



**Denken, Handeln und
Entscheiden in Sozialräumen
statt**

**Hilfeverordnung in statisch-
linearen Systemen**

**Planungsüberlegungen
im Bereich der Jugendhilfe**

1. Der Ausgangspunkt

Die Jugendhilfe steckt in dem Dilemma, zwei Herren dienen zu sollen: Einerseits soll sie dazu beitragen, dass die Ausgabenseite der Kommunalen Haushalte gezügelt wird, andererseits hat sie die Pflicht, einen breit gefächerten Katalog von Unterstützungsleistungen zur Verfügung zu stellen.

Im Moment wird die Frage nach Qualität und Selbstverständnis der Jugendhilfe eher in den Hintergrund gedrängt und die Vergabe von Leistungen findet in der Regel über die reine Verteilung monetärer Mittel statt. Insofern ist die Jugendhilfe noch weit davon entfernt, aktiv in die Gestaltung von Lebenslagen einzugreifen und eine gleichrangige Stellung als Sozialisationsinstanz neben Schule und Familie einzunehmen.

Solange der Fall die zentrale Bezugsgröße der Jugendhilfe ist, enthält diese Logik immer das Signal an die Fachkräfte solange abzuwarten, bis der Mensch an Hand bestimmter Kriterien zu einem Fall geworden ist. "Wir helfen den Armen, aber wir warten damit bis sie arm sind." Diese wie selbstverständlich verfolgte Logik erschwert einen Innovationsprozess, der den sozialen Raum als zentrale Ordnungskategorie und Bezugsgröße zur Grundlage hat. Die derzeitige Struktur in der Jugendhilfe ist (auch geschuldet der Systematik des KJHG) einseitig Fall- und Individuumsbezogen. Dies bleibt nicht wirkungslos.

Die Dienste fördern in ihrer Struktur die Fachkräfte als Einzelkämpfer/innen, da fallbezogenes Arbeiten zum Prinzip erhoben wurde.

- Die Dienste erreichen die Menschen und ihre Probleme zum Teil gar nicht, zum Teil eher zufällig oder verspätet. Die Kluft zwischen der bürokratischen Verwaltung einerseits und der chaotischen Dynamik der Lebenswelten andererseits wird immer größer. Einzelne engagierte Beschäftigte schaffen gelegentlich den Spagat, aber die Struktur ist dazu nicht unterstützend.
- Die Strukturen sind schwerpunktmäßig gerichtet auf die "dunklen Seiten" der Menschen und führen somit eher zu einer Abhängigkeit als zur Verselbständigung. Man muss schon echte Probleme (Defizite) vorweisen können, wenn man Kontakt zum Jugendamt bekommen will.

Karikiert beschrieben bedeutet das: der ASD fungiert als Anlaufstelle für das kleine und große Elend. In den letzteren Fällen (also großes Elend) verschrieb der ASD einen Spezialisten, und falls dessen Arbeit nicht anschluss, war eben der nächste Spezialist dran. So klapperten einige Kinder mit der Zeit einen großen Teil des Maßnahmen-Pools ab, ohne dass ihnen eine für sie passende ganzheitliche Behandlung wiederfuhr. Nur manche hatten Glück und bei ihnen wirkte die Medizin.

Zusammenfassend kann das Arbeitsfeld der Jugendhilfe wie folgt beschrieben werden:

- ressortspezifisch
- problemverwaltend
- einzelfallorientiert

- versorgend
- standardisiert bürokratisches Handeln
- statisch lineares Handeln
- weitestgehende Reduktion der Lösungen auf den eigenen Zuständigkeitsbereich

2. Der Weg

Sollen kommunale soziale Arbeit und Sozialpolitik in naher Zukunft nicht zur bloßen Armutsverwaltung degenerieren, sind grundlegende Veränderungen notwendig. Es bedarf einer Reform des Leistungsrechts in Richtung einer Grundsicherung in allen Systemen der sozialen Sicherung (Arbeitslosen-, Rentenversicherung und Sozialhilfe) die nicht zuletzt auch zur Entlastung der Kommunalen Haushalte führen würde. Daneben müssen Veränderungen in Aufgaben, Struktur und Hilfeangeboten der kommunalen sozialen Dienste vorgenommen werden, die darauf abzielen, ganzheitliche Hilfeformen und (damit verbunden) eine Erhöhung der Leistungsqualität der Sozialen Dienste im Hinblick auf Problemangemessenheit und Wirksamkeit zu etablieren (vgl. Damkowski/Luckey 1993).

Die für eine Neuorganisation der Jugendhilfe notwendigen konzeptionellen und methodischen Orientierungen sind unumstritten und in der Fachwelt allseits bekannt: Lebenswelt bzw. Sozialraumbezug, Ganzheitlichkeit der Hilfen, Bürgernähe, Ressortübergreifender Ansatz, Unterstützung informeller Hilfesysteme usw. (vgl. dazu ausführlich Hinte 1999).

Solche Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich nicht als methodische Erweiterung sozialarbeiterischer Handlungsmöglichkeiten sehen, sondern sich vielmehr als übergreifendes, unterschiedliche Methoden integrierendes Handlungsprinzip verstehen. Es wird dabei versucht, soziale Problemlagen über individualistische oder methodische Einengungen hinaus präventiv zu bearbeiten, also am Besten gar nicht entstehen zu lassen, sowie sie auch nach ihrer Entstehung mit Blick auf den sozialräumlichen Kontext zu bearbeiten. Das bedeutet, dass der (sich nicht mehr als Helfer verstehende) Professionelle bemüht ist, bereits in einem Stadium Unterstützung zu leisten, in dem Menschen noch nicht auffällig und somit zu Klienten (Fällen) geworden sind, etwa im Vorfeld von Hilfeplanverfahren nach § 36 KJHG. Dies kann unter anderem geschehen durch die Stärkung von Nachbarschaften und informellen Netzen, sowie der materiellen und infrastrukturellen Bedingungen im Lebensumfeld. Für engagierte und fachlich innovativ agierende Fachkräfte erhöht sich hiermit der Spielraum für Interventionen erheblich. Eine zweifelsohne auch vorhandene, eher zögerliche fachliche Nachhut, wird sich erst Stück für Stück mit diesem neuen Arbeitsprinzip vertraut machen müssen.

Im Kern wird sich diese Neuorganisation in Richtung des sozialräumlichen Ansatzes viel an drei zentralen Elementen orientieren:

1. Einer gezielten Auswahl: Personal-Einstellungen, die sich an Grundhaltung fachlicher Kompetenz und modellkompatiblen Wertvorstellungen orientiert.
2. Einer systematischen Sozialisation: Gezielte Fortbildung, Supervision und Praxisberatung, und einen unterstützenden, anleitenden und orientierenden Führungsstil.

3. Einer diskursiv angelegten Erfolgsbeurteilung: Ein Methodenmix aus internem Qualitätsmanagement und externer Einschätzung durch Fachleute und Leistungsempfänger/innen unter punktueller Hinzuziehung quantitativer Daten der Sozialplanung.

Insbesondere durch eine verstärkte Integration sämtlicher Segmente der Jugendhilfe und einer konsequenten Orientierung auf den sozialen Raum lässt sich kommunale Gestaltungskraft entwickeln. Der Jugendhilfe stehen dazu zahlreiche, auch rechtlich abgesicherte Instrumente zur Verfügung. Eins davon sind die Hilfen zur Erziehung nach §§ 27ff KJHG, die auch ausdrücklich den Weg freigeben für innovative und unkonventionelle Hilfeformen. Dass all die bislang praktizierten Angebotsformen der Hilfen zur Erziehung keineswegs den Wünschen der "Kunden" entsprechen müssen, kann man aus dem Bereich der Freien Marktwirtschaft lernen. So erklärt etwa der frühere Ford- und VW-Manager Daniel Goeudevert, dass die Tatsache, dass man ein bestimmtes Auto verkauft, noch längst kein Beleg dafür ist, dass die Kund/innen ein solches Auto tatsächlich wünschen. Eher handelt es sich um eine Diktatur des Angebots, die überhaupt nichts mit dem zu tun haben muss, was die Abnehmer/innen tatsächlich wollen. Ähnliche Mechanismen wirken auf dem Markt der Hilfen zur Erziehung. Die Diktatur des Angebots bewirkt, dass man den Leuten einredet was sie brauchen (die soziale Arbeit lernt von VW!) und sich immer weniger danach richtet, was die Leute wollen. Die Profiteure der säuberlichen Abgrenzung der verschiedenen Hilfeformen sind wohl eher diejenigen, die in den Institutionen alles fein geordnet haben wollen, und andererseits diejenigen Fachkräfte, die ihre Arbeit über eine Spezialistenfachlichkeit definieren und daraus ihre Identität beziehen. Im Kontext der Sozialraumorientierung kommt es zwangsläufig zu einer Flexibilisierung der bestehenden Hilfeformen. Diese Flexibilisierung der erzieherischen Hilfen ist in der Fachwelt ein Knüller und in der institutionellen Praxis geradezu ein Wespennest, denn:

- die Fachkräfte müssen auf Seiten der Kommune präziser den Bedarf bestimmen, und das nicht an Hand eines Gesetzesparagraphen oder einer gerade vorgehaltenen Hilfeart, sondern an Hand dessen, was die Familie will, gleichsam einem Maßanzug. Und wenn die Familie Bedarf an einer Putzhilfe hat, dann ist dies der Bedarf und nicht Sozialpädagogische Familienhilfe.
- die Träger müssen in der Lage sein, umgehend ein (in der Regel personelles) Angebot vorzuhalten, das dem geäußerten Bedarf nachkommt.
- die Chimäre der fachlichen Kompetenz derer, die erzieherische Hilfen durchführen, muss relativiert werden. Die Unterstützung einer Familie durch die gerade arbeitslose Freundin, die für ein kleines Honorar morgens und abends kommt und den Haushalt regelt, ist erheblich kostengünstiger, kompetenter und lebensweltnäher als die Einrichtung einer Sozialpädagogischen Familienhilfe. Die finanzielle (und vielleicht auch kommunikative) Unterstützung einer im Stadtteil angesehenen Frau, die zwar häufig etwas lautstark und handfest, aber eben mit großem Herz und viel Engagement sich um Jugendliche kümmert, ist erheblich billiger als die Einleitung von drei erzieherischen Hilfen für Jugendliche, die täglich im Wohnzimmer dieser Frau sitzen. Dies erfordert unter anderem auch eine Neuorientierung der Arbeit der Freien Träger in diesem Bereich. Sinnvoll wäre es, wenn die Freien Träger sich in Absprache mit dem lokalen ASD niederschwellig in offenen Einrichtungen (ähnlich Ladenlokalen) ansiedeln und von dort Kontakte ins Milieu knüpfen. Dies entspräche wirklich dem Konzept der Sozialraumorientierung. Sozialraumorientierung meint nur bedingt, dass eine Einrichtung im sozialen Raum vorgehalten werden soll. Im Kern verweist sie darauf, dass man sich im Milieu auskennt und auf dieser Grundlage möglichst passgenaue Hilfen zuschneidert. (Man muss nicht nur die Fälle kennen, sondern vor al-

lem die Nachbarn). Dies bedeutet, dass das Jugendamt die Freien Träger anregen sollte, statt in Platzkapazitäten in Netzwerkorganisationen zu investieren, also in flexible, von Personen getragene Strukturen, die sich dem jeweiligen Bedarf des Kindes oder Jugendlichen anpassen und dazu die Ressourcen der Lebenswelt nutzen. Es geht dabei um die klassischen sozialen Netzwerke wie etwa Familie, Straßengemeinschaft, Clique, Nachbarschaft, Stadt-/Gemeindeteil, usw.. Die Kunst besteht darin, diese Kombination aus ehrenamtlichen Diensten, freiwilligem Engagement, professioneller Tätigkeit und privaten Dienstleistungen auszubalancieren und sie gleichsam auf den Punkt hin nutzbar zu machen. Zentrale, zu vernetzende institutionelle Bereiche sind dabei

- Pädagogische Einrichtungen (insbesondere die Schule)
- Qualifizierungsangebote
- Arbeitsplätze
- Vereine und Initiativen
- Öffentliche Ordnung (Polizei, Sozialplanung, etc.)

Es geht also darum, bedarfsgerecht und qualifiziert Hilfen in einem bestimmten Sozialraum zuverlässig zur Verfügung zu stellen. Dabei ist klar, dass durch eine entwickelte Hilfestruktur im sozialen Raum Fremdplazierungen nicht grundsätzlich vermieden werden können. Es wird auch weiterhin notwendig sein, in Einzelfällen Kinder und Jugendliche auch ortsfrem stationär unterzubringen.

Wesentliche Qualitätskriterien für fachlich hochwertige Hilfen zur Erziehung sind

- Lebensweltbezug: Die Hilfen sollen möglichst im sozialen Umfeld der Kinder und Jugendlichen angesiedelt sein, als von Einrichtungen erbracht werden, die über flexible Konstruktionen Bezugspersonen im Stadtteil oder Wohnquartier anbieten können (Quartiers-Management).
- Flexibilisierung: Die Säulen erzieherischer Hilfen gemäß § 28 - 35 KJHG dürfen künftig weder fachlich, noch über Kostenstellen die Gewährungspraxis der öffentlichen Träger prägen. Dies setzt voraus, dass die derzeit noch getrennten Haushaltsstellen zumindest wechselseitig deckungsfähig gemacht werden, oder besser noch, in einer Haushaltsstelle (§ 27) zusammengefasst werden. Zudem muss die Flexibilisierung in den Köpfen der Beschäftigten voranschreiten, damit sie in der Lage sind, gleichsam immer wieder neu eine entsprechende Hilfe zu erfinden und mit den Freien Trägern entsprechende Betreuungsarrangements zu entwickeln.
- Beziehung statt Maßnahme: Kernpunkt der Hilfe ist das Angebot einer Bezugsperson und nicht eine abstrakte Maßnahme, die nach halbwegs standardisierten Vorgaben abläuft. Es müssen also Personen vorgehalten werden, die nicht eine bestimmte Form der Hilfe zur Erziehung anbieten, sondern die sich in einem ungefähr definierten zeitlichen Umfang auf die jeweiligen Anspruchsberechtigten einlassen und jeweils situativ auf der Grundlage einer tragenden Beziehung Unterstützungsleistungen entwickeln.
Auch hier zeigt sich: Letztlich geht es um eine grundsätzlich andere Ausgestaltung der sozialen Arbeit in einem sozialen Raum, nicht bloß um eine andere Form der Hilfen zur Erziehung.

- Wirtschaftlichkeit: Angesichts der extremen Sparzwänge in der Kommune müssen die jeweils entwickelten Hilfen finanziell sauber kalkuliert und die Qualität seriös darstellbar sein. Sie müssen sich messen lassen an den relativ hohen Kosten einer stationären Unterbringung oder aufwendiger therapeutischer Interventionen. Die Finanzierungsmodelle für sozialraumorientierte Hilfen zur Erziehung müssen sich zu diesem Zweck konsequent wegbewegen von Pflegesätzen hin zu Sozialraumbudgets. Der Gesamtbereich der Hilfen zur Erziehung muss sich künftig, wenn er fachlich hochwertig arbeiten will, in drei Tätigkeitsfeldern bewegen.
 1. Fallspezifische Arbeit: Dies sind Tätigkeiten, die sich direkt und unmittelbar auf einen Fall beziehen. Dabei hat man vor dem Hintergrund eines einseitig individuumsbezogenen Verständnisses von Beratung und Therapie, den einzelnen Menschen, allenfalls die jeweilige Familie im Blick und versucht, über ein bestimmtes Spektrum an methodischen auf das Individuum oder die Familie bezogenen Interventionen, den Fall zu bearbeiten.
 2. Fallübergreifende Arbeit: Dies meint solche Tätigkeiten, durch die, durchaus mit Blick auf den Fall, also anlassbezogen, die Ressourcen des sozialen Raumes, etwa Nachbarschaft, Cliques etc., genutzt werden zur Unterstützung des jeweiligen Kindes oder der Familie. Also eine weniger beraterisch therapeutische Tätigkeit, als eher organisierende, koordinierende und vernetzende Funktionen (Case-Management).
 3. Fallunspezifische Arbeit: Tätigkeiten auf dieser Ebene sind nicht einem spezifischen Einzelfall zuzuordnen, sondern geschehen zu einem Zeitpunkt, da die Fachkräfte noch nicht absehen können, für welchen späteren Fall sie die jeweilige Ressource benötigen werden. Hierzu zählen insbesondere die Aneignung von Kenntnissen über den sozialen Raum, die Einbindung in das Netz der Fachkräfte im Wohnquartier, der Aufbau von Kontakten zu Institutionen außerhalb des sozialen Bereichs zu Vereinen, Bürgergruppen usw..

Die Arbeit der Jugendhilfe sollte also in Zukunft von folgenden Handlungsorientierungen bzw. Handlungsmustern geprägt sein:

- ressourübergreifend statt ressourpezifisch
- problemlösend statt problemverwaltend
- lebensweltorientiert statt einzelfallorientiert
- aktivierend statt versorgend
- projektorientiert/innovatives statt standardisiert/bürokratisches Handeln
- prozessorientiertes statt statisch/lineares Handeln
- Synergieeffekte bewusst kalkulierend statt Reduktion der Lösungen auf den eigenen Zuständigkeitsbereich

3. Das Ziel

Die Aktivierung von Betroffenen und der Aufbau alltagsstützender Problemlösungsstrukturen beinhalten die systematische Beteiligung der Sozialarbeiter/innen an der Alltagswirklichkeit der Bewohner/innen. Im Aufbau von Beziehungen zu Institutionen, Vereinen und informellen Gruppen im Stadtteil liegt ein weiterer Arbeitspunkt. Nur

die kontinuierliche Präsenz der Sozialarbeiter/innen im sozialen Raum und ihre Beteiligung an der Konstruktion der Wirklichkeit, an dem Entwurf und der Veränderung von Entfaltungsmöglichkeiten für die Bewohner/innen, schafft ein Netz von Informationen, Institutionskenntnissen und Beziehungen zu Bewohner/innen und potentiellen Kooperationspartner/innen im professionellen, wie im freiwilligen Bereich. Dieses Netz ist notwendige Grundlage, einer auf die Veränderung sozialräumlicher Strukturen und Prozesse zielenden Sozialarbeit. Darüber hinaus bilden diese Orientierungs- und Handlungsmuster gleichsam den Grundriss des Leitbildes einer modernen Dienstleistungsverwaltung. Ihr Angebot ist orientiert an den Bedürfnissen der Bürger/innen, ihren Themen und Alltagsstrukturen, unter Nutzung aller aktivierbaren öffentlichen und privaten Ressourcen, mit den entsprechenden, oft mehrdimensionalen Synergieeffekten.