

PROWID

Projekt Wirksamkeitsdialoge

Prof. Erich Kern

Prof. Dr. Timm Kunstreich

K V A R T I E R

**Empfehlungen und
Handlungsvorschläge zur
Entwicklung
sozialraum-orientierter
Projekte der
Kinder- und Jugendhilfe**

Hamburg, den 1. Dezember 2003

KVARTIER - Empfehlungen und Handlungsvorschläge zur Entwicklung sozialraum-orientierter Projekte der Kinder- und Jugendhilfe

Vorbemerkung und „Gebrauchsanweisung“

Die folgenden Empfehlungen und Handlungsvorschläge der Schnittstellenprojekte für die Weiterentwicklung einer sozialraum-orientierten Kinder- und Jugendhilfe sind in einem zweijährigen Dialog der Projekte untereinander entstanden. Neben vielfältigen informellen Fachgesprächen in und zwischen den Projekten gab es in diesem Zeitraum fünf profilbezogene Wirksamkeitsdialoge, in denen jeweils zwei Projekte sich wechselseitig über jeweils anstehende Handlungsschritte beraten haben. In vier themenbezogenen Wirksamkeitsdialogen zu

- Kooperation der Projekte mit den ASD der Jugendämter (01.07.2002),
- Sozialraumorientierung (09.12.2002),
- Niedrigschwelligkeit – Lebensweltorientierung (04.02.2003) und
- Kooperation, Vernetzung, Management (01.04.2003),

sowie einer Sonderveranstaltung am 19.09.2002 über die Möglichkeiten, Alternativen zu HzE-Entscheidungen zu finden, kam es zu einem regen Fachaustausch. Auf einer weiteren Sonderveranstaltung am 20.10.2003 wurden an 16 Fallbeispielen die Möglichkeiten und Schwierigkeiten von Alternativen zu HzE-Entscheidungen diskutiert. Auf der abschließenden Veranstaltung am 24.11.2003 wurde die vorliegende Fassung von KVARTIER erarbeitet und verabschiedet.

Sowohl in den profilbezogenen, als auch in den themenbezogenen Wirksamkeitsdialogen wurden zu allen wichtigen Aspekten sozialräumlicher Projektarbeit Empfehlungen abgegeben und praktische Handlungsvorschläge gemacht. Eine erste Zusammenfassung wurde im Frühjahr 2003 unter dem Kunstwort KVARTIER erstellt, wobei jeder Buchstabe einen wichtigen Aspekt sozialräumlicher Projektarbeit symbolisiert.

Von Mai bis Juli 2003 wurden mit den zehn beteiligten Schnittstellenprojekten aufeinander bezogene („kumulative“) Interviews durchgeführt, in denen es darum ging, was sich in den Projekten bewährt hat und was Anlass zur Sorge gibt. Am Ende jedes Gespräches wurde um Ergänzungen und Korrekturen der Empfehlungen und Handlungsvorschläge gebeten. Diese sind in das folgende Papier eingearbeitet. Außerdem wurde zu jeder Kategorie der Empfehlungen eine Checkliste erstellt, an der ein sozialräumlich orientiertes Projekt seinen eigenen Entwicklungsstand überprüfen kann.

Diese Listen sind nach folgenden Kriterien erstellt worden:

- Ausgangspunkt ist die Annahme, dass sich ein Projekt konstituiert (hat), das über zusätzliche, gemeinsam zu veranschlagende Projektmittel verfügt.
- Auf der **ersten** Ebene geben die Indikatoren an, was das Mindeste ist, was unter den gegebenen Bedingungen erreicht werden kann.
- Auf der **zweiten** Ebene wird danach gefragt, was heute bei „erfolgreicher Kooperation“ erreichbar ist, ohne dass die beteiligten Projektpartner ihre jeweils eigene Arbeitsweise verändern.
- Auf der **dritten** Ebene wird das Optimum skizziert, was bei „erfolgreicher Kooperation“ und einer darauf ausgerichteten Arbeitsweise der Projektpartner möglich ist.

Zu jeder Ebene werden förderliche und hinderliche Bedingungen beispielhaft genannt.

Wir stellen uns vor, dass Kolleginnen und Kollegen, die dabei sind, ein regionales Projekt zu planen oder schon realisieren, dieses Papier als Diskussionsgrundlage nutzen können, um ihren eigenen Stand zu reflektieren und ihre eigenen Perspektiven zu konkretisieren. Wir hoffen, dass auf diese Weise unterschiedliche, vielleicht auch gegensätzliche fachliche Auffassungen zu einem praktischen Konsens gelangen können und – vor allem – dass die sich verschärfende Konkurrenz, in der sich fast alle Träger angesichts verknappter Mittel befinden, verringert oder doch so reguliert werden kann, dass ein „gemeinsames Drittes“ möglich wird. Denn gelingende Kooperation, von der alle Beteiligten etwas haben, ist Basis, Voraussetzung, aber auch Erfolg sozialräumlich orientierter Projekte.

K V A R T I E R

K - Kooperation

V - Verantwortung

A - Alltag

R - Ressourcen

T - Transparenz

I - Integration

E - Einmaligkeit

R - Regeln

K = Kooperation

Kooperation ist die Basis jeder Projektarbeit.

Ein Projekt in einem Quartier besteht aus freien und kommunalen Trägern sowie Vereinen und anderen Organisationen, die gemeinsam - unter Einbeziehung des ASD – für einen Sozialraum vereinbart haben, im gesamten Feld der Jugendhilfe kontinuierlich und prozessorientiert auf horizontaler Ebene gleich berechtigt zu kooperieren.

Die Kooperation der Projektpartner ist dadurch gekennzeichnet, dass die Handlungsfelder gemeinsam bestimmt werden. Dabei sollten flächendeckende Vereinbarungen mit den Bezirken angestrebt werden. Diese müssen dem Umstand Rechnung tragen, dass die sektoralen Institutionslogiken nie mit den Beziehungsgeflechten in einem Sozialraum übereinstimmen. Im Gegenteil: Vielfach ergeben sich Konflikte und Widersprüche daraus, die in der Ermittlung von Bedarfen und Bedarfslagen konkret benannt und bearbeitet werden müssen.

Die gleichberechtigte Kooperation beinhaltet klare Beteiligungsrechte und -pflichten auf allen Handlungsebenen (Professionelle, Honorarkräfte, Drehpunktpersonen..), klare Aufgaben- und Arbeitsteilungen und rationale Arbeitstechniken.

Voraussetzung für die Klarheit aller Kooperationspartner über ihre jeweiligen Rollen - unter Einbringung ihrer je eigenen spezifischen Profile und Aufgabenstellungen – ist die gemeinsame Projektverantwortung, die sich darin konkretisiert, dass Problemlagen, Aufgaben und Bedarfe gemeinsam bestimmt werden. Das bezieht sich insbesondere auf praktische Alternativen zu HzE-Entscheidungen.

Aus den von den einzelnen teilnehmenden Einrichtungen zur Verfügung gestellten

zeitlichen, personalen und sachlichen Ressourcen sowie aus den für das Projekt zusätzlich zur Verfügung gestellten Ressourcen ist ein Pool für Stadtteilaufgaben zu bilden. Dieser Pool stellt aufgrund vereinbarter Prioritätensetzung und konkreter Zielvereinbarungen die Basis zur Steuerung innovativer Vorhaben dar und sichert zugleich die Offenheit des Prozesses. Aus der Projektverantwortung heraus sollte auch eine gemeinsame Sozialraum- und Quartiersverantwortung entstehen.

Unabdingbar für das Gelingen solcher sozialraumorientierten Projekte ist eine gesonderte Managementfunktion. Sie sollte sich als „Motor“ einer mit Ressourcen ausgestatteten eigenen Gestaltungs- und Moderationsinstanz („Motorator“) verstehen. Die Gefahr einer Rollen- und Aufgabenhäufung als auch Überforderung ist von vornherein zu vermeiden. Dieses Management des Sozialen als Vermittlung, Entwicklung und Controlling darf nicht von einem Kooperationssträger dominiert werden und funktioniert nur in gleichzeitiger Eingebundenheit und Unabhängigkeit der Manager.

Eine „Zwangsvernetzung“, die zur „Abbruchskooperation“ bestehender sozialer Infrastrukturkapazitäten führt, kann nicht funktionieren. Das bedeutet nicht, dass in Krisenzeiten nicht auch kreative Potenzen freigesetzt werden können.

Checkliste – Kooperation

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Beteiligte oder interessierte Projektvertreter treffen sich, informieren sich gegenseitig und äußern ihr Interesse an einem gemeinsamen Projekt.	<ul style="list-style-type: none"> - Anreiz: Teilnehmende Träger müssen für sich einen Vorteil in der Kooperation sehen - Alle müssen die Chance haben, sich einzubringen - vorab bestehende gemeinsame Interessen bzw. schon existierende Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> - zu starke Eigeninteressen - geringe eigene Entscheidungsfreiheit - Verpflichtung zur Kooperation - Angst um den eigenen Arbeitsplatz - zu geringe Ressourcen für Kooperation
2. ProjektvertreterInnen finden ein ‚gemeinsames Drittes‘ und legen Handlungsfelder fest.	<ul style="list-style-type: none"> - inhaltliche Vorarbeiten / Zusammenführen von Materialien in Richtung strukturierte Arbeitsformen - „Methodenwechsel“ beim Finden des „gemeinsamen Dritten“ und Formulierung einer Vision - klarer Entscheidungskorridor für ‚Delegierte‘ - Bündelung von Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Zwangsverpflichtung zum Projekt - keine gemeinsamen Handlungsfelder - unklare Sozialraumbestimmung
3. Beteiligte finden eine gemeinsame Arbeitsteilung und klare Beteiligungsrechte bzw. Rollenprofile.	<ul style="list-style-type: none"> - Teilnahme auf allen Ebenen - Gleichberechtigung - Delegation von Befugnissen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ungleichgewichtung der Beteiligung - Proforma-Beteiligung
4. Poolbildung – trägerspezifische und zentrale Mittel werden zur Realisierung der gemeinsamen Aufgaben miteinander verbunden.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbindung von Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> - starre Festlegung von Ressourcen
5. Das Management des Sozialen wird gesteuert durch die „Motoratoren“.	<ul style="list-style-type: none"> - Eingebundenheit und Unabhängigkeit - Gestaltungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - zu starke Anbindung an und Abhängigkeit von einem Träger - Überlastung eines Einzelnen durch Aufgabenhäufung

V = Verantwortung

Verantwortung ist zwar nicht teilbar, sie lässt sich aber auf mehrere Schultern verteilen. Gemeinsame Verantwortung fängt bei der Bestimmung des Sozialraums an, bezieht sich auf vereinbarte Beteiligungsrechte und –pflichten sowohl der Fachkräfte als auch der Adressaten und geht bis zur festgelegten Arbeitsteilung. Hier ist die Verantwortlichkeit derjenigen gefragt, die eine Aufgabe, ein Angebot, die Bereitstellung von Ressourcen und eine Steuerungsfunktion übernommen haben. Nur wenn Kooperierende verlässlich handeln, wird die Übernahme von Verantwortung erfahrbar. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung (auch im Sinne von ‚Fehlerfreundlichkeit‘).

Verantwortung als Praxis realisiert sich im gleichberechtigten Dialog von Fachkräften und Bewohnern mit jeweils unterschiedlichen Kompetenzen. Am besten gelingen diese Dialoge, wenn sie sich auf ein „gemeinsames Drittes“ beziehen und zu Ergebnissen führen, von denen alle Beteiligten etwas haben („Win-win-Situationen“). Jede/jeder in diesen Dialogen muss die Macht haben, „nein“ zu sagen, ohne mit Sanktionen rechnen zu müssen. Das ist manchmal schwierig, insbesondere bei Kooperationen von Partnern, die aus verschiedenen Sektoren kommen. Eine besondere Rolle spielt hier die „Garantenstellung“ des ASD. Um hier zu gemeinsamer Verantwortung im Einzelfall zu gelangen, sind vor und unabhängig von Einzelfällen Vereinbarungen zu treffen, wie mit den Konsequenzen aus der „Garantenstellung“ umzugehen ist. Gerade zu dieser Verantwortlichkeit gehört auch ein geschützter Rahmen für Innovations- und Entwicklungsarbeit. (siehe auch Regeln)

Checkliste - Verantwortung

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Grundlagen und Voraussetzungen für die Realisierbarkeit von Verantwortung sind eine akzeptierende, wertschätzende Haltung, Verlässlichkeit der Partner, Anwendung gleichberechtigter Dialogformen und der gegenseitige Nutzen für die Professionellen wie Adressaten.	<ul style="list-style-type: none"> - win-win-Situation - Nein-Sagen muss möglich sein. - regelmäßige Gesprächsrunden auf ‚gleicher Augenhöhe‘ - personelle Kontinuität 	- ein Partner stellt Bedingungen, die nicht zur Diskussion gestellt werden
2. Zu Fragen der Garantenstellung treffen die Beteiligten Vereinbarungen zur Klärung und Regelung ihrer jeweils eigenen Verantwortung.	<ul style="list-style-type: none"> - schriftliche Vereinbarungen - Vorteile für die Partner 	- unklare Absprachen
3. Projektpartner vereinbaren Beteiligungsrechte und -pflichten und schaffen einen geschützten Rahmen für die Bearbeitung der übernommenen Entwicklungsaufgaben.	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarungen über Arbeitsteilung und Verantwortung - Geschäftsordnungen 	- Kooperation erst bei Eintreten eines Einzelfalls
4. Die Projektpartner tragen die Verantwortung für die von ihnen jeweils übernommenen Aufgabenbereiche (Maßnahmen, Ressourcen, Handlungsfeld, Struktur, Steuerung..).	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung kann um so besser übernommen werden, je differenzierter die Situationen / Sozialräume und Arbeitsbedingungen bekannt sind. - zeitnahe Erfolge 	- Überforderungssituation einer Rolle / Funktion - mangelnde Information
5. Im Verlauf gelingender Projektpraxis erweitert sich die Verantwortung über die Projekte hinaus zur Sozialraum- bzw. Quartiersverantwortung.	- Vereinbarungen mit Quartiers- und Stadtteilentwicklung	- sektorale Einbindung dominiert

A = Alltag

Alltag ist der soziale Raum, in dem die Projekte ihre Wirksamkeit entfalten.

Projekte regionaler Jugendhilfe orientieren sich an sozialen Räumen, die in erster Linie vom Alltag, den Lebenslagen, Bedarfen, Ressourcen und kulturellen Gewohnheiten der BewohnerInnen hergestellt werden. Das bedeutet, dass Festlegungen von Projekten und Konzepten sich an alltagsweltlichen Sozialstrukturen orientieren, denen die institutionellen Strukturen soweit wie möglich angepasst werden.

Die präzise Widerspiegelung des Alltags, d.h. qualifizierte adressatengeleitete Analysen sowohl für den Sozialplanungsraum (als der von den Fachkräften zugrunde gelegten Handlungsbasis) als auch den Sozialraum sollten möglichst schon vor dem Projektbeginn erstellt werden. Sie sind wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche Projekte und sollten kontinuierlich fortgeschrieben werden.

Eine nur analytische Erfassung von Sozialräumen über scheinbar neutrale Indikatoren ist nicht möglich, denn jedes Quartier stellt sich als Konfliktraum unterschiedlicher Interessen dar. Neben den Alltagskulturen der Bewohner spielen die unterschiedlichen Kulturen von (ehrenamtlichen) Vereinen und professionellen Trägern eine wichtige Rolle. Ein besonderes Problem ergibt sich daraus, dass alltagsweltlich und administrativ definierte Sozialräume nie übereinstimmen.

Das Quartier ist Ort der Begegnung und ist von vernetzten Organisationen und Nutzern als zu gestaltenden Ort zu erschließen.

Förderliche Faktoren für Lebenswelt- und Alltagsorientierung sind:

- Vielfalt von offenen, bedarfsgerechten, erreichbaren, nicht stigmatisierenden Angeboten
- Informationsweitergabe von Mund zu Mund
- Arbeit mit ehrenamtlichen und professionellen Drehpunktpersonen
- Informelle Treff- und Kommunikationsmöglichkeiten und -orte für alle Beteiligten
- Schaffen von Gelegenheiten, in denen Menschen nicht nur als Hilfeempfänger auftreten, sondern auch ihrerseits Angebote machen (z.B. Tauschringe, wechselseitige Unterstützungsleistungen, sozio-kulturelle Veranstaltungen).

Oft definieren Zielgruppen ihren Alltag, ihre Bedarfe und Orte unterschiedlich und auch „quer“ zu den Sichtweisen der Professionellen.

Daher sollte die Unterstützung und Förderung von Selbststeuerung der Nutzer ein

zentrales Handlungsgebot sein.

Das heißt unter anderem, dass der Alltag sich nicht auf die Leistungsbereiche auszurichten hat, sondern umgekehrt diese sich auf den Alltag orientieren und dass beides miteinander verknüpft wird.

Checkliste – Alltag

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Alltagsweltliche Anliegen und Problemlagen werden nur in dem Maße aufgenommen, wie es die institutionellen Handlungsmöglichkeiten zulassen.	- Verbindung unterschiedlicher Sichtweisen und Ressourcen	- Beharren auf sektorale Zugänge
2. Handlungsfelder, die kooperativ gestaltet werden, erfassen mehr alltagsweltliche Anliegen und Problemlagen.	- frühe regionale Situationsanalysen - Informelle Treffs für alle Beteiligten - Vielfalt von offenen, bedarfsgerechten und erreichbaren Angeboten	- mangelnde Einbeziehung von Schule, KITA, u. a. Handlungsfeldern
3. Handlungsfelder, die <u>mit</u> den BewohnerInnen entwickelt werden, greifen deren unterschiedliche Anliegen und Problemdefinitionen auf.	- Arbeit mit Drehpunktpersonen - ‚Hilfempfeänger‘ werden Anbieter - Nützlichkeit von Sozialer Arbeit - Selbststeuerung der Adressaten - Mund zu Mund Propaganda	- Professionelle akzeptieren nicht alltagsweltliche Anliegen - Überschätzung der eigenen Sozialen Arbeit

R = Ressourcen

Projektarbeit kann nur gelingen, wenn verbindlich zusätzliche zeitliche, personelle und sachliche Ressourcen auf der Basis flächendeckender Vereinbarungen mit den Bezirken zur Verfügung gestellt werden. Es empfiehlt sich daher, ein pauschales Projektbudget mit flexiblen Übertragbarkeiten einzurichten.

Gleichzeitig bedeutet dies für die beteiligten Einrichtungen, ihre sektoralen Ressourcen im Sinne einer neuen quartiersorientierten Projektkooperation zur Verfügung zu stellen und entsprechend umzunutzen, damit Innovation und Synergieeffekte im Quartier realisiert werden können.

Dies hat zum Einen auch die Schaffung einer eigenen Managementinstanz bzw. Moderationsressource zur Folge. Zum Anderen muss die Ressource ASD verstärkt werden, wenn dieser in die Lage versetzt werden soll, seine integrative Steuerungsfunktion und kooperierende Quartiersorientierung umzusetzen.

Ressourcenorientierung heißt aber auch die Nutzung der Möglichkeiten der Region und des Sozialraumes sowie die Verbindung der professionellen und nichtprofessionellen Ressourcen. Die Einbeziehung von nichtprofessionellen Ressourcen (wie Ehrenamtlichkeit, Vereinsarbeit usw.) ist nur möglich, wenn für deren Aktivierung die nötige Zeit, die nötigen Räume und die nötigen Personen zur Verfügung stehen.

So könnte die Realisierung einer breiten Palette offener, für die Nutzer kostenloser Angebote (Krisenwohnung, pädagogischer Mittagstisch, Treffs, Orte der Begegnung und Beratung u.ä.) Entlastung bringen und dadurch Ressourcen bilden, die u. a. als Alternativen zu HzE gestaltbar sind.

Zur Qualitäts- und Erfolgssicherung der Innovationsprozesse sozialraumorientierter Jugendhilfeprojekte bedarf es der Berücksichtigung der Ressource „Projekt- und Prozessbegleitung“ im Sinne interner oder externer Evaluationsverfahren bzw. wissenschaftlicher Begleitung.

Checkliste - Ressourcen

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Projekt- und BezirksvertreterInnen vereinbaren einen zeitlichen, personellen und sachlichen Ressourcenrahmen für die Projektarbeit und sorgen für eine professionelle ‚Trägerlandschaft‘, die solche Projekte durchführen kann.	<ul style="list-style-type: none"> - pauschale Projektbudgets - flächendeckende Vereinbarungen - Umnutzung der sektoralen Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> - unflexible Finanzierungsformen - Kürzung von Mitteln
2. Eine Managementinstanz regelt die Projektarbeit.	<ul style="list-style-type: none"> - Umfang und Inhalt der für die Kooperation bereitgestellten Ressourcen sind eindeutig bestimmt - Eingebundenheit und Unabhängigkeit der Managementinstanz 	<ul style="list-style-type: none"> - Delegation der Projektteilnahme auf wechselnde Personen oder Honorarkräfte - kein Hierarchieabbau - eingengerter Arbeitsauftrag für den ASD
3. Die Qualität und der Erfolg der Projektarbeit wird durch ‚Projekt- und Prozessbegleitung‘ gesichert.	<ul style="list-style-type: none"> - projektübergreifende Selbst- oder Fremdevaluation bzw. wissenschaftliche Begleitung 	<ul style="list-style-type: none"> - fehlende Begleitung der Projekte
4. Projekte verbinden professionelle und nichtprofessionelle Ressourcen (Bewohner, Vereine,..) miteinander.	<ul style="list-style-type: none"> - Zeit, Räume, Personal für Aktivierungsstrategien - Aktivierung, Einbeziehung von Selbsttätigkeit in unterschiedlichen Formen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausgrenzung von Ehrenamtlichkeit
5. Eine Vielfalt von offenen, kostenlosen Angeboten wird geschaffen, um die Voraussetzung zur Gestaltbarkeit von Alternativen zu HzE zu entwickeln.	<ul style="list-style-type: none"> - Angebote wie Krisenwohnung, päd. Mittagstisch, Treffs, Orte der Begegnung und Beratung, u.ä. - kooperierende Quartiersorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Mangel an niedrighschwelligen Angeboten

T = Transparenz

Transparenz in einem Projekt gilt es auf unterschiedlichen Ebenen herzustellen. Zunächst für die NutzerInnen und Adressaten – sie werden ein Angebot/eine Einrichtung nur aufsuchen, wenn sie genau wissen, was sie erwartet.

Um das sicher zu stellen, müssen auf Seiten aller Fachkräfte Prioritäten, Ziele, Rollen und Entscheidungswege klar und einsichtig sein. In diesem Zusammenhang spielt „Vernetzung“ eine zentrale Rolle. Soll sie mehr als nur Informationsaustausch sein, müssen alle Beteiligten - NutzerInnen wie Fachkräfte - ihren Anteil und ihre Aufgabe im „Netz“ deutlich machen.

Das fängt mit den – regelmäßigen und kontinuierlichen – Öffnungszeiten an, gilt insbesondere für den „Gebrauchswert“ eines Angebots (Kompetenz-, keine Defizitorientierung) und hört mit der kreativen „Erfindung“ wirklich nachgefragter Settings nicht auf: Transparenz der eigenen Kompetenzen führt zu neuen Kooperationsformen und – inhalten.

Da es in jedem Projekt eine Kerngruppe gibt, die über großen Einfluss verfügt, ist es gerade für diese Gruppe wichtig, ihre Entscheidungen, Vorhaben und Pläne für alle Beteiligten transparent zu gestalten (Klarheit der unterschiedlichen Ebenen Leitung, Geschäftsführung, Handlungsfeld), um falsche Vermutungen und unnötige Konflikte zu vermeiden. Transparenz hilft auch, die nötigen Konflikte um die Sache, nicht um die Personen zu führen.

Nicht zuletzt erhöht Öffentlichkeitsarbeit die Transparenz nach außen.

Checkliste - Transparenz

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Die Projektpartner und deren Angebote sind im Stadtteil / Sozialraum sowohl den Fachkräften als auch den Zielgruppen bekannt.	- die einzelnen Angebote der Projektpartner im Stadtteil / Sozialraum sind aufeinander bezogen und ergänzen sich	- die einzelnen Angebote stehen in keinem Zusammenhang und/oder konkurrieren - fehlende Personalressourcen für Kooperation
2. Die gemeinsamen Handlungsfelder werden aus Anliegen / erhobenen Bedarfen der Bevölkerung gebildet.	- die Erhebung der Anliegen / Bedarfe wird als gemeinsamer Qualifizierungsprozess gestaltet	- die Gestaltung gemeinsamer Handlungsfelder schließt ‚Angebotslücken‘ zwischen den beteiligten Institutionen - fehlende o. nicht ausreichende Managementressourcen
3. Die gemeinsamen Handlungsfelder wirken auf die beteiligten Träger zurück und führen zu einer Verzahnung der Angebote.	- die „Kerngruppe“ wirkt inspirierend und entlastend; „Kerngruppe“, alle anderen Fachkräfte und „Drehpunkt“-Personen im Quartier unterstützen einander	- „Kerngruppe“, Fachkräfte an der Basis und „Drehpunkt“-Personen arbeiten isoliert und /oder beziehen sich wechselseitig nicht /nur wenig ein.

I = Integration

Integration ist ein beliebter, aber missverständlicher Begriff. Integration von Angeboten und Maßnahmen bedeutet nicht, dass sich eine Einrichtung die Angebote einer anderen „einverleibt“, sondern dass die, die ein integratives Vorhaben realisieren wollen, sich so verändern müssen, dass für beide etwas Neues dabei herauskommt.

Unter sozialräumlicher Perspektive hat Integration vor allem zweierlei zu leisten:

(1) „Entsäulung“

(2) bewusster Umgang mit „Schwellen“.

(1) „Entsäulung“ meint, Vorhaben – sowohl im Einzelfall wie bei infrastrukturellen Angeboten – nicht nach Maßgabe vorgefundener institutioneller „Säulen“ (Zuständigkeiten, Finanzierungsarten, Bestandswahrungsinteressen...) zu realisieren, sondern sie aus der Perspektive der Adressaten „passgenau“ neu zu gestalten. „Entsäulte“ Angebote sind nicht problemzentriert, sondern entsprechen geäußerten Anliegen. Wenn Vorhaben von den Lebenslagen der Bewohner her konzipiert werden, entsteht eine Vielfalt unterschiedlicher Angebote, die es z. B. denjenigen ermöglicht, die über HzE zu entscheiden haben, eine entsprechende Vielzahl von Alternativen in ihre Überlegungen einzubeziehen (statt nur zwischen ambulanten oder stationären Angeboten bzw. Eingriffen wählen zu müssen – und das unter den Restriktionen des Haushalts). Voraussetzung für eine derartige „Entsäulung“ ist, dass ASD, HzE-Träger, Träger der offenen Kinder- und Jugendarbeit und andere Beteiligte (Schule, KITA, Vereine, soziokulturelle Einrichtungen, Ärzte, Hebammen, Logo-, MotopädInnen...) sich vor Eintritt eines Einzelfalles über Inhalt und Form derartiger Angebote, Maßnahmen und Vorhaben verständigen und diese auch praktisch und fallunabhängig realisieren. (s. o.: Kooperation)

(2) Versteht man „Schwellen“ als „Scharniere“ oder „Brücken“ zwischen Lebenswelt und Einrichtungen, haben „Schwellen“ unterschiedliche Bedeutung und Funktion.

Schon die optische oder bauliche Erscheinung kann in diesem Sinn eine „Schwelle“ sein, die es erleichtert oder erschwert, ein Angebot zu nutzen; das Gleiche gilt für eine vertraute Person oder jemanden Unbekannten sowie für unmittelbaren Zugang oder lange Wartezeiten.

Aus Sicht der Bewohner wird auch die Dominanz einer soziokulturellen Gruppe wie z.B. die der Einwanderer von Bedeutung sein: Fühlt man sich ihr zugehörig, ist die

„Schwelle“ niedrig, sind es „die Anderen“, wird die „Schwelle“ sehr hoch sein.

„Schwellen“ gibt es aber auch zwischen Trägern. Sie können dann als Brücken wirken, werden tatsächlich integrative Vorhaben in Angriff genommen, sie werden Kooperation erschweren, versucht ein Träger den anderen zu instrumentalisieren.

Viele „Schwellen“ sind allerdings auch sozialpolitischer Art und damit nicht unmittelbar beeinflussbar. Damit sind Vorgaben durch Gesetze und Verordnungen gemeint, die nicht übersprungen oder außer Acht gelassen werden können. Derartige „Schwellen“ lassen sich bestenfalls flexibler gestalten (s. o. „Versäulung“).

Weiterhin gibt es konzeptionell gewollte „Schwellen“, mit denen z.B. das Verhältnis von Angebot und Nachfrage in einem leistbaren Rahmen gehalten wird.

In der Praxis lassen sich diese „Schwellen“ kaum sauber trennen, in ihrer Kombination verstärken oder verringern sie Zugangsmöglichkeiten. So kann z.B. die Angst vor dem Jugendamt sich aus unterschiedlichen Quellen (Migrationshintergrund, Schichtenzugehörigkeit, Geschlecht..) speisen.

Checkliste - Integration

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Ein Projektverbund bildet sich aus Trägern mit unterschiedlich hohen Schwellen und beschließt zu kooperieren.	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Info-Treffen - gemeinsame, frühzeitige, regionale Situationsanalysen - wechselseitiges Verweisen und Überleiten von Klienten 	- ein Projektpartner dominiert / will institutionelle Eigeninteressen durchsetzen
2. Die gemeinsamen Handlungsfelder senken die Schwellen zwischen den Trägern und zu den Zielgruppen.	- die an der Gestaltung der gemeinsamen Handlungsfelder Beteiligten verändern ihre Arbeitsweisen, um das „gemeinsame Dritte“ realisieren zu können	- die Entlastung des Einen führt zu einer (nicht kompensierbaren) höheren Belastung des Anderen
3. Die gemeinsamen Handlungsfelder <u>und</u> die der beteiligten Träger verbreitern die horizontale Kooperation, erleichtern die Zugänge und erhöhen die Entscheidungsalternativen.	- die Träger stimmen ihre Angebote aufeinander ab, schließen Vereinbarungen, tauschen Ressourcen, entwickeln Angebote gemeinsam weiter	- Routinen und Vereinbarungen führen zu Abgrenzungen und verfestigen bestehende Schwellen

E = Einmaligkeit

Jedes Projekt beginnt seine Arbeit in einem einmaligen unverwechselbaren Sozialraum. Jedes Projekt entwickelt seine eigene Geschichte. Entscheidungen, die zu Beginn gefällt werden, strukturieren den gesamten weiteren Verlauf und sind nur mit großem Aufwand zu revidieren.

Auch die Fachkräfte eines Projektes sind in dieser Konstellation einmalig und entwickeln gemeinsam ihre „Projektgeschichte“. Diese quasi „natürlichen“ Bedingungen haben einen starken Einfluss auf das Gelingen von Projekten. So gibt es z.B. kein richtiges oder falsches Kooperationssetting, sondern eines, das dem Entstehungskontext und dem regionalen Zusammenhang angemessen ist oder nicht.

Besondere Möglichkeiten für eine innovative Entwicklung erwachsen aus der Überwindung sektoral geregelter Verwaltungs- und Kooperationsstrukturen hin zu gemeinsamen horizontal und sektorenübergreifend vernetzten Lern- und Bildungsstrukturen. Hierdurch kann auf die Komplexität einzigartiger Lebenssituationen z.B. Gewalt- und Gesundheitsprobleme besser eingegangen werden.

Eine Voraussetzung für die Herausbildung der je eigenen Arbeitsstruktur im Sozialraum liegt in der Offenheit und Flexibilität der kooperierenden Arbeitsangebote, -strukturen und -techniken, die an den konkreten Bedarfen und Ressourcen vor Ort anknüpfen.

Eine Chance für einige Gebiete bietet das dort vorhandene Kooperations- und strukturbezogene Management der Quartiersentwickler (STEP, Soziale Stadt, Agenda 21...). In jedem Quartier gilt es, mit der vorhandenen Infrastruktur produktiv zu kooperieren.

Der Schwerpunkt des Handelns liegt auf der Orientierung am Prinzip „Lernen am Erfolg“ und nicht auf Bildung und übergreifender Anwendung starrer Strukturen und Regelungen (z.B. lineare Fallbearbeitungssystematik).

Einmalig ist auch die jeweilige personale Dimension, die in den besonderen Kompetenzen und Ressourcen der am Geschehen beteiligten Personen (Professionelle wie Adressaten) zum Ausdruck kommt. Hierbei muss allerdings vermieden werden, dass es zu einer zu starken Orientierung auf den Einzelnen kommt und besonders Engagierte überfordert werden.

Einmaligkeit bedeutet jedoch nicht, dass es nichts Übertragbares gäbe. Vielmehr

regen erfolgreiche Settings, Verfahren, Ergebnisse, Beispiele usw. andere Projekte an, diese in ihr Handlungskonzept wirksam zu integrieren.

Checkliste – Einmaligkeit

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Das Projektkonzept verknüpft die unverwechselbaren, ‚quasi natürlichen‘ Bedingungen des Sozialraums und prägt mit den ersten wichtigen Entscheidungen seine Erfolgsgeschichte.	- gemeinsame, offene Situationserfassung	- unpassende, schwer zu revidierende Anfangsentscheidungen - Anfangslast (Projektverhandlungen, Personalstruktur u. ä.)
2. Durch Offenheit und Flexibilität der kooperierenden, übergreifenden Arbeitsstrukturen und -formen kann auf die Komplexität einzigartiger Lebenssituationen im Sozialraums besser eingegangen werden.	- Anknüpfen an konkrete Bedarfe und Ressourcen vor Ort (Personen, Infrastruktur, Stadtteilmanagement) - Entwickeln einer eigenen, kreativen, innovativen Arbeitskultur	- starre Strukturen - lineare Fallbearbeitungssystematik - Überforderung von Einzelnen, Gruppen oder Strukturen
3. Die Herausbildung unverwechselbarer Erfolge eines Projektes hat beispielgebenden Charakter und nachahmende Wirkung.	- erfolgreiche Settings, Verfahren, Modelle - Anwendung des Prinzips ‚Lernen am Erfolg‘	- rezepthafte Übertragung

R = Regeln

Regeln, die in sozialräumlichen Projekten entwickelt werden, strukturieren das „Management des Sozialen“. Regeln können Vereinbarungen über integrative Angebote, Geschäftsordnungen, informelle Absprachen, Berichts- und Protokollierungsbestimmungen usw. sein. Ihr gemeinsames Kennzeichen ist, dass sie von den Aktiven eines Projektes entwickelt, beschlossen und umgesetzt werden. Sie sind in diesem Sinn also von Trägervorgaben, Haushaltsvorschriften und Verordnungen zu unterscheiden. Regeln gelten nur für die Personen, die sich ihrer Einhaltung verpflichtet fühlen; sie können geändert werden, erweisen sie sich als nicht mehr angemessen. Neben einer Vielzahl ungeschriebener, nur für das spezifische Projekt geltenden Regeln, gibt es einige, die für alle erfolgreichen Projekte gelten. Dies sind Regeln der Entscheidungsfindung, des Umgangs mit Projektmitteln und des Umgangs mit Konflikt oder Dissens. Ob und welche Entscheidungen nur im Konsens, welche mit Mehrheit getroffen werden, variiert ebenso wie Regeln über die Delegation von Entscheidungen über den Umgang mit Geld, Personal und Zeit. In jedem Fall müssen Regeln Verantwortlichkeiten festlegen.

Von besonderer Bedeutung – und nicht leicht zu realisieren – sind Regeln, die den Umgang mit gesetzlichen Vorgaben betreffen. Hier spielt die „Garantenstellung“ des ASD eine besondere Rolle. Dass im praktischen Umgang damit Konsensregeln möglich sind, die auch den Dissens regeln, zeigen die Vereinbarungen zwischen Projekten und den jeweiligen ASD. Die Garantenstellung darf nicht so verstanden werden, dass sozialräumliche Problemlösungen in diesen Fällen per se als nicht geeignet anzusehen sind. Es ist aber besondere Aufmerksamkeit bei der Vereinbarung einzelfallbezogener arbeitsteiliger Kooperation erforderlich.

Und es ist ein zweigleisiges Vorgehen notwendig: einzelfallbezogene Kooperationsregeln sowie entsprechende konzeptionelle Vereinbarungen zur Angebotsgestaltung. Es kann nicht per se davon ausgegangen werden, dass freien Trägern die aus der Garantenstellung resultierenden Handlungspflichten des Jugendamtes bekannt sind. Wenn sozialräumlich orientierte Angebote in Hamburg weiter ausgebaut werden und auch Alternativen zu Hilfen zur Erziehung beinhalten sollen, muss der ASD neue bzw. veränderte Kooperationsstrukturen und -inhalte auch zu Trägern der Jugendhilfe entwickeln, die nicht aus der fachlichen Tradition der Hilfen zur Erziehung kommen. Voraussetzung für die Übernahme von Aufgaben in Fällen einer akuten Gefährdung des Kindeswohls durch Träger bzw. Projekte ist aber, dass dies mit den Trägern

ausgehandelt wurde und Bestandteil der vertraglichen Vereinbarungen zwischen Trägern und Zuwendungsgebern ist. Von freien Trägern der Jugendhilfe kann nur die Übernahme von Aufgaben erwartet werden, die Bestandteil der mit ihnen vertraglich vereinbarten Konzepte und Leistungen sind. Auch derartige Vereinbarungen können nur in einem verständigungsorientierten Kommunikationsprozess erarbeitet werden.

Checkliste - Regeln

Kriterien	Förderlich	Hinderlich
1. Die Aktiven eines Projektes entwickeln Regeln, die das Management des Sozialen strukturieren.	<ul style="list-style-type: none"> - Vereinbarungen über integrative Angebote, informelle Absprachen, Berichts- und Protokollierungsbestimmungen - Regeln gelten für Personen, die sich ihrer Einhaltung verpflichtet fühlen 	<ul style="list-style-type: none"> - Einengung durch hierarchische Strukturen - Fehlen von Experimentiermöglichkeiten - Personalfuktuation
2. Regeln der Entscheidungsfindung, des Umgangs mit Projektmitteln und des Verfahrens bei Konflikten und Dissens bilden eine wesentliche Basis für den Erfolg.	<ul style="list-style-type: none"> - Regeln müssen Verantwortlichkeiten festlegen - unterschiedliche Verfahren (Konsens, Mehrheiten..) 	<ul style="list-style-type: none"> - unklare Verantwortungs- und Entscheidungsvereinbarungen
3. Konsensuale Regelungen im Umgang mit gesetzlichen Vorgaben sind besonders für die Garantenstellung des ASD zu treffen.	<ul style="list-style-type: none"> - gemeinsame Fall- und Situationskonferenzen - vertragliche Vereinbarungen zwischen Trägern und Zuwendungsgebern zur einzelfallbezogenen, arbeitsteiligen Kooperation - Erweiterung / Veränderung des Handlungsansatzes des ASD 	<ul style="list-style-type: none"> - Verbleib in der Substitutionslogik