

# Empfehlungen zur SOZIALRAUMORIENTIERUNG IN GRAZ

## Dokumentation

des Vortrages von Prof. Dr. Wolfgang Hinte  
in Graz am 14.5.2004

## Vorwort



### Projekt „Sozialraumorientierung in Graz“

„Sozialraumorientierung“ ist derzeit eines der beherrschenden Leitbilder der inhaltlich-konzeptionellen und organisatorischen Diskussion in großen Teilen der sozialen Arbeit.

Das Amt für Jugend und Familie und das Sozialamt der Stadt Graz verfolgen derzeit gemeinsam das Projekt „Sozialraumorientierung in Graz“. Die inhaltliche Basis der Konzeption stellt neben dem Qualitätskatalog der Jugendwohlfahrt das Arbeitsprinzip der Sozialraumorientierung dar. Dieses beinhaltet Leitmotive wie der Orientierung am Willen der Bürgerinnen und Bürger, einen aktivierenden Arbeitsansatz, die Unterstützung der Selbsthilfekräfte, die Orientierung an den Ressourcen der Menschen und des Sozialraumes, einen kooperativen und koordinierenden Arbeitsansatz und einen bereichs- und zielgruppenübergreifenden Arbeitsansatz.

Ziel des Projektes ist es, Hilfen, Dienstleistungen und Maßnahmen der beiden Ämter verstärkt regional anzubieten. Durch verbesserte inhaltliche, organisatorische und strukturelle Zugänge soll das Einsetzen von passgenauen Hilfen ermöglicht werden. Aber auch die Qualität der sozialen Arbeit soll gesichert und verbessert, der Auf- und Ausbau von Netzwerken verstärkt und so die präventive Arbeit gefestigt werden.

Damit soll es gelingen, Menschen in schwierigen Lebenssituationen schnell, flexibel und passgenau helfen zu können. Entsprechende Organisationsformen sollen die Erreichung der inhaltlichen Zielsetzungen, eine lebensweltlich ausgerichtete präventive und ressourcenorientierte soziale Arbeit zu ermöglichen.

Erfahrungen von Modellen der Städte Stuttgart, Zürich und Berlin sind in die Überlegungen ebenso eingeflossen wie die sozialwissenschaftlich fundierten Grundlagen von Herrn Prof. Dr. Wolfgang Hinte, Professor für Sozialpädagogik an der Universität Essen. Dr. Hinte hat sich intensiv mit Theorie und Praxis der stadtteilbezogenen Arbeit beschäftigt und gilt in Deutschland als engagierter Vorkämpfer der Sozialraumorientierung.

Im Mai 2004 hatten wir die Freude, Dr. Wolfgang Hinte in Graz zu einem sehr interessanten und lebendigen Vortrag seiner Erfahrungen mit diesem neuen Modell der sozialen Arbeit begrüßen zu dürfen.

Es freut mich sehr, Ihnen die Ergebnisse dieses sehr informativen Vormittags nun in der Dokumentation präsentieren zu dürfen.

StRin Tatjana Kaltenbeck-Michl

## Einleitung

Das Projekt „**Sozialraumorientierung in Graz**“ ist ein gemeinsames Projekt des Amtes für Jugend und Familie und des Sozialamtes der Stadt Graz.

ProjektauftraggeberInnen sind Frau Mag. Ingrid Krammer (Leiterin des Amtes für Jugend und Familie) und Herr Mag. Gernot Wippel (Leiter des Sozialamtes). Die Projektleiterinnen sind Frau Edith Sandner-Koller (Amt für Jugend und Familie) und Frau Mag. Norma Rieder (Sozialamt).

Das Projekt steht unter der politischen Verantwortung von Sozial-, Jugend- und Familienstadträtin Tatjana Kaltenbeck-Michl und wird auf Landesebene von Soziallandesrat Dr. Kurt Flecker unterstützt und mitgetragen.

### Ziele des Projektes

- **Regionalisierung**

Dienstleistungen der beiden Ämter werden verstärkt dezentral angeboten.

- **Qualitätssicherung**

Dienstleistungen der beiden Ämter werden für den gesamten Grazer Raum in einheitlicher, standardisierter und nachvollziehbarer Qualität angeboten. Grundlage dafür stellt ein im Amt für Jugend und Familie entwickelter Qualitätskatalog dar. Arbeitsprinzipien der Sozialraumorientierung bilden die Grundlage für gute Fachpraxis.

- **Aufbau von Netzwerken und Kooperationsmodellen**

Bereits vorhandene Angebote in den Regionen (z.B. Betreuungsangebote für Kinder, Schulen, Sportvereine, Angebote für SeniorInnen, AMS, Angebote des Gesundheitsbereiches, Sozialarbeit, ...) werden miteinander vernetzt, um im Einzelfall rasch passgenaue Hilfe zu finden und einsetzen zu können.

- **Flexibilisierung**

Dienstleistungen der beiden Ämter werden verknüpft, Doppelgleisigkeiten abgebaut. Dies ermöglicht „passgenaue Hilfen“ einsetzen zu können, bzw. flexibel und schnell auf geänderte Bedürfnislagen eingehen zu können.

- **Prävention**

Der Auf- und Ausbau von Netzwerken unterstützt die präventive Arbeit und bietet Unterstützung bei der Hilfe zur Selbsthilfe.

Interkulturelle Öffnung, Gender Mainstreaming und Öffentlichkeitsarbeit sind weitere Säulen unserer Arbeit.

Die Projektleiterinnen:

Edith Sandner-Koller

Mag. Norma Rieder

## **DANKSAGUNG**

Besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Wolfgang Hinte für seine Unterstützung. Seine Vorträge und Publikationen lieferten und liefern uns wertvolle Beiträge für unsere fachliche Arbeit, sein Coaching war und ist uns sehr hilfreich für die Herausforderungen in der Umsetzung unseres Projektes.

Die Dokumentation basiert auf Grundlage der Tonaufzeichnung der Veranstaltung zum Thema Sozialraumorientierung am 14.5.2004 in Graz und wurde von Herrn Prof. Dr. Hinte überarbeitet und freigegeben.

## Zum Autor

### Dr. Wolfgang Hinte

<b>Geburtsjahr</b>	1952	
<b>Studium</b>	1970	Abitur
		Lehramtsstudium mit den Fächern Deutsch, Geschichte und Theologie, parallel dazu praktische Tätigkeit in Schule und Gemeinwesenarbeit
	1975	Abschluss als Diplom-Pädagoge
	1978	Promotion
<b>Tätigkeiten</b>		Neben dem Studium berufliche Tätigkeit in Projekten der Gemeinwesenarbeit sowie der Qualifizierung verschiedener Berufsgruppen in Methoden der Bewohneraktivierung in benachteiligten Stadtteilen
	1980	Professor für Sozialpädagogik an der Universität Essen, dort Leitung des universitären „Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung“ (ISSAB) Aufbau eines Projektstudiums zur Ausbildung von SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen und Diplom-PädagogInnen für sozialräumliche Arbeit Langjährige Vortragstätigkeit und Beratungspraxis in Jugend- und Sozialämtern sowie Stadtentwicklungs-Abteilungen und bei freien Trägern der sozialen Arbeit im Rahmen von Prozessen der Regionalisierung und Integration öffentlicher Leistungen sowie dem Aufbau systematischer Quartiermanagement-Prozesse in benachteiligten Wohngebieten (u.a. in Berlin, Hannover, Stuttgart, Zürich)
<b>Publikationen</b>		Zahlreiche Veröffentlichungen zur sozialraumbezogenen Arbeit, personenbezogener Pädagogik, Qualifizierung und Organisationsentwicklung in Jugend- und Sozialhilfe

**Prof. Dr. Wolfgang Hinte**

---

**Empfehlungen zur Sozialraumorientierung in Graz**

---

**Veranstaltung am 14.5.2004**

Einen schönen guten Tag von mir, vielen Dank für die Vorstellung und die würdigenden Worte am Anfang! Das ist nicht einfach, nach dieser Ankündigung jetzt noch was zu bringen, denn meine Vermutung ist, dass jetzt alle denken: jetzt beginnt die Super-Show. Nun gut – ich hoffe, dass es inhaltsvoll und unterhaltsam wird, ich tu mein bestes. Es ist mir wichtig, Ihnen zu sagen, auch Dinge die ich möglicherweise gleich mit etwas leichter Hand darstelle, meine ich sehr ernst und ich werde auch die Teile im Vortrag relativ kurz halten, die eher unterhaltsamen Charakter haben. Von da her hoffe ich, dass Sie mir trotzdem gerne zuhören, aber die Anzahl der doch etwas fröhlicheren Einsprengsel versuche ich, auf ein Mindestmaß zu begrenzen. Zudem muss ich aufpassen, dass ich hier nicht funktionalisiert werde, im Sinne etwa: wir holen den Hinte und der verbreitet jetzt gute Laune und damit bringen wir den Prozess auf den Weg. Das ist sicher nicht beabsichtigt, aber das kann so etwas sein, wie ein heimlicher Lehrplan eines solchen Vortrags.

Was ich Ihnen heute erzähle sind Dinge, die ich für richtig halte, die aus meiner Erfahrung begründbar sind. Für Sie in Graz mag etwas anderes richtig sein, vielleicht etwas ähnliches, vielleicht gar das gleiche - ich weiß es nicht. Ich möchte Sie auf jeden Fall ermutigen: Gehen Sie eigene Wege, und wenn Sie wollen, lassen Sie sich anregen von dem, was ich erzähle, aber nichts lässt sich 1:1 umsetzen!

Letzte Vorbemerkung: als ich abgeholt wurde, hat der freundliche Kollege durchaus zugeneigt zu mir gesagt: wissen Sie, Herr Hinte, nach Ihrem Dezember-Vortrag habe ich schon eine Hinte-Allergie gekriegt, weil dauernd wurde gesagt: „Aber Hinte hat gesagt ... und Hinte hat das gesagt ... und Hinte hat das gesagt!“. Ich hoffe, ich gehe Ihnen nicht auf den Geist und ich hoffe, die Veranstaltung führt nicht dazu, dass anschließend wieder „Hinte hat gesagt“ aufkommt und die Allergie fortschreitet.

So eine kurzzeitige Allergie ist nicht tragisch, aber ich hoffe, dass sie schnell bearbeitet werden kann und wir dann wieder alle richtig gesund durch die Gegend laufen. So, genügend Vorrede, jetzt geht's los.

Ich kann gut an das anknüpfen, was grad gesagt worden ist. Ich bin angeregt worden durch das, was Sie beide gesagt haben, ein wenig dazu zu sagen, was Verwaltungsreform nach meiner Einschätzung bislang gebracht hat und was jetzt der nächste Schritt sein könnte bezogen auf den Jugendhilfe- und Sozialbereich. Dazu werde ich einen Blick auf die Produktlogik werfen und versuchen, die Grenzen und Chancen der Produktlogik auch für einen Verwaltungs-Umbau zu beschreiben. Eine offizielle Definition: „Unter einem Produkt versteht man die Leistungen der Verwaltung, die entsprechend den Abnehmererwartungen zu Steuerungszwecken zusammengefasst und auf nach festen Kriterien beschrieben sind. Über das Produkt lassen sich alle relevanten Informationen verknüpfen, die Verwaltung wird transparent und steuerbar.“ Ich glaube, letzteres ist in vielen Kommunen mittlerweile erreicht, nämlich dass Verwaltung transparenter geworden ist. Ob sie dadurch steuerbar wird, vermag ich nicht zu sagen. Sie, die Sie täglich in der Verwaltung arbeiten, werden wissen, dass vieles, was die oben glauben steuern zu können, unten irgendwo im Nirwana versinkt, aber Sie lassen die oben im Glauben, dass sie steuern können. Trotzdem: Sie haben heute mit den Produkten mehr Kostentransparenz erreicht. Hier steht aber auch in der Definition, dass es darum geht, Abnehmererwartungen zu Steuerungszwecken zusammenzufassen. Hier liegen einige Fallen! Was sind Abnehmererwartungen im sozialen Bereich? Sind die vergleichbar mit Abnehmererwartungen etwa von Bürgerinnen und Bürgern, die einen Bauantrag stellen oder sich einen Kraftfahrzeugschein abholen? Der Produktbegriff mit seinen Abnehmererwartungen setzt eindeutig auf artikulationsfähige, in der Regel klassisch bürgerliche Bevölkerungsschichten, die Abnehmererwartungen haben. Ich weiß, was ich will, und ich gehe zum Jugendamt oder ich gehe zum Bauamt oder zum Ordnungsamt. Ich habe vielleicht schon das Gutachten vom Psychiater in der Tasche, mein Kind soll auf ein bestimmtes Internat, oder ich weiß, dass ich schlichtweg die Serviceleistung „Personalausweis“ brauche.

Wie ist das mit der Bevölkerung, mit der wir zu tun haben? Die Gruppe von Jugendlichen, die mal den Spielplatz kurz und klein schlägt? Hat die Abnehmererwartungen? Der hart arbeitende Familienvater, der tagtäglich die Satellitenschüssel leerguckt und sich von seinem sozialen Umfeld mehr und mehr entfremdet - artikuliert der sich als Kunde? Die alte Frau, die sich nicht mehr vor die Türe traut und übermorgen zum Pflegefall wird, die mag zwar körperlich mehr und mehr abnehmen, aber hat die Abnehmererwartungen? Der alkoholranke Mann, der seine Familie schikaniert, hat der Abnehmererwartungen? Menschen, die sich mit Psychopharmaka volldröhnen (Motto: des Menschen Pille ist sein Himmelreich), haben diese Menschen Abnehmererwartungen? Können wir von klaren Abnehmererwartungen bei unserem Klientel ausgehen?

Der Bedarf im sozialen Bereich ist nur schwer zu definieren. Dieser Bedarf ist nicht objektiv erhebbar. Wir können nicht sagen: In Graz braucht man so und so viele Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter. Und selbst der Bedarf, der gesetzlich relativ klar umschrieben ist, ist nicht quantitativ erfassbar, - denken Sie nur an die Beispiele, die ich grade genannt habe! Die Produktkataloge helfen uns in der Form, wie sie jetzt vorliegen, noch nicht, uns nach außen zu öffnen. Wir stehen jetzt vor der Phase, die Spezifität unserer Arbeit zu beschreiben und uns mit unseren Produkten nach außen so zu öffnen, dass eben die Abnehmerinnen und Abnehmer tatsächlich was davon haben. Öffentliche Verwaltung hat sich in den letzten Jahren exzessiv mit sich selbst beschäftigt. Helfen uns die Produkte weiter, uns den Bedarfen der Menschen zu öffnen? Können Sie sich vorstellen, dass die normale österreichische Unterschichtsfamilie, die ein wenig in Not geraten ist, weil sie mit dem kleinen Klaus nicht mehr so zurecht kommt, der Vater arbeitslos ist, die Mutter trinkt und alle nur noch Ärger haben, - können Sie sich vorstellen, dass diese österreichische Unterschichtsfamilie nach gelungenem Abendessen darüber berät, wer ihr helfen kann?

Schauen wir mal in den Produktkatalog der Stadt Graz. Was haben wir denn da? Jugendwohlfahrt, interessant, Produkt Nr. 7, schau mal Klaus, wir können dich stationär unterbringen, das wäre doch was, oder? Oh nein, sagt Klaus, lieber nicht, nimm mal lieber das Produkt aus dem Sozialamt, da gibt's direkt Bargeld.

So läuft es nicht, die Produktkataloge sind nicht orientierend für die Lebenswelt. Die Lebenswelt schert sich einen Teufel um unsere Produkte, die kann damit ja gar nichts anfangen! Im übrigen gibt's ja auch Produkte, die die Stadtverwaltung anbietet, da wären die Klientinnen und Klienten gar nicht scharf drauf. Denken wir nur an das Produkt „Geschwindigkeitsmessung“. Bei diesem Produkt kriegt man zwar schöne Bilder, aber muss anschließend auch zahlen!

Zudem gibt es wesentliche Unterschiede zwischen Produkten der Verwaltung. Ich möchte das deutlich machen an den Produkten „Ehe schließen“, „Ehe beraten“, „Ehe bezahlen“. „Ehe schließen“ läuft bei ihnen in Graz wahrscheinlich ähnlich ab wie bei uns. Zwei Menschen wollten trotz schwieriger gesellschaftlicher Verhältnisse heiraten und dazu bestellt man bei uns das Aufgebot und dann gehen die eines Tages mit dem Großteil der Familie zum Standesamt. Dort gibt es das Produkt „Eheschließung“. Dieses Produkt wird jetzt kompetent von einem Grazer Standesbeamten korrekt erbracht. Und jetzt stellen Sie sich vor, dieser Grazer Standesbeamte, was natürlich nie passieren würde, stellen Sie sich vor, dieser Grazer Standesbeamte wäre nicht gut drauf, dieser Grazer Standesbeamte hätte die Nacht durchgemacht, stellen Sie sich vor, er hätte dicke Ränder unter den Augen, hätte noch eine Fahne und sehe sichtlich derangiert aus. Das Brautpaar sitzt vorne, der Standesbeamte hält die Rede, die er schon ungefähr tausendmal gehalten hat, hält sie nicht sonderlich engagiert, mit letzter Kraft, er schwankt ein wenig dabei, die Eltern fallen fast in Ohnmacht, die jungen Leute sind irritiert, alle sind irgendwie peinlich berührt, der Standesbeamte kriegt das soeben hin und wünscht alles Gute fürs weitere Leben usw.. Das war's! Das Produkt ist erbracht, und wenn die rausgehen, sind die verheiratet. Das heißt, die Erbringung des Produktes ist identisch mit der Wirkung! Der Beamte bringt ein Produkt und die Wirkung tritt sofort ein, selbst wenn er sich ein bisschen bescheuert verhalten hat, denn der Akt der Trauung ist vollzogen. Ob er es so oder so macht, ist dabei völlig egal. Die Erbringung des Produktes ist identisch mit der Wirkung.

Nun gerät diese Ehe der damals noch jüngeren Leute nach einigen Jahren trotz der engagierten Rede des Standesbeamten ein wenig ins Trudeln.

Sie können sich nicht mehr leiden, sie streiten und kommen nicht mehr miteinander klar und irgendwann, wenn es nicht mehr geht, beschließen sie, in diesem Fall zum Jugendamt zu gehen und sich ein neues Produkt zu holen, nämlich das Produkt „Eheberatung“. Diesmal gehen sie alleine, es sei denn, man macht eine systematische Familientherapie, da muss man alle mitbringen, die bei der Hochzeit dabei waren. Wir gehen mal davon aus, dass die beiden alleine gehen und diesmal sitzen sie einer Sozialarbeiterin gegenüber. So, und jetzt stellen Sie sich mal vor, bei der Erbringung dieses Produktes ist die Sozialarbeiterin nicht so gut drauf. Stellen Sie sich mal vor, die Sozialarbeiterin hat die Nacht durchgemacht (was natürlich in Graz nie passieren würde), stellen Sie sich vor, die Sozialarbeiterin ist noch bekifft, ihr geht's auch nicht ganz so gut, stellen Sie sich vor, ihre Beziehung ist grade zerbrochen und sie findet eigentlich diesen jungen Mann, der da vor ihr sitzt, auch ganz schick. Also sie ist ziemlich durcheinander, sie erbringt das Produkt ziemlich schlecht, sie schwankt auch ein bisschen und manchmal guckt sie so leer in die Gegend. Die Klienten kommen raus, sie haben das Produkt Eheberatung erhalten, aber die Wirkung tritt nicht ein. Anders als beim Produkt Eheschließung.

Produkte dienen der Outputsteuerung und das ist gut so. Wir müssen aber auch über den Outcome reden, also was dabei rauskommt bei unserer Arbeit, und da hat es der Standesbeamte leichter. Der kann genau anhand von Kennziffern sagen, was die Ergebnisse seiner Arbeit sind. Wenn Sie die klassische Kennziffererei betreiben würden, dann würde der Arbeitserfolg einer Sozialarbeiterin daran gemessen, wie viele Beratungsstunden sie erbracht hat, und das wäre völlig unsinnig. Ich sag das, um deutlich zu machen, wie schwer wir es haben, wenn wir mit einem klassischen Kennziffernsystem an unsere Arbeit ran gehen. Wie wollen Sie das Ergebnis einer Eheberatung erfassen?

Wiederum vier Jahre später kommt die selbe Familie zur Behörde, diesmal kommt sie, um das Produkt „Ehe bezahlen“ in Anspruch zu nehmen. Der Mann ist arbeitslos, man hat inzwischen zwei Kinder, die Wohnung ist zu groß, man zahlt sehr viel Geld dafür, man kommt vorne und hinten nicht aus, man beantragt Sozialhilfe. Und jetzt kriegt man das Produkt Sozialhilfe. Man hat früher bereits zwei Produkte erhalten: Eheschließung und Eheberatung. Nun sind wir gespannt, wie der Mensch vom Sozialamt ist.

Und plötzlich stellen sie fest, das ist ein richtig scharfer Hund, gar nicht so freundlich, sondern der stellt Kontrollfragen. Der fragt nicht: „Wie geht es Ihnen?“ Er fragt: „Wie sind Ihre Einkommensverhältnisse, wie viel Miete zahlen Sie, haben Sie sonst noch irgendwo Gelder, haben Sie ein Auto, wie groß ist Ihre Wohnung, wie ist der Quadratmeterpreis?“ Plötzlich stellt sich der öffentliche Dienst ganz anders dar, als man es gewohnt war. Plötzlich kriegt man ein Produkt, wo man zwar freundlich behandelt, aber trotzdem kontrolliert wird. Was schließen wir aus all dem? Daraus schließen wir, dass die Erbringung behördlicher Produkte von höchst unterschiedlicher Natur ist und wir deshalb an jedes Produkt mit einer sehr spezifischen Blickweise rangehen müssen, sowohl was die Erbringung, als auch was die Kontrolle angeht. Beim Standesbeamten ist es am einfachsten, im Sozialamt schon schwieriger und im Jugendamt meines Erachtens am schwersten.

Sie haben hier im Jugendamt einen Qualitätskatalog. Aber woher wissen Sie, ob das, was im Qualitätskatalog steht, auch so eingehalten wird? Ich wette, Sie wissen es nicht, und ich wette noch was anderes: Ich wette, dieser Qualitätskatalog ist vorrangig eine Papierrealität. Denn ich habe nach den Gesprächen, die ich in den letzten Tagen hier geführt habe, nicht erfahren können, wo dieser Qualitätskatalog sich so in Strukturen abbildet, dass in der alltäglichen Interaktion der Fachkräfte tatsächlich überprüft wird, ob diese Qualität ganz genauso erbracht wird. Sie können es nicht überprüfen an der Kundenzufriedenheit, denn es ist überhaupt kein Problem, den Kunden zufrieden zu stellen, der beraten werden will. Das ist ein Nachteil unseres Berufsstandes: Wir haben immer wieder die Möglichkeit, gleichsam unterhalb der formalen Schiene, ein Setting zu schaffen, mit dem die Leute irgendwie zufrieden sind.

Es gibt einen anderen Punkt an dieser Stelle, der nicht unerheblich ist, auch mit Blick auf die NPM-Thematik: Ich möchte den Begriff des Kunden und der Kundin, der auch in Graz in den vielen Papieren auftaucht, für unseren Bereich – in aller Freundschaft, liebe Stadt Graz – grundsätzlich in Frage stellen. Der Begriff des Kunden führt beim Ansatz der Sozialraumorientierung, wie ich ihn vertrete, eher in die Irre. Bei uns in Deutschland hießen hilfeschuchende Menschen früher Klientinnen und Klienten.

Später wurden dann die Menschen verbal geadelt, man nannte sie Bedarfsträger, Leistungsberechtigte, und die Verwaltungsreform hat die verbale Karriere nunmehr auf die Spitze getrieben: Es gibt jetzt Kundinnen und Kunden. Nun gut, ich weiß, ganz früher, auch in Österreich, galten Bürgerinnen und Bürger, die eine Dienstleistung haben wollten, in der Verwaltung eher als arbeitsverursachende Einflussgrößen. Gut, das ist vorbei mittlerweile, und heute ist klar, dass wir Bürgerinnen und Bürger, die bei uns etwas wollen, die ein Recht darauf haben, ordentlich und respektvoll behandeln und dafür mag der Kundenbegriff richtig sein. Doch trifft der Begriff in Gänze auf die Arbeit zu, die wir machen? Wenn ein Automobilkonzern ein neues Modell auf den Markt wirft, dann prüft dieser Konzern vorher, was beim Kunden ankommt und was nicht. Grundsätzlich gilt: je mehr Kunden desto besser. Stellen Sie sich mal vor, wir schicken das Sozialamt auf Kundenwerbung. Würden Sie nie machen in Graz, ich rate Ihnen davon auch ausdrücklich ab, aber wenn Sie den Kundenbegriff ernst nehmen, müssten Sie Kundinnen und Kunden werben, denn ein Betrieb lebt von möglichst vielen Kundinnen und Kunden. Ein normaler Kunde will aber was kaufen, d.h. er ist kaufkräftig und hat Geld. Bei Ihnen jedoch will er was holen! Außerdem verfügt ein Kunde auf einem normalen Markt über Konsumentensouveränität, d.h. er kann zwischen verschiedenen Anbietern wählen. Sozialhilfe kriegt er aber nur bei Ihnen, das kriegt er nicht wo anders, nix Konsumentensouveränität. Es ist also gar kein Markt da, der Kundenbegriff ist hier völlig daneben, er trifft in keiner Weise zu bei uns, es sei denn, Sie nehmen nur das eine Segment des Begriffes raus, was da beinhaltet, Sie gehen respektvoll mit den Menschen um. Andere Segmente des Begriffes führen uns in die Irre, sie bringen uns sogar dazu etwas zu tun, was wir in der Sozialarbeit nie wollen und grad bei einem sozialraumorientierten Ansatz auch nie dürfen, nämlich Menschen zu bedienen. Wir müssen ausdrücklich aufhören, Menschen zu bedienen, wir müssen sie aktivieren. Wie werden Kunden aktiviert? Stellen Sie sich vor, Sie kaufen ein Auto, und der Autohändler sagt: Sie können gern ein Auto haben, bauen Sie es sich selbst zusammen! Sie werden sagen, der ist bescheuert, da geh ich nicht wieder hin (es sei denn, Sie sind bei Ikea, da gehört es mit zum Kult und da wären Sie traurig, wenn Sie einen fertigen Tisch kriegten).

Wir lassen uns als Kundinnen und Kunden nicht aktivieren, es sei denn, es ist ein bisschen billiger – Ikea oder Selbsttanken ist immer ein paar Euro preiswerter, also tanken wir selbst. Manchmal müssen wir – im Jugendamt – sogar mit Kundinnen und Kunden garstig umgehen. Stellen Sie sich mal vor, die Sozialarbeiterin nimmt der Mutter das Kind weg! Ist da die Mutter die Kundin? Ist das Kind der Kunde? Wo ist der Kunde? Stellen Sie sich mal vor, sie sind Sozialarbeiter im Jugendzentrum und ihre Kundinnen und Kunden randalieren, und die randalieren sogar so sehr, dass sie als Sozialarbeiter ein bisschen Angst kriegen. Stellen Sie sich vor, Sie holen die Polizei und die schlagen die Kundinnen und Kunden zusammen. Sind die Kunden da Könige? Der Kundenbegriff führt uns auf ein falsches Gleis.

Und ein weiteres: In einem guten Betrieb besorgt der Geschäftsführer am Ende des Jahres immer Präsente für die besten Kundinnen und Kunden. Eigentlich, Frau Kaltenbeck, müssten sie am Ende des Jahres die Sozialhilfefamilien, die besonders viel Geld erhalten haben, mit kleinen Kugelschreibern ausstatten, damit sie auch wiederkommen oder Süßigkeiten verteilen und Zusatzschecks, denn Kundinnen und Kunden will man doch halten! Tun Sie das? Sie wären doch verrückt, wenn Sie das tun würden, aber wenn Sie den Begriff ernst nehmen, müssten sie mal ernsthaft darüber nachdenken. Und ein letztes: Ich glaube der Kundinnen- und Kundenbegriff ist kein demokratiefördernder Begriff. Der Kundinnen- und Kundenbegriff hat zwar konstruktive Wirkung bezogen auf die innere Einstellung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Er fördert indes nicht, was eine Demokratie in ihrer Substanz ausmacht, nämlich Beteiligung und Engagement. Demokratie lebt von Beteiligung, vom Ehrenamt, von bürgerschaftlichem Handeln, Demokratie lebt davon, dass die Menschen auch selbst die Dinge in die Hand nehmen. Wenn Menschen statt dessen bedient werden als Kundinnen und Kunden, dann haben wir es schwer, insbesondere in der Sozialarbeit. Wir sind dann gut, wenn die Menschen Koproduzentinnen und Koproduzenten der sozialarbeiterischen Leistungen sind. Einen Kunden macht man jedoch ungern zum Koproduzenten, und insofern achten Sie darauf, dass der Kundenbegriff sich nicht in Ihren Köpfen so ausbreitet, dass Sie glauben, Sie müssten jetzt Menschen bedienen.

Das ist für den Arbeitsansatz, den ich hier beschreibe, von großer Bedeutung, denn sozialraumorientierte Arbeit sieht immer, und zwar in jedem Kontakt, Menschen als aktive Wesen, die selbst etwas können und die in der Lage sind, unter sehr schwierigen Lebensbedingungen den Kopf hochzuhalten. Wir geben dabei professionelle Unterstützung, wir sind etwa souverän in der Behandlung rechtlicher Grundlagen, aber wir tun das nicht in der Mentalität, dass wir Leute bedienen sondern immer mit dem Hinweis: „Tu selbst etwas.“ Um den nächsten Teil meines Vortrags einzuleiten, möchte ich eine Geschichte aus den 70er Jahren erzählen. Für Deutschland kann ich sagen, diese Geschichte könnte heute noch genauso passieren, und ich vermute, in Österreich ebenfalls.

Ein Gemeinwesenarbeit-Projekt Anfang der 70er Jahre im Ruhrgebiet. Wir (eine Gruppe von Gemeinwesenarbeitern) lernen dort Willi Kloos kennen. 13 Jahre, ziemlich kräftig, für sein Alter geradezu ein Riese, pflegt eine Sprache zwischen Revolverheld und James Bond, mimt gerne den starken Mann und ist eine herzensgute Seele. Er ist Mitglied einer Mieterinitiative, die sich für die Sanierung heruntergekommener Wohnungen aus den 50er Jahren einsetzt. Willi setzt sich gerne mit Erwachsenen an einen Tisch, vielleicht auch deshalb, weil er selbst kaum gleichaltrige Freunde hat. Er gibt sich immer etwas großspurig, raucht gelegentlich (heimlich), passt sich dem Erwachsenenjargon an, zeigt sich insbesondere jüngeren Kindern gegenüber äußerst fürsorglich und fungiert beim sommerlichen Stadtteilstfest mit beachtlicher Übersicht als gerechter Preiseverteiler beim Dosenwerfen. Beim anschließenden Kampftrinken ist er in der Regel sturzbesoffen und protzt anderntags mit der Menge der geköpften Bierflaschen. Außerdem bietet er uns Gemeinwesenarbeitern seine Hilfestellung in allen möglichen praktischen Lebenssituationen an, was dazu führt, dass er mir bei meinem Umzug unzählige Kisten und Schränke zwei Stockwerke runter und vier Stockwerke rauf schleppt. Willi ist im Umgang mit uns absolut pünktlich, zuverlässig, manchmal ein bisschen aufdringlich, für ein offenes Wort („Willi, mach jetzt keinen Scheiß!“) allerdings immer aufgeschlossen. Wir kennen Willi ein knappes Jahr lang, als wir erfahren, dass er vom Jugendamt betreut wird und seine Mutter Sozialhilfe bezieht. Diese hat, nicht nur wegen ihm, sondern auch wegen ihrer anderen vier Kinder, das Jugendamt zu Hilfe geholt, weil ihr „das alles“ über den Kopf wächst.

Bezogen auf Willi heißt das: Er hat seinem Lehrer Schläge angedroht, ist bereits zweimal sitzen geblieben, wird wohl kein Hauptschulabschluss kriegen, ist schon mal beim Autofahren ohne Führerschein erwischt worden, kommt abends bzw. nachts gelegentlich ziemlich spät nach Hause, und lässt sich von seiner Mutter nichts sagen, falls er überhaupt mit ihr redet.

Im Gespräch mit dem Jugendamts-Sozialarbeiter erfahren wir: Willi sei ein klassischer Leistungsverweigerer, latent aggressiv, hochgradig kriminalitätsgefährdet, viel zu kräftig für sein Alter, geistig retardiert, nahezu verwahrlost und jetzt schon gemeingefährlich (im übrigen sei die Mutter erziehungsschwach!). Da bleibt uns die Spucke weg: So was hätten wir von unserem Willi nie gedacht. Ab und an, speziell im Sommer, kam Willi gar nicht nach Hause. Er schlief dann einfach irgendwo draußen, auf einem Feld, in einer windgeschützten Ecke, auf einem Hinterhof oder wo auch immer. Wir fanden das irgendwie spannend, weil wir uns das nicht trauten, wir hatten Angst, es würde regnen oder wir würden uns wertvolle Körperteile erkälten, aber für Willi war das normal. Die Mutter hingegen ging fest davon aus, dass Willi in diesen Nächten kriminelle Taten vollbrachte, und der Sozialarbeiter meinte ohnehin, dass Kinder nachts ins familiäre Bett gehören und alles andere allenfalls unter erlebnispädagogischer Aufsicht statthaft sei. Nachdem uns das Jugendamt deutlich auf diese Tatbestände hingewiesen hat, beschließen wir, diese Institution und ihren Vertreter nicht weiter ernst zu nehmen. Willi scheint uns zwar etwas merkwürdig, ansonsten allenfalls so gestört wie sein Sozialarbeiter, und wir wollen ihn künftig vor der fürsorglichen Belagerung des Jugendamtes schützen. Wir nutzen unsere Sozialraumkenntnisse mit folgendem Ergebnis: Willi erhält (ohne Hauptschulabschluss) durch seine und unsere Kontakte eine Aushilfsstelle als ungelernter Hilfsarbeiter bei einer lokalen Baufirma (die regelmäßig unser Stadtteilstadion sponserte), macht dort einen guten Eindruck wegen seines enormen Arbeitspensums und aufgrund seiner Kollegialität, erhält danach einen Dauerjob als Hilfsarbeiter im Bau, findet drei Jahre später ein (nach unseren Kriterien recht quirliches) Mädchen, das ihn heiratet und auf das er mit seiner großkotzig-beruhigenden Art einen ungemein beruhigenden Einfluss hat. Irgendwo im Ruhrgebiet finden sie eine preiswerte Wohnung, streiten sich bis heute gelegentlich, betrinken sich ab und an, lieben sich, freuen sich und ärgern sich über die Nachbarn.

Heute würden wir sagen: Wir haben Willi bewahrt vor Intelligenztests in der Erziehungsberatung, einer drohenden Heimeinweisung, vor systematischer Hausaufgabenhilfe, vor Mediationsgesprächen mit seiner Lehrerin, seelsorgerischen Hinweisen des Sozialarbeiters, Erlebnispädagogik im Schwarzwald, Citybound in Dortmund und Auswegberatung im Sozialamt. Familie und Institutionen taten sich damals schwer: Die Lehrerin fand nie Zugang zu seinem demonstrativ-protzenden Verhalten, der Sozialarbeiter war erschreckt ob der Körperkraft und sah ihn als „Fall“, die Mutter hatte genug mit sich selbst und den anderen Kindern zu tun und wollte Willi am liebsten los werden, und das größte Problem für alle Beteiligten schien zu sein, Willi irgendwie intelligenter machen zu müssen und zu einem Hauptschulabschluss zu bringen.

Interessante Randnotiz: Bei unseren Gesprächen mit dem Sozialarbeiter wirkte der Kollege so, als sei er in einem Aktenkoffer zur Welt gekommen, und zwar in einem Aktenkoffer mit eingebauter Sonnenbank. Blasiert, besserwisserisch, bürgerliche Normalität pflegend und voll auf den Amtsbonus setzend. Ein für uns abschreckender Typ – nach heutigen Maßstäben der perfekte Teilnehmer einer Nachmittags-Talkshow bei RTL. Spannend war dann indes eine Begegnung mit diesem vermeintlichen Bürokraten bei einem Konzert in einem damals selbstverwalteten Kulturzentrum: Plötzlich wirkte der Kollege richtig menschlich, flippte bei der Musik sympathisch lebendig aus und prostete uns dauernd mit seinem Weinglas zu, weil er sich freute, auf nette Bekannte zu treffen. Und wir fanden ihn gar nicht mehr unnahbar oder arrogant sondern durchaus sympathisch und locker. Rückblickend gesagt: Wir haben Willi nicht aktiviert (er war einfach aktiv), wir haben ihn nicht beteiligt (er hat sich einfach selbst beteiligt), und wir haben auch keine Lernprozesse organisiert (Willi hat jedoch mit uns eine Menge gelernt). Aber wir hatten gute Kontakte im Gemeinwesen, haben Willi gelegentlich die Meinung gesagt, und – ganz wichtig! – wir respektierten Willis Ausdrucksweise und Lebensstil und waren beeindruckt von seinen Stärken.

So, warum hab ich diese Geschichte erzählt? Ich will an dieser Story deutlich machen, welche Chancen in einem sozialraumorientierten Ansatz liegen, wenn Sie diese beiden Systeme, die ich gerade beschrieben habe, also Gemeinwesenarbeit hier, Jugendwohlfahrt dort, stärker miteinander verbinden.

Wenn es uns gelingt, das Wissen, das im Jugend- und Sozialamt vorhanden ist, institutionell stärker zu bündeln, können wir solche Lösungen, wie die mit Willi in größerem Ausmaß als in den derzeitigen Systemen hinbekommen. Ich möchte an dieser Stelle auf ein paar Punkte hinweisen, die meines Erachtens solche Lösungen in der derzeitigen Struktur erschweren. Derzeit ist die dominante Steuerungsgröße auch bei ihnen in den beiden Ämtern entweder der Einzel-Fall oder die Fach-Abteilung. Das sind fast immer die zentralen Steuerungsgrößen, nach denen das bürokratische System ausgerichtet ist.

Meistens ist sogar die Zahl der Fälle, die man führt, die entscheidende Grundlage für die Bemessung der Arbeitsbelastung. Ich halte das für falsch! Sie alle wissen, dass die Zahl der Fälle, die Sie bearbeiten, nicht der entscheidende Gradmesser für Ihre Arbeitsbelastung ist. Nehmen Sie die Sozialhilfe, nehmen Sie die materiellen Zahlungen in der Sozialhilfe, Da sind nicht 120 Fälle gleich 120 Fälle. Wenn Sie 120 „Hammerfälle“ haben, kriegen Sie richtig was zu tun. Wenn Sie jedoch Glück haben, haben sie 120 Zählfälle und müssen lediglich Überweisungen tätigen. Fall ist längst nicht gleich Fall. Der Fall ist aber eine zentrale Steuerungsgröße, und zwar neben der Abteilung. Ganz häufig speist sich die Identität der Fachkräfte nicht über das Amt, sondern über die Abteilung. Bei uns sagt man nicht, ich gehöre zum Jugendamt der Stadt XY, sondern man sagt, ich gehöre zum Sozialdienst der Stadt XY. Es wäre spannend, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fragen, wo sie sich zuordnen würden und meistens, nach unseren Erfahrungen - ordnen die sich zu in der jeweiligen Abteilung. Wenn wir aber eine Steuerungsgröße haben, die mit der Lebenswelt nichts zu tun hat, dann haben wir zumindest strukturell keine guten Chancen, den Fuß da reinzukriegen. Eine weitere Steuerungsgröße ist die Immobilie. Profis, die in Immobilien arbeiten, sind fast immer in ihrem „Nesthaus“ und weniger im Milieu. Folgende Geschichte dazu:

Der Jugendamtsleiter einer großen deutschen Stadt kriegt einen Anruf von einem Jugendzentrumsleiter, und dieser sagt: „Chef“, ich habe zwei Nachrichten für Sie: eine gute und eine schlechte. Die schlechte zuerst. Heute nacht in unserem Stadtteil: riesige Schlägerei, die Messer sind geflogen, drei Banden schlugen aufeinander ein, der Teufel war los. Und jetzt die gute Nachricht: „Es ist nicht auf unserem Gelände passiert“.

Damit ist der Zentrumsleiter aus dem Schneider, weil er keine Verantwortung dafür hat, was um ihn herum passiert. „Sein“ Gelände ist unbehelligt geblieben. Daran zeigt sich die Identifikation dieser Person: Er identifiziert sich mit seiner Immobilie und seinem Gelände. Wenn ein Jugendamt als Leitbild hat: Wir müssen die Immobilien voll kriegen, die Zahlen erhöhen – dann ok. Aber wenn das Leitbild besagt: Wir möchten in die Lebenswelt hineinwirken und dort Ressourcen aufbauen und unterstützen, dann wäre eine solche Aussage eines Mitarbeiters eine Katastrophe.

Ich werbe dafür, Strukturen zu schaffen, die das über den Fall hinausgehende Wissen der Fachkräfte im Jugend- und Sozialamt so bündeln, dass dieses Wissen für andere Fälle nutzbar gemacht werden kann. Was der Kollege aus dem Jugendhaus weiß, ist manchmal für mich als Sachbearbeiter im Sozialamt von hoher Bedeutung. Der Kollege im Jugendhaus weiß vielleicht, welcher Unternehmer im Quartier bereit ist, auch mal ein paar schwierigere Leute einzustellen, etwa solche, die deutlich im Sozialamt materielle Hilfen beziehen. Wir brauchen Strukturen, die solches Wissen bündeln. Viele Hilfen, die wir derzeit gewähren, haben keinen Bezug zu Lebensweltressourcen. Der lokale Kleinhandel ist eine nicht unerschöpfliche, aber nicht unerhebliche Ressource, um Leute in Arbeit zu bringen. Gelegenheitsjobs werden bei uns nicht vom Arbeitsamt vermittelt, die kriegt das Arbeitsamt gar nicht mit. Da hängt der Tankstellenbesitzer einen Zettel in sein Schaufenster: Aushilfskraft gesucht! Eine relativ einfache Arbeit. Wenn ich nun SozialarbeiterIn bin, etwa in der Kinder- und Jugendhilfe, dann geh ich da gelegentlich vorbei, sehe diesen Zettel, habe aber derzeit überhaupt keinen Anlass, dem Kollegen im Sozialamt das zu sagen. Vielleicht hat der aber gerade einen Fall, wo er genau so eine Stelle brauchen könnte. Es gibt zahlreiche Hilfen, die wir unterer stärkerer Nutzung lebensweltlicher Ressourcen entwickeln könnten. Nun sind diese Ressourcen gelegentlich auch ein bisschen halbseiden.

Der ehemalige Drogendealer, der sich immer noch gut im Drogenhandel auskennt, der aber nicht mehr mit Drogen dealt, der weiß noch, was an welcher Ecke hier in Graz läuft und er kennt noch die Szene.

Dieser ehemalige Drogendealer, der ein Herz für Kinder hat und der weiß, wie Kinder in der Szene in frühen Jahren schon ausgebeutet werden, ist eine wichtige Unterstützung für eine Hilfe zur Erziehung in dem Milieu. Der kennt sich viel besser aus als irgendein Mitarbeiter eines Trägers sich jemals auskennen wird. Aber in der Regel zahlen Sie über einen bestimmten Stundensatz eine Sozialarbeiterin oder einen Sozialarbeiter bei einem Träger, der dann mühsam ein paar Kontakte aufbaut, die nie denen ähneln, die dieser Typ hat, aber ich muss diesen Typen kennen, um ihm nutzen zu können. Der Libanese, der einen florierenden Handel mit vermutlich geklauten Gegenständen betreibt, und der ausgezeichnete Kontakte in die Szene besitzt, aber einen Ehrenkodex hat und dieser heißt: In unsere Geschäfte werden keine Kinder und Jugendlichen einbezogen. Der kümmert sich darum, dass Jugendliche nicht in die Szene reinkommen. Und wenn Sie einen Jugendlichen haben, den Sie betreuen, und der sich in diesem Milieu bewegt, dann werden Sie zu diesen Jugendlichen schwerer Kontakt kriegen als dieser Libanese. Der kann Ihnen bei Ihrer Arbeit helfen! Hey, schreien da einige Fachkräfte auf, das geht doch nicht. Man kann doch nicht jemand aus dem kriminellen Milieu zum Verbündeten machen. Doch kann man! Die Effektivitäts- und Effizienzreserven, die dort liegen sind enorm! Der unkonventionelle Wohnungsbesitzer, der den ganzen Tag an seinen Immobilien rumwerkelt, der da anstreicht, da eine Heizung anbaut, da am Schrottplatz das besorgt, und der Leute sucht, die ihm dabei helfen und sie für ein kleines Gehalt beschäftigt. Der ehrenamtliche Spielplatzpate, der sich um die Kinder kümmert, die sich auf dem Spielplatz herumtreiben. Sie glauben gar nicht, wie viele Kinder, die normalerweise bei uns sozialpädagogische Familienhilfe kriegen würden, wir dorthin vermitteln und dieser Typ passt auf die auf, er geht denen nach und kümmert sich um sie. Der organisiert Reisen für die Kinder, dafür braucht er mal ab und zu € 200,-, und die müssen wir ihm geben. Das sind unkonventionelle Lösungen, die aber das Salz in der Suppe der Sozialarbeit sind und die wir nur hinkriegen, eben wenn wir uns in solche Szenen wagen.

Nun zum nächsten Punkt, der uns die Erbringung einer bestimmten Qualität erschwert. Ganzheitliche Hilfeleistung und integrierte Angebote werden geradezu verhindert dadurch, dass unsere Institutionen zahlreiche Tätigkeiten strukturell zergliedern. Das sehen Sie sowohl an der Zergliederung der Abteilungen, stärker jedoch noch an der Zergliederung der verschiedenen Hilfeformen.

Dieser Trend scheint bei Ihnen in Österreich noch stärker zu sein als in Deutschland. Wenn Sie das jetzt auch noch künftig durch Leistungs- und Entgeltvereinbarungen festschreiben wollen, verstärken Sie diesen ganzen Unsinn nur. Diese zahlreichen zergliederten Hilfen, die dann auch noch alle über einzelne Leistungsverträge abgesichert sind, führen dazu, dass zum einen Hilfeleistungen zwar in einem kleinen Segment perfekter, als integrierte Leistungen jedoch schlechter werden, und zum anderen dazu, dass Fachkräfte sich ebenfalls auf bestimmte Hilfen spezialisieren und dann auch nur noch diese Hilfen beherrschen. Da haben Fachkräfte 10 Jahre lang in der sozialpädagogischen Familienhilfe gearbeitet, wenn diese jetzt im Rahmen der Integration von Leistungen flexibilisiert wird, bricht für die dortigen Fachkräfte geradezu die Welt zusammen. Da gehe die Fachlichkeit verloren, man achte keine Traditionen, man habe doch ausgezeichnet gearbeitet usw. - so oder so ähnlich lauten dann die Klagen. Schauen wir uns doch mal das Argument mit der Fachlichkeit an. Ist „hohe Fachlichkeit“ ein Argument für den Erhalt eines Dienstes? Ich weise nur darauf hin: die Mafia hat auch eine hohe Fachlichkeit, und das ist wahrhaft kein Grund, diese Institution zu erhalten. Man muss also immer schauen, welchem Konzept, welchem Leitbild die jeweilige Fachlichkeit dient und dann entscheiden, ob man genau diese Fachlichkeit und auf welchem Niveau man sie haben will. Ich höre im übrigen auch immer wieder bei der Zusammenlegung von Ämtern, dass die Beteiligten fürchten, ihre Fachlichkeit drohe verloren zu gehen. Aber bitte, fragen Sie mal zehn SozialarbeiterInnen, was Fachlichkeit ist. Sie kriegen wahrscheinlich mehr als 20 verschiedene Antworten. Was nämlich wirklich Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit ausmacht, ist völlig unklar. Und so können bis heute immer noch die einzelnen Fachkräfte hochgradig individuell definieren, was denn Fachlichkeit ausmacht. Ein Zustand, der uns als Berufsstand letztlich schwächt und zudem unsere Arbeit geradezu unkontrollierbar macht. Auch deshalb vorhin meine Zwischenbemerkung zu Ihrem Qualitätskatalog. Dieser Katalog ist zunächst nur Papier, und solange weiterhin in den einzelnen Interaktionen individuell definiert werden kann, was Fachlichkeit ausmacht bei der Erledigung der Aufgaben, hat ein solcher Katalog keinerlei Wirkungen.

Sie können, wenn Sie Sozialarbeiterin oder Sozialarbeiter sind, wenn Sie SachbearbeiterIn in der wirtschaftlichen Hilfe oder wo auch immer sind, wenn Sie Juristin oder Jurist sind hier, sehr spezifisch für sich definieren, was Fachlichkeit ausmacht. JuristInnen sind da noch am meisten geknebelt, weil sie sind an halbwegs nachvollziehbare – aber auch da sehr interpretierbare – Gesetze gebunden sind. Doch wie die das dann interpretiert erleben, macht dann meine Fachlichkeit aus. Wir haben Spielräume, und das ist zunächst gut, aber, wir müssen in Ämtern so etwas wie eine gemeinsame Philosophie schaffen, auf deren Grundlage künftig Fachlichkeit definiert wird. Zusammengefasst: Unsere Dienste sind zergliedert, dadurch haben wir Spezialisierungen geschaffen, die historisch nicht unbedeutend waren, die aber in einer Zeit, wo die Herausforderungen sich rapide wandeln, nicht mehr tragen, und auch nicht mehr bezahlbar sind. Mir hat gefallen, dass ihre Stadträtin gerade gesagt hat: „Wir machen kein Sparprojekt!“ Gleichzeitig läuft bei Ihnen die Aufgabenkritik. Die Frage ist jetzt: Glauben Sie der Dame? Ich kann Ihnen sagen, so wie ich die handelnden Personen hier bisher kennen gelernt habe, glaube ich Ihrer Chefin. Es gibt immer wieder Personen und Personengruppen, ganze Ämter, die sich aus einem ernsthaften fachlichen Interesse heraus auf den Weg machen. Nur können die sich nicht aussuchen, in welcher Zeit sie das tun. Und wenn die jetzt losmarschieren und gleichzeitig gespart werden muss, dann läuft diese Konsolidierung, ob sie nun an die Ämterstruktur rangehen oder nicht. Reformen werden, da bin ich völlig ohne Illusion, natürlich am ehesten in Zeiten knapper Kassen gemacht. Trotzdem: Auch die ReformierInnen können für sich in Anspruch nehmen, selbst wenn sie die Reform nicht machen, die Aufgabenkritik läuft sowieso und sie können sich überlegen, machen wir Aufgabenkritik und lassen alles so, wie es ist oder versuchen wir auch in dieser schwierigeren Zeit, unsere Arbeit besser zu ordnen, weil – wir wissen, dass wir in drei, vier Jahren noch weniger Geld haben. In solchen Zeiten muss man Reformen machen – besser noch, man hätte sie vorher gemacht, doch in Graz sind sie noch halbwegs rechtzeitig. Aber die Zeit ist knapp und das sage ich nicht, weil ich hier drängen will, sondern weil ich illusionslos bin, was auf öffentliche Haushalte zukommt.

Soweit in kleiner Exkurs zu Reform und Aufgabenkritik. Jetzt ein weiterer Hinweis auf Probleme in der Struktur sozialer Arbeit. In Österreich wie auch in Deutschland definieren häufig die Angebote die jeweilige Hilfe.

Die jeweilige Nachfrage von leistungsberechtigten Menschen wird ganz banal auch dadurch beeinflusst, was Sie etwa an stationären Einrichtungen oder anderen Hilfen für Kinder und Jugendliche vorhalten. Die freie Heimplatzwahl für alte Menschen ist nicht ausschließlich begrüßenswert, denn sie führt auch dazu, dass man sich weniger bemüht, andere, mobilere Formen der Unterbringung, der Unterstützung und der Pflege zu finden.

Natürlich ist es eine sozialstaatliche Errungenschaft, dass Menschen zwischen Einrichtungen wählen können. Dennoch definiert hierbei auch das Angebot die Nachfrage. Denn wenn es bestimmte Angebote nicht gibt, kann ich sie erst gar nicht wählen. Wenn aber vorhandene Angebote gleichsam wie eine Grabplatte auf der Entwicklung der lokalen Struktur ruhen, ist die Wahlfreiheit eher ein stabilisierendes Element für eine konservative Struktur. Denn was man noch gar nicht hat, kann auch nicht gewählt werden. Im Jugendhilfebereich ist es ähnlich. Sie haben zahlreiche Träger, die über einen bestimmten Tagessatz oder einen Pflegesatz finanziert werden, und wenn nun die Nachfrage einer hilfeschuchenden Familie kommt, neigen viele Fachkräfte dazu, auf der Grundlage des vorhandenen Angebots eine entsprechende Hilfe anzubieten. Das führt aber dazu, dass man sich den Fall als hochgradig individuelles Phänomen nicht mehr nachdenklich und in Ruhe anschaut, um dann eine passgenaue Lösung zu finden, sondern man hat schon die vorhandenen, von Trägern angebotenen „Lösungen“ im Hinterkopf und schneidert dann den Fall entsprechend zurecht.

Ein weiterer Hinweis in diesem Zusammenhang. Ich glaube, dass auch in Österreich die Schnittstelle zwischen öffentlichen Trägern und leistungserbringenden freien Trägern nicht sehr gut geregelt ist. Ich plädiere dafür, dass die Erbringer der Leistungen zu einer viel früheren Phase des Prozesses der Hilfeentwicklung eingeschaltet sein müssen, damit sie sensibler ihre angeboten auf die Bedarfe der Familie ausrichten und evtl. auch an der oder anderen Stelle radikal umbauen können. Das dient den Betroffenen, dass dient der Qualität der Leistungen, dass dient einem leistungsgerechten Finanzierungssystem – und es dient letztlich auch den leistungserbringenden Trägern.

Ein weiterer Hinweis auf ein in den Organisationen häufig vorfindbares Defizit. Der Falleingang ist innerhalb der Institutionen oft nur mangelhaft geregelt. Wie ist das hier, wenn im Jugendamt eine Frau anruft und die Vermutung äußert, dass die Kinder der Nachbarsfamilie regelmäßig geschlagen werden und ganze Nächte hindurch schreien? Gibt es eine einheitliche Verfahrensweise, die dann Fachkräften Handlungssicherheit in einer solchen, durchaus schwierigen Phase gibt? Und besonders interessant:

Wer wäre in Graz bei einem solchen Anruf der Fall? Meines Erachtens ist die Nachbarin der Fall. Wenn dem so ist, dann geht es in dem Eingangsgespräch darum, mit der Nachbarin herauszufinden, was sie selbst tun kann um das von ihr benannte Phänomen zu regeln. Erst wenn die Anruferin wirklich nichts mehr selbst tun kann, ist das Amt am Zuge. Gibt es dazu in Graz systematische Gesprächstrainings, in denen die Fachkräfte lernen, in solchen Erstgesprächen eine präzise Falldefinition vorzunehmen, den Willen und die Ziele der Betroffenen kleinteilig zu erfassen und damit den weiteren Fallverlauf zu optimieren?

Zusammengefasst: Ich glaube, soziale Arbeit wurde in den letzten Jahren zunehmend mehr untermauert, übermauert und zugemauert und das führt dazu, dass einiges von dem, was etwa die alten Fürsorgerinnen an generalistischem Wissen hatten, ein wenig untergegangen ist. Damit sage ich nicht, ich möchte mir gerne die alten Fürsorgerinnen zurückholen, doch es gab Elemente in deren Kompetenzprofil, die sehr sehr wertvoll waren und die werden durch die Verrechtlichung und die Verbürokratisierung der sozialen Arbeit eher zugedeckt. Hinzu kommt, dass an Fachhochschulen nicht unbedingt diese Elemente gelehrt werden. Strukturen und Finanzierungsformen müssen Inhalten folgen. Eine Reform darf niemals eine bloße Strukturreform sein, eine gute Reform muss immer ein inhaltliches Fundament haben. Was ist die inhaltliche Substanz Ihrer Reform? Wenn Sie die Strukturen nicht systematisch darauf beziehen, wird Ihr Bodenpersonal sich verweigern. Nun gut, das Bodenpersonal wird auch Ärger machen, wenn Sie sich auf Inhalte beziehen, liebes Bodenpersonal, da kenne ich Sie gut genug. Sie sind nämlich vermutlich nicht viel anders als anderswo. Trotzdem ist ein solcher Prozess ehrlicher und viel eher vermittelbar und vertretbarer, wenn man klar die Inhalte beschreibt, auf die man hinaus will.

Doch auch dann werden sich Arbeitsgebiete verändern, Vorgesetzte müssen umlernen, Führungspositionen werden neu besetzt, man muss sich an andere Teammitglieder gewöhnen und sich mit neuen Fachfragen auseinandersetzen. Die Mühsal der Veränderung geht an keinem Menschen in der Institution vorbei. Doch Grundlage sind Inhalte, und einige mir wichtige Inhalte will ich nunmehr nennen.

Wichtigstes Prinzip: Wir setzen unsere Arbeit immer an dem Willen der Menschen an. Ich führe das jetzt nicht weiter aus, denn dazu und auch zu den anderen Prinzipien habe ich in meinem Vortrag im Dezember schon vieles gesagt. Aber ich weise darauf hin, dass Sie, wenn Sie den Willen der Leute ernst nehmen wollen, alle Interaktionen in Ihren Ämtern daraufhin untersuchen müssen, ob der Wille der Leute tatsächlich erarbeitet und folgenreich sich in den Hilfesettings niederschlägt. Ich finde immer wieder interessant, dass gegen das Prinzip grundsätzlich kaum etwas eingewendet wird, das man es aber in vielen Institutionen täglich mit Füßen tritt. Wenn man das mit dem Willen wirklich ernst nimmt, dann müssten Sie in Ihrer Organisation konsequent bei allen gewährten Leistungen, egal, ob finanzieller oder kommunikativer Art, zumindest ein Aktenblatt haben, auf dem das Ziel der leistungsberechtigten Personen erfasst ist. Wohlgemerkt: nicht der Inhalt der Maßnahme, sondern das Ziel der hilfeschuchenden Person, das sie sich selbst setzt und bei dessen Erreichung sie unterstützt werden soll. Was ist das Ziel einer 40jährigen Frau, der Sozialhilfe zusteht? Ist es ihr Ziel, weiter Sozialhilfe zu erhalten? Nein, denn es ist kein Ziel, sondern diese Leistung steht ihr schlichtweg zu. Würden wir auf banale Weise Kunden bedienen, dann würden wir allenfalls die Zahlung veranlassen. Wenn wir aber zielorientiert arbeiten, erkundige ich mich bei der hilfeschuchenden Person, was sie in den nächsten Monaten erreichen will, um ihre finanziellen Verhältnisse so zu verbessern, dass sie nicht mehr im Leistungsbezug steht. Der erste Schritt ist also die Erarbeitung von Zielen, und erst danach berechnen wir die Sozialhilfe. Diese Reihenfolge ist wichtig. Wenn man das umgekehrt macht, setzt man ein falsches Signal. Das gilt auch für sozialpädagogische Hilfen. Es braucht einen klaren roten Faden durch die Hilfeplanung, und dieser rote Faden müssen die Ziele (möglichst kleinteilig formuliert) der Betroffenen sein.

Die meisten Menschen wissen nicht so ohne weiteres, was ihre Ziele sind. Das geht den Hilfesuchenden nicht anders als uns. Aber genau dabei helfen wir den Menschen ja: wir arbeiten mit ihnen daran, was sie in welchen Schritten erreichen wollen, wie man daraus einen Plan entwickeln kann, und welche Unterstützungsleistungen wir dazu anbieten können – aber erst dann, wenn klar ist, was die Leute selbst tun. Grundsätzlich muss gelten: keine Leistung ohne Zielerarbeitung! Die meisten Menschen aus den Milieus, mit dem wir zu tun haben, sind es nicht gewöhnt, einen solchen roten Faden zu haben, der ihnen Orientierung bietet. Insofern ist es nicht einfach, so mit den Menschen zu arbeiten, aber ich halte es für außerordentlich notwendig, dass in der Falleingangsphase eben auf der Grundlage des Willens der Menschen bestimmte Ziele erhoben werden. Das heißt nicht, dass wir jeden geäußerten Willen begrüßen, aber es heißt zumindest, dass wir aufmerksam nach solchen Willensäußerungen suchen, die legitim und legal sind und den betroffenen als Kraftquelle dienen können. Das ist eine andere Art der Tätigkeit als bloße Leistungen zu gewähren, und selbstverständlich gewähren Sie auch weiterhin Leistungen, aber diese Leistungen werden von anderer Qualität sein, wenn Sie an dem Willen und den Zielen der Menschen ansetzen.

Ein weiteres Fachprinzip: wir arbeiten immer daran, die eigene Aktivität der Menschen zu unterstützen und tun wirklich nur solche Dinge, die die Leute selbst nicht können. Das ist ja die ständige Verführung in der Sozialarbeit: helfend einzugreifen, dafür Dankbarkeit zu ernten und gleichzeitig den Leuten wichtige Aktivitätsmöglichkeiten genommen zu haben. Um diese Verführung zu vermeiden muss man konsequent – und das ist das dritte Prinzip – die Potentiale sowohl der Menschen als auch des sozialen Raumes nutzen. Auch das habe ich Dezember ausführlich beschrieben. Da gibt es noch einiges in unserer Profession zu tun.

Wir neigen zum Defizitblick, wir sehen die Dinge, die schief sind, und wenn ich für Ressourcenorientierung plädiere, ist heute keiner mehr dagegen, ein alter Hut, eine Binse, dennoch ich zweifle, ob Sie es tun. Ich zweifle deshalb daran, weil Ihre institutionellen Strukturen Sie immer wieder dazu drängen, eben doch das Defizit zu sehen und das ist eine Herausforderung an die Institution und an die Fachkräfte.

Bezogen auf die Institution geht es etwa darum, die Verfahren, die Aktenführung, die Formulare, so zu gestalten, dass die Ressourcen im Vordergrund sind. Bezogen auf die Fachkräfte folgender Hinweis: Wir bieten sogenannte Ressourcentrainings an, in denen die Fachkräfte lernen, Ressourcen systematisch zu erfragen. Wir kommen ein Jahr später in dieses Jugendamt oder in dieses Sozialamt und stellen fest, dass weder die MitarbeiterInnen im Jugendamt noch die im Sozialamt in den Formularen die Ressourcen erwähnt haben.

Anlass der Nachfrage und gewährte Leistung sind aufgelistet, doch die Spalte „Ressourcen der Leistungsberechtigten“ ist fast immer leer. Und wenn wir dann fragen, warum trotz intensiven Trainings dazu nichts geschrieben wurde, sagen die Fachkräfte oft sie seien doch wieder sehr beeindruckt davon gewesen, wie schlecht es den Menschen gegangen sei und dann hätten die doch wieder die Probleme aufgeschrieben und keine Ressourcen mehr gefunden. Diese Aussagen zeigen, dass der Alltag uns immer wieder dazu bringt, etwas zu tun, von dem wir zwar wissen, dass es eigentlich jenseits jeglicher Fachlichkeit ist, dass es sich aber immer wieder angesichts der uns umgebenden Strukturen einschleicht. Denn die Menschen kommen ja eben nicht wegen ihrer Ressourcen zu uns, und wir arbeiten ja auch in einer Institution, wo man, um den Leistungsanspruch zu begründen, die ganzen Probleme aufschreiben muss und nicht die Ressourcen. Hier bedarf es also einer sehr deutlichen Wende, was im übrigen auch die Erkundungen und Nutzungen sozialräumlicher Ressourcen mit einbezieht, wo ich jetzt nichts weiter zu sagen werde, weil das auch in dem Dezember-Vortrag ausführlich behandelt wurde.

Zu den anderen Prinzipien in Kürze. Ich vertrete einen zielgruppenübergreifenden Ansatz, was zumindest die kritische Nachfrage zur Folge hat, ob man wirklich für bestimmte Zielgruppen eigene Abteilungen braucht, eigene Referate oder eigene Sachgebiete. In der Tat weiß ich, dass zahlreiche Gesetzeswerke auch sehr zielgruppenspezifisch sind, aber ich bin mir nicht sicher, ob wir immer der Logik der Gesetzeswerke innerhalb unserer Strukturprinzipien folgen müssen. Des weiteren bin ich der Meinung, dass ein Jugend- und Sozialamt größere Chancen für eine gute Leistungserfüllung hat, wenn es mit anderen Fachbereichen systematischer zusammenarbeitet.

Wir dürfen nicht wie eine Monade in dieser Welt herumgeistern und einen institutionellen Autismus prägen, sondern wir müssen deutlich sehen, dass wir in ein hoch kompliziertes Netz anderer Institutionen eingewoben sind, und insbesondere von Institutionen, die nicht immer nur aus dem sozialen Bereich kommen.

Sich dort auszukennen, die verschlungenen Pfade einer Wohnungsbaugesellschaft oder des lokalen Einzelhandels zu erkunden, kann außerordentlich wichtig sein für die Unterstützung unseres Klientels.

All das funktioniert besser, wenn man sozialräumlich organisiert ist. Ich zweifle nicht, dass es derlei Kooperationen schon vereinzelt gibt, aber ich bin nicht sicher, ob das dann jeweils an dem hohen Engagement der einzelnen Fachkräfte liegt (Respekt!) oder ob es wirklich daran liegt, dass die jeweiligen Strukturen derlei Kooperationen ausdrücklich unterstützen. Meine Vermutung ist, dass in der Ämterstruktur, die die derzeit haben, sehr viel vom persönlichen Engagement der Fachkräfte abhängt und die Strukturen nicht immer hilfreich sind bei der Erfüllung der fachlichen Ziele.

Nun noch einige abschließende Bemerkungen. Wenn Sie auf der Grundlage solcher Inhalte eine Reform planen, dann benötigen Sie Strukturen, die diesen Inhalten folgen. Wenn ich etwa ihren Qualitätskatalog lese oder andere Konzeptpapiere aus dem letzten Jahr, dann habe ich den Eindruck, dass Sie bereits fachlich auf einem hohen Niveau diskutieren. Doch wie weit diese Inhalte tatsächlich realisiert werden und in den Köpfen und Herzen der Beschäftigten sind, ist mir recht unklar. Denn es kann ja auch sein, dass die Hälfte der Zuhörenden hier sitzt und sich meinen Vortrag anhört bzw. Grazer Konzeptpapiere liest und sich gleichzeitig im Stillen denkt: „Lasst die mal reden und schreiben, ich mache sowieso weiter, wie ich das will.“ Sollten Sie aber ernsthaftes Interesse daran haben, Inhalte eines sozialraumorientierten Ansatzes zu realisieren, dann können Sie beginnen, an einer Struktur zu arbeiten, in der das Jugendamt und das Sozialamt stärker zusammenarbeiten und um diese Strukturen herum Verfahren etablieren die den Vorgaben gehorchen, die ich zuvor beschrieben habe. Dabei wird es notwendig sein, mindestens zwei Kulturen zusammenzuführen, also zwei Traditionen, die in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verankert sind und das auch mit gutem Grund.

Diese Tradition gilt es, würdigend aufeinander abzustimmen und nicht zu fragen wer besser oder wer schlechter ist, sondern systematisch die jeweiligen Stärken der Strukturen herauszufiltern und sie wechselseitig zu nutzen. Und auch innerhalb der Ämter gibt es ja auch unterschiedliche Traditionen, unterschiedliche Fachabteilungen und unterschiedliche Säulen und die entsprechenden Säulenheiligen. Auch die aufeinander abzustimmen, kann eine wesentliche Aufgabe des anstehenden Prozesses sein. Solche Prozesse dauern in der Regel fünf bis zehn Jahre und glauben Sie nicht, man kann mit einer großen Veranstaltung und einem durchdachten Prozessplan das Volk begeistern und alles weitere ergibt sich schon. Nein, wir gehen immer von fünf bis zehn Jahren aus und wissen, dass es viele Schritte sind, die dabei gegangen werden müssen und das vieles nur in Grenzen planbar und vorhersehbar ist. Es gibt Leute im deutschsprachigen Raum, die behaupten, Jugend- und Sozialhilfe zu verändern sei ungefähr so, als wolle man einen Friedhof verlegen und würde die Bestatteten auffordern, die Sache selbst in die Hand zu nehmen. Ich glaube, das ist etwas übertrieben. Aber die Tatsache, das auch so etwas schon mal über uns gesagt wird, sollte uns zu denken geben. Ich hoffe, Sie beweisen solchen Leuten, dass derlei Thesen nicht zutreffen. Danke fürs Zuhören!

## Impressum

Magistrat Graz  
Amt für Jugend und Familie  
Kaiserfeldgasse 25  
8010 Graz  
[www.graz.at/jugend\\_familie](http://www.graz.at/jugend_familie)  
[edith.sandner-koller@stadt.graz.at](mailto:edith.sandner-koller@stadt.graz.at)

Magistrat Graz  
Sozialamt  
Schmiedgasse 26  
8010 Graz  
[www.graz.at/soziales\\_senioren](http://www.graz.at/soziales_senioren)  
[norma.rieder@stadt.graz.at](mailto:norma.rieder@stadt.graz.at)

## Druck

Beschaffungsamt der Stadt Graz