

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines
Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin
(Masterarbeit)

**Organisationsentwicklung im Wandel:
Kritik und Weiterentwicklung einer Konzeption
zur Heimbetreuung**

Eingereicht bei:

Erstgutachter: Prof. Dr. Bernd Maelicke

Zweitgutachter: Prof. Dr. Jürgen Holdenrieder

von: Stefanie Hellmann
Birkenhof 3
14959 Trebbin
Matr.-Nr. 8122025

Berlin, den 28. Februar 2013

Inhaltsverzeichnis	Seite
Abbildungsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	5
1. Einleitung	6
1.1 Anlass, Problemstellung und Schwerpunkte	6
1.2 Verwendete Literatur	8
1.3 Zusammenfassung	9
1.4 Aufbau und Methodik der Arbeit	10
1.5 Formale Hinweise	11
2. Hauptteil	12
2.1 Konzeptionsentwicklung und Organisationswandel	12
2.1.1 Grundlagen der Konzeptionsentwicklung	14
2.1.2 Konzeption und Organisationsentwicklung	16
2.1.3 Innovations- und Veränderungsprozesse in der Sozialen Arbeit	18
2.2 Aktuelle Entwicklungen in der stationären Erziehungshilfe	22
2.2.1 Die Hypothese als Ausgangspunkt	22
2.2.2 Quantitative Entwicklungen: Ausgaben, Fallzahlen und Hilfen	23
2.2.3 Qualitative Entwicklungen der stationären Hilfen	26
2.2.4 Aktuelle Problematiken der stationären Hilfen	28
2.2.5 Zusammenfassung	35
2.3 Die Einrichtung: Das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog	37
2.3.1 Allgemeines zur Einrichtung	37
2.3.2 Zielsetzung, Angebote und Organisationsstruktur	39
2.3.3 Der ASB als Träger der Einrichtung	42
2.3.4 Sozialraumorientierung und Vernetzung	44
2.3.5 Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick	50

Inhaltsverzeichnis (Fortsetzung)	Seite
2.4 Die Konzeption des Kinder- und Jugendhauses	51
2.4.1 Grundgedanken und Leit motive der Erstellung	51
2.4.2 Fachliche Grundlagen der Konzeption	53
2.4.3 Bestandteile und Aufbau	56
2.4.4 Zusammenfassung	59
2.5 Kritik und Weiterentwicklung der Konzeption	60
2.5.1 Problemfelder und Kritik	60
2.5.2 Anspruch und Wirklichkeit	65
2.5.3 Weiterentwicklung und Organisationswandel	68
3. Schlussteil	72
3.1 Zusammenfassung	72
3.2 Schlussfolgerungen: Ein neues Modell?	74
3.3 Schlussbemerkung	79
Literaturverzeichnis	80
Tabellarischer Lebenslauf der Autorin	87
Erklärung	88

Abbildungsverzeichnis	Seite
Abb. 1: Thematischer Erarbeitungsprozess der vorliegenden Arbeit	9
Abb. 2: Diagramm zu Tabelle 2	23
Abb. 3: Fallzahlen der Hilfen Heimerziehung und sonstige betreute Wohnform (§ 34 SGB VIII) von 2007 bis 2011	24
Abb. 4: Fallzahlen Heimbetreuung, sonstige betreute Wohnform (§ 34 SGB VIII) jeweils am 31.12.	25
Abb. 5: Fallzahlen je Verweildauer in Monaten, Beendete stationäre Hilfen 2011	28
Abb. 6: Personal in der Heimerziehung im Gruppendienst am 31.12.2010	31
Abb. 7: Spannungsfeld der stationären Betreuung von Kindern und Jugendlichen	35
Abb. 8: Spannungsverhältnisse bei Veränderungsprozessen	36
Abb. 9: Ansicht des ASB Kinder- und Jugendhauses Jüterbog	38
Abb. 10: Organisationsstruktur des Kinder- und Jugendhauses	41
Abb. 11: Bei der Konzeptionsentwicklung verwendete Fachmaterialien des LJA Brandenburg	55
Abb. 12: Struktur der Gesamtkonzeption der Einrichtung	56
Abb. 13: Auszug Gesamtkonzeption	57
Abb. 14: Zusammenfassung des Entwicklungsprozesses	59
Abb. 15: Fallbeispiel für Anspruch und Wirklichkeit	67
Abb. 16: Modell der Mischfinanzierung des Sozialen Hilfemarktes	78

Tabellenverzeichnis	Seite
Tab. 1: Übersicht der Innovationsgrade	20
Tab. 2: Ausgaben und Einnahmen der öffentlichen Jugendhilfe für Hilfe zur Erziehung, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche, Hilfe für junge Volljährige und vorläufige Schutzmaßnahmen	23
Tab. 3: Art der Hilfen nach dem SGB VIII und deren Veränderung 2010 - 2011	24
Tab. 4: Angebotsbreite verschiedener Träger	46
Tab. 5: Übersicht der Teilkonzepte der Konzeption	58

1. Einleitung

1.1 Anlass, Problemstellung und Schwerpunkte

Als Einrichtungsleiterin eines Kinder- und Jugendhauses bin ich in besonderem Maße mit den Herausforderungen der schwierigen finanziellen und personellen Lage sowohl von öffentlichen als auch von freien Trägern konfrontiert. Die tägliche Auseinandersetzung mit den Unzulänglichkeiten bundes- oder landeseinheitlicher Vorgaben und Voraussetzungen zur stationären Betreuung Kinder und Jugendlicher in Deutschland erfordert die Umsetzung und Weiterentwicklung vieler Inhalte des Studienganges Sozialmanagement der ASH Berlin.

Im Sinne der Reflektion der eigenen Arbeit zum Zwecke der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Einrichtung strebe ich daher an, die von mir im Mai 2012 neu erstellte Gesamtkonzeption der Einrichtung kritisch zu hinterfragen und Teilaspekte im Sinne der Organisationsentwicklung erneut konstruktiv zu bearbeiten. Eine Auseinandersetzung mit geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen und Empfehlungen des zuständigen Landesjugendamtes (LJA) geht damit einher.

Ziel meiner Arbeit ist es, die Aspekte einer veränderten personellen und materiellen Ausstattung und die Umstände von anstehenden baulichen Veränderungen zu bewerten und in die zu ändernde Gesamtkonzeption einfließen zu lassen, nachdem Kritikpunkte identifiziert und unter den Stichworten Konzeptions- und Organisationsentwicklung bearbeitet wurden.

Um meine Argumentation schlüssig und logisch nachvollziehbar zu gestalten, formuliere ich im Folgenden eine Hypothese, die im weiteren Verlauf der Problembearbeitung gestützt oder später verworfen wird. Sie ist gleichzeitig das Leitmotiv für die kritische Betrachtung der Konzeption zur Heimbetreuung, die im Mittelpunkt meiner Arbeit steht. Der „rote Faden“ der vorliegenden Arbeit orientiert sich also an folgender Problemstellung, die insgesamt eine von mir beobachtete bzw. beobachtbare Hypothese darstellt:

Während die Anforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe komplexer geraten, werden die erforderlichen Qualifikationen und Umfänge des Fachpersonals regelmäßig und zunehmend gesenkt. Die Ein- und Umsetzung einer anspruchsvollen und ambitionierten Konzeption zur Heimbetreuung wird dadurch extrem schwierig bis unmöglich.

Ziel meiner Themenbearbeitung ist also, die aktuellen Entwicklungen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland und deren Auswirkungen auf die konzeptionelle Arbeit sowie den daraus folgenden Organisationswandel zu ergründen.

Dies ist demnach einen Top-Down-Prozess: Sich ändernde Bedingungen im Tätigkeitsfeld der sozialen Organisationen, gerade im Bereich der stationären Hilfen, verursachen bei den Trägern und deren Einrichtungen Unzulänglichkeiten in der Betreuung der Kinder und Jugendlichen. Letztlich „leidet“ das System der stationären Hilfen zur Erziehung unter diesem Prozess, wenn von Seiten der - hauptsächlich - freien Träger, aber auch der öffentlichen Hand, kein Umdenken und Prozessoptimierung erfolgt. Gerade was die Finanzierung flexibler Hilfen und des dazugehörenden Schlüsselpersonals angeht, sind die öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, Landesjugendämter und Jugendämter, in der Pflicht, für die Umstellung des Systems einzutreten und die Finanzierung sicherzustellen.

Ich bin von der Idee überzeugt, durch eine Analyse der sich ändernden Rahmenbedingungen konzeptionelle Grundlagen in Einrichtungen schaffen zu können, die ihrerseits wiederum Ausgangspunkte für einen Organisations- und Strukturwandel sind, und die öffentlichen Träger als Bedarfsträger der Einrichtungskonzeptionen verpflichten, ihrerseits die bundes-, landes-, und landkreisübergreifenden Voraussetzungen zu schaffen und vorhandene Möglichkeiten effektiv zu nutzen. Momentan hinkt nach meiner Bewertung die Entwicklung auf dem Anwendungsbereich der Hilfen den aktuellen Entwicklungen und der globalen, im Sinne von „bundesweiten“, Veränderung hinterher.

Um einen Praxisbezug zu schaffen, habe ich mir als weiteres Ziel gesetzt, die Konzeption, die ich als Leiterin des Kinder- und Jugendhauses bereits unter den o.g. Gesichtspunkten erstellt habe, weiterzuentwickeln und so die Einrichtung, in der ich leitend tätig bin, dem angesprochenen Organisationswandel gegenüber aufgeschlossen aufzustellen. Die zentrale Forschungsfrage wird also sein:

Wie können es stationäre Einrichtungen in Zukunft schaffen, sich den geänderten Rahmenbedingungen anzupassen und gleichzeitig ihren gesetzlichen Auftrag bestmöglich zu erfüllen; und wie kann eine Einrichtungskonzeption bei der Erreichung dieser Ziele Anteil haben?

Die Schwerpunkte meiner Arbeit werden dabei auf der Analyse der sich ändernden Rahmenbedingungen, der Darstellung der aktuellen Situation des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog sowie der Betrachtung bestehenden Konzeption liegen. Damit sollte es möglich werden, Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit auf Mikroebene (Heimbetrieb und regionale Vernetzungen) sowie die übergreifende Arbeit auf Makroebene (bundesweite Situation der stationären Erziehungshilfen) ziehen zu können.

1.2 Verwendete Literatur

Bei der verwendeten Literatur zu den bearbeiteten Themengebieten handelt es sich in erster Linie um Grundlagenliteratur zu den Themenschwerpunkten Kinder- und Jugendhilfe, Heimerziehung, Sozialmanagement, Konzeptions- und Systementwicklung, Organisationsentwicklung und -wandel und Problemlagen der Sozialen Arbeit.

Ähnliche Thematiken, abgegrenzt voneinander, wurden teilweise in der neueren und aktuellen Literatur bearbeitet, jedoch zumeist, ohne den Zusammenhang zwischen den bestehenden Problematiken und praktischen Lösungsansätzen auf Einrichtungs- oder Trägerebene herauszuarbeiten (vgl. z.B. Seithe 2012, Kapitel 3: „Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit“, S. 115-165).

Häufig befasst sich die einschlägige Literatur mit dem System der Sozialen Arbeit als Ganzem sowie mit dessen Wandel und Strukturreformen (z.B. Kortendieck 2009, S. 18), vor allem im Hinblick auf die Innovationen im Sozialbereich auf kommunaler Ebene im Rahmen des *New Public Management* (vgl. Fritze, Maelicke, Uebelhart 2011, S. 139; Horcher 2008, S. 717). Die Analyse der Auswirkungen dieser Reform auf den Bereich der Sozialen Arbeit, seine Methoden und Praktiken, sowie die resultierenden Innovationen auf diesen Gebieten, ist oft Teil der wissenschaftlichen Betrachtung (z.B. ebenda, Kapitel 2.2, S. 147-181).

Die Erarbeitung von wissenschaftlichen Modellen gehört dabei auch zum Literaturhorizont der vorliegenden Arbeit. So wurde beispielsweise das Social-Impact-Modell (SIM) betrachtet, das als Analyse-, Planungs-, und Steuerungsmodell sozialer Problemlösungen dienen soll (vgl. Uebelhart 2011, S. 275-282).

Weiterhin wurden neben einschlägigen Gesetzestexten und Durchführungsbestimmungen auch statistische Quellen von Bundes-, Landes- oder Landkreisebene verwendet, z.B. Berichte der statistischen Ämter der jeweiligen Verwaltungsebene, die aufgrund ihrer Vielfalt in der Auflistung zahlreicher Indikatoren und deren Zeitreihung aufschlussreiche Informationen zu quantitativen Zuständen in der Kinder- und Jugendhilfe lieferten.

Die verwendeten Gesetzestexte sind hauptsächlich das Sozialgesetzbuch, Achtes Buch (SGB VIII) und hier insbesondere der Bereich der Hilfe zur Erziehung (§§ 27 bis 41 SGB VIII), sowie benachbarte Bände der Sozialgesetzgebung.

Zur Analyse der aktuellen Gesetzes- und Weisungslage wurden des Weiteren Ausführungsbestimmungen, Weisungen, Leitlinien und Orientierungshilfen der öffentlichen Träger verwendet, die auch bei der Erstellung der Konzeption von grundlegender Wichtigkeit waren.

Zur Erläuterung oder Vertiefung bestimmter Fachzusammenhänge wurden Kompendien und Fachlexika verwendet, wie bspw. das Lexikon der Sozialwirtschaft (Maelicke 2008).

1.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend orientiert sich der Erarbeitungsprozess der vorliegenden Arbeit an folgendem Schema, das vor allem die Methodik und Herangehensweise bei der Bearbeitung des Themengebietes noch einmal verdeutlichen soll:

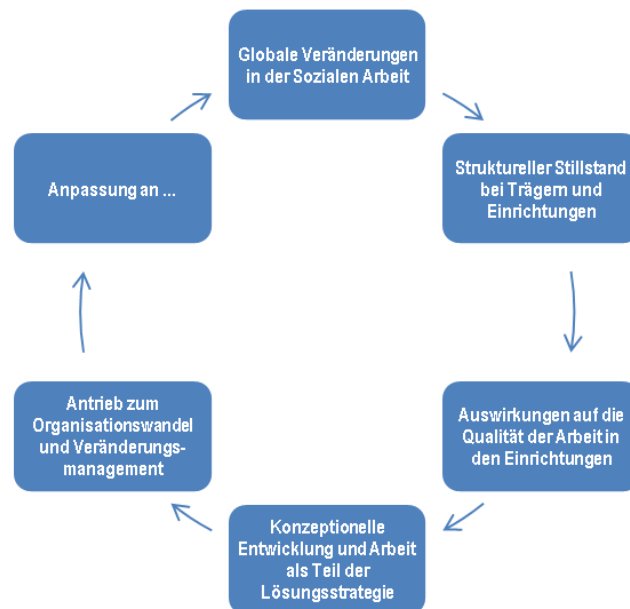


Abbildung 1:

Thematischer Erarbeitungsprozess der vorliegenden Arbeit (Eigene Darstellung)

Auf die Tatsache, dass ein Kreisprozess dargestellt ist, der eine fortlaufende Evaluation und systematischen Eingriff notwendig macht, wird im Laufe der Themenbearbeitung eingegangen.

Jedoch soll in dieser Arbeit keine soziologische Grundlagenarbeit betrieben werden. Vielmehr geht es um die Verbindung von Theorie und Praxis und die Verknüpfung des Innovationsmanagements durch Konzeptionsentwicklung auf Einrichtungsebene mit den Veränderungsprozessen in der Sozialwirtschaft auf Trägerebene. Zudem wird ein Ausblick darüber hinaus gewagt und versucht, ein neues Modell eines sozialen Marktwirtschaftssystems in der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland zu entwerfen. Dabei werden Ansätze für die Weiterentwicklung der *Neuen Steuerung* auf kommunaler Ebene gesucht und Fragen der Finanzierung unter visionären Gesichtspunkten erörtert. Was diese Arbeit nicht beabsichtigt, ist, ein neues Modell abschließend zu erschaffen bzw. aus mehreren Modellen der Vergangenheit zu fusionieren. Insofern sind hier die Grenzen der wissenschaftlichen Betrachtung der vorliegenden Master-Thesis zu sehen.

1.4 Aufbau und Methodik der Arbeit

Der Textteil der vorliegenden Arbeit ist klassisch dreigeteilt: Nach einer Einleitung folgt der Hauptteil und am Ende der Schlussteil.

Gemäß den veröffentlichten Standards für Hausarbeiten bzw. für Masterarbeiten der Master-Fernstudiengänge Sozialwirtschaft sowie Sozialmanagement der Paritätischen Bundesakademie wird in der Einleitung auf Begründung und Anlass der Arbeit eingegangen. Ziel ist es, den Leser über die Problemstellung, das Erkenntnisinteresse, die Fragestellungen und die Erkenntnisziele zu informieren.

Im Hauptteil wird neben der Darstellung der Methoden zur Klärung der beschriebenen Fragestellung auf die Ergebnisse von Untersuchungen und auf eine Diskussion zum Thema eingegangen. Der Hauptteil ist in der vorliegenden Arbeit in fünf thematische Blöcke untergliedert, die eine Erschließung der Fragestellungen vereinfachen sollen:

Im ersten Themenblock wird als Grundlage für die weitere Recherche und Vertiefung in der Arbeit auf die Konzeptionsentwicklung in der Sozialen Arbeit eingegangen. Es erfolgt eine Einführung des Lesers in die Grundzüge der Organisationstheorie in Verbindung mit Fragestellungen der Konzeptionserarbeitung und -auslegung und in aktuelle Entwicklungen auf diesem Gebiet, die für Verständnis und Erarbeitung der weiteren Bestandteile des Hauptteils von grundlegender Bedeutung ist. Es wird außerdem ein Zusammenhang zwischen regionalen Entwicklungen auf dem Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe und der erforderlichen konzeptionellen Arbeit in stationären Einrichtungen erarbeitet. Insofern orientiert sich diese Einführung an den Interessen des Gesamthemas und soll den Leser thematisch an die Grundproblematiken und Fragestellungen heranführen.

Der zweite Themenabschnitt behandelt aktuelle Entwicklungen in der stationären Kinder- und Jugendhilfe, und zwar auf Bundes- und Landesebene. Hier werden hauptsächlich quantitative und qualitative Entwicklungen und Problematiken der letzten Jahre im Entstehungsgebiet sozialer Problemlagen untersucht und hinsichtlich der Erforderlichkeit für Veränderungsprozesse bewertet.

Der dritte Themenblock beleuchtet die Einrichtung, das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog, als zentralen Bestandteil der Thematik. Für den Leser ist es wichtig, zu verstehen, um welche Art von Einrichtung es sich handelt, da die Gesamtkonzeption als Gegenstand der Analyse und Bewertung auch mit Art, Größe und Ausrichtung des Hauses zusammenhängt. So wird in mehreren Unterpunkten der Blick des Lesers für gegenwärtige, einrichtungsbezogene Problematiken geschärft. Dabei werden eine allgemeine Beschreibung des Hauses und der Trägersituation erfolgen, da sich die Einrichtung in Trägerschaft des Arbeiter-Samariter-Bundes (ASB) befindet.

Des Weiteren wird die Vernetzung und Sozialraumorientierung des Kinder- und Jugendhauses betrachtet, da dies ein wichtiges Indiz für die Positionierung der Einrichtung im lokalen bzw. regionalen Umfeld der sozialen Einrichtungen ist.

Abschließend finden eine Zusammenfassung, eine Bewertung der aktuellen Situation und ein Ausblick statt, da geplante Umbaumaßnahmen eine Anpassung bzw. Änderung der konzeptionellen Grundlagen nötig machen werden.

Im vierten Unterabschnitt des Hauptteils steht die Gesamtkonzeption selbst im Fokus der Aufmerksamkeit. Hier wird insbesondere darauf eingegangen, von welchen Grundannahmen und -gedanken die Konzeption in Inhalt und Argumentation ausgeht, welchen Aufbau sie hat und aus welchen Bestandteilen sie sich zusammensetzt.

Eine dezidierte, kritische Auseinandersetzung mit der Konzeption folgt im fünften und letzten thematischen Abschnitt des Hauptteils. Dabei geht es um das eigentliche Bestreben der vorliegenden Arbeit: Problemfelder der aktuellen pädagogischen und betreuerischen Arbeit in der Einrichtung sowie deren Erfassung und Bearbeitung in der Konzeption zu erkennen und selbstkritisch zu hinterfragen, die Konzeption in Ansätzen weiterzuentwickeln und letztlich Auswirkungen auf die weitere Arbeit in der Einrichtung zu benennen bzw. zu beschreiben. Die Fragestellung in diesem Teil der vorliegenden Arbeit lautet daher: Wie trägt die Weiterentwicklung einer bestehenden Konzeption zur Organisationsentwicklung bzw. zum Organisationswandel bei?

Im Schlussteil findet eine Zusammenfassung der Erkenntnisse und Ergebnisse statt. Auf Schlussfolgerungen folgen Empfehlungen für die weitere (wissenschaftliche) Begleitung und Bearbeitung des vorliegenden praktischen Themenfeldes, sowie eine Schlussbemerkung.

Der weitere Aufbau dieser Arbeit besteht aus den gebräuchlichen Verzeichnissen, wie Inhalts-, Abbildungs-, Tabellen- und Literaturverzeichnis, einem Anhang und weiteren, durch die o.g. Standards festgelegten, Bestandteilen.

1.5 Formale Hinweise

Wichtige Stichwörter, Textteile, die einer besonderen Hervorhebung bedürfen, oder Teilüberschriften, die nicht den Status einer gemäß Inhaltsverzeichnis nummerierten Abschnittsüberschrift haben, sind *kursiv* dargestellt.

Für die Umsetzung einer gendergerechten Sprache wird in der vorliegenden Arbeit hauptsächlich das sog. Binnen-I verwendet (z.B. SozialpädagogInnen).

Abkürzungen werden nur bei der ersten Verwendung im Text erklärt. Ein Abkürzungsverzeichnis entfällt daher.

2. Hauptteil

2.1 Konzeptionsentwicklung und Organisationswandel

Um sich dem methodischen Abschnitt der vorliegenden Arbeit auf systematische Art und Weise anzunähern, findet nach den einleitenden Abschnitten zum Anlass, zur Problemstellung und zur verwendeten Literatur der Arbeit sowie zu ihrem formalen Aufbau eine theoretisch-hermeneutische Auseinandersetzung mit den Themenbereichen der Konzeptionsentwicklung und des Organisationswandels statt. Vor dem Hintergrund der Anwendung auf die Soziale Arbeit bzw. sozialwirtschaftliche Organisationen werden all diese Begriffe erklärt und in einen Zusammenhang gesetzt werden. Im weiteren Verlauf der Darstellung wird auf die theoretischen Grundlagen der Konzeptionsentwicklung eingegangen und ihr möglicher Verdienst für die Erreichung einer Organisationsentwicklung beleuchtet. Als abschließendes Element dieses Kapitels werden Innovations- und Veränderungsprozesse der Sozialen Arbeit betrachtet werden und wie sie mit der Konzeptionsentwicklung und dem Organisationswandel in Einklang zu bringen sind.

Die Konzeption als materieller Bestandteil einer Beschreibung ist im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe oftmals Bestandteil von begründenden Unterlagen zur Beantragung einer Betriebserlaubnis beim örtlich zuständigen öffentlichen Träger, dem Jugendamt. In dieser Eigenschaft bietet sie die inhaltliche Ausgestaltung für die Leistungs-, Qualitäts-, und/oder Entgeltvereinbarungen, die zwischen freien und öffentlichen Trägern gemäß den Paragraphen 78a bis 78g SGB VIII getroffen werden (vgl. Grunwald, Steinbacher 2008, S. 598).

Als „ideeller“ Teil der grundlegenden Beschreibung eines Projektes, Programmes und vor allem einer Einrichtung kommt ihr jedoch eine weitaus größere Bedeutung zu, ist sie doch von enormer Wichtigkeit für alle Mitarbeiter, Prozesse und Gestaltungsmittel, die diese Einrichtung ausmachen (sollen). Insofern werden hier Rahmenbedingungen, pädagogische Inhalte und konkrete organisatorische Voraussetzungen beschrieben (vgl. ebenda).

Gemein ist beiden Varianten einer Konzeption, dass das Dokument selbst, in seinen Inhalten, aber auch in seiner Form, regelmäßig überprüft und ggf. überarbeitet wird (vgl. Martin 2005, S. 224-226), um in seiner Funktion als Grundlagendokument und Orientierungshilfe fortwährend Gültigkeit behalten, sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen und neue Tendenzen und Strömungen im Wirkungsgebiet der Konzeption berücksichtigen zu können.

Der Verweis auf Qualitätsentwicklungen in der Sozialen Arbeit ist ebenso Teil der neueren und aktuellen Diskussion: „Mit Hilfe von Konzepten kann sich Kinder- und Jugendarbeit den Anforderungen von Qualitätsdialogen mit ihren Trägern und Finanziers stellen.“ (Breede, von Spiegel, Sturzenhecker 2009, S. 34) Hier wird bereits auf den weiter unten im Text anzutreffenden Begriff und Umstand der Selbstdarstellung angespielt.

In der einschlägigen Literatur findet man immer wieder die Begriffe *Konzeption* und *Konzept* im Gleichklang nebeneinander (vgl. u.a. Deinet, Sturzenhecker 2001; Spiegel 2011; Schilling 2008; Michel-Schwartz 2009). Bei der Abgrenzung der Begriffe für den Gebrauch in dieser Arbeit orientiere ich mich daher an Schuster, die die beiden Begrifflichkeiten voneinander abgrenzt, indem sie das Konzept eher als die „(...) vorläufige und teilweise unbewusste Grundlage einer Einrichtung (...)“ sieht (Schuster 2004, S. 7) und den Begriff der Konzeption im Zusammenhang mit einem „(...) individuellen und differenzierten [Profil] einer Einrichtung (...)“ benutzt (ebenda).

Bei der Erklärung des Konzeptionsbegriffs indes differenzieren Grunwald und Steinbacher vier Bedeutungsebenen, in denen Konzeptionen in der Rolle als „(...) theoretische Entwürfe professionellen sozialpädagogischen oder ökonomischen Handelns, (...) allgemeine Grundsatzdokumente zu spezifischen Fragen, (...) verbindliche Selbstdarstellungen von großen Trägern der sozialen Arbeit oder von einzelnen sozialen Diensten und Einrichtungen (...) [und] (...) Entwürfe von zukünftig zu realisierenden Projekten oder Maßnahmen (...)“ gedeutet und beschrieben werden. (Grunwald, Steinbacher 2008, S. 597-600)

Der in der Konzeptionsentwicklung des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog verfolgte Ansatz bedient sich nach dieser Sichtweise quasi aller vier Deutungsebenen: Die Konzeption der Einrichtung beschreibt Grundsätze sozialpädagogischen Handelns, geht auf spezifische Fragen der Dienstgestaltung ein, beinhaltet Entwürfe zu zukünftigen Maßnahmen, insbesondere zur Attraktivitätssteigerung und Verbreiterung des Angebots, und dient als Gesamtwerk letztlich der verbindlichen Selbstdarstellung der Einrichtung gegenüber allen Außenstehenden. Im Kapitel 2.4 dieser Arbeit zur Analyse der Konzeption werden diese Ansätze später vertiefend an einzelnen Beispielen betrachtet.

Eine Verwendung des Begriffs der Konzeptionsentwicklung kann jedoch nicht ohne eine Zuordnung zu einer der vier o.g. Bedeutungsebenen gebraucht werden, um hinreichend genau den jeweiligen Sachverhalt wiederzugeben. Da mit der Konzeptionsentwicklung im Fall des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog beabsichtigt wurde, die Einrichtung in erster Linie auf einen Weg des professionellen sozialpädagogischen Handelns zu führen, ist die Konzeptionsentwicklung eher im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung zu betrachten, ähnlich der Art, wie beispielsweise Wöhrle diese Verkettung eingehend beschreibt (vgl. Wöhrle 2001).

2.1.1 Grundlagen der Konzeptionsentwicklung

Wie im vorigen Abschnitt bereits herausgearbeitet wurde, diente die Konzeptionsentwicklung des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog dazu, nach einer Periode des Stillstands auf diesem Gebiet eine mehr oder weniger umfangreiche Dokumentation der Prozesse und Methoden, der Zusammenhänge, Normen und Gegebenheiten in der und um die Einrichtung zu erstellen. Die Konzeptionsentwicklung hatte also einen prozessorientierten und einen ergebnis- oder zielorientierten Ansatz.

Der prozessorientierte Ansatz zielt darauf ab, bei der Entwicklung der Konzeption einen gemeinsamen Lernprozess aller beteiligten Akteure zu erreichen (vgl. Grunwald, Steinbacher 2008, S. 600). Des Weiteren unterteilen diese und andere Autoren den Prozess der Konzeptionsentwicklung in vier Phasen (adaptiert aus: Grunwald, Steinbacher 2007, S.136-138):

- *Vorbereitungsphase*: Bildung einer Projektgruppe, Vereinbarung von Zielen und klaren Meilensteinen
- *Erarbeitungsphase*: Sammlung der Ziele der fachlichen Arbeit und der methodischen Zugänge, Entstehung eines Grobentwurfs, Stärken-Schwächen-Analyse, Diskussion über anzustrebende Veränderungen, Kritische Reflexion der eigenen Arbeit
- *Phase der redaktionellen Erarbeitung*: Überarbeitung und Verfeinerung des Entwurfs inklusive aller wichtigen Bestandteile
- *Phase der Umsetzung der Konzeption*: Anwendung in der täglichen fachlichen Arbeit, Klärung der regelmäßigen Überarbeitung der Konzeption

Bei der Beschreibung der einzelnen Prozesse wird immer wieder Bezug darauf genommen, dass grundsätzlich mehrere Personen an der Erarbeitung der Konzeption beteiligt sein sollten. Dies wird schon in der ersten Phase mit der Bildung einer Projektgruppe deutlich und setzt sich in gemeinsamen Diskussionen und fachlichen Auseinandersetzungen fort, bis hin zu einer Delegation einzelner Erarbeitungsschritte an verschiedene Akteure (vgl. ebenda, S. 137). Bedenkt man die Komplexität eines solchen Prozesses, so ist diese Vorgehensweise der Arbeits- oder Aufgabenteilung grundsätzlich sinnvoll, wenn auch darauf geachtet werden muss, dass nicht durch unterschiedliche fachliche Voraussetzungen oder professionelle Auffassungen ungleiche Ansätze verfolgt werden. Letztlich darf nicht an einem Punkt A der Konzeption eine andere fachliche Auffassung vertreten werden, als an einem Punkt B. Eine sorgfältige Auswahl der Mitglieder des Projektteams ist also unumgänglich.

Bei der Erarbeitung der zu diskutierenden Konzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog lag die Hauptarbeit der beschriebenen ersten drei Phasen bei der Autorin, also der Einrichtungsleiterin, selbst. Wie bereits erwähnt, lag eine Konzeption aus dem Jahre 2005 vor. Bei der Erarbeitung des neuen Dokuments spielte diese aber eine eher untergeordnete Rolle, da in der Organisation wie auch in der Einrichtung in der Zwischenzeit wesentliche Veränderungen eingetreten waren, die eine Weiterverwendung bereits beschriebener Prozesse, Verfahren und Angebote größtenteils ausschlossen oder eine derart umfangreiche Überarbeitung notwendig machten, dass eine Integration in die neue Dokumentation einen komplett neuen Erarbeitungsprozess erforderten.

Das Fehlen einer Projektgruppe bei diesem Prozess war in erster Linie darauf zurückzuführen, dass die Erarbeitung der Konzeption nahezu zeitgleich mit dem Beginn der Arbeit als Einrichtungsleiterin begann und eine zügige Einbeziehung weiterer Mitarbeiter nicht möglich war. Eine Einbeziehung anderer Mitwirkender war demnach in allen Phasen der Konzeptionsentwicklung nahezu ausgeschlossen.

Nach Schwarz (vgl. Schwarz 1996, zitiert nach Grunwald, Steinbacher 2008, S. 599-600) sind die Ziele oder Funktionen von Konzeptionen untergliedert in:

- *Harmonisierung*: u.a. Erarbeitung gemeinsamer Positionen
- *Aktivierung*: u.a. Beteiligung der Organisationsmitglieder im Prozess der Konzeptionsentwicklung
- *Orientierung*: z.B. Vorliegen eines Fixpunktes für eine kriteriengeleitete Überprüfung von Entscheidungen und Verhaltensweisen
- *Information*: z.B. der internen und externen Stakeholder über Ziele und Inhalte der fachlichen Arbeit
- *Motivation*: der Mitarbeiter und Fachkräfte (haupt- und ehrenamtlich)

Bei der zu betrachtenden Konzeptionsentwicklung stand aufgrund der langandauernden Abwesenheit geeigneter Orientierungshilfen der Aspekt der Orientierung im Vordergrund. Ziel war es, Leitlinien und Grundsätze für die tägliche Arbeit festzulegen. Insofern ging damit eine Harmonisierung von Abläufen und Prozessen einher. Die Aktivierung im Sinne der Beteiligung konnte aufgrund der fehlenden Projektgruppe nicht realisiert werden, ebenso wie eine Information Außenstehender bisher aufgrund der fehlenden vierten Phase der Konzeptionsentwicklung (Umsetzung) nicht möglich war. Schon diese theoretische Einführung in die Thematik der Konzeptionsentwicklung zeigt also Problemfelder der praktischen und konzeptionellen Arbeit auf, denen Organisationen und Einrichtungen der Sozialen Arbeit häufig gegenüberstehen. Dazu später mehr im Kapitel 2.5 dieser Arbeit.

2.1.2 Konzeption und Organisationsentwicklung

Wie bereits im vorigen Teilabschnitt beschrieben, beinhaltet Konzeptionsentwicklung stets auch einen ergebnis- oder zielorientierten Aspekt. Das Ergebnis der Konzeptionsentwicklung ist also letztlich nicht nur das fertige Dokument, sondern auch die zu erfüllenden Zielstellungen, die damit zu erreichen sein sollen. Eine Konzeption kann, dieser Argumentation folgend, aber nur dann erfolgreich sein, wenn ihre Anwendung regelmäßig erfolgt und eine Reflexion und Überarbeitung in einem kontinuierlichen Prozess angewendet wird (vgl. Grunwald, Steinbacher 2008, S. 600). Durch die konsequente Verfolgung dieser Anwendungsstrategie kann eine Konzeption in erheblichem Umfang zur Entwicklung einer Organisation beitragen, da sie Rahmenbedingungen festlegt oder festschreibt und die fachlichen Zusammenhänge in einem Managementprozess vereinigt (vgl. Wöhrle 2001, S. 99-128). Hier wird zudem deutlich, dass am Ende des Konzeptionserarbeitungsprozesses die Aufgabe der Führung einer Organisation oder Einrichtung darin besteht, steuernd in die fachliche Arbeit einzugreifen und fortlaufende Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen. Organisationsentwicklung ist also neben der Erarbeitung fachlicher Grundlagen und Leitlinien insbesondere bei der Vermittlung von Zielen, Normen und Werten eine Führungsaufgabe. Gerade im Hinblick auf eine Qualitätsdebatte in der Sozialen Arbeit, bei der es u.a. zunehmend darum geht, gegenüber Trägern und Finanzgebern die eigene Arbeit mit festgelegten Methoden, Strukturen und Prozessen zu hinterlegen und damit zu legitimieren, ist eine schlüssige und durchdachte Konzeption für eine Einrichtung unerlässlich (vgl. Breede, Spiegel, Sturzenhecker 2009, S. 34-39). Organisationsentwicklung ist also auch eine Frage von Qualitätsentwicklung. Wie die genannten Autoren beschreiben, ist die „(...) konzeptionelle Klärung der Zielgruppen, Bedarfe, Ziele und Arbeitsweisen (...) eine wichtige Voraussetzung der kompetenten Teilnahme an kommunalen und landesweiten Qualitätsdialogen.“ (ebenda, S. 39)

Mit dem Themengebiet der Organisationsentwicklung selbst hat sich insbesondere Joachim Merchel befasst. Er beschreibt dieses grundsätzlich als Veränderungsfeld bzw. „Veränderungsmodus“ (Merchel 2005, S. 31) und versteht Organisationsentwicklung demnach als ganzheitlichen Prozess zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation. (vgl. ebenda, S. 31-36). Er greift außerdem die Unterscheidung in aktive und passive Organisationsentwicklung auf, also die Tatsache, dass Organisationen sich als Ganzes entwickeln *und* durch gesteuertes Eingreifen in Form von Impulsen für Veränderungen entwickelt werden (vgl. ebenda, S. 32).

Merchel beschreibt im weiteren Verlauf Abläufe und Methoden von Veränderungsprozessen in der Organisationsentwicklung und geht dabei in einer Unterteilung in verschiedene Phasen vor, die ähnlich Grunwalds und Steinbachers Unterteilung der Konzeptentwicklung sind (s. o.), und zwar von der Situations- und Problemanalyse über die Planung von Projekten der Organisationsentwicklung, dem Festlegen von Projektzielen und Realisieren der einzelnen Projektschritte, bis hin zur evaluierenden (und wiederholten, Anm. der Autorin) Bewertung der Maßnahmen (vgl. Merchel 2005, Abbildung 3.4, S. 58).

Es liegt also nahe, die Organisationsentwicklung als umfassenden positiven Veränderungsprozess einer Einrichtung in einer Konzeption arbeitstechnisch zu verarbeiten und auf leichter zu handhabende Praktiken und Leitlinien herunter zu brechen. Dieser Argumentationslinie folgen auch Breede, von Spiegel und Sturzenhecker in ihrer Auflistung der Argumente für Konzeptionsentwicklung (vgl. Breede, Spiegel, Sturzenhecker 2009, S. 34-50): Die Schaffung von Transparenz und Legitimität gehört ebenso dazu, wie die Partizipation, die die Erwartungen und Wünsche der Zielgruppen aufgreift. Ein wichtiger Aspekt der Konzeptions- und Organisationsentwicklung ist dabei der Teilbereich der Teamentwicklung, der bereits bei der Definition der Ziele der Konzeptionsentwicklung erwähnt wurde (s.o.) und von einer gemeinsamen „Planungs- und Handlungsplattform“ ausgeht (vgl. Breede, Spiegel, Sturzenhecker 2009, S. 45). Des Weiteren wird an dieser Stelle die Entwicklung von Professionalität erwähnt, ebenso wie die Ermöglichung von Innovation (vgl. ebenda, S. 46-48), um die es im nächsten Teilabschnitt gehen soll.

Doch abseits von aufrüttelnden Darstellungen theoretischer Erkenntnisse und deren Implementierung in der praktischen Alltagsarbeit zeichnet bspw. Wöhrle zunächst ein düsteres Feld der Organisationsentwicklung: Wie er beschreibt, tun sich soziale Einrichtungen generell schwer mit Organisationsentwicklung, die darauf ausgerichtet ist, nicht nur Missstände zu beheben und den fatalen Kreislauf der fehlgeleiteten Organisationskultur zu durchbrechen, sondern innovativ steuernd und zukunftsweisend in die Weiterentwicklung einer Organisation oder Einrichtung der Sozialen Arbeit einzugreifen (vgl. Wöhrle 2001, S. 104-105). Wie die Autorin vermutet, stehen sich sozialwirtschaftliche Unternehmen bei der Konzeptions- und insbesondere bei der Organisationsentwicklung oft selbst im Wege. Es bedarf dringend sach- und zielorientierter Ansätze, um dieses Manko zu beheben. Dass dies nicht ohne qualifizierte Mitarbeiter und angemessene Finanzierungslösungen erreicht werden kann, ist Teil der weiteren Diskussion. Im Folgenden geht es demnach darum, Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit und insbesondere in der stationären Erziehungshilfe, theoretisch zu untersuchen und später deren Anstoß über Konzeptionen zu verwirklichen.

2.1.3 Innovations- und Veränderungsprozesse in der Sozialen Arbeit

Die Veränderung der Heimerziehungspraxis als Komponente der Sozialen Arbeit wird im Folgenden genauer betrachtet werden. Dabei soll ein Fokus auf dem Innovations- und Veränderungsmanagement liegen, über das eine Steuerung der Organisationsentwicklung und -veränderung erfolgen kann. Bisherige bedeutende Veränderungen in der Heimerziehungspraxis, die den traditionellen Anstaltscharakter in der Heimerziehung und -unterbringung weitgehend aufgehoben haben, waren vor allem (vgl. Schleiffer 2009, S. 72-73, zitiert nach Wolf 1995):

- *Dezentralisierung*: Aufhebung oder Beseitigung der Anstaltserziehung sowie räumliche oder geografische Dislozierung von eigenständigen Gruppen, z.B. Jugendwohngruppen
- *Entinstitutionalisierung*: Trennung von Funktionsbereichen zur Aufhebung der arbeitsteiliger Organisationen
- *Entspezialisierung*: z.B. durch Abschaffung gruppenergänzender Dienste, auch Aufhebung der Spezialisierung auf bestimmte Gruppen von Kindern und Jugendlichen, dadurch insgesamt Angebotsverbreiterung und effektivere Personaleinteilung
- *Regionalisierung*: wohnortnahe Unterbringung der Kinder und Jugendlichen als Gegensatz zur Herausnahme aus dem gewohnten Umfeld
- *Professionalisierung*: z.B. durch Steigerung der Anforderungen an die pädagogischen Fachkräfte durch eingeleitete und andauernde Veränderungsprozesse
- *Individualisierung*: Entwicklung individueller Betreuungsmaßnahmen, die auf den jeweiligen Hilfeempfänger und die vorliegende Situation zugeschnitten sind

Insbesondere die Veränderungen auf den Gebieten der Entspezialisierung und Individualisierung wirken bis heute und werden nach Meinung der Autorin auch in Zukunft gewichtige Bedeutung haben. Für Entspezialisierung spricht vor allem der Faktor Kostendruck, wie auch Schnurr (vgl. Schnurr 2005, S. 127-129) beschreibt. Einige Fachleute der öffentlichen Träger, so die Erfahrung der Autorin, vertreten bereits heute die Auffassung, dass es die sog. Regelgruppen in stationären Einrichtungen der Erziehungshilfe in Zukunft wohl kaum mehr geben wird. Vielmehr wird darauf hin gearbeitet, umfassende und vielschichtige Maßnahmen grundsätzlich mit Einsetzen der stationären Hilfe anzubieten. Entspezialisierung kann dazu beitragen, diese Entwicklungen zu unterstützen (vgl. auch Heidemann, Greving 2011, S. 97).

Offensichtlich wurde also auf Seiten der öffentlichen Träger erkannt, dass das lange „Ausprobieren“ der ambulanten Hilfen auf lange Sicht kostenintensiver ist, als zusammen mit stationärer Unterbringung auch therapeutische Angebote innerhalb der Regelleistungen zu machen. Mögen die Investitionen zunächst höher ausfallen, so würde sich bei einer langfristigen Betrachtungsweise durch Nachhaltigkeitseffekte der Kostenfaktor reduzieren, was ein nicht zu vernachlässigender, wenn nicht gar der wichtigste, Ansatzpunkt für die öffentlichen Träger ist. Spekuliert wird demnach, dass durch „konzertierte“ Aktionen im Verbund der stationären Hilfen zur Erziehung erreicht würde, dass erstens Hilfen kürzere Anwendungsdauern hätten, und zweitens die „Rückfallquote“ von rückgeführten Kindern und Jugendlichen abnehmen würde. Demnach würde sich die Gesamtzahl der Hilfen, also bezogen auf die jährlichen Fallzahlen, auf lange Sicht reduzieren und somit zur Kostenreduzierung beitragen. Modernisierungsstrategien im öffentlichen Sektor befassen sich demnach vor allem mit neuen Elementen zur Kostensenkung im Ausgabenbereich (vgl. Hensen 2006, S. 27). Da dürfte eine Pressemitteilung wie die des Statistischen Bundesamtes (2013), die von einer Kostensteigerung von bundesweit 4,3 Prozent im Bereich der Hilfen zur Erziehung spricht, Wasser auf die Mühlen der Befürworter von Entspezialisierung und Verbreiterung der Angebotspalette in der Kinder- und Jugendhilfe sein. Damit einher geht der Trend der Individualisierung. Es wird in Zukunft darum gehen, maßgeschneiderte und individuelle Lösungen als Gesamtpaket, möglichst aus einer Hand, anzubieten, das auf die speziellen Bedarfe und Situationen der Kinder und Jugendlichen angepasst ist. Dies bedeutet aber auch, dass eine weitere Flexibilisierung auf Seiten der öffentlichen Kostenträger vonnöten ist, wenn nicht sogar eine Co-Finanzierung verschiedener Kostenträger in Frage käme - ein Entwurf, der im Kapitel 2.5 der vorliegenden Arbeit kurz umrissen werden wird (vgl. auch Heidemann, Greving 2011, S. 98).

Was aber sind nun Innovationsprozesse in der Heimerziehung? Wie werden sie charakterisiert, wie gesteuert? Maelicke bspw. stellt den Prozesscharakter eines Innovationsmanagements heraus, von der Ideenfindung über die Entwicklung bis hin zur Erprobung und Markteinführung (vgl. Maelicke 2008, S. 502), was wiederum den Phasen der Konzeptentwicklung, wie oben beschrieben, gleichen würde. Grundsätzlich bezeichnet Innovation eine Neuerung bzw. eine Veränderung, die eine Verbesserung mit sich bringt (vgl. Wendt 2005). Bei den Aspekten der Konzeptentwicklung wurde Innovationspotential und -bereitschaft bereits erwähnt und deren Wichtigkeit in der Sozialen Arbeit hervorgehoben. Hier geht es insbesondere darum, „(...) auf neue Herausforderungen konstruktiv reagieren zu können (...)“ (Breede, Spiegel, Sturzenhecker 2009, S. 48). Auch enthalten ist der Verweis auf sinkende Qualität bei fehlender Innovationsbereitschaft (vgl. ebenda).

Besonders ausführlich gehen Kessler und Ruoss auf die Innovationen im Sozialbereich ein (vgl. Kessler, Ruoss 2011, S. 147-181). Sie greifen zunächst die fünf Innovationsgrade auf, die bereits früher durch andere Autoren (ebenda, S. 151) unterschieden wurden:

- *„Radikale Innovation:* Neue Dienstleistungen werden neuen Ziel- oder Kundengruppen angeboten.
- *Evolutionäre Innovation:* Neue Dienstleistungen werden bestehenden Ziel- oder Kundengruppen angeboten.
- *Expansive Innovation:* Bestehende Dienstleistungen werden neuen Ziel- oder Kundengruppen angeboten.
- *Inkrementelle Innovation:* Verbesserte Dienstleistungen werden bestehenden Ziel- oder Kundengruppen angeboten.
- *Expansive inkrementelle Innovation:* Verbesserte Dienstleistungen werden neuen Ziel- oder Kundengruppen angeboten.“

Die so beschriebenen Innovationsgrade gehen also grundsätzlich von einem Marktgeschehen aus, bei dem es um Angebote an die - und im logischen Schluss - indirekt auch um die Nachfrage durch die Kunden geht. Dabei stehen die Dienstleistungen, gleich welcher Art, und die Ziel- oder Kundengruppen stets im Mittelpunkt des Innovationsgeschehens, und weniger die Erneuerung oder Verbesserung von Prozessen und Abläufen. Zusammengefasst und grafisch dargestellt bietet sich ein besserer Überblick, gerade was die Ausmaße oder die Dimensionen der jeweiligen Innovationsgrade betrifft:

	Zielgruppen	Bestehende	Neue
Dienstleistungen			
Bestehende		Keine Innovation	Expansiv
Verbesserte		Inkrementell	Expansiv-inkrementell
Neue		Evolutionär	Radikal

Tabelle 1:

Übersicht der Innovationsgrade (nach Kessler, Ruoss 2011, S. 151, Tabelle eigene Darstellung)

Übertragen auf die konzeptionelle Arbeit und damit den zu erreichenden Innovationsgrad im Kinder- und Jugendhaus Jüterbog ist nach sorgfältiger Abwägung am ehesten von einer inkrementellen Innovation auszugehen, das heißt, dass verbesserte Dienstleistungen (also bspw. Hilfen) einer bestehenden Zielgruppe angeboten werden.

Das unveränderte Bestehen der Zielgruppe ist in diesem Falle auch durch ausgedehnte Innovation kaum realisierbar, handelt es sich doch um per Gesetz (SGB VIII) festgelegte Zielgruppen, die nicht beliebig erweiterbar sind. Greift man jedoch als Einzelaspekt die Tatsache heraus, dass man innerhalb dieser definierten Zielgruppe Unterscheidungen treffen kann (z.B. für die Hilfe für junge Volljährige nur die entsprechende Zielgruppe der 18-21jährigen), so kann man auch von neuen Zielgruppen sprechen, wenn Hilfen für diese im bisherigen Einrichtungskonzept nicht berücksichtigt oder vorgesehen waren - dies wäre dann als u.U. sogar als radikale Innovation zu sehen. Wie auch immer man Dienstleistungen und Zielgruppen in diesem Kontext unterscheidet, bleibt festzuhalten, dass, wie Kessler und Ruoss ebenfalls beschreiben, die Grenzen dabei durchaus fließend sein können (vgl. Kessler, Ruoss 2011, S. 152), nämlich dann, wenn bspw. in einem Innovationsprozess sowohl neue als auch verbesserte Dienstleistungen angeboten werden.

Weiterhin wird die Notwendigkeit von Innovationen aufgezeigt (vgl. ebenda, S. 154-157) und gleichzeitig auf das „(...) Spannungsfeld zwischen Erneuerung und Tradition (...)“ (ebenda, S. 155) verwiesen, auf das bereits im Kapitel 2.2 dieser Arbeit eingegangen wurde, wenn auch im Kontext der alltäglichen Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Gerade in diesem Bereich stehen die Verantwortlichen oft auf der Seite der Tradition, weil dies in aller Regel die Seite der öffentlichen Träger ist, die bekanntermaßen wenig innovationsfreudig eingestellt sind. Kessler und Ruoss beschreiben dies als „Risikoaversion“, die Taktik, keinen Fehler zu begehen (vgl. ebenda, S. 156).

Mangelnde Innovationsfreude entsteht aber auch durch weitere Faktoren wie z.B. durch fehlenden Innovationsdruck als Unternehmen, das nicht zwingend auf dem Markt bestehen muss bzw. wenig Motivation, zur Erfolgssteigerung als Organisation überhaupt besser zu werden (vgl. Maelicke 2009, S. 809). Und auch an dieser Stelle werden diverse Widerstände auf der Ebene der Organisationsführung erwähnt, wie z.B. der Widerstand gegen Veränderungen einer untergeordneten Ebene, die zu ungewollten oder unerwarteten Veränderungen in der Leitungsebene führen würden. (vgl. ebenda, S. 810).

Da es aber in der Sozialen Arbeit und damit auch in der stationären Heimerziehung darum gehen muss, gesellschaftliche Problemlagen aufzugreifen und an ihrer Beeinflussung und Bewältigung mitzuwirken, ist oft nur ein schlüssiges und ausgereiftes Innovationsmanagement hilfreich, das durch das Mittel einer Einrichtungskonzeption verbreitet und gefestigt werden kann. Dabei ist die Prozesshaftigkeit dieses Vorgangs wichtig - es geht weniger um das Ergebnis, sondern darum, Einrichtung und Personal weiterzuentwickeln und für die Zukunft nachhaltig zu gestalten (vgl. auch Kessler, Ruoss 2011, S. 178-179, sowie Maelicke 2009, S. 793).

2.2 Aktuelle Entwicklungen in der stationären Erziehungshilfe

2.2.1 Die Hypothese als Ausgangspunkt

Im Beispiel der Konzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog, die im weiteren Verlauf noch eingehender vorgestellt wird, wurde auch eine Betrachtung der Gesamtsituation im Bereich der erzieherischen Hilfen im Umkreis der Einrichtung und im Zuständigkeitsbereich von örtlichem Jugendamt, Landesjugendamt und teils Bundesebene vorgenommen. Das Ziel dieser Bewertung war, die konzeptionelle Arbeit von Beginn an auf die vorherrschenden Bedingungen auszurichten bzw. aktuelle Strömungen und Entwicklungen in die Konzeptionsentwicklung einfließen zu lassen. Dazu war es auch notwendig, die bisherigen, bestehenden (Teil-)Konzeptionen zu analysieren und auszuwerten. Am Ende dieses Prozesses stand die bereits in der Einleitung erwähnte Hypothese, die begründender Sachverhalt und Leitlinie für die konzeptionelle Arbeit wurde und nach wie vor ist. Anhand dieser Vorgehensweise ist stringent nachvollziehbar, wie die Betrachtung und Analyse von regionalen und überregionalen Gegebenheiten auf dem jeweiligen Fachgebiet zu einem Grundlagendokument für die professionelle Durchführungen von Diensten und Hilfen in der stationären Einrichtung des Kinder- und Jugendhauses geführt haben. Anhand von markanten Statistiken soll im Folgenden erläutert werden, welche der o.g. Gegebenheiten Auswirkungen auf die Konzeptionserstellung hatten. Um aber die Hypothese aus der Einleitung zu erklären, müssen auch deren Formulierungen und Zusammenhänge inhaltlich erläutert werden:

Während die Anforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe komplexer geraten, werden die erforderlichen Qualifikationen und Umfänge des Fachpersonals regelmäßig und zunehmend gesenkt. Die Ein- und Umsetzung einer anspruchsvollen und ambitionierten Konzeption zur Heimbetreuung wird dadurch extrem schwierig bis unmöglich.

Unter Anforderungen, die in den folgenden Unterkapiteln näher betrachtet werden, verstehen sich in diesem Zusammenhang:

- die rational festgelegten Anforderungen der (Landes-)Jugendämter für Standards und Arbeitsverfahren in der Kinder- und Jugendhilfe als ihr qualitatives Merkmal, und
- die stetig steigenden quantitativen Anforderungen an die Leistungserbringer der Kinder- und Jugendhilfe, die in den letzten Jahren sowohl steigende Fallzahlen als auch größere Ausmaße angenommen haben.

2.2.2 Quantitative Entwicklungen: Ausgaben, Fallzahlen und Hilfen

Die quantitativen Anstiege der letzten Jahre lassen sich sehr gut an den amtlichen Quellen des Statistischen Bundesamtes nachweisen, z.B. an den Ausgaben für öffentliche Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland: In den Jahren 2001 bis 2010 war bei den Ausgaben für

- Hilfe zur Erziehung,
- Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche,
- Hilfe für junge Volljährige, und
- vorläufige Schutzmaßnahmen,

also für die Bereiche, die das professionelle Arbeitsgebiet des Kinder- und Jugendhauses widerspiegeln, ein Anstieg von über 46 Prozent zu verzeichnen (vgl. Tabelle 1).

Jahr	Ausgaben in 1000 Euro
2001	5.124.549
2002	5.476.958
2003	5.636.946
2004	5.634.389
2005	5.668.067
2006	5.650.389
2007	5.911.269
2008	6.406.879
2009	7.104.488
2010	7.512.224

Tabelle 2:

Ausgaben und Einnahmen der öffentlichen Jugendhilfe für Hilfe zur Erziehung, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche, Hilfe für junge Volljährige und vorläufige Schutzmaßnahmen (Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012)

In ein Diagramm übertragen, ergeben diese Zahlen folgendes, sehr plastisches Bild:

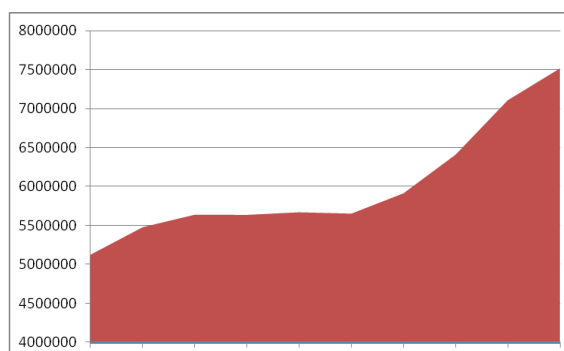


Abbildung 2:

Diagramm zu Tabelle 2 (Eigene Darstellung)

Dies ist zwar auch den allgemeinen Kostensteigerungen (vgl. z.B. Institut für soziale Arbeit 2011, S. 82; Seithe 2012, S. 143) geschuldet, dennoch sprechen auch bei den Fallzahlen die Statistiken eine deutliche Sprache: Während die Fallzahlen der stationären Hilfen zur Erziehung gemäß § 34 Sozialgesetzbuch (SGB) VIII ab 1995 leicht rückläufig waren, so stiegen sie ab 2007 markant an, und zwar von 52.793 auf 65.367 in 2011. Dies ist ein Anstieg von etwa 23,8 Prozent.

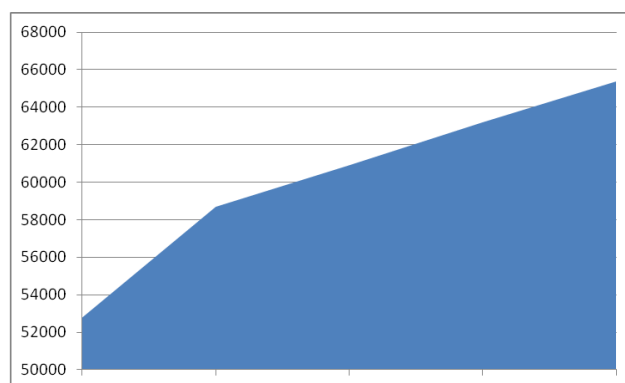


Abbildung 3:

Fallzahlen der Hilfen Heimerziehung und sonstige betreute Wohnform (§ 34 SGB VIII) von 2007 bis 2011 (Eigene Darstellung, Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012)

Parallel dazu sind auch bei allen anderen Hilfen nach dem Achten Sozialgesetzbuch, insbesondere bei Hilfen zur Erziehung (§§ 27 bis 35 SGB VIII), Anstiege der Fallzahlen und der Ausgaben zu verzeichnen, was darauf schließen lässt, dass, wie eingangs erwähnt, die quantitativen Anforderungen und deren Ausmaße, stetig steigen.

Ein Blick - etwas abseits des Kernthemas - auf die jeweiligen Fallzahlen verdeutlicht die Ausmaße, also die Breite der vorhandenen und angewandten Hilfen und deren Veränderung:

Grundlage SGB VIII	Art der Hilfe	Veränderung 2010 - 2011
§ 27	Hilfe zur Erziehung	+ 6,1 %
§ 28	Erziehungsberatung	+ 1,8 %
§ 29	Soziale Gruppenarbeit	+ 3,5 %
§ 30	Einzelbetreuung	+ 1,1 %
§ 31	Sozialpädagogische Familienhilfe	+ 0,9 %
§ 32	Erziehung in einer Tagesgruppe	- 1,5 %
§ 33	Vollzeitpflege in einer anderen Familie	+ 2,4 %
§ 34	Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform	+ 3,4 %
§ 35	Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung	- 0,3 %
§ 35a	Eingliederungshilfe bei seelischer Behinderung	+ 10,1 %

Tabelle 3:

Art der Hilfen nach dem SGB VIII und deren Veränderung 2010 - 2011 (Eigene Darstellung, Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012)

Auffällig ist außerdem, dass auch bei vorläufigen Schutzmaßnahmen und Inobhutnahmen, also bei Fällen, in denen aufgrund der Schwere der Einzelsituationen dringender und zügiger Handlungsbedarf besteht, steigende Fallzahlen vorliegen. Das Statistische Bundesamt weist hier eine Veränderung 2010 / 2011 von insgesamt plus 5,8 Prozent bzw. plus 6,3 Prozent bei Inobhutnahmen aus.

Dehnt man diese bundeseinheitliche Betrachtung auf die Landesebene in Brandenburg aus, so ergibt sich ein sehr ähnliches Bild, das sowohl inhaltlich als auch zahlenmäßig die Situation auf Bundesebene widerspiegelt: Was beispielsweise die Zahl der Maßnahmen nach § 34 SGB VIII (Heimbetreuung, sonstige betreute Wohnform) betrifft, so zeigen die Statistiken für die Jahre 2007 bis 2011 ebenfalls eine ansteigende Tendenz:

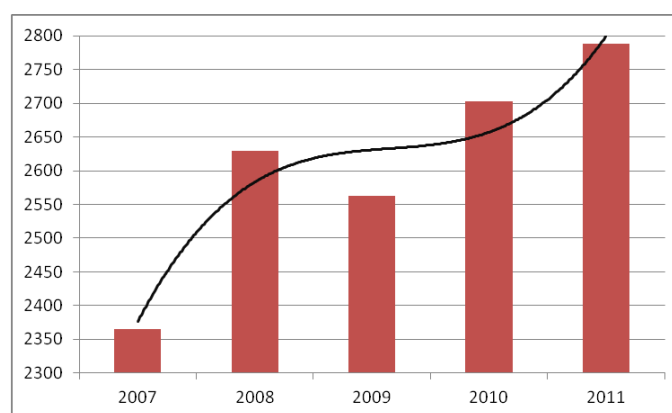


Abbildung 4:

Fallzahlen Heimbetreuung, sonstige betreute Wohnform (§ 34 SGB VIII) jeweils am 31.12. (Eigene Darstellung mit Trendlinie, Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2011a)

Die verschiedenen Statistiken der jeweiligen Ämter von Bund und Ländern eignen sich also bei eingehender Betrachtung hervorragend für eine erste einleitende Analyse zum Sachstand der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Doch dies bleibt in erster Linie eine quantitative Betrachtung, die erst durch eine eingehende Untersuchung der qualitativen Hintergründe an Wert gewinnt.

Aufgabe dieser Hinführung zum Thema kann es also nur sein, einen Überblick über momentane Sachstände und Entwicklungen auf den genannten Gebieten zu geben, um eine gedankliche Grundlage für die im weiteren Verlauf zu erörternden Auswirkungen auf die Organisationsentwicklung und konzeptionelle Arbeit in der Heimbetreuung zu schaffen.

Nach der Betrachtung der quantitativen Merkmale (z.B. steigende Anforderungen für die Leistungserbringer) zur Stützung der o.g. Hypothese wollen wir uns also kurz den qualitativen Merkmalen zuwenden, die in den letzten Jahren ebenso an Breite und Tiefe zugenommen haben.

2.2.3 Qualitative Entwicklungen der stationären Hilfen

Die persönlichen Merkmale und Gründe für eine vorrangig stationäre Hilfe nach § 27 SGB VIII schlüsselt das Statistische Bundesamt (2012) bspw. für 2011 dezidiert auf. Bei insgesamt 2.226 Fällen sind folgende Hauptgründe anteilmäßig so verteilt:

- 153 (6,9 %) **Unversorgtheit des jungen Menschen**
(z. B. Ausfall der Bezugspersonen wegen Krankheit, stationärer Unterbringung, Inhaftierung, Tod; unbegleitet eingereiste Minderjährige)

- 410 (18,4 %) **Unzureichende Förderung / Betreuung / Versorgung des jungen Menschen in der Familie**
(z. B. soziale, gesundheitliche, wirtschaftliche Probleme)

- 144 (6,5 %) **Gefährdung des Kindeswohls**
(z. B. Vernachlässigung, körperliche, psychische, sexuelle Gewalt in der Familie)

- 289 (13,0 %) **Eingeschränkte Erziehungskompetenz der Eltern / Personensorgeberechtigten**
(z. B. Erziehungsunsicherheit, pädagogische Überforderung, unangemessene Verwöhnung)

- 135 (6,1 %) **Belastungen des jungen Menschen durch Problemlagen der Eltern**
(z. B. psychische Erkrankung, Suchtverhalten, geistige oder seelische Behinderung)

- 142 (6,4 %) **Belastungen des jungen Menschen durch familiäre Konflikte**
(z. B. Partnerkonflikte, Trennung und Scheidung, Umgangs / Sorgerechtsstreitigkeiten, Eltern-/Stiefeltern-Kind-Konflikte, migrationsbedingte Konfliktlagen)

- 241 (10,8 %) **Auffälligkeiten im sozialen Verhalten (dissoziales Verhalten) des jungen Menschen**
(z. B. Gehemmtheit, Isolation, Geschwisterrivalität, Weglaufen, Aggressivität, Drogen-/Alkoholkonsum, Delinquenz / Straftat)

- 228 (10,2 %) **Entwicklungsauffälligkeiten / seelische Probleme des jungen Menschen**
(z. B. Entwicklungsrückstand, Ängste, Zwänge, selbst verletzendes Verhalten, suizidale Tendenzen)

- 463 (20,8 %) **Schulische / berufliche Probleme des jungen Menschen**
(z. B. Schwierigkeiten mit Leistungsanforderungen, Konzentrationsprobleme (ADS, Hyperaktivität), schulvermeidendes Verhalten (Schwänzen), Hochbegabung)

Allein aufgrund dieser Aufzählung wird die gesamte Anwendungsbreite des Spektrums der stationären Hilfen zur Erziehung deutlich. Sonstige Gründe (21, entspricht 0,9 Prozent) sind in dieser Liste nicht enthalten.

Signifikant sind insbesondere die hohen Fallzahlen bei

- unzureichender Förderung, Betreuung und Versorgung des jungen Menschen in der Familie (18,4 %),
- eingeschränkter Erziehungskompetenz der Eltern oder Personensorgeberechtigten (13 %), und
- schulischen oder beruflichen Problemen des jungen Menschen (20,8 %),

was einerseits angespannte Betreuungssituationen (z.B. aus sozialen oder wirtschaftlichen Problemlagen heraus) in den Familien und andererseits eine Diskrepanz zwischen Leistungsanforderungen und Leistungserbringung bei den jungen Menschen in den Fokus rückt. Des Weiteren sind es genau diese Fälle, in denen die Kinder und Jugendlichen im Durchschnitt die höchsten Verweilzeiten in der stationären Einrichtung haben, nämlich bis zu 17 Monaten, während andere Quellen von durchschnittlich 26 Monaten sprechen (vgl. Statistisches Bundesamt 2008, S. 16). Die interne Statistik des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog wies zum 31.12.2012 eine durchschnittliche Verweildauer von etwa 20 Monaten aus. Eine langfristig angelegte Hilfe mit dauerhaften Zielvereinbarungen und deren schrittweiser Erreichung ist also in aller Regel das Mittel der Wahl, um diese Kinder und Jugendliche angemessen zu unterstützen, da ihre kurzfristige Rückkehr in die Herkunftsfamilie meist nicht realisiert werden kann.

Gerade im Hinblick auf die Betreuungssituation in den Familien spricht eine Zahl des Statistischen Bundesamtes Bände: Bei der überwiegenden Zahl der o.g. 2.226 Fälle ist in der Betreuungssituation in der Herkunftsfamilie nur ein Elternteil vorhanden (sog. Alleinerziehende: 1.005, entspricht etwa 45 Prozent).

In der überwiegenden Zahl der Fälle von stationärer Unterbringung von Kindern und Jugendlichen besteht die Herkunftsfamilie also nur aus einem oder einer Sorgeberechtigten (vgl. auch Günder 2011, Tabelle S. 40). Dies ist zwar ein fast nebensächliches qualitatives Merkmal der Klientel des Kinder- und Jugendhauses, spielt aber in der späteren Betrachtung der Konzeption der Einrichtung und der darin beschriebenen Hilfearten und -ansätze eine nicht unwesentliche und nicht zu vernachlässigende Rolle.

Die überwiegende Zahl der Kinder und Jugendlichen war direkt vor ihrem Aufenthalt in der stationären Einrichtung in der Herkunftsfamilie untergebracht (1.818, entspricht etwa 82 Prozent), wo in der Regel vor dem Heimaufenthalt ambulante Hilfen eingesetzt waren.

2.2.4 Aktuelle Problematiken der stationären Hilfen

Die große Bandbreite der Gründe für stationäre Hilfen macht deutlich, wie komplex die Betreuungssituation in diesem Feld der Sozialen Arbeit ist. Die größtenteils lange Verweildauer der Kinder und Jugendlichen in den Einrichtungen ist darüber hinaus ein Indiz für die Tiefe der Einzelfälle und dafür, dass die erforderlichen und zuträglichen Voraussetzungen in den Herkunftsfamilien eben nicht in einer kurzen Zeitspanne geschaffen werden können, um die Rückkehr des Kindes oder Jugendlichen zügig zu ermöglichen.

Die Gründe dafür sind vielschichtig und liegen zumeist in der jeweiligen Familiengeschichte; sie bedingen häufig die relativ langen Aufenthaltszeiten in den stationären Einrichtungen. Die Zahlen des Statistischen Bundesamtes (2012) verdeutlichen dies:

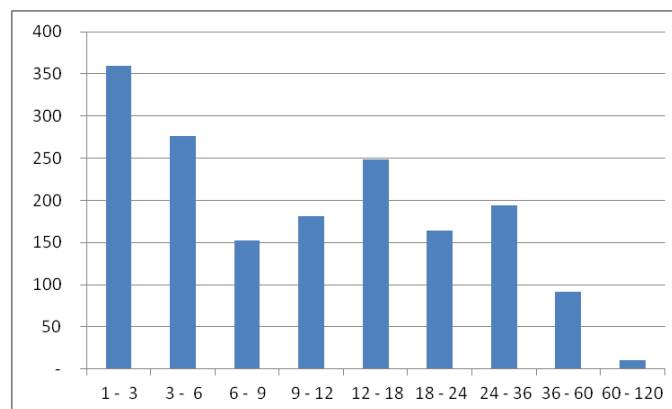


Abbildung 5:

Fallzahlen je Verweildauer in Monaten, Beendete stationäre Hilfen 2011 (Eigene Darstellung, Quelle: Statistisches Bundesamt, 2012)

In der Kategorie „1 - 3 Monate“ ist die stationäre Aufnahme im Jahr 2011 in den häufigsten Fällen (49 von 120, entspricht knapp 41 Prozent) aus Gründen der Gefährdung des Kindeswohls geschehen.

Dieser Umstand bekräftigt auch die Tatsache, dass von den Fällen, in denen die Verweildauer „nur“ ein bis drei Monate beträgt, die meisten Kinder und Jugendlichen bzw. deren Sorgeberechtigte wiederholt Klienten der öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe werden. Dies erklärt einerseits die hohe Fallzahl in der ersten Kategorie (vgl. Abbildung 4), bietet andererseits aber auch eine Erklärung für den späteren Anstieg der Fallzahlen bei den längeren Verweildauern. Auch aus eigenen Erfahrungen durch Tätigkeiten bei unterschiedlichen freien Trägern in der Kinder- und Jugendhilfe in einer Region kann ich Folgendes festhalten und klarstellen:

Kinder und Jugendliche, die Hilfeempfänger im Sinne des SGB VIII sind, bleiben es auf längere Zeit und sind wiederholt in unterschiedlichen Hilfemaßnahmen und -einrichtung anzutreffen.

Dies geschieht je nach zeitlich variierender Ausprägung ihrer körperlichen und/oder emotionalen Beeinträchtigung(en). Ähnlich formuliert es auch Günder, indem er beschreibt: „Eine Heimeinweisung erfolgt in der Regel nicht beim Erstkontakt mit dem Jugendamt. (...) Oftmals wurden die Schwierigkeiten zuvor vergeblich mit ambulanten Maßnahmen abzubauen versucht.“ (Günder 2011, S. 39)

Was bedeutet dies nun für die Soziale Arbeit in Deutschland im Allgemeinen und für die Arbeit in den stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe im Speziellen? Zwei Sichtweisen sind hier möglich und sollen im weiteren Verlauf der Arbeit im Hauptteil näher betrachtet werden:

1. Die Arbeit in den stationären Einrichtungen muss professioneller und nachhaltiger werden, mit dem Ziel, *die Kinder und Jugendlichen mit einem langfristigen Aufenthalt in der jeweiligen Einrichtung vertraut machen.*

Der Weg zurück in die Herkunftsfamilien oder weiter in eine andere Familie, wie im § 34 SGB VIII, Satz 2, erste und zweite Aufzählung, beschrieben, wird immer seltener erfolgreich stattfinden. Es muss alles daran gesetzt werden, den Kindern und Jugendlichen „...eine auf längere Zeit angelegte Lebensform (zu) bieten und (sie) auf ein selbständiges Leben vor(zu)bereiten.“ (§ 34 SGB VIII Satz 2, Dritte Aufzählung)

2. Die Arbeit in den stationären Einrichtungen, aber auch mit den Hilfeempfängern und Sorgeberechtigten, muss professioneller und nachhaltiger werden, mit dem Ziel, *die Kinder und Jugendlichen zügig in eine „wiederhergestellte“ Herkunftsfamilie zurückkehren zu lassen.*

Dies setzt eine Arbeit zur Beseitigung der Gründe für die stationäre Aufnahme und ebenso mit den Mitgliedern der Herkunftsfamilie voraus.

Auf diese Weise werden die Selbsthilfepotentiale der Hilfeempfänger gestärkt (§ 4 Abs. 3 SGB VIII) und ebenso dem Subsidiaritätsprinzip der Sozialen Arbeit entsprochen (vgl. Maelicke 2008, S. 988 - 990).

Nach meiner persönlichen Auffassung kann es hierbei nur eine zielführende Arbeitsweise geben, nämlich die unter Punkt 2 genannte, die auch der Reihenfolge der Nennung der Zielstellungen der Heimerziehung Rechnung (vgl. § 34 SGB VIII) trägt.

Das bedeutet, dass eine langfristige Unterbringung in einer stationären oder sonstigen betreuten Wohnform erst dann angestrebt werden soll, wenn die Möglichkeiten für eine Rückführung in die Herkunftsfamilie oder eine andere Familie objektiv nicht ausreichen oder erschöpft sind.

Auch Jordan (2005, S. 196) zeigt ein dementsprechendes Problemfeld der Heimunterbringung auf: „...lange Heimaufenthalte bei gleichzeitig fehlender Erziehungsplanung...“. Es stellt sich also fast schon die Frage, ob Heimerziehung quasi „im Selbstverschulden“ lange Heimaufenthalte erzeugt.

Auch andere Autoren beschreiben, dass beispielsweise aus der Systematik der Heimunterbringung und den zugrundeliegenden Indikationen in den Herkunftsfamilien fast zwangsweise lange Verweildauern in den stationären Einrichtungen resultieren. Das Ziel der Verkürzung der Heimaufenthalte, Entwicklung von Alternativen oder der Flexibilisierung von Hilfen wird auch bereits früher thematisiert (vgl. Jordan 2005, Punktaufzählung S. 197).

Letztendlich muss die Arbeit in der stationären Einrichtung also multiprofessionell im Sinne einer Fokussierung verschiedener Schwerpunkte durchgeführt werden. Grundsätzlich sollen Kinder und Jugendliche in Heimbetreuung gut untergebracht und versorgt sein, solange sie diese Form der Hilfe benötigen. Eine Rückführung in die Herkunftsfamilie kann aber nur erfolgreich und nachhaltig stattfinden, wenn gleichzeitig und parallel zur Betreuung der Kinder und Jugendlichen eine Arbeit in und mit den Herkunftsfamilien erfolgt. Die Familiensituationen, die z.B. Günder beschreibt (vgl. Günder 2011 S. 39) oder die anhand der Indikationen für Heimeinweisungen des Statistischen Bundesamtes (2012) zu ergründen sind, beeinflussen die Kinder und Jugendlichen sowohl vor, als auch während ihres Heimaufenthaltes in negativer Art und Weise.

Es steht also außer Frage, dass ohne eine adäquate Hilfeform in der Herkunftsfamilie vor dem, während des und/oder nach dem Heimaufenthalt der Kinder und Jugendlichen, diese nicht erfolgreich und dauerhaft zurückgeführt werden können. Um diese unzulängliche Form der Sozialen Arbeit bildhafter zu beschreiben, wäre das sprichwörtliche „Fass ohne Boden“ ein angemessenes Symbol, in das sowohl öffentliche als auch private finanzielle Mittel sowie die Arbeitskraft, Professionalität und Motivation von Fachkräften gegeben werden, ohne eine messbare Verbesserung der Auslösesituationen zu bewirken.

Führt man diese Argumentation fort, so ergibt sich die Fragestellung nach den o.g. Fachkräften selbstredend. Eine Hilfe, die multiprofessionell ausgeführt werden soll, bei der „an mehreren Fronten gekämpft wird“, benötigt Arbeits- und Fachkräfte, die ebenso multiprofessionell ausgebildet und ausgerichtet sind.

Es braucht also nicht nur ErzieherInnen, sondern auch Sozial- und HeilpädagogInnen mit universitärem Abschluss, sowie ErziehungswissenschaftlerInnen und SoziologInnen, eben Fachkräfte, die in der Lage sind, auch konzeptionell und mit wissenschaftlichen Hintergründen zu agieren, ohne damit die Qualifikationen der ErzieherInnen in Frage stellen zu wollen.

Darüber hinaus sind stets Zusatzqualifikationen und Weiterbildungen von großer Wichtigkeit: Erlebnispädagogik, Mediation und Konfliktmanagement sind nur einige Bestandteile personeller Weiterentwicklung, die in der Heimerziehung eine zentrale Bedeutung haben sollten. Die derzeitige Personalsituation ist aber in der Regel eine andere, und dies ist als Herausforderung in der konzeptionellen Arbeit der Heimerziehung zu sehen (vgl. Abbildung 5):

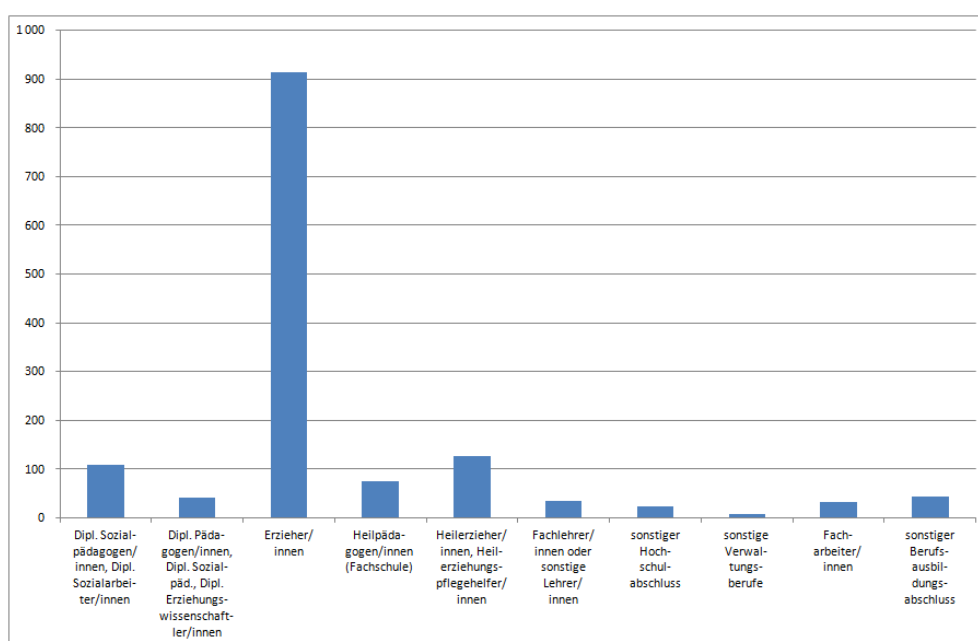


Abbildung 6:

Personal in der Heimerziehung im Gruppendienst am 31.12.2010 (Eigene Darstellung, Quelle: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Potsdam, 2011b)

Zur Erklärung: Nach dem Statistischen Bericht des Amtes für Statistik Berlin-Brandenburg (2011b) waren am 31.12.2010 genau 1.578 Fachkräfte (2006: 1.361) in der Heimerziehung in Berlin und Brandenburg beschäftigt, davon 915 ErzieherInnen (58 Prozent, 2006: 64 Prozent), aber nur 150 SozialpädagogInnen und ErziehungswissenschaftlerInnen mit FH- oder universitärem Abschluss (9,5 Prozent, 2006: 8,1 Prozent).

Diese Verteilung ist sicherlich der fiskalischen Situation des Bundes und der Länder und nachfolgend auch der finanziellen Kraft der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe geschuldet.

Es ist jedoch bezeichnend, dass Sozialwissenschaftler immer wieder die o.g. multiprofessionellen Ansätze in der Sozialen Arbeit fordern, diese aber nicht in ausreichendem Maße oder in zufriedenstellender Qualität durch das vorhandene Personal sichergestellt werden können. Der Personalumfang und die Arbeitsbelastung in den stationären Einrichtungen spielt hier natürlich ebenso eine Rolle, wie die Einbeziehung und Mitarbeit der Hilfeempfänger.

Eine Tendenz ist aber in der Entwicklung des Personals gemessen an den Berufsbildungsabschlüssen zu erkennen (s.o.): Von 2006 bis 2010 sank die Zahl der Beschäftigten mit Erzieherausbildung, während die Zahl der Beschäftigten mit FH- oder universitärem Abschluss stieg. Diese Tendenz ist mit großer Wahrscheinlichkeit auch den Ergebnissen des sog. „Bologna-Prozesses“ geschuldet, also der Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulraumes und den damit verknüpften Ausbildungsgängen zu Bachelor- und Master-Abschlüssen, deren Angebotsstruktur in den betreffenden Jahren in der deutschen Bildungslandschaft, auch im Bereich der sozialen Berufsbildung, in Anzahl und Art zugenommen hat.

Ein Teilaspekt der Personalbetrachtung ist aber auch die Altersstruktur der Fachkräfte: Von den 1.578 in Berlin und Brandenburg am 31.12.2010 Beschäftigten waren allein knapp ein Drittel zwischen 40 und 50 Jahren alt, was eine ständige Auseinandersetzung mit aktuellen und neuen sozialpädagogischen Methoden und Verfahrensansätzen erforderlich macht und nicht selten auch zu Generationenkonflikten innerhalb eines Personalkörpers führen kann, da beispielsweise in der o.g. Statistik etwa 21 Prozent der Beschäftigten zwischen 20 und 30 Jahren alt waren (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, Potsdam, 2011b). Hinzu kommt, dass unterschiedliche Standards in der Erzieherausbildung in Deutschland die Situation nicht gerade vereinfachen (vgl. Maelicke 2008, S. 298).

Da es in der Diskussion dieser Arbeit auch darum gehen soll, ob und wie unterschiedliche Vorgaben und Richtwerte aus Bund und Ländern die Arbeit der Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe beeinflussen, wird diesem Punkt später im Hauptteil eine gesonderte Bedeutung zukommen. Es geht dabei in erster Linie um die Frage, ob die unterschiedlichen Standards überhaupt einen signifikanten Einfluss auf die professionelle Arbeitsdurchführung in den stationären Einrichtungen haben und damit die eingangs dargelegte Hypothese entweder bestätigen oder widerlegen.

Dabei wird es auch darum gehen, eventuell bestehende Differenzen zwischen den amtlichen (von öffentlichen Trägern) und privaten Festlegungen (von freien Trägern) auszumachen, die die Arbeit der Fach- und Leitungskräfte in den Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe zusätzlich verkomplizieren.

Die eingangs in der Hypothese - und damit der subjektiven Wahrnehmung und Betrachtung unterliegenden - erwähnten Reduzierungen der Qualifikationen und Umfänge des Fachpersonals lassen sich in Teilen nachvollziehen. Wie bereits beschrieben, sank in Berlin und Brandenburg die Anzahl der Erzieher zugunsten der Sozialpädagogen. Ebenfalls wurde bereits erwähnt, dass der Heimaufenthalt der Kinder und Jugendlichen in aller Regel nach einer Reihe ambulanter Hilfen zur Erziehung, also in der Herkunftsfamilie, zur Anwendung kommt.

Dies steht im Einklang mit Richard Günders Aussage, der die vorgeschalteten ambulanten Hilfen als „vergeblich“ bezeichnete (vgl. Günders 2011, S. 39). Trotz dieser Tatsache steigt die Zahl der Kinder- und Jugendlichen mit vorangegangenen ambulanten Hilfen von Jahr zu Jahr, beispielsweise von 1991 bis 2006 von 77 auf 82 Prozent (Statistisches Bundesamt 2008, S. 15). Einer der Hauptgründe für diese Entwicklung ist sicher die Kostenfrage: Im Jahr 2005 betragen die Kosten für Sozialpädagogische Familienhilfe (ambulant) etwa 364.000 Euro, während für die Heimerziehung (stationär) mehr als 2,5 Millionen Euro von den öffentlichen Trägern aufgewendet wurden (vgl. Menne 2008, S. 11). Auch hier findet sich der Hinweis auf einerseits steigende Fallzahlen der ambulanten Hilfen (ebenda, S. 12), als auch auf die jeweils längeren Hilfezeiträume bei stationären Hilfen (ebenda, S. 13).

Es ist also durchaus nachvollziehbar, dass die öffentlichen Träger in der Regel ambulante Maßnahmen der Fremdunterbringung vorziehen, einerseits aus Zeit- und Kostengründen, andererseits aber zunächst auch aus Rücksicht auf die Schwere des Eingriffs in das Familiengefüge der Hilfeempfänger („Niedrigschwelligkeit“ der Hilfe). Da ambulante Hilfen, wie z.B. die Sozialpädagogische Familienhilfe, aufgrund der Komplexität und Vielschichtigkeit der Aufgabe hauptsächlich von Sozialpädagogen mit entsprechenden akademischen Abschlüssen durchgeführt werden, ist nun auch der Anstieg des Anteils dieser Mitarbeiter, auch auf Ebene der stationären Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen nachvollziehbar, beachtet man, welchen Wandel diese Einrichtungen allein in den letzten Jahren vollzogen haben.

Die Flexibilisierung der Hilfe, also das Entstehen fließender Übergänge und das Verwischen der Grenzen zwischen ambulanten, teilstationären und stationären Hilfen (vgl. Jordan 2005, S. 198), macht den Typus einer Fachkraft erforderlich, deren Qualifikationen über das Maß der Erzieherausbildung hinausgehen. Hier findet noch kein ausreichendes Umdenken in den stationären Einrichtungen oder deren Trägern statt. Die Frage der Finanzierbarkeit überlagert aber eventuell auch die Brisanz der Personalumstellung. Außer auf den Gebieten der reinen Erziehungsarbeit, z.B. im Gruppendienst oder in Tagesgruppen, und der offenen Jugendarbeit, sind ErzieherInnen mit staatlicher Anerkennung in den Statistiken der Einrichtungen und Dienste spärlich eingesetzt.

Gerade in Arbeitsbereichen wie z.B. Inobhutnahme, Vormundschaften, Adoptionsvermittlung, Jugendgerichtshilfe oder auch Fachberatung sozialer Einrichtungen, werden grundsätzlich SozialpädagogInnen bevorzugt eingesetzt (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2011b). Außerdem spiegelt die entsprechende Statistik prägnant die Situation im Allgemeinen sozialen Dienst (ASD) der öffentlichen Träger wider, wo über 75 Prozent der Mitarbeiter SozialpädagogInnen, SozialarbeiterInnen oder ErziehungswissenschaftlerInnen mit Fachhochschul- oder Universitätsabschlüssen sind. Die beschriebenen Entwicklungen und Probleme stehen demnach am Ausgangspunkt der weiteren Betrachtung. Fasst man diese in wenigen, präzisen Worten zusammen, so ergibt sich folgendes Ausgangsbild, das auch für die Erstellung der zu betrachtenden Konzeption maßgeblich war:

- Das Personalverhältnis von ErzieherInnen mit staatlicher Anerkennung zu SozialpädagogInnen mit akademischen Abschlüssen stammt aus einer Zeit, in der die stationäre Heimerziehung ein anerkanntes, fest etabliertes und stark von anderen Hilfen abgegrenztes Mittel der Kinder- und Jugendhilfe war. Die Qualifikationen der ErzieherInnen, so unterschiedlich sie auch je Bundesland sein mag, reichen für diesen Aufgabenbereich der stationären Erziehungshilfe durchaus aus.
- Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe in freier Trägerschaft flexibilisieren in Zusammenarbeit mit öffentlichen Trägern ihr Leistungsangebot um vorbeugende, gleichzeitig stattfindende oder nachgeschaltete ambulante Hilfen, um ein breit angelegtes Spektrum von Betreuungs- und Sorgeangeboten vorweisen zu können. Da diese flexiblen, komplexen und vielschichtigen Hilfs- und Betreuungsangebote aber in der Regel von Fachkräften mit akademischen Abschlüssen erbracht werden, muss sich die Personalstruktur innerhalb der stationären Einrichtungen ändern.
- Dies und der Umstand der Flexibilisierung der Hilfen ist mit zusätzlichen Kosten für die freien Träger verbunden und beeinflusst massiv die Konzeptions- und Organisationsentwicklung in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die diesen Trends folgen und sich ihnen anzupassen versuchen.

Dass die beschriebene Problemlagen der Sozialen Arbeit nicht neu sind, beweist ein Blick in die einschlägige Literatur: Bereits Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre wurde festgehalten, dass diverse Probleme der Heimerziehung nach wie vor ungelöst sind und einer entsprechenden Nachsteuerung oder Neuregelung bedürfen, wie z.B. mangelhafte strukturelle Bedingungen (vgl. Fieseler, Herborth 1994, S. 184-185).

2.2.5 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die stationäre Betreuung von Kindern und Jugendlichen in Deutschland einem stetigen Spannungsfeld unterliegt. Die vorstehende Hinführung zum Thema einerseits und Schaffung einer aussagekräftigen Grundlage für die weiteren Erklärungen und Arbeitsansätze andererseits macht deutlich, dass die alltägliche, professionelle Arbeit in den entsprechenden Einrichtungen von mehreren Faktoren geprägt und bestimmt ist und dass diese ein Spannungsfeld darstellen, das stetig Unzulänglichkeiten, Lücken und Mängel erzeugt, mit denen die Fach- und Leitungskräfte der Einrichtungen der freien Träger in Deutschland umzugehen haben. In dessen Mitte befinden sich als zentraler Grund für alle Anstrengungen die Hilfeempfänger als Teil der Gesellschaft:

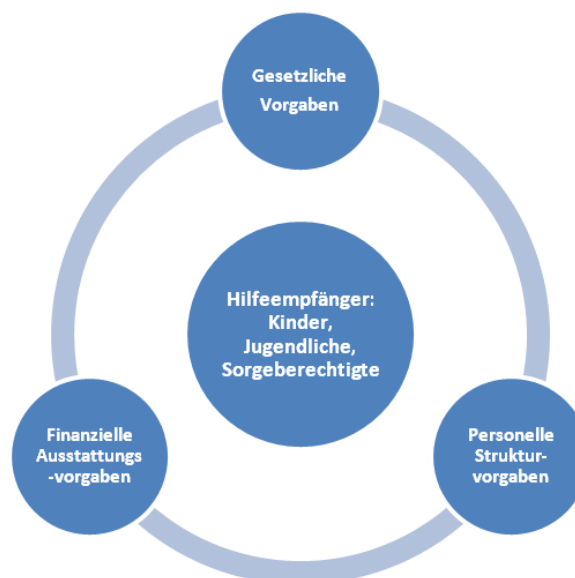


Abbildung 7:

Spannungsfeld der stationären Betreuung von Kindern und Jugendlichen (Eigene Darstellung)

Dies hat sowohl Auswirkungen auf die fachliche Arbeit der Sozialpädagogen und Erzieher, als auch auf die Leitungstätigkeiten von Führungspersonal auf allen Ebenen. Im Hauptteil soll gezeigt werden, wie sich die Schwierigkeiten und Belastungen auf die konzeptionelle Arbeit und damit auch auf die Organisationsentwicklung von sozialen Unternehmen auswirken. Dazu wird die Konzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog betrachtet werden, wie auch die Einrichtung selbst.

Die Grundlagen für die Erstellung und den Aufbau der Konzeption ergeben sich teils aus den vorgenannten Statistiken und ihren Hintergründen, aber auch aus den Schwierigkeiten und den allgemeinen Umständen, die im täglichen Heimbetrieb anzutreffen sind.

Diese Problemlagen werden oder wurden nicht selten verursacht durch die erfolgte Verwaltungsmodernisierung auf kommunaler Ebene in Deutschland seit Anfang der 1990er Jahre, die mit Maßnahmen wie Kontraktmanagement, dezentraler Fach- und Ressourcenverantwortung und zentralen Steuerungs- und Controllingfunktionen (vgl. Dahme, Wohlfahrt 2006, S. 63-64) zwar für eine interne Reformierung und Neuordnung sorgte, jedoch für die Arbeit der freien und privaten Sozialunternehmen Konsequenzen hatte und Problemlagen schaffte, an deren Bewältigung diese Träger seit der Restrukturierung der öffentlichen Verwaltung arbeiten (vgl. ebenda, S. 71) und noch immer zu knapsen haben (vgl. Seithe 2012, S. 121-141).

Ziel der konzeptionellen Arbeit ist es demnach, die Abläufe und Prozesse in der stationären Betreuung im Kinder- und Jugendhaus Jüterbog noch effektiver und effizienter zu gestalten, bestehende Spannungsverhältnisse zu ergründen und abzubauen (vgl. untenstehende Abbildung), und gleichzeitig vor dem Hintergrund der bereits geschilderten Umstände zukunftsfähiger und nachhaltiger zu entwickeln und endlich an die Realität der modernen Kommunalverwaltung anzupassen, ja sogar weiterführende visionäre Ansätze für eine Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland herauszuarbeiten. Die Einrichtung selbst, ihre Bestandteile, ihre Angebote und ihre Struktur wird dazu zunächst im folgenden Abschnitt genauer beschrieben. Dabei geht es auch um die leitenden Zielsetzungen, die Vernetzung und Sozialraumorientierung, um den Träger der Einrichtung und um aktuelle und zukünftige Entwicklungen auf dem Gebiet und im Umfeld des Kinder- und Jugendhauses.

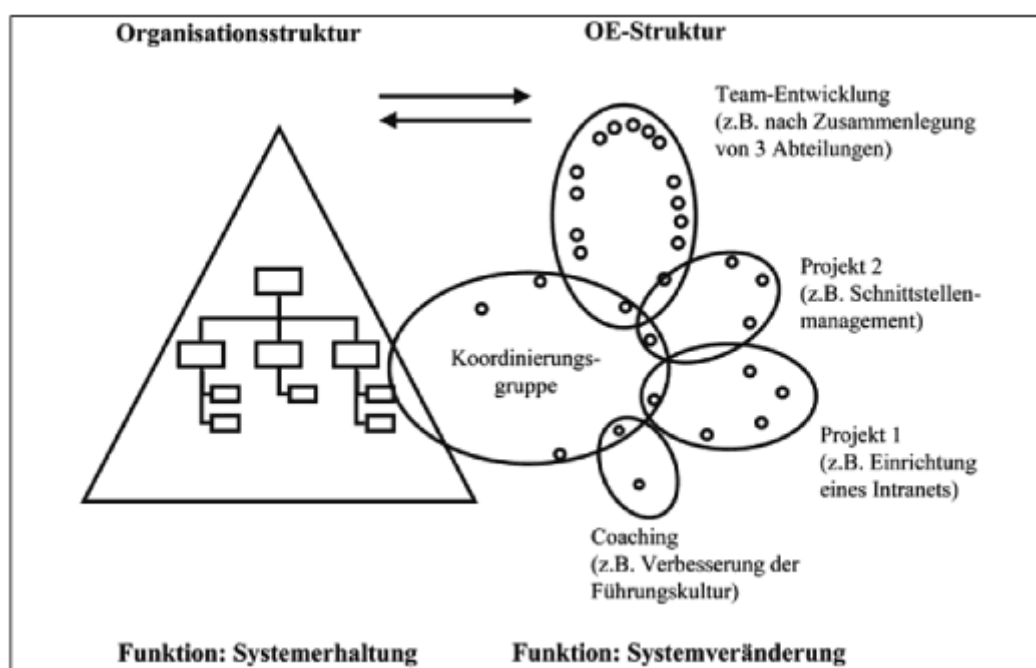


Abbildung 8:

Spannungsverhältnisse bei Veränderungsprozessen (Schiersmann, Thiel 2011, S. 37)

2.3 Die Einrichtung: Das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog

Nach den Erläuterungen zur Konzeptionsentwicklung soll in diesem Abschnitt die Einrichtung, das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog, als zentraler Ort des Geschehens, beschrieben werden. Es folgt also eine allgemeine Beschreibung der Einrichtung und danach eine detailliertere Darstellung der Zielsetzungen und Zielgruppen, der einrichtungsbezogenen Angebote und Dienste und der Struktur der Abläufe und Vorgaben.

Zum besseren Verständnis der Organisationsstrukturen und der Arbeits- und Verwaltungsabläufe erfolgt danach eine Darstellung des Arbeiter-Samariter-Bundes (ASB) als Träger der Einrichtung.

In einem dritten Unterabschnitt wird die Vernetzung des Kinder- und Jugendhauses mit öffentlichen und freien Partnern untersucht sowie eine Analyse der Sozialraumorientierung vorgenommen. Dabei wird betrachtet, an welcher Position und mit welchem Stand sich die Einrichtung im vorhandenen Sozialraum präsentiert und wie sie ihren Platz im gesellschaftlichen Umfeld einnimmt.

Am Ende dieses Abschnittes wird in einer Zeitverlaufsstudie betrachtet werden, wie sich die Einrichtung in den letzten Jahren entwickelt hat, wie der aktuelle Verlauf ist und was die Zukunft für das Haus bringt.

Alle diese Beschreibungen sollen mit Blick auf die bestehende Gesamtkonzeption bzw. das Entstehen dieser Konzeption erfolgen, um so zu vermitteln, welche organisatorischen Hintergründe und örtlichen Gegebenheiten zur heutigen konzeptionellen Arbeit führten und wie die zukünftigen Entwicklungen auf diesem Gebiet gestaltet werden können. Dazu wird im danach folgenden Abschnitt die Konzeption selbst erklärt und analysiert werden, um vor der Kritik und Weiterentwicklung die Grundlage für den Einblick und das Verständnis in die konzeptionelle Arbeit der Einrichtung zu schaffen.

2.3.1 Allgemeines zur Einrichtung

Das Kinder- und Jugendhaus befindet sich inmitten eines Wohngebietes der südbrandenburgischen Kleinstadt Jüterbog. Auf dem Gesamtgelände befinden sich außerdem das Gebäude der benachbarten Kindertagesstätte und mehrere Nebengebäude, wie z.B. eine Garage. Die Außenanlagen der Einrichtung umfassen zwei Höfe, einen Vorgarten und ein Volleyball-Spielfeld. Das Haus selbst ist fünfgeschossig inklusive Keller und nicht ausgebautem Dachgeschoss, wovon letztlich zwei Geschosse als Wohnetagen dienen. Somit bietet es mit 13 Einzel- und Doppelzimmern Platz für 18 Kinder und Jugendliche und zusätzlich für drei Inobhutnahme-Plätze.

Darüber hinaus befinden sich in dem Haus ein Erzieherzimmer, ein Leitungsbüro sowie Gemeinschafts- und Aufenthaltsräume. Auf jeder Wohneinheit sind Sanitärräume mit Toiletten und Duschen zur gemeinschaftlichen Nutzung vorhanden. Das Haus verfügt außerdem über eine sehr große Terrasse.



Abbildung 9:

Ansicht des ASB Kinder- und Jugendhauses Jüterbog (Quelle: Google Maps [www.maps.google.de], 2012)

Raumaufteilung und Ausstattung

Die Kinder und Jugendlichen können ihre Ein- und Zweibettzimmer größtenteils nach ihren Vorstellungen gestalten. Jedes Zimmer ist mit den wichtigsten Einrichtungsgegenständen, wie z.B. einem oder mehreren Betten, einem Schreibtisch mit Bürostuhl, einem Schrank und ggf. einer Couch, ausgestattet. Die jeweilige Zimmerausstattung, beispielsweise Stereoanlage, ist entweder vorhanden oder wird von den Kindern und Jugendlichen mitgebracht oder in Eigenleistung angeschafft.

Die Bewohner des Hauses nutzen eine eigene Küche mit Aufbewahrungsmöglichkeiten für Nahrungsmittel zur Zubereitung von Speisen, vor allem an den Wochenenden. Große Aufenthaltsräume bieten Platz zur gemeinsamen Essenseinnahme, zum Erledigen der Hausaufgaben, oder zur sonstigen Freizeitgestaltung im Gruppenrahmen. Dazu sind beispielsweise Fernseher und Computer mit Internetanschluss, sowie Brett- und Kartenspiele vorhanden.

Auf jeder Wohneinheit des Hauses sind Gemeinschafts-Sanitärräume für die Kinder und Jugendlichen vorhanden. In diesen Bereichen existiert eine Ablaufplanung, um Konflikte um Benutzungszeiten gar nicht erst entstehen zu lassen. Im Keller des Objektes gibt es Gemeinschaftswaschräume mit Waschmaschinen und Trocknern, für die ebenfalls eine Benutzungseinteilung vorliegt. In der ersten Etage befinden sich das Leitungsbüro sowie ein Erzieherzimmer mit Schlafgelegenheit für die Erzieherin oder den Erzieher im Nachtdienst. Sowohl Leitungsbüro als auch Erzieherbüro sind mit Computern ausgestattet, gebräuchliche IT- und Kommunikationsausstattung ist vorhanden.

Damit richten sich die beschriebenen Verhältnisse nach den Raumstandards für stationäre Einrichtungen in Brandenburg (vgl. Landesjugendamt des Landes Brandenburg 1997, S. 3 und 11-12).

2.3.2 Zielsetzung, Angebote und Organisationsstruktur

Zielsetzung

Ziel des Einrichtungsangebotes ist es, Hilfen zur Erziehung zum Wohl eines Kindes oder eines Jugendlichen im Sinne der einschlägigen Vorschriften und Gesetze zu leisten. Ziel der Heimerziehung ist die Förderung der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen durch die Verbindung von Alltagsleben mit pädagogischen und therapeutischen Angeboten. Heimerziehung strebt eine Rückkehr des Kindes oder des Jugendlichen in die Herkunftsfamilie, die Vorbereitung der Erziehung in einer anderen Familie oder das Angebot einer längerfristigen Unterbringung bei gleichzeitiger Vorbereitung auf ein selbständiges Leben an.

Zur Zielgruppe der Einrichtungsangebote gehören Kinder, Jugendliche und junge Volljährige (im Regelfall bis zum vollendeten 21. Lebensjahr), sowie deren Personensorgeberechtigte oder Erziehungsberechtigte gemäß § 7 SGB VIII. Dabei ist Art und Ausmaß der Krisensituation der Klienten entscheidend. Indikationen für einen Hilfebedarf bei der Zielgruppe können sein:

- Körperliche, seelische und/oder sexuelle Misshandlungen
- Verwahrlosung und Vernachlässigung
- Beziehungs- und Interessenkonflikte zwischen den Eltern oder zwischen Eltern und Kindern/Jugendlichen
- Trennungs- und Sorgerechtskonflikte der Eltern
- Selbstgefährdung durch Alkohol- oder Drogenmissbrauch
- Häusliche Gewalt
- Suizidandrohung oder –versuch
- Delinquenz, Straftaten oder Schulschwierigkeiten des Kindes/Jugendlichen
- Überforderung der Eltern oder eines Elternteils

Doch es gibt auch Ausschlusskriterien, die von vornherein eine Leistungserbringung verhindern. Die generelle Benennung von Ausschlusskriterien gestaltet sich aufgrund der oft komplexen Sachlage schwierig. Grenzen der Betreuungsangebote sind jedoch z. T. durch gesetzliche Regelungen vorgegeben (z.B. § 1666 BGB Gerichtliche Maßnahmen bei Gefährdung des Kindeswohls). Weitere Ausschlußgründe bedürfen meist einer Einzelfallbetrachtung, um nicht von vornherein besonders benachteiligte Familien aus dem Hilfeangebot auszugrenzen.

Ein differenzierter Entscheidungsprozess, gerade für das Angebot der Sozialpädagogischen Familienhilfe, ist z. B. notwendig bei:

- Kindesmisshandlung und/oder sexuellem Missbrauch,
- Suchtproblematik(en) der Eltern bzw. Personensorgeberechtigten,
- Grober Vernachlässigung des Kindes oder des Jugendlichen,

aber auch bei Vorkommnissen während der Helfedauer. Abhängig von Umstand und Schwere der Problematik wird über einen Ausschluss des Kindes oder Jugendlichen aus der Einrichtung in Abstimmung mit dem zuständigen Jugendamt entschieden. Dies ist zwar nicht von vornherein ein Ausschlusskriterium, bedeutet aber mit der Verbringung des Hilfeempfängers in eine andere Einrichtung oder zurück in die Herkunftsfamilie gleichsam ein Ende der stationären Hilfe im Kinder- und Jugendhaus Jüterbog. Dabei können die Auslöser für solche Vorgehensweisen durchaus im Bereich der oben aufgezeigten Indikationen für einen Hilfebedarf liegen, z.B. bei Delinquenz oder Straftaten des Kindes oder Jugendlichen.

Angebote

Neben dem Regelangebot, der Heimbetreuung von Kindern und Jugendlichen, bietet das Personal des Kinder- und Jugendhauses auch Sozialpädagogische Familienhilfe (nach § 31 SGB VIII) als ambulante Zusatzleistung an.

Die Leistung nach § 35 SGB VIII, also Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung nimmt dabei eine Sonderstellung ein, da sie weder ausschließlich ambulanten noch stationären Charakter haben muss. Die Art der Erbringung dieser Hilfe ergibt sich vielmehr durch die Festlegungen im Hilfeplanverfahren.

Wenn Jugendliche das 18. Lebensjahr vollendet haben, können sie, wenn es notwendig sein sollte, durch das Einrichtungspersonal im Rahmen der Hilfe für junge Volljährige und der Nachbetreuung (§ 41 SGB VIII) weiter betreut werden. Insofern stellt diese Hilfe ein weiteres Angebot der Einrichtung dar.

Für weitere Angebote im Rahmen der Hilfen zur Erziehung befinden sich Konzeptionen und Leistungsbeschreibungen momentan in der Erstellung oder Mitzeichnung. Dabei handelt es sich z.B. um Angebote im Rahmen des § 19 SGB VIII (Gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder) oder um Elternarbeit als konzeptionelle Beschreibung einer Leistung, die im Kontext des § 34 SGB erbracht werden soll, um eine Rückführung des Kindes oder Jugendlichen - als eine der zentralen Forderungen des Gesetzes - zügig zu ermöglichen.

Organisationsstruktur

In der Organisationsstruktur des, vergleichsweise kleinen, Kinder- und Jugendhauses gibt es drei arbeitsteilig und inhaltlich abgegrenzte Bereiche, die sich unter der fachlichen und disziplinarischen Führung der Einrichtungsleitung befinden:

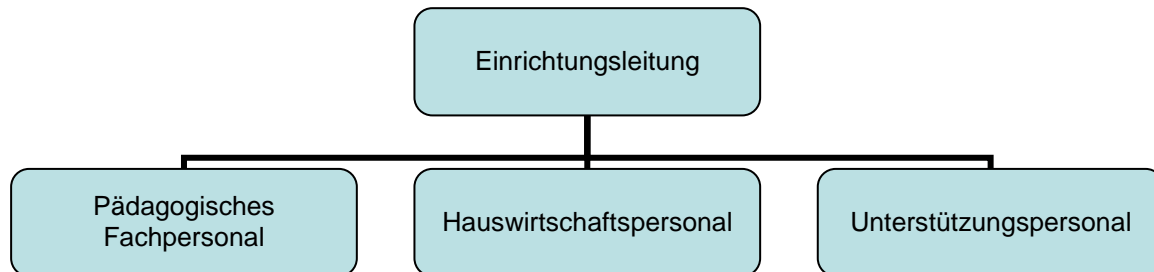


Abbildung 10:

Organisationsstruktur des Kinder- und Jugendhauses (Eigene Darstellung)

Dabei gibt es bei dem *pädagogischen Fachpersonal* hauptsächlich ErzieherInnen und einen Diplom-Sozialpädagogen; alle pädagogischen Mitarbeiter arbeiten in einem Bezugserziehersystem mit den Kindern und Jugendlichen. Das bedeutet, dass jeder pädagogischen Fachkraft bis zu vier Klienten zugeordnet sind, auf deren pädagogische und erzieherische Entwicklung sie besonderen betreuenden Einfluss durch engen professionellen Kontakt, Beziehungs- und Elternarbeit und organisatorische Elemente wie telefonische Kontakte nimmt (vgl. Kugler 2010, S. 22-24). Umgekehrt ist die Bezugserzieherin oder der Bezugserzieher die erste Kontaktperson und Ansprechpartner bei auftretenden Problemen oder sonstigen Sachlagen, die nicht im gesamten Kontext der sozialpädagogischen Tätigkeiten bearbeitet werden müssen (vgl. z.B. Geißler 2009, Kapitel 3; Kugler 2010, S. 25-26). Das Betreuungsverhältnis liegt mit maximal 18 Kindern und Jugendlichen und sechs pädagogischen Fachkräften in der Einrichtung bei 1:3,00. Die Kriterien zu Personalstandards in stationären Einrichtungen des Landes Brandenburg gehen von einem Betreuungsverhältnis von 1:2,25 aus, was damit überschritten wird (vgl. Landesjugendamt des Landes Brandenburg 1997, S. 4). Dieser Umstand wird in der kritischen Betrachtung von Einrichtung und Konzeption noch weitere Beachtung finden.

Das *Hauswirtschaftspersonal* besteht aus einem Hausmeister und zwei festangestellten Reinigungsfachkräften.

Als *Unterstützungspersonal* gelten beispielsweise Praktikanten und Mitarbeiter, die ein Freiwilliges Soziales Jahr (FSJ) ableisten oder im Bundesfreiwilligendienst tätig sind. Dieses Personal wird analog den Richtlinien des Landesjugendamtes Brandenburg (2005) zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsgelegenheiten für Langzeitarbeitslose eingesetzt, also beispielsweise im Fahrdienst oder bei Nachhilfeunterricht und Hausaufgabenbetreuung.

2.3.3 Der ASB als Träger der Einrichtung

Gegründet im Jahre 1888, hat es sich der Arbeiter-Samariter-Bund (ASB) zum Ziel gesetzt, die Not anderer Menschen zu lindern und in schwierigen Situationen auf vielfältige Art und Weise helfend tätig zu sein. So lautet auch das Leitmotiv des ASB: „Wir helfen hier und jetzt.“

Der Arbeiter-Samariter-Bund ist in Deutschland in einen Bundes- und 16 Landesverbände gegliedert. Darüber hinaus gibt es 211 regionale Gliederungen und 121 GmbH. So gehören dem ASB in Deutschland aktuell über eine Million Mitglieder an. Im Internetauftritt ist weiter nachzulesen: „Der ASB ist eine in ganz Deutschland tätige Hilfsorganisation und ein Wohlfahrtsverband. Als gemeinnütziger Verein ist der ASB parteipolitisch und konfessionell unabhängig.“ (<http://www.asb.de/aufbau-des-asb.html> [07.01.2013])

Insgesamt betreibt der ASB im Bundesgebiet beispielsweise 50 ambulante Dienste der Kinder- und Jugendhilfe, über 250 Kindertageseinrichtungen und 36 Kinderheime (<http://www.asb.de/stichworteundzahlen.html>, [07.01.2013]).

Leitbild

Der ASB arbeitet grundsätzlich nach einem Leitbild, dessen Inhalte die Grundhaltung und Arbeitsauffassung seiner Mitglieder und Beschäftigten wiedergeben soll. Es besteht aus zehn prägnant gefassten Punkten zu den wichtigsten Eckpfeilern der Organisationsphilosophie. Die für die weitere Themenbearbeitung wichtigen Einzelpunkte sollen hier kurz genannt werden:

„5. Seine Dienstleistungen erbringt der ASB unter Einhaltung von Qualitätsstandards, die er ständig weiterentwickelt. Der ASB passt seine Hilfeleistungen fortlaufend den Bedürfnissen seiner Kunden und den sozial- und gesundheitspolitischen Problemlagen an.“ (<http://www.asb.de/leitbild.html>, [08.01.2013])

Schon in dieser Darstellung werden einige wichtige Kernpunkte angesprochen, die auch bei der Erörterung von Konzeptionsentwicklung und Veränderungsprozessen in sozialen Unternehmen zum Tragen kommen. Die Rede ist z.B. von Qualitätsstandards, die auf ein bestehendes Qualitätsmanagementsystem sowie dessen kontinuierliche Weiterentwicklung hinweisen. Ebenso ist der Umstand eines fortlaufenden Organisationswandels, oder zumindest eines Innovationsprozesses, hier vermerkt, nämlich die Anpassung der Hilfeleistungen an die Bedürfnisse der Kunden bzw. die sozial- und gesundheitspolitischen Problemlagen.

„6. Der ASB kann seine Aufgaben nur verwirklichen, wenn er verantwortungsbewusste und motivierte freiwillig Engagierte sowie hauptamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für sich gewinnt. Er gewährt ihnen die geeigneten Rahmenbedingungen und den nötigen Gestaltungsspielraum.“ (<http://www.asb.de/leitbild.html>, [08.01.2013])

In diesem Punkt des Leitbildes wird deutlich, dass der avisierte Typus Mitarbeiter sich nicht nur auf hauptamtliche Kräfte beschränkt, sondern auch (und dies steht an erster Stelle im Text) auf freiwillig Engagierte zielt. Der Hinweis auf Rahmenbedingungen und Gestaltungsspielraum ist ein Indiz für das Vorhandensein von Konzeptionen und Leistungsbeschreibungen sowie auf die angestrebte Partizipation der Mitarbeiter.

„9. Die föderale Struktur ermöglicht es dem ASB, seine Aufgaben dort zu erfüllen, wo seine Hilfe gebraucht wird. Sie führt zu Flexibilität in der Gestaltung der Hilfe, die die Gliederungen eigenverantwortlich (...) erbringen.“ (<http://www.asb.de/leitbild.html>, [08.01.2013])

Die Flexibilität in der Gestaltung der Hilfen, die hier genannt ist, ist einer der Kernpunkte des Erfolgs von sozialwirtschaftlichen Unternehmen, vor allem im Hinblick auf veränderte soziale Rahmenbedingungen und Problemstellungen. Dabei geht es im Kontext dieser Arbeit in erster Linie um die Flexibilisierung der Hilfen zur Erziehung (vgl. Gündler 2005, S. 166-167), global gesehen aber auch um die anpassungsfähige, weil föderale, Gestaltung von verschiedenen Diensten und Hilfen, wie im ASB praktiziert.

Regionalverband Mittel-Brandenburg e.V.

In der regionalen Gliederung des ASB besteht der Regionalverband Mittel-Brandenburg seit 1990. In mehr als 40 Einrichtungen beschäftigt der Verband rund 850 Mitarbeiter in hauptsächlich im regionalen Zuständigkeitsbereich südlich von Berlin.

Die Organisationsstruktur des Verbandes teilt sich in drei GmbHs, und zwar die Gesellschaft für stationäre, teilstationäre und ambulante Einrichtungen, die Betreuungsgesellschaft für mobile soziale Dienste und die sog. Zeesener Werkstatt, eine Einrichtung für die Ausbildung und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog gehört damit strukturell gesehen zur erstgenannten Gesellschaft. (<http://www.asb-mittel-brandenburg.de/regionalverband>, [08.01.2013])

Zu den Angeboten des Verbandes zählen unter anderem Seniorenhilfe, Behindertenhilfe, Rettungsdienste und eben Kinder- und Jugendhilfe, wie ein Blick auf das Organigramm der vielfältigen Hilfen offenbart: (abrufbar unter: http://www.asb-mittel-brandenburg.de/fileadmin/downloads/alle_einrichtungen_2012.pdf, [08.01.2013]).

2.3.4 Sozialraumorientierung und Vernetzung

Sachverhalte der Vernetzung und der Sozialraumorientierung können einerseits als feststehende Gegebenheiten im Umfeld der stationären Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung angesehen werden; allerdings sind es auch Ansatzpunkte für Veränderungsmanagement, indem z.B. im Rahmen eines Bewertungsverfahrens, um die Position der eigenen Einrichtung im sozialwirtschaftlichen Umfeld besser einschätzen (bspw. durch Umwelt- und Umfeldanalyse, vgl. auch Kortendieck 2009, S. 80-93) und positiv beeinflussen (bspw. durch Öffentlichkeitsarbeit) zu können, wie z.B. schon in einer früheren Arbeiten der Autorin dargestellt wurde (vgl. Hellmann 2011 bzw. 2012a).

Doch was ist in diesem Kontext unter *Sozialraum* und *Sozialraumorientierung* zu verstehen? Die neuere Literatur tendiert im Allgemeinen dahin, die Frage des Sozialraums nicht nur an geografische Merkmale, wie z.B. städtebauliche Umgrenzungen, zu knüpfen, sondern eher den gesamtgesellschaftlichen Aspekt, also die Gestaltung der Zukunft sozialer Zusammenhänge durch Regionalplanung oder das sog. *Quartiersmanagement*, zu betrachten (vgl. z.B. Kessl, Reutlinger 2010, S. 14-15).

Darüber hinaus wird im Rahmen der Sozialraumorientierung aber auch immer stärker die Frage der Ressourcenverteilung aufgeworfen: „Aus dem Prinzip einer stärkeren Orientierung an fehlenden sozialen und ökonomischen Ressourcen bestimmter Sozialräume ist weitgehend ein Steuerungsinstrument geworden zur Verteilung und zur Deckelung der Mittel pro Sozialraum.“ (Seithe 2012, S. 353)

Wichtig ist aber bei allen Versuchen von Definition und Deklaration, wie z.B. der Einführung des Begriffs des „Sozialraumbudgets“ (vgl. z.B. Schnurr 2006, S. 128-129), dass nicht der Kostenfaktor von Hilfen in der Jugendhilfe im Vordergrund stehen darf (vgl. ebenda, S. 162), sondern sowohl kommunalpolitische als auch trägerseitige Potentiale in der Vernetzung und Kooperation von Diensten sowie von Trägern und deren Einrichtungen zu bündeln (vgl. Strunk 2008, S. 943), wie es auch im System der flexiblen Erziehungshilfen vorgesehen ist und in vielen Teilen der Soziallandschaft bereits praktiziert wird (vgl. Günder 2011, S. 79-81). Der Begriff der Vernetzung ist aber nicht nur in vertikaler Richtung, z.B. zwischen öffentlichen, freien und privatwirtschaftlichen Trägern, zu verstehen, sondern auch in horizontaler Ebene, z.B. zwischen stationären Einrichtungen gleicher oder auch verschiedener Träger im Sinne von Kooperationen im Einzelfall oder trägerübergreifenden Arbeitsgemeinschaften (vgl. Jordan 2005, S. 166-167). Unter den vorgenannten Gesichtspunkten soll die Vernetzung und Sozialraumorientierung des Kinder- und Jugendhauses kurz und bündig dargestellt werden.

Sozialraumorientierung

Geografisch bzw. von Seite der öffentlichen Verwaltungsträgerschaft gesehen gehört das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog zum *Sozialraum IV* des Sozialpädagogischen Dienstes des Jugendamtes des Landkreises Teltow-Fläming, in dem momentan 13 DiplomsozialarbeiterInnen und -pädagogInnen ihren Dienst verrichten (vgl. <http://www.teltow-flaeming.de/de/legacy/dienstleistung.php?idformww2=1413> [09.01.2013]). Um einerseits eine Repräsentanz des ASB Kinder- und Jugendhauses auf kommunaler Verwaltungsebene sicherzustellen und darüber hinaus bei „(...) offiziellen Entscheidungen, Beschlüssen und Vorhabenplanungen des Landkreises angemessen informiert und berücksichtigt zu werden (...)“ (Hellmann 2012b, S. 38), nimmt die Einrichtungsleitung, ggf. zeitlich begrenzt oder themengebunden, an den regelmäßig oder bei Bedarf stattfindenden Sitzungen des Jugendhilfeausschusses sowie des Unterausschusses Jugendhilfeplanung und an den Regionalkonferenzen des Netzwerkes Kinderschutz teil. Dieses Netzwerk wird im folgenden Abschnitt zur Vernetzung der Hilfen genauer beschrieben werden.

Was die Sozialraumorientierung im Vergleich mit anderen Trägern bzw. deren stationären Einrichtungen betrifft, so ist festzustellen, dass das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog eine von mehreren ähnlich strukturierten und aufgebauten Einrichtungen im regionalen Umkreis ist, von denen einige freien, andere privatwirtschaftlichen Trägern angehören. Dabei ist die Breite des Angebots, gerade im Bereich der privatwirtschaftlichen, und daher eher eigenständig agierenden, Einrichtungen, enorm. Obwohl davon auszugehen ist, dass freie Träger wie etwa der ASB allein aus der Größe der Organisation ein gewisses Potential schöpfen können, scheint die Innovationsfreude und das Streben nach Vielfalt eher bei den privatwirtschaftlichen Trägern größer zu sein. Dies ist vielleicht auch dadurch zu erklären, dass die Rentabilität und damit der wirtschaftliche Erfolg der privaten Unternehmen von der Angebotsbreite, der Effizienz und der Effektivität der Hilfen abhängen (vgl. z.B. Merchel 2009, S. 60-66), während bei überregionalen und insgesamt breiter aufgestellten, freien Trägern durch unternehmens- oder verbandsinterne Priorisierung der Kinder- und Jugendhilfe ggf. eine kleinere Rolle zufällt.

Bei Einrichtungen, die keinem übergeordneten Träger angehören, sondern eine eigenständige Einrichtung darstellen, ist dieser Effekt, wie im folgenden Beispiel aufgezeigt, herausragend feststellbar. Die beispielhafte Auflistung der vergleichbaren Einrichtungen und ihrer Angebote, Betreuungsformen und Hilfen im erweiterten Sozialraum des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog soll dies verdeutlichen. Grundlage dafür ist eine von der Autorin erarbeitete Matrix, in der die Angebotsbreite dieser Einrichtungen evaluiert wurde, um eine Verortung der eigenen Angebots- und Hilfestruktur innerhalb der regionalen Grenzen Südbrandenburgs durchführen zu können.

Die Einrichtungen bzw. Träger, denen die Angebotsmatrix zugrunde liegt, werden dabei in der Auflistung aus Datenschutz- und Wettbewerbsgründen nicht explizit genannt. Die gelisteten Paragraphen enthalten die rechtliche Grundlage der jeweiligen Hilfeform gemäß SGB VIII (Bezeichnungen siehe unten):

	§ 19	§ 20 § 42	§ 28	§ 30	§ 31	§ 32	§ 34	§ 35	§ 35a	§ 41
Freier Träger (ASB)		X			X		X			X
Privater Träger (GmbH)	X						X		X	X
Einzelne Einrichtung (e.V.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Tabelle 4:

Angebotsbreite verschiedener Träger (Eigene Quellenrecherche und Darstellung)

Anmerkung zu Tabelle X: Bezeichnungen der Paragraphen SGB VIII

- § 19 Gemeinsame Wohnformen für Mütter/Väter und Kinder
- § 20 Betreuung und Versorgung des Kindes in Notsituationen
- § 28 Erziehungsberatung
- § 30 Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer
- § 31 Sozialpädagogische Familienhilfe
- § 32 Erziehung in einer Tagesgruppe
- § 34 Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform
(Hier enthalten ist sowohl die „klassische“ Heimbetreuung als auch Betreutes Einzel- und Gruppenwohnen.
Anm. d. Aut.)
- § 35 Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung
- § 35a Eingliederungshilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche
- § 41 Hilfe für junge Volljährige, Nachbetreuung
- § 42 Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen

Begleitend ist anzumerken, dass die Informationen über die Angebote der Träger und Einrichtungen sowohl den jeweiligen Internetauftritten als auch den persönlichen Erfahrungen der Autorin entstammen. Damit bleibt festzuhalten, dass die öffentlich zugänglichen Informationen im Zeitalter von mobilen Internetanwendungen und „Web 2.0“ maßgeblich die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung bestimmen. Fraglich bleibt, ob die Einrichtungen, die diese Angebote in ihren Internetauftritten darstellen, auch in der Lage sind, qualitativ hochwertige Hilfe zu leisten, was aufgrund der persönlichen Erfahrungen der Autorin mit den Einrichtungen und ihren Mitarbeitern zumindest teilweise zweifelhaft erscheint.

In jedem Fall stellt eine solche Recherche eine der Möglichkeiten dar, den umgebenden Sozialraum auch über die vom zuständigen Jugendamt gesteckten Grenzen des „amtlichen“ Sozialraums hinaus zu erkunden und eine Positionierung der eigenen Einrichtung vorzunehmen.

Darüber soll aber nicht verschwiegen werden, dass eine Umweltanalyse, wie z.B. von Kortendieck (2009, S. 44 und S. 80-93) beschrieben, im Rahmen einer SWOT-Analyse (Akronym: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats [Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken]) ein wesentlich genaueres und umfangreicheres Situationsbild der Sozialraumorientierung schafft, wobei im hier dargestellten Fall der Sozialraum eben nicht auf einen Stadtteil, eine Stadt oder einen Landkreis begrenzt ist. Beispielhafte Einzelfälle wie die Unterbringung einer Hilfeempfängerin aus dem Rhein-Taunus-Kreis im Kinder- und Jugendhaus Jüterbog seit mehreren Jahren beweisen, dass mittlerweile auch Fremdunterbringung über Sozialraumgrenzen hinaus praktiziert wird, um beispielsweise dem eng gesteckten finanziellen Rahmen der Sozialraumbudgetierung und damit einem finanz- und haushaltspolitischen Regelungsinstrument zu entfliehen. Damit einhergehend wird der Vorwurf laut, „(...) Sozialraumorientierung sei in der kommunalen Praxis zum Instrument der Kostenkontrolle und -reduktion verkommen (...)“ (Galuske 2011, S. 313). In ähnlicher Weise äußert sich z.B. auch Schipmann, der die Sozialraumorientierung als „(...) wenig hilfreiche Kaschierung von Ursachen sozialer Problemlagen (...)“ bezeichnet (Schipmann 2002, S. 128). Auch der Autorin stellt sich in diesem Zusammenhang die gleiche Frage wie Albert Krölls: „Warum (...) glauben die freien Träger (...), eine Chance zur Umsetzung zukunftsweisender Konzeptionen der Sozialen Arbeit nur dann zu haben, wenn sie im Wege des vorseilenden haushaltspolitischen Gehorsams diese gleichzeitig als Beitrag zur staatlichen Konsolidierungspolitik (...) präsentieren?“ (Krölls 2002, S. 185) Schließlich geht ein freier Träger nach diesem Konzept die Verpflichtung ein, sämtliche Versorgungsverantwortung auf dem Terrain der Kinder- und Jugendhilfe in einem bestimmten Zeitraum zu übernehmen - wohlgemerkt für einen Pauschalbetrag! (vgl. ebenda, S. 184).

Vernetzung

Als Ergebnis der 1. Kinderschutzkonferenz des Landkreises Teltow-Fläming zum Thema „Weiterentwicklung des Kinderschutzes im Landkreis“ am 26.09.2007 wurde ein Strategiepapier entwickelt, das zum Aufbau des *Netzwerkes Kinderschutz* im Landkreis führte. Das übergeordnete Ziel lautete: „Das Netzwerk Kinderschutz im Landkreis Teltow-Fläming wurde 2007 mit einer Kinderschutzkonferenz ins Leben gerufen, um die Situation betroffener Kinder und Jugendlicher zu verbessern und den Kinderschutz weiterzuentwickeln.“ (Becker-Heinrich 2011, S. 2)

Schon im Rahmen dieses Strategiepapiers wurden für den Sozialraum IV des Landkreises u.a. folgende Schwächen festgestellt (Landkreis Teltow-Fläming 2007, S. 17):

- „(...) fehlende Bekanntheit der Kooperationsmöglichkeiten, (...)
- (...) unzureichende Wertschätzung der Kooperationspartner,
- Zeit, Geld, Personal.“

Daher bestand von da an die Absicht, eine gemeinsame Basis für Netzwerkarbeit zu schaffen und z.B. Eltern als Multiplikatoren zu gewinnen (vgl. ebenda, S. 17). Da kein Vertreter des ASB oder des Kinder- und Jugendhauses zum beschriebenen Netzwerk gehört, ist es zumindest das Bestreben der Einrichtungsleitung, an den einzelnen Tagungen oder Konferenzen als Gast teilzunehmen. Insofern besteht hier ein Vernetzungspunkt, gerade der Einrichtungsleitung, zusätzlich zu den regelmäßig stattfindenden, professionellen Kontakten des sozialpädagogischen Fachpersonals der Einrichtung zum öffentlichen Träger, z.B. im Rahmen von Hilfeplanung und Fallbesprechung.

Von Seiten des übergeordneten ASB Regionalverbandes Mittel-Brandenburg e.V. besuchen dessen Mitarbeiter die Fortbildungen und Fachtagungen des Landesjugendamtes Brandenburg, in dessen Arbeitskreis Kinder- und Jugendnotdienste der ASB aktives Mitglied ist. Mitarbeiter des Regionalverbandes nehmen ebenso inhaltsbezogen an den jeweiligen Ausschusssitzungen des Landkreises teil. Darüber hinaus ist der Regionalverband aktives Mitglied im Arbeitskreis Kinder- und Jugendhilfe und der Fachstelle Kinderschutz im Land Brandenburg (vgl. Kinderschutz Landkarte, <http://www.fachstelle-kinderschutz.de> [10.01.2013]).

In der eingangs erwähnten horizontalen Ebene der Kooperation und Netzwerkarbeit bestehen derzeit Verbindungen zu Schulen und anderen Bildungseinrichtungen der Kinder und Jugendlichen, die bisher aber noch keiner Kooperationsvereinbarung folgen. Eine solche festgeschriebene Vereinbarung ist als Konsequenz der Konzeptionsentwicklung geplant und soll die Zusammenarbeit zwischen Heim und Schule festigen und in Teilen, wie z.B. der An- und Abmeldung der Kinder und Jugendlichen, standardisiert regeln. Gegenseitiger Informationsaustausch bei Schulproblemen und anderen Schwierigkeiten, beispielsweise zwischen BezugserzieherIn und KlassenlehrerIn, finden regelmäßig bzw. im Bedarfsfall statt; auch hier ist es angezeigt, ggf. Besprechungstermine nach einem festen Schema zu planen.

Auf dem Gebiet der Gesundheitsversorgung der Kinder und Jugendlichen bestehen selbstredend Vernetzungen, hauptsächlich in Form von Kontaktpflege und Informationsaustausch, zwischen Ärzten und Praxen, Vorsorgediensten und Krankenhäusern. Dies wird sowohl in physiologischer als auch in psychologischer Hinsicht als wichtiges Instrument zur multiprofessionellen Einschätzung und Beurteilung der Situation der Kinder und Jugendlichen angesehen. Dies hilft dabei, im Rahmen der Hilfeplanung ganzheitliche Betrachtungen durchzuführen und fallbezogene Zusammenhänge in der pathologisch-psychischen Entwicklung der Hilfeempfänger aufzuspüren (vgl. auch Otto 2008, S. 694-696).

Eine Besonderheit der Vernetzung auf horizontaler Ebene ist die Kooperation mit der benachbarten Kindertageseinrichtung des ASB. Die Gesamtkonzeption beschreibt demgemäß: „Im Rahmen des Verselbständigungsprozesses, des sozialen Lernens, der Alltags- und Freizeitgestaltung sowie der allgemeinen Erziehung der Kinder und Jugendlichen (z. B. Persönlichkeitsbildung und Übernahme sozialer Verantwortung) wird eine Zusammenarbeit angestrebt.“ (Hellmann 2012b, S. 37)

Als zusätzliche Form der Vernetzung kann die interne Kooperation zwischen Einrichtungen des ASB Regionalverbands angesehen werden, z.B. in Form von gegenseitiger Unterstützung (zeitweilige, bedarfsabhängige Vertretungsregelungen) mit der „Schwestereinrichtung“ in Königs Wusterhausen.

Zur weiterführenden Darstellung der Vernetzung und Sozialraumorientierung wird im Folgenden kurz auf die Themenbereiche Öffentlichkeitsarbeit eingegangen. Sie umfasst im Allgemeinen „Maßnahmen zur Erarbeitung, Sicherung und Weiterentwicklung eines Standpunktes in der Gesellschaft und deren Meinungsmärkten“. (Hellmann 2012b, S. 38) Pfannendörfer weist ihr außerdem die Aufgabe der Pflege von Beziehungen innerhalb einer Organisation bzw. zwischen Organisation und Öffentlichkeit zu (vgl. Pfannendörfer 2008, S. 729). Er hebt des Weiteren die Bedeutung einer schlüssigen Konzeption für gelingende Öffentlichkeitsarbeit hervor (vgl. ebenda, S. 730). Von besonderer Bedeutung ist dabei, dass das Management der internen und externen Kommunikation und Unternehmensdarstellung in aller Regel als Leitungsaufgabe verstanden wird (vgl. z.B. Szameitat 2003, S. 6; Hahn 2007, S. 4). Die Öffentlichkeitsarbeit findet dementsprechende Beachtung in der Konzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog. Im Rahmen der Pressearbeit findet z.B. eine anlassorientierte Zusammenarbeit mit regionalen Tageszeitungen statt. In Abstimmung mit dem ASB Regionalverband werden des Weiteren zu Flyer und ähnliche Informationsbroschüren erstellt. Darüber hinaus finden in unregelmäßigen Abständen öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen statt, die der Verbesserung des Bekanntheitsgrades und der öffentlichen Akzeptanz einerseits und ggf. der Mittelbeschaffung (z.B. in Form von Spenden) andererseits dienen.

2.3.5 Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick

Im vorausgehenden Abschnitt wurde die Einrichtung des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog umfassend dargestellt. Dabei wurden sowohl bauliche Gegebenheiten als auch Zielsetzung, Angebote und Organisationsstruktur der Einrichtung betrachtet. Der Arbeiter-Samariter-Bund als Trägerorganisation sowie der Regionalverband Mittel-Brandenburg wurden kurz beschrieben. Eine eingehende, und auch kritische, Untersuchung fand zuletzt in den Bereichen der Sozialraumorientierung und der Vernetzung des Hauses statt.

Zusammenfassend stellt das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog eine Einrichtung des Sozialraums mit adäquaten, aber strukturell ausbaufähigen Angeboten dar. Insbesondere bei der Breite der ambulanten Angebote und Hilfen zur Erziehung ist im Rahmen der Flexibilisierung der Hilfen zusätzlicher Spielraum vorhanden. Das allseits präsente Problemfeld der Finanzierbarkeit von Hilfen und Fachpersonal wurde in diesem Abschnitt mit dem umstrittenen Mittel der Sozialraumbudgetierung bereits angemahnt. Dieser Umstand ist in der zugrundeliegenden Konzeption aufgegriffen und verarbeitet worden und im folgenden Kapitel Teil der Untersuchung der Konzeption im Rahmen dieser Arbeit.

Letztlich bleibt zu erwähnen, was, die Einrichtung des Kinder- und Jugendhauses betreffend, die Hintergründe für die aktuelle konzeptionelle Arbeit waren und in Zukunft sein werden: In den Jahren vor April 2012 war eine Besetzung der Stelle der Einrichtungsleitung nicht durchgehend gegeben; die Funktion wurde durch eine erfahrenere Erzieherin übergangsweise wahrgenommen. Bemerkenswert ist daher der Umstand, dass die letzte Konzeption der Einrichtung aus dem Jahr 2005 stammte und seither nicht aktualisiert wurde. Nach dem Arbeitsbeginn der Autorin mündeten deren Bemühungen Ende des Jahres 2012 in der vollständigen Neuerstellung einer Gesamtkonzeption. Diese berücksichtigt den o.g. Umstand bereits in ihrem Vorwort: „Die Gesamtkonzeption ist ein ‚lebendes‘ Dokument. Es wird regelmäßig auf Gültigkeit überprüft und dynamisch den aktuellen sozial- und erziehungswissenschaftlichen Standards angepasst.“ (Hellmann 2012b, S. 3)

Bei „Redaktionsschluss“ dieser Arbeit anstehende umfassende Umbauarbeiten der Einrichtung machten die Erstellung einer Übergangskonzeption gemäß § 45 i. V. m. § 47 SGB VIII notwendig. Nach Abschluss dieser Umbaumaßnahmen ist eine erneute Vorlage der dann für die umgebaute Einrichtung gültigen Gesamtkonzeption beim Träger der öffentlichen Jugendhilfe notwendig, um die Erlaubnis für den Betrieb einer Einrichtung (vgl. § 45 SGB VIII) zu erhalten. Um diese Weiterentwicklung, in deren Verlauf Veränderungsprozesse angestoßen und Organisationswandel organisiert werden soll, wird es auch im nachfolgenden Kapitel zur Konzeptionsbeschreibung gehen.

2.4 Die Konzeption des Kinder- und Jugendhauses

2.4.1 Grundgedanken und Leitmotive der Erstellung

In Kapitel 2.1 dieser Arbeit wurde Konzeptionsentwicklung im Allgemeinen beschrieben und der Zusammenhang mit Organisationswandel und -entwicklung hergestellt. Dabei wurde herausgearbeitet, dass sich die Erstellung der Konzeption verschiedener Ansätze bediente, die das Wesen einer Konzeption ausmachen. Nach der Darstellung der eigenen Motivation (Leitmotive) zur Konzeptionsarbeit sollen die verschiedenen Absätze gründlicher betrachtet werden.

Wie bereits beschrieben, war auf dem Gebiet der Erstellung, Aktualisierung und Weiterentwicklung einer Konzeption zur Einrichtung, ihren Angeboten und ihrer Arbeitsweise seit etwa sieben Jahren keine weiterführende Arbeit mehr durchgeführt worden. Dies war das Ergebnis verschiedener Vorgänge, die hier nicht näher beleuchtet werden sollen. Grundsätzlich wird Konzeptionsentwicklung als nicht als reine Führungsaufgabe verstanden, aber gerade im Hinblick auf die Qualitätsentwicklung einer Organisation oder Einrichtung (vgl. Merchel 2001, S. 155-159) ist die „erste“ Leitungsebene, also z.B. die Einrichtungsleitung, der Punkt, an dem entsprechende Koordination und letztlich die dokumentarische Fixierung der Konzeption stattfinden sollte. Da auch in der zur Diskussion stehenden Konzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog Kriterien und Verfahren zur qualitativen Sicherung und Weiterentwicklung enthalten sind, versteht sich die Konzeption selbst unmissverständlich als Führungs- und Leitungsinstrument, das darauf abzielt, Arbeitsabläufe zu vereinheitlichen, pädagogische Standards festzuschreiben und mit der Fixierung zukünftiger positiver Entwicklungsmöglichkeiten, wie z.B. neuer und innovativer Angebote und Angebotsbestandteile, die Weiterentwicklung der Einrichtung zu forcieren. Nicht zuletzt ist vor dem Hintergrund des bis dahin fast „brachliegenden Terrains“ der Konzeptionsentwicklung in der Einrichtung der Versuch gestartet worden, falsche oder unzureichend durchgeführte Abläufe in der pädagogischen Arbeit zu korrigieren bzw. Leitlinien festzuschreiben, die dies verhindern sollen. Insofern ist die neue Konzeption auch eine Art Korrekturmaßnahme für vergangene Unzulänglichkeiten und zugleich Wegweiser für die weitere Arbeit.

An dieser Stelle muss die Frage aufgeworfen werden, von oder auf welcher Ebene einer Organisation Konzeptionsentwicklung durchgeführt werden sollte. Dass dies eine Führungsaufgabe ist, wurde bereits festgehalten, doch auf welcher Führungsebene sollte die konzeptionelle Arbeit angesiedelt sein? Im logischen Zusammenhang kann eine Konzeption immer nur ein Grundlagendokument für die Einrichtung sein, die sie

beschreibt oder für das Angebot, das beschrieben wird. Damit entfällt die Entwicklungsaufgabe auf die Leitung der Einrichtung.

Im Zusammenhang mit dieser Führungsaufgabe kann die Konzeption jedoch auch von der übergeordneten Leitungsebene erstellt werden. Dies sollte, oder besser, muss mit der entsprechenden fachlichen Zuarbeit aus der Einrichtung heraus geschehen, gerade im Hinblick auf die Tatsache, dass Konzeptionsentwicklung „(...) nicht nebenbei während der anforderungsreichen täglichen Arbeit bewältigt werden (...)“ kann (Breede 2009, S. 31). Wird die Konzeptionsentwicklung dagegen von der nächsthöheren Leitungsebene wahrgenommen, so ist eine fachliche Unterstützung und Zuarbeit der Arbeitsebene oft unumgänglich, bedenkt man doch, welche beruflichen Hintergründe oftmals bei Leitungspersonal anzutreffen sind (z.B. Führungskräfte mit vorrangig betriebswirtschaftlicher Ausbildung).

Der hier beschriebene Anspruch, mit der konzeptionellen Arbeit in einer Einrichtung gleich für eine Organisationsentwicklung einzutreten, ist insofern neu und entstand wohl aus dem Empfinden heraus, als neue Leitungskraft der Einrichtung nicht nur ihre bisherigen Fehler und Schwächen zu eliminieren, sondern darüber hinaus Grundsatzarbeit für ihre positive Weiterentwicklung zu leisten und damit auch der übergeordneten Leitungsebene mit dem personellen Wechsel auch einen organisatorischen Wandel zu signalisieren. Im Grunde kann also die Konzeption einer Einrichtung, so die Meinung der Autorin, die übergeordnete Organisation mittels festgelegten Verfahren, Regelungen und Angeboten „zu ihrem Glück zwingen“.

Doch dazu sollte es gar nicht kommen: Nach Abschluss der ersten Entwicklungsarbeit an der Konzeption wurde das fertiggestellte Manuskript an die übergeordnete Bereichsleitung zur Mitzeichnung übergeben. Nach einiger Zeit wurden die Beratungen und Planungen hinsichtlich einer neuen Konzeption mit Argumenten abgetan, die z.B. auf den baldigen Umbau des Kinder- und Jugendhauses (vgl. z.B. Abschnitt 2.3.5 dieser Arbeit) verwiesen und eine größtenteils neuartige Konzeption als zu dieser Situation unpassend verwarfen. An dieser Stelle der Betrachtung kann wohl erneut (vgl. Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit) auf die Widerstände gegen Organisationswandel hingewiesen werden, die im vorliegenden Fall nach Bewertung der Autorin an einer von der Führungsebene empfundenen Konkurrenz hinsichtlich der Entwicklung und Verbesserung einer Einrichtung einerseits, und an einem starken persönlichkeitsgeleiteten Widerstand einzelner Personen andererseits, liegen (vgl. Staehle 1999, S. 977-980). Insofern entstand ab diesem Zeitpunkt eine neue Herausforderung im Organisationswandel des Kinder- und Jugendhauses: Die fach- und führungsorientierte Überzeugungsarbeit zur Überwindung der latenten Widerstände in den Führungsebenen (vgl. ebenda, S. 981-982) der sozialwirtschaftlichen Organisation des betreffenden ASB-Regionalverbands.

2.4.2 Fachliche Grundlagen der Konzeption

Aufgrund der inhaltlich fundierten und fachlich strukturierten Erarbeitung der Konzeption kann mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die im vorigen Abschnitt geschilderten Widerstände nicht daher rührten, dass mit dem Manuskript ein qualitativ schlechtes Dokument eingereicht wurde. Um darzulegen, unter welchen fachlich und formal wichtigen Gesichtspunkten die Konzeption organisiert und erstellt wurde, werden im folgenden Abschnitt die wichtigsten Eckpunkte dieser Erarbeitung aufgezeigt.

Gesetzliche Grundlagen

Das Sozialgesetzbuch, Achtes Buch, bestimmt, dass Träger einer Einrichtung, wie des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog, eine Konzeption vorzulegen haben, die u.a. auch Angaben über Qualitätsentwicklung und -sicherung macht (§ 45 Abs. 3 Nr. 1 SGB VIII). Hierin ist allerdings der Zweck der Prüfung von Voraussetzungen für den Betrieb einer Einrichtung der ausschlaggebende Grund. Es geht dabei also nicht vordergründig um die Legitimation der fachlichen Arbeit gegenüber dem öffentlichen Träger, sondern um die Bedeutung der Einrichtungskonzeption als gesetzlich vorgeschriebene Grundlage für die Erteilung einer Betriebserlaubnis. Insofern kommt diese Beschreibung der dritten Kategorie der Einteilung Maelickes, nämlich „(...) verbindliche Selbstdarstellungen von großen Trägern der sozialen Arbeit (...) oder von einzelnen sozialen Diensten und Einrichtungen (...)“ (Maelicke 2008, S. 597) am nächsten.

Das SGB VIII bestimmt weiterhin, dass bei einer sog. Örtlichen Prüfung (§ 46 SGB VIII) das (Fort-)Bestehen der in der Konzeption festgehaltenen Grundlagen überprüft wird. Darüber hinaus sind Änderungen bestimmter Angaben, z.B. zur Anzahl der verfügbaren Plätze und zur Person der Einrichtungsleitung, sowie Änderungen in der Konzeption gemäß § 47 SGB VIII meldepflichtig. Besondere Sorgfalt ist also geboten bei der Erstellung dieses Dokuments, da unrichtige oder ungenaue Angaben durchaus auch rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können.

Fachliche Anleitungen

In der einschlägigen Literatur werden daher vielfältige Leitlinien und sozusagen „Konzepte zur Konzepterstellung“ vorgestellt (vgl. z.B. Weatherly 2009, S. 135-140), die allgemeingültige Arbeitshilfen sein wollen und können, jedoch stets auf die jeweilige Situation angewendet und in den Plan der Einrichtung eingepasst werden müssen. Ähnlich verhält es sich mit Anleitungen zur Leitbildentwicklung (vgl. z.B. Kortendieck 2009, S. 31-34), die aber schon generell eher der Klärung der Marktsituation dienen.

Daher war im vorliegenden Fall der Konzeptionserstellung des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog einerseits die Fachliteratur von einiger Bedeutung, andererseits haben aber Leitlinien und Orientierungshilfen des zuständigen überörtlichen Trägers für klare Entwicklungslinien und -grenzen gestanden.

Das Landesjugendamt (LJA) Brandenburg stellt für diese Zwecke und zur allgemeinen Information verschiedene Orientierungshilfen, die in aller Regel einen aktuellen Bezug haben und daher auch für die Fortschreibung der Einrichtungskonzeption (vgl. Maelicke 2005, S. 600) von einiger Bedeutung sind, in seinem Internetauftritt der breiten Öffentlichkeit zur Verfügung (abrufbar unter: <http://www.lja.brandenburg.de> [17.01.2013]). Unter den einschlägigen Verlinkungen sind neben verschiedenen Formularen, z.B. zur Beantragung einer Betriebserlaubnis, unter anderem Leitfäden, Empfehlungen, Gutachten, Arbeitshilfen und Fachaufsätze verfügbar, die für in Betracht kommende Einrichtungen und Dienste wertvolle Handlungsrichtlinien und Vorgaben enthalten. Wenn diese Richtlinien angemessen befolgt und umgesetzt werden, ist auf diese Weise sichergestellt, dass die fachliche Arbeit in den Einrichtungen in großen Teilen den professionellen Anforderungen und Vorgaben des Landesjugendamtes entspricht. Daher ist auch wichtig zu erwähnen, dass viele der richtungsweisenden Dokumente und standardisierten Formulare in Zusammenarbeit mit Vertretern von Trägern und Einrichtungen erarbeitet wurden, so dass oft in gemeinsamer Entwicklungsarbeit, in einem abgestimmten Erstellungsprozess oder als Ergebnisse von verschiedenen Ausschussarbeiten Dokumente entstanden sind, die sowohl für die Arbeit der öffentlichen Träger, als auch für die der freien und privaten Träger, als Orientierungshilfen wichtig sind.

Ein großer Vorteil dieser Arbeitsweise ist die gemeinsame Grundlage, auf der professionelle Arbeit stattfinden kann. Dies spart in vielen Fällen (Arbeits-)Zeit und damit Geld und bedeutet insgesamt eine Steigerung von Effizienz, aber zuweilen auch von Effektivität auf dem jeweiligen Arbeitsgebiet.

Im Fall der Konzeptionsentwicklung des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog war es von Beginn an wichtig, diese gemeinsamen Grundlagen bereits von vornherein in der Beschreibung der professionellen methodischen Arbeitsweise der Einrichtungsmitarbeiter festzuhalten. Eine Orientierung an den trägerübergreifend erarbeiteten Grundsätzen war während des gesamten konzeptionellen Gestaltungs- und Erarbeitungsprozesses von umfassender Bedeutung. Dabei kamen sowohl grundlegende und fachübergreifend formulierte Richtlinien zum Tragen, als auch für einzelne Hilfen und besondere Situationen vorgesehene Orientierungshilfen. In welcher Art und Weise und an welcher Stelle der Konzeption der Einrichtung diese Hilfen verwendet wurden, soll in den nächsten Abschnitten der vorliegenden Arbeit verdeutlicht werden.

Im der folgenden Abbildung wird daher zunächst beispielhaft aufgelistet, welche Vorgaben wie Eingang in die Gesamtkonzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog fanden:

Orientierungshilfe zur Erarbeitung und Prüfung einer Konzeption:

Grundsatzdokument zur anleitenden Hilfestellung und Orientierung bei der Erstellung, u.a. mit Darstellung der Grobstruktur der einzureichenden Konzeption

<http://www.lja.brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5704.de/bb1.c.300307.de>

Empfehlungen zur Sozialpädagogischen Familienhilfe:

Fachliche Leitlinien, die im Teilkonzept der Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) Anwendung fanden (vgl. auch Abschnitt 2.4.3 dieser Arbeit)

http://www.lja.brandenburg.de/media_fast/5460/Empfehlung%20SPFH.pdf

Hinweise zu Schwerpunkten der Hilfeplanung:

Berücksichtigung bei der konzeptionellen Festlegung zu Inhalten und Methoden des Hilfeplanungsprozesses

http://www.lja.brandenburg.de/media_fast/5460/hilfeplan.pdf

Leitlinien zur Kooperation von Einrichtungen der Hilfe zur Erziehung und Schulen:

Im Rahmen der Beschreibung der Sozialraumorientierung und Vernetzung verwendetes Orientierungsmaterial

http://www.lja.brandenburg.de/media_fast/5460/leitlinien1_version8.pdf

Gebäude der Kinderrechte:

Hilfsmaterial zur Dokumentation der Kinderrechte und der methodischen Vorgehensweisen bei deren Sicherstellung

http://www.lja.brandenburg.de/media_fast/5460/Maywald.Kinderrechte.pdf

Leitfaden zur Wahrnehmung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdung:

Grundlegendokument für die fachliche Beurteilung und professionelle Handlungsweise bei Wahrnehmung des Schutzauftrages gemäß § 8a SGB VIII

http://www.lja.brandenburg.de/media_fast/5460/Leitfaden_Wahrnehmung_Schutzauftrag_Kindeswohlgefaehrdung.pdf

Abbildung 11:

Bei der Konzeptionsentwicklung verwendete Fachmaterialien des LJA Brandenburg (Eigene Darstellung)

Anmerkung: Die genannten Dokumente sind unter den o.g. Verlinkungen dauerhaft verfügbar und daher nicht mit Abruf- oder Zugriffsdatum gekennzeichnet.

Im folgenden Abschnitt wird erläutert, in welcher Weise die genannten Orientierungshilfen im inhaltlichen und strukturellen Aufbau der Konzeption verwendet wurden.

2.4.3 Bestandteile und Aufbau

Die Gesamtkonzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog besteht im Wesentlichen aus drei Teilen: einem allgemeinen Teil zu Beginn, einem Abschnitt, der die Teilkonzeptionen der einzelnen Leistungsarten und -angebote enthält, sowie einem Anhang mit Dokumenten-Vorlagen und Literaturangaben.

Die grundsätzliche Idee bei dieser Art des Aufbaus bestand in der Modularisierung der einzelnen Angebote. Dies hatte einerseits den Zweck, bei Bedarf nur jeweils ein Modul (z.B. das Teilkonzept Sozialpädagogische Familienhilfe - SPFH) fortschreiben und gesondert ändern zu können. Andererseits ist es so möglich, weitere Module einfacher integrieren zu können, sobald der Bedarf oder die Notwendigkeit besteht, zusätzliche Leistungen anbieten zu können oder zu wollen. Eine Einarbeitung der entsprechenden Module würde dann im selben strukturellen Umfang erfolgen, wodurch mit einem Standardformat (z.B. nach Inhaltsverzeichnis) eine Vergleichbarkeit und Parallelität der Angebote gewährleistet wäre.

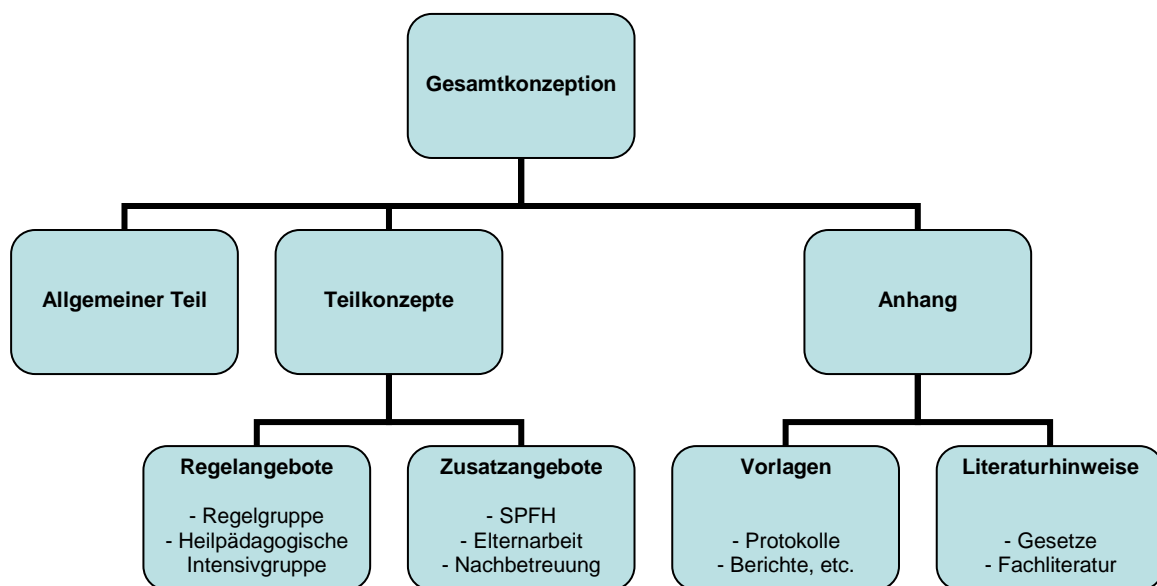


Abbildung 12:

Struktur der Gesamtkonzeption der Einrichtung (Eigene Darstellung)

In der oben gezeigten Abbildung wird die Struktur übersichtlich dargestellt. Die Auflistung der einzelnen Regel- und Zusatzangebote ist dabei als beispielhafte Aufzählung zu betrachten, deren Entwicklung und Erweiterung aufgrund des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nach wie vor andauert. Welche Inhalte sich in den einzelnen Abschnitten und Teilkonzepten befinden, wie eine Strukturierung der einzelnen Teile erfolgt ist und welche Dokumente und Angaben im Anhang enthalten sind, wird im Folgenden veranschaulicht werden.

Allgemeiner Teil

Dem allgemeinen Teil der Konzeption sind zunächst eine Titelseite und ein einleitendes Zitat der amerikanischen Schriftstellerin und Therapeutin Dorothy L. Nolte vorangestellt, das eindrucksvoll in gegenüberstellender Weise beschreibt, wie Kinder von positiven und negativen Einflüssen in ihrer Entwicklung lernen bzw. beeinflusst werden. Das Zitat soll zeigen, dass vielen Vorurteilen gegenüber die Kinder selbst nicht an ihrer Misere „schuld“ sind, wenn sie in die stationäre Einrichtung kommen. Jedes Verhalten hat einen Grund, oder einen Hintergrund, und dieser liegt oft in der Vergangenheit der kindlichen Entwicklung, wobei die Eltern in aller Regel als erste und bedeutendste Bezugsperson gelten und ihr Verhalten „prägend“ ist. Insofern werden die Eltern in den Mittelpunkt des Zitats gerückt und ihr Verhalten in der Erziehung allgemein kritisch betrachtet und hinterfragt. Hier zwei Beispiele, negativ und positiv, aus dem Zitat:

„Ein Kind, das geschlagen wird,
lernt, selbst zu schlagen.

Ein Kind, das Geborgenheit erleben darf,
lernt Vertrauen.“

Abbildung 13:

Auszug Gesamtkonzeption (Quelle: Dorothy L. Nolte, Eigene Übersetzung und Darstellung)

Mit diesem Zitat soll dem Leser einerseits verdeutlicht werden, welche Verantwortung bei der Kindererziehung ab dem ersten Moment des Lebens zu tragen ist und wie elementar daher ein pädagogisch richtiger Umgang damit auch im Kontext der Heimerziehung ist, dem die Konzeption unterworfen ist. Andererseits ist das Zitat zum Innehalten und Nachsinnen gedacht, bevor der Leser weiterblättert und sich den methodischen und pädagogischen Grundsätzen in der Konzeption widmet.

Im sich anschließenden Vorwort wird kurz und prägnant die Struktur sowie das Wesen der Konzeption erklärt. Von äußerster Wichtigkeit ist an dieser Stelle bereits der Hinweis auf die kontinuierliche Fortschreibung des Dokuments in der Anpassung an jeweils aktuelle wissenschaftliche Standards und fachliche Erkenntnisse.

Die Gliederung des allgemeinen Teils greift im Wesentlichen die Orientierungsrichtlinien des Landesjugendamtes (siehe S. 55 dieser Arbeit) zur Konzeptionserarbeitung auf: Allgemeinen Beschreibungen des Trägers und der Einrichtung folgen Ausführungen zu strukturellen Rahmenbedingungen sowie Methoden, Inhalten und Prozessen, die angebotsübergreifend gelten. Abschließend werden Kooperation- und Netzwerksituation sowie Angaben zur Qualitätsentwicklung und -sicherung, sowohl in der methodischen als auch in der fachlichen Orientierung der Einrichtung, dargestellt.

Teilkonzepte

Beim Aufbau und der Einbindung der Teilkonzepte in das Gesamtdokument wurde, wie bereits angedeutet, ein modularer Ansatz verfolgt. Das bedeutet, dass diese Elemente sowohl in der Gliederung der Gesamtkonzeption enthalten sind, jedes für sich selbst aber auch eine eigenständige Gliederung aufweist und von einem Titelblatt angeführt wird. In der Gesamtkonzeption sind vor jedem Teilkonzept kurze allgemeine Erklärungen zu jedem Hilfeangebot eingefügt, die dem Leser knapp und präzise verdeutlichen sollen, welcher Ansatz, bspw. im Teilkonzept der Sozialpädagogischen Familienhilfe, verfolgt wird. Folgende Teilkonzepte sind vorhanden:

Regelangebote	Zusatzangebote
Regelgruppe	Sozialpädagogische Familienhilfe
Mutter/Vater-Kind-Gruppe	Intensive Elternarbeit
Heilpädagogische Intensivgruppe	Hilfe für junge Volljährige, Nachbetreuung

Tabelle 5:

Übersicht der Teilkonzepte der Konzeption

Hier wird die Unterteilung in Regelangebote und Zusatzangebote deutlich, was bedeutet, dass die Angebote unterteilt sind in regelmäßig und dauerhaft angebotene Leistungen, und bedarfsabhängig zusätzlich eingesteuerte Hilfen zur Unterstützung der positiven und förderlichen Entwicklung eines Falles. Wichtig ist hierbei, dass die Grenzen dieser Angebotsunterteilung durchaus fließend sind. Die Regelunterbringung umfasst zwar grundsätzlich die stationäre Unterbringung, Betreuung und pädagogische Betreuung der Kinder und Jugendlichen, doch gerade das Zusatzangebot der intensiven Elternarbeit ergänzt im Grunde nur das ohnehin vorhandene pädagogische Selbstverständnis, Elternarbeit im Rahmen der Regelunterbringung durchzuführen. Und dies ist im Rahmen der Flexibilisierung der Hilfen eine Tendenz in die richtige Richtung, bedenkt man doch, dass möglichst maßgeschneiderte und passgenaue individuelle Hilfelösungen den größten Erfolg im Hilfeplanverfahren versprechen.

Anhang

Der Anhang der Konzeption enthält eine Fülle verschiedener Formulare und Dokumente als standardisierte Vorlagen zur Dokumentation der methodischen und fachlichen Arbeit in der Einrichtung sowie Leitfäden zu Elternarbeit, Hilfeplanung und Beschwerdemanagement. Dies ist in der dort verankerten Ausführlichkeit einerseits ein Mittel, Standards zu verbreiten, andererseits selbstredend ein Qualitätssicherungsmerkmal, das die Arbeit nachvollziehbar und vergleichbar macht.

2.4.4 Zusammenfassung

In ihrem strukturellen Aufbau und ihrer methodischen und fachlichen Genauigkeit zeigt die Gesamtkonzeption des Kinder- und Jugendhauses, dass versucht wurde, ein umfassendes Verständnis von den Richtlinien und Orientierungspunkten der Professionalität der Arbeit in der Einrichtung zu verbreiten. Die Konzeption ist dennoch präzise gegliedert und bietet so auch teilkonzeptübergreifend einen hohen Wiedererkennungswert und die Möglichkeit, wichtige oder interessante Aspekte zügig wiederzufinden. Sie ist damit ein unerlässlicher Teil des Qualitätsverständnisses des Personals der Einrichtung.

Während der organisatorische Aufbau strikt geregelt und standardisiert ist, lässt die Konzeption bei den Inhalten und Methoden bewusst Raum für Veränderungen und Anpassungen durch ihren modulartigen Aufbau. Die Unterteilung in Allgemeinen Teil, Teilkonzepte und Anhang ermöglicht eine bedarfsabhängige Aktualisierung einzelner Abschnitte, ohne das gesamte Dokument überarbeiten zu müssen.

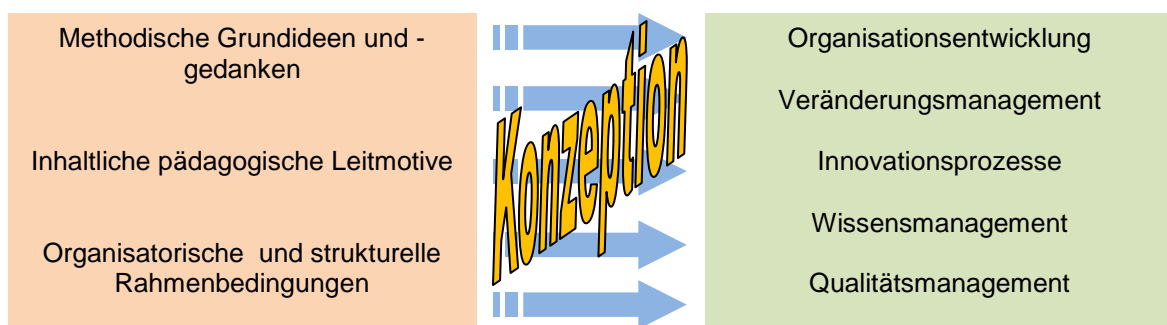


Abbildung 14:
Zusammenfassung des Entwicklungsprozesses (Eigene Darstellung)

In ihrer Methodik und Didaktik ist die Konzeption also ein Grundsatzdokument, indem sie auf die Grundsätze sozialpädagogischen Handelns eingeht und diese für die Arbeit in der Einrichtung näher erläutert und festschreibt. In eingeschränktem Umfang geht sie des Weiteren auf zukünftige Entwicklungen auf dem Gebiet der Kinder- und Jugendhilfe ein und versucht, Entwicklungen vorauszusehen und diesen unter Beteiligung aller Mitarbeiter konstruktiv-aufgeschlossen zu begegnen. Dabei ist insbesondere die Verbreiterung und Erweiterung des Angebots gemeint, wie auch die einhergehende Attraktivitätssteigerung gegenüber öffentlichen Trägern, Konkurrenten und potentiellen Unterstützern der Einrichtung. So ist sie letztlich auch eine Gesamtdarstellung und dient der Präsentation des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog. Sie greift damit die verschiedenen Bedeutungsebenen von Konzeptionen (vgl. Maelicke 2008, S. 597-600) auf und vertieft sie in die jeweiligen Richtungen, um allgegenwärtig und omnipräsent zu sein.

2.5 Kritik und Weiterentwicklung der Konzeption

2.5.1 Problemfelder und Kritik

Bei der bisherigen Beschreibung und der damit einhergehenden Analyse der pädagogischen-fachlichen und methodisch-didaktischen Arbeit in der stationären Erziehungshilfe des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog wurden bereits Hinweise auf und Ansatzpunkte für aktuelle Problemlagen und Schwierigkeiten offenbar. Grundsätzlich ist aber zu unterscheiden zwischen gesellschaftlichen Problemfeldern, mit deren Auswirkungen die Heimerziehung in der täglichen Arbeit professionell umgehen muss, und methodischen Schwierigkeiten und fachlichen Herausforderungen, die als Antwort auf die erwähnten Auswirkungen der gesellschaftlichen Problemfelder zu sehen sind. Als dritte Auslegungsmöglichkeit soll der strukturelle und inhaltliche Aufbau der Konzeption gelten, denn auch in diesem Bereich besteht Innovations- und Verbesserungspotential für erkannte Kritikpunkte. Zusammengefasst sind die Problemfelder und deren Beispiele also externen und internen Ursprungs - haben Ursache und (Aus-)Wirkung:

Externe Problemfelder		Interne (konzeptionelle) Problemfelder	
Gesellschaft	Organisationen	Inhalt	Struktur
z.B. Erziehung, Armut, Gewalt	z.B. Personal, Finanzen, Vorgaben	z.B. Fachthemen, Methoden, Standards	z.B. Aufbau, Dokumentation, Umfang

Tabelle 6:

Problemfelder und deren Beispiele

Ein wichtiger, wenn nicht der wichtigste, Aspekt dieser beispielhaften Auflistung ist die Abhängigkeit der Faktoren untereinander. Das bedeutet, dass gesellschaftliche Problemlagen zunächst grundsätzlich die Art und Weise beeinflussen, wie Organisationen und Einrichtungen darauf reagieren und sich ihnen anpassen. Wiederum können in den Organisationen und Einrichtungen auftretende Problemlagen Auswirkungen auf Inhalte und Methoden der fachlichen Arbeit haben, die bekanntlich in der Konzeption der Einrichtung festgehalten sind. Veränderungen in den Inhalten und Methoden der Konzeption stellt die Verantwortlichen unvermittelt vor die Herausforderung, deren Struktur und Umfang anzupassen oder sogar von Beginn an, das heißt, noch vor Auftreten der sozialen Problemlagen, diese zu antizipieren und Möglichkeiten vorzusehen oder Voraussetzungen zu schaffen, die notwendigen Änderungen und Anpassungen zügig und zielgerecht in die bestehende Gesamtkonzeption integrieren zu können.

Bei der Betrachtung der Problemfelder und der einzelnen Problembereiche liegt der Fokus also zunächst auf Inhalten und Struktur der Gesamtkonzeption, ohne jedoch die gesellschaftlichen und organisatorischen Hintergründe aus den Augen zu verlieren. Dieser letzte Abschnitt des Hauptteils der Arbeit ist dabei als logischer Prozess zu sehen, der von Darstellung und Kritik, über eine Einbeziehung der Wechselwirkungen zwischen internen und externen Problemfeldern, auf eine Weiterentwicklung der Konzeption und eine Korrektur der erkannten Defizite hinwirken will. Die Kritik der Konzeption richtet sich dabei auf die erkannten Problematiken.

Inhaltliche Problemfelder: Methoden

Zu den Problembereichen, die bei der inhaltlichen Bearbeitung und Anpassung immer wieder eine Rolle spielen, gehören z.B. Elternarbeit, Psychologische Betreuung und Verselbständigung. Aus Sicht der professionellen stationären Heimbetreuung können diese Bereiche durchaus zu den wichtigsten Bereichen der Arbeit gezählt werden, da ihnen in den heutigen komplexen und teils unübersichtlichen Problemlagen der Kinder und Jugendlichen, die in aller Regel aus gesellschaftlichen Schief lagen erwachsen oder aus erzieherischen Krisen- oder Mangelsituationen entstehen, eine immense Bedeutung zukommt. Diese wird aber im Allgemeinen, so scheint es, unterschätzt, da bspw. keine ausdrückliche gesetzliche Notwendigkeit zur Anwendung entsprechender Methoden besteht und selbst im SGB VIII an den entsprechenden Stellen nur indirekte Hinweise auf eine Arbeit mit den Eltern bestehen:

§ 27 Abs. 2 SGB VIII: „(...) dabei soll das engere soziale Umfeld des Kindes oder des Jugendlichen einbezogen werden (...)“

§ 34 SGB VIII: „(...) Möglichkeiten der Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie (...)“

§ 37 Abs. 1 SGB VIII: „(...) Beratung und Unterstützung (...)“

Diese interpretationsfähigen Formulierungen überlassen es letztlich der professionellen Auffassung und Verantwortung der Träger und Dienste, die Elternarbeit so auszugestalten, dass eine zügige Rückkehr des Kindes oder Jugendlichen in die Herkunftsfamilie erreicht wird. Einerseits ist diese ausgestalterische Freiheit und Ermöglichung von Flexibilität positiv zu bewerten, andererseits fehlt durch mangelnde gesetzliche Festlegung eine belastbare Arbeitsgrundlage, um bspw. Bedarfe für zusätzliches, besonders qualifiziertes Personal oder adäquate Sachmittel begründen und durch den öffentlichen Träger (mit)finanzierbar machen zu können. Die Problematik wird im Bereich der Konzeptionsstruktur erneut aufgegriffen werden.

Ähnlich verhält es sich mit psychologischer Betreuung: Hier stellt sich grundsätzlich die Frage nach einer externen oder internen Fachkraft, was nicht zuletzt eine Frage der Finanzierbarkeit ist, unter anderem, da psychologische Betreuung nicht in allen Fällen von Krankenkassen getragen wird. Hier steht also häufig eine dezidierte Abklärung wichtiger rechtlicher und finanzieller Fragen einer zeitlich dringlichen Notwendigkeit therapeutischer Unterstützung gegenüber. Bei der konzeptionellen Berücksichtigung dieser Umstände bleibt oft nur die allgemeine und damit auch fachlich oberflächliche Beschreibung dieser Leistung, wenn es nicht gelingt, eine fest angestellte psychologische Fachkraft auf Basis einer dauerhaften Lösung in der Einrichtung zu etablieren, was die Beschreibung der Methoden auf diesem Gebiet erheblich vereinfachen und letztlich zu einer besseren Betreuung und auch fachlichen Absicherung führen würde.

Inhaltliche Problemfelder: Personaleinsatz

Gerade bei den konzeptionellen Überlegungen zum Einsatz von Erziehungs- oder anderem Fachpersonal sind oft keine detaillierten Angaben möglich. Auswirkungen von Organisationspolitik oder Forderungen der öffentlichen Träger lassen oft keinen langfristig planbaren Personaleinsatz zu. Im Hinblick auf eine Finanzierbarkeit des Personalkörpers spielen Stellgrößen wie Belegungszahlen und Ausbildungsstände eine Rolle. Was jedoch insbesondere mit konzeptionellen Beschreibungen und Forderungen einhergeht, ist die Weiterbildungspolitik der Einrichtung, die auch aufgrund moralischer und ethischer Überlegungen im Sinne einer fairen Personalpolitik so ausgelegt sein sollte, dass die Weiterbildung der Mitarbeiter

- eine Art von Wissensmanagement darstellt,
- ein Motivationsinstrument zur Mitarbeiterbindung ist, und
- die Innovations- und Veränderungshaltung der Einrichtung unterstützen und mittragen kann.

Gerade diese Punkte sind für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung einer stationären Einrichtung der Kinder- und Jugendhilfe extrem wichtig, wie im Rahmen dieser Arbeit bereits mehrfach erläutert wurde. Es ist aber gerade dann in einer Konzeption schwierig, die organisatorischen Voraussetzungen dafür zu schaffen, wenn bei den strukturellen Rahmenbedingungen im Bereich der Organisationen unzureichende Ressourcen für eine sinnvolle Gestaltung in diesem Bereich fehlen oder nicht bereitgestellt werden (können). Um es deutlich zu sagen, dies ist ein Kreislaufprozess: Schlechte Mitarbeiterqualität - schlechte Leistungsqualität - niedrige Belegung - weniger finanzielle Ressourcen - keine Weiterbildung - schlechte Mitarbeiterqualität.

Inhaltliche Problemfelder: Gruppeneinteilung

Die Einteilung der Kinder und Jugendlichen in verschiedene Heimgruppen schien zunächst als sinnvolle Variante, führte sie doch konsequent die Idee der vernetzten Hilfen und der verschiedenen Heimarten und Betreuungsformen fort (vgl. z.B. Heidemann, Greving 2011, S. 35-39). Für fast jede Art von Indikation gab es eine spezielle Gruppe, in der die Betreuung indikationsgerecht durchgeführt wurde.

Dass dies heute in vielen Einrichtungen noch so ist, überrascht. Die Indikationen, Erscheinungsformen und Auswirkungen der Problemlagen der Kinder und Jugendlichen sind heutzutage derart komplex, dass entweder eine Zuteilung zu einer bestimmten Gruppe nicht zielführend erscheint, oder die Übergänge und Grenzen zwischen einzelnen Gruppen fließend sind (vgl. ebenda, S. 39). Vor dem Hintergrund ggf. mangelnder Platz- und Personalkapazitäten macht es also meist keinen Sinn, in einer Einrichtung mehrere ähnliche Gruppen und vor allem, eine Regelgruppe, zu führen.

Im Fall des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog ist dies ebenfalls angezeigt, zumal aufgrund veränderter Personalkapazitäten eine heilpädagogische Intensivgruppe nicht zu halten sein wird. Dies muss Auswirkungen auf die inhaltliche Gestaltung der Konzeption haben: Eine Veränderung muss bewirken, dass sich einerseits die Konzeption den veränderten Rahmenbedingungen anpasst, andererseits aber diese auch neue Rahmenbedingungen schafft oder manifestiert, die die Weiterentwicklung der Einrichtung forcieren. Darüber mehr im Abschnitt 2.5.3.

Inhaltliche Problemfelder: Öffentlichkeitsarbeit

Öffentlichkeitsarbeit im Kontext der stationären Hilfen zur Erziehung ist ein, wenn nicht das, am meisten vernachlässigte Arbeitsfeld in der heutigen Zeit. Nicht umsonst gibt es in der öffentlichen Meinung so viele Vorurteile und Stigmata wie in kaum einem anderen Zweig der Sozialen Arbeit in Deutschland (vgl. Seithe 2012, S. 31-36). Die Gründe dafür sind vielschichtig und liegen sowohl in der komplexen, schwierigen Ausgangslage vieler Organisationen und Einrichtungen auf diesem Gebiet, sind aber auch oft hausgemacht. Bei der Bewältigung des täglichen Arbeitsaufwandes bleibt für die Vorbereitung oder Durchführung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit, wie z.B. Pflege von förderlichen Kontakten, Medienarbeit oder Organisation von Veranstaltungen (vgl. z.B. Arnold 2009, S. 598), kaum Zeit. Finanzielle Abwägungen oder mangelnde Qualifikation von Mitarbeitern lässt oft gut gemeinte und visionär vorgetragene Projekte vor Beginn scheitern. Eine derart prekäre Situation in einem Teilbereich der täglichen Arbeit erschwert eine detaillierte Beschreibung der Ansprüche und Vorhaben in der Konzeption und damit auch eine Weiterentwicklung der Öffentlichkeitsarbeit. Der „Bestandsschutz“ von einmal erreichten Teilerfolgen, ist oft das Ziel, das am Ende der Öffentlichkeitsarbeit bleibt.

Strukturelle Problemfelder: Umfang der Konzeption

Die strukturellen Problemfelder der Einrichtungskonzeption sind subjektiv zügiger erkannt, benannt und bewertet worden, als die inhaltlichen Problembereiche. Aufgrund des übersichtlich durchstrukturierten Aufbaus war eine Analyse schnell möglich. Bereits bei der Erstellung und der fortlaufenden Revision der Konzeption zeigte sich so, dass der Umfang grundsätzlich ein Problem darstellen könnte. Mit inzwischen 125 Seiten hat die Konzeption eine Größe erreicht, die es für ggf. unbedarfte Leser, die sich zunächst unverbindlich über Angebote der Einrichtung informieren wollen, schwierig macht, mit dem Informationsgehalt des Dokuments adäquat umgehen zu können. Eine Veröffentlichung als Gesamtwerk ist somit allein aus Kosten- und Wirtschaftlichkeitsgründen innerhalb der Einrichtung quasi ausgeschlossen. Der modulare Aufbau der Konzeption kompensiert dieses Problem in gewisser Weise. Dennoch ist eine Aufteilung des Gesamtdokuments durchaus in die Überlegungen einzubeziehen, bspw. in einen Teil für Außendarstellung und Öffentlichkeitsarbeit, der die wichtigsten Details nennt und entsprechend knapper gefasst ist, und einen Teil, der alle inhaltlichen und fachlichen Standards umfasst, die für Mitarbeiter, Leitung und organisatorisch übergeordnete Bereiche wichtig ist. Der Umfang bleibt also ein Problemfeld, das bei gleichbleibendem Anspruch an die Professionalität in der fachlichen und methodischen Arbeit in der Einrichtung weiterhin aktuell ist.

Strukturelle Problemfelder: Modularer Aufbau

Die ausgestalterische Freiheit der gesetzlichen Vorgaben, die Grundlage und Ansporn für den inhaltlichen Entwurf der Methoden und Angebote war (vgl. S. 61 dieser Arbeit), führte dazu, dass Teilkonzepte entstanden, die den modularen Aufbau der Gesamtkonzeption begründeten. Weitere Teilkonzepte, zusätzlich zu den weiter oben im Text genannten, sind in Arbeit und sollen den professionellen Anspruch der Einrichtung und ihrer Mitarbeiter stützen und die methodische Arbeit ausgestalten. Dabei haben einzelne Teilkonzepte, wie z.B. das der Sozialpädagogischen Familienhilfe, eine ausgeprägte Bedeutung bei der verbindlichen Darstellung von Leistungen gegenüber dem öffentlichen Träger, da sie einer direkten gesetzlichen Vorgabe folgen (im Fall der SPFH § 31 SGB VIII). Andere Teilkonzepte dagegen, wie z.B. das der Intensiven Elternarbeit, folgen keiner direkten Gesetzesweisung, und sind dementsprechend eher als methodische Vorstellungen zur Ausgestaltung eines wichtigen Arbeitsbereiches zu verstehen. Die Überlegungen, diese „Methoden-Teilkonzepte“ in die allgemeine Beschreibung der Regelleistungen zu integrieren, um auch das Verständnis dafür zu stärken, dass diese Methoden fortwährend angewendet werden müssen, ist Teil der kritischen Betrachtungen, die in den folgenden Abschnitten weiter vertieft werden.

2.5.2 Anspruch und Wirklichkeit

In diesem, zugegebenermaßen etwas ruhmredig betitelten, Abschnitt sollen verschiedene Grundüberlegungen und Inhalte der Konzeption sowie die bisher herausgestellten Problemfelder insofern genauer betrachtet werden, dass ein Abgleich mit den vorherrschenden realen Bedingungen erfolgen kann. Es soll dabei auf die Diskrepanz zwischen den Idealvorstellungen, die in die Konzeptionserstellung zum Zwecke des Innovationsmanagements und im Sinne des Organisationswandels eingeflossen sind, und den täglich anzutreffenden Hindernissen, Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten in der Sozialen Arbeit in der stationären Erziehungshilfe eingegangen werden.

Bei einem Projekt, wie der Neuerstellung einer Einrichtungskonzeption, und gerade als neu eingestellte Einrichtungsleitung, ist die Motivation, ein umfassendes Dokument zur Weiterentwicklung der Einrichtung besonders groß. Dementsprechend stark sind die Bemühungen, ein fachlich fundiertes, methodisch breitgefächertes und inhaltlich umfangreiches Dokument zu erstellen und damit das in Studium und Selbststudium theoretisch Erlernte praktisch anzuwenden und umzusetzen. Von einer gewissen Naivität beim Eintritt in die Leitungsposition der Einrichtung kann sicherlich die Rede sein. Wie gewaltig Anspruch und Realität oft auseinander klaffen, soll hier kurz an ausgewählten Themenbereichen dargestellt werden.

Hering und Münchmeier beschreiben sehr anschaulich, vor welchen Herausforderungen und Widersprüchen die Heimerziehung nach wie vor steht: „(...) der Widerspruch zwischen sozialpädagogischer Ausrichtung und sozialpolitischer Inpflichtnahme, das Spannungsverhältnis zwischen öffentlich-staatlichen Aufgaben und privat-partikularen Praxisorganisationen, der Konflikt zwischen fachlichen Erfordernissen und finanzpolitischen Rahmenbedingungen.“ (Hering, Münchmeier 2007, S. 227) Auch im Kinder- und Jugendhaus Jüterbog sind für jeden dieser Konflikte Auswirkungen spürbar.

Als erster Konfliktbereich wäre die Personal-/Aus- und Weiterbildungssituation zu nennen, die thematisch am ehesten in die letzte Aufzählung des o.g. Zitats passt. Der Personalansatz ist grundsätzlich zu knapp bemessen. Der Anspruch der öffentlichen Träger und damit der gesetzlichen Vorgaben liegt in der Rundumbetreuung und ggf. therapeutischen Behandlung der Kinder und Jugendlichen mit dem primären Ziel, eine zügige Rückkehr in die Herkunftsfamilie zu erreichen. Eine konzeptionelle Ausgestaltung dieses Anspruchs auf Ebene der stationären Einrichtung beinhaltet Methoden, wie z.B. verschiedene Arten von intensiver, systemischer Elternarbeit, Erlebnispädagogik, Anti-Gewalt-Training und Mediation.

Dies sind grundsätzlich Aufgaben, für deren fachlich professionelle Bewältigung Sozialpädagogen mit FH- oder universitären Abschlüssen hervorragend geeignet wären und aus Sicht der Autorin zwingend eingesetzt werden sollten. Obwohl, wie in den quantitativen Betrachtungen dieser Arbeit nachzuvollziehen ist, die Zahl der Erzieher zugunsten der Zahl der Sozialpädagogen in der Heimerziehung sinkt, kann von einer Entspannung der Situation keine Rede sein. Die Gründe dafür liegen tiefer: Eine Studie mit GruppenmitarbeiterInnen (vgl. Günder 2011, S. 164-174) offenbarte, dass in erster Linie über die Ausbildung von Fachkräften geklagt wird. Der Ausbildungsschwerpunkt Heimerziehung wurde dabei selten genannt, auch während Fachpraktika. Dies führt in der Praxis häufig dazu, dass gerade im Erzieherbereich nicht der Mitarbeiter die Arbeitsstelle aussucht aufgrund einer Spezialisierung während der Ausbildung, sondern die Arbeit annimmt, die er/sie bekommen kann. Gerade im ländlichen Bereich ist so der Beruf des Erziehers oft Mittel zum Zweck und „fachbereichsfremde“ Mitarbeiter, also Erzieher, die aus dem Kinderrippen- oder Kindergartenbereich in die stationäre Heimerziehung wechseln, sind nicht selten. Wenn nun die Bezahlung in diesem Bereich nicht den gesetzten Erwartungen entspricht und die monatliche Arbeitszeit inklusive Nachtdiensten durchaus regelmäßig gegen 190 Stunden geht, bleibt eine gewisse Berufsunzufriedenheit und ein Motivationsmangel nicht aus, wie die o.g. Studie ebenso zeigt. Hinzu kommt nun noch ein Desinteresse an angebotener Weiterbildung und Supervision aufgrund der allgemeinen Demotivation einzelner Mitarbeiter. Dazu muss allerdings der Arbeitgeber, also die der Einrichtung übergeordnete Organisation, zunächst einmal Weiterbildungen anbieten und/oder fördern. Geschieht dies nicht, ist die beste Einrichtungskonzeption im Hinblick auf Mitarbeiterentwicklung, Wissensmanagement und methodisch fundierte Anwendung fachlicher Standards, das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben steht. Allein durch die hohe Arbeitsbelastung bei chronischer Unterdeckung des Personalbedarfs aufgrund mangelhafter Finanzierung (und rechtlicher Deckelung) durch die öffentliche Hand kann eine nachhaltige Mitarbeiterentwicklung kaum stattfinden, denn es bleibt keine Zeit für mehrtägige Weiterbildungen und Seminare, die vom Arbeitgeber erst gar nicht angeboten oder unterstützt werden. Insofern weichen die Aussagen der o.g. Interviewstudie von den hier dargestellten Realitäten ab, aber eine allgemeingültige und pauschale Aussage zur bundesweiten Situation in der stationären Erziehungshilfe kann hier zunächst nicht getroffen werden. Und doch ist teilweise erschreckend, dass bspw. auf die Frage nach methodischen Ansätzen nicht einmal die Hälfte der Befragten z.B. von Verselbständigung, Rückführung und Familienkooperation berichten konnten (vgl. Günder 2011, S. 170-171). In einer Einrichtung mit professionellem Anspruch ist dies sicher nicht der Weg, den es weiter zu beschreiten gilt. Daran muss sich etwas ändern.

Als zweites wäre das Spannungsfeld zwischen öffentlichen Aufgaben und praktischer Umsetzung in der Hand der sozialwirtschaftlichen Unternehmen zu nennen. In der Regel existiert dieses Spannungsfeld zwischen den oft finanzpolitisch hinterlegten und weniger fachlich fundierten Willensbekundungen des öffentlichen Trägers und den professionellen Ansprüchen der Einrichtung und ihrer Mitarbeiter zum Wohle der Kinder und Jugendlichen, und um ein in sich stimmiges und zuverlässiges Bild der Einrichtung nach außen abzugeben. Die Belegungspolitik einerseits und die fachlich mangelhafte, öffentliche Steuerung andererseits machen den täglichen Umgang zwischen beiden Parteien oft nicht leichter. Auf der einen Seite werden Themenbereiche wie Verselbständigung, Beschwerdemanagement, Partizipation und Kinderrechte übermäßig betont und in Fachtagungen der übergeordneten Träger fast zeremoniell gepredigt, auf der anderen Seite scheinen viele Mitarbeiter der öffentlichen Trägerschaft selbst kaum zu wissen, worum es in der Praxis geht, mit welchen Schwierigkeiten das Fachpersonal der Einrichtungen konfrontiert ist und unter welchen Rahmenvoraussetzungen dort gearbeitet wird. In einer Auflistung der Professionalitätsmerkmale Sozialer Arbeit liefert Seithe zwei äußerst wichtige Ansatzpunkte: die „Autonomie professionellen Handelns“ und das „Arbeitsbündnis zwischen Professionellem und Klient“. (Seithe 2012, S. 55) Damit ist gemeint, dass professionelle Entscheidungen von fachlich versierten und in der Praxis verwurzelten Mitarbeitern getroffen werden sollten, vor allem, wenn es sich um Schicksalsentscheidungen im Leben von Kindern und Jugendlichen handelt. Die Beziehungsarbeit, die im zweiten Aufzählungspunkt anklingt, ist dabei von enormer Wichtigkeit. Kinder und Jugendliche können Entscheidungen, die manchmal über ihren Kopf hinweg gefällt werden (müssen), besser verarbeiten und akzeptieren, wenn sie zu den Entscheidern eine persönliche Beziehung, wie z.B. in der Heimerziehung, aufbauen konnten. Die Fälle, in denen es dezidiert um Partizipation und Wahrnehmung von Kinderrechten gehen sollte, sind oft diejenigen, in denen am wenigsten darauf geachtet wird. Ein Fallbeispiel:

Schwester (leicht geistig behindert) und Bruder verlieren mit der Mutter ihren letzten Bezugspunkt im Leben und werden stationär aufgenommen. Am Sterbebett gibt ihnen die Mutter mit auf den Weg, nicht voneinander getrennt zu werden. Als die Schwester 18 wird und die Erziehungseinrichtung verlassen soll, ist vom zuständigen Jugendamt eine Behinderteneinrichtung für schwerst geistig und/oder körperlich behinderte Menschen vorgesehen. Nach einer ersten Besichtigung dort verlässt sie weinend die Einrichtung. Alle Versuche der pädagogischen Fachkräfte und der Einrichtungsleitung, eine bessere Lösung zu finden, die auch einen erfolgreichen Schulabschluss ermöglichen und eine Trennung vom Bruder verhindern würde, schlagen fehl: Das Mädchen kommt in die Behinderteneinrichtung ohne ihre partizipatorische und kinderrechtliche Beteiligung, denn dort finanziert das Sozialamt die Unterbringung und nicht der öffentliche Träger der Jugendhilfe. Für das Wohl der Jugendlichen ist dies aus fachlicher Sicht der Mitarbeiter beider Einrichtungen (!), deren weitreichende Beurteilungskompetenz doch immer wieder eingefordert wird, ganz und gar nicht zuträglich. Folgen: Die pädagogischen Mitarbeiter fühlen sich nicht ernst genommen - eine Konzeption versagt.

Abbildung 15:

Fallbeispiel für Anspruch und Wirklichkeit

2.5.3 Weiterentwicklung und Organisationswandel

Die oben geschilderten Zustände verlangen geradezu nach Veränderungen und nach Innovationen im Bereich der Sozialen Arbeit. Dass dies grundsätzlich mit fundierten konzeptionellen Beschreibungen gut funktionieren kann, wurde bereits beschrieben. Jedoch sind es verschiedene Umstände, die in Zeiten der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Kosteneinsparungsstrategien der öffentlichen Haushalte diesem Organisationswandel häufig einen Riegel vorschieben. So muss eine weiterentwickelte Konzeption neben den fachlichen, methodischen und strukturellen Verbesserungen letztlich auch auf der Metaebene für die Unwägbarkeiten offen sein, die meist aus den gesellschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen erwachsen.

Doch zunächst sollen die Kritikpunkte aus Abschnitt 2.5.1 eingehender auf Weiterentwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten hin geprüft werden.

Was daher den Bereich der Methoden in der Heimerziehung betrifft, so ist es im Sinne der Weiterentwicklung, neue oder veränderte Wege bei der Bewältigung der Probleme von Kindern und Jugendlichen zu gehen. Methoden wie Elternarbeit und psychologische Betreuung müssen auf eine breitere Basis gestellt werden. Dazu ist eine umfassende Beschreibung in der Einrichtungskonzeption notwendig, ohne jedoch die Methoden an sich zu sehr zu standardisieren. Schließlich sollen sie individualisierbar und im Rahmen einer flexiblen Anwendungspraxis auswählbar sein. Da das Handwerkszeug von pädagogischen Fachkräften direkt nach Abschluss ihrer Ausbildung oft nicht für die Praxisbewältigung ausreicht, kommt der täglichen, also regelmäßigen, Weiterbildung in der Einrichtung eine große Bedeutung zu. Darüber hinaus müssen bedarfsabhängige Schulungen und Fortbildungen erfolgen, um die methodischen Inhalte der Konzeption fachlich anwenden zu können. Einfache und kostengünstige „Inhouse“-Lösungen reichen dort bei Weitem nicht aus und sind oft aufgrund mangelnder Qualifikation und Zeit nicht darstellbar. Es ist also am Einrichtungsträger, mit den entsprechenden Rahmenbedingungen für eine Klima der konsequenten Umsetzung verschiedenster Methoden zu sorgen, denn ihre fachliche Ausdifferenzierung und Beschreibung ist letztlich eine Aufgabe der Leitungsebene der Einrichtung.

Punkte der methodischen Weiterentwicklung sind also:

- Überarbeitung der Methoden in Breite und Tiefe
- Vergrößerung des Angebots der Hilfsmöglichkeiten, die nicht explizit per Gesetz erwähnt sind
- Regelmäßige und aufbauende Schulung der Mitarbeiter zur Anwendung der beschriebenen Methoden und zur Umsetzung der Konzeptionsideen

In Sachen Personaleinsatz muss zwingend ein Umdenken der öffentlichen und freien Träger erfolgen. In der Methodendiskussion wird und wurde deutlich, dass ErzieherInnen, ohne, dass sie dafür ausschließlich selbst verantwortlich wären, eher selten in der Lage sind, moderne Formen der Erziehungshilfe zu erbringen. Die Qualifikation spielt in diesem Bereich also neben den Arbeitsbedingungen eine der großen Rollen. Die Quantität des Fachpersonals ist darüber hinaus unbedingt zum positiven zu verändern. Dies ist jedoch nur möglich, wenn die Rahmenbedingungen Sozialer Arbeit besser werden. Der fatale Kreislaufprozess, der im Abschnitt 2.5.1 (siehe S. 62) dargestellt wurde, ist sonst nicht zu stoppen. Dazu muss Geld in die Hand genommen werden und es muss der Mut entstehen, in Sachen Personalmanagement z.B. die Barriere des Missbrauchs prekärer Arbeitsplätze zu durchbrechen (vgl. Seithe 2012, S. 385). Fakt ist, und die trifft zumindest für die Situation des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog zu, dass komplexe Methoden, die darüber hinaus zusätzliche Zeit zur Vorbereitung und Implementierung bzw. Umsetzung benötigen, weder mit der zur Verfügung stehenden Anzahl an Fachkräften, noch mit deren durchschnittlichen Qualifikationsgraden umzusetzen sind.

Was in Sachen Weiterentwicklung im Personalsektor getan werden muss, ist:

- Erhöhung der Anzahl von Fachkräften zur Flexibilisierung der Einsatzmöglichkeiten im Rahmen des Dienstplanes
- Steigerung der Attraktivität des Berufsbildes durch finanzielle und sachliche Aufwertung und Honorierung
- Entkoppelung der Mitarbeiterzahlen von Personalschlüsseln in den Einrichtungen
- Konsequente Anwendung der gesetzlichen Regelungen zur Ermöglichung speziell externer Weiterbildungsangebote (z.B. Bildungsurlaub gemäß Bundesurlaubsgesetz)
- Beibehaltung des Trends zum Einsatz von Fachkräften mit FH- oder universitären Abschlüssen

Bei der Einteilung verschiedener Heimgruppen kann im Kontext der Konzeptionsentwicklung sicherlich am einfachsten auf eine Verbesserung der fachlich-methodischen Rahmenbedingungen hingewirkt werden, denn eine Umstrukturierung der Einrichtungsbelegung hat zunächst keine direkten finanziellen Aspekte. Eine Einteilung in Regel- und andere Gruppen innerhalb einer Einrichtung ist überholt und wird in Zukunft aufgrund der Vielschichtigkeit der Problemlagen der Klientel nicht haltbar sein - flexible Lösungen müssen gefunden werden. In der weiteren Entwicklung heißt dies unter Umständen auch, einzelne Jugendliche, z.B. im Rahmen der Verselbständigung, in Außenwohngruppen unterzubringen.

Was in vielen anderen Einrichtungen in Deutschland längst gängige Praxis ist, hat sich für das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog noch nicht (oder nicht mehr) als praxistauglich erwiesen. Doch in dem Maße, wie Konflikte innerhalb heterogener Belegungen auftreten, so wird deutlich, dass eine methodische Trennung und Außenbetreuung von bestimmten Jugendlichen (entsprechend ihrem Alter, ihrer individuellen Problemsituation und ihrer Persönlichkeit) unumgänglich ist.

Daher gelten folgende Weiterentwicklungsaspekte auf dem Belegungssektor:

- Aufhebung der internen, strikten Gruppeneinteilung
- Schaffung von Außenwohngruppen zur gezielten Verselbständigung und zur Homogenisierung der internen Klientel
- Weitere Flexibilisierung und Streuung der Hilfsangebote unter den Aspekten der internen Umstrukturierung der Betreuungssituation
- Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes als Anspruch und Folge der Umstrukturierung

Auf dem Problemgebiet der Öffentlichkeitsarbeit stecken viele soziale Einrichtungen noch in den Kinderschuhen, definitiv mehr als ihre jeweiligen Träger, da ihnen meist mit den Begründungen mangelnder Finanzen, mangelnder Zeit und mangelnder Loslösungstaktik die Arbeit auf diesem Gebiet überlassen wird. Hier sollte ein Umdenken erfolgen, denn auch wenn der Einrichtungsträger in aller Regel eine wohlwollende Politik der Öffentlichkeitsarbeit verfolgt, so ist der regional oftmals viel stärker verwurzelten Einrichtung selbst damit wenig geholfen. Öffentlichkeitsarbeit strengt an und bindet Ressourcen, doch in Sachen Nachhaltigkeit können öffentlichkeitswirksame Tätigkeiten wahre Wunder bewirken. Es gilt, das Bild der Einrichtung, und nicht nur des Trägers, in der öffentlichen Meinung dauerhaft und regelmäßig zu verbessern.

Dazu sollten folgende Weiterentwicklungsmöglichkeiten genutzt werden:

- Schaffung eines eigenständigen Logos oder Zeichens der Einrichtung zur multiplen Verwendung
- Aufbau einer eigenen professionellen Internetseite zur wirkungsvollen Außendarstellung
- Darstellung der Einrichtung in sog. „Social Media“-Bereichen, z.B. sozialen Netzwerken
- Aufbau und Pflege von Kontakten zu regionaler Presse und Fernsehen, z.B. bei öffentlichkeitswirksamen Projekten

Betreffend des Umfangs und Aufbaus der Konzeption ist die kontinuierliche Verbesserung ihrer Struktur ein Arbeitsfeld, das sowohl während der regelmäßigen Beurteilung als auch in der anlassbezogenen Analyse bearbeitet werden sollte. Gerade im Hinblick auf eine Weiterentwicklung im methodischen Bereich ist es unumgänglich, dass auch die Struktur der Konzeption der inhaltlichen Entwicklung folgt. Der Dokumentenumfang ist davon aber kaum losgelöst zu betrachten, lediglich eine neue Aufteilung der einzelnen Bestandteile könnte eine subjektiv wahrnehmbare Reduzierung des Umfangs bedeuten.

Die modulartige Struktur muss also selbstredend erhalten bleiben, um die Flexibilisierung der Hilfen zu ermöglichen, die bisher so häufig angemahnt wurde. Dabei ist eine detaillierte inhaltliche Trennung von Teilkonzepten und bloßen Methodenbeschreibungen zur strukturellen Bereinigung und „Entschlackung“ der Konzeption ratsam.

Die Weiterentwicklungsvorhaben im Bereich der Konzeptionsgestaltung sind demnach:

- Beibehaltung der modularen Struktur unter dem Aspekt der
- Bereinigung des bisherigen Aufbaus und Trennung in sich geschlossener Konzepte von Methodenbeschreibungen
- Integration neuer Methoden und ihrer Beschreibungen
- Vereinheitlichung anzuwendender Formatierungen und Strukturierungen

Zusammenfassung

Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse in diesem Kapitel der vorliegenden Arbeit wird deutlich, wie wichtig es ist, eine Einrichtungskonzeption nicht als unveränderliches Gesamtkunstwerk und unverrückbare Wahrheit hinzunehmen, sondern kontinuierlich an ihrer Verbesserung und Weiterentwicklung zu arbeiten. Dass dabei auch kreative Eigenkritik zum Einsatz kommen kann und sollte, versteht sich von selbst. So sind auf inhaltlicher, fachlicher und struktureller Ebene Verbesserungsmöglichkeiten aufgetreten, die zügig umgesetzt werden sollten. Dabei sollte jedoch eines nicht aus den Augen verloren werden: Innovation und Weiterentwicklung ist kein Selbstzweck, sondern muss immer im Sinne und mit Blick auf die Organisationsentwicklung geschehen. Dabei sind auch Prozesse auslösbar, die durch die Einrichtung und deren Mitarbeiter in die übergeordnete Organisation durchdringen und so für einen ganzheitlichen und uniformen Wandel stehen können. Es ist dabei unerlässlich, nicht nur durch methodische und fachliche Überlegungen die konzeptionelle Arbeit der realen Umwelt anzupassen, sondern durch visionäre Denkweisen und deren gezielter Verarbeitung veraltete Strukturen und verkrustete Einstellungen auf persönlicher wie auf institutioneller Seite zu durchbrechen. Wie das eventuell geschehen könnte, soll im folgenden Schlussteil der Arbeit unter anderem kurz beleuchtet werden.

3. Schlussteil

3.1 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurden die Entwicklungspotentiale des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog, seiner Mitarbeiter und vor allem seiner Gesamtkonzeption betrachtet. Dabei wurde versucht, auf systematische Weise die heutige Gesamtsituation der stationären Erziehungshilfe in der Bundesrepublik Deutschland zuerst auf nationaler Ebene und später in nachgeordneten Bereichen zu analysieren.

Nach einleitenden Ausführungen zu formellen und strukturellen Gesichtspunkten der Arbeit, sowie zum Kern der Problem- und Fragestellung, wurde zunächst auf die theorieübergreifenden Themen Konzeptionsentwicklung und Organisationswandel eingegangen. Dabei wurde neben der Beschreibung der allgemeinen Grundlagen und Begriffsbestimmungen herausgearbeitet, dass die Prozesse der Konzeptions- und Organisationsentwicklung nicht getrennt voneinander betrachtet und verfolgt werden, sondern ähnlich den Zahnrädern in einem Getriebe ineinandergreifen und so zu Innovation und positiver Veränderungen in diesen Bereichen führen sollten. Das Leitmotiv hierbei sollte sein: Mit der Weiterentwicklung der Konzeption kann auch die Organisation positiv beeinflusst und verändert werden. Umgekehrt kann der Prozess der Organisationsentwicklung wieder rückwirkend auf die Veränderung der Konzeption wirken.

In Hinführung zum eigentlichen Thema der Arbeit wurde dann ein aktuelles Bild der Entwicklungen in der stationären Erziehungshilfe gezeichnet, das mit einer durchaus gewagten Hypothese und verschiedenen quantitativen und qualitativen Merkmalen auf derzeitige Problematiken hinwies. So konnte die Hypothese, dass die Entwicklungslinien der komplexen Anforderungen der Kinder- und Jugendhilfe und der dazu notwendigen Ausstattung der Hilfeform mit qualifiziertem und in Anzahl ausreichendem Fachpersonal grundsätzlich konträr verlaufen, gestützt werden, was eine Ein- und Umsetzung einer Einrichtungskonzeption prinzipiell erschwert.

Die Einrichtung im Fokus dieser Arbeit wurde daraufhin eingehend betrachtet. Ihre allgemeine Beschreibung, Ausführungen zur Zielsetzung, den Angeboten und der Struktur sowie zum Träger der Einrichtung, verdeutlichten dem geneigten Leser, um welche Art von Einrichtung und Trägerorganisation es sich handelte. Nach der Beschreibung der Sozialraumorientierung und Vernetzung im regionalen Kontext wurde ein Zukunftsausblick gewagt. Es wurde deutlich, dass sich das Kinder- und Jugendhaus im Wesentlichen nicht von anderen Einrichtungen auf diesem Gebiet unterscheidet, dass aber trägerinterne Problematiken und Gegensätze in Bezug zu den öffentlichen Trägern bestehen.

Diese sorgen regelmäßig und fortwährend dafür, dass sich eine relativ kleine Einrichtung wie das Kinder- und Jugendhaus Jüterbog im regionalen Zusammenhang gegen andere Einrichtungen gleichen Typs beweisen oder besonders profilieren muss, um erfolgreich im Sinne einer effizienten und effektiven Betreuung von Kindern und Jugendlichen sein zu können. Eine Einrichtungskonzeption, die zur Besonderheit von der übergeordneten Organisation nur mitgetragen wird, muss dahingehend die fachliche und methodische Hauptlast tragen, um alle organisatorischen Grundlagen zu bestimmen, unter denen die Einrichtung funktioniert und sich weiterentwickeln kann.

Der Abschnitt, der sich mit der Konzeption an sich befasste, ging im Detail auf die Grundgedanken und Leitmotive ihrer Erstellung ein und erwähnte die fachlichen Grundlegendokumente der öffentlichen Träger, die als Leitlinien und Orientierungshilfen dienten. Die einzelnen Bestandteile der Konzeption wurden für die weitere Analyse gesondert betrachtet und beschrieben, um einen Eindruck davon zu vermitteln, worum es sich in Bezug auf das Dokument Konzeption letztlich handelt.

Im letzten Abschnitt des Hauptteils wurden systematisch Problemfelder der Einrichtungskonzeption herausgearbeitet, die einer eingehenden Kritik unterzogen wurden, um später Ableitungen finden und Schlüsse ziehen zu können, wie die Konzeption weiterentwickelt werden sollte, um einerseits dem Wandel auf gesellschaftlich-sozialer Ebene und andererseits dem Wandel in der Organisation begegnen zu können.

Im Gegensatz dazu wurde aufgezeigt, dass die Konzeption selbst durch Festlegung neuer Methoden und fachlicher Arbeitsansätze in der Lage sein kann, einen Organisationswandel zumindest auszulösen, wie weiter beschrieben wurde. Dennoch, und das wurde in diesem Abschnitt besonders deutlich, klaffen Anspruch und Wirklichkeit der Sozialen Arbeit im Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe an bestimmten Stellen des Systems oft weit auseinander. Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass mit der Einführung des „neuen“ Kinder- und Jugendhilfegesetzes 1991 die Rechtstellung von Kindern und Jugendlichen geschwächt wurde, da nicht mehr sie selbst, sondern der oder die Erziehungsberechtigte(n) Anspruch auf die Hilfe zur Erziehung hatten (vgl. Jordan 2005, S. 286). Abgesehen von der Tatsache, dass dies ein massiver Eingriff in die gesetzliche Regelung der Hilfesituation war, scheinen bis heute dadurch keine Fortschritte gemacht worden zu sein, die Selbstbestimmungs- und weitere Rechte von Kindern und Jugendlichen in unserer Gesellschaft zu stärken. Der Effekt, dass auch Sorgeberechtigte, die ihr „Recht zur Sorge“ allzu fahrlässig und unzureichend wahrnehmen, die volle Aufmerksamkeit des öffentlichen Trägers der Kinder- und Jugendhilfe bekommen, und nicht die betroffenen Kinder, mahnt immer von Neuem zur Besinnung auf die eigentlichen Aufgaben professioneller Arbeit.

3.2 Schlussfolgerungen: Ein neues Modell?

In der kritischen Betrachtung und Beurteilung der aktuellen gesellschaftlichen und organisationsinternen Problemlagen und der Problematiken und Schwierigkeiten der Umsetzung einer Einrichtungskonzeption und des systematischen Organisationswandels wurde bisher deutlich, dass sich an vielen Ecken und Enden dieser vernetzten Landschaft Stellschrauben befinden, deren Bedienung auf unterschiedlichste Art und Weise erfolgen kann und muss. Sei es in der Verbreiterung und Vertiefung der Hilfearten, der methodischen Verfeinerung und Professionalisierung von Herangehensweisen in der Betreuungssituation, der systematischen Verbesserung der Personalsituation oder der positiven Veränderung der einrichtungs- und organisationsinternen Rahmenbedingungen - was allen Verbesserungsmöglichkeiten gemein ist bzw. wo sich alle Pfade des Innovations- und Veränderungsmanagements treffen, ist der finanzielle und wirtschaftliche Aspekt der Betreuung als Brennpunkt auf allen Ebenen der Arbeit im Bereich der stationären Kinder- und Jugendhilfe. Die Auswirkungen der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit, mag diese auch noch so vehement abgelehnt werden (vgl. Seithe 2012, S. 384-395), sind vorhanden und müssen sowohl in inhaltlichen als auch methodischen Gesichtspunkten der Konzeptionen von Einrichtungen einbezogen werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Finanzierbarkeit von qualitativen und quantitativen Maßnahmen zur Attraktivitäts- und Effektivitätssteigerung der Sozialen Arbeit in der stationären Erziehungshilfe stets gewährleistet werden muss, um fachliche und professionelle Standards nicht zu gefährden.

Es hat sich in den letzten Jahren deutlich gezeigt, dass gute und zielgerichtete Arbeit in stationären Einrichtungen aufgrund von Finanzierungsschwierigkeiten oft nicht möglich ist oder als unnötiger Luxus abgetan wird - oft stillschweigend aus der Trägerhierarchie als Kombination beider Vorgehensweisen dargeboten (vgl. Seite 2012, S. 164). Gespart wird letzten Endes an vielen Stellen im System, die Auswirkungen dessen bekommen in erster Linie die Mitarbeiter, ob pädagogisch geprägt oder in leitenden Funktionen tätig, zu spüren, sei es als Mangelzustand in der eigenen Geldbörse oder in der Verschlechterung der Rahmenbedingungen, was oft viel breitere und umfangreichere, und damit bedeutendere Auswirkungen auf die Professionalität der Arbeit hat. Kostendämpfungsstrategien, Personalverknappung oder unsachgemäßer Einsatz von kritischen Personalressourcen und Qualitäts- oder Quantitätsminderung der Methoden, bis hin zur kategorischen Ablehnung neuer Ideen und Konzepte, sind allgegenwärtig und lassen sich mit momentanen Ansätzen, wie sie teilweise auch in dieser Arbeit über das systematische Vorgehen zum Innovationsmanagement vorgestellt werden, kaum beheben.

Es ist also nur eine Frage der Zeit, wann das „System Soziale Arbeit“ der stationären Erziehungshilfen eine grundlegende Reform erfahren muss, um nicht zu zerbrechen. Initiativen öffentlicher Träger im Zusammenhang mit der Neuausrichtung der politischen Grundhaltung zu essentiellen Fragen der Sozialpolitik in diesem Bereich können nach Ansicht der Autorin nicht abgewartet werden. Die Soziale Arbeit in der stationären Erziehungshilfe ist dringend sanierungsbedürftig.

Ein Exkurs zu diesem Standpunkt verdeutlicht die möglichen Folgen eines fehlgeleiteten Weges: Der Wirtschaftswissenschaftler George A. Akerloff löste mit seinem Aufsatz „The Market for Lemons“ (Akerloff 1970) einen Paradigmenwechsel in der Weltwirtschaft aus, als er darin das Problem der asymmetrischen Information betrachtete und postulierte, dass Käufer, die die Qualität einer Ware nicht kennen oder nicht beurteilen können, immer zum günstigeren Produkt tendieren würden. Dadurch würden Anbieter qualitativ hochwertiger Produkte oder Leistungen sukzessive aus dem jeweiligen Markt gedrängt, bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nur noch Anbieter qualitativ schlechter Produkte oder Dienstleistungen auf dem Markt vorhanden sind. Die Beseitigung der Informationsasymmetrie verursache aber zusätzliche Kosten, z.B. im Qualitätsmanagement (Gütesiegel o.ä.), ohne die ein Marktversagen quasi unausweichlich würde. Diese Ansichten und Einschätzungen werden bis heute geteilt - George Akerloff erhielt 2001 den Wirtschaftsnobelpreis für seine Forschungen auf diesem Gebiet.

Auf das in dieser Arbeit behandelte Themengebiet übertragen, kommt die Informationsasymmetrie einerseits durch die unzureichenden Informationsmöglichkeiten der Hilfeempfänger zustande, und andererseits durch die mangelhafte Vergleichbarkeit der Qualität und Quantität der angebotenen Leistungen, die wiederum direkt und indirekt von der finanziellen Rahmensituation der öffentlichen Kassen und der trägerinternen Finanzierbarkeit der Leistungen abhängt. Diesen Gedanken weiterführend, brauchen Hilfeempfänger und interessierte Personen eine Orientierung auf dem Markt der sozialen (Dienst-)Leistungen und Hilfen und der Markt wiederum benötigt Qualitätsmerkmale und messbare Bestimmungsgrößen für Professionalität, damit gute, aber teurere Leistungen am Markt bestehen bleiben und nicht von günstigen, aber schlechteren Hilfsangeboten verdrängt werden.

Wie bereits zuvor erwähnt, ist die Finanzierung, also die monetäre Realisierbarkeit von Dienstleistungen, Sachwerten und Einrichtungsausstattung (dazu zähle auch die Personalsituation) die vordringlichste Problemstellung der stationären Erziehungshilfe in Deutschland, die mit konventionellen Methoden wie Konzeptionsentwicklung und Organisationswandel eventuell nicht zu lösen ist, da auch diese Maßnahmen Geld bzw. Zeit (und damit wieder Geld) kosten.

Im Rahmen dieser Arbeit und der bisher erarbeiteten Erkenntnisse reifte die Idee für ein neues Marktkonzept der sozialen Dienst- und Sachleistungen, zunächst auf dem Gebiet der stationären Hilfen. Wie bereits in der Einleitung angedeutet, soll an dieser Stelle kein ausgereiftes Modell vorgestellt werden, wenn auch die Idee dazu durchaus Modellcharakter hat, da ein Modell grundsätzlich Vorgänge und Prozesse vereinfacht, verallgemeinert und übersichtlich darstellt.

In dem, der Einfachheit halber als „Modell“ bezeichneten Konzept, soll hauptsächlich die Frage der Finanzierbarkeit mit der Etablierung eines echten marktwirtschaftlichen Umfeldes in der Sozialen Arbeit, das bisher stets verteufelt und abgelehnt wurde, gelöst werden. Die Angst bestand wohl bisher einerseits in qualitativ-methodischen-inhaltlichen Sorgen und Bedenken gegenüber marktwirtschaftlich ausgerichteter sozialer Dienstleistung, doch ein Anfang muss gemacht werden, um diese Angst zu überwinden - die Verfeinerung und Ausdifferenzierung der Methoden und Prozesse auf allen Ebenen kann auch in weiteren Entwicklungsphasen stattfinden. Dies beinhaltet Ausblicke, die auch Schipmann (2006, S. 105-107) bereits 2006 ähnlich aufgegriffen und erläutert hat.

Bevor das Modell vorgestellt wird, sei nochmals die Motivation der Autorin verdeutlicht, an dieser Stelle weder unumstößliche Grundsätze noch zwingend zu verfolgende Ansätze zu manifestieren, sondern Ideen- und Denkprozesse anzustoßen und ihnen, z.B. durch kritische und rhetorische Fragen, eine Richtung zu geben, die zukünftig eventuell für eine Entspannung und Verbesserung der Situation der stationären Erziehungshilfe in Deutschland sorgen könnten.

Ein Modell für einen Sozialhilfemarkt - einen Sozialen Hilfemarkt?

Ähnlich der Situation in der sozialen Marktwirtschaft sollten sozial arbeitende Unternehmen in der Lage und fähig sein, ihre „Produkte“, also hauptsächlich ihre Dienstleistungen in den entsprechenden Formen von Hilfen für Bedürftige, fair vergleichend, professionell und umfassend anbieten zu können, und zwar durchaus mit dem Grundgedanken der Werbung für die eigene Organisation und Einrichtung. Warum sollte eine stationäre Einrichtung nicht damit werben, die bestmögliche Betreuung für Kinder *und* deren soziales Umfeld (systemischer Ansatz) in Krisensituationen sicherstellen und dies mit belastbaren und konkreten Aussagen zu Qualität und Quantität hinterlegen zu können?

Ein Beispiel für einen Werbeartikel könnte folgendermaßen aussehen: „Sind Sie mit der Erziehung ihres Kindes überfordert? Haben sie persönliche oder wirtschaftliche Schwierigkeiten? Leidet Ihr Kind darunter? Dann kommen Sie zu uns - wir beraten Sie gerne und diskret. Wir kümmern uns um die notwendigen Kontakte zu Ämtern und sorgen für Ihre Absicherung und das Wohl Ihres Kindes und Ihrer Familie.“

Zugegeben, die Vorstellung, dies auf einem Werbeplakat oder als Zeitungsanzeige lesen zu können, irritiert zunächst und schockiert vielleicht auch. Doch wenn offensiver Umgang mit den immer prägnanter und prekärer werdenden problematischen Umständen in der gesellschaftlichen Entwicklung das Mittel der Zukunft werden könnte, kann dies auch über eine Art „Schocktherapie“ funktionieren. Wenn es im weiteren Verlauf im offensiven Umgang des Klientel mit seiner eigenen prekären Situation zu einer konstruktiven und zielführenden Auseinandersetzung über Qualität und Quantität der Kinder- und Jugendhilfe kommt, umso besser. In diesem Kontext sollten Sorgeberechtigte ganz unverfänglich die Möglichkeit haben, sich über die Einrichtung und die dort angebotenen Hilfen informieren zu können und sich konstruktiv an der Problembewältigung in ihrem eigenen Interesse zu beteiligen. Es sollte nicht der *Zwang* bestehen, sich einzubringen, sondern der *Wille*.

Im Modell des Sozialen Hilfemarktes wäre also die Handlungsrichtung bezüglich offensiver Werbung und Vermarktung festgelegt, was eventuell positive Seiteneffekte mit sich bringen würde, wie z.B. bessere Finanzierungsmöglichkeiten durch höheres Spendenaufkommen oder effektivere Formen von Mittelbeschaffung. Damit wäre der Fokus nun auf die Steuerung und Finanzierung des Hilfemarkt-Modells gelenkt.

Die Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der sozialen Unternehmen durch die pauschalen Kostendeckungs- und Budgetierungsstrategien, wie sie von Pracht angepriesen werden (vgl. Pracht 2013, S. 32-33), sind eine Illusion und stellen nach Meinung der Autorin ein verkrustetes und dringend reformbedürftiges Finanzierungskonzept dar. Die negativen Auswirkungen, wie sie beispielsweise bei Seite (vgl. Seite 2012, S. 132-136) geschildert werden, sind eklatant für die schlechte Situation und prekäre Lage in der stationären Kinder- und Jugendhilfe verantwortlich: Die immer neue Frage nach Folgefinanzierung, die in Frage gestellte Absicherung der Qualitätsstandards und die gefährdete Professionalität der Mitarbeiter durch anstellungsbedingte finanzielle Unsicherheit und Abwanderung in sicherere Arbeitsfelder, sind nur einige Beispiele dieser Auswirkungen. Sozialwirtschaftliche Unternehmen sind unter diesem Finanzierungsprinzip gezwungen, die jeweils vorab vereinbarte Kostengrenze zu unterschreiten, um Spielräume für zusätzliche Leistungen zu haben (vgl. Pracht 2013, S. 33) - „Eine Überschreitung der zur Verfügung gestellten Mittel ist nicht vorgesehen.“ (Seite 2012, S. 135) Dieses geradezu schizophrene Finanzierungssystem sollte korrigiert werden, denn es schadet mehr, als es nützt. Es kann nicht auf der einen Seite von einer Flexibilisierung der Hilfen (und zwingend von ihrer flexiblen Budgetierung) die Rede sein, und auf der anderen Seite von einer Art Planwirtschaft, die sich gegenwärtigen oder notwendigen Veränderungen nicht anzupassen vermag (vgl. ebenda). Was könnte die Lösung sein?

Im Finanzierungskonzept des Modells des Sozialen Hilfemarktes ist eine Art Grundsicherung eventuell ein Mittel der Wahl - eine sozialstaatliche Form des Mindestlohns. Mit der öffentlichen Grundfinanzierung, die aus Vereinfachungs- und Entbürokratisierungsgründen durchaus weiter auf pauschaler Berechnungsebene stattfinden kann, wären so zunächst grundsätzliche Personal- und Sachkosten gedeckt - Mitarbeiter, Sach- und Betriebskosten wären bezahlt. Darauf aufsattelnd erfolgt nun eine Mischfinanzierung der individuellen Hilfearten und -leistungen aus öffentlichen oder privatwirtschaftlichen Zusatzmitteln (z.B. aus Geldmarktinstrumentarien oder Einnahmen aus Öffentlichkeitsarbeit), privaten Sollleistungen (z.B. Eigenbeteiligungsbeiträge) und privaten Zusatzleistungen (z.B. Spenden, Geschenke, Unterstützungsleistungen u. ä., auch von Vereinigungen oder Verbänden).

Das Potential dieses Finanzierungskonzepts wird sich zwar in Gänze erst in der praktischen Anwendung zeigen müssen, jedoch soll an dieser Stelle auch nur die Idee dazu vorgestellt werden. Die Idee der öffentlichkeitswirksamen Werbe- und Bekanntmachungsstrategien im Sozialen Hilfemarkt, die zuvor vorgestellt wurde, käme dem Finanzierungskonzept jedenfalls entgegen und würde ihren Teil zum Erfolg beitragen. So gelingt es vielleicht, einen ausreichend großen Mittelbestand, z.B. auch durch Rücklagen, zu erreichen, dass endlich eine flexible Anwendung verschiedenster Hilfen stattfinden kann. Darüber hinaus könnten Zusatzleistungen für die Einrichtungsmitarbeiter realisiert werden; eine Entkoppelung von Einrichtungsfinanzierung, Belegungsquote und Personalschlüssel wäre ein paralleler Prozess, der stattfinden muss, damit das Konzept der Mischfinanzierung sinnvoll abläuft. Grafisch aufbereitet sähe dies folgendermaßen aus:

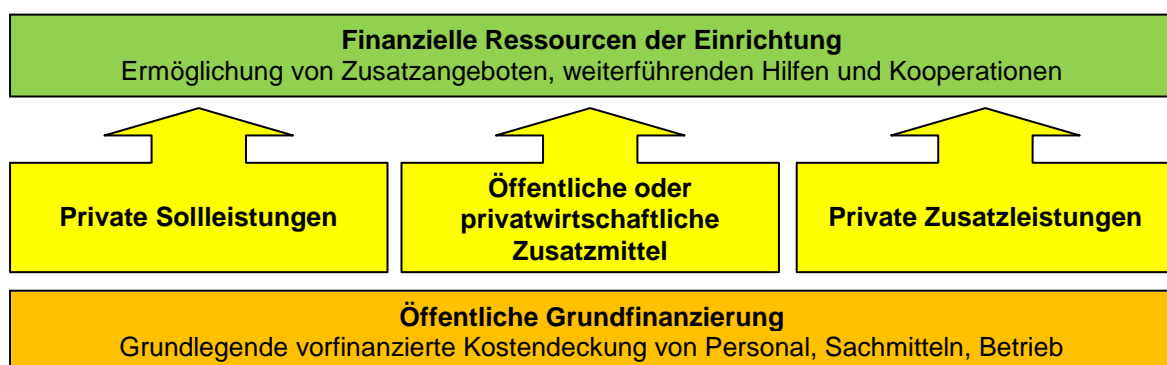


Abbildung 16:

Modell der Mischfinanzierung des Sozialen Hilfemarktes (Eigene Darstellung)

Käme nun noch die Freiheit der sozialwirtschaftlichen Unternehmen und Einrichtungen hinzu, nicht nur über die Gründung von eigens dafür bestimmten GmbHs finanzpolitische Vorteile zu erhalten, sondern auch über Einbehaltung von Ressourcen und die Anwendung kapitalmehrender Strategien, wäre dies ein „Finanzierungs-Schritt“ nach vorn.

3.3 Schlussbemerkung

Am Ende dieser Arbeit angelangt, gilt es noch einmal, das Erarbeitete Revue passieren zu lassen. Den Anfang dazu macht eine Zusammenfassung des Modells des Sozialen Hilfemarktes aus dem vorangegangenen Abschnitt, das vorsieht,

- Hilfen nicht nur angebotstechnisch und methodisch, sondern auch finanzierungsmäßig zu flexibilisieren und zu individualisieren,
- den Hilfeempfängern (Kinder, Jugendliche und Sorgeberechtigte) eine Auswahl und Hilfestellung über Vermarktungsstrategien bereitzustellen, und
- die Hilfeempfänger gleichwohl an einem neuen Mischfinanzierungskonzept zu beteiligen und so ihrer Verantwortung für ihr eigenes Wohlergehen zuzuführen.

In der rückblickenden Betrachtung wurde viel über die Problemfelder der Sozialen Arbeit, insbesondere im Bereich der stationären Erziehungshilfen geschrieben und analysiert. Am Ende dieses Prozesses bleibt die Erkenntnis, dass zwar eine methodische, fachliche und prozessorientierte Verbesserung auf vielen Ebenen mit einer umfassenden Beschreibung und Orientierung in der Einrichtungskonzeption erreicht werden kann, die Umsetzung dieser Innovationen und professionellen Veränderungsstrategien obliegt aber zumeist denen, die von den begleitenden Rahmenbedingungen in einem Maße abhängig sind, das es ihnen zunehmend schwierig bis unmöglich macht, eine gesamtheitliche Verbesserung der Organisation oder Einrichtung zu erreichen.

Deshalb müssen alle Beteiligten, von den Verantwortungsträgern der öffentlichen Hand, über (leitende und fachliche) Mitarbeiter von Organisationen und Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe, bis hin zu den Hilfeempfängern, gemeinsam an dem Prozess arbeiten, für aktuelle und nachfolgende Generationen von jungen, hilfebedürftigen Menschen bestmögliche Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellen zu können und neue Arten, Mittel und Wege zu finden, Problemsituationen gar nicht erst entstehen zu lassen oder so zügig wie möglich zu bereinigen und deren Entstehungsorte präventiv zu bearbeiten. Das o.g. Modell mag Ideen für solche Mittel und Wege beinhalten. Die hier vorgestellten konzeptionellen und organisatorischen Überlegungen zu Innovationen und Veränderungen im stationären Jugendhilfebereich mögen zunächst wirkungsvoll sein. Doch im Prozess dieser Arbeit ist offensichtlich geworden: Keine Konzeption, und sei sie noch so detailliert und durchdacht, funktioniert ohne die pflichtbewusste Mitarbeit und die Wahrnehmung der Verantwortung *aller* Beteiligten.

Literaturverzeichnis

- Akerloff, George Arthur: The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics. 84/3. Cambridge, MA, USA: MITPress, 1970, S. 488-500.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Statistischer Bericht. Erzieherische Hilfe, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte junge Menschen, Hilfe für junge Volljährige im Land Brandenburg 2006-2010. Zeitreihen. Potsdam, 2011a.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg: Statistischer Bericht. Sonstige Einrichtungen und tätige Personen in der Kinder- und Jugendhilfe im Land Brandenburg 2006-2010. Tabellen und Zeitreihen. Potsdam, 2011b.
- Arbeiter-Samariter-Bund: Internetauftritt. Verfügbar unter: <http://www.asb.de> [Datum wie im Text angegeben].
- Arbeiter-Samariter-Bund: Internetauftritt des Regionalverbandes Mittel-Brandenburg e.V.. Verfügbar unter: <http://www.asb-mittel-brandenburg.de> [Datum wie im Text angegeben].
- Arnold, Ulli: Sozialmarketing. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 550-600.
- Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009
- Becker, Britta (Hrsg.): Praxishandbuch Sozialmanagement. Soziales Engagement professionell managen. Bonn: Verlag PRO Sozial, 2007.
- Becker-Heinrich, Heike: Kurz-Konzept. Netzwerk Kinderschutz Teltow-Fläming. Erstellt im Rahmen der Fortbildungsveranstaltung „Netzwerke initiieren und wirkungsvoll gestalten“ des Sozialpädagogischen Fortbildungsinstituts Berlin-Brandenburg. Verfügbar unter Berlin, 2011. Verfügbar unter: http://www.teltow-flaeming.de/de/dateien/pdf/Konzept_Kinderschutz_2011.05.27.pdf [09.01.2013].
- Breede, Christina; Spiegel, Hiltrud von; Sturzenhecker, Benedikt: Warum Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit? In: Sturzenhecker, Benedikt; Deinet, Ulrich (Hrsg.): Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexionen und Arbeitshilfen für die Praxis. 2. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2009, S. 34-50.

- Breede, Christina: Realität von Konzeptionen der Jugendarbeit in Schleswig-Holstein. Eine Studie zur Umsetzung fachlicher Ansprüche der Konzeptentwicklung. In: Sturzenhecker, Benedikt; Deinet, Ulrich (Hrsg.): Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexionen und Arbeitshilfen für die Praxis. 2. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2009, S. 12-33.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert: Strömungen und Risiken der Verwaltungsmodernisierung in der Jugendhilfe. In: Hensen, Gregor (Hrsg.): Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006, S. 61-76.
- Deinet, Ulrich; Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.): Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation. 2. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2001.
- Fachstelle Kinderschutz: Kinderschutz Landkarte Teltow-Fläming. Verfügbar unter: http://www.fachstelle-kinderschutz.de/cms/front_content.php?idcat=4&idart=94&search=true®ion=Teltow-Fläming [10.01.2013].
- Fieseler, Gerhard; Herborth, Reinhard: Recht der Familie und Jugendhilfe. Arbeitsplatz Jugendamt / Sozialer Dienst. 3., neubearbeitete Auflage. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand Verlag, 1994.
- Fritze, Agnès; Maelicke, Bernd; Uebelhart, Beat (Hrsg.): Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2011.
- Galuske, Michael: Methoden der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 9., ergänzte Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2011.
- Geißler, Christian: Das Bezugserziehersystem im stationären Kinder- und Jugendhilfekontext. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen, Handlungspraxis und kritische Reflexion. Books on Demand, 2009.
- Grunwald, Klaus; Steinbacher, Elke: Organisationsgestaltung und Personalführung in den Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxismethoden. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2007.
- Grunwald, Klaus; Steinbacher, Elke: Konzeption. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2008, S. 597-600.
- Günder, Richard: Praxis und Methoden der Heimerziehung. Entwicklungen, Veränderungen und Perspektiven der stationären Erziehungshilfe. 4., völlig neu überarbeitete und ergänzte Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag, 2011.

- Hahn, Udo: Praxis-Know-How für die Öffentlichkeitsarbeit mit kleinem Budget. In: Becker, Britta (Hrsg.): Praxishandbuch Sozialmanagement. Soziales Engagement professionell managen. Bonn: Verlag PRO Sozial, 2007, Kapitel O15.
- Heidemann, Wilhelm; Greving, Heinrich: Praxisfeld Heimerziehung. Lehrbuch für sozialpädagogische Berufe. Köln: Bildungsverlag EINS, 2011.
- Hellmann, Stefanie: Strategisches Management: SWOT-Analyse am Beispiel eines Mehrgenerationenhauses. Berlin: Alice-Salomon-Hochschule, Unveröffentlichte Hausarbeit, 2011.
- Hellmann, Stefanie: Public Relations: Die Öffentlichkeitsarbeit des Diakonischen Werkes Teltow-Fläming e.V.. Berlin: Alice-Salomon-Hochschule, Unveröffentlichte Hausarbeit, 2012a.
- Hellmann, Stefanie: Gesamtkonzeption des Kinder- und Jugendhauses Jüterbog. Stand: November 2012. Unveröffentlichtes Manuskript, 2012b.
- Hensen, Gregor (Hrsg.): Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006.
- Hensen, Gregor: Markt und Wettbewerb als neue Ordnungsprinzipien. Jugendhilfe zwischen Angebots- und Nachfragesteuerung. In: Hensen, Gregor (Hrsg.): Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006, S. 25-41.
- Hering, Sabine; Münchmeier, Richard: Geschichte der sozialen Arbeit. Eine Einführung. 4. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2007.
- Horcher, Georg: New Public Management. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2008, S. 717.
- Institut für soziale Arbeit e.V.: ISA-Jahrbuch zur Sozialen Arbeit 2011. Münster: Waxmann Verlag, 2011.
- Jordan, Erwin: Kinder- und Jugendhilfe. Einführung in Geschichte und Handlungsfelder, Organisationsformen und gesellschaftliche Problemlagen. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage der Neuausgabe. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2005.
- Kessl, Fabian; Reutlinger, Christian: Sozialraum. Eine Einführung. 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010.

- Kessler, Oliver; Ruoss, Jovanka: Innovationen im Sozialbereich - Management als Balanceakt zwischen Gesellschaft, Politik, Klientinnen und Klienten und Mitarbeitenden. In: Fritze, Agnès; Maelicke, Bernd; Uebelhart, Beat (Hrsg.): Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2011, S. 147-181.
- Kortendieck, Georg: Strategisches Management im Sozialen Bereich. Strategien - Tools - Materialien. Augsburg: ZIEL-Verlag, 2009.
- Krölls, Albert: Die Sozialraumbudgetierung aus jugendhilfepolitischer und jugendhilferechtlicher Sicht. Ein rechtswidriges Sparprogramm mit fragwürdigem jugendhilfepolitischem Nutzen. In: Merten, Roland (Hrsg.): Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2002, S. 183-202.
- Kugler, Christine: Bezugserzieher in der Heimerziehung. In: Evangelischer Erziehungsverband e.V. (Hrsg.): Evangelische Jugendhilfe (EJ). Nr. 1 (2010). S. 18-28.
- Landesjugendamt des Landes Brandenburg: Internetauftritt. Verfügbar unter: <http://www.lja.brandenburg.de> [Datum wie im Text angegeben].
- Landesjugendamt des Landes Brandenburg: Kriterien zu Raum- und Personalstandards für das Betriebserlaubnisverfahren bei Einrichtungen und sonstigen Wohnformen der Hilfen zur Erziehung nach § 34 SGB VIII im Land Brandenburg. Beschluss des Landesjugendhilfeausschusses des Landes Brandenburg. Oranienburg, 1997. Verfügbar unter: http://www.lja.brandenburg.de/media_fast/bb2.a.5704.de/raumstandards.pdf [08.01.2013].
- Landesjugendamt des Landes Brandenburg: Schaffung zusätzlicher Arbeitsgelegenheiten für Langzeitarbeitslose in den Bereichen Bildung, Jugend und Sport. Handreichung der Regionaldirektion Berlin-Brandenburg der Bundesagentur für Arbeit vom 24.08.2004. Bernau, 2005.
- Landkreis Teltow-Fläming: Internetauftritt. Verfügbar unter: <http://www.teltow-flaeming.de> [Datum wie im Text angegeben].
- Landkreis Teltow-Fläming: Strategie zur Weiterentwicklung des Kinderschutzes. „Netzwerk Kinderschutz im Landkreis Teltow-Fläming“. Amt für Jugend und Soziales, 2007. Verfügbar unter: http://www.teltow-flaeming.de/de/dateien/pdf/Strategiepapier_Kinderschutz_TF_2007.pdf [09.01.2013].
- Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2008.
- Maelicke, Bernd: Innovationsmanagement. In: Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2008, S. 502.

- Maelicke, Bernd: Management in der Sozialwirtschaft. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2009, S. 701-816.
- Martin, Ernst: Didaktik der sozialpädagogischen Arbeit. Probleme, Möglichkeiten und Qualität sozialpädagogischen Handelns. 6., vollständig überarbeitete Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2005.
- Menne, Klaus: Die Kosten der erzieherischen Hilfen. In: Zeitschrift für Kindschaftsrecht und Jugendhilfe. Nr. 1 (2008). S. 10-18.
- Merchel, Joachim: Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster: Votum Verlag, 2001.
- Merchel, Joachim: Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2005.
- Merchel, Joachim: Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2009.
- Merten, Roland (Hrsg.): Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2002.
- Michel-Schwartz, Brigitta (Hrsg.): Methodenbuch Soziale Arbeit. Basiswissen für die Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009.
- Otto, Ulrich: Multiprofessionelle Kooperation. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2008, S. 694-696.
- Pracht, Arnold: Betriebswirtschaftslehre für das Sozialwesen. Eine Einführung in betriebswirtschaftliches Denken im Sozial- und Gesundheitsbereich. 3. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, 2013.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.
- Schilling, Johannes: Didaktik / Methodik Sozialer Arbeit. 5. Auflage. München: Ernst Reinhardt Verlag, 2008.
- Schipmann, Werner: „Sozialraumorientierung“ in der Jugendhilfe. Kritische Anmerkungen zu einem (un-)zeitgemäßen Ansatz. In: Merten, Roland (Hrsg.): Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2002, S. 127-150.

- Schipmann, Werner: Privat-wirtschaftliche Leistungsanbieter als Wegbereiter von sozialer Marktentwicklung in der Jugendhilfe. Zur Notwendigkeit einer Neustrukturierung. In: Hensen, Gregor (Hrsg.): Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006, S. 89-109.
- Schleiffer, Roland: Der heimliche Wunsch nach Nähe. Bindungstheorie und Heimerziehung. 4. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2009.
- Schnurr, Johannes: Sozialraumbudgets. Verlust öffentlicher Gewährleistungsverantwortung durch sozialraumorientierte Finanzierungskonzepte? In: Hensen, Gregor (Hrsg.): Markt und Wettbewerb in der Jugendhilfe. Ökonomisierung im Kontext von Zukunftsorientierung und fachlicher Notwendigkeit. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2006, S. 127-136.
- Schuster, Nadine: Entwurf einer pädagogischen Konzeption für eine integrative Tagesstätte für Kinder mit und ohne Behinderung im Rahmen von integrativen Kooperationsklassen an Grundschulen in Bayern. Diplomarbeit. München: GRIN Verlag, 2004.
- Schwarz, Peter: Management in Nonprofit Organisationen. Eine Führungs-, Organisations- und Planungslehre für Verbände, Sozialwerke, Vereine, Kirchen, Parteien usw. 2. Auflage. Bern: Haupt Verlag, 1996.
- Seithe, Mechthild: Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.
- Spiegel, Hiltrud von: Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 4. Auflage. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 2011.
- Staehe, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen, 1999.
- Statistisches Bundesamt: 16 Jahre Kinder- und Jugendhilfegesetz in Deutschland. Ergebnisse der Kinder- und Jugendhilfestatistiken. Erzieherische Hilfen 1991 bis 2006. „Von der Erziehungsberatung bis zur Heimerziehung“. Wiesbaden, 2008.
- Statistisches Bundesamt: Statistiken der Kinder- und Jugendhilfe 2011. Erzieherische Hilfe, Eingliederungshilfe für seelisch behinderte junge Menschen, Hilfe für junge Volljährige - Orientiert am jungen Menschen nach § 27 SGB VIII. Tabellen und Zeitreihen. Wiesbaden, 2012.
- Statistisches Bundesamt: Öffentliche Hand gab 2011 rund 30,5 Milliarden Euro für Kinder- und Jugendhilfe aus. Pressemitteilung 32/13 vom 25.01.2013. Wiesbaden, 2013.
- Strunk, Andreas: Sozialraumanalyse. In: Maelicke, Bernd (Hrsg.): Lexikon der Sozialwirtschaft. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2008, S. 943.

- Sturzenhecker, Benedikt; Deinet, Ulrich (Hrsg.): Konzeptentwicklung in der Kinder- und Jugendarbeit. Reflexionen und Arbeitshilfen für die Praxis. 2. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2009.
- Szameitat, Dietrich: Public Relations in Unternehmen. Ein Praxis-Leitfaden für die Öffentlichkeitsarbeit. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, 2003.
- Uebelhart, Beat: Das Social-Impact-Modell (SIM) - vom sozialen Problem zur Wirkung. In: Fritze, Agnès; Maelicke, Bernd; Uebelhart, Beat (Hrsg.): Management und Systementwicklung in der Sozialen Arbeit. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2011, S. 221-286.
- Weatherly, Johny N.: Handbuch Systemisches Management. Eine Anleitung für Praktiker. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, 2009.
- Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.) : Innovation in der sozialen Praxis. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2005.
- Wöhrlé, Armin: Von der Konzeptentwicklung zum Organisationsumbau. In: Deinet, Ulrich; Sturzenhecker, Benedikt (Hrsg.): Konzepte entwickeln. Anregungen und Arbeitshilfen zur Klärung und Legitimation. 2. Auflage. Weinheim und München: Juventa Verlag, 2001, S. 99-128.
- Wolf, Klaus: Entwicklungen in der Heimerziehung. 2. Auflage. Münster: Votum Verlag, 1995.

Tabellarischer Lebenslauf der Autorin

Persönliche Daten

Name, Vorname: Hellmann, Stefanie
Geburtsdatum: 18.10.1981
Geburtsort: 98574 Schmalkalden
Wohnort: Birkenhof 3, 14959 Trebbin
Telefon: 0162/9774977
Email: stefaniehellmann@rocketmail.com
Familienstand: Verheiratet
Staatsangehörigkeit: Deutsch

Schulische Bildung

1991 – 2000 Werratal-Gymnasium, Schwallungen
Abschluss: Allgemeine Hochschulreife
1988 – 1991 Polytechnische Oberschule, Fambach

Akademische Bildung

Seit 2010 Postgradualer Master-Studiengang Sozialmanagement,
Alice Salomon Hochschule, Berlin
2000 – 2007 Studium Soziologie, Erziehungswissenschaften,
Friedrich-Schiller-Universität, Jena
Abschluss: Magistra Artium

Beruflicher Werdegang

Seit 2012 Einrichtungsleiterin
ASB Kinder- und Jugendhaus, Jüterbog
2010 – 2012 Bildungsreferentin
Diakonisches Werk Teltow-Fläming e.V., Jüterbog
2008 – 2010 Sozialpädagogin
bb Gesellschaft für Beruf und Bildung mbH, Luckenwalde

Erklärung

Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 7 der „Prüfungsordnung für den postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengang Sozialmanagement der Alice Salomon Hochschule Berlin“, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, den _____
(Datum) (Unterschrift)