

Stellungnahme der Start Beratungsgesellschaft zur Entstehung des Grundsatzpapiers „Grundsätze einer proaktiven Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Familien in der Stadt Halle/Saale“

Start wird vorgeworfen, sich anzumaßen den proaktiven Ansatz als den eigenen darzustellen und die Beteiligung der MitarbeiterInnen aus dem Fachbereich Kinder, Jugend und Familie der Stadt Halle/Saale an dem Grundsatzpapier nicht ausreichend darzustellen, zu würdigen und wertzuschätzen. Wir beschreiben im Folgenden, in welchen Entwicklungsschritten das Grundsatzpapier zur proaktiven Arbeit (ein Teilaspekt des Fachkonzeptes der Stadt Halle/Saale) entstanden ist und wer in welchem Rahmen an der Entstehung beteiligt war.

Urteilen Sie selbst!

Die Beschreibungen der einzelnen Schritte ergeben sich aus Protokollen des Leitungskoaching (Fachbereichsleitung, Ressortleitung, Bereichsleitung zentrale Verwaltung und Bereichsleitung Controlling / Planung und zwei Mitarbeitern der Start gGmbH) und Protokollen der Arbeitsgruppe „Proaktiv“ (MitarbeiterInnen unterschiedlicher Fachgebiete, wie z.B. Allgemeiner Sozialer Dienst, Amtsvormundschaft, Jugendgerichtshilfe, Pflegekinderwesen, Streetwork usw., dem Ressortleiter des Ressorts Halle / Mitte und einem Mitarbeiter der Start gGmbH).

Juli 2006

Im Rahmen der Erarbeitung des Fachkonzeptes macht der Leitungskreis des Fachbereiches Kinder, Jugend und Familie (Fachbereichsleitung, Ressortleitung, Bereichsleitung zentrale Verwaltung und Bereichsleitung Controlling / Planung) immer wieder deutlich, dass die Arbeit im Bereich HzE durch eine präventive Arbeit in den einzelnen Sozialräumen der Stadt Halle noch intensiver unterstützt werden soll, als dies bisher schon der Fall ist. Die Prävention soll in sogenannten Hausrunden, die sich um Kitas, Schulen usw. gruppieren, entwickelt und umgesetzt werden. Das Ganze wird als „Frühwarnsystem“ bezeichnet. Im Protokoll des Leitungskoaching (LC) werden Grundprinzipien eines solchen Systems beschrieben.

Ausgehend von den o.g. skizzierten Überlegungen bringt Start den Vorschlag ein, in diesen Runden den präventiven Gedanken auszubauen und eine einheitliche und alle Sozialräume betreffende Struktur dafür zu entwickeln. Start stellt dem Leitungskreis die Grundidee eines Proaktiven Ansatzes vor. Dieser wird im Leitungskreis positiv aufgenommen. Start legt anschließend einen Entwurf für die Formulierung im Fachkonzept vor, der von der Leitungsrunde übernommen wird (dazu Ausführungen im Fachkonzept Kapitel 3.3 und 5.2)

4.9.06

Die Steuerungsgruppe (Fachbereichsleitung, Ressortleitung, Controllerin der Stadt, Jugendhilfeplanung, Personalvertretung, Kita-Bereich, Mitarbeiter der Start gGmbH) hat die Aufgabe das Projekt im gesamten Zeitraum zu begleiten und alle maßgeblichen Entscheidungen im Zusammenhang mit dem Projekt zu treffen. In der Sitzung im September 2006 wird das Fachkonzept vorgestellt, diskutiert und im Beisein der damaligen Bürgermeisterin Frau Szabados verabschiedet.

6.9.06

In jedem Ressort wird von den jeweiligen RessortleiterInnen für die dort arbeitenden MitarbeiterInnen eine Info-Veranstaltung zum Fachkonzept und der geplanten Umstrukturierung durchgeführt.

Im Leitungskreis wird von einer insgesamt positiven Grundstimmung bei den MitarbeiterInnen berichtet. Darüber hinaus werden auch Widerstände einiger MitarbeiterInnen deutlich.

7.9.06

Es findet eine Informationsveranstaltung durch die Fachbereichsleitung und die Ressortleitungen zum Fachkonzept mit der Liga der freien Wohlfahrtsverbände statt.

15.9.06

Im Unterausschuss Jugendhilfeplanung wird das Fachkonzept vorgestellt und diskutiert.

21.9.06

An diesem Tag wird ein Workshop mit allen MitarbeiterInnen des Fachbereiches zum Fachkonzept veranstaltet. Es werden unterschiedliche thematische Arbeitsgruppen angeboten. Eine Gruppe von MitarbeiterInnen (Leitung ein Mitarbeiter der Start gGmbH und der Ressortleiter des Ressorts Halle / Mitte) beschäftigt sich mit dem Proaktiven System. Arbeitsergebnisse und Fragestellungen sind in einem Protokoll dieser AG vom 21.9.06 festgehalten. Diese Ergebnisse werden in der weiteren Ausarbeitung eines Grundsatzpapiers zur proaktiven Arbeit berücksichtigt.

5.10.06

Das Fachkonzept wird im Jugendhilfeausschuss vorgestellt, diskutiert und beschlossen.

10.10.06

Im Leitungscoaching wird von Start ein Arbeitspapier mit weiteren Anregungen für eine proaktive Arbeit vorgelegt.

12.10.06

In einer Veranstaltung wird den freien Trägern das Fachkonzept vorgestellt und in ressortbezogenen Kleingruppen dazu an unterschiedlichen Themen gearbeitet. Rückmeldungen zum proaktiven Ansatz sind in Einzelprotokollen festgehalten und fließen in die Ausarbeitung des Grundsatzpapiers ein.

13.11.06

Erstes Treffen der Arbeitsgruppe „Proaktiv“ (Mitglieder sind neun MitarbeiterInnen aus den verschiedenen Ressorts mit dem Hintergrund unterschiedlicher Fachgebiete (ASD, Streetwork, Pflegkinderwesen usw.).

Aufgabe der Arbeitsgruppe war es, mit den unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen und Erfahrungen der einzelnen MitarbeiterInnen, ausgehend von den schon vorhandenen Ideen und Ausarbeitungen (siehe u. a. Fachkonzept), gemeinsam ein Grundsatzpapier zu den Zielen, Aufgaben und konkreten Vorgehensweisen im proaktiven Ansatz zu erstellen.

Dabei sollte die Grundidee der proaktiven Arbeit weiterentwickelt und die konkreten Rahmenbedingungen und Erfahrungen im Bereich HzE und Prävention in Halle berücksichtigt werden.

Das von der Arbeitsgruppe zu entwickelnde Grundsatzpapier sollte als Basis für die Information und Diskussion mit den MitarbeiterInnen in den einzelnen Sozialräumen und den freien Trägern dienen. Die Ergebnisse aus diesen Diskussionsrunden sollten in das Papier einfließen und dann abschließend von dem Leitungskreis genehmigt werden.

Die MitarbeiterInnen baten in diesem ersten Treffen der Arbeitsgruppe explizit darum, dass der Mitarbeiter der Start gGmbH eine Einführung in die Grundgedanken des proaktiven Ansatzes gibt.

Anschließend wurde in Kleingruppen eine erste Auseinandersetzung mit dem proaktiven Ansatz ermöglicht: Welche Ziele und Grundgedanken verbinden die MitarbeiterInnen mit dem proaktiven Ansatz?

Zum Vorgehen in der Arbeitsgruppe insgesamt:

Alle Sitzungen wurden gemeinsam von einem Mitarbeiter der Start gGmbH und dem Leiter des Ressorts Halle / Mitte inhaltlich vorbereitet. Der Mitarbeiter der Start gGmbH protokollierte und moderierte alle Sitzungen. Darüber hinaus beteiligten sich der Ressortleiter und der Start Mitarbeiter, ebenso wie die MitarbeiterInnen aus den einzelnen Ressorts inhaltlich an der laufenden Diskussion.

Der Mitarbeiter der Start gGmbH protokollierte nach jeder Sitzung die jeweiligen Diskussionsergebnisse und die inhaltlichen Anregungen aus der Arbeitsgruppe, erarbeitete schriftliche Vorschläge und legte diese den Mitgliedern der Gruppe zur weiteren Beratung vor.

Der Mitarbeiter der Start gGmbH arbeitete auf Wunsch der Gruppe bei einzelnen Themenbereichen einen inhaltlichen Vorschlag aus, um dann auf dieser Grundlage in die Diskussion einzusteigen (z. B. zur Moderation, zur Definition von proaktiv, zum Thema Systeme usw.). Die ausgearbeiteten Textpassagen sind den Mitgliedern immer wieder zur kritischen Überprüfung vorgelegt worden.

Darüber hinaus regte der Mitarbeiter der Start gGmbH und den Leiter des Ressorts Halle / Mitte an, dass die Mitglieder der Arbeitsgruppe die KollegInnen in den einzelnen Teams in den Diskussionsprozess zur Entwicklung des Grundsatzpapiers einbeziehen. Gab es dazu Rückmeldungen, wurden diese in den Bearbeitungsprozess einbezogen.

06.12.06

Die Arbeitsgruppe hat in den folgenden Sitzungen ausgehend von den Grundgedanken zu proaktiver Arbeit im Fachkonzept Fragestellungen aus den Veranstaltungen mit den MitarbeiterInnen bzw. freien Trägern und Themen aus den gemeinsamen Diskussionen in der Arbeitsgruppe aufgegriffen, Antworten bzw. Lösungen gesucht und konkrete Handlungsschritte für die praktische Umsetzung in den Sozialräumen entwickelt.

Dabei stand die jeweilige Sichtweise der einzelnen MitarbeiterInnen im Vordergrund. Es wurden Vorschläge, Vorstellungen und Wünsche ebenso wie kritische Anmerkungen für eine zukünftige proaktive Arbeit gesammelt und daraus themenbezogene Schwerpunkte zur proaktiven Arbeit (z. B. Grundsätze und Ziele, Rolle der sozialpädagogischen Fachkräfte, Moderationsaufgaben in der Quartiersrunde, Aufgaben einer Quartiersrunde usw.) erarbeitet.

In der Erarbeitung der einzelnen Themen sollte ein Realitätsbezug gewährleistet sein und gleichzeitig mutige, neue, unkonventionelle und kreative Ansätze verfolgt werden.

Für diese Sitzung wurde vom Mitarbeiter der Start gGmbH ein umfangreiches Papier vorbereitet, in dem beschrieben wurde, was bisher schon zum proaktiven Ansatz im Zusammenhang mit dem Fachkonzept vorliegt und welche Fragen aus den Workshops mit den Mitarbeitern und den freien Trägern eingebracht wurden.

Dieses Papier war Grundlage für die weitere Arbeit der Arbeitsgruppe.

24.1.07

Die Arbeitsgruppe fährt fort in der Ausarbeitung des Grundsatzpapiers.

12.2.07

Die Arbeitsgruppe fährt fort in der Ausarbeitung des Grundsatzpapiers. In der Diskussion werden zwei Themen häufiger angesprochen:

Arbeitssituation der MitarbeiterInnen

In der AG wird von einigen MitarbeiterInnen geäußert, dass sie oder auch Kolleginnen sich durch die Umstrukturierung und die damit verbundenen Veränderungen (neue Teams, neue Fälle, neue Rahmenbedingungen usw.) überlastet fühlen und nicht wissen, wie sie dabei noch den Ideen der proaktiven Arbeit gerecht werden sollen.

Ausgehend von diesen Äußerungen stand in dem ersten Vorschlag der AG zum Grundsatzpapier ein Passus, der genau auf diese Belastungsanzeigen eingeht.

Sollten sich bei MitarbeiterInnen überhöhte Arbeitsbelastungen (z. B. durch hohe Anzahl von HzE-Fällen oder Doppelbelastung durch Quartiersrunde und HzE-Fälle) abzeichnen, so muss diese Situation im Team angesprochen und eine schnelle Lösung für Entlastung sorgen (mögliche Ressourcen anderer KollegInnen zur Verfügung stellen, Zuordnung der Arbeits- bzw. Aufgabenbereiche überdenken usw.).

In der weiteren Diskussion wurde von der AG beschlossen, diesen Satz aus dem Papier zu nehmen. Die Mitglieder der AG unterstrichen aber, dass diese Aussage in den Leitungskreis eingebracht werden muss, damit sich die RessortleiterInnen dieser Thematik annehmen. Der Ressortleiter vom Ressort Halle / Mitte und der Mitarbeiter der Start gGmbH haben das Thema Arbeitsbelastung und Ressourcen für proaktive Arbeit anschließend in den Leitungskreis eingebracht.

Die AG hat sich im Grundsatzpapier zum Thema „Belastung“ auf folgende Aussage verständigt:

Für die Arbeit in der Quartiersrunde und die Übernahme der Moderationstätigkeit müssen den einzelnen MitarbeiterInnen ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (Stundenanteile für proaktive Arbeit bzw. Moderationstätigkeit).

Unterschiedliche Ansätze zum Thema Moderation

Als weiterer wesentlicher kritischer Punkt wird das Thema Moderation diskutiert. Hier werden aus der AG unterschiedliche Vorschläge unterbreitet, die aber vom Leitungskreis nicht aufgenommen wurden.

Ursprünglich war folgende Aussage von der AG vorgesehen:

Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Quartiersrunde ist die enge Zusammenarbeit der sozialpädagogischen Teams des Fachbereichs mit den freien Trägern und anderen Akteuren im jeweiligen Quartier. In diesem Prozess wird auszuhandeln sein, wer die Moderation der Quartiersrunde übernimmt. Dafür werden klare Verabredungen zwischen dem Fachbereich, dem jeweiligen freien

Träger oder anderen Personen schriftlich vereinbart. Die Moderation übernimmt die „Organisation und Motivation“ der Quartiersrunde und ist besonders dafür verantwortlich, den gemeinsamen Prozess zu fördern. Grundlage muss sein, dass es eine gemeinschaftliche Wahrnehmung von Verantwortung aller Akteure im Gesamtprozess der Sozialraumgestaltung und des pro aktiven Handelns gibt.

Zum Thema Moderation ist vom Leitungskreis folgender Absatz beschlossenen worden:

Um sich einarbeiten und mit der Aufgabe vertraut machen zu können wird im ersten Jahr der Einführung der proaktiven Arbeit die Moderation von einem Zweierteam übernommen. Dieses Tandem bilden zwei sozialpädagogische Fachkräfte des Fachbereiches oder eine sozialpädagogische Fachkraft des Fachbereiches mit einer pädagogischen Fachkraft der Institution, bei der die Quartiersrunde angebunden ist. Wird ein fachbereichsübergreifendes Team gebildet (Fachbereich 51 und andere Institution), wird eine zweite Fachkraft des Fachbereiches die Interessen des öffentlichen Trägers in die Quartiersrunde einbringen.

21.2.07

Endredaktion des Textes und Einarbeitung von Rückmeldungen der Mitglieder der Arbeitsgruppe durch Start.

19.3. u. 16.4.07

In beiden Treffen der AG sind abschließend die Rückmeldungen aus den Teams der MitarbeiterInnen und von den freien Trägern in die endgültige Fassung eingeflossen.

14.5.07

Die endgültige Fassung des Grundsatzpapiers liegt vor und wird vom Leitungskreis beschlossen. Der Leitungskreis stimmte dem von der Arbeitsgruppe vorgelegten Grundsatzpapier bis auf das Thema Moderation (siehe oben) in allen anderen Einzelheiten zu und bedankte sich ausdrücklich bei allen Beteiligten für die intensive und Arbeit und das vorgelegte Papier.

Weiterer Verlauf

Juni 2007 / Auftaktveranstaltung zur Moderationsfortbildung

Viele MitarbeiterInnen äußern sich in dieser Auftaktveranstaltung kritisch zum Prozess und der Einführung der Quartiersrunden. MitarbeiterInnen bemängeln, dass sie sich nicht ausreichend mit den Grundsätzen der proaktiven Arbeit

auseinandersetzen konnten und aus ihrer Sicht eine Moderationsfortbildung zu früh kommt.

Der Mitarbeiter der Start gGmbH schrieb daraufhin einen Brief an den Leitungskreis, in dem er, die in diesen Veranstaltungen angesprochenen Kritikpunkte benannte. Er bat den Fachbereichsleiter ihm mitzuteilen, wie aus Sicht der Fachbereichsleitung bzw. aus Sicht des Leitungskreises mit diesen Rückmeldungen der MitarbeiterInnen und in dem Zusammenhang mit der anstehenden Moderationsfortbildung umgegangen werden soll (Kursbeginn war für den 20. und 21. Juni 2007 vorgesehen).

Der Leitungskreis hat daraufhin die Moderationsfortbildung zugunsten eines weiteren Klärungsprozesses ausgesetzt und einen Mitarbeiter der Start gGmbH gebeten, alle Sozialpädagogischen Teams zu besuchen, um mit den MitarbeiterInnen Fragen zum proaktiven Ansatz zu diskutieren und konkrete Umsetzungsschritte zur Einrichtung von Quartiersrunden zu entwickeln bzw. zu begleiten.

Gesprächsrunden in den sozialpädagogischen Teams

Diese Runden haben im Juli 2007 begonnen und konnten aus unterschiedlichen Gründen (Krankheit, Urlaub, Arbeitsbelastungen usw. auf beiden Seiten) nicht wie vorgesehen im September sondern erst im November 2007 abgeschlossen werden.

Ein daraufhin von Start erstellter Kurzbericht versucht häufiger dargelegte Rückmeldungen von einzelnen MitarbeiterInnen bzw. Teams zusammenfassend zu beschreiben. In den Gesprächen wurde deutlich, dass eine Vielzahl von MitarbeiterInnen den Ansatz der Sozialraumorientierung und auch die Entwicklung von Quartiersrunden mit dem Ansatz der proaktiven Arbeit befürwortet, und sie sich im Sinne dieser Konzepte engagieren (wollen). Sie beklagen aber vielfach die strukturelle und organisatorische Umsetzung und erleben im praktischen Alltag eine Kluft zwischen Theorie und Praxis

Diese Zusammenfassung wurde dem Leitungskreis vorgestellt und wie von den MitarbeiterInnen gewünscht, den einzelnen Teams zur Kenntnisnahme zur Verfügung gestellt worden.

Auch in diesem Papier weist Start darauf hin,

- dass die Rückmeldungen aus den Teams unbedingt in der Leitungsrunde aufgenommen und im weiteren Entwicklungsprozess berücksichtigt werden müssen
- sowie gemeinsam mit den MitarbeiterInnen nach Lösungswegen zu den einzelnen Kritikpunkten zu suchen ist.