

www.jugendhilfe-netz.de

jugendhilfe

HERAUSGEBER

Dr. A. Dexheimer, München

BEIRAT

N. Delmas, Frankfurt a. M.
Th. Mörsberger, Lüneburg
Prof. Dr. J. Münder, Berlin
S. Scherer, Kassel
Prof. Dr. W. Thole, Kassel

**Sozialraum-
orientierung in
der Kinder- und
Jugendhilfe**



Heft 4
August 2020
Seiten 297 – 404
58. Jahrgang
Art.-Nr. 07490004

4

Luchterhand Verlag

INHALT

297 EDITORIAL

THEMA

- 299 Kooperation und Vertrauen statt Markt und Konkurrenz: Wie Sozialraumorientierung gelingt
(*WOLFGANG HINTE*)
- 304 Sozialraumorientierung als relationales Helfen (*FRANK FRÜCHTEL*)
- 314 Rechtliche Aspekte der Sozialraumorientierung (*REINHARD WIESNER*)
- 323 Die systemischen und inklusiven Lösungen in der Kinder- und Jugendhilfe und Eingliederungshilfen für unter 18-Jährige im Kreis Nordfriesland (*DANIEL THOMSEN*)
- 329 Erfolgsfaktoren in der Kooperation mit Regeleinrichtungen (*INKEN VOSS-CARSTENSEN/BENJAMIN KÜHNBERGER/KATJA NISSEN*)
- 335 Sozialraumorientierung in Ulm: Eine 20-jährige Geschichte neuer Wege in der Jugend- und Sozialhilfe
(*ANDREAS KRÄMER/JANA MEYER*)
- 345 Sozialraumorientierung in der Eingliederungshilfe in Ulm (*MANUELA WETTELS*)
- 353 Die außergewöhnliche Kooperation von freien und öffentlichen Trägern in der sozialraumorientierten Jugendhilfe der Stadt Rosenheim (*CAROLINE RAPP/SILVIO GÖDICKMEIER/MARIANNE GUGGENBICHLER/WOLFGANG HODBOD/STEPHAN HÖFER/ULRIKE STEHLE/THOMAS WITTMANN*)
- 356 Der sozialräumliche Umbau kommunaler Kinder- und Jugendhilfe am Beispiel der Stadt Graz
(*INGRID KRAMMER*)
- 363 Reflexionen zur Übertragbarkeit der Sozialraumorientierung als Fachkonzept für die gesamte Soziale Arbeit aus sozialpolitisch-struktureller Perspektive (*BARBARA SOLF-LEIPOLD*)

TRENDS UND BERICHTE

- 373 Schutzkonzepte in der Pflegekinderhilfe jetzt! – Befunde einer Materialrecherche in der Praxis (*KIRSTEN RÖSELER/MEIKE KAMPERT/CÁCILIA HASENÖHRL/MECHTHILD WOLFF*)
- 380 Die Gruppe als Chance (*STEFANIE BRETTNER*)

AKTUELLE RECHTSPRECHUNG

- 390 Aktuelle Rechtsprechung zum Jugendhilferecht
401 Jugendhilferecht im Überblick

402 LITERATUR UND MEDIEN

III-IV TERMINE

Der sozialräumliche Umbau kommunaler Kinder- und Jugendhilfe am Beispiel der Stadt Graz

Wie Struktur, Organisation, Finanzen und Fachlichkeit einander ergänzen

INGRID KRAMMER

Vor dem Hintergrund einer fachlich uneinheitlichen und zersplitterten Leistungserbringung hat sich die Stadt Graz im Jahr 2004 dazu entschieden, das integrierte Fachkonzept der Sozialraumorientierung in der Kinder- und Jugendhilfe einzuführen und damit altbewährte Strukturen neu aufzustellen (Einführung neuer Formen der Zusammenarbeit und ein gemeinsames Controlling). Dieser Weg der Veränderung gelang via intensiver Kommunikationsprozesse und einer wissenschaftlichen Begleitung.

Die Organisation der Kinder- und Jugendhilfe in Graz war Anfang der 2000er von Konkurrenz und Misstrauen gekennzeichnet, nicht von Kooperation. Befeuert wurde diese Konkurrenz von einer Finanzierungslogik, die jenem Leistungserbringer das meiste Geld brachte, der die meisten »Kinder- und Jugendhilfefälle« am längsten bearbeitete, statt auf fachlich begründete Hilfebeendigung und somit auf Verselbstständigung, aber besser noch auf Hilfevermeidung (Prävention) zu setzen. Dies macht deutlich, dass Strukturen und Finanzen in erster Linie der Administration folgten und nicht eine Fachpraxis beförderten, die den Menschen, seinen Willen und seine Ziele in den Mittelpunkt stellten.

Zeit für einen Paradigmenwechsel

Vor diesem Hintergrund wurde 2004 für alle Geschäftsbereiche im Amt für Jugend und Familie der Stadt Graz das integrierte Fachkonzept Sozialraumorientierung (siehe dazu *Hinte/Trees* 2014) eingeführt, dessen Umsetzung bis heute in einem ständig währenden Verbesserungsprozess erfolgt. Am consequen-

testen ist die Realisierung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe. Bezogen auf das Thema Zusammenarbeit gab es drei Stellschrauben, an denen kräftig gedreht werden musste:

1. Kern des Fachkonzepts Sozialraumorientierung, das für alle Akteurinnen gilt, bildet der Wille des Menschen (der Veränderungswille, die Energie, der Impuls etc.). Dieser ist handlungsleitend, nicht die auf einer klassischen Defizit-Diagnose basierende Einschätzung der Fachkräfte.
2. Innerhalb des öffentlichen Trägers wurden multiprofessionelle Teams (Sozialarbeiter/innen, Psychologinnen, rechtskundige Verwaltungsbedienstete, Ärzte sowie andere Fachkräfte aus sozialpädagogischen Berufen) etabliert; gemeinsam mit den freien Trägern und den anspruchsberechtigten Personen erstellen sie in einem Hilfedreieck anhand von Willen und Zielen der Klienten individuelle Leistungssettings in Form von »Maßanzügen« – jenseits der klassischen versäulten Hilfen.
3. Das Auftraggeber-/Auftragnehmerprinzip wurde durch Arbeit »auf Augenhöhe« ersetzt, womit gleichberechtigtes Handeln von öffentlichen und privaten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen verstanden wird.

Damit einher geht eine hohe fachliche und finanzielle Transparenz auf beiden Seiten, ausgedrückt unter anderem durch ein gemeinsames Fachcontrolling und getragen von gegenseitigem Vertrauen, Fehlerfreundlichkeit und dem Willen zur ständigen Verbesserung. Unterstützt wurde dieser Meilenstein durch eine Finanzierungslogik, die in Organisation und Struktur dahingehend verändert wurde, dass sie dem Fachansatz folgt und dessen Realisierung unterstützt. Konkret ist damit die Einführung eines Globalbudgets gemeint, das den Trägern finanzielle Planungssicherheit gewährt. Getragen ist dieser Fachansatz der Sozialraumorientierung von einem Menschenbild, dem sich das Amt für Jugend und Familie mit all seinen Mitarbeiterinnen verpflichtet fühlt und das die Grundlage sowohl für die Kinder- und Jugendhilfe als auch für die offene Kinder- und Jugendarbeit bildet. Dieses besagt, dass

- Klienten selbstbestimmte, eigenständige Personen sind,
- denen vorübergehende Hilfe und Unterstützung zusteht
- und grundsätzlich selbstverantwortlich für ihr Leben sind.

Dies ist der Kern der Zusammenarbeit: Ein gemeinsames Ziel, in diesem Fall ein gemeinsames bzw. von allen Partnern geteiltes und anerkanntes Fachkonzept vor dem Hintergrund eines ebenfalls für alle geltenden Menschenbildes.

Das Jugendamt als Auftraggeber und freie Träger (private Einrichtungen) als Auftragnehmer standen sich »gegenüber«, wobei sich das Jugendamt als alleiniger öffentlicher Träger mit einer Vielzahl an privaten Einrichtungen konfrontiert sah. Dabei befand sich das Jugendamt in einer überlegenen Position. Es konnte frei wählen – die privaten Einrichtungen allerdings nur so weit, als sie einen Auftrag des Jugendamtes ablehnen konnten. Gleichzeitig wurde durch diese Konstellation deutlich, wer welche Interessen hat, denn das Jugendamt war in

der Rolle des »Leistungsgewährers« und somit in einer Position, in der es das Geld in der Hand hatte. Die privaten Einrichtungen waren die Leistungserbringer, also jene, die für ihre Leistungen vom Jugendamt bezahlt wurden.

Wie kann man sich das im Detail vorstellen? Es gibt einen »Fall« – gemeint ist damit eine leistungsberechtigte Person bzw. Familie. Diese bekommt Unterstützung, genehmigt vom Jugendamt, durchgeführt von einem freien Träger, der vom Jugendamt beauftragt wird und der diese Leistung dem Jugendamt in Rechnung stellt.

Dem Jugendamt steht aber nicht nur ein Träger gegenüber, sondern eine Vielzahl, aus der gewählt werden kann. Und alle wollen den Auftrag, bedeutet dieser doch auch Geld. Also konkurrieren die Träger untereinander um jeden Fall, den sie vom Jugendamt bekommen können.

Die Finanzierung, also die Bezahlung der Träger, erfolgt nach Stunden- und/oder Tagsätzen, nach direkter und/oder indirekter Betreuungszeit, nach Fahrtzeit etc. Der Auftrag des Jugendamtes umfasst Inhalt und Umfang der Leistung und wird auch kontrolliert bzw. muss kontrolliert werden. Und beide – Jugendamt und freie Träger – tun so, als wäre dies auch tatsächlich möglich. Während das Jugendamt weiß, dass die Überprüfung dessen, was, wie und wieviel seitens des freien Trägers konkret gearbeitet wird, sich einer genauen Kontrolle entzieht, wird alles dafür getan, den Schein zu wahren. Gleiches auf der Seite der freien Träger. Auch diese wissen, dass die Kontrolle durch das Jugendamt zwar zwingend vorgesehen ist, sich in der Praxis aber bestenfalls auf eine Kontrolle der Richtigkeit der Abrechnung und formaler Vorgaben bezieht. Und auch sie tragen dazu bei, den Schein aufrecht zu erhalten.

Da beide Seiten wissen, dass sie lediglich einen Schein wahren, steigt im gleichen Maße das gegenseitige Misstrauen wie Energie da-

rin gesetzt wird, diesen Schein aufrecht zu erhalten. Grund dafür ist, dass in der herrschenden Logik genau das finanziert wird, was es zu verhindern gilt: möglichst lange Abhängigkeit von Kinder- und Jugendhilfeleistungen. Denn das vorherrschende System finanziert nach Dauer der Hilfe: Je länger die Dauer, desto mehr Geld fließt. Dies verhindert oft, dass daran gearbeitet wird, dass Menschen ihre Selbständigkeit und Selbstmächtigkeit möglichst früh zurückerlangen und so unabhängig von öffentlicher Zuwendung leben können. Genau dies ist aber eine der Grundhaltungen, die dem Fachkonzept Sozialraumorientierung immanent ist: Den Lebensentwurf von Menschen grundsätzlich zu akzeptieren und sie als Experten für ihr eigenes Leben anzuerkennen und sie dabei zu unterstützen, ihr Leben selbständig zu meistern.

Fachliche und finanzielle Verantwortung

Seit Einführung der Sozialraumorientierung haben Akteurinnen des öffentlichen und privaten Trägers gemeinsam die Budgetzuständigkeit für ihren Sozialraum. Dies führt zu einem gleichgerichteten Interessenfokus. Zuvor berührten sich die Interessen beider Träger ausschließlich im fachlichen Bereich. Die Akteure des öffentlichen Trägers bekamen keine Information über die Höhe der Kosten je eingesetzter Hilfe und hatten kein monetäres Ziel, denn sie sahen keine Möglichkeit der Kostensteuerung. Sie wurden, wenn überhaupt, erst mit den im Nachhinein darstellbaren Ist-Ausgaben konfrontiert und konnten diese mit dem Verweis auf die gesetzliche Pflichtleistung schnell und korrekt belegen. Der private Träger hatte als monetäres Ziel »Gewinnmaximierung« im Auge, was mit einer großen Anzahl an Fällen und langer Falldauer einherging.

Die seit Beginn des Pilotprojekts gelebte gemeinsame Budgetverantwortung des öffent-

lichen und freien Trägers fordert einige Voraussetzungen, um die Verantwortung auch tatsächlich wahrnehmen zu können. Diese sind im Wesentlichen:

1. Das sozialräumliche »Trägerbudget« (= Personenfinanzierung)

Damit private Träger bereit sind, Budgetverantwortung mitzutragen, braucht es einen Anreiz, der sie vom Fokus der Gewinnmaximierung und manchmal fachlich unbegründeter Fallbehaltung wegbringt und ihnen ausreichend Raum lässt, diese Budgetverantwortung auch wahrzunehmen. Private Träger brauchen Einnahmesicherheit, um alle Kosten, vor allem die Personalkosten, decken zu können, ohne Fallakquise betreiben zu müssen. Deshalb wurde vorab für den freien Träger eine fix vereinbarte Budgetgröße, das Trägerbudget, definiert. Dieses Budget – ein Teil des Sozialraumbudgets – ist gekoppelt mit einer vorab vereinbarten fixen Zahl an Mitarbeiterinnen, die im Sozialraum arbeiten. Pro Mitarbeiter werden fix vereinbarte Akontobeträge in Quartalszahlungen überwiesen und im Nachhinein aufgrund der tatsächlich anlaufenden Lohnkosten abgerechnet. Eine Erhöhung der Zahl der Mitarbeiterinnen ist nur bei entsprechendem Bedarf einvernehmlich mit dem öffentlichen Träger möglich und sofern es das Budget zulässt. Diese fix im Sozialraum tätigen Mitarbeiter des Trägers haben die unterschiedlichsten Ausbildungen, sind flexibel und kreativ in ihrer Arbeit, sind an individuellen Lösungen interessiert und brauchen hohe Einsatzbereitschaft, denn sie haben alle Fälle zu bearbeiten, für die im Sozialraumteam eine passgenaue Hilfe als Unterstützung beschlossen wird.

Die Zahl der vertraglich fix im Sozialraum tätigen Mitarbeiterinnen darf nicht zu knapp bemessen sein. Bei der Finanzierung eines Personenkontingents, wie es hier der Fall ist, darf es zu keiner Überbelastung der Mitarbeiter kommen, denn Umfang und Qualität der Arbeit müssen für diese Personen

auf Dauer leistbar sein. Dies bedeutet eine besondere Herausforderung seitens der steuerungsverantwortlichen Personen des öffentlichen und des freien Trägers. Kapazität bedeutet dabei nicht, dass das Personal sogenannte Stehzeiten hat und auf Fälle wartet. Bei freien Kapazitäten können sich die Mitarbeiterinnen fallübergreifender (Gruppen statt Einzelpersonen) und fallunspezifischer Arbeit widmen, welche, je besser sie aufgebaut ist, wesentlich dazu beiträgt, »Fälle« zu vermeiden. Dabei werden in Gruppen- oder Projektarbeit zahlreiche Kinder, Jugendliche oder Familien erreicht. Dieser flexible Arbeitseinsatz zwischen Arbeit am Fall und fallunspezifischer Arbeit trägt zu einem optimalen Personalressourceneinsatz bei. Das Trägerbudget gibt den Leistungserbringern Finanzierungssicherheit, so dass sie ihren Fokus ausschließlich auf die fachliche Arbeit richten können.

2. Anreize, das Budget einzuhalten

Die Höhe des jährlich verfügbaren Sozialraumbudgets ist im Vorhinein festgelegt. Es ist jene Größe, die nicht bzw. nur nachvollziehbar begründet überschritten werden darf, bei optimaler Fallbearbeitung aber sehr wohl auch unterschritten werden kann. Jedenfalls müssen Unterschreitungen einen positiven Aspekt für den Sozialraum haben. Dies kann erreicht werden, indem nicht verbrauchtes Budget zu einem gewissen Prozentsatz wieder dem Sozialraum für fallunspezifische Arbeit und Personalentwicklung zur Verfügung steht.

Die notwendigen Ressourcen dafür ergeben sich also durch freie Kapazität der fix im Sozialraum tätigen Personen sowie durch Budgetmittel, die aufgrund optimaler Aufgabenerfüllung und Unterschreitung des Budgets im Vorjahr erwirtschaftet wurden. Dieses Budget steht sowohl Mitarbeiter des öffentlichen Trägers als auch des freien Trägers für Personalentwicklung zur Verfügung. Gemeinsame Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen je Sozialraum stärken den gemeinsamen Fachansatz, das Zusam-

mengehörigkeitsgefühl und die Motivation, sie bilden also einen echten Anreiz für das gesamte Team. Zudem ist es eine gute Gelegenheit, sich näher kennenzulernen sowie Stärken und Schwächen der Einzelnen auszuloten.

3. Großzügigkeit innerhalb der Budgetgrenzen

Die klaren Vereinbarungen bezüglich Budgethöhe, Anzahl des fix finanzierten Personals, Höhe der Overheadkosten etc. stellen jenen Rahmen dar, innerhalb dessen fachlich begründet agiert werden kann. Die definierten Größen wurden aufgrund von Durchschnitts- oder Erfahrungswerten festgelegt und sowohl vom öffentlichen als auch vom freien Träger anerkannt. Eine genaue Prüfung der tatsächlich anlaufenden Kosten ist daher nicht mehr notwendig. Es bedarf keiner aufwändigen Detailkontrollen der Ausgaben, solange die vereinbarten Mittel ausreichen. Die Mitarbeiterinnen nehmen ihre Verantwortung sowohl im fachlichen als auch im finanziellen Sinne wahr. Regelmäßige, einheitliche und zeitnahe Ausgabenberichte unterstützen dabei. Der Verwaltungsaufwand verringert sich spürbar.

4. Regelmäßige und vollständige Berichte über die Ausgaben

Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Berichtswesen ist eine EDV-unterstützte Datenbank, die problemlos Auswertungen zulässt sowie die zeitnahe und saubere Pflege des Systems. Nur aufgrund zeitlich aktueller und korrekter Daten können aussagekräftige Forecastberichte erstellt werden. Die Pflege der Daten erfolgt in den jeweiligen Sozialräumen, da es bei der Eingabe den fachlichen Bezug braucht, um Unstimmigkeiten erkennen und hinterfragen zu können.

Ein gutes Reportingsystem gewährleistet die laufende Beobachtung der im Sozialraum stattfindenden Arbeit in messbaren Größen und spiegelt in Zahlen die Tätigkeit im Sozialraum wider. Die Berichte müssen überschaubar und verständlich

aufgebaut sein. Es bedarf nur einer geringen Anzahl an Kenngrößen, die nicht nur finanzieller sondern auch fachlicher Natur sein müssen, um auch bei den Berichten die Verknüpfung der Finanz- und Fachebene sicherzustellen. Dabei müssen das Zustandekommen und die Herkunft der eingeflossenen Daten allen Beteiligten bekannt und verständlich sein, ansonsten werden die Berichte nicht angenommen und ständig auf ihren Inhalt hin hinterfragt. Zudem muss das Reportingsystem in allen Sozialräumen gleich aufgebaut sein und so die Zusammenführung zu einem Gesamtbild ermöglichen.

Fachliche Grundprinzipien werden durch ein Finanzierungssystem unterstützt

- **Arbeiten am Willen des Menschen**
Weil der freie Träger durch das sozialräumliche Trägerbudget finanziell abgesichert ist, rücken die Interessen der Familien (Wille, Ziele) in den Vordergrund. Das führt dazu, dass es einerseits keine »Zwangsbeglückung« in Form von Überbetreuung gibt, etwa nach dem Motto: »Irgendetwas kann immer verbessert werden« bzw. »Helfen kann man nie genug.« Andererseits lässt diese finanzielle Unabhängigkeit des Trägers zu, dass er sich nicht seinem betriebswirtschaftlichen Überleben widmen muss, sondern sich darauf konzentrieren kann, mit den Klienten gemeinsam herauszufinden, was deren Veränderungsziel ist, welches Bild sie von einem besseren bzw. gelingenden Leben haben und vor allem, was sie – in Kooperation – bereit sind, selbst dazu beizutragen, damit diese Veränderung auch ins Leben kommt. Die regelmäßige Überprüfung der passgenauen Einzelfallhilfe, die gemeinsam mit der Familie, dem öffentlichen Träger und dem freien Träger statt-

findet, und die sich dadurch ergebende Möglichkeit einer Anpassung an aktuelle Gegebenheiten stellen einen intensiven fachlichen Reflexionskontext dar, der sicherstellt, dass eine finanzielle Abwägung im Rahmen der Einzelfallentscheidung keine maßgebliche Einflussgröße darstellt.

- **Aktivierung statt Betreuung**
Durch die Finanzierung legt der freie Träger den Fokus auf fachliche Arbeit und ist nicht gezwungen, eine möglichst hohe Anzahl an Stunden zu leisten, da Stunden- und Tagsätze nicht mehr die zugrundeliegende Größenordnung für die Finanzierung sind.
- **Das sozialräumliche Trägerbudget (= Personenfinanzierung) schafft Handlungsspielräume.**
Anstelle von bisher festgeschriebenen Leistungskatalogen sind passgenaue, flexible Hilfen sowohl im Einzelfall, wie auch fallübergreifend möglich. Darüber hinaus kann auch »fallunspezifisch« gearbeitet werden, also noch bevor schwierige Lebensverhältnisse Jugendhilfefälle produzieren.

Anhand des Pilotversuchs ließen sich Faktoren festmachen, welche die Jugendhilfearbeit nachweislich unterstützen, sofern man sich von der Haltung leiten lässt, die den Grundprinzipien der Sozialraumorientierung zugrunde liegt: dass Menschen grundsätzlich Expertinnen ihres eigenen Lebens sind und – auch in schwierigen Zeiten – ihnen dieser Status und dieses Recht auf eigene Lebensgestaltung nicht aberkannt wird (sofern sie niemanden gefährden).

Mit Mai 2013 trat in Österreich das bundesweit geltende Kinder- und Jugendhilfegesetz in Kraft. Darauf aufbauend erließen alle neun Bundesländer ihre Ausführungsgesetze. Im Jahr 2019 beschloss der Nationalrat, dass künftig die Kinder- und Jugendhilfe sowohl in Gesetzgebung als auch Vollziehung ausschließlich Ländersache sein soll. Die Steiermark hat im Zuge dieser Kompe-

tenzänderung mit den anderen Bundesländern eine Vereinbarung geschlossen, in der sich alle dazu verpflichtet haben, ihre Kinder- und Jugendhilfegesetze und die Vollziehung weiterhin an den Bestimmungen und Mindeststandards des vormals bundesweit geltenden Kinder- und Jugendhilfegesetzes auszurichten. Zudem bekennen sich die Bundesländer dazu, die geltenden Standards gemeinsam weiterzuentwickeln, insbesondere wenn neue wissenschaftliche Erkenntnisse und Expertisen vorliegen. In der Steiermark kam es bislang (2020) zu keinen Änderungen im Steiermärkischen Kinder- und Jugendhilfegesetz. Dieses ermöglicht die Arbeit nach dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung und lässt diese auch weiterführen. »Weiterführen« deshalb, da in der Stadt Graz bereits seit 2004 Kinder- und Jugendhilfearbeit sozialraumorientiert geleistet wird, seit 2010 unterstützt durch ein entsprechendes Budget.

Evaluierung

In der Evaluierung, erstellt vom Institut via sozial, wurde analysiert (Punkenhofer/Richardt 2013), dass durch die Wirkung von präventiven Maßnahmen – wie etwa fallübergreifende und fallunspezifische Arbeit – schätzungsweise zwischen 100 und 500 ineffiziente Einzelfall-Hilfen pro Jahr vermieden wurden. In Graz wurde damit die jährliche Ausgabensteigerung gestoppt bzw. abgeflacht. Die relativ geringe Investition in fallunspezifische Arbeit, die Nutzung sozialräumlicher Ressourcen sowie die verbesserte Kooperation der Träger und die gesteigerte sozialarbeiterische Beratungsleistung tragen bei weitgehend gleichbleibender Zahl der erreichten Personen wesentlich und nachweislich zur Reduzierung von identifizierten, kostenträchtigen Jugendhilfefällen bei.

Bei der Evaluation stellt via sozial auch die Frage, wo der Haken sei, da es sonst eher üblich ist, Vor- und Nachteile gegen-

einander abzuwägen, und kommt zu dem Schluss, dass bei der Umsetzung der einzelnen Aspekte des Fachkonzepts zwar ein ganz guter Standard erreicht wurde, dieser aber noch ausbaufähig ist. Auch wird darauf aufmerksam gemacht, dass die Kosteneinsparungen keinen unumkehrbaren Trend darstellen, sondern sich auch als temporäre Schwankung erweisen können. Als gesichert werden die in fachlicher Hinsicht erfreulichen Effekte des Fachkonzepts auf die Kinder- und Jugendhilfe in Graz gewertet, die nachweislich zielgenauer, effektiver und effizienter geworden ist, was sich natürlich auch auf die Gesamtkosten auswirkt. Hervorgehoben wird auch die Tatsache, dass die Akteure ausgesprochen überzeugt von dem sind, was sie gemeinsam mit den betroffenen Menschen auf die Beine stellen. Gleichzeitig deuten keinerlei Anzeichen darauf hin, dass jemandem etwas vorenthalten wird, worauf er eigentlich ein Recht hätte.

Intensive Kommunikationsprozesse mit den Trägern

Sah sich das Jugendamt 2008 noch einer Trägerlandschaft mit mehr als 90 freien Trägern gegenüber, die ihr Angebot auf den Markt und somit ihre Leistungen »an den Mann und die Frau« bringen wollten, so arbeiten derzeit (2020) in Graz vier sozialräumlich aufgeteilte Trägerverbände mit insgesamt 13 privaten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen im ambulanten Bereich sowie eine Arbeitsgemeinschaft mit sechs Trägern im stationären Bereich. Dieser Gestaltung der Trägerlandschaft sind intensive Kommunikationsprozesse vorangegangen, die bis heute anhalten und unabdingbar sind, ebenso wie die gemeinsamen und auch verpflichtenden Schulungen und Weiterbildungen aller Mitarbeiterinnen (der öffentlichen und freien Träger) in Bezug auf das Fachkonzept. Nur so gelingt es, eine einheitliche Fachlichkeit in das Arbeitsfeld der

Kinder- und Jugendhilfe zu implementieren, indem alle Beteiligten »an einem fachlichen Strang« ziehen. Ebenso unverzichtbar sind die fortwährende externe wissenschaftliche Begleitung sowie Evaluationen zu bestimmten Fragestellungen, die dieses lebendige System auch künftig in Bewegung halten. Ein gemeinsames Controlling sowohl in fachlicher als auch in finanzieller Sicht gehört ebenso dazu, wenn öffentliche und freie Träger miteinander tatsächlich auf Augenhöhe arbeiten.

Integrierte Kinder- und Jugendhilfe

Aus heutiger Sicht steht die nächste fachliche Weiterentwicklung an, indem die Konkurrenz zwischen dem ambulanten und dem stationären Bereich zugunsten einer integrierten Kinder- und Jugendhilfe aufgehoben wird. Denn die Praxis zeigt, dass die Grenzen verschwimmen und es oftmals einen Wechsel zwischen ambulanten und stationären Unterstützungssettings gibt. Idealerweise entwickeln sich die Organisations- und Finanzstrukturen auch hier künftig so weiter, dass Durchlässigkeit ermöglicht sowie unterstützt wird und somit auch die Konkurrenz zwischen den Leistungserbringern im ambulanten Bereich und jenen im stationären Bereich reduziert werden kann.

Literatur

Hinte/Treeß, Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe, 3. Auflage, Weinheim/Basel, 2014.

Krammer/Terle, Weniger ist mehr – Kooperation statt Konkurrenz im Sozialraum Graz, in: Hinte/Fürst (Hrsg.), Sozialraumorientierung 4.0 – Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven, (2020/in Erscheinung).

Krammer/Riegler, Jugend- und Familienhilfe, Qualität trotz knapper Kassen?, Sozial Extra 1/2 – 2011, 32–36.

Krammer/Punkenhofer, Sozialräumliche Finanzierung in der Grazer Kinder- und Jugendhilfe, in: Fürst/Hinte (Hrsg.), Sozialraumorientierung, Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten, 2014, Wien, S. 244–253.

Punkenhofer/Richardt, Sozialraumorientierung im Praxistest, Sozialarbeit in Österreich 03/2013, 55–58.

Sandner-Koller/Weiland/Noack, »Natürlich war es hilfreich, aber...« Evaluation der sozialraumorientierten Hilfestellung in der Grazer Kinder- und Jugendhilfe, Soziales Kapital, Nr. 21/2019, Wiesbaden, S. 204–224.

► Mag. Ingrid Krammer

Abteilungsvorständin des Amtes für Jugend und Familie der Stadt Graz, Lehraufträge an der Karl-Franzens-Universität Graz, der FH-Joanneum Graz und der FH-Burgenland sowie Donau-Universität Krems
Kaiserfeldgasse 25, 8010 Graz, Österreich
Ingrid.Krammer@stadt.graz.at