INHALT

Editorial **178**
*Björn **Hagen***

Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe – Befragungsstudie zu gelingender Teamarbeit, beruflichen Herausforderungen und Handlungsstrategien 180
*Hans-Jürgen **Balz***

»Man fühlt sich schlecht, wenn man sich für den Träger nicht rechnet ...«: Über die Auswirkungen von Finanzierungssystemen auf Berufsbilder in der Sozialen Arbeit 194
*Wilfried **Knorr***

Mediale Kreativität versus Cybermobbing: Das Hagener Handy Film Festival »clip:2« 200
*Claudia **Burg-Ahrendt**, Dirk **Hannusch***

Vom Problem direkt zur Lösung: Einzel- und Familienprobleme systemisch und ganzheitlich erkennen und durch Traumatherapie/-arbeit auflösen 204
*Elisa **Kooiker***

Umsatzsteuerbefreiung bei Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe 208
*Andreas **Seeger***

Gesetze und Gerichte **211**
*Christian **Müller***

Personalien **217**
*Annette **Bremeyer***

Rückschau: EREV-Forum Personal- und Organisationsentwicklung vom 17. bis 19. September 2013 in Eisenach: »Blickpunkt ›Zukunft Personal‹« **219**
*Petra **Wittschorek***

Rückschau: Fachtagung anlässlich des 160-jährigen Bestehens der EVIM Jugendhilfe in Wiesbaden am 25. September 2013 in Mainz »Wirkungsforschung – wem nutzt sie?« **224**
*Gerti **Bonn***

Rückschau: Jugendkongress der Diakonischen Jugend- und Familienhilfe Kästorf und des Stephansstiftes Evangelische Jugendhilfe Hannover am 29. August 2013 in Braunschweig: »teilhaben«: Chancen und Grenzen der Mitbestimmung in der Jugendhilfe 229
*Carola **Hahne***

Rezension »Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz« **232**
*Ersan **Özdemir***

Wenn Wissen und Erfahrung in den Ruhestand gehen – Neuer Masterstudiengang 234
*Detlev **Krause**, Dirk **Nüsken***

Hinweise **238**

Auf ein Wort
»Öffne deinen Mund für den Stummen, für das Recht aller Schwachen.« **U3**
*Hans-Werner **Künkel***

TIPP:
Instrumente für die sozialraumorientierte Fallbesprechung: Das Genogramm und der Ressourcencheck
*Sabiene **Candan**, Susann **Schauer-Vetters***

Beilagenhinweis:
Dieser Ausgabe liegen **neben dem Programm des EREV-Fachtages »Mutter-Kind-Arbeit« 2014 und des EREV-Forums »Erziehungshilfen – Psychiatrie – Polizei – Justiz« 2014 Informationen der Bundesakademie für Kirche und Diakonie gGmbH (BAKD)** bei.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern ein frohes Weihnachtsfest und ein gesundes neues Jahr!

Editorial

In den aktuellen Koalitionsverhandlungen spielt die »Großbaustelle Familienpolitik« eine wesentliche Rolle. Die Vorsitzende der Arbeitsgruppe »Familie«, Annette Widmann-Mauz, CDU, beschreibt, dass die Union sich für ein höheres Kindergeld und eine Erhöhung des Kinderzuschlags an Familien einsetzt. Weiterhin soll das Elterngeld ausgebaut werden. Die Arbeitsgruppe »Familie« wird auf der SPD-Seite durch Manuela Schwesig begleitet. Die SPD setzt sich statt der Direktzahlungen für einen Ausbau der Kindertagesbetreuung ein. Einigkeit besteht darin, dass künftig ein Rechtsanspruch auf befristete Teilzeitarbeit im Teilzeit- und Befristungsgesetz verankert werden soll. Die Elternzeit soll künftig flexibler gestaltet werden. Demnach sollen künftig auch ohne Zustimmung des Arbeitgebers 24 statt zwölf Monate zwischen dem dritten und dem 14. Lebensjahr (bisher: dem achten Lebensjahr) des Kindes genommen werden können.

Das Feld der Familienpolitik ist schon lange kein Randthema mehr. In der wissenschaftlichen Bewertung der Familienleistungen wird das unterschiedliche Denken der Beteiligten deutlich. Ein Beispiel ist das Betreuungsgeld. Die einen sagen hierzu »Herdprämie« und die anderen loben die Wahlfreiheit. Wirtschaftsforscher bezeichnen dieses als »Fehlanreiz« und andere wiederum als »gut für die Kinder«. Der Staat gibt jährlich rund 200 Milliarden für die Unterstützung von Ehe und Familien aus. Bereits im Frühsommer legten das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) und das IFU-Institut sowie das Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung ihre Ergebnisse vor. Die wesentlichen fünf Empfehlungen beziehen sich hierbei auf den Ausbau der Betreuungseinrichtungen, die Einführung und den Ausbau von Ganztagsschulen, die Kritik am Kindergeld, da dieses trotz der Ausgaben in Höhe von rund 38 Milliarden gerade bei armen Familien nicht zum Ausgleich der Benachteiligungen führt. Ausgebaut werden soll demgegenüber das Elterngeld. Dieses leistet, so ihre Einschätzung, einen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität der Familien.

Die Verbände setzen sich aktuell ebenfalls dafür ein, dass bei den Koalitionsverhandlungen wesentliche Bereiche beachtet werden. Hierzu gehört beispielsweise die Berücksichtigung der Lebensphase Jugend, wie sie auch im 14. Kinder- und Jugendbericht beschrieben wurde. UNICEF fordert beispielsweise einen konkreten Maßnahmenplan, um benachteiligten Kindern zu helfen. Die Größe des Problems zeige eine Längsschnittanalyse für den UNICEF-Bericht zur Lage der Kinder in Deutschland 2013. Danach hätten in den Jahren zwischen 2000 und 2010 rund 8,6 Prozent der Kinder und Jugendlichen langjährige Armutserfahrungen gemacht. Rund 1,1 Millionen Heranwachsende verbringen demnach einen Großteil ihrer Kindheit und Jugend in relativer Armut. Diese Armutserfahrungen haben starke negative Auswirkungen auf Kinder, wenn sie mindestens ein Drittel der Kindheit andauern. Die negativen Folgen beziehen sich nicht nur auf die materielle Situation. Der UNICEF-Bericht beschreibt, dass, wer als Kind unterhalb der Armutsgrenze leben muss, als Erwachsener deutlich unzufriedener mit seinem Leben ist. Gelernte Hoffnungslosigkeit macht es schwer, Herausforderungen im weiteren Leben zu meistern. 2009 hat beispielsweise jede vierte alleinerziehende Mutter die Schule nicht beendet, beziehungsweise lediglich einen Hauptschulabschluss erreicht. Stigmatisierungen müssen allerdings hierbei vermieden werden und es wird gefordert, dass die Angebote am jeweils konkreten Fall der Bedarfe der Kinder ansetzen und nicht an einer Familienstruktur.

Im internationalen Vergleich der Industrienationen schneidet Deutschland laut der Studie beim Wohlbefinden von Kindern im oberen Drittel ab. Die materielle Situation der deutschen jungen Menschen sei mit Platz elf unter 29 Ländern vergleichsweise gut. Hierbei darf allerdings nicht übersehen werden, dass Durchschnittswerte von

gravierenden Problemen eines Teils der Kinder ablenken können. Die Forderungen beziehen sich darauf, dass die Politik gegen Kinderarmut vorgehen muss, dass Bildung in Deutschland frühzeitig und gezielt Förderung für benachteiligte Kinder umfassen muss, dass alle Kinder ein Recht auf umfassenden Schutz vor Gewalt haben, dass die UN-Konvention vollständig umgesetzt wird und dass es vor allen Dingen Aufgabe der Kommunen ist, Kinderrechte umzusetzen und die Bundesregierung hierbei Unterstützungshilfe leisten muss. (»Reiche, kluge, glückliche Kinder« – der UNICEF-Bericht zur Lage der Kinder in Deutschland).

Diese Ausgangssituation und der 14. Kinder- und Jugendbericht passen oftmals nicht zur Diskussion um die Weiterentwicklung und Steuerung der Hilfen zur Erziehung. Die Fokussierung auf reine Pflichtaufgaben übersieht oftmals, dass gerade Heranwachsende und junge Volljährige keine ausreichenden Hilfen erhalten. Dieses bezieht sich beispielhaft auf den Übergang von Schule und Beruf. Die Hilfe endet eben nicht mit dem 18. Lebensjahr, sondern sie geht darüber hinaus und es kommt darauf an, dass sich die jungen Menschen nicht im Zuständigkeitsbereich des SGB VIII, SGB II und SGB III verlieren.

Ein Beitrag in dieser Ausgabe der EREV-Fachzeitschrift »Evangelische Jugendhilfe« stellt daher durch den Vorsitzenden des EREV, Wilfried Knorr, dar, wie sich die Finanzierungssysteme auf Berufsfelder in der sozialen Arbeit auswirken. Skepsis über die Zukunftsfähigkeit des gegenwärtigen Finanzierungssystems ist beispielsweise hinsichtlich der Fachleistungsstunden angezeigt, wenn die Qualität hierbei eine untergeordnete Rolle spielt. Absehbar scheint es, dass die ambulanten Familienhilfen einen ähnlichen Weg wie die Altenpflege gehen werden. Wünschenswertes gerät manchmal aus dem Blick und die Funktionsqualität bestimmt die Beziehungsarbeit zwischen den Klienten und den Mitarbeitenden. Fachleistungsstunden scheinen nur vordergründig vergleichbar, denn die Inhalte sind höchst unterschiedlich. Im Kern geht es nach wie vor in der Jugendhilfe – ob beim öffentlichen freien Träger oder in der Sozialpolitik – um das Gleiche: Nicht nur seit der Einführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes geht es um die angemessene Hilfe zum richtigen Zeitpunkt. Dokumentationen, Nachweise und Wirkungsorientierung müssen sich dem unterordnen, wenn die Kinder- und Jugendhilfe sich als Zukunftsinvestition in die Gesellschaft begreift. ❑

Ihre
Annette Bremeyer
und Björn Hagen

Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe – Befragungsstudie zu gelingender Teamarbeit, beruflichen Herausforderungen und Handlungsstrategien

*Hans-Jürgen **Balz**, Bochum*

Arbeitsgruppen und Teams werden in zahlreichen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe von Teamleitungen geführt. Bei den in der Sozialen Arbeit Tätigen bestehen jedoch Vorbehalte gegenüber Hierarchie und Führung (Merchel 2004). In diesem Spannungsfeld liegt die Gestaltungsaufgabe der Teamleiterinnen.[1] Der vorliegende Beitrag liefert Ergebnisse einer Befragungsstudie zur Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe. In leitfadengestützten Experteninterviews (N = 24) wird nach dem Handlungswissen zu gelingender Teamarbeit, den sich für die Teamleiterinnen stellenden besonderen Herausforderungen und ihren Handlungs- beziehungsweise Bewältigungsstrategien gefragt. Abschließend gilt es, praktische Konsequenzen für die Gestaltung der Teamleiterinnenrolle zu diskutieren.

1. Einleitung

Unternehmen sind immer stärker darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiterinnen sich vorausschauend und eigenverantwortlich für die Erledigung der Fachaufgaben in enger Kooperation mit anderen Mitarbeiterinnen, Abteilungen und Institutionen engagieren (Schultz-Hardt/Brodbeck 2007; Winkler/Brodbeck 2011). Dies gilt auch für Organisationen im sozialen Bereich. Die Frage, wie eine gelingende Zusammenarbeit durch die Führungsverantwortlichen gefördert werden kann, stellt sich auf der Ebene einzelner Mitarbeiterinnen, der Arbeitsgruppe und der Leitungsperson (Balz/Spieß 2009).

Der Stellenwert von Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe leitet sich aus fachlichen Erfordernissen und formalen Vorgaben ab. So fordert beispielsweise das SGB VIII ein Zusammenwirken der Fachkräfte bei der Beurteilung des Gefährdungsrisikos (§ 8a), in der Erziehungsberatung (§ 28) und im Hilfeplanverfahren (§ 36, Abs. 2). Auch das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern (§ 5) und die Vorgabe, dass »... geeignete Verfahren zur Beteiligung sowie der Möglichkeit der Beschwerde ...« (§ 45, Abs. 2) zu ermöglichen sind als Aufforderungen zur Kooperation und Teamarbeit zu verstehen (Balz & Herwig-Lempp 2012, S. 238).

Besondere Herausforderungen für die Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe ergeben sich aus der Zusammenarbeit mit zahlreichen Auftraggebern, die unterschiedliche Interessen in den Hilfeprozess einbringen (komplexe Auftragslage). Durch die Entwicklung der Kinder- und Jugendhilfe hin zu ambulanten, familienorientierten und aufsuchenden Unterstützungsangeboten entsteht eine Vielzahl von Dienstleistungen, die eine höhere Eigenständigkeit und Flexibilität von Mitarbeiterinnen vor Ort fordern (Diversifizierung des Dienstleistungsangebots). Die den Mitarbeiterinnen in der Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung stehenden Ressourcen werden knapper bei gleichzeitig erhöhtem Innovationsdruck (Ressourcenknappheit). Besondere Anforderungen ergeben sich auch für die Abstimmung der Einzelbeiträge aufgrund zahlreicher Professionen (Schnittstellenproblem) (siehe dazu auch Pluto/Gragert/van Santen & Seckinger 2007).

Sucht man nach den Merkmalen von Teamarbeit, die einen größtmöglichen Konsens zwischen

1 Zur besseren Lesbarkeit wird die weibliche Form gewählt, da in der Kinder- und Jugendhilfe deutlich mehr Frauen arbeiten. Es sind jedoch immer beide Geschlechter, Frauen und Männer gemeint.

verschiedenen Autoren bilden, so findet sich bei Gellert und Nowak die Beschreibung von Teamarbeit als »... die kooperative, zielorientierte Arbeit von zwei bis acht Fachleuten, die gemeinsam an einer definierten komplexen Aufgabe, in einem Projekt oder an einem Problem arbeiten, bei Integration unterschiedlichen Fachwissens und nach bestimmten, gemeinsam festgelegten Regeln.« (Gellert/Nowak 2004, S. 23)

Herwig-Lempp definiert Team wie folgt: »Ein Team ist eine Arbeitsgruppe,

- die unter Nutzung der unterschiedlichen Ressourcen ihrer Mitglieder,
- an einem oder mehreren gemeinsamen Ziel(en) arbeitet,
- dies in Form einer geregelten, strukturierten und organisierten Form tut und
- über diese Struktur und Organisation (hin und wieder) reflektiert.« (Herwig-Lempp 2012, S. 23)

Von der Führung geht ein wesentlicher Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, des -klimas und der Arbeitsergebnisse aus (Merchel 2004; Schultz-Hardt/Brodbeck 2007). Dennoch besteht in der Sozialen Arbeit gegenüber Führung eine tief verwurzelte Abneigung. Merchel (2004, S. 10f) sieht dies insbesondere im Ideal der »professionellen Autonomie« der Sozialarbeiterin begründet, die in einem Spannungsverhältnis mit einer »externen« Steuerung beziehungsweise Einflussnahme auf die Tätigkeitsausführung durch eine Leitungsperson steht. Auch existiert gegenüber Organisation und Hierarchie eine Skepsis hinsichtlich deren Nützlichkeit für die Erbringung von personenbezogenen Hilfeleistungen.

Deutlich positiver besetzt ist demgegenüber der Teambegriff. Der gleichberechtigt zusammenarbeitenden Gruppe der Mitarbeiterinnen wird ein hohes koordinatorisches Potential, eine emotional bindende und die Einzelne anspornende Wirkung zugeschrieben. Damit bietet Teamarbeit den qualifizierten Fachkräften einen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum und stärkt das professionelle Selbstverständnis.

In der Funktion der Teamleitung finden sich die sehr unterschiedlich bewerteten Begriffe – Team und Leitung/Führung – vereint.

- Wie sehen Teamleiter auf der Basis ihres Handlungswissens Teamarbeit?
- Was ist für sie von besonderer Bedeutung dafür, dass Teamarbeit erfolgreich umgesetzt wird?

Neben der Zielvorstellung von Teamarbeit wird nach den besonderen Belastungen und Herausforderungen, mit denen sich die Teamleiterinnen konfrontiert sehen, gefragt. Das Belastungs-Bewältigungs-Paradigma der Stressforschung (Lazarus 2005) dient hier als konzeptuelle Grundlage. Insofern gilt es auch, die Handlungsstrategien und Ressourcen zur Bewältigung dieser Anforderungen zu analysieren.

Im Folgenden werden Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt »Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe« an der Evangelischen Fachhochschule RWL Bochum vorgestellt. Es handelt sich dabei um eine explorative Studie leitfadengestützter Experteninterviews (siehe dazu Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010) mit 24 Teamleiterinnen aus fünf Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. Zur Konkretisierung der Themenstellung wird im Folgenden der Leitungsbegriff beschrieben, um dann auf die Fragestellung und das methodische Vorgehen der Studie einzugehen. Anschließend werden Ergebnisse vorgestellt und abschließend diskutiert.

2. Teamleitung – begriffliche Grundlagen

In der Kinder- und Jugendhilfe ist heute die Position der Teamleiterin fest installiert[1], auch wenn frühe Beiträge zur Teamarbeit die Selbstorganisation der Teammitglieder (im Sinne von *Basisdemokratie*) betonen und damit implizit Leitungsfunktionen in der Hand einer Person kritisch sehen (Scherpner & Kowollik 1976).

Leitungkräfte werden im SGB VIII § 70, 72 mit ihrer Funktion und Qualifikation thematisiert. Ihre Aufgabe ist in § 70 recht allgemein als das Führen der Verwaltung laufender Geschäfte beschrieben. Paragraph 72 Absatz 2 spricht die Frage der Qualifikation an. In der Regel sollen dies Fachkräfte sein. Als Fachkraft werden in § 72 Absatz 1 Satz 1 Personen bezeichnet, »[...], die sich für die jeweilige Aufgabe nach ihrer Persönlichkeit eignen und eine dieser Aufgabe entsprechende Ausbildung erhalten haben (Fachkräfte) oder auf Grund besonderer Erfahrungen in der sozialen Arbeit in der Lage sind, die Aufgabe zu erfüllen.« (SGB VIII §72 Abs.1 Satz 1).

Definition von Führung
Spieß und Rosenstiel definieren Führung wie folgt:
»Kernelemente von Führung sind Gruppenphänomene, die die Interaktion zwischen mehreren Personen einschließt, und intentionale soziale Einflussnahme, um durch Kommunikationsprozesse Ziele zu erreichen.« (Spieß/Rosenstiel 2010, S. 119).

Im Weiteren beziehen sich die Autoren auf Manktelow, Brodbeck und Anand (2005) und führen aus: »Die Führungskraft entwickelt eine Vision für die Gruppe und es gelingt ihr, dass sich die Mitarbeiter dieser Vision verpflichtet fühlen. Sie kann die Mitarbeiter motivieren und spielt für diese eher die Rolle eines Coaches oder Lehrers.« (Spieß & Rosenstiel 2010, S. 120). Sie sehen die Führungsaufgabe als Mittlerfunktion im Spannungsfeld zwischen den Zielen des Einzelnen und den Zielen der Organisation.

Lotmar und Tondeur (2004, S. 31ff) beschreiben Führung als aus sechs Teilfunktionen zusammengesetzt:

- der Arbeit an Beziehungen (Kommunikation),
- der Gestaltung von Strukturen (Organisation),
- der Dienstleistungsentwicklung und -erbringung, dem Produkt (Angebot),
- dem Umgang mit Ressourcen (Wirtschaftlichkeit),
- den Werten, dem Leitbild (Ziele) und
- den Menschen (mit ihren Fähigkeiten).

Dadurch schafft die Führungskraft die Vernetzung mit dem Markt, dem Staat, der (innerbetrieblichen) Umwelt und der Gesellschaft.

Als Funktionen von Leitung in sozialen Organisationen hebt Merchel (2004) die folgenden hervor:

- »Der Leitung kommen *organisationsbezogene-Steuerungsfunktionen* zu. Leitung hat in diesem Kontext die Funktion und die Verantwortung zum einen für die »[...] zielgerechte Ausrichtung der Einzelhandlungen« innerhalb der Organisation ... und zum anderen für den inneren Zusammenhalt der Organisation [...]«
- Steuerungsaufgaben von Leitung »[...] richten sich auch auf die *Beobachtung und Gestaltung der Bezüge der Organisation zu ihrer Umwelt*.«
- »Leitung hat [...] die *Funktion, Reflexion in Gang zu setzen und zu gewährleisten*.« (Merchel, 2004, S. 31, Hervorhebung des Autors)

Jung (2007, S. 10) hebt als Resümee der Führungsforschung hervor, dass Leiten und Führen in engem Zusammenhang mit den Merkmalen und dem beruflichen Handeln der Führung sowie den Organisationsstrukturen und den spezifischen gesellschaftlichen Bedingungen stehen. Insofern handelt es sich dabei immer um eine Gestaltungsaufgabe in der Praxis. Dies unterstreicht die Bedeutung und Verantwortlichkeit der Teamleiterinnen.

3. Befragungsstudie

3.1 Fragestellung und Methode

Die Studie zielt auf die Analyse des Handlungswissens beziehungsweise der impliziten Theorien der Teamleiterinnen[2] ab. Zum Erfolg von Führung und zur konstruktiven Gestaltung von Teamarbeit tragen Prozessvariablen des kommunikativen Handelns, der Verantwortungsdelegation und des Entscheidungsverhaltens bei (Schultz-Hardt/

Brodbeck 2007; Merchel 2004; Balz/Spieß 2009). Die in diesem Kontext vorzustellenden Teilergebnisse fokussierten drei Bereiche:

a) Das Handlungswissen über gelingende Teamarbeit,
b) die von den Teamleiterinnen wahrgenommenen besonderen beruflichen Herausforderungen in der Teamleiterfunktion und
c) die Handlungsstrategien und Ressourcen zur Bewältigung der besonderen beruflichen Belastungen[3].

Die Teamleiterinnen wurden in ihrer Expertenrolle angesprochen. Der Expertenstatus ergibt sich aus ihrer spezifischen beruflichen Stellung und aus dem in der Berufsposition erworbenen Spezialwissen (Gläser/Laudel 2009).

Für die benannten Forschungsfragen empfiehlt sich die Methode des (leitfadengestützten) qualitativen Interviews. Ein durch offene und explorative Fragen charakterisierter methodischer Zugang ist zweckmäßig bei der Analyse des Handlungswissens und der subjektiven Theorien der Teamverantwortlichen über ihr Leitungshandeln (siehe dazu Bogner/Menz 2009; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010).

In einem Pretest fand die Prüfung des Interviewleitfadens auf sprachliche Verständlichkeit und Durchführungsdauer statt.

3.2 Stichprobe

Sechs nordrhein-westfälische Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe wurden zu einer Teilnahme an der Studie angefragt. Diese Beschränkung war aus forschungsökonomischen Gründen notwendig, sodass es sich (lediglich) um eine explorative (nichtrepräsentative) Studie handelt. Die Einrichtungsleitungen von fünf angefragten Institutionen erklärten sich grundsätzlich zur Teilnahme bereit und gaben die Information an ihre Teamleiterinnen weiter[4]. Die interessierten Teamleiterinnen nahmen dann eigeninitiativ Kontakt zum Forschungsprojekt auf. Sie wurden über die Befragungsziele, die Anonymität der Befragung und das Angebot der Rückmeldung der Befragungsergebnisse informiert. Es erklärten sich insgesamt 24 Teamleiterinnen zur Teilnahme an der Studie bereit. Die fünf Einrichtungen haben insgesamt 76 Teamleiterinnen, sodass die Rücklaufquote bei 32 Prozent lag.

Zur Beschreibung der Stichprobe wurden erhoben: der Arbeitsbereich des Teams, die Zahl der Mitarbeiterinnen, die Qualifikation der Teamleiterin, die Länge der Berufserfahrung der Teamleiterin, die Länge der Teamleitererfahrung (insgesamt und spezifisch in diesem Team). In Tabelle 1 finden sich Angaben zu den Arbeitsfeldern der Teamleiterinnen. An der Befragung nahmen 14 Teamleiterinnen aus stationären Einrichtungen (59 Prozent) und zehn aus dem ambulanten beziehungsweise teilstationären Bereich teil.

Arbeitsbereich	Anzahl	Prozent
Intensiv-pädagogische Wohngruppe	7	29 %
Kinderwohngruppe	3	13 %
Jugendwohngruppe/Außenwohngruppe	4	17 %
Betreutes Wohnen	2	8 %
Ambulantes Jugendhilfezentrum	2	8 %
Jugendschutzstelle	1	4 %
Therapeutischer Fachdienst	1	4 %
Intensiv-pädagogische Familienhilfe	1	4 %
Pflegekinderdienst	1	4 %
Jugendamt	1	4 %
Schulsozialarbeit	1	4 %
Gesamt	24	100 %

Arbeitsbereich der Teamleiterin

Angaben zu der Teamgröße finden sich in Tabelle 2. Vier Teams haben eine Größe von zehn und mehr Mitarbeiterinnen, vier Teams bestehen aus zwei beziehungsweise drei Mitarbeiterinnen. Die durchschnittliche Teamgröße ist 7,08 und der Medianwert beträgt 5,5 Mitarbeiterinnen.

Teamgröße	2	3	5	6	7	8	10	11	18	24	7,08
Anzahl	2	2	5	6	4	1	1	1	1	1	Durchschnitt

Größe des Arbeitsteams (Mitarbeiterzahl)

Der Berufsabschluss der Teamleiterinnen – unberücksichtigt sind weitere Zusatzqualifikationen – ist Tabelle 3 zu entnehmen. Zu je einem Drittel setzt sich die Stichprobe aus Erzieherinnen, Sozialarbeiterinnen/-pädagoginnen und weiteren pädagogischen Berufen zusammen.

Berufsabschluss	Anzahl	Prozentzahl
Erzieherin	8	33 %
Sozialarbeiterin/-pädagogin	8	33 %
Diplom-Pädagogin	5	22 %
Heilpädagogin	2	8 %
Bachelor-Pädagogin	1	4 %

Berufsabschluss der Teamleiterin

In Abbildung 1 finden sich die Angaben zur Länge der bisherigen Berufstätigkeit. Der Gruppendurchschnitt beträgt 20,3 Jahre bei einem Median von 21 Jahren. Eine Berufserfahrung von zehn und weniger Jahren haben drei Teamleiterinnen. 20 Jahre und mehr Berufsjahre weisen 13 Befragungsteilnehmerinnen auf.

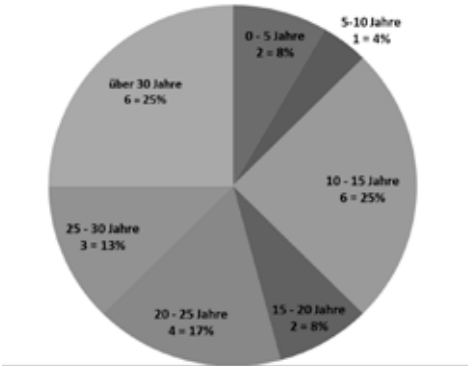


Abbildung 1

Die Länge der Leitungserfahrung (insgesamt) gibt Abbildung 2 wieder, und die Dauer der Teamleiterverantwortung im jetzigen Team findet sich in Abbildung 3. Bei der Gesamtleitungserfahrung geben sechs Befragte (25 Prozent) vier und weniger Jahre an. Der Durchschnittswert beträgt 9,3 Jahre und der Median acht Jahre.

Demgegenüber sind in ihrem jetzigen Team acht Personen (34 Prozent) erst fünf und weniger Monate mit der Teamleitungsaufgabe betraut. Zwölf Personen haben vier und mehr Jahre Teamleitungsverantwortung in diesem Team. Der Durchschnittswert beträgt 6,3 und der Medianwert 4,75 Jahre.

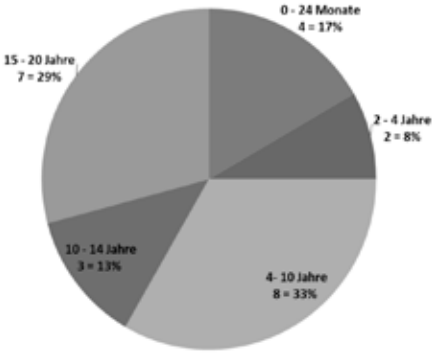


Abbildung 2

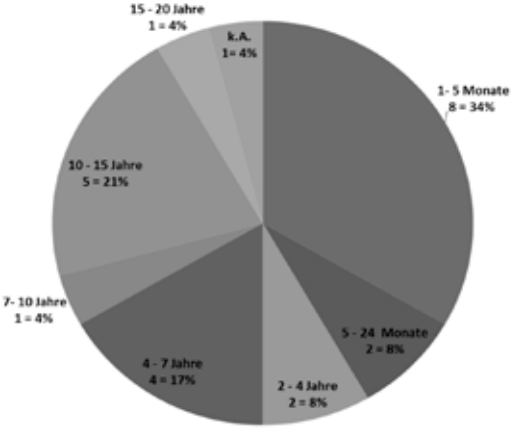


Abbildung 3

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Stichprobe aus fachlich qualifizierten Mitarbeiterinnen mit überwiegend langer Berufserfahrung besteht. Die Dauer der Teamleitererfahrung

variiert jedoch sehr stark. Insbesondere die Tatsache, dass 33 Prozent der Befragten neu in der Teamleiterverantwortung in ihrem jetzigen Team sind, wird bei der Ergebnisinterpretation zu berücksichtigen sein.

3.3 Durchführung und Auswertung der Befragung

Die Interviews fanden von Juni bis September 2012 statt. Sie dauerten zwischen 40 und 80 Minuten, wurden zumeist in Besprechungsräumen der jeweiligen Einrichtungen durchgeführt und auf Tonband aufgezeichnet.

Bei der Transkription der Interviews fanden die von Dresing und Pehl (2010) formulierten Regeln beziehungsweise Formate für die Interviewtranskription Anwendung[5]. Personennamen, Abteilungs- und Institutionsnamen, Zeit- und Ortsangaben wurden anonymisiert.

Zur Auswertung der Interviews fand ein mehrstufiges Verfahren der inhaltsanalytischen Auswertung Anwendung (Lamnek 2010; vgl. auch Przyborski/Wohlrab-Sahr 2010). Im ersten Schritt werden dabei alle Textstellen markiert, die Antworten auf die entsprechende Frage des Leitfadens geben. Der zweite Schritt besteht darin, aus den relevanten Textpassagen ein Kategorienschema zu entwickeln – bestehend aus übergeordneten abstrakteren Begriffen. In diesem Prozess werden Kategorien auf Grundlage der Textpassagen formuliert, weitere dazu passende Interviewstellen den Kategorien zugeordnet und – falls erforderlich – das Kategoriensystem erweitert und ausdifferenziert. Bei der Überführung der Aussagen in ein Kategoriensystem gilt es, die objektiven wie die subjektiven Bedeutungsdimensionen zu erfassen. Ein drittes erneutes Durchlesen dient dann dem Erfassen weiterer Details (z. B. der emotionalen Verarbeitung und Bewältigen von Arbeitsanforderungen).

3.4 Ergebnisse

Die folgende Ergebnisdarstellung gliedert sich in drei Bereiche: das Handlungswissen zu gelingender Teamarbeit, die in der beruflichen Praxis erlebten besonderen Herausforderungen und die Handlungsstrategien zu ihrer Bewältigung[6]. Zu den gebildeten Kategorien beziehungsweise Inhaltsclustern[7] werden illustrierend einige Interviewausschnitte angeführt.

3.4.1 Beiträge zu gelingender Teamarbeit

Die Teamleiterinnen beschreiben folgende Inhaltscluster im Kontext ihres Handlungswissens zu gelingender Teamarbeit (Ausgangsfrage: »Was gehört für Sie zu gelingender Teamarbeit?«[8]):

- Leitung als Prozessgestalter,
- austauschoffene Teambeziehungen,
- Werte, Grundsätze, Haltung in der Teamarbeit,
- Arbeitsergebnisse (als Kriterium zur Beurteilung von Teamerfolg).

a) Leitung als Prozessgestalter

Bei der Beschreibung der Teamleitung als Prozessgestalter finden sich Aussagen zu folgenden Teilprozessen:

- zu der Aufgabenverteilung (beispielsweise Dienstplangestaltung, Optimierung der Verantwortlichkeiten entsprechend der Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen, Delegation von Aufgaben/Verantwortlichkeiten),
- zur Entscheidungsfindung/-moderation (beispielsweise bei Personalentscheidungen, in pädagogischen Fachfragen, in der Kassenführung, die Entscheidungsregeln verhandeln beziehungsweise im Team festlegen),
- zum Beobachten, Begleiten und Überwachen der Arbeitsausführung (beispielsweise Beobachten der Belastung der Mitarbeiterinnen, Erstellung von Dokumentationen und Fallberichten, Überwachen von Terminen, Initiieren und Umsetzen von neuen fachlichen Konzepten),
- zur Unterstützung und Anleitung von Mitarbeiterinnen (beispielsweise Hilfestellungen geben, Modellfunktion in der gemeinsamen Aufgabenausführung, in Krisensituationen entlasten) und
- zur Außenvertretung (beispielsweise Verhand-

lungen mit dem Jugendamt, sich »schützend« vor die Kollegen stellen, Vertretung der Teaminteressen gegenüber der Bereichs- beziehungsweise Einrichtungsleitung).

Es folgen Interviewausschnitte, die für das Cluster *Leitung als Prozessgestalter* beispielhaft sind:

»Leitung sehe ich da eher so als ... als den dienenden Aspekt, also letztendlich /eh/ achtet der Leiter auf die Struktur und gibt dem Menschen, die mit ihm arbeiten, Verantwortung im Rahmen ihrer Kompetenzen und entsprechend so definiere ich mich auch.« (Interv. Nr. 28/90)[9]

»Also, dass man auch gucken kann: Wo sind meine Stärken, meine Schwächen? Und dass man sich wirklich ergänzt.« (Interv. Nr. 13/46)

»Fehler darf jeder machen, dafür bin ich ja auch Gruppenleiter, um mich auch mal davor zu stellen und zu sagen: Ist jetzt passiert.« (Interv. Nr. 15/59)

»[...] dass ich wirklich die Einzelnen im Blick habe, wie es denen gerade geht. Was die können, was die nicht können. /eh/ Wo sie Unterstützung brauchen.« (Interv. Nr. 16/121)

»Kontrolle ist definitiv auch da. Geht auch nicht anders. Auf der anderen Seite kontrollieren natürlich auch die Mitarbeiter mich, weil ich ja den gleichen Job mache, ich mache die gleiche Nachtbereitschaft und deshalb kontrollieren wir uns eigentlich untereinander.« (Interv. Nr. 15/87)

»Wenn man die Leute mit ins Boot holt mit ihren ... mit ihren Fähigkeiten und Stärken, dann kommen die Leute gerne arbeiten, identifizieren sich mit ihrer Arbeit, mit ihrer Einrichtung und /eh/ Arbeit kann gut gelingen, Teamarbeit.« (Interv. Nr. 17/30)

Betrachtet man die Anzahl der Einzelnennungen, so findet sich eine ausgeprägte Häufung bei der Unterstützung und Anleitung der Mitarbeiterinnen. Die Teamleiterinnen sehen ihre Aufgabe häufig darin, Initiative für die Weiterentwicklung der Teamarbeit und die Stärkung der Ziel- und Aufgabenorientierung zu übernehmen, Vorbild beziehungsweise Modell für (junge) Kollegen zu sein, ihre Mitarbeiterinnen zu motivieren und durch Eigenengagement im Team Präsenz zu zeigen. Dieser Aspekt verbindet sich mit der ebenfalls recht häufig genannten Verantwortung dafür, Aufgaben passgenau – entsprechend der Stärken und Schwächen der Kolleginnen und der Erfordernisse – zu delegieren und die pädagogischen und Teamprozesse »im Blick zu haben«.

b) austauschoffene und unterstützende Teambeziehungen

Als Teilprozesse lassen sich diesem Cluster zuordnen:

- die regelmäßige Kommunikation in Form von konstruktivem und offenem Austausch, verbunden mit kritischem Dialog über Probleme in der Teamarbeit,
- die wechselseitige Unterstützung, die Fürsorge für die anderen Teammitglieder und die Vermeidung beziehungsweise der Ausgleich von beruflichen Überlastungssituationen,
- die Stärkung der Verlässlichkeit in der Verantwortungsübernahme durch die Teammitglieder.

Beispielhafte Interviewausschnitte für *austauschoffene und unterstützende Teambeziehungen*:

»[...] wenn das Team ... miteinander kooperiert und nicht jeder nur seine eigenen Interessen sieht, sondern dass sie aufeinander hören, sich gegenseitig beraten. [...] alle an einem Strang ziehen [...]« (Interv. Nr. 1/158)

»[...] die gute Kommunikation, die regelmäßig stattfinden muss, /hm/ das Gefühl der Identifikation mit der Gruppe, ein gutes Miteinander ... also ein ... ein wohlwollendes Miteinander.« (Interv. Nr. 14/29)

» [...] Also ich persönlich denke, dass die Arbeit dann gut läuft, wenn es den Mitarbeitern gut geht, wenn die sich gestützt fühlen, wenn die [...] offen mit ihren guten Seiten und den guten Sachen und auch eben mit den Schwierigkeiten im Team agieren können. Wenn man da nichts verheimlichen muss.« (Interv. Nr. 16/110)

»Sich gegenseitig auch mal zu unterstützen, aber eben auch zu gucken, dass ... ja man sich nicht zu viel zumutet [...]« (Interv. Nr. 18/42)

»Dann ist natürlich Flexibilität gefragt. Also das ist ein ganz wichtiger Punkt, dass [...] wenn mal irgendjemand einen Krankenschein hat oder irgendwie ausfällt, wie auch immer. Oder eine Doppelbelastung hat, irgendwo anders einspringen muss, dass man guckt ob man ... ob dieses Team auch zusammenrücken kann.« (Interv. Nr. 20/236)

In diesem Antwortbereich fanden sich ausgeprägte Häufungen bei den Aspekten Kommunikation, wechselseitige Unterstützung, Fürsorge und Verantwortungsübernahme. Insgesamt finden sich zu diesem Cluster vergleichbar viele Nennungen wie beim ersten Cluster *Leitung als Prozessgestalter*.

c) Werte, Arbeitsgrundsätze und professionelle Haltung

Als Teilaspekte lassen sich diesem Cluster zuordnen:

- Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit,
- die Mitbestimmung und demokratische Entscheidungsregeln im Team und mit den Klienten,
- das Herstellen einer lern- und fehlerfreundlichen Arbeitsatmosphäre,
- als förderlich wird die Passung der Grundhaltung beziehungsweise der Werteorientierung im Team thematisiert,
- für Respekt, Vertrauen und Wertschätzung als Aspekte der Grundhaltung finden sich jeweils einzelne Nennungen.

Interviewausschnitte, die hierfür beispielhaft sind:

»Vor allen Dingen Ehrlichkeit und Offenheit, dass man die Dinge benennt, die einen stören und sofort auf den Tisch bringt und nicht abwartet, bis da ein riesen Ballast draus geworden ist, der dann kaum noch zu klären ist.« (Interv. Nr. 9/29)

»Also wir sind ... wir arbeiten sehr partizipatorisch mit unseren Jugendlichen und das, finde ich, ist schon eine Haltung, die dann von allen Teammitgliedern auch gewollt sein muss, um bei uns arbeiten zu können [...]« (Interv. Nr. 14/36)

»Und ... also, ich habe so eine Haltung mittlerweile entwickelt: Ich unterstelle dem anderen erst mal gegenüber immer etwas Positives [...]« (Interv. Nr. 5/45)

»Was ich festgestellt habe bei der Auswahl von ... von Mitarbeitern ist es oftmals /eh/ gar nicht mal so, dass die besten Noten, die meisten beruflichen Erfahrungen eine wichtige Rolle spielen, sondern eigentlich ob der Mensch in das bestehende, schon vorhandene Team passt.« (Interv. Nr. 20/174)

d) Ergebnis (als Kriterium des Teamerfolgs)

Diese Kategorie vereinigt am wenigsten Nennungen, soll hier dennoch angesprochen werden, da sie einen besonderen Fokus darstellt. In diesen Aussagen wird das Funktionieren der Teamzusammenarbeit thematisiert und der Wunsch geäußert, dass die Hilfen bei den Klienten zu den erwünschten Veränderungen führen (Outcome-Variable).

Interviewausschnitte, die hierfür beispielhaft sind:

»Dafür steht gemeinschaftlich, für die Kinder das Bestmögliche rauszuholen und das /ehm/ geplant und organisiert, also durch unsere Erziehungsplanung, die wir hier machen. /eh/ Ge-

meinschaftlich Dinge mit den Kindern festzulegen, an denen gearbeitet werden soll, und diese dann auch gemeinschaftlich zu verfolgen.« (Interv. Nr. 27/29)
»Ja wenn das Endprodukt gut ist, aber das ((lachen)) da haben wir meistens gar keinen Einfluss drauf.« (Interv. Nr. 13/27)

»Gelingende Teamarbeit ist für mich dass /ehm/ mit allen Stärken und Schwächen, die ich sozusagen vorhanden habe, das Beste heraushole.« (Interv. Nr. 26/173)
»Dass es funktioniert ((lachen)). Das ist mir wichtig, ja? Dass ... dass ich mich verlassen kann, dass die einzelnen Aufträge erledigt sind.« (Interv. Nr. 9/102)

3.4.2 Herausforderungen in der Aufgabenerledigung

Den Teamleiterinnen wurden folgende Fragen zur Beschreibung der von ihnen erlebten beziehungsweise erwarteten besonderen Herausforderungen gestellt:

- in der **Aufgabenerledigung**: »Was stellt an Sie (in der Teamleiterrolle) besondere Anforderungen?«;
- im Fragenbereich zu **Entscheidungen:** »Gab es für Sie schwierige Entscheidungen?« und
- im Fragenbereich zur **Verantwortung**: »Wo ist es schwierig, dass Teammitglieder Verantwortung übernehmen?«.

Es ließen sich folgende Cluster bilden:

- *Gestaltung von Veränderungen/Übergängen in der Prozessgestaltung.* Als häufigstes Thema werden hierunter Personalentscheidungen thematisiert wie beispielsweise zur Mitarbeitereinstellung, -beurteilung, -versetzung und dem Ausscheiden von Mitarbeiterinnen. Daneben werden das Integrieren neuer Mitarbeiterinnen in das Team und die Aufnahme beziehungsweise Abgabe von Kindern oder Jugendlichen angesprochen. Dies stellt einen Aufgabenbereich der Leitung als Prozessgestalter dar.
- Die Teamleitung als Prozessgestalter sieht sich des Weiteren mit *kontinuierlichen Anforderungen in der Prozessgestaltung* konfrontiert. Diese Anforderungen streuen je nach Arbeitsfeld, Teamgröße und –zusammensetzung sowie Gruppenkonstellation sehr stark. Als häufigste Anforderungen genannt wird das Finden passender pädagogischer Angebote für ein Kind beziehungsweise einen Jugendlichen (Einzelfallentscheidungen), das Informationsmanagement (Welche Informationen geben ich an wen weiter oder nicht?), der Umgang mit fachlichen Mitarbeiterdefiziten und das fachgerechte Arbeiten mit Dokumentationssystemen wie Berichten in Vorbereitung von Hilfeplangesprächen, Beobachtungsbögen und Tagesdokumentation.
  Diese Anforderungen empfinden die Teamleiterinnen insbesondere bei hohem Arbeitsaufkommen, großer Arbeitsdichte und unklarem Entscheidungsrahmen für sich und ihre Mitarbeiterinnen als belastend. In den stationären Kinder- und Jugendwohngruppen sprechen die Teamleiterinnen als besondere Herausforderung auch die (nicht zuverlässig stattfindende) Übernahme von praktischen Hausarbeiten durch die pädagogischen Fachkräfte an, zum Beispiel Wäschepflege oder Hausdienste.
- Ein weiteres Teil-Cluster im Kontext der Prozesssteuerung ist die *Arbeit im Kontext von Spannungsverhältnissen und Konflikten* (zwischen Organisationseinheiten beziehungsweise Institutionen). Dabei werden fachliche Meinungsunterschiede im Team (im Kontext pädagogischer Entscheidungen), Spannungen mit dem Jugendamt (unterschiedliche Ansichten über pädagogische Maßnahmen, negatives Image der Einrichtung u. a.) und Differenzen mit der Leitung (Teaminteressen vs. Leitungsinteressen) am häufigsten genannt.
- Ein eigenes thematisches Cluster lässt sich zu den *mitarbeiter- bzw. teamspezifischen Anforderungen* bilden. Es handelt sich hier um die kommunikative Ebene und psychoemotionale Aspekte in der Teamkooperation. Darun-

ter werden am häufigsten genannt: persönliche Mitarbeiterkonflikte (wenn es eher um die Beziehungs- als um die arbeitsbezogene Sachebene geht), die Verlässlichkeit in der Verantwortungsübernahme durch die Teammitglieder und die Motivation und Verantwortungsübernahme der Teammitglieder im Arbeitsprozess und bei Entscheidungen.

- Ein thematisch eigenständiges Cluster beschreibt die *Gestaltung der Teamleiterrolle*. Hier sprechen die Befragten die konkrete Rollenausgestaltung und das Hineinfinden in die Leitungsaufgabe an (genannt insbesondere von den mit der Teamleiterrolle erst kurzzeitig beauftragten Kolleginnen). Insbesondere die mit der Rolle verbundene Verantwortung und Entscheidungsbefugnis gilt es zu konkretisieren und auszufüllen. Eine Herausforderung besteht auch darin in der Teamleiterrolle sicher zu werden.

Interviewausschnitte, die hierfür beispielhaft sind:

»Für mich persönlich sind Personalentscheidungen schwierig, [...] den Richtigen zu finden [...] Schafft derjenige das oder nicht in der Familie. [...] Kann ich mich darauf verlassen, dass die und die und die Standards erfüllt werden [...]« (Interv. Nr. 16/520)

»[...] wenn es so zwei Lager im Team gibt [...] Und dass es da manchmal nicht unbedingt um diese fachliche Entscheidung geht, sondern um persönliche Belange.« (Interv. Nr. 9/324)

»[...] wenn man sehr schwierige Kinder auch selber an seine emotionalen Grenzen kommt und in dem Rahmen /ehm/ die Dinge anzusprechen.« (Interv. Nr. 26/278)

»Also ich finde es zum Beispiel sehr schwierig, wenn man mit Krankheitssituationen konfrontiert ist und der Umgang mit Krankheitssituationen in so einem knapp bemessenen Stellenschlüssel, wie wir das haben. [...] mit jemandem, den man vielleicht ja auch schätzt und lange zusammengearbeitet hat, aber dann so dieses: Es-geht-nicht-mehr-Gefühl.« (Interv. Nr. 14/247)

»Also es ist schwierig manchmal Entscheidungen (der Einrichtungsleitung, Anm. des Autoren) zu akzeptieren, die wir ... wo wir meinen, dass das für die Zukunft des Hauses nicht gut ist.« (Interv. Nr. 6/403)

3.4.3 Handlungsstrategien zur Bewältigung der Anforderungen

Die Teamleiterinnen wurden nach ihren beruflichen Handlungsstrategien und -ressourcen wie folgt gefragt: »Was hilft Ihnen bei der Erfüllung der Teamleiteraufgabe besonders?«, im Fragenbereich Entscheidungen: »Wie sind Sie (bei schwierigen Entscheidungen) vorgegangen?« und im Fragenbereich zu Verantwortung: »Was tun Sie, um die Verantwortung der Teammitglieder zu stärken?«. Auf Grundlage der gegebenen Antworten ließen sich folgende Cluster bilden:

- Auf der Ebene der Gestaltung der Arbeitsprozesse werden insbesondere die Sicherheit im Handlungsvollzug, die *Entscheidungssicherheit* und eine *klare Ziel- und Ergebnisorientierung* hervorgehoben. Auch wird ein aktives Kommunizieren und Aufarbeiten von Fehlern in der Arbeit betont. Hilfreich hierfür sind Mitarbeitergespräche, verbindliche Verhaltensregeln, konkrete Arbeitshilfen wie etwa Checklisten, das Erreichen einer personellen Kontinuität und ein konstruktives Arbeitsklima im Team.
- *Soziale und fachliche Unterstützung*. Insbesondere die Leitungsebene (Bereichs- und Einrichtungsleitung) werden von den Teamleiterinnen als wichtige Ressource angesprochen, daneben wird der konstruktive Austausch auf Teamleiterebene als große Unterstützung beschrieben. Den dritten Unterstützungskontext bildet das eigene Arbeitsteam. Der wichtigste Weg zur Umsetzung der Unterstützung ist der konstruktive Austausch, die wechselseitige Unterstützung, die Team(leiter)tage und die (externe) Supervision. Hier Transparenz und

Offenheit herzustellen und gemeinsam nach neuen beziehungsweise verbesserten Lösungen zu suchen, wird als hilfreich beschrieben. Dieses Teil-Cluster wird von einer großen Zahl der Befragten als zentral beschrieben.

- Als eigener Bereich lässt sich die *Gestaltung der eigenen Teamleiterrolle* identifizieren. Dies wird allerdings wesentlich seltener als beispielsweise die soziale Unterstützung benannt. Im Sinne einer Ressource zur (Selbst-) Unterstützung wirkt das Vertrauen auf die eigenen beruflichen Erfahrungen und das eigene Fachwissen, die Selbstreflexion über die eigene Rolle und die Integration verschiedener Perspektiven dabei, das Aushalten von Spannungen beziehungsweise Konflikten und die Festigkeit in der eigenen Position/Meinung, das Arrangieren mit der Nicht-Änderbarkeit von externen Entscheidungen, der Vertrauensvorschuss an die Teammitglieder und das Suchen der Nähe zum Team.

Interviewausschnitte, die hierfür beispielhaft sind:

»Wie unser Entscheidungsrahmen aussieht. [...] schon ein paar Strukturen, wo wir sagen können: Okay, das ist meine Entscheidungsgrenze, meine Kompetenzgrenze [...]« (Interv. Nr. 6/299)

»Und ich glaube ein wichtiger B a s i s p u n k t für mich ist, dass es wichtig ist, dass man Fehler machen darf und dass man die auch wirklich nach oben kommunizieren kann.« (Interv. Nr. 14/126)

»Immer noch nah am Team zu sein, um Dinge gut einschätzen zu können. /ehm/ Aber auch ein guter Austausch zur Gesamtleitung.« (Interv. Nr. 18/128)

»Besonders hilfreich ist mir die regelmäßige /ehm/ regelmäßiger Austausch mit Leitung. /ehm/ Wo wir ... und mit anderen Kollegen aus anderen Intensivgruppen, [...] Fragezeichen aus dem Weg zu räumen oder Fragezeichen, die man hat, zu besprechen oder zu sehen, dass andere Kollegen die gleichen Fragezeichen haben.« (Interv. Nr. 17/144)

»Es hilft mir dabei, dass ich hier allen unterstelle, dass sie ihr Bestes geben. Dass sie wirklich, wirklich sehr motiviert sind und mit Masse ... sehr auch gute Arbeit leisten. [...], dass ich da Vertrauen haben kann.« (Interv. Nr. 24/416)

»Wissen um Hierarchiestrukturen, Wissen um wie tickt die Einrichtung, Wissen über die Kinder - also über die Erkrankungen beziehungsweise Störungsbilder, Wissen über Leitung an sich: Was heißt das? Was heißt das in der Klarheit einer Rolle?« (Interv. Nr. 26/315)

3.5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Teamleiterinnen sehen ihre besondere Verantwortung in der konstruktiven Prozessgestaltung der Arbeitsabläufe und der Kooperation der Mitarbeiterinnen. Hierfür beschreiben sie die Personalressourcen, ihre Gewinnung, Pflege und ihren optimalen Einsatz als zentral. In der Kommunikation messen sie der Offenheit, Transparenz und der Möglichkeit zum kritischen Dialog über die Weiterentwicklung der pädagogischen Arbeit und über Fehler in der Aufgabenerledigung einen besonderen Stellenwert zu. Der offene und (auch) kritische Austausch ist Voraussetzung dafür, dass die Teamleiterinnen »alles im Blick haben« und differenziert die pädagogischen sowie die Teamprozesse begleiten, anleiten, strukturieren beziehungsweise steuern können.

Ihre eigene Rolle sehen die Teamleiterinnen häufig als die eines Vorbilds oder Modells. Sie wollen dadurch motivieren, Arbeitsstandards festigen beziehungsweise setzen und eine Rückversicherung für (junge) Kolleginnen sein. Punktuell sehen sie ihre Rolle auch als Entlastung bei hohem Arbeitsaufkommen oder bei besonders schwierigen pädagogischen Fachaufgaben.

Als Basis für die Teamarbeit beschreiben die Teamleiterinnen häufig die gemeinsam geteilten Werte, Arbeitsgrundsätze und Grundhaltungen.

Als besondere Herausforderung im Zusammenhang mit der Prozesssteuerung werden Personalfragen erlebt. Insbesondere bei knappem Stellenschlüssel gilt es den Kolleginnen mit ihren besonderen Stärken die jeweils dazu passenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übertragen. Schwierigkeiten beschreiben die Befragten speziell beim Umgang mit (fachlichen) Mitarbeiterdefiziten, Langzeiterkrankungen und Beurteilungen/Zeugnissen.

Die Arbeit an systematischen Spannungsfeldern in der eigenen Einrichtung und in der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen wird in den Interviews hervorgehoben. Beispiele hierfür sind ökonomische Sparzwänge versus pädagogische Arbeitsprinzipien; Einzelinteressen versus Organisationsinteressen; Beziehungs- versus Sachebene. Hier stellt die Teamleiterebene einen wichtigen Austausch über die Zielerreichung, Arbeitsstandards und Personalprobleme sicher. Teamleiterinnen müssen hier Gegensätze und Spannungen aushalten und diesbezügliche Standpunkte gegenüber dem Team vertreten bzw. vermitteln.

Einen Teil der Befragten beschäftigt die eigene Rollenklärung. Dies findet sich insbesondere bei den Kolleginnen, die zwar schon früher Leitungsaufgaben begleiteten, die in dem jetzigen Team jedoch noch in der Einarbeitungsphase sind. Für ihre Einarbeitung thematisieren diese Kolleginnen insbesondere ihre Rollenklärung/-findung. Eine durch die Einrichtungsleitung organisierte systematische Einweisung wird als Ressource nur von Einzelnen benannt.

Einen fachlichen und psychoemotionalen Entlastungseffekt erleben die Teamleiterinnen insbesondere dann, wenn ein offener Dialog mit der Bereichs- beziehungsweise Einrichtungsleitung – auch über Fehler und Versäumnisse – möglich ist. Hier geben einzelne Befragte an, dass ihnen die lange Organisationszugehörigkeit hilfreich ist, da sie mit den Strukturen, den Organisationsprinzipien und -zielen vertraut sind und kollegiale Netzwerke teilweise schon langjährig bestehen.

Der Stellenwert von Werten und professioneller Grundhaltung als Teil von gelingender Teamarbeit ist für den psychosozialen Bereich charakteristisch. Ob sich dies auch aus dem relativen Übergewicht von konfessionell ausgerichteten Einrichtungen ableitet, muss hier offen bleiben.

4. Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag beschreibt die Perspektive der Teamleiterinnen auf die aufgabenbezogenen und psychoemotionalen Prozesse der Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe. Die Teamleiterinnen sehen ihre Aufgabe darin, pädagogische Prozesse aus der Nähe zu beobachten, zu reflektieren, zu beurteilen, zu bewerten und zu gestalten. Teamleiterinnen haben in Ihrer Rolle drei Aufgabenschwerpunkte zu integrieren: Prozesssteuerung, Teamkommunikation und pädagogische Fachaufgaben. Weitere Aufgaben wie die Konzept- und Programmentwicklung werden in der Befragung nur vereinzelt genannt. Aufgrund der vielfältigen Anforderungen ist zu vermuten, dass hierfür zumeist wenig Aufmerksamkeit/Zeit bleibt. Die langjährigen fachlichen Erfahrungen der Teamleiterinnen wären hierfür jedoch eine wichtige Ressource.

Für ihre Aufgaben benötigen die Teamleiterinnen eine offene Kommunikation im Team. Der Teamzusammenhalt wird durch die Klarheit der Rollen, der Entscheidungsregeln, der Verantwortlichkeiten in der Aufgabenausführung und durch einen konstruktiv-wertschätzenden und auch selbstkritisch-reflektierten Austausch vertieft.

Eine besondere Herausforderung sind zwischenmenschliche Konflikte, starke Personalfluktuation und eine fehlende Passung zwischen pädagogischem Bedarf und Angeboten in den Einrichtungen. Hier Flexibilität im pädagogischen Prozess und gleichzeitig Klarheit und Festigkeit in den Rahmenbedingungen zu gewährleisten, ist eine spezifische Anforderung an die Teamleiterrolle.

Insgesamt besteht in diesem Bereich eine geteilte Verantwortung zwischen Teamleiterin und Teammitgliedern. Der von den Befragten häufig genannte konsensorientierte Arbeits- und Entscheidungsstil in ihren Teams braucht jedoch die Ergänzung durch eine klare Leitungspräsenz.

Die soziale Unterstützung durch die Teamleiterebene wird als wichtige Ressource bei der Problemlösung und der Erarbeitung von Standards und Regeln (über das eigene Team hinaus) beschrieben. Die für die Teamleiterinnen charakteristische Belastung durch ihre Mittler-Funktion (»Sandwich-Position«) lässt sich durch die Unterstützung, den Austausch und die Beratung mit anderen Teamleiterinnen sowie die Bereichs- beziehungsweise Einrichtungsleitung reduzieren. Zur Förderung eines offenen fachlichen Austauschs wäre eine personelle Trennung von Fachberatung für die Teamleiterinnen und Dienstaufsicht durch die Einrichtungsleitung zu erwägen.

Im Einarbeitungsprozess gilt der eigenen Rollenklärung erhebliche Aufmerksamkeit. Hier sind systematisch geplante Einarbeitungsprozesse wie beispielsweise durch ein Mentoren-Programm, Qualifikationsmodule und eine Fachberatung von nachhaltiger Bedeutung. Der Unterstützung durch andere Teamleiterinnen auf der Peer-Ebene kommt dabei besondere Relevanz zu.

Eine gelingende Teamleitung verbindet Leitungsfunktion mit Teamnähe, braucht dafür Rollenklarheit, eine hohe kommunikative Kompetenz, fachliche Präsenz und gleichzeitig ausreichende Selbstfürsorge. Dies kann nur mit einer vertrauensvollen Unterstützung der Bereichs- beziehungsweise Einrichtungsleitung gelingen.

Literatur

Balz, H.-J. (2014): Teamleitung in der Kinder- und Jugendhilfe – Selbstverständnis, Anforderungen und Bewältigungsstrategien. (Publikation in Vorbereitung).

Balz, H.-J. & Herwig-Lempp, J. (2012): Gestaltungsfragen gelingender Teamarbeit in der Kinder- und Jugendhilfe, in: Evangelische Jugendhilfe, 4/2012, S. 237-249.

Balz, H.-J. & Spieß, E. (2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Stuttgart: Kohlhammer.

Bogner, A., & Menz, W. (2009): Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung – Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In A. Bogner / B. Littig & W. Menz: Experteninterviews- Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (S. 7-31). Wiesbaden: VS Verlag.

Bortz, J., & Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Berlin: Springer.

Dresing, Th. & Pehl, Th. (2010): Transkription. In: Mey, Günter & Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag.

Gellert, M. & Nowak, C. (2004): Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung – Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams (3. erweiterte und überarb. Aufl.). Meenzen: Limmer.

Gläser, J. & Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Herwig-Lempp, J. (2012): Ressourcenorientierte Teamarbeit – Systemische Praxis der kollegialen Beratung (3. durchgesehene Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Jung, H. (2007): Führen und Leiten in der öffentlichen Jugendhilfe. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung (5. vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Lazarus, R. (2005): Stress, Bewältigung und Emotionen: Entwicklung eines Modells. In: V. H. Rice (Hrsg.): Stress und Coping. Lehrbuch für Pflegepraxis und -wissenschaft. (S. 231-263). Bern: Huber.

Lotmar, P. & Tondeur, E. (2004): Führen in sozialen Organisationen (7. durchges. Aufl.). Bern: Haupt.

Manktelow, J. / Brodbeck, F.C. & Anand, N. (2005): How to lead. Descovert he leader within you. Swindon: Mind Tools.

Merchel, J. (2004): Leitung in der Sozialen Arbeit. Weinheim: Juventa.

Meuser, M. & Nagel, U. (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In A. Bogner / B. Littig & W. Menz: Experteninterview – Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (S. 35-60). Wiesbaden: VS Verlag.

Pluto, L. / Gragert, N. / van Santen, E. & Seckinger, M. (2007): Kinder- und Jugendhilfe im Wandel. München: Verlag für Sozialwissenschaft.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2010): Qualitative Sozialforschung (3. korr. Aufl.). München: Oldenbourg.

Scherpner, M. / Fink, G. & Kowollik, W. (1976): Teamarbeit in der Sozialpädagogik. Tübingen: Katzmann.

Schultz-Hardt, St. & Brodbeck, F.C. (2007): Gruppenleistung und Führung. In: K. Jonas / W. Stroebe & M. Hewstone (Hrsg.). Sozialpsychologie. Eine Einführung (S. 443-486) (5. vollst. überarb. Aufl.). Berlin: Springer.

SGB VIII Sozialgesetzbuch Kinder- und Jugendhilfe, Stand 22.12.2011, http://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/index.html (Abrufdatum: 27.9.13)

Spieß, E. & Rosenstiel, L.v. (2010): Organisationspsychologie. München: Oldenbourg.

Winkler, M. & Brodbeck, F. C. (2011): What makes teams proactive? The role of transformational leadership, psychological safety and felt responsibility for change. Poster präsentiert auf dem 15. Kongress der European Association of Work & Organizational Psychology, Maastricht. ❑

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz
Evangelische Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe (RWL)
Immanuel-Kant-Straße 18-20
44803 Bochum
balz@efh-bochum.de
balz@loesungsfokussiert.de

1 In verschiedenen Einrichtungen wird synonym der Begriff der Gruppenleitung gebraucht. Eine Umfrage unter den im Evangelischen Fachverband für Erzieherische Hilfen Rheinland-Westfalen-Lippe zusammengeschlossenen Einrichtungen ergab, dass zwei Drittel der Einrichtungen mit Teamleitungen arbeiten (Rücklauf 50 Prozent). Für diese Ad-hoc-Befragung sei Frau Knuth, Referentin für Erziehungshilfen, gedankt.

2 Ziel ist das Erfassen des handlungsleitenden Wissens der Teamleiter. Bei komplexeren Zusammenhängen strukturiert sich dieses Wissen auch in Form von impliziten Theorien, das heißt, die Befragten können erfahrungsbasiert Zusammenhänge zwischen Einzelaspekten beschreiben, beispielsweise fördert die Offenheit in der Teamkommunikation die Qualität der pädagogischen Arbeit mit verhaltensauffälligen Kindern.

3 Die Gesamtstudie besitzt weitere Fragenbereiche (zur Förderung der Mitarbeiterverantwortung, den Entscheidungsstrategien der Teamleiterinnen, Maßnahmen zur Teamentwicklung und andere). Ihre Publikation befindet sich in Vorbereitung (siehe Balz 2014).

4 Für die Unterstützung möchte ich mich bei den Einrichtungsleitungen und für die Teilnahme bei den Teamleiterinnen der St. Vinzenz e. V. Bochum, der Heilpädagogisch/therapeutische Einrichtungen Grünau-Heidequell, der Evangelischen Stiftung Overdyck, der Evangelischen Stiftung Ummeln und dem Jugendamt Bielefeld bedanken.

5 Für die sehr umfangreiche Transkriptionsarbeit gilt der Dank Julia Przybilla, Mitarbeiterin im Forschungsprojekt.

6 Die Darstellung der Ergebnisse folgt den redaktionellen Vorgaben. Für eine ausführlichere Interviewanalyse sei auf Balz (2014) verwiesen.

7 Als Cluster werden im Folgenden die gehäuft genannten und unter einem Oberbegriff inhaltlich zusammenfassbaren Antworten bezeichnet.

8 Im Interviewverlauf werden weiterführende Fragen zur Konkretisierung der von den Befragten genannten Begrifflichkeiten gestellt.

9 Die Quellennotierung gibt in der Klammer zuerst die Interviewnummer und dann die Zeilennummer des Zitates im jeweiligen Interview wieder.

»Man fühlt sich schlecht, wenn man sich für den Träger nicht rechnet ...«

Über die Auswirkungen von Finanzierungssystemen auf Berufsbilder in der Sozialen Arbeit

Wilfried ***Knorr****, Peiting*

Hintergrund für diesen Artikel: Während es bis in die 2000er Jahre hinein gängige Praxis in unserer Region war, dass ambulante Hilfen für Familiensysteme mit Fallpauschalen oder Tagessätzen finanziert wurden und damit für den Träger eine relativ hohe Planungssicherheit und Steuerungsmöglichkeit des Personaleinsatzes gegeben war, ist dies seit einigen Jahren durch das System der Fachleistungsstunde abgelöst worden. Dies führt dazu, dass

a) das vorgehaltene Personal nur dann betriebswirtschaftlich rentabel ist, wenn in ausreichendem Maß direkte (Face to face)-Leistungen erbracht werden und indirekte Leistungen wie etwa Teamsitzungen, Dokumentationen oder fallübergreifende Arbeit im Sozialraum nicht über den Schwellenwert hinausgehen, der in der Kalkulation der Fachleistungsstunde angesetzt ist (in Bayern waren dies zunächst 15 Prozent, jetzt 20 Prozent der Fachleistungsstunde!)

b) der Träger quasi gezwungen ist, auslastungsabhängige Vertragsteile einzuführen und vermehrt auf Festanstellungen zugunsten von Honorartätigkeit zu verzichten (mit allen Folgen für die Problematik der Vertragsgestaltung und tatsächlichen Praxis vor Ort, da Scheinselbständigkeit natürlich unbedingt zu vermeiden ist!).

Mich interessierte vor diesem Hintergrund, welche Auswirkungen die Veränderung der Finanzierung auf das berufliche Selbstverständnis von Mitarbeitenden hat, wie die Profession sich wandelt, welche Prognosen für das Berufsbild »ambulanter Familienhelfer in zehn Jahren« abgegeben werden können, welche fachliche Bewertung dieser Entwicklung auch im Hinblick auf die Wirksamkeit der Hilfen angemessen ist und welche Konsequenzen für den Träger sich daraus ergeben.

Kempten, Ende April 2013

Ich besuche eines der Regionalbüros für ambulante Hilfen des Fachbereichs Kinder, Jugend und Familie; von dort aus werden sozialpädagogische Familienhilfen in diversen konzeptionellen Formen für die Stadt Kempten, für Teile des Landkreises Oberallgäu und gelegentlich aus dem Ostallgäu koordiniert. Bei dem Besuch anwesend sind der fest angestellte Teilbereichsleiter, eine fest angestellte Teamleitung, Mitarbeiterinnen in Teilzeit sowie Honorarkräfte, darunter auch drei Familienhebammen. Mich interessiert:

- Gibt es Unterschiede im beruflichen Selbstverständnis und in der Mitarbeiterzufriedenheit, die von der Vertragsform abhängen?
- Erleben die Mitarbeitenden die Refinanzierung als Problem?
- Ist das Thema im Alltag, oder »hat man sich daran gewöhnt«?
- Erhalte ich durch Einblick in die Befindlichkeiten und in die fachlichen Beurteilungen der Kolleginnen und Kollegen eine Grundlage für die Bewertung des Systems »Fachleistungsstunde« im Ganzen?

Der Befund, der sich nach gut zwei Stunden im Ergebnis bei mir einstellt, ist: Auch wenn die Lebenssituation der Mitarbeitenden und ihre Bewertung ihrer Arbeitssituation durchaus unterschiedlich und vielfältig sind, überwiegt doch am Ende bei mir die große Skepsis über die Zukunftsfähigkeit der gegenwärtigen Finanzierungspraxis. In einfachem Deutsch: Die Fachleistungsstunde ist **nicht** der Weisheit letzter Schluss. Sie wird im Gegenteil dazu führen, dass fachlich sinnvolle

Elemente wie teaminterne Reflexion, Kontaktpflege im Sozialraum mit anderen Akteuren wie Schulen, Kitas, Beratungsstellen mehr und mehr auf der Strecke bleiben, dass eine zunehmende Entfremdung zwischen Mitarbeiter und Träger droht und dass der Blick des Kostenträgers vom Thema »Inhalte und Qualität« – auch hinsichtlich »weicher« Indikatoren wie Beziehungsqualität, Konstanz in der Begegnung, Identifikation mit dem Auftrag, Liebe zur Sache – weg gelenkt wird zugunsten des Blicks auf Leistungsdokumentation und daraus resultierender Abrechnung.

Zur Begründung dieser Einschätzung bewerte ich diverse Aspekte des Themas detaillierter:

1. Berufliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden
2. Die Teilzeit-Problematik
3. Bindung an das Selbstverständnis des Trägers versus Selbständigkeit
4. Priorisierung der Leistungen – es wird getan, was gezahlt wird
5. Das berufliche Selbstverständnis des »Casemanagers«
6. Wettbewerb im Sozialraum
7. Auswirkung kommunaler Haushaltsdebatten auf Aufnahmekriterien von Familien in ambulante Hilfen
8. Krankheit, Teamsitzungen, Supervision, Fortbildung – monetär schädlich
9. Die Leistungsdokumentation der Zukunft und ihre IT-technischen Konsequenzen
10. Die Verlässlichkeit freier Träger im Sozialraum für den öffentlichen Träger

1. Berufliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Der kleine, statistisch natürlich überhaupt nicht repräsentative Ausschnitt von zahllosen Mitarbeitenden, die sich im Auftrag der öffentlichen Jugendhilfe und als Beauftragte des freien Trägers um ambulante familienunterstützende Hilfen kümmert, dem ich begegnete, zeigte bereits: Ein einheitliches, allgemein gültiges Urteil über die Fragen: *»Sind Teilzeit-Beschäftigte zufriedener oder unzufriedener als Vollzeitkräfte, sind Honorarkräfte glücklich ob ihrer Selbständigkeit oder nicht?«* lässt sich nicht fällen.

Die Bewertungen der Mitarbeitenden sind heterogen. Während die eine sagt: »Ich ***will*** selbst bestimmen, wie viele Fälle ich übernehme und damit auch entscheiden, wie viel ich arbeite und verdiene«, sagt der andere: »Ich spüre den Druck, dass ich x Fachleistungsstunden abliefern muss, weil ich sonst dem Träger auf der Tasche liege«. Als wesentlich für die berufliche Zufriedenheit wird ganz überwiegend das Erleben eines funktionsfähigen Teams mit Reflexionsmöglichkeiten und kollegialer Beratung erlebt – aber die Mitarbeitenden wissen, dass gerade diese Zeiten betriebswirtschaftlich unrentabel sind. Dennoch sagt eine Kollegin: »Beim Jugendamt, für das ich vorher arbeitete, bekam ich in sechs Wochen einmal für 90 Minuten Team gezahlt. Manchmal fiel das dann auch noch aus. Hier habe ich 14-tägig zwei bis drei Stunden Team, das war der Grund, warum ich für Herzogsägmühle arbeite«.

Ich erlebe hohe Motivation, auch eine enge Verbundenheit mit dem jeweiligen Auftrag – also der speziellen Notlage einer Familie; die Zufriedenheitsfaktoren leiten sich aus Erfolgserlebnissen dort vor Ort ab.

2. Die Teilzeit-Problematik

Angebote von Vollzeit-Stellen werden in den ambulanten Familienhilfen rar, zu groß ist das damit verbundene betriebswirtschaftliche Risiko der freien Träger. Im guten Fall gibt es eine an die Wünsche der Mitarbeitenden angepasste Teilzeit-Tätigkeit (Zitat: »Ich will nur 30 Stunden arbeiten – mir reicht das völlig, um nicht angesichts mancher Familienprobleme auszubrennen!«); im schlechten Fall ist die Kollegin mit der angebotenen Sockelarbeitszeit von 20 Stunden plus auslastungsabhängiger »Nachsteuerung« sehr unzufrieden: »Ich weiß nie, wie viel am Letzten des Monats auf dem Konto ist; meine Miete zahlt sich aber auch nicht auslastungsabhängig …«. Für Teilzeit-Kräfte ist die Teilnahme

an der Teamsitzung oder an Veranstaltungen des Trägers noch problematischer und im Prinzip nur »ehrenamtlich« zu organisieren.

3. Bindung an das Selbstverständnis des Trägers versus Selbständigkeit

Die Erwartungen von Mitarbeitenden in ambulanten Hilfen an den freien Träger sind definitiv anders als von Mitarbeitenden in stationären Hilfen oder in Leitungsfunktionen. Für die Mitarbeitenden mit Honorartätigkeit ist es oft völlig normal, für verschiedene Auftraggeber zu arbeiten. Damit ist naturgemäß die Identität als »Mitarbeiter für ...« deutlich geringer als bei Kollegen, die nur einen Arbeitgeber haben. Damit verbunden ist auch ein geringeres Interesse an Informationen aus der »Welt des Trägers« *(»Was euch da drüben stark interessiert, muss für uns hier nicht wirklich wichtig sein ...«).* Erwartet wird aber ein ordentliches funktionales Arbeitsumfeld, keine organisatorischen Störungen, Präsenz der Leitung, die einem auch trägerbezogene Sonderaufgaben abnehmen soll. Der Träger rückt mehr in die Rolle des Garanten dafür, dass die Selbständigkeit störungsfrei ausgeübt werden kann. Mir kam bei dem Gespräch allerdings auch das biblische Gleichnis vom »guten Hirten« in den Sinn, dem die »Mietlinge« gegenübergestellt werden – ohne dass ich Honorarkräften auch nur ansatzweise negative Grundhaltungen unterstellen will, befürchte ich, dass sich die Vorschriften zur (Schein-)Selbständigkeit in Verbindung mit räumlicher Entfernung zum Sitz des Trägers tendenziell auf eine Zunahme von »Mietlingen« denn auf eine Zunahme von »guten Hirten« auswirken wird.

4. Priorisierung der Leistungen – es wird getan, was gezahlt wird

Aus meiner Sicht ist absehbar, dass die ambulanten Familienhilfen einen Weg wie die Pflege gehen werden: Leistungen, die zwar wünschenswert sind, aber nicht bezahlt werden, werden über kurz oder lang auch nicht mehr erbracht. (In welcher Pflegestation sitzt die Krankenschwester auf dem Stuhl neben dem Bett und liest Frau Müller aus dem »Kleinen Prinzen« vor oder unterhält sich mit ihr über »Einer wird gewinnen« mit Kulenkampff, als das Fernsehen noch schwarzweiß war?)

Face-to-face-Kontakte müssen dokumentierbar sein, aus der Dokumentation muss der fachliche Ansatz deutlich werden; eine Begegnung »einfach so, weil man sich mag« fände (wenn überhaupt!) ausschließlich in der Freizeit der Mitarbeiterin statt. Mit einer Familie, die man mit fünf Wochenstunden wegen Schulschwierigkeiten und daraus resultierenden Aggressionen des Stiefvaters begleitet, »einfach mal so« in den Zoo zu gehen am Samstag, erscheint bald als undenkbar – denn die Entwicklung der Refinanzierungssysteme wird - so ist meine Befürchtung – dies bald nicht als abrechenbare Leistung definieren. Die Beziehungsqualität zwischen Klient und Mitarbeiter wird durch ökonomische Dominanz der Organisationen zu einer Funktionsqualität: Ist der Klient verlässlich da, wenn man sich verabredet hat? Kann die angesetzte Stunde stattfinden? etc.

5. Das berufliche Selbstverständnis des »Casemanagers«

Die skizzierte Gesamtentwicklung der ambulanten Hilfen hat bereits eine neue Berufsbezeichnung geboren: den Casemanager. Dabei steht zu befürchten, dass die deutsche Übersetzung nicht »Hilfefallverantwortlicher«, sondern »Fallstabilisierungsorganisator« heißen wird. Der ganzheitliche Ansatz, nach dem mit hoher Betreuungskonstanz und dem Einsatz des Wertvollsten, nämlich einer tragfähigen persönlichen Beziehung, Fortschritte im Familiensystem erreicht werden können, tritt bei der befürchteten negativen Entwicklung in seiner Bedeutung zurück; an seine Stelle tritt ein Manager, der in der Lage ist, alle mit einer Familie befassten Akteure – Beratungsstellen, Kitas, Schulen, Polizei, Bewährungshelfer, Ärzte, ... – miteinander zu vernetzen, Informatio-

nen gegenseitig bereitzustellen und den Familien wie ein Vertreter einer Bauspar-Unternehmung wertvolle Tipps zu geben. Die Verantwortung für die Hilfe geht zum einen auf die Familie selbst über, zum anderen auf die Qualität der Vernetzung – nicht mehr aber liegt sie beim Jugendamt, beim freien Träger oder beim fallbeauftragten Mitarbeiter.

6. Wettbewerb im Sozialraum

Die Fachleistungsstunde suggeriert von ihrem Aufbau her eine Vergleichbarkeit zwischen freien Trägern; in der Ausgabe 5 der »Beiträge zu Theorie und Praxis der Jugendhilfe«, die im Frühjahr 2014 erscheint, wird an anderer Stelle auch gezeigt, dass diese Vergleichbarkeit in Wahrheit sehr löchrig ist. Dennoch zielen Stadtrats- oder Debatten im Landkreis regelmäßig darauf ab, ob das Jugendamt überhaupt wirtschaftlich denkt, wenn es nicht den »billigsten« Anbieter ambulanter Hilfen beauftragt. Freie Träger kommen (wenn´s eine gute Kultur des Zusammenwirkens gibt!) zusammen und diskutieren Möglichkeiten, um die Spielräume des öffentlichen Trägers bei der Preisfindung für die Fachleistungsstunde auszuloten. Gleichzeitig sind sie Konkurrenten, deren Bestreben immer auch darauf gerichtet ist, möglichst 80 Cent billiger zu sein, als die anderen Anbieter – denn dann hat man der Entscheidungsfindung der öffentlichen Träger weniger Stolpersteine in den Weg gelegt. Für den öffentlichen Träger erscheint zudem eine Abkehr vom Prinzip der Subsidiarität interessant – wenn in der Kalkulation des freien Trägers Leitungs- und Verwaltungsanteile aufscheinen, die für den öffentlichen Träger genau wie »Raummiete« oder »Telefonkosten« scheinbar gar nicht anfallen, weil die entsprechenden Büros im Landratsamt ja »eh da« sind ... Wir haben Beispiele, wo Mitarbeitende vom Jugendamt abgeworben werden, indem ihnen ein Stundensatz von »wenigen Euro mehr« angeboten wird, weil man die anderen Aufwendungen, die der freie Träger hineinrechnet, ja nicht bezahlen müsse.

7. Auswirkung kommunaler Haushaltsdebatten auf Aufnahmekriterien von Familien in ambulante Hilfen

Die beschriebene Wettbewerbssituation führt auch dazu, dass Landkreise und Städte sich regelmäßig dem Benchmark unterziehen, wie viel für ambulante Jugendhilfemaßnahmen denn ausgegeben worden sei und warum der Nachbarlandkreis mit etwas weniger Euro auskommt. Dieser Zahlenvergleich führt zu unsinnigen Rechtfertigungsdebatten; diese wiederum ziehen nach sich, dass in die ambulanten Familienhilfen insbesondere diejenigen Familien vermittelt werden, die einen extrem hohen Betreuungsaufwand aufgrund multipler Problemlagen und Belastungen – psychisch kranke Mutter, suchtkranker Vater, verhaltensauffälliger pubertierender Junge, jüngere Schwester mit extrem sexualisiertem Verhalten etc. – benötigen, damit niemand dem Jugendamt Verschwendung unterstellen kann. Mitarbeitende in anderen Regionen der ambulanten Hilfen beschrieben das Phänomen so: »Was früher Ausschlusskriterium war, ist jetzt Aufnahmebedingung«. Gleichzeitig wird das Volumen, das man »eigentlich« für eine zielgerichtete Unterstützung benötigt, nicht bewilligt. Wenn dann die Maßnahme scheitert, hat der freie Träger zusätzlich den Vorwurf von Ineffizienz und Wirkungslosigkeit zu fürchten. Ein Paradebeispiel hierfür waren die »journalistisch« hochgespielten Skandalisierungen der sozialpädagogischen Familienhilfen in Berlin.

8. Krankheit, Teamsitzungen, Supervision, Fortbildung – monetär schädlich

Wenn in einer stationären Jugendhilfe-Wohngruppe ein Kollege erkrankt, übernehmen regelmäßig die Teamkollegen seine Aufgaben. Die entstehende Mehrarbeit ist zwar ebenfalls ein wirtschaftlich bedeutsamer Faktor – aber nicht im unmittelbaren Erleben der Teams, die ihre Mehrstunden in Zukunft »abfeiern zu können« erhoffen. Krankheit ist so zwar Störung des pä-

dagogischen Betriebs und »anstrengend«, nicht aber zentral ein monetäres Problem.

In den Ambulanten Hilfen ist dies grundlegend anders – kein Kollege kann mal eben sich in ein Familiensystem aushilfsweise einarbeiten und begonnene Prozesse einer anderen Mitarbeiterin fortsetzen. Regelhaft fallen die vereinbarten Termine im Krankheitsfall aus; die eigentlich abrechenbare Fachleistungsstunde kommt nicht zur Auszahlung, obwohl natürlich die Personalvorhaltekosten weiter laufen. Freie Träger reagieren auch deswegen zunehmend mit einem Ausweichen auf Honorarverhältnisse (was eigentlich weder hinsichtlich der oben angegebenen Trägerbindung, noch aus sozialrechtlicher und Sozialversicherungssicht langfristig als zielführend erscheint!).

Teamsitzungen, Supervision, Fortbildungen, Dokumentation, Telefonate mit anderen Akteuren im Sozialraum, die Teilnahme an einer sozialpolitischen Veranstaltung in der Stadthalle, das Verteilen von Informationsmaterial im Einkaufszentrum – all das muss mittels des Anteils der »indirekten Leistungen« in der Fachleistungsstunde abfinanziert werden. Dieser Anteil reicht regelmäßig nicht aus: dies ist ein Hauptgrund für die ganz überwiegend eher leicht defizitär arbeitenden ambulanten Hilfen. Dies wiederum ist den Mitarbeitenden durchaus bekannt – die Teamsitzungen versucht man zu straffen, »Befindlichkeitsrunden« schrumpfen, rein arbeitsorientierte Gesprächsinhalte dominieren mit einem latent spürbaren Zeitdruck. Fortbildungen überlegt man sich dreimal, Supervision steht mehr als früher unter der Erwartung, »wenn wir hier schon unwirtschaftlich Zeit verbraten, muss es wenigstens was bringen«. Es ist nicht zu erkennen, dass dieses Grundmuster von »sich lohnenden« Tätigkeiten versus sich »nicht lohnenden« Tätigkeiten langfristig im Gleichgewicht bleiben kann; vielmehr werden die sich nicht lohnenden Tätigkeiten langfristig zu möglichst zu vermeidenden Tätigkeiten mutieren.

9. Die Leistungsdokumentation der Zukunft und ihre IT-technischen Konsequenzen

Einen Ausweg aus dem beschriebenen Dilemma der unrentablen indirekten Leistungen scheint der Einzug mobiler Datenerfassungsgeräte wie Tablets oder Smartphones in die Grundausstattung von ambulanten Familienarbeitern zu eröffnen: Wenn man die Dokumentation gleich **während** des Gesprächs und der Aktion in der Familie, also ***während*** der bezahlten Face-to-face-Zeit erledigen kann, eröffnen sich Spielräume. Man muss also damit rechnen, dass Sozialarbeiter der Zukunft mit dem Smartphone in der Hand den Bericht über die Hausaufgabenhilfe bereits während der Erbringung dieser Leistung schreiben. Mal abgesehen davon, dass dadurch die Qualität der direkten Leistung aller Voraussicht nach **nicht** steigen wird – die Frage der Folgen für die Ausgestaltung der IT-Landschaft ist mindestens ebenso bedeutsam. Die mobilen Geräte werden vermutlich langfristig auf Cloud-Systeme zugreifen müssen, um überhaupt die Leistungsdokumentation als Grundlage der Leistungsabrechnung verfügbar zu machen. Dies hat weitreichende Konsequenzen für Themen wie Support von Hard- und Software, Virenschutz, Datensicherheit, Schutz vor Verlust des Gerätes, Schutz vor Missbrauch der Daten. Man mag das zum heutigen Datum für Hysterie halten – aber wenn das erste Mal die Zeitung mit den vier großen Buchstaben aus einem Entwicklungsbericht für den aggressiven Schulschläger Mehmet zitiert, weil das Handy in der S-Bahn liegengeblieben war, wird der freie Träger ein Problem mehr als vorher haben … Schon heute kann man erleben, wie die Messe »Con Sozial« sich von einer sozialpädagogischen- in eine IT-Veranstaltung wandelt; Schlagwörter wie BYOD (bring your own device) sind für Jugendhilfe-Leitungskräfte in wenigen Jahren alles andere als Fremdwörter.

10. Die Verlässlichkeit freier Träger im Sozialraum für den öffentlichen Träger

Unter dem Kostendruck steigt insgesamt das unternehmerische Risiko, sich im Sozialraum in ambulanten Hilfen zu engagieren. Es ist damit zu rechnen, dass die Halbwertszeit der Anwesenheit eines bestimmten Trägers tendenziell abnehmen wird. Ganz zu schweigen von der Konstanz der eingesetzten Fachkräfte, die sich aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingungen und ihres Sich-Verdingens bei mehreren Anbietern noch weniger langfristige Planungssicherheit im Sozialraum garantieren. Der öffentliche Träger kann nicht sicher davon ausgehen, dass der Anbieter x im Jahr 2015 überhaupt belegt werden kann. Noch weniger natürlich hat der öffentliche Träger eine verlässliche Sicherheit hinsichtlich der Qualität der erbrachten Leistungen. Das Qualitätskriterium »verlässliche Beziehung zwischen Öffentlichen und Freien« wird an Gewicht verlieren, die kurzfristige – um nicht zu sagen kurzatmige – Bewertung pekuniärer Aspekte wird an Gewicht gewinnen. Spannend wird die Frage sein: Wer bewertet die Effizienz eingesetzter Mittel nach welchen Kriterien – wann und wo? Wird es gelingen, Aufwendungen in ambulanten Hilfen als Investitionen zu sehen, deren social return on invest jedem Kommunalpolitiker ausreichend deutlich sind? Zweifel bleiben ...

Zusammenfassung und Fazit

Wie so oft gibt es auch beim Thema »Fachleistungsstunde in den ambulanten Hilfen« nicht schwarz-weiß, nicht einfache Lösungen und nicht simpel zu identifizierende Fehler. Es dominieren Grautöne und komplexe Antwortmodelle mit nicht einfachen Ursache-Wirkung-Korrelationen. Neben Best-practice-Beispielen – über die der EREV auch regelmäßig berichtet – stehen erschreckende Rechtsbeugungen beim Versuch von Ausschreibungen sozialer Leistungen im Sozialraum und haarsträubende politische Entscheidungen in einzelnen Landkreisen. Aus meiner Sicht sind die Erfahrungen, die in den vergangenen Jahren mit dem Finanzierungssystem der Fachleistungsstunde gemacht worden sind, nicht eben ermutigend. Es mangelt dabei weniger an dem reinen Volumen der in Ansatz gebrachten Höhe für die Fachleistungsstunde. Die bundesweit ausgehandelten Entgeltsätze sind zwar sehr unterschiedlich und überwiegend auch nicht auskömmlich, aber dies waren andere Finanzierungssysteme in früheren Zeiten auch nicht. Vielmehr sind es die unerwünschten, teilweise auch unerkannten und politisch nicht thematisierten Risiken und Nebenwirkungen, die aus fachlicher und sozialpolitischer Sicht eine Abkehr vom System der Fachleistungsstunde empfehlen würden. Es gibt dabei durchaus auch ermutigende Signale – so hat ein örtliches Jugendamt in unserer Region aktuell wieder die Rückkehr zur Fallpauschale in der SPFH mit uns vereinbart.

Wo dies nicht möglich erscheint, bleiben folgende Hinweise relevant:

Für den Träger: Lassen Sie es nicht zu, dass die ambulanten Hilfen womöglich keine Ahnung davon haben, wer ihr Auftraggeber ist. Investieren Sie Zeit, Mühe, gute Worte und pfiffige Ideen in die Bindung auch von Teilzeit- und Honorarkräften an Ihr Unternehmen!

Für die Mitarbeitenden: Lassen Sie es nicht zu, dass in Ihren Herzen und Köpfen nur noch die Leistung als wertvoll erscheint, die bezahlt wird. Befreien Sie sich im fachlichen Handeln so weit als möglich von pekuniären »Sachzwängen« und bleiben Sie Pädagoginnen und Pädagogen.

Für die Öffentliche Jugendhilfe: Sorgen Sie für Ihre eigene Planungssicherheit, indem Sie durch ausreichende Belegung heute dazu beitragen, dass der freie Träger in drei Jahren noch der ist, mit dem Sie heute gute Erfahrungen gemacht haben. Verstehen Sie, dass ambulante Hilfen nicht Haushaltslasten, sondern Investitionen sind und dass der social return on investment Ihre Investition mehr als rechtfertigt. ❑

Wilfried Knorr
Direktor Herzogsägmühle
Von-Kahl-Str. 4
86971 Peiting
wilfried.knorr@
herzogsaegmuehle.de

Mediale Kreativität versus Cybermobbing
Das Hagener Handy Film Festival »clip:2«

*Claudia **Burg-Ahrendt**, Dirk **Hannusch**, Hagen*

Die Medienwelt verändert sich rasant – insbesondere Handys beziehungsweise Smartphones beeinflussen den Alltag von Kindern und Jugendlichen. Waren im Jahr 2002 noch 82 Prozent der Jugendlichen im Besitz eines Handys, hatte 2011 fast jeder Jugendliche ein eigenes Handy (96 Prozent). Jeder Vierte ist im Besitz eines Smartphones, also eines Handys mit erweiterten Funktionen und Internet-Zugang (vgl. JIM 2011). Mit Telefon, Kurznachrichten, Kamera, GPS, Navigation, Spielen und Apps sind viele Einsatzmöglichkeiten in einem Gerät vereint. Problematische Seiten der Handynutzung sind in den Medien unter Begriffen wie »happy slapping« oder Cybermobbing bekannt geworden. Die Mediatisierung ist eine große Herausforderung für die Kinder- und Jugendhilfe. In diesem Artikel wird ein Projekt vorgestellt, welches die kritischen Seiten der Handynutzung thematisiert. Im Rahmen eines Handy-Film-Festivals setzen Jugendliche sich mit den kreativen Möglichkeiten ihres Mediums Handy auseinander.

Aspekte der Pädagogik und der Medienkunst

Die Verbreitung von Gewalt und Mobbing mittels Handys durch Jugendliche ist auch in Schulen und Jugendeinrichtungen ein Thema. Handys haben sich längst zu Multifunktionsgeräten entwickelt und vereinen Telefonie, Internet, Kamera, Navigation, Spiele und Apps. Die technischen Möglichkeiten haben sich in den vergangenen Jahren rasant entwickelt und ermöglichen das Aufzeichnen von Filmen und Fotos sowie das direkte Übertragen auf andere Handys oder Computer (vgl. JIM 2011).

Auch der 14. Kinder- und Jugendbericht bestätigt die enorme Prägung insbesondere Jugendlicher durch die »neuen« Medien – in diesem Zusammenhang wird auch häufig von den »digital natives« gesprochen (14. Kinder- und Jugendbericht).

In der Jugendarbeit ist die Vermittlung von Medienkompetenz in unterschiedlicher Form möglich. Sowohl im täglichen Umgang als auch im Rahmen von Projekten erfolgt eine differenzierte Auseinandersetzung mit einem Medium, von dem die Jugendlichen glauben, es zu 100 Prozent zu verstehen. In der Realität überblicken sie jedoch nur einen Teil der Auswirkungen. Hier kann Pädagogik mit Hilfe verschiedener didaktischer Methoden den Blick für negative Auswirkungen oder Bedrohungen schärfen.

Der minimalistischen Ausnutzung üblicher Funktionen wie beispielsweise »Whats App« wird der erweiterte Blick nicht nur auf technische Möglichkeiten, sondern auch auf gesellschaftliche und politische Einsatzmöglichkeiten vermittelt wie zum Beispiel der Partizipation in politischen Prozessen oder der Meinungsbildung.

Ein Beispiel aus der Praxis:
Einen lustigen Handyclip zu einem politischen Thema zu produzieren und diesen ins Netz zu stellen, kann effektiver sein als die Erstellung eines Flugblattes und die Kontaktaufnahme mit Politik. So hat man »zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen«: einerseits im Netz sehr präsent zu sein; andererseits in der Politik Aufmerksamkeit und Wahrnehmung für ein Thema erreicht zu haben sowie eine Erfolgskontrolle durch die Klickzahlen. Für Jugendliche ist es wichtig, sofort eine Rückmeldung – sprich Erfolgskontrolle – über die Klicks zu bekommen.

Es ist die Rolle der Jugendarbeit, Jugendliche dorthin zu bringen, dass ihr Medium Handy

nicht nur für lustorientiertes Freizeitvergnügen genutzt wird, sondern auch ein mächtiges Instrument der politischen Partizipation an den gesellschaftlichen Prozessen ist – gerade im Zeitalter von Facebook, Twitter und anderen sozialen Netzwerken.

Jugendarbeit übernimmt hier nicht nur die Begleitung der technischen Aspekte wie etwa die Nutzung von Hardware, Schnitt, Ton und Beleuchtung, sondern durch die Beschäftigung mit digitalen Medien fördert sie es auch, den Beeinflussungsmöglichkeiten und Manipulationen nicht so leicht zu erliegen – eine differenzierte Betrachtung von Berichten wird eingeübt. Kritische Hinterfragung, Verifizierung und Falsifizierung sollen die Ergebnisse dieser Prozesse sein.

Dies entspricht auch den Forderungen, die die Gesellschaft für Medienpädagogik und Kommunikationskultur (GMK) im Rahmen der Bestandsaufnahme zur Medienkompetenzförderung von Kindern und Jugendlichen in Deutschland aufgestellt hat.

Die GMK spricht sich dafür aus, dass Medienkompetenz in Deutschland als Querschnittsaufgabe anerkannt werden muss, wobei die Medienkompetenzvermittlung bereits im frühen Alter beginnen muss und eine besondere Aufmerksamkeit unter anderem auf bildungsbenachteiligte Familien und Familien mit Migrationshintergrund gerichtet werden sollte.

Die GMK sieht in diesem Zusammenhang die außerschulische Jugendarbeit als wichtige Säule der Medienpädagogik, in der auch präventiver Jugendmedienschutz umgesetzt wird.

Die Vorsitzende der GMK, Ida Pöttinger betont, dass Medienbildung und Medienkompetenz von zentraler Bedeutung für Kinder und Jugendliche sind und diese über eine gesellschaftliche Teilhabe mit entscheiden (ebd.).

Das Handy-Film-Festival »clip:2« bietet Jugendlichen ein Forum, um ihre Auseinandersetzung mit dem Medium Film einer breiten Öffentlichkeit zu präsentieren und zu diskutieren. Über den Wettbewerb wird ein Anreiz geschaffen, sich mit dem Medium Film intensiv auseinanderzusetzen. Dies kann dazu führen, den eigenen Umgang mit dem Medium kritisch zu reflektieren und Sehgewohnheiten zu verändern. Zugleich ist zu erwarten, dass über diesen mediengestützten Zugang im Prozess der Erarbeitung und Reflexion eine differenziertere Wahrnehmung des thematischen Zusammenhangs erfolgt.

Auf diesem Wege gelingt es, Jugendlichen und jungen Erwachsene, die bislang kaum oder gar nicht mit Kunst und Kultur in Berührung gekommen sind, diese auf spielerische und niedrigschwellige Art und Weise nahe zu bringen.

Im Hinblick auf neue technische Errungenschaften verschwinden die Schwellen zwischen professionellen Kameraausrüstungen und Handyausstattungen – zum Beispiel Smartphones, die heute Möglichkeiten bieten, in HD-Qualität zu filmen – zunehmend. So bietet sich auch den bislang nicht kunstaffinen Handynutzern die Chance der Partizipation an einem Prozess, der vorher nur Filmexperten offen stand. Die Präsentation des fertigen Produkts im Internet ermöglicht ein unmittelbares Feedback des eigenen kreativen Prozesses und schafft Anreize zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Medium. Hierbei wächst sowohl die sozio-kulturelle – als auch die Medienkompetenz. Im Erstellungsprozess eines Handyvideos wird der Blick für die Mechanismen der Medienproduktion geschärft und die kritische Reflexion des eigenen Medienkonsums gefördert.

Ein weiteres Beispiel aus der Praxis:
Jugendliche, die zu den introvertierten und häufig wenig beachteten Mitgliedern von Cliquen und Gruppen gehören, nutzen oftmals die Chance, mit ihrem Medium Handy Kompetenz zu zeigen und Anerkennung in der Gruppe zu ge-

winnen, um auf diese Weise Selbstbewusstsein zu entwickeln.
Im Kontext Schule bietet das für die Schüler/-innen, die in ihrem gewohnten Lernumfeld als leistungsschwach gelten, die Chance, in einem anderen Kontext neue Kompetenzen und Stärken zu zeigen, um so den Gesamteindruck positiv zu beeinflussen.

Die Anfänge und Hintergründe

Die Idee für das Projekt entstand bei einer medienpädagogischen Fachtagung, die als Kooperationsveranstaltung von der Evangelischen Schülerinnen- und Schülerarbeit in Westfalen e. V. (eSw) und dem Fachbereich Jugend und Soziales der Stadt Hagen veranstaltet wurde. Sie findet jährlich für Mitarbeitende aus Jugendarbeit und Schule in der Jugendbildungsstätte Berchum statt. Hier werden regelmäßig aktuelle Trends und Entwicklungen thematisiert, pädagogische Handlungsmöglichkeiten vorgestellt und gemeinsam entwickelt.

In dem angebotenen Workshop »Happy slapping« – etwa zu übersetzen mit »lustiges Draufhauen« – ging es um ein Medienphänomen, welches zu den Schattenseiten der Handynutzung zählt: Jugendliche filmen sich mit dem Handy bei körperlichen Angriffen auf meist unbekannte Passanten, aber auch auf Mitschüler/innen oder Lehrer/-innen. Diese überwiegend tatsächlichen Übergriffe oder teilweise auch inszenierte Rangeleien werden dann über das Internet weiter verbreitet.

Die Teilnehmenden der Fachtagung überlegten, wie es ohne den pädagogischen Zeigefinger möglich ist, Jugendliche einerseits auf die Probleme rund um die Nutzung des Handys hinzuweisen sowie einen sicheren Umgang mit dem Handy zu vermitteln und wie sie andererseits »ihr Medium Handy« sinnvoll und kreativ einsetzen können. Die Intention dabei war, der negativen Nutzung des Handys eine positive Möglichkeit des Umgangs entgegenzustellen. Hieraus entwickelte sich die Idee des Handyfestivals.

Das Festival

Bereits seit 2008 wird das Hagener Handy Film Festival clip:2 erfolgreich durchgeführt – zunächst wurde es auf lokaler Ebene beworben und 2011 fand das Festival erstmals NRW-weit statt.

Grundgedanke hierbei war zunächst, ein kleines, feines Festival zu entwickeln ohne große finanzielle Mittel, ohne finanzielle Förderung Dritter und nur getragen durch das Engagement sowie die Bordmittel der Veranstaltergemeinschaft. Durch das »Verteilen auf viele Schultern« gelang es, eine starke und flexible Organisationstruktur zu schaffen, in der jede einzelne Institution ihre individuellen Stärken und Möglichkeiten einbringen konnte. Diese Kombination führte zu einer äußerst effektiven Verbreitung der Idee des Festivals bei der Zielgruppe.

In jedem Jahr steht das Festival unter einem anderen Themenschwerpunkt. In der Vergangenheit gab es folgende Schwerpunkte:

- Alles aus Liebe (2008)
- Hagen dreht ab – Geschichten … Gesichter … Augenblicke (2009)
- Respekt (2010)
- Wir sind die Anderen?! (2011)
- Held(inn)en gesucht! (2012)
- MUT (2013)

Zu diesen Themen wurden jeweils zweiminütige Clips erarbeitet, die sich mit dem aktuellen Erleben Jugendlicher und junger Erwachsener beschäftigen.

Die thematische Ausschreibung richtet sich an Jugendliche und junge Erwachsene in der Altersspanne von 13 bis 27 Jahren, die Interesse haben, sich in einem zweiminütigen Videoclip mit einem vorgegebenen Thema auseinanderzusetzen. Dazu gehören

- das gemeinsame Entwickeln eines Drehbuchs,
- die szenische Umsetzung,
- der Schnitt und die Vertonung,

- gegebenenfalls ein Kulissenbau mit Requisiten und der Komposition von Filmmusik.

Die Erfahrungen der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass die Begeisterung und das Know-how der Jugendlichen für Ihr Medium Handy – zusammen mit den Strukturen und Möglichkeiten, die eine Schule oder Jugendeinrichtung bieten – zu erstaunlichen Ergebnissen, aber auch zu interessanten gruppendynamischen Prozessen geführt haben.

Die Jurierung erfolgt in zwei Alterskategorien: zum einen für 13- bis 17-jährige und zum anderen für Jugendliche ab 18 Jahren, die über ein Publikums-Voting sowie über eine Expertenjury ermittelt werden.

Im Rahmen des Wettbewerbs werden über die festivaleigene Homepage www.clip2-filmfestival.de Hilfsmaterialien bereitgestellt, wie beispielsweise Gema-freie Musik oder freie Schnittprogramme. Begleitend dazu werden Workshops angeboten, in denen grundlegende Fertigkeiten vermittelt werden.

Das Abschlussfest mit Preisverleihung fand im Laufe der Jahre in einer Schulaula, später in einem Hagener Museum und seit 2012 in den Räumlichkeiten der Jugendtheatersparte in Hagen »*LUTZ – junge Bühne Hagen*« statt. Für die jugendliche Zielgruppe waren dies häufig nicht selbstverständliche Räumlichkeiten, zu denen sie im Rahmen des Festivals einen Zugang fanden.

Fakten zum Festival

Thema 2013: Mut

Zeitlicher Ablauf
Wettbewerbszeitraum:
04. September bis 10. November 2013
Jurierungsphase:
20. bis 28. November 2013
Filmfest mit Abschlusspräsentation und Preisvergaben: 29. November 2013 2013

Zielgruppe zwei Altersgruppen
13- bis 17-Jährige und 18- bis 27-Jährige
Veranstaltergemeinschaft
- Fachbereich Jugend und Soziales der Stadt Hagen,
- eSw: Evangelische Schülerinnen- und Schülerarbeit in Westfalen,
- Die Falken,
- Kino Babylon,
- Filmriss e. V.,
- Radio Hagen,
- Rahel Varnhagen Kolleg,
- Kurve kriegen,
- *LUTZ – junge Bühne Hagen.*

Literatur

Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (Hrsg.) (2011): JIM 2011 Jugend, Information, (Multi-)Media. Basisstudie zum Medienumgang 12 – 19-Jähriger in Deutschland, Stuttgart

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2013): Medienkompetenzförderung für Kinder und Jugendliche. Eine Bestandsaufnahme, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2013): 14. Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, Berlin ❑

Claudia Burg-Ahrendt, M.A.
Soz. Verhaltenswissenschaftlerin
– Jugendbildungsreferentin –
Ev. Schülerinnen- und Schülerarbeit in Westfalen e.V. (eSw)
Ergster Weg 59
58093 Hagen
burg-ahrendt@esw-berchum.de

Dirk Hannusch
Dipl.-Sozialarbeiter
Stellv. Abteilungsleiter, Fachbereich Jugend und Soziales –
Angebote für Kinder, Jugendliche, junge Menschen –
Berliner Platz 22
58089 Hagen
dirk.hannusch@stadt-hagen.de

Vom Problem direkt zur Lösung: Einzel- und Familienprobleme systemisch und ganzheitlich erkennen und durch Traumatherapie/-arbeit auflösen

*Elisa Anna **Kooiker**, Osnabrück*

In meiner jahrzehntelangen Arbeit als systemische Familientherapeutin, Entspannungstrainerin und in den vergangenen Jahren auch als Traumatherapeutin, habe ich interessante Erfahrungen und Erkenntnisse bezüglich der Ursachen von Problemen, die Kinder, Jugendliche und Erwachsene haben, erworben.
Von der systemischen Familientherapie (Begründerin Virginia Satir) kennen wir bereits, dass ein Kind häufig Symptomträger im Familiensystem ist und in der Dynamik des Familiensystems - manchmal auch über Generationen hinweg - »gefangen« ist. Es ist daher wichtig, mit dem ganzen System »Familie« nach Ursachen, Lösungen und Ausgleich zu suchen und mit den Familienmitgliedern zu arbeiten oder stattdessen, die Familie imaginär in der Einzeltherapie mit einzubeziehen.

Systemische und ganzheitliche Bearbeitung und Auflösung

Ein weiteres wichtiges, ergänzendes Element ist für mich die Traumatherapie »Advanced Integrative Therapy« (AIT) nach Asha Clinton.

AIT bewirkt eine einfache Ausleitung von negativen Energien über körperliche Energiezentren mit tiefenpsychologischen, kognitiven und systemischen Verbalisierungen.

Ziel ist, eine Bereinigung und Neutralisierung tief verankerter traumatischer Ereignisse und Muster zu erreichen.

Ich habe bei Asha Clinton, Psychotherapeutin und Wissenschaftlerin aus den USA, diese Zusatzausbildung durchgeführt. Sie hat bei der AIT alle bisherigen Therapieformen wie Psychotherapien und Körpertherapien integriert. Asha Clinton lehrt in den USA, Kanada, Lateinamerika und Europa.

Der Körper speichert alle Erfahrungen – auch vorgeburtliche. Daher kann nach einer entsprechenden Körpereichung/-regulierung von Wasserhaushalt, neurologischer Desorganisation, also Umkehrungen, sowie der Zusammenarbeit der Hirnhälften mit einem speziellen Muskeltest (MT) das Trauma und damit die Ursache des Problems ermittelt werden. Die Emotionen oder die Ratio haben das Trauma häufig verdrängt, da dieses zu früh geschehen ist, beispielsweise im Mutterleib, zu schwer auszuhalten war und daher »eingefroren« wurde. Es führte so zum Beispiel zu Dissoziierung oder zu Überreaktionen, die sich in einer starken Lebendigkeit ausdrücken können. Der Körper hat jedoch alles in den von Asha Clinton ermittelten 13 Energiezentren gespeichert.

Diese Traumatherapie/-arbeit hat mir tiefgreifende Erkenntnisse ermöglicht und meine systemische, ganzheitliche Sicht- und Arbeitsweise als Therapeutin wesentlich beeinflusst und ergänzt.

Die Ursachen und individuellen Belastungen der Traumata können daher auch jederzeit durch den MT abgerufen werden. Ich bilde mit dem Klienten oder bei den kleineren Kindern mit den Eltern oder einem Elternteil, die es für die Kinder durchführen, einen entsprechenden Trauma-Satz. Dieser ist mit dem Problem, mit der Situation und mit dem Gefühl verbunden, welches die Belastung, den Schmerz oder die Blockade ausdrückt, wie beispielsweise:

- »Ich habe Bindungs- und Verlustängste, weil

ich im ersten Lebensjahr von meiner Mutter getrennt war«.
- »Ich habe immer wieder wechselnde Beziehungen, weil ich ein Zwillingsgeschwister im Mutterleib verloren habe«.
- »Weil meine Eltern sich schon immer gestritten haben, kann ich Stress nicht mehr aushalten und bin unruhig und hektisch«.
- »Weil ich als Kind einmal von meiner Mutter getrennt war, habe ich panische Angst«.

Da der Körper alles gespeichert hat, kann ich den Satz und den persönlichen Stresswert auch durch den MT (höchster Stresswert ist 10, niedrigster ist »0«) ermitteln und die Richtigkeit überprüfen. Anschließend arbeite ich mit dem Klienten so, dass er selbst die Blockaden in den Energiezentren ganzheitlich ausleitet bis der Stresswert auf null angelangt ist. Das ermöglicht eine effektive Traumakonfrontation und gleichzeitig schrittweise eine schonende Bearbeitung der traumatischen Erlebnisse. Dadurch kann einer emotionalen Überflutung entgegengewirkt werden.

Durch diese Methode habe ich folgende Erfahrungen gemacht und Erkenntnisse daraus gewonnen: alle Probleme der Kinder und Erwachsenen haben mit Traumaerfahrungen zu tun, die häufig schon prä- und postnatal manifestiert sind. Die Auswirkungen der Traumaerfahrungen können sofort oder auch wesentlich später – auch erst im fortgeschrittenen Alter – erfolgen oder bemerkbar werden. Dass die Auswirkungen mit einem frühen Trauma oder mehreren Traumata zu tun haben, sich auch schon im Mutterleib manifestiert haben können, ist nur wenigen bewusst.

So haben meine Klienten und Probanden schon im Mutterleib, während der Geburt oder in den ersten Lebensjahren prä- und postnatale Belastungen (Traumen) erlebt (oder auch später) und dadurch Ängste, Unsicherheiten, Bindungs- und Beziehungsprobleme, Stressüberreaktionen, Krankheiten, negative Gedankengänge oder andere Belastungen/Störungen entwickelt, die ihre Energiezentren blockierten und ihre Entwicklung eingeschränkt haben.

Dies sind Ursache für ihre vielfältigen Probleme. Nach der Bearbeitung oder Ausleitung dieser traumatischen Belastungen, werden zum Beispiel positive Kräfte und Energien frei. Die Selbstheilungskräfte werden angeregt, Schmerzen und Blockaden werden minimiert oder reguliert, sodass eine positive körperliche, geistige oder seelische Entwicklung ermöglicht wird und Belastungen abgebaut werden können.

Bei Säuglingen oder kleineren Kindern können positive Wirkungen der Traumatherapie schneller erfolgen, da sich bei diesen noch nicht so viele Traumen manifestiert haben.

Entlastung für Kinder, Eltern, Familien und Einzelne

Durch das »Ausleiten und Bearbeiten« der Traumen erfährt das Kind, der Jugendliche und Erwachsene, dass seine Probleme und sein unangemessenes Verhalten sich durch früh erfahrenes »unnormales« Erleben entwickelt haben. Sie leiden oder verhalten sich deshalb so, obschon sie das nicht wollen. Sie erfahren: ***ihre Verhaltensweisen sind ganz normale Reaktionen auf frühere »unnormale« Erlebnisse.***

Gleichzeitig ist es wichtig, den Kindern und Eltern zu vermitteln, dass niemand Schuld ist, sondern dass es um Erkenntnisse, Lösungen und Veränderungen sowie um Verantwortungsübernahme geht. Alternativ werden den Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen alternative Handlungsmuster angeboten.

Nach Sögrad:
»Rückwärts muss man das Leben verstehen und vorwärts muss man es leben«.

Förderung der ganzheitlichen Entwicklungsförderung

Aufgrund dieser Erkenntnisse bearbeite ich mit den Kindern und Erwachsenen ihre Traumen, damit sie ihren Weg unbelasteter gehen können. Ferner rate ich den Eltern, Beratern oder Pädagogen, die emotionale Entwicklung des Kindes gezielt über Körperarbeit und spielerische Elemente zu fördern, um die emotionale, geistige und körperliche Entwicklung ganzheitlich anzugleichen. Denn frühkindlich Traumatisierte haben oft unterschiedliche Entwicklungsstufen, wobei die emotionale häufig niedriger liegt als die rational-körperliche.

Durch ein Anamnesegespräch und Genogramm, erfahre ich von den Eltern, aber auch von den Jugendlichen und Kindern selbst, wie sie das jeweilige emotionale, kognitive und geistige Entwicklungsalter einschätzen. Oft wird das emotionale Entwicklungsalter tiefer eingeschätzt. In der eingeschätzten Zeit ist oft etwas tief Belastendes passiert, beispielsweise ein Verlust, eine Trennung, ein Unfall oder Krankenhausaufenthalt. Das sind neben dem MT zusätzliche Anhaltspunkte für die Überprüfung und Ermittlung der Traumata. Eine ganzheitliche Förderung ist für Klienten und Probanden wichtig, sofern sie sich darauf einlassen können. Bei Jugendlichen und Erwachsenen sind Körperarbeit wie Massagen, Meditation oder Entspannungsgeschichten manchmal nicht möglich.

Vielfältige pädagogische und therapeutische Angebote zur ganzheitlichen Entwicklungsförderung

Um eine konträre Entwicklung und Defizite nachzuholen sowie anzugleichen, gibt es je nach Alter viele variable spezielle Angebote für traumatisierte und entwicklungsbeeinträchtigte oder -gestörte Menschen, wie zum Beispiel:

- Das »Bemuttern«,
- Milch oder Kakao in einer Babyflasche geben,
- das Kind »halten«, wärmen, schützen,
- bedingungslos für es da sein,
- ihm liebevoll begegnen, egal wie es sich verhält,
- Entspannungsreisen und -übungen,
- Kopf-, Teilkörper- und Ganzkörpermassagen mit und/oder ohne Geschichte, die so gestaltet sind, dass die Massierten sich darauf einlassen können,
- Musik, Tanz, Gesellschaftsspiele für alle Altersgruppen,
- Rollenspiele in allen Variationen,
- Geschichten mit guten Lösungen,
- Arbeit mit Handpuppen,
- Körperwahrnehmungsübungen,
- Ressourcenarbeit und kreative neue Verhaltensentwürfe,
- einen verlässlichen und stabilen Vertrauens- und Beziehungsaufbau dem Klienten entsprechend gestalten,
- Präsenz- und Achtsamkeitsübungen,
- Kontinuität gewähren,
- die Bestimmung eines sicheren Ortes,
- einen individuellen Notfallplan erstellen.

Die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen sind dort abzuholen, wo sie durch ihre größten Defizite, Traumen oder Erlebnisse eingeschränkt sind. Selbst 13-jährige Jungen, die emotional retardiert sind, nehmen eine Babyflasche. Dadurch können sie die orale Phase nachholen. Oder sie lassen sich massieren, indem sie sich wünschen, dass sie »Ronaldo« (Fußballspieler) sind. Ich erzähle dazu eine entsprechende Geschichte, die von ihnen selbst ablenkt. Und trotz Abwehr und Berührungsängsten können viele das auf diese Weise zulassen. Mädchen wünschen sich oft, eine »Prinzessin« zu sein.

Ein Extremfall und therapeutischen Umgang damit

Ein neunjähriges Mädchen zeigte sich extrem verhaltensauffällig, sexuell übergriffig, bindungs- und beziehungsgestört, stark entwicklungsretardiert sowie dissoziiert, auf Grund der frühkindlichen sexuellen Gewalt ihres Vaters.

Dieses Mädchen lebte in einer Wohngruppe der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe. Ich wurde mit der Therapie beauftragt.

Das Mädchen ging gleich in der ersten Therapiestunde der Spieltherapie in die Regression und verhielt sich intuitiv wie ein Baby. Um bei ihr, dem »Baby«, die unterschiedlichen Entwicklungsrückschritte – zuerst emotionale, später rationale Entwicklungsförderung – anzugleichen, legte ich die Therapie folgendermaßen an: Ich spielte mit ihr, begleitete sie emotional gemäß ihrem »gezeigten Entwicklungsalter« als Baby. Ich habe dem Kind über 80 Therapiestunden lang eine Babyflasche gegeben, es gehalten, getröstet, beschützt, gestreichelt und gewärmt. Nach und nach konnte es dann krabbeln, stehen, laufen, sprechen und sich seinem gezeigten regressiven »Entwicklungsalter« entsprechend entwickeln. Später waren andere Schwerpunkte wichtig, eine Sprache für alles Geschehene zu finden, Gefühle zu entwickeln, wahrzunehmen und zu vertrauen, sich abgrenzen zu lernen und ein stabiles Gleichgewicht zu entwickeln. Danach habe ich mit dem Mädchen die traumatischen sexuellen Erfahrungen, Ängste und Schuldgefühle ihrem realen Alter entsprechend besprochen und mit AIT ganzheitlich ihre Traumen behandelt und gelöst.

Das Mädchen hatte intuitiv das Bedürfnis, sich so zu verhalten und hat gespürt, dass ich mit meiner inneren Haltung und Präsenz für es auf diese Weise da sein konnte. Sie hat sich »fallen gelassen« und all die Schritte nachgeholt, die sie vom Säuglingsalter an nicht gehabt hat und nicht entsprechend ausleben konnte. Heute ist dieses Mädchen eine glückliche, zufriedene Jugendliche, die relativ gut im Leben zurechtkommt.

Zusätzliche übergreifende Hilfen:
In Kooperation mit der Bezugsbetreuerin der Wohngruppe haben wir zusätzlich für dieses Mädchen über den »Weißen Ring« ein Selbstverteidigungs- und Selbstbehauptungstraining mit Gaby Bothe, Inhaberin einer Selbstbehauptungs- und Kampfschule in Osnabrück, finanziert bekommen; des Weiteren über das Ministerium für Familie, Soziales und Kultur eine Rentenfinanzierung für zunächst fünf Jahre, dann wird es erneut überprüft, weil das Mädchen durch ihre Lebensgeschichte entwicklungsretardiert ist und zur Zeit noch einen geschützten Arbeits- und Lebensbereich benötigt.

Prinzip nach Maßhold
»Wenn das erste Bedürfnis nicht erfüllt ist, können die anderen Stufen nicht erreicht werden«.

Empfehlung

Durch eine systemische, ganzheitliche Therapie, Körper- und Traumatherapie/-arbeit wird eine ganzheitliche Entwicklungsförderung, Entlastung und Energieförderung ermöglicht sowie Blockaden und Traumata aufgelöst. Um Kleinkinder, Kinder, Jugendliche und Familienmitglieder zu entlasten, sind meiner Meinung nach Eltern, Therapeuten, Pädagogen und Ärzte in der Pflicht, sich auf Lösungen für Traumatisierten zu qualifizieren, alternative Methoden anzubieten und eine medikamentöse Behandlung nur im Notfall oder für eine kurze Zeit zu geben.

Wichtige Information zu eventuellen zukünftigen Diagnosen und zur medikamentösen Behandlung

Momentan ist leider der umgekehrte Weg aus den USA im Anmarsch: »Anhäufung von Diagnosen, auch bei Kleinkindern und Steigerung der Medikamenteneinnahme« (siehe Artikel im *Spiegel*, 3/13). ❑

Elisa Anna Kooiker
Dipl.-Pädagogin
Praxis für ganzheitliche und systemische Therapie
Katharinenstraße 26
49078 Osnabrück
elisa.kooiker@gmx.de
www.therapie-kooiker.de

Erstveröffentlichung in: curacontact, Ausgabe 03/2013, Seite 16, Rubrik »Aktuelles Steuerrecht«

Umsatzsteuerbefreiung bei Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe

*Andreas **Seeger**, Münster*

Auf das stark weiterentwickelte Leistungs- und Angebotsspektrum der Kinder- und Jugendhilfe hat der Gesetzgeber zuletzt durch das Jahressteuergesetz 2008 reagiert und den § 4 Nr. 25 UStG zum 1. Januar 2008 grundlegend überarbeitet. In der Praxis sind seitdem einige weitere Fragen aufgetaucht, zu denen die Finanzverwaltung und Beratungspraxis die nachfolgenden Verlautbarungen bzw. Lösungen hervorgebracht haben. Hervorzuheben ist insbesondere die Klärung der umsatzsteuerlichen Behandlung der entgeltlichen Beköstigung von Mitarbeitern in der Jugendhilfe.

Zum Umfang steuerfreier Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach § 4 Nr. 25 UStG

Durch die Erweiterung des § 4 Nr. 25 UStG sind seit dem Jahr 2008 auch Leistungen der Jugendhilfe nach § 2 Abs. 2 SGB VIII sowie die Inobhutnahme von Kindern und Jugendlichen nach § 42 SGB VIII (als andere Aufgabe der Jugendhilfe) von der Umsatzsteuer befreit. Darüber hinaus sind folgende weitere Leistungen von der Umsatzsteuer befreit:

- Angebote der Jugendarbeit, der Jugendsozialarbeit und des erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes (§§ 11 – 14 SGB VIII)
- Angebote zur Förderung der Erziehung in der Familie (§§ 16 – 21 SGB VIII)
- Angebote zur Förderung von Kindern in Tageseinrichtungen und in Tagespflege (§§ 22 – 25 SGB VIII)
- Hilfe zur Erziehung und ergänzende Leistungen (§§ 27 – 35, 36, 37, 39, 40 SGB VIII)
- Hilfe für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche und ergänzende Leistungen (§§ 35a – 37, 39, 40 SGB VIII)
- Hilfe für junge Volljährige und Nachbetreuung (§ 41 SGB VIII)

Nicht unter die Umsatzsteuerbefreiung nach § 4 Nr. 25 UStG fällt die Erledigung von Aufgaben im Bereich der Jugendhilfe nach § 2 Abs. 3 Nr. 3 bis 13 SGB VIII, die vielfach auch von freien Trägern der Jugendhilfe erbracht werden, wie z. B. Organisationsfragen zur Pflegeerlaubnis, Erlaubnis für den Betrieb einer Einrichtung, Mitwirkung in Verfahren nach dem Jugendgerichtsgesetz, Beratung und Unterstützung von Müttern bei Vaterschaftsfeststellungen und Geltendmachung von Unterhaltsansprüchen.

Begünstigte Leistungserbringer

Die begünstigten Leistungen sind nur dann steuerfrei, wenn sie durch Träger der öffentlichen Jugendhilfe oder anderer Einrichtungen mit sozialem Charakter erbracht werden. Der Begriff der »anderen Einrichtung mit sozialem Charakter« entspricht dem gültigen EU-Recht. Dementsprechend können begünstigte Leistungsgeber sein:

- die von der zuständigen Jugendbehörde anerkannten Träger der freien Jugendhilfe, die Kirchen und Religionsgemeinschaften des öffentlichen Rechts und die amtlich anerkannten Verbände der freien Wohlfahrtspflege
- andere Einrichtungen, soweit sie für ihre Leistungen eine Erlaubnis nach dem Sozialgesetzbuch VIII besitzen.

Insoweit handelt es sich um eine Erlaubnis

- zur Kindertagespflege,
- zur Vollzeitpflege,
- für den Betrieb einer Einrichtung, in der Kinder oder Jugendliche ganztägig oder

für einen Teil des Tages betreut werden oder Unterkunft erhalten,
  - zur Übernahme von Pflegschaften oder Vormundschaften durch rechtsfähige Vereine
- Einrichtungen, die für ihre Leistungen einer Erlaubnis gemäß SGB VIII nicht bedürfen (Fälle im Sinne des § 44 Abs. 1 S. 2 SGB VIII sowie Einrichtungen gemäß § 45 SGB VIII), allerdings nur, wenn es sich um eine Jugendfreizeiteinrichtung, -ausbildungseinrichtung, -herberge oder ein Schullandheim/Schülerheim nach den sozialgesetzlichen Vorschriften handelt. Nachdem BMF-Schreiben vom 29. März 2012 gilt die Betriebserlaubnis, die einer Jugendhilfeeinrichtung nach § 45 SGB VIII erteilt wurde, auch für Unternehmer, die in deren Auftrag eine sonstige Wohnform betreiben, in der Kinder oder Jugendliche betreut werden oder Unterkunft erhalten. Voraussetzung hierfür ist zum einen, dass die sonstige Wohnform organisatorisch mit dieser Jugendhilfeeinrichtung verbunden ist und als Teil dieser Einrichtung gilt. Zum anderen muss der Unternehmer, der die sonstige Wohnform betreibt, in der Betriebserlaubnis der Jugendhilfeeinrichtung ausdrücklich aufgeführt sein. Dies gilt nachdem BMF-Schreiben vom 8. Juli 2013 auch für Unternehmer, die von diesem Träger mit der pädagogischen Leitung dieser Einrichtung beauftragt werden. Mangelt es an einer organisatorischen Verbundenheit der Einrichtungen, benötigt der Unternehmer, der eine sonstige Wohnform i. S. d. § 48a SGB VIII betreibt, für die Steuerbefreiung eine eigene Erlaubnis.
- Einrichtungen, die Leistungen erbringen, welche im vorangegangenen Kalenderjahr ganz oder zum überwiegenden Teil entweder von Trägern der öffentlichen Jugendhilfe, anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe, von Kirchen und Religionsgemeinschaften des öffentlichen Rechts oder Verbänden der freien Wohlfahrtspflege gemäß § 23 UStDV (Umsatzsteuer-Durchführungsverordnung) bezahlt werden. Dabei ist zu beachten, dass eine Vergütung der zuvor genannten Träger und Einrichtungen nur dann vorliegt, wenn der Leistungsgeber von diesen unmittelbar bezahlt wird.
- Einrichtungen, die Leistungen der Kindertagespflege erbringen, für die sie nach § 24 Abs. 5 SGB VIII vermittelt werden können. Hier greift die Steuerbefreiung auch in den Fällen, in denen die Leistung »privat« nachgefragt wird.

Eng mit der Jugendhilfe verbundene Leistungen

Von der Umsatzsteuer befreit sind bestimmte eng mit der Jugendhilfe verbundene Leistungen, die in § 4 Nr. 25Satz 3 näher erläutert werden. Das sind zum einen die Durchführung von kulturellen und sportlichen Veranstaltungen, wenn die Darbietungen von den von der Jugendhilfe begünstigten Personen selbst erbracht oder die Einnahmen überwiegend zur Deckung der Kosten verwendet werden, vgl. § 4 Nr. 25 S. 3 a UStG. Zum anderen sind auch die Beherbergung, die Beköstigung und die üblichen Naturalleistungen an die Empfänger der Jugendhilfeleistungen und Mitarbeiter in der Jugendhilfe sowie sonstige bei den zuvor genannten Leistungen tätige Personen, wenn diese als Vergütung für geleistete Dienste gewährt werden, umsatzsteuerfrei nach § 4 Nr. 25 S. 3 b UStG.

Hinzuweisen ist auf die Beköstigung von sonstigen Mitarbeitern (Haus- und Hilfspersonal) in der Jugendhilfe nach § 4 Nr. 25 UStG, die nur umsatzsteuerfrei ist, soweit es sich um eine Vergütung für geleistete Dienste handelt. Wenn sonstige Mitarbeiter ein zusätzliches Entgelt für die Verpflegungsleistung entrichten, unterliegt die Leistung der Umsatzsteuer. Im Rahmen eines finanzgerichtlichen Klageverfahrens konnten die Berater von Curacon im Juni 2013 klären, dass die Beköstigung von Mitarbeitern in der Jugendhilfe, soweit es sich nicht um Haus- und Hilfspersonal handelt (also z. B. die Betreuer), gegen zusätzliches Entgelt von der Umsatzsteuer befreit bleibt. Steuerfrei sind darüber hinaus seit dem 1. Juli 2013 nach § 4 Nr. 25 Satz 3 c UStG

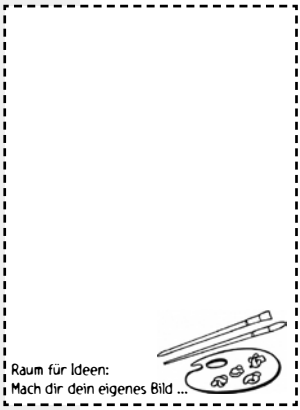
Leistungen, die von Einrichtungen erbracht werden, die als Vormünder nach § 1773 BGB oder als Ergänzungspfleger nach § 1909 BGB bestellt worden sind.

FAZIT

Der Gesetzgeber hat zuletzt im Jahr 2008 die umsatzsteuerlichen Befreiungsvorschriften für Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach § 4 Nr. 25UStG grundlegend überarbeitet. Zwischenzeitlich haben Finanzverwaltung und Beratungspraxis einige Präzisierungen hervorgebracht. Hervorzuheben ist, dass die Beköstigung von Mitarbeitern in der Jugendhilfe gegen zusätzliches Entgelt von der Umsatzsteuerbefreiung umfasst wird, wohingegen die Beköstigung von sonstigen Mitarbeitern (Haus- und Hilfspersonal) gegen zusätzliches Entgelt der Umsatzsteuer unterliegt. ❑

Andreas Seeger
Leiter des Geschäftsbereiches Steuerberatung und Partner der Curacon GmbH
CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Scharnhorststr. 2
48151 Münster
andreas.seeger@curacon.de

EREV
FORUM 15-2014
FÜNF-TAGE-GRUPPEN & TAGESGRUPPEN



Was ihr wollt!?
Perspektiven für jetzt und später

28. – 30. April 2014
in Münster

Das Programm finden Sie unter www.erev.de

Gesetze und Gerichte

*Christian **Müller**, Hannover*

Neuregelung der elterlichen Sorge nicht miteinander verheirateter Eltern

BGBl Teil I Nr. 18 vom 16. April 2013

Der Bundestag hat am 31.1.2013 das Gesetz zur Reform der elterlichen Sorge unverheirateter Eltern beschlossen, welches am 16.4.2013 im Bundesgesetzblatt veröffentlich wurde und am 19. Mai 2013 in Kraft getreten ist.

Die wesentlichen Neuregelungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Der mit der Mutter des Kindes nicht verheiratete Vater kann gemäß § 1626 a Abs. 1 Nr. 3, Abs. 2 BGB n. F. jederzeit nach der Geburt des Kindes das Familiengericht mit dem Ziel anrufen, die gemeinsame elterliche Sorge auch gegen den Willen der Kindesmutter zu bekommen. Das Gericht überträgt die gemeinsame elterliche Sorge oder Teile derselben, wenn dies dem Kindeswohl nicht widerspricht (negative Kindeswohlprüfung).
2. Nach Eingang des Antrages des Vaters erhält die Kindesmutter Gelegenheit zur Stellungnahme, wobei die Frist hierzu frühestens sechs Wochen nach der Geburt enden darf (§ 155a Abs. 2 FamFG). Zwei unterschiedliche Verfahrensabläufe sind nach Ablauf der Frist möglich:
   a) Das ***beschleunigte und vereinfachte Verfahren*** gemäß § 155a Abs. 3 FamFG, sofern die Mutter innerhalb der gesetzten Frist keine Stellungnahme abgibt, ihre Ausführungen in der Stellungnahme keine Gründe enthalten, die einer gemeinsamen elterlichen Sorge entgegenstehen oder dem Gericht keine Gründe (zum Beispiel aus anderen Verfahren) bekannt sind, die gegen die gemeinsame elterliche Sorge sprechen. Bei diesem Verfahren soll auf die Anhörung der Eltern und des Jugendamtes verzichtet werden und es greift die Vermutungsregel des § 1626a Abs. 2 S. 2 BGB neue Fassung, wonach vermutet wird, dass die gemeinsame elterliche Sorge dem Kindeswohl nicht widerspricht.
   b) Das ***normale Verfahren*** gemäß § 155 a Abs. 4 FamFG, sofern durch den Vortrag der Parteien oder auf sonstige Weise dem Gericht Gründe bekannt sind, die der gemeinsamen elterlichen Sorge entgegenstehen können. Auch dieses Verfahren ist vorrangig und beschleunigt durchzuführen (§§ 155 a Abs. 4 S. 2, 155 Abs. 2 FamFG) und das Gericht soll die Sache mit den Beteiligten in einem Termin erörtern (§§ 155 a Abs. 4 S. 3, 155 Abs. 3 FamFG).
3. Durch § 1671 Abs. 2 S. 2 Nr. 2 BGB n. F. erhält der Vater die Möglichkeit, auch gegen den Willen der Mutter die Alleinsorge durch Gerichtentscheidung zu erhalten, wenn dies dem Wohl des Kindes am besten entspricht und eine gemeinsame elterliche Sorge nicht in Betracht kommt.

Stellungnahme

Nachdem der Europäische Gerichtshof für Menschenrechte in seiner viel beachteten Entscheidung[1] ausgeführt hat, dass Deutschland Väter außerehelicher Kinder beim Zugang zur (gemeinsamen) elterlichen Sorge diskriminiert und das Bundesverfassungsgericht[2] in Abkehr von seiner früheren Entscheidung aus dem Jahre 2003[3] im Anschluss an die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte die bis dato geltende Rechtslage, wonach der Mutter faktisch ein Vetorecht beim Zugang des Vaters zur elterlichen Sorge eingeräumt war, für ver-

1 EuGHMR vom 3.12.2009, FamRZ 2010, 103 ff. Die Entscheidung ist auch in EJ 2010, S. 124 f. besprochen.

2 BVerfG, FamRZ 2010, 1403 ff.

3 BVerfG, FamRZ 2003, 285 ff. Die Entscheidung ist auch in der EJ 2003, S. 254 ff. besprochen.

fassungswidrig erklärt hat, war der Gesetzgeber zum Handeln gezwungen. Dabei stand ihm ein relativ großer Handlungsspielraum zur Verfügung, denn die genannten Entscheidungen enthielten keine Vorgaben darüber, ob den Eltern zunächst mit der Geburt automatisch, das heißt, kraft Gesetzes zunächst die gemeinsame elterliche Sorge zustehen sollte (die sogenannte »große Lösung«) oder ob der Mutter zunächst die alleinige elterliche Sorge zustehen sollte und der Vater dann, wenn keine gemeinsame Sorgeerklärung abgegeben wird, die Möglichkeit erhalten sollte, durch Antrag beim Familiengericht die elterliche (Mit)-sorge auch gegen den Willen der Mutter zu erhalten (die sogenannte »kleine Lösung« oder Antragsmodell). Dass sich der Gesetzgeber für die Antragsvariante entschieden hat, ist meines Erachtens im Hinblick darauf, dass dem Kind »von Geburt an sicher eine Bezugsperson rechtlich zugewiesen ist«[4], im Ergebnis nicht zu beanstanden. Problematisch erscheint jedoch die Ausgestaltung des Verfahrens, insbesondere der Umstand, dass beim beschleunigten Verfahren eine Anhörung der Eltern und des Jugendamtes unterbleiben soll.[5] Denn bei einer gerichtlichen Entscheidung über die elterliche Sorge bei Uneinigkeit der Eltern[6] muss der Maßstab immer das Kindeswohl sein. Das Wohl des Kindes lässt sich aber im schriftlichen Verfahren nicht adäquat ermitteln, sodass *Huber und Antomo* darin beizupflichten ist, dass der Gesetzgeber gut daran getan hätte, »die Kritik ernst zu nehmen und die Entscheidung des Familiengerichts von einer auf der persönlichen Anhörung der Eltern sowie der Einbeziehung des Jugendamtes und Verfahrensbeistandes basierenden umfänglichen Einzelfallprüfung abhängig zu machen.«[7]

So bleibt nur die Hoffnung, dass die Rechtsprechung die hier nur skizzierten Mängel beispielsweise durch extensive Auslegung des § 155a Abs. 3 FamFG korrigiert und diese Soll–Vorschrift, wonach im beschleunigten Verfahren in der Regel keine Anhörung der Eltern und des Jugendamtes erfolgen soll, eher im Sinne einer Kannbestimmung auslegt.[8]

Schadensersatzplicht wegen unzulässiger Erhebung von Sozialdaten

Urteil des OLG Zweibrücken vom 21.2.2013 (6 U 21/12), ZKJ 2013, 253 ff.

Sachverhalt (stark gekürzt)

In einem Verfahren zur Regelung der elterlichen Sorge zwischen dem Kläger und seiner geschiedenen Ehefrau hatte die Mitarbeiterin des Jugendamtes des Beklagten unter anderem Erkundigungen über den Kläger bei einer Mitarbeiterin des Kindergartens und einer Logopädin eingeholt und dem Beschwerdegericht (einem Familiensenat), in der nichtöffentlichen Sitzung in ihrer schriftlichen Stellungnahme mitgeteilt, dass der Kläger von diesen unter anderem als rechthaberisch und halsstarrig beschrieben worden sei. Nachdem der Anwalt des Klägers den Beklagten aufgefordert hatte, die Sozialdaten zu löschen, hat sich der Beklagte hierzu zwar bereit erklärt, sich jedoch geweigert, die außergerichtlichen Anwaltskosten des Klägers für die Durchsetzung des Anspruchs auf Datenlöschung zu übernehmen. Mit der vorliegenden Klage begehrt der Kläger

4 Huber, Peter / Antomo, Jennifer: FamRZ 2013, 665 (668).

5 So stand denn auch das beschleunigte Verfahren von Beginn an im Zentrum der Kritik. Siehe hierzu Huber/Antomo, FamRZ 2013, 665 (669) mit zahlreichen Nachweisen. Auch Werner Dürbeck (ZKJ 2013, 330, 335) hält das vereinfachte Verfahren mit seinen »systemfremden Regeln über die Bedeutung von Schweigen und im familienrechtlichen Verfahren« »für problematisch und empfiehlt mit diesem Verfahren »zurückhaltend und verantwortungsvoll umzugehen«.

6 Eine Uneinigkeit – aus welchen Gründen auch immer – dürfte im Normalfall vorliegen, wenn es zum gerichtlichen Verfahren kommt, denn ansonsten wäre es nicht nachvollziehbar, wieso die Eltern nicht die kostenlose Möglichkeit einer gemeinsamen Sorgeerklärung genutzt haben.

7 Huber/Antomo, FamRZ 2013, 665 (669).

8 So die Hoffnung von Huber/Antomo, FamRZ 2013, S. 670, die zu Recht darauf hinweisen, dass die konkrete Ausgestaltung der elterlichen Sorge nicht miteinander verheirateter Eltern insbesondere daran krankt, dass der Gesetzgeber es wohl insbesondere den Müttern und Vätern recht machen wollte und dabei das Wohl des Kindes aus den Augen verloren hat.

1. die Erstattung seiner außergerichtlichen Anwaltskosten und
2. eine angemessene, in das pflichtgemäße Ermessen des Gerichts gestellte Geldentschädigung wegen Verletzung seines Persönlichkeitsrechts.

Das Landgericht hat die Klage abgewiesen.

Das OLG Zweibrücken hat den Beklagten unter Aufhebung des Urteils des Landgerichts verurteilt, einen Teil der außergerichtlichen Kosten des Klägers zu erstatten, die unter 2. beantrage Geldentschädigung jedoch nicht zuerkannt.

Entscheidungsgründe (stark gekürzt)

1. (Anwaltskosten)
   Der Anspruch auf Ersatz der bei der Verfolgung des Datenlöschungsanspruchs entstandenen Anwaltskosten im erkannten Umfang ergebe sich aus § 82 SBG X in Verbindung mit § 7 BDSG, denn die im Sinne von § 64 SGB VIII an das OLG (Beschwerdegericht in dem Verfahren zur Regelung der elterlichen Sorge) erfolgte Übermittlung der Sozialdaten sei unzulässig gewesen, da bereits die Datenerhebung durch die Sachbearbeiterin des Jugendamtes unter Verstoß gegen § 62 SGB VIII erfolgt sei.

   Gemäß § 62 Abs. 2 SGB VIII seien Sozialdaten nämlich grundsätzlich beim Betroffenen selbst zu erheben. Nur in den in § 62 Abs. 3 SGB VIII geregelten Ausnahmefällen wäre eine Datenerhebung ohne Einwilligung des Betroffenen auch bei Dritten zulässig gewesen. Ein solcher Ausnahmefall habe jedoch nicht vorgelegen. Die von dem Beklagten vertretene Rechtsauffassung, eine Datenerhebung bei Dritten sei ohne Einwilligung des Betroffenen in allen Sorgerechtsverfahren, also auch im Rahmen eines Sorgerechtsverfahrens gem. § 1671 BGB zulässig, sei unzutreffend. Gem. § 62 Abs. 3 Nr. 2d SGB VIII sei zwar eine Datenerhebung bei Dritten ohne Einwilligung des Betroffenen in Erfüllung des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdung nach § 8 a SGB VIII zulässig. Im Umkehrschluss ergebe sich hieraus jedoch, dass bei Sorgerechtsstreitigkeiten unterhalb der Schwelle der Kindeswohlgefährdung keine Datenerhebung bei Dritten ohne Einwilligung des Betroffenen zulässig sei.

2. (Geldentschädigung wegen Verletzung des Persönlichkeitsrechts)
   Ein Anspruch auf Geldentschädigung wegen Verletzung des Persönlichkeitsrechts könne sich zwar aus § 82 SGB X in Verbindung mit § 8 Abs. 2 BDSG ergeben, wo der Ersatz wegen Nichtvermögensschäden bei schwerer Verletzung des Persönlichkeitsrechts vorgesehen sei oder aus § 839 BGB in Verbindung mit Art. 34 GG, scheitere jedoch daran, dass im vorliegenden Fall kein schwerwiegender Eingriff in das Persönlichkeitsrecht zu verzeichnen sei. Durch die inzwischen erfolgte Löschung der Sozialdaten sei offensichtlich ein anderweitiger befriedigender Ausgleich der Verletzung des Persönlichkeitsrechts erfolgt. Außerdem sei der Kläger durch die unzulässige Datenerhebung nicht nennenswert beeinträchtigt worden, denn das Gerichtsverfahren, für welches die Daten erhoben worden sind, sei nicht öffentlich gewesen und den von der Mitarbeiterin befragten Dritten der erhebliche Trennungskonflikt zwischen dem Kläger und seiner damaligen Ehefrau und die Auswirkungen auf das Kind ohnehin bekannt gewesen.

Stellungnahme

In Zeiten, in denen sich durch verschiedene Skandale, wie zuletzt durch die NSA-Affäre, mehr und mehr ein Gefühl der Ohnmächtigkeit gegenüber Angriffen auf das verfassungsrechtlich geschützte Grundrecht auf informationelle Selbstbestimmung breit macht, verdient die sorgfältig begründete Entscheidung des OLG Zweibrücken besondere Beachtung, wird durch sie doch deutlich gemacht, dass unzulässige Datenerhebungen von der Rechtsprechung nicht hingenommen werden und gegebenenfalls Schadensersatzansprüche nach sich ziehen können.

Zu Recht weist das OLG darauf hin, dass die Mitarbeiter der Jugendämter bei ihren im Rahmen ihrer Mitwirkungspflichten gemäß § 50 SGB VIII erforderlichen Ermittlungstätigkeiten datenschutzrechtliche Beschränkungen unterliegen. Bei gewichtigen Anhaltspunkten für Kindeswohlgefährdungen rangiert zwar der Kinderschutz vor Datenschutz, wie auch § 62 Abs. 3 Nr. 2d SGB VIII entnommen werden kann[9]. Unterhalb der Schwelle von Kindeswohlgefährdungen kommt jedoch dem Datenschutz ein höheres Gewicht zu als die optimale Aufklärung des Sachverhalts zur Ermittlung des Kindeswohls durch Mitarbeiter das Jugendamt.

(Kein) Wahlrecht zwischen Kindertageseinrichtung und Kindertagespflege

Beschluss des VG Köln vom 18.7.2013 – 19L877/13 – (JAmt 2013, 412 ff.)

Sachverhalt

Die Eltern des am 02.09.2010 geborenen Antragstellers hatten bei der Antragsgegnerin beantragt, diesem einen ganztägigen Betreuungsplatz in einer wohnortnahen städtischen Einrichtung in Köln–Sülz oder Köln-Lindenthal zur Verfügung zu stellen. Die Antragsgegnerin hatte dem Antragsteller jedoch lediglich einen Platz in einer Kindertagesstätte zugeteilt, die 5,3 Kilometer vom Wohnort des Antragstellers entfernt liegt.

Das daraufhin vom Antragsteller angerufene Verwaltungsgericht hat die Antragsgegnerin im Wege der einstweiligen Anordnung verpflichtet, dem Antragsteller zum 01.08.2103 vorläufig einen ganztägigen Betreuungsplatz in einer städtischen Kindertageseinrichtung zur Verfügung zu stellen, die nicht weiter als fünf Kilometer vom Wohnort des Antragstellers entfernt liegt.

Entscheidungsgründe (gekürzt)

Das VG begründet seine Entscheidung insbesondere wie folgt:

1. Der Anordnungsanspruch, also das Recht auf Zurverfügungstellung eines Platzes in einer wohnortnahen Kindertageseinrichtung, ergebe sich aus § 24 Abs. 2 S. 1 SGB VIII in der ab 01.08.2013 geltenden Fassung. Zwar bestehe nach dieser Vorschrift kein Rechtsanspruch eines Kindes zwischen Vollendung des ersten Lebensjahres bis Vollendung des dritten Lebensjahres auf einen Platz in einer bestimmten Kindertageseinrichtung. Die Kindertageseinrichtung müsse aber für das Kind und dessen Eltern in zumutbarer Zeit zu erreichen sein, da ansonsten der mit der Neuregelung des § 24 SGB VIII verbundene gesetzgeberische Zweck, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern, nicht erreicht werden könne. In städtischen Ballungsräumen sei eine Wegstreckentfernung von mehr als fünf Kilometern zwischen der Kindertageseinrichtung und dem Wohnort des Kindes unzumutbar, was auch daraus ersichtlich sei, dass ein gemeinsames Papier der kommunalen Spitzenverbände und der Landesjugendämter NRW die Bereitstellung von Einrichtungen in einer Entfernung von fünf Kilometern empfehle.
2. Der Umstand, dass die Antragsgegnerin möglicherweise keine freien Plätze im wohnortnahen Bereich habe, stehe dem Anspruch des Antragstellers nicht entgegen. In diesem Fall gewähre nämlich § 24 Abs. 2 SGB VIII quasi einen Anspruch auf Kapazitätserweiterung bis ausreichend Plätze vorhanden seien.
3. Der Antragsteller können auch nicht auf ein Angebot in der Kindertagespflege verwiesen werden. Zwar sei der Wortlaut des § 24 Abs. 2 SGB VIII n. F. nicht eindeutig und erlaube auch eine Auslegung dahin, dass das Jugendamt die Entscheidungsbefugnis darüber habe, ob der Rechtsanspruch auf frühkindliche Förderung durch Bereitstellung eines Platzes in einer Kindertageseinrichtung oder in der Tagespflege realisiert werde. Nach Sinn und Zweck so-

9 Diese »Vorfahrtsregelung« kommt auch in etlichen, in der EJ besprochenen Entscheidungen zum Tragen (siehe beispielsweise LG Oldenburg JAmt 2011, 101 f., vorgestellt in EJ 2011, 310 f.).

wie der Entstehungsgeschichte des Gesetzes zur Förderung von Kindern unter drei Jahren müsse jedoch davon ausgegangen werden, dass den Eltern ein Wahlrecht zustehe, ob sie ihr Kind in einer Einrichtung oder in Tagespflege betreuen lassen wollen.

4. Der Anordnungsgrund, also die Eilbedürftigkeit, sei ebenfalls glaubhaft gemacht, da bei einem Abwarten einer rechtskräftigen Entscheidung in der Hauptsache der Rechtsanspruch nicht mehr geltend gemacht werden könne und ein Platz in einer Kindertageseinrichtung rückwirkend nicht mehr zur Verfügung gestellt werden könne.

Stellungnahme

Die Entscheidung des VG Köln, die in der Presse viel Beachtung gefunden hat[10], wurde rund einen Monat später, nämlich am 14.08.2013 vom Oberverwaltungsgericht NRW (Az. 12 B 793/13) abgeändert.

Der Antrag des Antragstellers wurde vom OVG unter anderem mit der Begründung abgelehnt, dass dem Antragsteller seitens der Antragsgegnerin ausreichend Angebote in der Kindertagespflege unterbreitet worden seien,[11] und dass der in § 24 Abs. 2 SGB n. F. verankerte Rechtsanspruch auch dann verwirklicht werde, wenn den Kindern zwischen Vollendung des ersten und des dritten Lebensjahres entweder ein Platz in einer Tageseinrichtung oder in einer Tagespflegestelle, also regelmäßig bei einer Tagesmutter, zur Verfügung gestellt werde, da zwischen beiden Betreuungsformen ein »gesetzliches Gleichrangigkeitsverhältnis« bestehe und das in § 5 Abs. 1 S. 1 SGB VIII normierte Wunsch- und Wahlrecht – wie auch schon beim Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz für Kinder ab Vollendung des dritten Lebensjahres – sich in den Fällen, in denen nur freie Plätze entweder in Tageseinrichtungen oder in Kindertagespflegestellen vorhanden seien, auf die freien Plätze beschränke.[12]

Nichts Anderes könne auch der Gesetzesbegründung entnommen werden[13], wonach der Rechtsanspruch entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen des Kindes[14] sowohl in Tageseinrichtungen als auch in Tagespflege erfüllt werde. Das OVG setzt sich in diesem Zusammenhang leider nicht mit der Frage auseinander, warum in der erwähnten Stelle der Gesetzesmaterialien nicht der bloße Hinweis genügt hätte, dass der Rechtsanspruch sowohl in Tageseinrichtungen als auch in Tagespflege erfüllt werde und was den Gesetzgeber wohl zu dem Zusatz »entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen des Kindes und der Eltern« veranlasst haben könnte.[15]

Stattdessen wertet das OVG die von der Vorinstanz zitierte, von Ursula von der Leyen in der zweiten Lesung des Bundestages zu dem Kinderförderungsgesetz gemachte, Äußerung »*Wir werden Eltern nicht vorschreiben, wo und wie sie ihre Kinder betreuen und fördern. Sie sollen selbst organisieren, wie sie ihren Alltag mit Kindern leben, ob zu Hause, in einer altersgemischten Gruppe, einer Krippe oder der Kindertagespflege. Ob wohnortnah oder betriebsnah. Wie immer sie ihren Alltag organisieren wollen, das liegt alleine*

10 Siehe beispielsweise *Die Welt* vom 19.7.2013 und die *Süddeutsche Zeitung* vom 19.7.2013.

11 Die erstmals im Beschwerdeverfahren vorgebrachten Einwände des Antragstellers gegen die Geeignetheit der angebotenen Tagespflegestellen hielt das OVG für zu unsubstantiiert.

12 Auf weitere Fragen, die vom OVG nicht entschieden werden mussten, nämlich zum Beispiel auf die Fragen, ob in städtischen Ballungsgebieten eine pauschale Obergrenze für eine zumutbare Wegstreckenentfernung von fünf Kilometern gerechtfertigt ist und auf welchen zeitlichen Umfang sich der Rechtsanspruch auf eine Betreuung in einer Kindertagesstätte oder in der Kindertagespflege erstreckt, soll hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden, obwohl die diesbezüglichen Äußerungen des OVG durchaus bemerkenswert sind.

13 Insoweit verweist das OVG auf die BT-Drucks. 16/8299 (hierbei handelt es sich aber offensichtlich um einen Druckfehler; gemeint ist offensichtlich 16/9299) vom 27. Mai 2008, S. 15.

14 Auffällig ist, dass das OVG den in der erwähnten Fundstelle enthaltenen Zusatz »und der Eltern« dem Leser vorenthält.

15 Es erscheint zumindest nicht abwegig, diesen Zusatz dahingehend zu werten, dass ein Wunsch- und Wahlrecht zwischen den beiden Betreuungsformen vom Gesetzgeber gewollt war.

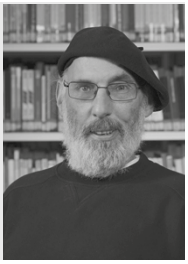
in ihrem Ermessen.«[16] insofern ab, als es sich hierbei »ersichtlich um eine politisch motivierte Formulierung der mit der Neuregelung idealerweise angezeigten Sachlage und nicht um eine bindende Willensäußerung des Bundesgesetzgebers«[17] handele.

Auch hier bleibt das OVG die Antwort auf die Frage schuldig, warum die Äußerung der damaligen Bunddesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, die ja nicht bei einem Kaffeekränzchen gefallen ist, sondern in der zweiten Lesung des Kinderförderungsgesetzes, für die Ermittlung des Willens des Gesetzgebers unbeachtlich sein soll.

Da es sich bei dem Gesetzgeber nicht um eine einzelne Person handelt, sondern am Gesetzgebungsverfahren viele Personen beteiligt sind, kann der »Wille des Gesetzgebers«, dem gerade für die Auslegung neuer Gesetzes eine nicht unbedeutende Rolle zukommt, nur dann adäquat ermittelt werden, wenn der Frage nachgegangen wird, was die am Gesetzgebungsverfahren Beteiligten gewollt haben. Dies kann geschehen, indem man beispielsweise die entsprechenden Bundestagsdrucksachen zu Rate zieht, die wegen der oben genannten Formulierung »entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen des Kindes und der Eltern« für ein Wahlrecht zwischen den beiden in Rede stehenden Betreuungsformen sprechen und auch Äußerungen des maßgeblich an einem Gesetzgebungsverfahren beteiligten Ministeriums berücksichtig.

Tut man dies, so muss man meines Erachtens ein Wahlrecht zwischen den beiden Betreuungsformen bejahen[18], und es bleibt zu hoffen, dass die Entscheidung des OVG NRW nicht »das letzte Wort« ist.[19] ❑

Prof. Dr. Christian Müller
Hochschule Hannover (HsH)
Fakultät V - Diakonie,
Gesundheit und Soziales
Blumhardtstraße 2
30625 Hannover
christian.mueller@
fh-hannover.de



16 BT-Plenarprotokoll 16/180, 19236 (D)

17 OVG NRW - 12 B 793/13 – vom 14.8.2013, S. 4,

18 Von einem Wahlrecht geht auch *Eckart Riehle* (ZKJ 2013, S. 341) aus.

19 Zwar mag man einwenden, es sei doch für Kinder und Eltern unerheblich, welche Betreuungsform zur Verfügung stehe, da in beiden Varianten das Hauptziel der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf erreicht werden könne.

Dabei wird jedoch außer Acht gelassen, dass nicht ausgeschlossen werden kann, dass Qualitätsunterschiede zwischen Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege bestehen, – »Besonders wichtig ist mir dabei die Qualifizierung von Tagesmüttern. Bisher gibt es keine einheitlichen Richtlinien für Tagesmütter, sondern jedes Land geht unterschiedlich mit ihnen um. Da ist zum Teil noch Kraut und Rüben.« (BT – Plenarprotokoll 16/180, 19236 (D) -, sodass der Wunsch nach einem Platz für das Kind in einer Kindertageseinrichtung verständlich sein kann.

Personalien

Regina Weißenstein verlässt den EREV

Regina Weißenstein hat nach 22 Jahren ihre Tätigkeit in der Evangelischen Gesellschaft Stuttgart beendet, um in einem neuen Wirkungskreis zu arbeiten. Sie gestaltete die Arbeit des Evangelischen Erziehungsverbandes in verschiedenen Gremien mit. Seit 1997 durch Mitarbeit im Pädagogischen Fachausschuss, der sie damals als Referentin zur »Rolle von Spezialeinrichtungen in sozialräumlicher Arbeit« eingeladen hatte. Daneben war sie viele Jahre im Fachbeirat sowie im Vorstand des EREV und hat damit die Arbeit in den Erziehungshilfen entscheidend weiterentwickelt. Dabei standen zum einen die personal- und organisationsspezifischen Herausforderungen im Mittelpunkt mit den Bereichen »Fachkräftegewinnung«, »Migration« und »Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse«. Zum anderen leitete sie in der jüngsten Vergangenheit den EREV-Fachausschuss »Pädagogik«, der die Themen »Sozialraumorientierung« und die Entwicklung von Fachkonzepten wie beispielsweise zum Umgang mit gewaltbereiten Jugendlichen auf der Tagesordnung hatte. Durch Fachtagungen und Veröffentlichungen wurde dieses Engagement verstetigt und für die fachliche Arbeit öffentlicher und freier Träger der Jugendhilfe transparent gemacht.

Der Kreistag von Esslingen hat Regina Weißenstein zur neuen Leiterin für das Sachgebiet »Psychologische Beratung« im Kreisjugendamt gewählt. Dazu gehören die Aufgabenbereiche Erziehungs- und Jugendberatung, Trennungs- und Scheidungsberatung, Schwangerschaftskonflikt- und Schwangerenberatung, Fachberatung und Prävention sowie insbesondere der Entwicklungsschwerpunkt »Frühe Hilfen«.

Hilmar Weber wird in den Vorstand berufen

Hilmar Weber, Geschäftsbereichsleiter Jugendhilfe im Diakonischen Werk Oldenburg für die Einrichtungen Lindenhof Hude und Jugendhilfe Collstede, in letzterer auch Einrichtungsleiter, wurde in der Nachfolge von Regina Weißenstein in den Vorstand des Evangelischen Erziehungsverbandes berufen.

Der Heilpädagoge und Experte für die Themen »Qualitätsentwicklung« sowie »Verknüpfung von Fach- und Finanzcontrolling« ist langjähriges Mitglied im EREV-Gremium »Softwareeinsatz in der Kinder- und Jugendhilfe«, war Mitbegründer und langjähriger Begleiter des »Forums Erziehungsstellen« und war einer der Kandidaten der diesjährigen Vorstandswahl des EREV in Bad Honnef.

Der Lindenhof Hude und die Jugendhilfe Collstede haben sich während der vergangenen Jahre zu modernen und innovativen Jugendhilfeeinrichtungen mit differenzierten Hilfeformen wie heilpädagogischen, systemischen und therapeutischen Wohngruppen sowie Erziehungsstellen, Mobiler Betreuung, Betreutem Wohnen, Tagesgruppen, Sozialer Gruppenarbeit, SPFH, Erziehungsbeistandschaften und individuellen Einzelhilfen entwickelt. Ein weiteres Arbeitsfeld des Geschäftsbereichs ist die Carlo-Collodi-Schule, eine staatlich anerkannte Förderschule

für emotionale und soziale Entwicklung mit 130 Schulplätzen an vier Standorten. Heute werden mehr als 180 Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene und deren Familien durch die Jugendhilfe Collstede im Rahmen des SGB VIII begleitet. ❑

Annette Bremeyer
Referentin, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
a.bremeyer@erev.de

Nr. 03 / 14

EREV – FREIE SEMINARPLÄTZE – FREIE SEMINARPLÄTZE

Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen: Reflexionsseminar

»Selbst der Kleinste vermag den Lauf des Schicksals zu ändern.« *(aus »Der Herr der Ringe«)*

INHALT UND ZIELSETZUNG
Ziel soll es sein die Kenntnisse über Biografiearbeit zu vertiefen und die entstandenen Fragen aus der praktischen Anwendung der Kenntnisse aus dem Grund- und/oder Aufbaukurs zu klären.

Die Bedeutung der Biografiearbeit für die Identitätsentwicklung soll weiter vertieft werden. Als besonderes Thema werden verschiedene Elternschaften und deren positive Integration in den Lebenslauf der Kinder und Jugendlichen behandelt. Weitere inhaltliche Themen sind Bindungsbedürfnisse sowie Bindungsmuster, Trennung und Ablösung, die im Rahmen der Arbeit mit den Biografien von Kindern und Jugendlichen eine wesentliche Rolle spielen.

Ziel ist auch, den Blick von der Problembiografie hin zur Erfolgsbiografie zu wenden und diese veränderte Sichtweise auf Biografien weiter zu integrieren

Methodik	Methodisch arbeiten wir mit Kurzreferaten und praktischen Übungen in Kleingruppen und im Plenum. Anhand der von den Teilnehmer/innen mitgebrachten Fallbeispiele können neue Methoden kennengelernt und praktisch geübt werden.
Zielgruppe	Der zweite Teil des Aufbaukurses wendet sich vor allem an alle Teilnehmer/innen des Grundkurses sowie an alle, die an dem ersten Aufbaukurs teilgenommen haben.
Leitung	Karin Mohr, Frankfurt am Main / Jutta Beukenberg, Bad Bentheim
Termin/Ort	03. – 05.03.2014 in Eisenach
Teilnehmerbeitrag	299,– € für Mitglieder / 339,– € für Nichtmitglieder inkl. Unterkunft und Verpflegung
Teilnehmerzahl	18

Rückschau:
EREV-Forum Personal- und Organisationsentwicklung vom 17. bis 19. September 2013 in Eisenach: »Blickpunkt ›Zukunft Personal‹«

*Petra **Wittschorek**, Hannover*

Personalentwicklung (PE) stellt eine laufende Herausforderung für die Einrichtungen der Erziehungshilfe dar, wie auch auf dem Cartoon des Programmfalters zu sehen war. Das mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderte Bundesmodellprojekt »Zukunft Personalentwicklung – ZuPe« des Evangelischen Erziehungsverbandes hat sich das Ziel gesteckt, die Führungskräfte von Jugendhilfeeinrichtungen mit modernen Methoden der strategischen Personalentwicklung vertraut zu machen. Erfolgreich implementierte Praxisprojekte und die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden dazu im Forum vorgestellt.

In diesem Forum ging es außerdem um die Frage, inwieweit die Persönlichkeit und das Verhalten des Menschen und die damit verbundenen Systemebenen wie Gewohnheiten, Temperament, Affekte und Stressbewältigung eine Passung an Arbeitsplatzanforderungen haben. Welche Anforderungen stellen sich damit an die Praxis, mit diesen individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten umzugehen? Was macht eine »Persönlichkeit« aus und wie entstehen ihre Merkmale? Eine Vertiefung aus dem Forum 2012 ist die Diskussion zur »neuen« Selbständigkeit der Mitarbeitenden.

Welche Faktoren unterstützen in der Arbeit oder sind hemmend auch unter dem Aspekt der Gesundheitsvorsorge?

Der Fachkräftemangel ist bereits jetzt in vielen Einrichtungen spürbar, sodass geeignete Mitarbeiter für die stationären Angebote und die Vollzeitpflege immer schwieriger zu finden sind. Berufsbegleitende Teilzeitausbildungen zum Er-

zieher / zur Erzieherin können dabei eine Hilfe sein, wieder qualifiziertes Fachpersonal für die Jugendhilfe zu gewinnen. Die Pädagogische Akademie Elisabethenstift in Darmstadt sowie die Berufsbildende Schule Boppard bieten die Form der berufsbegleitenden Teilzeitausbildung an, die Praxis und Theorie miteinander verknüpft, indem während der Ausbildung eine berufsbezogene Teilzeittätigkeit in einer sozialpädagogischen Einrichtung ausgeübt wird. Diese Formen der Teilzeitausbildung wurden auf dem Forum vorgestellt.

Das Forum wurde auch in diesem Jahr vom EREV-Fachausschuss »Personal- und Organisationsentwicklung« geplant und durchgeführt. Harald Meiß, Vorstandsmitglied des Evangelischen Er-

ziehungsverbandes und Leiter des Fachausschusses »Personal- und Organisationsentwicklung«, moderierte durch die drei Tage. Es waren 71 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Bereichen Bereichsleitung, Regionalleitung, Verwaltungsleitung, Fachbereichsleitung, Vorstand, Einrichtungsleitung und Geschäftsführung aus elf Bundesländern nach Eisenach gekommen.

Marco Schewe

Marco Schewe, Projektleiter des EREV-Projektes »Zukunft Personalentwicklung«, stellte nach einer kurzen Einführung des Projektes und des Projektdesigns erfolgreich implementierte Praxisprojekte vor. Dazu gehörte auch ein Imagefilm, den eine Kollegin von KIDZ-Berlin zur Anwerbung von Pflegeeltern gedreht hat.

Die Faktoren, die eine erfolgreiche Implementierung in der Einrichtung ermöglichen, sind:

1. Die Maßnahme sollte mit den Anforderungen des Leitbildes der Organisation übereinstimmen und zur Kultur und daraus abgeleiteten Führungskonzeption der Organisation passen.
2. Der Nutzen und der Mehrwert der Maßnahme sollten für alle Beteiligte erkennbar sein und transparent an der Organisationsstrategie ausgerichtet sein.
3. Die Vorgesetzten sollten sich ihrer Rolle und Verantwortung in einer Personalentwicklungsmaßnahme klar sein und ihre Mitarbeitenden nicht in den Maßnahmen behindern, sondern fördern und fordern.
4. Im Vorfeld sollte eine Bedarfsanalyse stehen, die möglichst auf allen relevanten Ebenen der Organisation erhoben wurde. Besonders sollten hier auch die Teilnehmenden als Adressaten der Maßnahme gehört werden.
5. Im Verlauf der PE-Maßnahme sollten in der ›Peergroup der Lernenden‹ Patenschaften oder Tandems zur kollegialen Beratung gegründet werden, um Hindernisse und Stolpersteine bei der Transferleistung in den Berufsalltag zu vermeiden.
6. Letztendlich sollten alle Maßnahmen evaluiert, ausgewertet und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. So werden erfolgreiche Maßnahmen erkannt und weiterentwickelt.

Simon Mohr

Simon Mohr, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld, berichtet im Zusammenhang mit dem EREV-Projekt »Zukunft Personalentwicklung« über die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung. Dazu wurden rund 1.800 Fachkräfte aus 57 Einrichtungen zu Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit befragt. Zudem wurden auch die Fortbildungsteilnehmer/-innen (57 Personen) zur personellen Zusammensetzung der Einrichtung, zur Angebotsstruktur, zum Verhältnis zu anderen – öffentlichen und freien – Trägern und zu Managementinstrumenten und Personalentwicklungsstrategien befragt. Im Besonderen untersuchte das Begleitforschungsteam die Wechselbereitschaft. Die Untersuchung ergab, dass knapp 45 Prozent der über 1.800 befragten Fachkräfte eher oder gar kein Problem damit hätten, die Einrichtung zu wechseln. Zu den personalen Einflussfaktoren gehören: je länger man für die Einrichtung arbeitet, desto weniger ist man bereit, die Einrichtung zu wechseln und: je höher die formale Qualifikation, desto höher die Wechselbereitschaft.

Als Zwischenfazit zieht Mohr folgende Schlüsse: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Kinder- und Jugendhilfe fühlen sich tendenziell dann in der Einrichtung wohl, wenn sie für ihre Arbeit wertgeschätzt werden. Wertschätzung wird insbesondere über organisationale und personelle Rahmenbedingungen vermittelt, die eine professionelle sozialpädagogische Leistungserbringung ermöglichen. Es gibt eine hohe Übereinstimmung zwischen jenen Aspekten, die die Arbeitszufriedenheit und Einrichtungsbindung der Mitarbeitenden erhöhen, und solchen, die gute sozialpädagogische Arbeit ermöglichen.

Psychische Belastungen, vor allem solche, die sich aufgrund des Arbeitsdrucks ergeben, spielen am Arbeitsplatz eine wesentliche Rolle. Die Bedeutung, aber auch die Grenzen der Eigenverantwortung bei der Bewältigung psychischer Belastungen wurden von Jörg Stadlinger, Institut für Autonomieforschung – IfA/Cogito e. V. aus Berlin erörtert. Freiwillig die Gesundheit riskieren? – Sowohl für Klaus Peters, der im vergangenen Jahr dazu referierte, als auch für Jörg Stadlinger, spielt die Eigenverantwortung bei der Prävention der psychischen Belastungen eine wesentliche Rolle. In seinem Ansatz der Theorie der indirekten Steuerung geht Stadlinger davon aus, dass die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen selbst auf die entsprechenden Rahmenbedingungen reagieren. Wo es früher um eigenverantwortliches Agieren in Handlungs- und Entscheidungsspielräumen ging, geht es heute darum, unternehmerisch erfolgreich zu reagieren auf Rahmenbedingungen, mit denen man sich konfrontiert findet.

Des Weiteren identifiziert Stadlinger ein neues betriebspolitisches Schlüsselproblem: Die Arbeitnehmer unterlaufen von sich aus Regelungen, die zu ihrem Wohl vereinbart und/oder erstritten worden sind, und sie unterlaufen den Arbeitsschutz. Wenn die Arbeitgeber früher fürchteten, dass die Beschäftigten zu Hause blieben, obwohl sie gesund waren, müssen sie heute fürchten, dass die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind.

Jörg Stadlinger

Das neue Hindernis sieht Stadlinger in der interessierten Selbstgefährdung bei der Arbeit. »Die Unterordnung des Willens und die Verinnerlichung des fremden Willens werden durch die Funktionalisierung des eigenen Willens der Beschäftigten ersetzt«, sagte Stadlinger in seinem Vortrag. Die Schlussfolgerungen, die er aus diesen Entwicklungen zieht, zielen darauf ab, die Förderung von Selbstverständigungsprozessen in den Betrieben zu unterstützen. Unter den geschilderten Rahmenbedingungen und in Konkurrenz zu anderen Arbeitnehmer/innen ist es aber für die Betroffenen nicht möglich, die Probleme isoliert und allein zu lösen. Es bedarf der Verständigung unter den Betroffenen. »Jeder muss für sich selber wissen, was für ihn selber gut ist. Aber das kann keiner alleine herausfinden«, betonte Klaus Peters. Es müssen deshalb Selbstverständigungsprozesse der Beschäftigten initiiert und dafür geschützte Räume für die Betroffenen geschaffen werden wie etwa Workshops und Gedankenwerkstätten. Dabei ist es wichtig, immer wieder auf die Erkenntnis und Erfahrung zu verweisen, dass die Belastungssituationen kein individuelles Problem sind, das der oder die Einzelne durch individuelle präventive gesundheitliche Maßnahmen hinreichend lösen kann, sondern dass dies in der Regel eine Frage des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen ist.

David Scheffer

David Scheffer, Professor für Wirtschaftspsychologie und Personalmanagement an der NORDAKADEMIE

– Hochschule der Wirtschaft in Elmshorn und Geschäftsführender Gesellschafter der Massine-Scheffer GmbH in Berlin, stellte in seinen drei Vorträgen erstens die Persönlichkeit und das Verhalten von Menschen vor, zweitens die Persönlichkeit und die Auswirkungen auf das Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz und drittens die Passung von Arbeitsplatzanforderungen und Persönlichkeiten der Mitarbeitenden.

David Scheffer stellte in seinem ersten Beitrag eine Definition zu Persönlichkeit auf und berichtete über Möglichkeiten der Messung von Persönlichkeit und über mögliche Auswirkungen auf das Verhalten von Menschen. Sein zweiter Beitrag beschäftigte sich mit Persönlichkeit und den Auswirkungen auf das Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz, im Besonderen wurde hier die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie) vorgestellt: Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen von Julius Kuhl ist eine Theorie der willentlichen Handlungssteuerung, welche motivationale, kognitive, entwicklungs- und persönlichkeitspsychologische Theorien zu integrieren versucht.

Dabei versucht Kuhl ein Grundproblem der etablierten persönlichkeitspsychologischen Schulen zu beseitigen, die versucht haben, die Persönlichkeit sehr einseitig anhand eines psychischen Systems zu beschreiben. Kuhl greift dabei auf bekannte Erkenntnisse verschiedener Schulen zurück, wie die von Sigmund Freud, Carl Gustav Jung, Hans Jürgen Eysenck, George A. Kelly, Carl Rogers, Iwan Pawlow und Kurt Lewin sowie aus der Gehirnforschung und bietet eine systemtheoretische Persönlichkeits- und Motivationstheorie. David Scheffer hat aus diesen Erkenntnissen Kuhls das sogenannte Neuro-IPS-Verfahren (Neuropsychologische Implizite Persönlichkeits-Systeme) entwickelt, in dem Persönlichkeitssysteme gemessen und analysiert werden können.

Entscheidungen sind nur wenig durch Alter, Geschlecht, Bildung oder Einkommen determiniert. Die Faktoren, die für unser Verhalten bestimmend sind, liegen unter der Oberfläche, in unserer Persönlichkeit. Die Persönlichkeit ist wie die sprichwörtliche Brille, durch die wir die Welt sehen. Manche nennen das »Autopilot«, wobei dieser bei jedem Menschen anders funktioniert. Intuitive Menschen nehmen beispielsweise eine Internetseite ganz anders wahr als sensorische Menschen, die auf einzelne Objekte fokussieren. Mit dem Neurips-Verfahren kann aufgezeigt werden, welche Persönlichkeitsmerkmale bei einem Menschen dominant sind und welche nicht. Dazu haben Scheffer und Partner vier Typencodes ermittelt:

- den realistisch/analytischen (ST-TYP),
- den realistisch/emotionalen (SF-TYP),
- den intuitiven/analytischen (NT-TYP) und
- den intuitiven/emotionalen (NF-TYP).

So benötigt beispielsweise ein NT-Typ:

- herausfordernde Ziele in Form einer gemeinsamen Vision, die schwer zu erreichen sind,
- häufig Zuspruch, Ermutigung oder positive Anreize,
- Gestaltungsspielraum, um Konzepte selbst festlegen, entwickeln und ausprobieren zu können,
- Aufgaben in einem überschaubaren Rahmen,
- einen Rahmen von Optimismus und Leistungsfreude,
- ein Umfeld, welches seinen Fähigkeiten vertraut und
- abwechslungsreiche Aufgaben sowie weniger Routinearbeiten.

Im Rahmen des Forums konnte jeder Teilnehmer an diesem Online–Persönlichkeitstest teilnehmen und selbst herausfinden, zu welchem Typencode er sich zuordnen kann.

Ein weiteres Thema war der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterbindung und Employer Branding. Durch die Positionierung als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber können identitätsstiftende Aspekte miteinander verknüpft werden. Diese Arbeitgebermarkenstrategie soll Mitarbei-

ter in ihrer Leistungsbereitschaft unterstützen und mittelbar zum Erfolg beitragen. Leitungsaufgaben sollten nach dem Kontingenzmodell von Fiedler situationsbezogen wahrgenommen werden. Hierbei ist zwischen aufgabenbezogenen und personenbezogenen Führungsstilen zu differenzieren. Fiedler geht hierbei davon aus, dass Führungspersönlichkeiten ihren Stil nicht einfach ändern können. Demnach muss eine Passung zwischen den Anforderungen und den Möglichkeiten der Leitung hergestellt werden. Dieses Konzept der Passung geht davon aus, dass bei einer Passung zwischen den Profilen der Leitungskräfte und Mitarbeitenden und dem Profil der Einrichtung eine konstruktive Tätigkeit und Weitereinwicklung der Arbeit erfolgt. Sollte diese nicht vorliegen, kann Stress oder Resignation eine Folge sein.

Auch im kommenden Jahr wird es wieder ein Forum »Personal- und Organisationsentwicklung« geben. Der Termin steht bereits fest: 25. bis 27. September 2014 in Eisenach.

Die Themen werden derzeit im Fachausschuss »Personal- und Organisationsentwicklung« erörtert und festgelegt. Ab Frühjahr 2014 steht Ihnen das fertige Programm für diese Veranstaltung zur Verfügung. Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der vergangenen beiden Jahre senden wir das Programm unaufgefordert zu.

Sie können die Folien des Forums unter www.erev.de im Menü »Download« herunterladen. ❑

Petra Wittschorek
Referentin, EREV
Flüggestr. 21
30161 Hannover
p.wittschorek@erev.de

Das Programm finden Sie unter www.erev.de

Rückschau:
Fachtagung anlässlich des 160-jährigen Bestehens der EVIM Jugendhilfe in Wiesbaden am 25. September 2013 in Mainz

»Wirkungsforschung – wem nutzt sie?«

*Gerti **Bonn**, Mainz*

Die Fachtagung des EVIM »Wirkungsforschung – Wem nutzt sie?« fand am 25. September 2013 in Mainz statt und wurde von Pfarrer Matthias Loyal, theologischer Vorstand der EVIM Jugendhilfe, eröffnet. Auf dem Programm standen zunächst Ergebnisse aus der Wirkungsforschung, die von zwei Referenten zu verschiedenen Aspekten des Themas vorgestellt wurden. Anschließend schilderten zwei junge Frauen als ehemals in der Jugendhilfe Betreute in einem Interview ihre Erfahrungen und berichteten dem Publikum, welche Maßnahmen aus ihrer Sicht wirkten. Patrik Maniel, Mitarbeiter im Jugendamt der Stadt Mainz, und Peter Rollmann, Leiter der EVIM Jugendhilfe in Wiesbaden, warfen in ihren kurzen Impulsreferaten einen Blick auf das Thema »Wirkung« aus ihrer Perspektive. In der abschließenden Fish-Bowl-Runde konnten die vorgestellten Themen der Fachtagung sowohl von allen Referenten als auch mit dem Publikum gemeinsam diskutiert werden.

Michael Macsenaere, Professor am Institut für Kinder- und Jugendhilfe (IKJ) in Mainz, stellte zum Auftakt der Fachtagung die überprüfbaren und abbildbaren Forschungsergebnisse und deren Nutzen für die unterschiedlichen Adressaten von Hilfen zur Erziehung dar.

Er zeigte auf, dass es weltweit mittlerweile 250 Wirkungsstudien gibt, von denen rund hundert aus der Bundesrepublik stammen. Die Ergebnisse dieser Studien sprechen von einer Erfolgsgröße von durchschnittlich 60 bis 80 Prozent. Diese Studien belegen, dass der wirtschaftliche Nutzen für die Gesellschaft höher ist als die Kosten, die durch die Hilfen entstehen. Allerdings spricht Michael Macsenaere auch davon, dass der Erfolg abhängig ist von zentralen Risiko- und Wirkfaktoren. Diese präsentierte er anschaulich auf einer Folie:

Macsenaere beschäftigte sich mit der Fragestellung, welche Rolle eine wirkungsorientierte Hilfeplanung spielt und belegte anhand einer Datenerhebung, dass wirkungsorientierte Steuerung im Einzelfall deutlich zur Effektivität der Hilfen beitragen. Abschließend zeigte Michael Macsenaere den Nutzen für die unterschiedlichen Gruppen auf:

Jugendamt - Überblick auf allen Ebenen - Zuweisungsqualität - wirkungsor. Hilfeplanung - Was wirkt bei wem?	Junger Mensch / Familie - Benennung der Erfolgswahrscheinlichkeit - Notwendige Voraussetzungen - passgenauere Hilfen - optimierte Hilfen durch QE
Leistungserbringer - Überblick auf allen Ebenen - Lernen durch Vergleich - Aufzeigen von Wirkfaktoren - Legitimation der päd. Arbeit	Gesellschaft - höhere volkswirtschaftliche Nutzeneffekte durch QE

Beziehung – wirkt sie und wenn ja, was wirkt an ihr?

Silke Birgitta Gahleitner, Professorin an der Alice Salomon Hochschule Berlin (ASH), warf in ihrem Vortrag »Beziehung – wirkt sie und wenn ja, was wirkt an ihr?« einen Blick auf den Wirkfaktor »Beziehung«. Aufgrund von Studien, die durch ihre eigenen Erfahrungen in der stationären Erziehungshilfe gestützt werden, sind vor allem folgende Wirkfaktoren in den Erziehungshilfen bedeutsam:

- ein partizipativer Alltag,
- Kontinuität,
- ein professionelles Bindungs- und Beziehungsnetzwerk,
- eine dialogische Strukturgebung und Therapie eingebettet in den Gesamtkontext.

Gahleitner arbeitete heraus, dass eine professionelle Beziehung mehr ist als eine Beziehung, da sie immer auch eingebunden ist in eine professionelle Rollenbeziehung und in eine persönliche Beziehung. Diese Beziehung zu entwickeln und in die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen einfließen zu lassen, stellt hohe Anforderungen an die Fachkräfte. Dafür ist es notwendig, sich mit den Bindungstheorien auseinanderzusetzen und sich notwendige Netzwerkstrukturen für die Arbeit aufzubauen.

Silke Gahleitner sieht folgendes Qualifikationsprofil:

- professionelle Bindungs-, Beziehungs- und Netzwerkkompetenz,
- Fachkompetenz in personeller, disziplinärer sowie methodischer Vielfalt und Kooperationskompetenz (lokal und überregional)
- Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Intervision, Supervision sowie Weiterbildungsangeboten.

Abschließend beschrieb sie aus ihrer eigenen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ein Fallbeispiel, in dem eine Jugendliche mit professioneller Empathie und durch eine vertrauensvolle Beziehung eigene Ängste überwinden konnte und dem alkoholkranken Vater ihre Grenzen benennen konnte.

Plenum

Nach den beiden hochinteressanten Vorträgen waren am Nachmittag die »Betroffenen« gefragt:

Interview mit *Shanneka J.* und *Ute N.*, ehemalige Jugendhilfekinder der EVIM Jugendhilfe

Ute N. *lebte in einer Wohngruppe der EVIM Jugendhilfe und wurde in einer eigenen Wohnung verselbständigt. Sie ist heute 25 Jahre und wohnt mit ihrem Mann und den beiden Kindern in Berlin.*

Shanneka J. *war in einer Mädchengruppe in Spanien und wurde dort auch verselbständigt. Sie ist ebenfalls 25 Jahre, lebt und arbeitet in Spanien.*

Welche positiven Erinnerungen habt ihr an eure Zeit in der Jugendhilfe?

Shanneka J.: Die Zeit, in der ich in Spanien zu meinen Betreuern gewechselt bin. Die haben mir etwas zugetraut und mir zugehört.

Ute N.:
Eigentlich habe ich nur gute Erinnerungen an

meine Zeit in der Wohngruppe und auch danach in der eigenen Wohnung.

Welche negativen Erinnerungen sind euch im Gedächtnis geblieben?

Shanneka J.: Als ich in eine Wohngruppe nach Wiesbaden kam, und dass meine Pflegeeltern so wenig gefragt wurden.

Ute N.: Mir fallen keine negativen Erinnerungen auf. Ab der Zeit mit 16 Jahren, als ich mich entschieden habe nicht mehr zu Hause zu leben, gab es keine besonderen negativen Erlebnisse.

Wie wichtig waren die Erwachsenen in dieser Zeit?

Shanneka J.: An Anfang gar nicht wichtig, ich hab da eh gemacht, was ich wollte, und mich auch auf nichts eingelassen. Später war das anders, da waren mir meine Betreuer sehr wichtig, aber das war bereits in Spanien und nach dem Betreuerwechsel dort.

Ute N.: Von Anfang an sehr wichtig, sie haben mir Halt gegeben und mir geholfen herauszufinden, was ich will.

Wer waren für euch – außer den Eltern – die wichtigsten Personen in dieser Zeit?

Shanneka J.: Mein Betreuer Michael, er hat mir geholfen, durch ihn konnte ich mein Ziel, den Schulabschluss zu erreichen, auch umsetzen. Ganz wichtig war mir, dass er mir etwas zugetraut hat und mir geglaubt hat. Die vorherige Betreuerin hat immer nur das Schlechte gesehen und nicht gedacht, dass ich meine Ziele erst nehme und erreichen möchte.

Ute N.: Meine Betreuerin Sonja, sie hat mir geholfen, mich zu sortieren. Es gab auch eine Betreuerin, die wollte mit mir befreundet sein, aber ich brauchte keine Freundin, sondern jemand, der mir hilft und mir auch sagt, was ich falsch mache.

Wurden mit euch Ziele besprochen?

Shanneka J.: Nein, eigentlich nicht, zumindest kann ich mich nicht daran erinnern. Ich weiß auch gar nicht so genau, wer für mich zuständig war, da haben so viele gewechselt. Ich habe mir meine Ziele gesetzt und dann mit Michael besprochen, wie ich diese erreichen kann. Aber das ist auch ganz wichtig, eigene Ziele zu haben, denn dann arbeitet man daran sie zu erreichen und dann braucht man klar die Hilfe von den Betreuern.

Ute N.: Mit mir wurden in den Hilfeplangesprächen immer die Ziele besprochen. Das war für mich auch ganz wichtig, damit ich diese klar vor Augen hatte. Ich hatte die ganze Zeit über nur eine Zuständige beim Jugendamt.

Welche (Aus-)Wirkungen hatten diese Ziele für euch?

Ute N.: Dadurch hatte ich eine Richtung, in die ich gehen konnte. Ich wusste immer, wo ich gerade stehe.

Shanneka J.: Wenn ich für mich Ziele festgelegt habe, also zum Beispiel, dass ich den Hauptschulabschluss erreichen möchte, dann habe ich diese auch immer erreicht, aber nur, weil ich das auch selbst so wollte.

Welchen Einfluss auf euer heutiges Leben hat eure Zeit in der Jugendhilfe?

Ute N.: Durch meine Entscheidung für das Leben in einer Wohngruppe und auch später in der Unterstützung in der eigenen Wohnung, konnte ich meine eigenen Pläne verwirklichen. Dies hätte ich ohne die Jugendhilfe so bestimmt nicht geschafft.

Shanneka J.: Ich wäre nicht in Spanien, meiner jetzigen Heimat. Bei aller Liebe zu meinen Pflegeeltern kann ich es mir nicht mehr vorstellen, in Deutschland zu leben, höchstens zu Besuch.

Auch habe ich noch viele Pläne, zum Beispiel das Abitur zu machen, und ich weiß jetzt, dass ich das auch erreichen kann.

Impulsreferate von Vertretern des öffentlichen und des freien Trägers

Patrik Maniel, Jugendamt Mainz, beschrieb aus Sicht des Jugendamtes, wie wichtig ihnen im Jugendamt auch der persönliche Bezug des einzelnen Sachbearbeiters zu den Familien, Kindern und Jugendlichen ist. Um eine große Kontinuität zu wahren, arbeitet das Jugendamt Mainz derzeit an einem sozialräumlichen Ansatz mit den Anbietern von ambulanten Hilfen freier Träger. Wichtig ist dabei aber auch, dass alle die gleiche Sprache sprechen. Hierfür wird einheitlich der Ansatz des ressourcenorientierten Arbeitens angewandt, wofür öffentliche und freie Träger gemeinsam geschult wurden. Die Sozialraumteams – besetzt aus den Vertretern von maximal vier freien Trägern und den Sachbearbeitern des Jugendamtes – haben ihre Arbeit aufgenommen. Das Jugendamt Mainz verspricht sich vor allem eine erfolgreichere Wirkung, wenn die Hilfen vernetzter im eigenen Lebensumfeld der Familien und ihren Kindern angeboten werden können. Besonderer Wert wird auch auf erkennbare, erfassbare Zielvereinbarungen und deren Überprüfung in den Hilfeplangesprächen gelegt.

Peter Rollmann, Leiter der EVIM Jugendhilfe, betrachtete die Wirkungsforschung und Wirksamkeit aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre in der EVIM Jugendhilfe: »Wir betrachten einmal jährlich unsere Arbeit unter dem Gesichtspunkt ›Erreichen wir mit dem geltenden Konzept das, was wir damit erreichen wollen?‹ Dazu haben wir in einem ersten Schritt einen Strukturbericht erarbeitet – quasi einen Soll-Ist-Vergleich zur Leistungsvereinbarung. Hier messen, wiegen, zählen wir, ob wir die Räume haben, die wir in der Leistungsvereinbarung vorgesehen hatten, ob wir so viel Personal beschäftigen, wie verabredet, und wie die Nachfrage und die Auslastung der Betreuungsplätze aussieht.«

Ergänzend dazu hat EVIM Jugendhilfe begonnen, Ergebnisberichte zu den stationären, teilstationären und sonstigen betreuten Wohnformen zu entwerfen – zusammen mit den anderen freien und dem öffentlichen Träger. Ein Blick darauf zeigt, das Zitat von Harro Viererbl aus dem Einladungsflyer wird erfüllt: Wir zählen Verabschiedung nach Hause und Verabschiedung in die Selbständigkeit.

Daher zieht EVIM Jugendhilfe das Fazit: Wir betrachten und benennen seit mehr als 15 Jahren Zählbares und Messbares.

»Objektives Datenmaterial mit mathematischer Logik haben wir dafür bislang nicht gefunden, um unser Beziehungsangebot und unsere Kultur des Miteinanderlebens und Auseinandersetzens mit Fragen des Lebens messen können. Aber eigentlich geht`s ja gar nicht darum, dies messen zu können, sondern darum, diese Elemente so zu kommunizieren, dass sie genauso gehört und wahrgenommen werden, wie das objektive Datenmaterial der messbaren Welt«, sagte Peter Rollmann.

Die Fish-Bowl–Runde

In der abschließenden Fish-Bowl–Runde hatte das Publikum Gelegenheit, sich direkt mit den Fragen und Diskussionsbeiträgen an die beiden Wissenschaftler, die beiden jungen Damen und die Fachvertreter zu wenden. Der größte Diskussionsbeitrag drehte sich um diese beiden Fragen:

Wenn es so offensichtlich ist, dass gerade die von Silke Gahleitner benannte professionelle Beziehung ein wichtiger Wirkfaktor ist, wie kann dieser gelehrt werden?

Welchen Anteil an guter professioneller Arbeit hat »pädagogisches Talent« und gehen die bisherigen Studieninhalte genug auf diesen Aspekt der Bildung einer professionellen Beziehung ein?

Wichtig war aus Sicht der ehemaligen Betreuten die Wertschätzung und das Zutrauen in die Fähigkeiten der zu Betreuenden. Ein Pädagoge, der die Kinder und Jugendlichen mag, der dazu noch gut ausgebildet ist, Erfahrungen mitbringt und Kenntnisse darüber besitzt, welche Ursachen zu welchen Wirkungen führen, kann maßgeblich zur positiven Wirkung von Jugendhilfemaßnahmen beitragen. Darüber waren sich alle einig. Forschung und Praxis müssen gemeinsam daran arbeiten, die bestmöglichen Wege zu finden, damit solche Pädagogen, die mit den Kindern, Jugendlichen und den Familien arbeiten, herangebildet werden können. Hierzu ist es wichtig, die Betroffenen möglichst langfristig mit einzubeziehen. ❑

Gerti Bonn
Bereichsleitung
EVIM Jugendhilfe
Bereich Rheinland-Pfalz / Ausland
Kaiserstraße 25
55116 Mainz
gerti.bonn@evim.de

EREV
FACHTAG 2014-29

„Und jetzt auch noch Mutter ...!“

Beziehung, Bindung, Entwicklung – Herausforderungen für die Mutter-Kind-Arbeit

23./24. Juni 2014
in Hannover

Das Programm finden Sie unter www.erev.de

Rückschau: Jugendkongress der Diakonischen Jugend- und Familienhilfe Kästorf und des Stephansstiftes Evangelische Jugendhilfe Hannover am 29. August 2013 in Braunschweig

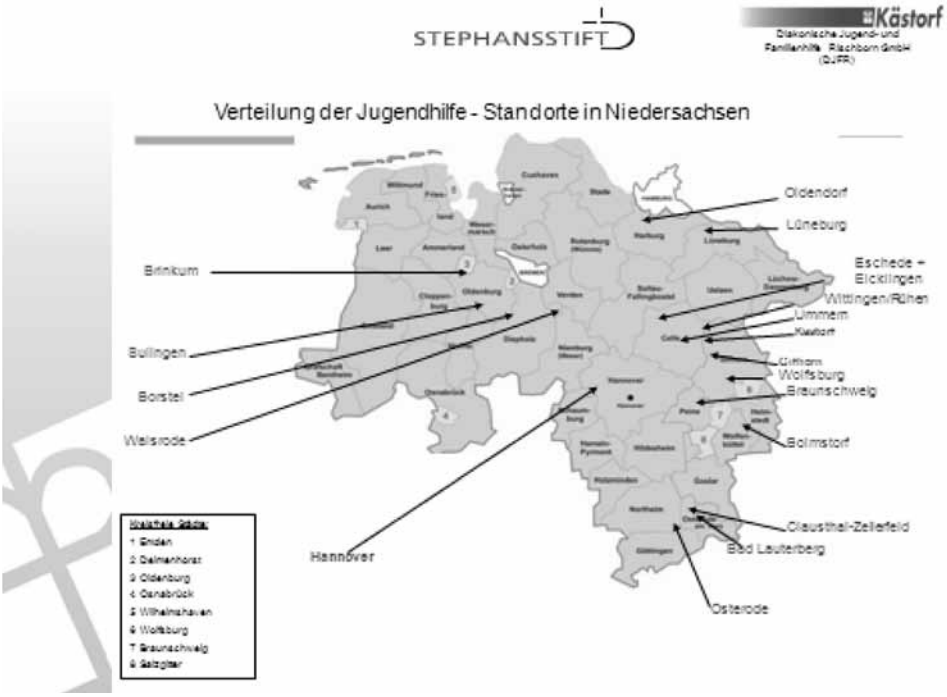
»teilhaben«: Chancen und Grenzen der Mitbestimmung in der Jugendhilfe

*Carola **Hahne**, Gifhorn / Hannover*

- **Mitentscheiden über Freizeitgestaltung – ja, auf jeden Fall?**
- **Mitentscheiden, wenn ein neues Mädchen oder ein neuer Junge in die Gruppe aufgenommen wird – vielleicht?**
- **Mitentscheiden über neues Personal – auf keinen Fall?**

Wie weit soll, kann und darf Mitbestimmung in der Jugendhilfe gehen? 60 junge Menschen und 40 pädagogische Fachkräfte diskutierten über diese Fragen beim ersten Jugendkongress der Stephansstift Evangelische Jugendhilfe und der Diakonischen Jugend- und Familienhilfe Kästorf. Gemeinsam arbeiteten Betreute und Betreuer an Konzepten der Mitbestimmung in der Jugendhilfe.

»Teilhabe« lautete das Stichwort, unter das die Geschäftsführerin der beiden Einrichtungen, Carola Hahne, die Veranstaltung gestellt hatte, zu der junge Menschen und Mitarbeiterinnen aus allen Wohngruppen der Einrichtungen eingeladen waren: Besonders früh aufstehen mussten die Jugendlichen aus den Landkreisen Diepholz und aus Lüneburg, um sich mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus Gifhorn, dem Harz und Hannover im Haus der Kulturen in Braunschweig zu treffen.



Der Hauptreferent Remi Stork verstand es gleich zu Beginn, mit seinem Vortrag die jungen Menschen ins Thema einzuführen und zu begeistern: Welche Themen sollten jungen Menschen in Einrichtungen der Jugendhilfe mitbestimmen? Welche Themen sollten sie auf gar keinen Fall mitbestimmen? Nach kurzer konzentrierter Diskussion in kleinen Tischgruppen waren alle sofort eifrig dabei: ohne Hemmungen wurden die Tischgruppenergebnisse selbstbewusst vorgetragen. Zum Beispiel sollte die Gestaltung der Freizeiten unbedingt mit den Jugendlichen gemeinsam geplant werden. Mitentscheidung bei der Aufnahme von anderen Jugendlichen in eine Wohngruppe forderten die Jugendlichen einmütig. Denn das Leben mit sechs oder sieben anderen jungen Menschen unter einem Dach ist nicht immer einfach und erfordert viel Toleranz und Kommunikationsfähigkeit.

Plenum mit Remi Stork

Alle – auch die jungen Menschen – sahen die Notwendigkeit, dass die Personalentscheidung von der Geschäftsleitung getroffen werden sollte, weil diese die fachlichen Voraussetzungen prüfen muss. Aber dennoch wollten die jungen Menschen gerne ein Feedback zu den Bewerbern geben:
»Was hilft uns ein gutes Zeugnis einer Betreuerin, wenn diese gar nicht mit uns umgehen kann«, sagte der 14-jährige Manuel. Alisa, 16 Jahre alt, ergänzte mit einem pragmatischen Vorschlag:
»Vielleicht könnte eine neue Mitarbeiterin wenigstens einen Nachmittag hospitieren. Wir geben dann eine Rückmeldung an die Regionalleitung und diese kann dann das Votum der Jugendlichen in die Entscheidung einbeziehen.« Lob für diesen weisen Vorschlag gab es von Remi Stork:
»Genauso sieht eine Stufe der Mitgestaltung aus.«

Zu den Themen Hilfeplangespräch im Jugendamt, Gruppenregeln, Vernetzung der Heimräte und der ehemaligen Bewohnerinnen und Bewohner der Einrichtung über einen Blog bis hin zur Mitbestimmung bei Aufnahmen von jungen Menschen in einer Wohngruppe wurde bis in den Nachmittag in Arbeitsgruppen diskutiert und über Lösungen gegrübelt. Die Jugendlichen trugen den 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmern selbstbewusst ihre Arbeitsgruppenergebnisse vor.

Plakat des Kongresses

Eine berechtigte Frage stellte die 16-jährige Lisa kurz vor dem Ende der Veranstaltung: *»Wie geht es denn nun weiter?«*, fragte sie die Geschäftsführerin – und bekam eine ehrliche Antwort: *»Ich hatte schon befürchtet, dass auf die Regionalleitungen und mich nun viel Arbeit zukommt. Teilhabekonzepte in den Einrichtungen umzusetzen, erfordert einen fortwährenden Diskurs mit den Jugendlichen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dieser Herausforderung werden wir*

uns stellen,« antwortete Carola Hahne. Künftig sollen Vertreter des Heimrates mit einbezogen werden, wenn Projekte wie die Nutzung neuer Medien auf den Weg gebracht werden. Der Kongress habe ihr aber gezeigt, dass die wertvollen Ideen der jungen Leute die Arbeit auch erleichtern kann. *»Wir werden alle von dem Mitbestimmungsprozess profitieren.«* ❑

Carola Sari Hahne
Geschäftsführerin
Diakonische Jugend- und Familienhilfe Kästorf GmbH/
Stephansstift Evangelische Jugendhilfe Hannover
Hauptstraße 51
38518 Gifhorn
c.hahne@kaestorf-jugendhilfe.de

Nr. 04 / 14

EREV – FREIE SEMINARPLÄTZE – FREIE SEMINARPLÄTZE

Erziehungskunst – bildnerische Methoden für pädagogische Situationen Wie kann man mit Material und Methoden, die Künstler verwenden, den pädagogischen Alltag bereichern?

INHALT UND ZIELSETZUNG
In diesem Seminar werden bildnerische Möglichkeiten vorgestellt und lebendig ausprobiert, die für viele pädagogische Situationen hilfreich sein können.

Wir werden »Land-Art« als Möglichkeit für Gruppenprozesse und als Achtsamkeitstraining mit der Natur kennenlernen.
Malerisch betätigen wir uns, um uns ein Bild von unserer Arbeit zu machen – eine hervorragende Möglichkeit für die Reflexion des eigenen Berufsalltags!
Körperskulpturen helfen, die eigene Haltung im pädagogischen Alltag zu überprüfen.

Das Bauen von Altären bietet die Möglichkeit, im Kontakt mit Kindern und Jugendlichen zu erfahren, was ihnen heilig ist.

Kunst ist eine vielfältige und schöpferische Möglichkeit, die eigene Tätigkeit zu reflektieren, neue Ideen in die Erziehungsarbeit einzubauen und Menschen zu konstruktiver Auseinandersetzung mit sich und ihrer Umwelt anzuregen.

Methodik	Impulsreferate, praktische Arbeit, Austausch
Zielgruppe	Interessierte Teilnehmer, die sich gern mit bildnerischen Methoden beschäftigen möchten.
Leitung	Kerstin Möller, Hannover / Marion Werner, Worpswede
Termin/Ort	03. – 05.03.2014 in Timmendorfer Strand
Teilnehmerbeitrag	299,– € für Mitglieder / 339,– € für Nichtmitglieder inkl. Unterkunft und Verpflegung
Teilnehmerzahl	15

Rezension

*Ersan **Özdemir**, Hannover*

Edith Maud Piller / Stefan Schnurr (Hrsg.):
Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz – Forschung und Diskurse
Springer VS 2013, ISBN: 978-3-531-18459-3, 388 S., 44,99 €

Die Fachliteratur von Piller und Schnurr präsentiert in 13 Aufsätzen unterschiedlicher Autorinnen und Autoren eine Sammlung von Forschungen zur schweizerischen Kinder- und Jugendhilfe. Hierbei werden Ergebnisse aus dem Zeitraum zwischen 2004 und 2012 vorgestellt. In erster Linie verfolgt die Publikation das Ziel, den fachöffentlichen Diskurs zur Thematik durch empirische Grundlagen zu unterstützen. Darüber hinaus soll der Band einerseits die empirisch gestützten Beschreibungen und Analysen der Wissenschaft und Praxis sowie der Politik zur Verfügung stellen. Andererseits soll anhand der Beiträge die Anschlussfähigkeit zu bestimmten Kontexten der deutschsprachigen Kinder- und Jugendhilfeforschung ausgebaut werden.

Die Herausgeber/innen thematisieren in der Einleitung zunächst die Problemlage des Systems der schweizerischen Kinder- und Jugendhilfe. Diese ergebe sich hauptsächlich aus der kleinräumigen, föderalistischen Struktur der Schweiz mit ihren 26 Kantonen sowie aus der Schwerpunktsetzung der verschiedenen Hochschulen in ihren Studieninhalten. Dementsprechend wird beispielsweise. verdeutlicht, dass allein im Rahmen der Gesetze und Verordnungen in elf Kantonen unterschiedliche Reglungen bezüglich der Kinder- und Jugendhilfe bestehen.

Das erste Kapitel umfasst fünf Forschungsberichte zum Themenschwerpunkt »Kinderschutz, Heimerziehung und Pflegekinderhilfe«. In einem dieser Aufsätze stellen Mandy Schöne und andere ihre ethnografische Fallstudie »Vergemeinschaftungsprozesse als vergessene Dimension der stationären Jugendhilfe« vor. Sie gehen der Frage nach, welchen Einfluss die Beziehungsgeschehen zwischen den Jugendlichen auf deren individuelle Entwicklung haben und wie ihr gemeinsamer Alltag durch die Betreuerinnen und Betreuer und die Organisationsstrukturen beeinflusst wird. Mithilfe des Figurationskonzeptes (Elias) konnten die Forscherinnen analysieren, dass in der untersuchten Einrichtung extreme Vergemeinschaftungsprozesse – also Prozesse, in welchen die Betroffenen kein subjektives Zusammengehörigkeitsgefühl zueinander besitzen – zwischen allen Jugendlichen bestanden. Die Bedingungen konnten in den Handlungsmethoden der Betreuer/innen und in der räumlichen Struktur der Einrichtung ausfindig gemacht werden. Die Vergemeinschaftung beeinträchtigte die Jugendlichen in der Entwicklung ihrer individuellen Autonomie. Zusätzlich verringerte dieser Umstand auch den professionellen Handlungsspielraum der Sozialpädagog/innen.

Schlussfolgernd hebt die Untersuchung hervor, dass die Jugendhilfeforschung gemeinsam mit der Praxis ihr theoretisches Wissen validieren muss, damit diese mittels der generalisierten Wissensbestände ihre professionellen Handlungsoptionen erweitern können.

Im nächsten Kapitel wird mit drei Aufsätzen thematisch die »Kinder und Jugendhilfe im Kontext der Schule« behandelt. Hier erhält die Leserschaft Informationen zu Wirkungschronologien der Schulsozialarbeit, zu methodischen und strukturellen Problemen durch die Institutionalisierung der Schulsozialarbeit sowie abschließend eine Evaluation zu Früherkennungs- und Frühinterventionsprogrammen an Schulen.

Die Kapitel 3 und 4 beinhalten jeweils eine Forschungszusammenfassung aus den Arbeitsfeldern »Ambulante Dienste« und »Offene Jugendarbeit«. Der französischsprachige Evaluationsbericht über die ambulante Jugendhilfe »Évaluation de l´action éducative en milieu ouvert dans le canton de Vaud« von Éric Paulus und anderen verdeutlicht, dass die Interventionsentscheidungen der Sozialarbeiter/innen implizit sind. Diesbezüglich wird den Akteurinnen und Akteuren empfohlen, ihre persönlichen Lebenseinstellungen – welche die sozialpädagogischen Hilfen beeinflussen – zu hinterfragen. Somit könne eine Professionalisierung des Tätigkeitsfeldes vorangebracht werden.

Im Beitrag zur offenen Jugendarbeit wird ein systematischer Überblick über die Forschungs- und Entwicklungsprojekte vorgestellt. Daraus lassen sich die Entwicklungen und Herausforderungen der Jugendarbeitsforschung entnehmen.

Im vorletzten Kapitel befinden sich zwei Untersuchungen zu den »Lebenslagen von Jugendlichen und jungen Erwachsenen«. Die erste Studie befasst sich mit der schweizerischen Sozialhilfe. Die Untersuchung erlaubt einen differenzierten Einblick in die prekären Lebenslagen der Hilfeempfänger/innen und weist unter anderem auf die Notwendigkeit hin, dass die Sozialhilfe neben ihrem Ziel der Integration in den Arbeitsmarkt »*die besondere Lebenslage der jungen Erwachsenen, ihr Suchen nach Sinn und Identität und ihre biografischen Erfahrungen mit berücksichtigen*« muss. Im Kontext der sozialen Ungleichheit werden in der nachfolgenden Studie die Verschuldungsursachen und deren Folgen für Jugendliche verdeutlicht sowie die Bedeutung der Ergebnisse für die Jugendhilfe hervorgehoben.

Mit der »Kinder- und Jugendhilfe in historischer Perspektive« wird im letzten Kapitel eine Analyse der schweizerischen Jugendfürsorge zwischen den Jahren 1920 und 1950 vorgestellt. Dabei wurde der Einfluss sozialdisziplinierender und eugenetischer Denkmodelle auf die Praxis der damaligen Jugendfürsorge untersucht. Das Fazit der Analyse verdeutlicht, dass – auch heute noch – neben der Reflektion der sozialpädagogischen Handlungsschritte, ebenfalls die Theorien, auf denen diese beruhen, kritisch hinterfragt werden müssen.

Der vorliegende Sammelband wird seinem Vorhaben, die deutschsprachige Kinder- und Jugendhilfeforschung mit inhaltlichen Beiträgen zu unterstützen, gerecht. Die Fachliteratur eignet sich mit ihrem empirischen Blick auf die Gelingensbedingungen und Problemfaktoren der sozialarbeiterischen Praxis sowie mit den darin enthaltenen Informationen zu den Lebenslagen der Adressatinnen und Adressaten besonders für Wissenschaftler/innen, Studierende, Fach- und Leitungspersonen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit. Weitergehend sind auch Lehrkräfte jeglicher Schulformen, (Aus-)Bildungsverantwortliche und schließlich Sozialpolitiker/innen Zielgruppe der Publikation. ❑

Ersan Özdemir
Dipl. Sozialarbeiter/
Sozialpädagoge
Verbund sozialtherapeutischer
Einrichtungen e. V.
Bereich Hannover
Ersan.Oezdemir@
vse-hannover.de

Wenn Wissen und Erfahrung in den Ruhestand gehen – Neuer Masterstudiengang als strategisches Element um dem Leitungskräftemangel zu begegnen

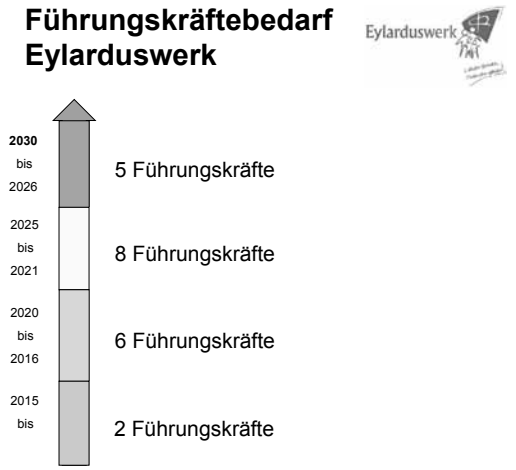
*Detlev **Krause**, Bad Bentheim; Dirk **Nüsken**, Bochum*

Der Ausgangsrahmen

Stellungnahmen und Studien wie die der AGJ (Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe – Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe 2011), eine Befragung im Bereich des Landschaftsverbands Rheinland (Fachkräftemangel in der stationären Jugendhilfe. Eine Expertenbefragung im Bereich des Landschaftsverbandes Rheinland, 2011), wie auch die Berichterstattung der Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik (KomDat Jugendhilfe 1/2012) weisen deutlich auf den zu erwartenden Fachkräftemangel in der Kinder- und Jugendhilfe und in Teilen auch explizit in der Erziehungshilfe hin. Hintergrund ist zum einen die in den vergangenen zehn bis 15 Jahren deutliche Steigerung der Anzahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in der Sozialen Arbeit und die Notwendigkeit von »Ersatzbeschaffung« nach Verrentungsschüben (vgl. Anforderungen an Personalentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen. Positionspapier der AGJ, 2008). Neben dem umfassenden quantitativen Mangel zeigt sich zunehmend auch ein qualitativer Mangel im Sinn eines Mangels an geeignetem Personal etwa für den ASD oder für Leitungskräfte. Dieser Fachkräftemangel verstärkt sich insbesondere für Träger in sogenannten strukturschwachen und insgesamt in ländlichen Regionen.

Ein konkretes Beispiel

Das Eylarduswerk ist eine Jugendhilfeeinrichtung in Bad Bentheim mit 500 Mitarbeitenden. Im Rahmen der strategischen Personalplanung wurde festgestellt, dass in den kommenden sieben Jahren insgesamt acht Leitungskräfte die Einrichtung verlassen. Bis zum Jahr 2025 werden sogar 16 Führungskräfte in der mittleren und oberen Leitungsebene allein aufgrund von Altersgründen ausscheiden – zusätzliche Ausfälle durch Krankheit oder Stellenwechsel unberücksichtigt.



Ausgehend davon, dass die wertvollste Ressource von (sozialen) Unternehmen die Mitarbeitenden – insbesondere auch die Führungskräfte – sind und dass die Kompetenz und Führungsqualität der Leitungen im direkten Zusammenhang mit dem Erfolg einer Einrichtung steht, erscheint es umso wichtiger, eine strategisch angelegte Führungskräfteentwicklung rechtzeitig auf den Weg zu bringen. Erfahrungsgemäß ist es schwierig, hervorragende Leitungskräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden. Aus diesen Gründen entschied sich das Eylarduswerk 2010 einerseits für gezielte Maßnahmen zur Identifikation und Entwicklung des Führungskräftenachwuchses innerhalb des Trägers, andererseits für die Suche nach einer Hochschule und weiteren Kooperationspartnern, um entsprechende Qualifizierungen auf akademischem Niveau zu gestalten.

Die Ideen des Eylarduswerkes fielen auf fruchtbaren Boden bei der Evangelischen Fachhochschule Rheinland-Westfalen-Lippe in Bochum, die ihrerseits bereits das Thema des anstehen Fach- und Führungskräftemangels und die damit verbundenen Perspektiven für die Hochschulentwicklung bewegte.

Ab Februar 2011 fanden fortan regelmäßige Gespräche zur Einrichtung eines Masterstudiengangs statt und weitere Kooperationspartner (Neukirchener Erziehungsverein, Bergische Diakonie Aprath, Graf-Recke-Stiftung) waren rasch gefunden. Nach intensiver Entwicklungszeit wurde im Januar 2013 ein entsprechender Kooperationsvertrag unterzeichnet. Mittlerweile ist der Studiengang akkreditiert, der geplante Beginn ist das Wintersemester 2014/2015.

Der Masterstudiengang »Leitung in der Erziehungshilfe«

Ausgehend von der Analyse, dass die Aufgaben und Herausforderungen für Leitungsfunktionen in der Erziehungshilfe in den letzten drei Jahrzehnten vielfältiger und komplexer geworden sind und davon, dass die heute relevanten pädagogisch-fachlichen, rechtlich-administrativen als auch betriebswirtschaftlichen Kompetenzen kaum noch nebenher zu erwerben sind, soll der Masterstudiengang »Leitung in der Erziehungshilfe« eben diese Kompetenzen vermitteln. Im Rahmen eines berufsbegleitenden und berufsintegrierenden Studiums in einem Zeitraum von sechs Semestern bereitet er die Studierenden auf unterschiedlichste Leitungsaufgaben in den Hilfen zur Erziehung vor. Das Studium stellt dabei eine enge Verbindung zu den konkreten Aufgaben und Tätigkeiten des jeweiligen Arbeitgebers her und setzt auf eine Wechselwirkung zwischen Hochschule und Praxis. Die Module des Studiengangs zielen auf die Bereiche fachlich-pädagogische Kompetenzen, Konzeptentwicklung, Betriebswirtschaft, Leitungshandeln, Recht, Organisations- und Personalentwicklung, Einrichtungs- und Kooperationsmanagement und Praxisforschung ab.

Die Konzeption des Studiengangs beabsichtigt eine enge Verzahnung der Lehrinhalte mit der Praxistätigkeit der Studierenden in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern. So werden etwa die zahlreichen Theorie-Praxisprojekte im Arbeitsumfeld der Studierenden realisiert. Ziel ist es, eine kontinuierliche Praxisnähe herzustellen und zugleich eine wissenschaftlich fundierte Entwicklung der Studierenden in ihren Praxisbezügen anzuregen, orientiert an den speziellen Kontexten ihrer Arbeitgeber. Voraussetzung hierfür ist die Unterstützung des Arbeitgebers und die Bereitschaft des Trägers zur Durchführung entsprechender Projekte in der Einrichtung.

Das Angebot richtet sich an berufserfahrene Fachkräfte aus den Erziehungshilfen (BA oder Dipl. Abschluss im Sozial- oder Gesundheitswesen), die eine Leitungsfunktion anstreben oder jüngst begonnen haben und an Träger, die ihre Fachkräfte gezielt auf Leitungsfunktionen in diesem Feld vorbereiten wollen.

Das Studium ist berufsbegleitend angelegt – die Tätigkeit sollte mindestens 50 Prozent einer Vollzeitstelle umfassen – und enthält entsprechende Online-Anteile. Die Präsenztage des Studiums sind ausschließlich in Blöcken organisiert. Diese werden wochenendnah gestaltet. Die Kosten betragen 11.850,- Euro (1.975,- Euro pro Semester). Weitere Informationen erteilt Prof. Dr. Dirk Nüsken: nuesken@efh-bochum.de ❑

Detlev Krause
Pädagogischer Vorstand
Eylarduswerk e. V.
Teichkamp 34
48455 Bad Bentheim
d.krause@eylarduswerk.de

Prof. Dr. Dirk Nüsken
Evangelische Fachhochschule
RWL Bochum
Fachbereich Soziale Arbeit
Immanuel-Kant-Straße 18-20
44803 Bochum
nuesken@efh-bochum.de

Hinweise

Diakonie Deutschland: »Ohne eine gerechte Sozialpolitik kann Europa nicht funktionieren«

Zum Start der Koalitionsverhandlungen von CDU, CSU und SPD forderte Maria Loheide, Vorstand Sozialpolitik der Diakonie Deutschland, »Mut zu wirklichen Reformschritten«. Langzeitarbeitslose, Kinder und Jugendliche wie auch Flüchtlinge sind nur einige der Menschen, die die neue Bundesregierung im Blick haben sollte.

Im Interview mit diakonie.de fordert sie echte Reformschritte. Minimalkompromisse seien kein Weg, um die großen sozialen Aufgaben in Deutschland und Europa zu lösen, sagte sie. Mit einem Positionspapier hat die Diakonie Deutschland die wichtigsten Handlungsfelder und Aufgaben beschrieben. Der Koalitionsvertrag wird zeigen, wie ernst es die künftige Regierung mit einer sozial ausgestalteten Gesellschaft nimmt.

Das Interview dazu finden Sie unter www.diakonie.de in der Rubrik »nachgefragt«.

bsj Marburg: Berufliche Zusatzqualifikationen

Der bsj Marburg (Verein zur Förderung bewegungs- und sportorientierter Jugendsozialarbeit) bietet seit vielen Jahren berufliche Zusatzqualifikationen zu unterschiedlichen, aktuellen Themen der Jugendhilfe an. Der bsj Marburg e. V. ist ein anerkannter freier Träger der Jugendhilfe, der seit 1986 versucht, Körper und Bewegung zu Ausgangspunkten und zu Medien seiner sozialen Arbeit zu machen. In der Praxis richten sich die Angebote des bsj im Freizeit-, Schul- und Berufsbildungsbereich vor allem an sozial benachteiligte weibliche und männliche Kinder und Jugendliche.

Neben zahlreichen Einzelveranstaltungen wird 2014 insbesondere auf die Ausbildung in erfahrungsorientierter Pädagogik und Beratung hingewiesen. Neu im Angebot ist die Basisqualifikation »Entspannung und Stressmanagement« zu den Fragen *Was ist Stress? Was bedeutet das für mich persönlich? Welche Ressourcen habe ich im Umgang mit Belastung? Wann ist Stress positiv? Wie führe ich Entspannungsübungen mit meiner Zielgruppe durch?* Diese und weitere Fragen, werden in der Ausbildung behandelt.

Nähere Informationen finden Sie unter www.bsj-marburg.de.

AFET: Tagung zu Fachlichkeit und Finanzverantwortung in den Erziehungshilfen

Der AFET veranstaltet am 21. Januar 2014 in Kassel eine Fachtagung zum Thema »Fachlichkeit und Finanzverantwortung in den Erziehungshilfen«. Unter dem Titel »Zeit, dass sich was dreht?!« wird der Frage nachgegangen, ob Fachlichkeit und Finanzverantwortung ein Wiederspruch ist oder nicht. Auf der Suche nach zufriedenstellenden Lösungsansätzen im Spannungsfeld zwischen Fachlichkeit und Finanzverantwortung werden verschiedene Entwicklungslinien aufgezeigt und diskutiert. Zudem wird der Frage nachgegangen, über welche fachlichen Instrumente Jugendämter zur Wahrnehmung ihrer Finanzverantwortung verfügen. Dabei werden sowohl sozialräumliche Ansätze zur Diskussion gestellt als auch die Forderungen des 14. Kinder- und Jugendberichts zur notwendigen verlässlichen Neufinanzierung der SGB VIII-Leistungen. Eingeladen sind Leitungs- und Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern der Jugendhilfe, politisch Verantwortliche und Vertreter/innen von Hochschulen.

Nähere Informationen gibt es unter www.afet-ev.de. (*ab*) ❑