die Stadtteilarbeit ist, anders als fallunspezifische Arbeit, auf das gesamte Leben im Stadtteil orientiert, unabhängig von speziellen Adressatengruppen oder Fallverwertungen. Die Zuständigkeit für die Ressourcen-Mobilisierung begründet anders als die Stadtteilarbeit keine Allzuständigkeit der Sozialarbeit. Sie bleibt trotz der sozial-räumlichen Öffnung mittelbar auf die Fallarbeit bezogen. Der Erfolg ihres fallunspezifischen Engagements wird sich letztlich in der einzelfallbezogenen Ressourcennutzung zeigen.

Die verschiedenen Konzepte sozialraumorientierter Arbeit unterscheiden sich in ihrer Funktion für die Sozialarbeit, nicht aber grundlegend in den konkret anstehenden Tätigkeiten (z.B. der Kontaktaufnahme und -pflege vor Ort). Auch die Ressourcenmobilisierung erfolgt auf verschiedenen Wegen, mit vielfältigen Gruppen und Methoden:

1. Die Angebote der ansässigen Vereine und Verbände, Kirchengemeinden oder Initiativen werden gesichtet und für die Ideensammlungen in den Fallbesprechungen – z.B. in einer Ressourcenkartei – verfügbar gehalten.
2. Es werden Kontakte zu Schlüsselpersonen aufgebaut und gepflegt, um die Recherchen nach konkret benötigten Ressourcen und deren Mobilisierung zu erleichtern.
3. Eine Grundlage der Ressourcenmobilisierung ist die aktive Präsenz in den Stadtteilgremien.
4. Die Regeleinrichtungen vor Ort werden durch kontinuierliche Kontakte als feste Kooperationspartner gewonnen und in die entwickelten Hilfesettings integriert.
5. Intern werden die eingehenden Informationen über den Stadtteil und die Bedarfe aus der Einzelfallarbeit regelmäßig und systematisch

- matisch abgestimmt.
- Um die eigene Arbeitsweise publik zu machen und Angebote zur Kooperation zu unterbreiten, führt das Stadtteilteam eigene Aktionen und Projekte durch. Diese Öffentlichkeitsarbeit soll den Nutzen der stadtteilorientierten, flexiblen Erziehungshilfe für das Gemeinwesen aufzeigen.

2. Anlässe zur Fallbesprechung:

- Der ASD bringt jeden Fall in das STT ein, insofern es sich voraussichtlich um Hilfen nach §§ 27 ff., 35a, 41 oder 42 KJHG handelt. Der ASD kann darüber hinaus Fälle einbringen, wenn er eine fachliche Unterstützung zur Ressourcensuche bezogen auf eingegangene Hilfeanfragen benötigt.
- Ist unverzügliches Handeln auf der Grundlage des KJHG notwendig, wird der Einzelfall in der nächsten Stadtteilteamberatung vorgestellt, beraten und entschieden.
- Bei Bedarf seitens der Mitglieder des Stadtteilteams kann ein Austausch über individuelle Anfragen von Stadtteilbewohnern an die Träger erfolgen.
- Laufende Fälle werden per verbindlich terminierter Wiedervorlage eingebracht. Eine Wiedervorlage erfolgt,
 - wenn eine grundsätzliche Veränderung der Hilfe notwendig erscheint oder sich ergeben hat;
 - wenn sich die Leistungserbringer mit dem Leistungsempfänger nicht über den Fortgang der Hilfe einig sind;
 - wenn die leistungserbringende Fachkraft eine Teamberatung wünscht;
 - wenn das STT nach einem festgelegten Modus entscheidet, den „Fall“ wiederholt zu besprechen. (im Stadtteilteam Beresinchen: nach erfolgter schriftlicher Information unter Federführung des ASD über ein bevorstehendes Hilfeplangespräch)

3. Mitglieder des Stadtteilteams und Beratungen des Stadtteilteams:

- Das Stadtteilteam setzt sich zusammen aus allen Mitarbeitern des ASD Teams, einem Mitarbeiter der Wirtschaftlichen Jugendhilfe und je mindestens einem Mitarbeiter der (zum Projektbeginn ansässigen) HzE-Träger des ASD-Gebietes sowie einem Mitarbeiter der Caritas-Beratungsstelle. (Namen der Mitarbeiter siehe Anlage 1)
- An den Hilfen zur Erziehung beteiligte bzw. andere kompetente Fachkräfte können in Absprache mit dem Stadtteilteam zur Fallpräsentation zur Beratung hinzugezogen werden.
- Hospitationen in den Stadtteilteamberatungen sind grundsätzlich nur den beteiligten

Trägervertretern auf Anfrage und nach Beschluss des Stadtteilteams möglich.

- Die Jugendhilfeplanerin nimmt in der Experimentierphase von vorerst einem Jahr als Beobachterin an den Teamsitzungen mit folgenden Funktionen teil: Qualitätskontrolle, Evaluation laufender Prozesse, Transfer nach außen.

4. Zuständigkeiten und organisatorische Festlegungen:

- Verantwortlich für die Teamkoordination ist der ASD. Dazu zählen:
 - Vorbereitung der Stadtteilteamberatung (Aufstellen der Tagesordnung, Auswahl der „Fälle“)
 - „Einbringen der Fälle“
 - Moderation der gesamten Stadtteilteamberatung
- Die Jugendhilfestation ist verantwortlich für die technisch-organisatorische Vorbereitung sowie für das Führen der Ressourcenkartei.
- Die AWO ist zuständig für das Anfertigen des Gesamtprotokolls, das ein handschriftliches Sofortprotokoll darstellt (Anlage 2).
- Das Ergebnis der Fallbesprechungen wird in Fallprotokollen dokumentiert, die in der jeweiligen Akte abgelegt werden. Das heißt, für jeden Fall wird ein separates Sofortprotokoll angefertigt, wobei der Protokollant für das Fallprotokoll vor jeder Fallbesprechung festgelegt wird (Anlagen 3a und Anlagen 3b). Im Gesamtprotokoll dagegen werden nur der Vorname des jungen Menschen bzw. der Anfangsbuchstabe der Familie notiert, um deren Anonymität zu sichern.
- Das Stadtteilteam trifft sich grundsätzlich einmal wöchentlich für drei Stunden.

5. Entscheidungen:

Das Stadtteilteam entscheidet grundsätzlich im Konsens.

Kommt im Stadtteilteam keine Einigung zustande, entscheidet der Regionalteamleiter nach einem Gespräch mit je einem Trägervertreter.

6. Fallunspezifische Arbeit:

- Ein Teil jeder STT-Sitzung ist für die fallunspezifische Arbeit des Teams reserviert.
- Die fallunspezifische Arbeit wird auf einem gesonderten Bogen dokumentiert (Anlage 4).
- Mit der fallunspezifischen Arbeit sollen personelle und materielle Eigenkräfte des Stadtteils gesichtet und für die Fallarbeit oder für die Prävention mobilisiert werden. Das STT führt dafür eine allen STT-Mitgliedern zugängliche Ressourcenkartei, die lau-

fend aktualisiert wird. Eine Ressourcenkartei wird für den Stadtteil Neuberesinchen und stadtteilübergreifend geführt.

4. Die Ressourcenmobilisierung erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen, wobei die ersten vier Punkte der folgenden Standards als verbindlich anzusehen sind:
 - a) Die Angebote der ansässigen Regeleinrichtungen, Vereine, Kirchengemeinden oder Initiativen werden gesichtet und für die Fallbesprechungen verfügbar gehalten. Es werden Kontakte zu Schlüsselpersonen angestrebt, aufgebaut und gepflegt, um die Recherchen nach Ressourcen zu erleichtern.
 - b) Ein Einstieg in die fallunspezifische Arbeit erfolgt über die aktive Präsenz in den Stadtteilgremien (insbesondere im Arbeitskreis „Jugend“ und in der Stadtteilkonferenz Neuberesinchen). Hier sollen Schlüsselpersonen kontaktiert werden und Informationen ausgetauscht werden.
 - c) Anhand der zurückliegenden fallspezifischen Arbeit listet die Jugendhilfeplanerin Kooperationsbedarfe auf. Auf Grundlage dieser Auflistung wird die weitere fallunspezifische Arbeit im STT für den Sozialraum geplant.
 - d) Zwischen den Mitgliedern des STT's werden die eingehenden Informationen über den Stadtteil und die Bedarfe aus der fallspezifischen Arbeit regelmäßig und systematisch abgeglichen.
 - e) Das STT führt eigene Aktionen durch. Diese Aktionen können z.B. sein:
 - die gemeinsame Teilnahme am Stadtteilstadtteilfest.
 - gemeinsam mit dem „Arbeitskreis Jugend-NB“ Organisation eines Kinderfestes und eines Sporttages für den Stadtteil Neuberesinchen
 - Organisation eines Schuljahresabschlussfestes
 - Organisation eines Sommercamps.Die Öffentlichkeitsarbeit soll den Nutzen der stadtteilorientierten, flexiblen Erziehungshilfe für das Gemeinwesen aufzeigen.
 - f) Beispielhafte Kooperationen mit sozialen Netzwerken werden für die anderen Teams dokumentiert.
 - g) Ein STT-Mitglied kann das STT auch mit Problemlagen konfrontieren, für die bisher keine passenden Ressourcen verfügbar schienen. Bei solchen Anfragen überlegt das STT, wer oder welche Partner – außerhalb oder in Ergänzung zu den Hilfen zur Erziehung – in Frage kämen.

6. Verbindlichkeit, Inkrafttreten und Änderung der Geschäftsordnung

1. Die Inhalte der Geschäftsordnung sind (neben den gesetzlichen Regelungen des SGB VIII z.B. § 36 - Hilfeplan, § 5 - Wunsch- und Wahlrecht) verbindliche Arbeitsgrundlage für das ASD- Team, die HzE-Träger des ASD-Gebietes und die Caritas.
2. Die Geschäftsordnung tritt am in Kraft.
3. Änderungen der Geschäftsordnung bedürfen der Schriftform sowie der Unterschrift der drei beteiligten Partner.

ASD, Jugendhilfestation, AWO, Caritas

Anmerkung: Die vorliegende Geschäftsordnung wurde in Anlehnung an die Stuttgarter Geschäftsordnung der HzE -Stadtteilteams erarbeitet. Die aufgeführten Anlagen liegen hier aus Platzgründen nicht vor.

Literatur

- ADER, S./ SCHRAPPER, Chr.: Entwicklungen in der Heimerziehung – Chancen neuer Präventionskonzepte. Expertise zum 7. Kinder- und Jugendbericht der Landesregierung NRW, Düsseldorf 2000
- ALISCH, M./ DANGSCHAT, J. S.: Die solidarische Stadt. Ursachen von Armut und Strategien für einen sozialen Ausgleich, Darmstadt 1993
- AMES, A./ BÜRGER, U.: Ursachen der unterschiedlichen Inanspruchnahme von Heimerziehung, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, Heft 12/1997, S. 373 – 379
- ARBEITSGEMEINSCHAFT FÜR JUGENDHILFE/
Deutscher Städtetag: Vorschläge zur Arbeit in sozialen Brennpunkten, Bonn 1977
- BOULET, J.-J./ KRAUSS, E.-J./ OELSCHLÄGEL, D.: Gemeinwesenarbeit. Eine Grundlegung, Bielefeld 1980
- BOURGETT, J./ PREUSSER, N./ VÖLKEL, R.: Jugendhilfe und kommunale Sozialplanung. Eine sozial-ökologische Studie, Weinheim und Basel 1978
- BRÜLL, H.-M./ ÖHLSCHLÄGER, R.(Hg.): Unternehmen Barmherzigkeit: Identität und Wandel sozialer Dienstleistungen. Rahmenbedingungen – Perspektiven – Praxisbeispiele, Baden-Baden 1996
- BUIHHAUPT, M.: Sozialräumliche Segregation in Hannover, Hannover 2001
- BUNDESMINISTERIUM für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit: 8. Jugendbericht. Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe, Bonn 1990
- BÜRGER, U.: Die Bedeutung sozialstruktureller Bedingungen für den Bedarf an Jugendhilfeleistungen – Forschungsergebnisse und fachpolitische Konsequenzen, in: Forum Erziehungshilfen, Heft 4/1998, S. 203-213
- BÜRGER, U.: Die Bedeutung Sozialstruktureller Bedingungen für den Bedarf an Jugendhilfeleistungen, in: Institut für soziale Arbeit 1999, S. 9ff.
- BÜRGER, U.: Die Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf die Hilfen zur Erziehung, in: NDV 11/2001, 358ff.
- CASPERS-SCHULTZE, P./ SCHENK, M.: Unveröffentlichte Konzeptpapiere zum Neunkircher Modell, Universität Trier, n.n.
- DELEROI, G./ MÜLLER, G.: Zur Kooperation des ASD Frankfurt (Oder) und der Jugendhilfestation Frankfurt-Neuberesinchen des Vereins „Flexible Jugendarbeit Frankfurt (Oder) e.V.“ In: Aktuelle Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfe des Vereins für Kommunalwissenschaft e.V. 27. Sozialarbeit im sozialen Raum. Dokumentation der Fachtagung vom 21. und 22. September 2000 in Berlin. Berlin 2001, S.142-156
- DIFU – Deutsches Institut für Urbanistik (Hg.): Soziale Stadt, Info Nr. 6, Berlin 2001
- FEST, C.: „Flexible Systeme der Hilfen zur Erziehung“, in: Jugendhilfe 34, 1996
- FINIS-SIEGLER, B.: Ökonomik Sozialer Arbeit, Freiburg 1997
- HÄUßERMANN, H.: Polarisierungstendenzen und Strategien städtischer Entwicklung. In: Stadt macht Zukunft – Neue Impulse für eine nachhaltige Infrastrukturpolitik (ILS 170), Dortmund 2001
- HÄUßERMANN, H.: Die Krise der „Sozialen Stadt“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament, B 10/11 2000, S. 13-21
- HINTE, W./ LITGES, G./ SPRINGER, W.: Vom Fall zum Feld, Berlin 1999
- HINTE, W.: Fallarbeit und Lebensweltgestaltung – Sozialraumbudgets statt Fallfinanzierung in: Institut für soziale Arbeit 1999, S. 8- 94
- INSTITUT FÜR LANDES- UND STADTENTWICKLUNGSFORSCHUNG NRW: Analyse der Umsetzung des integrierten Handlungsprogramms für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf, Dortmund 2000
- INSTITUT FÜR SOZIALE ARBEIT e.V. (Hg.) Soziale Indikatoren und Sozialraumbudgets in der Kinder- und Jugendhilfe, Soziale Praxis Heft 20, Münster 1999
- INSTITUT FÜR SOZIALE ARBEIT e.V. (Hg.): Im Dickicht der Städte – Soziale Arbeit und Stadtentwicklung, Soziale Arbeit Heft 22, Münster 2001
- JASPER, K.: Ressortübergreifendes Handlungsprogramm der Landesregierung Nordrhein-Westfalen „Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf“ und Bund-Länder-Programm „Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – die soziale Stadt“. In: DIFU (Hg.): Arbeitspapiere zum Programm Soziale Stadt – Dokumentation der Starterkonferenz. Band 4. S. 67-72, Berlin 2000
- JORDAN, E.: Ressourcensteuerung auf der Basis von Sozialstruktur- und Leistungsindikatoren, in: Institut für soziale Arbeit, Münster 1999, S. 62-72
- JUGENDSPEZIFISCHER SOZIALSTRUKTURINDEX von Hamburg, in: Freie und Hansestadt Hamburg/Behörde für Schule, Jugend und Berufsbildung/Amt für Jugend: Stichwort: Jugendhilfe in Hamburg, 2001, S. 5
- KEIM, R./ NEEF, R.: Ressourcen für das Leben im Problemquartier, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“) B 10-11/2000, S. 30-39
- KILB, R.: Jugendkriminalität und sozialer Raum, in: Sozialmagazin 1/2002, S.42-49.
- KOMMUNALE GEMEINSCHAFTSSTELLE FÜR VERWALTUNGSVEREINFACHUNG (KGSt) (Hg.): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe. Bericht 12/1998. Köln 1998
- KRÄTKE, S.: Stadt – Raum – Ökonomie. Basel 1995
- MASSKS – Ministerium für Arbeit und Soziales, Stadtentwicklung, Kultur und Sport NRW: Quergedacht – Selbstgemacht. Integrierte Handlungsansätze in Stadtteilen mit besonderem Erneuerungsbedarf. Düsseldorf 2000

- MEULEMANN, H./ WEISHAUPT, H.: Örtliche soziale Milieus als Kontext für Sozialisations- und Entwicklungsprozesse. In: Walter 1981, S. 69-94
- MÜLLER, C. W. (Hg.): Einführung in die soziale Arbeit, Weinheim und Basel 1985
- MÜLLER, C. W./ NIMMERMANN, P. (Hg.): Stadtplanung und Gemeinwesenarbeit, München 1973
- MÜLLER, J.: Mündliche Ausführungen zum Neunkircher Modell vor dem Kreisjugendhilfeausschuss am 12.11.97
- NEUHÖFER, M.: Überforderte Nachbarschaften. Eine Analyse von Siedlungen des sozialen Wohnungsbaus und die Wohnsituation von Migranten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament), B49/1998, S. 35-45
- PARK, R.E./ BURGERS, E.W./ MC KENZIE, R.D.: The City, Chicago 1925
- PLUTO, L. u.a.: Zauber der Zahlen und Zahlenzauber – Sozialindikatoren und Fremdunderbringung, in: Institut für soziale Arbeit 1999, S. 35 - 61
- POTHMANN, J.: Vorschlag zur Typisierung von Jugendämtern in Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Berichtswesens zu den Hilfen zur Erziehung, Dortmund (Manuskript) 2001
- SCHÄDEL, A.: Aktuelle Situation der Jugendgerichtshilfe – Möglichkeiten und Grenzen der Durchsetzung im Stadtteil, unveröffentl. Diplomarbeit im Studiengang Sozialpädagogik an der Universität Gesamthochschule Essen. Essen 1999
- SCHAFFER, K.: „Public Sector Managed Care for Children and Families“, In: Intensive Family Preservation Services National Network, Missouri 1997
- SELLE, K.: Phasen oder Stufen? Fortgesetzte Anmerkungen zum Wandel im Planungsverständnis. In: RaumPlanung 71, S. 240. Dortmund 1995
- SOZIALATLAS für die Kreisstadt Neunkirchen 1997
- STÄDTE-NETZWERK für Stadtteile mit besonderem Erneuerungsbedarf: Positionspapier 2001 – Raumorientierung der kommunalen Selbstverwaltung. Essen 2001
- STANKAT, M.: Wie kommt ein Jugendamt zu Sozialraumbudgets?, in: Institut für soziale Arbeit 1999, S. 73-81
- STATISTISCHE BERICHTE Kinder und Jugendhilfe Teil I: Erzieherische Hilfe, 1992-96
- STROHMEIER, K. P.: Sozialraumanalyse Gelsenkirchen. Bochum 2001
- THIERSCH, H.: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. Aufgaben der Praxis im sozialen Wandel, Weinheim und München, 1992
- VALENTINE, C.: Building a Better Children's Service System Using Managed Care, Bethesda, Maryland 1997

Teilnehmerliste 21./22. Januar 2002 Kommunenkonferenz in Berlin

Nr.	Nachname	Vorname	Institution	Strasse	Stadt	Telefon	Fax	email
1	Albani	Ute	Stadtverwaltung Glauchau	Markt 1	08371 Glauchau	03763-65423	03763-65250	stadtjugendpflege@glauchau.de
2	André	Ruth	Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern	Lindenspürstrasse 39	70176 Stuttgart	0711-6375443	0711-6375449	ruth.andre@lww-wh.de
3	Austermann	Klaus	ILS	Deutsche Str. 5	44339 Dortmund	0231-9051240		raif.zimmer-hegmann@ils.nrw.de
4	Becker	Dr.-Ing Heide	Deutsches Institut für Urbanistik	Str. des 17. Juni 112	10623 Berlin	030-39001298		h.becker@difu.de
5	Berg	Karin	Stadtverwaltung Zwickau	Werdauer Str. 62	08009 Zwickau	0375-835150	0375-835151	
6	Berg	Annette	Stadt Monheim am Rhein	Rathausplatz 10a	40788 Monheim	02173-951555	02173-25555	
7	Bestmann	Stefan	SB Praxisberatung und Training	Am Weihenhorst 4	10318 Berlin	030-6271501	030-6271501	info@stefan-bestmann.de
8	Böhme	Peter	Stadt Potsdam, FB Jugend, Soziales, Wohnen	Friedrich-Ebert-Str. 79/81	14461 Potsdam	0331-2893190	0331-2892253	
9	Diedrich	Ulla	Projekt Marssele	Helsingborger Str. 36	28719 Bremen	0421-6360651	0421-6365920	projekt.marssele@web.de
10	Engler	Jörn	Magistrat der Kreisstadt Eschwege	Obermarkt 22	37269 Eschwege	05651-304367	05651-304417	joermengler@web.de
11	Eißmann	Willy	Verband für sozio-kulturelle Arbeit Outreach	Axel-Springer-Str. 40/41	10969 Berlin	030-2539974	030-2539976	essmann@sozkult.de
12	Fischer	Horst	Stadt Siegen	Weidenauer Str. 211-213	57076 Siegen	0271-4042225	0271-4042717	h_fischer@siegen.de
13	Fröhlich	Peter	Amt für Jugend und Soziales	PF 1245	23952 Wismar	03841-2515003	03841-2515002	
14	Fussan	Kirstin	Senatsverwaltung Schule, Jugend und Sport	Beuthestr. 6-8	10117 Berlin	030-90265534	030-90265026	kirstin.fussan@sensjs.verwalt-berlin.de
15	Geng	Christiane	Bezirksamt Altona	Platz der Republik 1	22758 Hamburg	040-428112061	040-428112636	christiane.geng@altona.hamburg.de
16	Gothe	Andreas	Stadtjugendring So e.V.	Zum Ostertal 1	99706 Sondershausen	03632-58028	03632-666819	
17	Gottschalk	Dr. Ingo	Jugendamt der Landeshauptstadt Magdeburg	Kroatenwuhne 2	39116 Magdeburg	0391-5403104	0391-5403187	gottschalk@jga.magdeburg.de
18	Harms	Reinhart	Stadt Essen, Jugendamt	I. Hagen 26	45121 Essen	0201-8851207		
19	Herberg	Silke	Stadt Wuppertal	Platz der Republik 42	42107 Wuppertal	0202-2451970	0202-2451970	silke.herberg@web.de
20	Hermann-Hansen	Rainer	Amt für Kinder, Jugend und Familie Bonn	Bottlerplatz 1	53103 Bonn	0228-773126	0228-773125	rainer.hermann-hansen@bonn.de
21	Hoffmann	Dr. Ingeborg	SSG-Stadtteilbüro	Am Ring 11	06526 Sangerhausen	03464-278325	03464-278328	
22	Hofmann	Bärbel	Bürgerbüro	Leipziger Str. 3	09113 Chemnitz	0371-3350520	0371-3350520	
23	Höhmann	Dr. Marc	Stadt Köln, Stadtentwicklungsamt	Willy-Brandt-Platz 2	50679 Köln	0221-22124673	0221-22128493	marc.hoehmann@stadt-koeln.de
24	Illert	Annett	Bürgerbüro	Leipziger Str. 3	09113 Chemnitz	0371-3350520	0371-3350520	
25	Jastrzomski	Manfred	ADB	Mühlendamm 3	10178 Berlin	030-40040115		
26	Jordan	Erwin Dr.	ISA	Stuttstr. 20	48149 Münster	0251-8324028		erwin.jordan@t-online.de
27	Jungblut	Margarete	Stadtverwaltung Neuruppin	Karl-Liebkecht-Strasse 33-34	16816 Neuruppin	03391-355666	03391-355789	
28	Kerscher	Peter	Jugendamt Bremen	Grenzstr. 66	28217 Bremen	0421-3965931	0421-36179464	Peter-Kerscher@t-online.de
29	Kersten	Maren	Jugendamt Cottbus	Karl-Marx-Str. 67	03046 Cottbus	0355-6123573	0355-6123003	
30	Kiel	Roger	Stadt Dortmund Jugendamt	Ostwall 64	44122 Dortmund	0231-5022767	0231-5029960	rkiel@stadtdo.de
31	Kümmel	Volker	Jugendamt Neuenkirchen	Hospitalstr. 35-37	66608 St. Wendel	06851-93680	06851-9368238	
32	Lehner	Birgit	Landkreis Prignitz	Berlinerstr. 49	19348 Perleberg	03876-713250	03876-713240	
33	Lehnhoff-Schwarz	Irmgard	Stadtteilbüro Silhölfeane-Westend	Horst-Scheibert-Str. 2	35578 Wetzlar	06441-210943	06441-210945	stadtteilbuero.wetzlar@t-online.de

34	Lemmen	Diana	team2	Schwerinstr. 2	28217 Bremen	0421-3967032	0421-3808272	team2-bremen@t-online.de
35	Lubitz	Beate	Jugendamt Tempelhof-Schöneberg,Rathaus Friedenau	Breslauer Platz	10820 Berlin	030-75603497	030-75606105	lubitz@ba-temp.verwalt-berlin.de
36	Luig-Arlt	Helene	Stadtteilmanagement Flensburg-Neustadt	Schulgasse 10	24939 Flensburg	0461-851270	0461-851272	neustadtbuero@flensburg.de
37	Mai	Thomas	GISA	Hauptstr. 10	54316 Ollmuth	06588-3298		utmai@t-online.de
38	Möller	Detlef	Jugendamt Stadt Gladbeck	Hermannstr. 16	45964 Gladbeck	02040-992115	02043-991510	detlef.moeller@stadt-gladbeck.de
39	Neutsch	Andrea	Jugendamt Stralsund	PF 2145	18408 Stralsund	03831-254455	03831-254469	jugendamt-hast@t-online.de
40	Noa	Volker	Landratsamt Kyffhäuserkreis	Markt 8	99706 Sondershausen	03632-741619	03632-741753	
41	Petri	Friedhelm	Stadt Northeim	Scharnhorstplatz 1	37154 Northeim	05551-2610	05551-64387	forum-suedstadt@gmx.de
42	Pieper	Detlef						
43	Preuß	Ulrike	Jugendamt Kassel	Rathaus	34112 Kassel	0561-7875012	0561-7875057	
44	Prott	Dr. Roger	BA Neukölln Abt. Jugend	Karl-Marx-Str. 83	12040 Berlin	030-68092004	030-68093738	roger.prott@ba-nkn.verwalt-berlin.de
45	Pudelko	Barbara	Stadt Krefeld	Postfach 2740	47727 Krefeld	0215-863212	0215-863300	barbara.pudelko@krefeld.de
46	Richter	Hanka	Stadtverwaltung Dezernat IV	Logenstr. 8	15230 Frankfurt/Oder	0335-5525123	0335-552519	hanka.richter@frankfurt-oder.de
47	Rödenbeck	Eckhard	Stadt Lüneburg FBL Jugend und Soziales	Am Ochsenmarkt 4	21335 Lüneburg	04131-309318	04131-309505	eckhard.roedenbeck@stadt.lueneburg.de
48	Römisch	Klaus	GISA	Hospitalstr. 35-37	66608 St. Wendel	06851-93680	06891-9368238	
49	Sarsky	Thomas	Jugendamt Rosenheim	Reichenbachstr. 8	83022 Rosenheim	08031-361516	08031-362021	jugendamt@rosenheim.de
50	Sauermann	Frank	Amt für Kinder, Jugend und Familie	Schopenhauerstr. 4	06114 Halle	0345-2215661	0345-2215655	michael.laube@halle.de
51	Schäfer	Hanne	Stadtplanungsamt Darmstadt	Bessinger Str. 125	64295 Darmstadt	06151-133936	06151-133649	stadtplanungsamt@stadt.darmstadt.de
52	Schäfer	Marion	Stadt Nürnberg, Jugendamt	Dietzstr. 4	90443 Nürnberg	0911-2312813	0911-2313488	marion_schaefer@j.stadt.nuernberg.de
53	Schmidt	Elke	Jugendamt Rostock	Paulstr. 22	18055 Rostock	0381-3811074	0381-3811091	Hhro.jugendamt@t-online.de
54	Schoensee	Andreas	Ministerium für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales	Turmschanzerstr. 25	35114 Magdeburg	0391-5674054	0391-5674035	schoensee@ms.lsam-net.de
55	Schöps	Dagmar	Stadtverwaltung Halle (Saale)	Marktplatz 1	06108 Halle		0345-2214031	
56	Schultz	Michael						
57	Selbach	Bernhard	Landesjugendamt Rheinland	Hermann-Pünder-Str. 1	50663 Köln	0221-8096240	0221-82841346	b.selbach@ivr.de
58	Stankat	Manfred	Landkreis Segeberg	Resenbarg 11	24598 Boostedt	04551-951293		manfred.stankat@kreis-segeberg.de
59	Stegemann	Michael	Bezirksamt Pankow	Fröbelstr. 17	10405 Berlin	030-42402321	030-4242512	lk21@ba-przlbz.verwalt-berlin.de
60	Stolp	Anette	Amt für Jugend und Familie Chemnitz	Bahnhofstr. 53	09106 Chemnitz	0371-4885153	0371-4885192	
61	Teuber	Reinhard	Niedersächsisches Ministerium für Arbeit und Soziales	Schiffgraben 12	30159 Hannover	0511-1202955	0511-1203090	reinhard.teuber@mfas.niedersachsen.de
62	Thielebeule	Helmuth	Bezirksamt Mitte von Berlin	Karl-Marx-Allee 31	13341 Berlin	030-24703483		
63	Volk	Antonia						
64	von Woedtke	Frank	PEO Ebersbach	Sachsenstr. 36	02730 Ebersbach	03586-369743	03586-369744	woedtke@freenet.de
65	Wagner-Neisinger	Christoph	Amt für kommunale Jugendarbeit	Ostengasse 29	93047 Regensburg	0941-5071557	0941-5074559	wagner-neisinger.christoph@regensburg.de
66	Wallasch	Helga	Stadtteilmanagerin DKB	Marienstr. 46	08371 Glauchau	03763-501081		
67	Walter	Harald	Stadt Neubrandenburg	Postfach 110255	17042 Neubrandenburg	0395-5552260		