

**Vorlage
für die Sitzung
des Jugendhilfeausschusses
am 15.07.2021**

TOP 5: Abschlussbericht Jugendamt weiterentwickeln

A. Problem

Aufgrund des Erfolges des 2010 bis 2014 durchgeführten Modellprojektes „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ)“ – dessen Ergebnisse dem Senat mit dem Abschlussbericht am 15.12.2015 ausführlich berichtet worden sind – hat der Senat bereits mit Beschlüssen vom 15.10.2013 sowie 07.10.2014 die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport gebeten, einen Transferprozess zur Übertragung der positiven Ergebnisse des Modellprojektes auf das gesamte Jugendamt umzusetzen. Das Projekt erhielt den Namen „Jugendamt weiterentwickeln!“ (JuWe). Mit Beschluss vom 13.06.2017 verlängerte der Senat die Projektdauer bis zum 31.12.2020.

Folgende Zielsetzungen lagen dem Transfer zugrunde: Durch eine veränderte Arbeitsweise und Haltung der Case Manager:innen sollte eine effizientere und mehr zielgerichtete Fallsteuerung ermöglicht werden, die zu einer geringeren Eingriffsintensität und einem höheren Wirkungsgrad der erzieherischen Hilfen führen sollte. Aufgrund einer größeren Zahl an „Beratungsfällen“ und deren intensiverer Bearbeitung sollte so auch erreicht werden, dass der Bedarf an Hilfen zur Erziehung in Intensität und Quantität weniger stark ansteigt. Das Stadtteam Walle, das im Rahmen von ESPQ diese Anforderungen bereits in die Praxis der Fallbearbeitung übernehmen konnte, erhielt den Auftrag, als sogenanntes „Modellteam Walle“ die einzelnen praktischen Schritte des Transferprozesses in den Sozialzentren mit zu entwickeln und zu begleiten.

Der Senat hat die Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport in der Vorlage von 07.10.2014 gebeten:

„...den Transferprozess und das Controlling über die Lenkungsgruppe zu begleiten und jährlich im Juni – sowie ggf. anlassbezogen – dem Senat zu berichten.“

B. Lösung

Die Evaluation der Modellphase ESPQ, die während des Modellprojektes von der wissenschaftlichen Begleitung durch die Universität Halle-Wittenberg vorgenommen worden war, ist durch ein fortlaufendes, auch quantitatives, Controlling für „Jugendamt weiterentwickeln!“ (JuWe) abgelöst worden. Es wurde in enger Abstimmung mit der Senatorin für Finanzen und der Senatskanzlei entwickelt. Mit diesem Bericht wird der Bitte des Senats vom 07.10.2014 entsprochen, nach Abschluss des Projektes einen Abschlussbericht über die Projektentwicklung und das Controlling des Projektes vorzulegen.

In der Gesamtschau wurde das Projekt JuWe mit einem positiven Gesamtergebnis abgeschlossen. Zahlreiche Maßnahmen entfalteten bereits kurzfristig positive Effekte, weitere wie z.B. die sozialräumlichen Mikroprojekte wurden im Rahmen der Projektlaufzeit kontinuierlich weiterentwickelt während andere Maßnahmen wie z.B. die Veränderung der Haltung im Case Management ihre Wirkung eher mittel- bis langfristig entfalten.

Nachfolgend werden in komprimierter Form für die Teilbereiche des Projektes JuWe die jeweiligen Ergebnisse dargestellt und mit dem geplanten Projektverlauf abgeglichen.

- Es sind umfangreiche Qualifizierungen der Case Manager*innen (CM) für den Kernbereich der Aufgaben im CM sowie für die Amtsvormundschaft, die Wirtschaftliche Jugendhilfe, die Erziehungsberatung und die Häuser der Familie durchgeführt worden. Für die nächsten Jahre noch erforderliche Basisschulungen für neu eingestellte CM werden in die Einführungsfortbildung integriert. Die Akzeptanz des Entwicklungsprozesses hat in der Mitarbeiterschaft und bei den Interessensvertretungen im Laufe des Projektzeitraums zugenommen und das Interesse der Mitarbeiter:innen, an dem Prozess aktiv mitzuwirken und ihn zu gestalten, ist gewachsen.
- Es wurden im Rahmen des Projektes sogenannte „Kernprozesse der Hilfen zur Erziehung“ entwickelt, die die Grundprinzipien der Arbeit in Prozessbeschreibungen konkretisieren. Der erste Kernprozess (Kinderschutz, §§ 8a ff. SGB VIII) wurde in 2017 flächendeckend eingeführt. Weitere Kernprozesse (Falleingang, Beratungsprozesse nach § 16 und Leistungsbereich nach §§ 27 ff. SGB VIII) wurden durch das Modellteam Walle inklusive der erforderlichen Prozessbeschreibungen und Arbeitsdokumente entwickelt und umfangreich sozialzentrumsbezogen geschult. In einer dritten Phase wurden die Kernprozesse für das spezialisierte Case Management im Fachdienst Flüchtlinge, Integration und Familien sowie die Kernprozesse für die Hauptaufgaben des Jugendamtes nach dem SGB VIII relevanten Kernprozesse erarbeitet (u.a. familiengerichtliche Verfahren, Jugendhilfe im Strafverfahren, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII). Sämtliche Kernprozesse werden in die neue Fachanwendung SoPart integriert, die durch ihre prozessorientierte Struktur die Arbeit des Case Managements noch deutlicher unterstützt. Mit der Einführung der Fachanwendung SoPart wird die flächendeckende Einführung der Kernprozesse inkl. aller hinterlegten Dokumente abgeschlossen sein.
- Sowohl qualitativ als auch quantitativ konnte eine Ergebnis- und Qualitätssteigerung erreicht werden.
- Die Fallzahlen sind von 2014 bis 2020 um insgesamt 2,5 % gestiegen bei einem Anstieg im ambulanten Bereich (+9,8 %) und einem gleichzeitigen Sinken im stationären Bereich (-6,1 %)¹, d.h. der relative Anteil der ambulanten, familienerhaltenden Maßnahmen ist wie intendiert gestiegen.
- Diese Zahlen müssen vor dem Hintergrund des bei Projektbeginn nicht absehbaren deutlichen Anstiegs der Zahl der Jugendeinwohner (JEW) um ca. 10 % bewertet werden. Die Hilfedichte (Anzahl der Hilfen je Tsd. JEW) ist von 2014 bis 2020 gesunken von 41,5 auf 38,7 je 1000 JEW in 2020.
- Bei den Finanzdaten liegt der Kostenanstieg im Projektzeitraum zwar leicht über der zu Projektbeginn definierten „Ziellinie“ von 4% p.a. Unter Einbeziehung des Anstiegs der JEW ist die relevante Zahl der Kosten/JEW im gesamten Zeitraum lediglich um 16,9% bzw. um rd. 2,6% p.a. gestiegen.
- Die insgesamt positive Entwicklung wurde in 2019/20 durch nachgeholte Entgeltverhandlungen mit freien Trägern der Jugendhilfe gebremst, die auch zurückliegende Zeiträume beinhalteten, und zu in 2019/20 wirksam werdenden nennenswerten Nachzahlungen führten.
- Die kumulierten rechnerischen Nettoeffekte für den Zeitraum 2016 bis einschließlich 2020 belaufen sich auf Minderausgaben i.H.v. 17.547 TEUR, die den Ausgabenanstieg in diesem Bereich entsprechend verringerten.
- Im Laufe des Projektes wurden niedrigschwellige, präventive und im Sozialraum verankerte Mikroprojekte im Rahmen der Hilfen zur Erziehung entwickelt und umgesetzt.
- Viele inzwischen durchgeführte Studien (z.B. die COPSY-Studie des UKE Hamburg) zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie weisen auf höhere Belastungen und Bedarfe von Kindern, Jugendlichen und Familien hin. Inwieweit diese Belastungen und Bedarfe sich in

¹ Alle Daten sind um die Fälle, die unbegleitete minderjährige Ausländer (umA) betreffen, bereinigt.

den Ergebnissen des letzten Projektjahres niedergeschlagen haben und welche mittelfristigen Folgen entstehen, lässt sich noch nicht abschließend bewerten.

Die erreichten Ergebnisse zeigen in der Summe, dass trotz Fachkräftemangel und anhaltender Personalfuktuation und trotz der bei einem so umfangreichen Veränderungsprozess zu berücksichtigenden Beteiligungserfordernisse der Transferprozess zwar zeitlich leicht verzögert, insgesamt aber sehr erfolgreich verlaufen ist. Nähere Erläuterungen zum Projektverlauf und dessen Auswirkungen auf Fallgeschehen und Ausgabenentwicklung sind den beigefügten Berichten zu entnehmen.

Die Ergebnisse des Transferprozesses zeigen, dass das Projekt organisatorisch gut aufgestellt war und inhaltlich erfolgreich verlaufen ist. Wesentliche Aufgaben des Entwicklungsauftrages und des Transfers sind umgesetzt und werden kontinuierlich fortgesetzt, so etwa die systematische Weiterentwicklung der Kernprozesse (s.o.), die erweiterten Arbeitsweisen der CM besonders in den Beratungsprozessen und die Verstärkung der sozialräumlichen und präventiven Arbeit.

Das Projekt „Jugendamt weiter entwickeln“ hat im Laufe seiner Entwicklung zunehmend den Charakter eines Qualitätsentwicklungsprozesses angenommen, der über die in der formativen Evaluation angelegte Struktur zu einer Regelaufgabe im Sinne des § 79a SGB VIII wird. Dies bedeutet konkret,

- dass Schulungen des Personals immer wieder erforderlich sein werden, nicht nur aufgrund der Personalfuktuation, sondern auch wegen der Übernahme neuer Aufgaben, seien sie gesetzlich auferlegt (z.B. die SGB VIII-Reform) oder das Ergebnis von politisch vereinbarten geänderten Ressortzuschnitten,
- dass Methodik und Instrumente der Hilfen zur Erziehung kontinuierlich fachlich weiterentwickelt und in die Praxis überführt werden müssen und
- dass diese fachlichen Anforderungen sich auch in veränderten Ansprüchen an die Organisationsstruktur der beteiligten Dienste und Stellen äußern.

Mit Ablauf des Jahres 2020 sind alle wesentlichen Projektaufgaben bis auf wenige Restarbeiten abgeschlossen.

Die Weiterentwicklung des Jugendamtes ist mit dem Projektende jedoch nicht beendet:

Im Anschluss an die Schulung der Fachkräfte und die Festlegung von Kernprozessen wurde eine Personalbemessung für das Jugendamt durchgeführt. Diese hatte zum Ergebnis, dass zur vollständigen Umsetzung von JuWe in erheblichem Umfang mehr Personal eingesetzt werden muss (vgl. Vorlage Nr. 20/520 zur Sitzung der städtischen Deputation für Soziales, Jugend und Integration am 28.11.19).

- Trotz des aufgrund von JuWe gedämpften Anstiegs der Ausgaben für Hilfen zur Erziehung (HzE) und einem Absinken der Hilfedichte blieben die Fallzahlen bei diesen Leistungen auch bei Heranziehung von HzE-relevanten Sozialindikatoren vergleichsweise hoch. Sie sind ein Haupttreiber für den ermittelten Personalbedarf im Vergleich zu anderen Kommunen.
- Mitursächlich hierfür könnte der sogenannte „Bugwelleneffekt“ sein (höherer belastungsbedingter Krankenstand im Case Management verbunden mit einer Gewährung bzw. Verlängerung von Hilfen ohne den mit JuWe angestrebten höheren und damit auch begrenzenden Verfahrensstandard).
- Um die mit den JuWe-Zielen-angestrebte Fallsteuerung in voller Qualität umsetzen zu können, sind zusätzlich zu der über JuWe vereinbarten Personalaufstockung weitere Personalaufwüchse erforderlich.
- Auch die mit JuWe verbundenen sozialräumlichen Ziele und Möglichkeiten müssen schrittweise weiterentwickelt werden.

Entsprechend haben der Senat am 19.11.2019 und die Deputation für Soziales, Jugend und

Integration am 28.11.19 einen Stufenplan zur Verbesserung der Personalausstattung beschlossen. Mit diesem verbunden sind eine Evaluation der Leistungsgewährung durch den Fachdienst sowie eine Organisationsuntersuchung, im Zuge derer die Umsetzung der JuWe-Kernprozesse evaluiert und Strukturen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung gelegt sowie weitere Fragen zur Arbeitssituation im Fachdienst betrachtet werden (u.a. qualitative und quantitative Führungsspanne, Führungshaltung, Fluktuationsanalyse, Gesundheitsmanagement, Optimierung von Einarbeitung und Fortbildung).

Das Projekt „Jugendamt weiterentwickeln“ (JuWe) wurde am 31.12.2020 planmäßig beendet. Die weitere Entwicklung des Jugendamtes wird ausgehend von den dargelegten Beschlüssen zur Personalbemessung in einer ressortübergreifenden Steuerungsgruppe unter Einbezug der Senatskanzlei und des Senators für Finanzen weiter begleitet.

C. Alternativen

Werden nicht empfohlen.

D. Finanzielle/Personalwirtschaftliche Auswirkungen/Gender-Prüfung

Die finanziellen Effekte des Gesamtprojektes sind im beiliegenden Controllingbericht dargestellt. JuWe richtet sich an Mädchen, Frauen, Jungen und Männer gleichermaßen. Aufgrund der großen Zahl alleinerziehender Mütter werden als Eltern und Personensorgeberechtigte mehr Frauen als Männer betroffen sein.

E. Beteiligung/Abstimmung

Die Vorlage ist mit dem Senator für Finanzen und der Senatskanzlei abgestimmt.

F. Öffentlichkeitsarbeit/Veröffentlichung nach dem Informationsfreiheitsgesetz

Einer Veröffentlichung der Vorlage über das zentrale elektronische Informationsregister steht nichts entgegen.

G. Beschlussvorschlag

1. „Der Jugendhilfeausschuss nimmt entsprechend der Vorlage der Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport den vorgelegten Bericht „Jugendamt weiterentwickeln! JuWe“ zur Evaluation des JuWe-Prozesses sowie den Controllingbericht „Projekt JuWe“ zur Kenntnis.

Anlagen

Anlage 1: Abschlussbericht

Anlage 2: Controllingbericht

Die Senatorin für Soziales, Jugend, Integration und Sport

„Jugendamt weiterentwickeln!“ JuWe

Abschlussbericht zum JuWe-Transferprozess 2015 - 2020



**Die Senatorin für Soziales,
Jugend, Integration und Sport**

Inhaltsverzeichnis

1	Vorgeschichte, Entstehungsprozess und Ziele des Projekts JuWe	1
1.1	Das Modellprojekt ESPQ - „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung“	1
1.2	Die wesentlichen Transferempfehlungen aus „ESPQ“ für das Projekt JuWe	2
1.3	Ziele des Projektes JuWe	3
2	Organisation des Projektes JuWe und methodisches Vorgehen	6
2.1	Projektstruktur und Gremienbeteiligungen	6
2.2	Modellteam Walle	7
2.3	Personalaufwuchs	8
2.4	Inhaltlicher Rahmen und methodisches Vorgehen	9
3	Ergebnisse des Projektes JuWe	28
3.1	Qualitative Ergebnisse	28
3.2	Quantitative Ergebnisse	30
3.3	Empfehlungen aus dem Projekt JuWe	31
3.4	Projektergebnisse als Impulsgeber für die Entwicklung auf Bundesebene	33
3.5	Reflektion des methodischen Vorgehens	34
4	Herausforderungen im Projekt JuWe	37
4.1	Qualitative Herausforderungen durch Veränderungen in der fachlichen Haltung	37
4.2	Umgang mit Veränderungsprozessen in der Organisation und die interne und externe Zusammenarbeit	39
4.3	Fachkräftemangel	39
4.4	Externe Einflussgrößen	39
5	Ausblick	43
5.1	Noch abzuschließende Arbeitspakete aus dem JuWe Projekt	43
5.2	Personalbemessung und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen	44
5.3	Formative Evaluation der Kernprozesse, der Systemzeiten, der Organisations- und Führungsstruktur sowie Etablierung einer Führungskultur	45
5.4	Evaluation der HzE Leistungen	46
6	Abbildungsverzeichnis	49
7	Tabellenverzeichnis	49
8	Anlage 1: Zeitstrahl Projekt JuWe	50
9	Anlage 2: Gemeinsames Verständnis zum Kinderschutz	51

„Jugendamt weiterentwickeln!“ JuWe

1 Vorgeschichte, Entstehungsprozess und Ziele des Projekts JuWe

1.1 Das Modellprojekt ESPQ - „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung“

Vor dem Hintergrund der in den Folgen der Kinderschutzdebatte in Bremen zwischen 2006 und 2011 auf nahezu das Doppelte angestiegenen öffentlichen Ausgaben in den Hilfen zur Erziehung sowie der je nach Hilfeart um das Zwei- bis Dreifache angestiegenen Fallzahlen wurde 2010 vom Bremer Senat das Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ)“ beschlossen. Das Modellprojekt zielte angesichts der hohen strukturellen und finanziellen Relevanz der erzieherischen Hilfen auf ihre Weiterentwicklung und Erweiterung im Hinblick auf Ressourcenorientierung, Prävention und Verbesserung der ressortübergreifenden Schnittstellen. Das mit der Durchführung beauftragte Waller Projektteam hatte folglich den Auftrag, durch passgenaue Hilfe- und Selbsthilfekonzeppte niedrigschwellig und aktivierend die erzieherischen Bedarfslagen von Kindern und Erziehungsberechtigten zu unterstützen. Diese fallbezogene und fallübergreifende sozialräumliche Arbeit des Sozialdienstes Junge Menschen „im Vorfeld“ sollte befähigen, Problemlagen so frühzeitig zu erkennen und zu bearbeiten, dass sie bei Erfolg gar nicht erst Hilfen zur Erziehung nach SGB VIII erfordern. Dies sollte erfolgen durch:

- intensivierte Beratung und Begleitung von Familien, Kindern und Jugendlichen,
- verstärkte sozialräumliche Erschließung von (Selbst-)Hilfepotenzialen und tragfähigen Netzwerkstrukturen sowie
- systematische, auch ressortübergreifende Schnittstellenkooperation mit den Regelangeboten in den Bereichen Kindertagesbetreuung, Schule und im Gesundheitsbereich.

Zentrale Elemente des Modellprojektes ESPQ waren ein Programm intensiver Fortbildungen für das gesamte Stadtteilteam Walle des Ambulanten Sozialdienstes (Case Management) und eine deutliche Personalaufstockung des Projektteams¹. Die Projekteffekte sind, so die Evaluationsergebnisse, im Wesentlichen auf die genannten Rahmenbedingungen – Qualifizierung des Case Managements und Personalverstärkung – zurückzuführen.

In ihrem Abschlussbericht² dokumentiert die wissenschaftliche Projektevaluation der Universität Halle-Wittenberg signifikante Projekteffekte in Bezug auf eine ressourcenorientierte, passgenauere und intensivierte Fallbearbeitung, einen Rückgang der Interventionsintensität der Hilfen und der Fallzahlen sowie letztlich auch der Fallkosten. Das vierteljährlich durchgeführte Quartalsbenchmark belegt, dass die benannten Effekte im Stadtteil Walle auch nach Abschluss von ESPQ bis zum heutigen Zeitpunkt verstetigt und gefestigt werden konnten.

¹ Auftrag, Ausgangssituation und Implementierung von ESPQ wurden ausführlich im ersten Projektbericht 2012 dargestellt (s. Senatsvorlage Nr. 442/18 zum Beschluss vom 17.07.2012). Der Zweijahresbericht wurde dem Senat am 15.10.2013 vorgelegt (Vorlage 1153/18). Der Dreijahresbericht wurde dem Senat am 17.06.2014 vorgelegt (Vorlage 1566/18).

² Der Abschlussbericht wurde dem Senat am 15.12.2015 vorgelegt (Vorlage 257/19).

1.2 Die wesentlichen Transferempfehlungen aus „ESPQ“ für das Projekt JuWe

Der Arbeitsansatz von ESPQ vereinte in sich inhaltliche Elemente aus mehreren, fachlich führenden Ansätzen der Hilfen zur Erziehung: Gemeinwesenarbeit, Ressourcen- und Sozialraumorientierung, Partizipation der Hilfeadressaten, Wirkungsorientierung, bereichsübergreifende integrierte Handlungsstrategien, institutionelle Netzwerkbildung, lebensweltbezogene dialogische Elternbildung, u.a. mehr. Das Besondere und Innovative an dem ESPQ-Ansatz lag insbesondere in der Verbindlichkeit, mit der das ressourcenorientierte Denken und Handeln in die praxisleitende einheitliche Arbeitsstruktur des Case Managements umgesetzt wurde.³

Zusammenfassend wurden aus ESPQ folgende **inhaltliche Empfehlungen** formuliert:

- Qualifizierte und intensiviert Auftragsklärung in der Falleingangsphase sowie verbesserte Hilfeplanung und -steuerung sind für die Qualitätsverbesserung der erzieherischen Hilfen ein zentrales Element.
- Passgenauigkeit, Rechtzeitigkeit und Verknüpfung mit den Regelsystemen sind Schlüsselkomponenten für die verbesserte Hilfeplanung.
- Ressourcen- und Lebensweltorientierung sowie Beteiligung der Kinder, Jugendlichen und Eltern an der Hilfeplanung und -steuerung sind für den nachhaltigen Erfolg der Hilfen maßgeblich.
- Die Verankerung der genannten Grundsätze in der Fallarbeit, insbesondere als ein einheitlicher methodischer Prozess in Verbindung mit einer qualifizierten Leitungsstruktur und Leitungsunterstützung für fallübergreifende Aufgaben der Jugendhilfeplanung und Stadtteilkoordination, führt zum effektiveren Mitteleinsatz in der Jugendhilfe.

Für die Entwicklung und Sicherung neuer inhaltlicher Fachstandards zur integrierten fallbezogenen und -übergreifenden Arbeit ergaben sich aus dem Projekt Hinweise auf notwendige **strukturelle Rahmenbedingungen**:

- Ressourcen- und Sozialraumorientierung und ihr stärkerer Einsatz in der Hilfeplanung und Fallsteuerung beinhalten die Erschließung neuer bzw. wieder entdeckter Schwerpunkte und Handlungsfelder durch das Case Management. Der Sozialdienst Junge Menschen benötigt dafür **gut qualifiziertes Fachpersonal** und eine ausreichende **personelle Ausstattung**.
- Die Möglichkeit, passgenaue und flexible Hilfen gem. § 27 SGB VIII sowie nach § 16 SGB VIII einzusetzen.
- Die **freien Träger** sind verbindlich an der Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung zu beteiligen.
- Sozialraumorientierung in enger Verzahnung mit der Fallarbeit ist nur als Aufgabe des gesamten Stadtteilteams zu erfüllen. Die Stadtteilteams sowie die Leitungsebenen benötigen dabei personelle Unterstützung auch durch Kapazitäten für **Stadtteilkoordination und Netzwerkarbeit**.
- Für die umfangreichen Aufgaben auf den Ebenen Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit sind weiterhin **finanzielle Investitionen** erforderlich, um eine bedarfsgerechte Infrastruktur in enger Kooperation mit den Regelinstitutionen vor Ort aufzubauen.

³ Eine Detaillierte Darstellung der Transferempfehlungen erfolgte mit der Senatsvorlage: Transfer der Ergebnisse aus dem Modellprojekt „Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung (ESPQ)“ und Weiterentwicklung des Jugendamtes vom 07.10.2014

Eine wesentliche Grundlage für die Weiterentwicklung des Jugendamtes (Projekt JuWe) waren die aus dem Modellprojekt ESPQ gewonnenen Transferempfehlungen, die wie folgt zusammengefasst werden können:

1. Qualitative und quantitative Stärkung des Case Managements, um eine intensiviertere Arbeit insbesondere in der Eingangsphase zu ermöglichen
2. Erweiterung der Stadtteilteams um die Berufsprofile Verwaltungskraft und Stadtteilkoordination
3. Stärkung der Führungsrolle und -funktion der Referatsleitungen
4. Frühzeitige und partnerschaftliche Beteiligung der freien Träger an der weiteren konzeptionellen Entwicklung
5. Systematischer Einbezug der informellen und formellen Ressourcen des Sozialraums in die fallspezifische Arbeit
6. Aktivierung der Jugendhilfeplanung und Weiterentwicklung zu einer systematischen Gesamtplanung
7. Entwicklung von hohen Standards in der Fallbearbeitung und -dokumentation im Kinderschutz und im Leistungsbereich.

Für den gesamten Transferprozess wurde ein Zeitraum von vier Jahren bis Ende 2018 vorgesehen. Mit Beschluss vom 13.06.2017 verlängerte der Senat die Projektdauer bis zum 31.12.2020

1.3 Ziele des Projektes JuWe

Die von der wissenschaftlichen Begleitung formulierten Transferempfehlungen aus ESPQ waren inhaltlich und fachlich sehr vielfältig, so dass im nachfolgenden Umsetzungsprozess ressourcen-, organisations- und strukturbedingt eine Fokussierung auf nachstehende Zielsetzungen erfolgte:

- Personalentwicklung und -qualifizierung
- Stärkung der Steuerungsfunktion des CM
- Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des CM
- Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes

Personalentwicklung und -qualifizierung

Ein zentraler und erfolgsentscheidender Faktor bei der qualitativen Reorganisation der Hilfen zur Erziehung im Jugendamt Bremen war eine ca. zweijährige flächendeckende teambezogene Schulung zum ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Case Management (CM) durch das Institut Lüttringhaus aus Essen. Diese intensive Qualifizierung zielte insbesondere auf eine veränderte Rolle und Haltung der Case Manager:innen im Beratungsprozess und Hilfeplanverfahren, auf eine ressourcenaktivierende und damit auch präventiv wirkende Organisation der Beratungen und Hilfen sowie auf eine Verbesserung der Arbeits- und Entscheidungsabläufe.

Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Management

Grundlage für die gesamte Projektdurchführung und insbesondere für die Vereinheitlichung der Arbeitsstandards bildeten die strategischen Ziele des Jugendamtes, die im Rahmen eines diskursiven Entwicklungsprozesses mit breiter Beteiligung der unterschiedlichen Ebenen im AfSD und im Ressort (Jugendamtsleitung und Stab, Sozialzentrumsleitungen, Referatsleitungen Junge Menschen, Fachabteilung, etc.) entwickelt worden sind:

Strategische Ziele des Jugendamtes:

- Wir wollen die Familien in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen. Dieses soll durch eine umfassende Beteiligung der Hilfeadressaten, durch konsequentes Herausarbeiten des Willens und der Ziele der Familien erfolgen.
- Wir wollen die Ressourcen der Eltern, Kinder und Jugendlichen bzw. des familiären und sozialen Umfelds aktivieren und passgenaue Hilfen entwickeln.
- Wir wollen die Steuerungsfunktion des Jugendamtes stärken.
- Wir wollen hohe Verfahrensstandards im Kinderschutz und im Leistungsbereich erreichen.

Als Ergebnis sollten – ausgehend von den bereits erarbeiteten Fachstandards und Leitbildern – feste Arbeitsabläufe, klare Arbeitsstrukturen und einheitliche Arbeitsverfahren und –standards erreicht werden. Dies beinhaltete die konzeptionelle Weiterentwicklung und weitere Qualifizierung des Hilfeplanverfahrens unter Berücksichtigung sowohl der in den Schulungen vermittelten Neuerungen als auch der Ergebnisse des Modellteams sowie der guten Praxis aus anderen Stadtteilteams. Eine neue inhaltliche Strukturierung war vor allem in den folgenden Feldern erforderlich:

- a. Kinderschutz,
- b. Auftragsklärung und Falleinordnung,
- c. Qualifizierung der Diagnostik sowie
- d. kollegiale Beratung

Die Grundlagen dafür (inhaltlich wie auch methodisch) wurden in den LüttringHaus Schulungen vermittelt.

Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Management

Die sozialräumliche Netzwerkbildung und die Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Managements wurde in den Stadtteilen systematisch ausgebaut.

Die Netzwerke zielen auf eine enge interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Beteiligten im Bereich Kinderschutz (u.a. Jugendamt, Gesundheitsamt, Tagesbetreuung, Bildung, Frühförderung, freie Träger der Jugendhilfe) und eine gemeinsame Strategie im Bereich Kinderschutz und Prävention. Handlungsleitend war dabei die im Modellprojekt entwickelte Organisation von institutions- und professionsübergreifenden Netzwerkstrukturen nach fachlich relevanten Alterskohorten. Die Einbindung der unterschiedlichen Akteure in die jeweiligen Netzwerke erfolgte nach dem jeweiligen Arbeitsbezug.

Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes

Die Leitbilder und strategischen Ziele sowie deren Operationalisierung bildeten das Fundament der Weiterentwicklung des Jugendamtes. Sowohl die Teilprojekte als auch die daraus abgeleiteten Aufgaben waren auf die Erreichung dieser strategischen Ziele ausgerichtet.

Die strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes ging über die Neuausrichtung der Arbeit im Case Management hinaus und betraf insbesondere auch folgende Dienste:

Häuser der Familie

Die Häuser der Familie (HdF) sind stadtteilbezogene Einrichtungen des Amtes für Soziale Dienste Bremen. Sie sind ein wichtiges und zentrales Bindeglied zwischen dem Stadtteil und dem Jugendamt und mit ihren konzeptionellen Ansätzen ein „präventiver Arm“ des Jugendamtes. Die Angebote richten sich an alle Eltern und ihre Kinder im jeweiligen Stadtteil. Im Rahmen des Projektes JuWe sollte eine stärkere Verzahnung des Case Managements mit

den Häusern der Familie in der Einzelfallarbeit und in der fallübergreifenden Arbeit erfolgen. Es galt, die Ressourcen der HdF und das Wissen um den Sozialraum stärker zu nutzen.

Erziehungsberatungsstellen

Der Arbeitsauftrag der vier regionalen Bremer Erziehungsberatungsstellen (EB) umfasst die Beratung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und ihre Familien und ihre Problemlagen in der Verbindung mit den Anforderungen ihrer Lebenssituation bei der Klärung und Bewältigung individueller und familienbezogener Probleme. Diese sind so zu erfassen und die Hilfen so zu gestalten, dass familiäre, nachbarschaftliche, institutionelle und andere Netzwerke der Familie miteinbezogen werden, um deren Ressourcen und Vorstellungen in die Ausgestaltung der Hilfe mit einzubeziehen.

In der Weiterentwicklung soll eine stärkere Verzahnung des Case Managements mit den Erziehungsberatungsstellen insbesondere in der Einzelfallarbeit erfolgen. Es gilt die Ressourcen und Beratungskompetenzen der EB für das Case Management stärker zu nutzen und die Zusammenarbeit sowohl im Leistungs- als auch im Gefährdungsbereich (§ 8a SGB VIII) besser zu strukturieren.

Freie Träger

Die Weiterentwicklung des Jugendamtes Bremen als Qualitätsentwicklungsprozess kann erfolgreich nur in enger Zusammenarbeit von öffentlichem Träger der Jugendhilfe und den freien Trägern umgesetzt werden. Ausgehend von den Vorgaben des SGB VIII und dem strategischen Ziel: „Wir arbeiten mit den freien Trägern partnerschaftlich auf Augenhöhe zusammen und wollen unsere Steuerungshoheit stärken!“ erfolgte die Einbindung der freien Träger an den Schnittstellen der Zusammenarbeit.

Nachfolgesoftware SoPart

Bei der Einführung der Nachfolgesoftware SoPart als Nachfolge-Anwendung für OK.JUG wurden die sich aus der Weiterentwicklung des Jugendamtes ergebenden Notwendigkeiten berücksichtigt. Insbesondere die fachliche Weiterentwicklung im Rahmen eines ressourcen-, lösungs-, und sozialraumorientierten Case Managements wurde prozessorientiert in der neuen Software abgebildet.

2 Organisation des Projektes JuWe und methodisches Vorgehen

2.1 Projektstruktur und Gremienbeteiligungen

Für die Realisierung des Projektes wurde eine Organisationsstruktur entwickelt, die basierend auf den Erfahrungen des ESPQ-Vorgängerprojektes alle relevanten Akteure einbezieht.

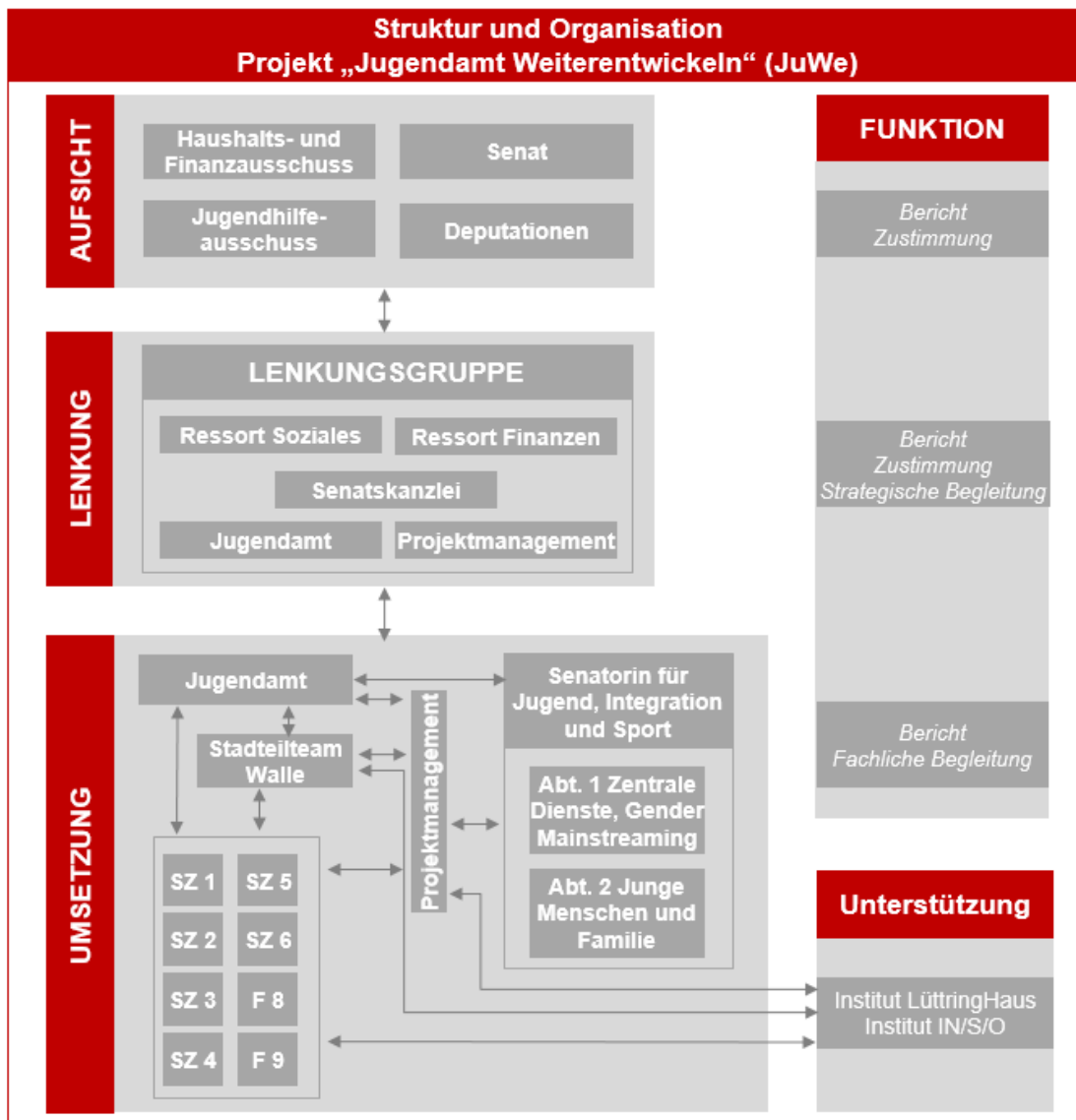


Abbildung 1: Struktur und Organisation des Projekts JuWe

Die **amtsinterne Organisation** umfasste verschiedene Kommunikationsformate zur Beratung, Entscheidung und Beteiligung:

- Wöchentlicher Jour Fixe zwischen der Jugendamtsleitung, der zuständigen Fachkoordination und dem Projektmanagement
- (anlassbezogen) thematischer Schwerpunkt auf der wöchentlichen Dienstberatung der Amtsleitung / Jugendamtsleitung mit den Sozialzentrumsleitungen

- Information und Beratung in der monatlichen Fachkonferenz Junge Menschen
- Monatlicher Jour Fixe zwischen der Jugendamtsleitung, der Fachkoordination, dem Projektmanagement und dem Modellteam Walle (Sozialzentrumsleitung und Referatsleitung Team Walle)
- Quartalsweise Sitzung des Strategie- und Qualitätszirkels zur Einbindung der Interessenvertretungen und der Mitarbeiterschaft

Für die operative Umsetzung des Projektes JuWe wurde eine Arbeitsgruppenstruktur gewählt, die jeweils thematisch ausgerichtet mit unterschiedlichen Leitungskräften und Funktionsmitarbeitenden aus dem Amt und der Behörde besetzt wurden. Die Koordination und Administration der Projektgruppen erfolgte durch das JuWe Projektmanagement.

In der **Anlage 1** zum Abschlussbericht des Projektes ist eine Übersicht der Projektaufgaben einschließlich der Zeitverläufe beigefügt.

Die direkte und operative Verzahnung mit den **freien Trägern** der Kinder- und Jugendhilfe erfolgte u.a. über die eigens eingerichtete „**Unterarbeitsgruppe JuWe**“ der AG gem. § 78 SGB VIII „Hilfen zur Erziehung und Eingliederungshilfen für Kinder und Jugendliche“. Mit der Zielsetzung, die unterschiedlichen gesetzlich festgelegten Rollen und Aufträge im Hilfeplanprozess zu schärfen sowie die Arbeit an den Schnittstellen weiterzuentwickeln und damit die Qualität der erzieherischen Hilfen zu steigern, hat das Gremium im 1. Quartal 2015 seine Arbeit aufgenommen und wird seine Arbeit auch nach dem offiziellen Ende des Projektes fortsetzen.

Die Begleitung und Unterstützung durch die in der Lenkungsgruppe vertretenen Zentralressorts hat sich für den gesamten Prozess als nützlich und gewinnbringend erwiesen.

2.2 Modellteam Walle

Die Entwicklung fester Arbeitsabläufe, klarer Arbeitsstrukturen und einheitlicher Arbeitsstandards oblag zunächst dem hierzu auch über die Modellphase ESPQ hinaus personell verstärkten Team Walle. Es hatte weiterhin eine sog. Leuchtturmfunktion („Leuchtturm Walle“). Es erarbeitete und erprobte Ablaufdiagramme und Arbeitsdokumente für die fachlichen Kernprozesse in den Bereichen Kinderschutz, Beratung und Hilfe zur Erziehung, Mitwirkung in familiengerichtlichen Verfahren, Hilfen im Bereich § 35a SGB VIII sowie Jugendhilfe im Strafverfahren mit dem Ziel, ein einheitliches Verwaltungshandeln in der gesamten Organisation zu befördern.

Das Modellteam unterstützte die Stadtteilteams bei der Einführung der Kernprozesse sowie bei der Einbindung der Kernprozesse in das neue Fachverfahren SoPart. Des Weiteren hat das Modellteam mehrere Praxiswerkstätten mit den freien Trägern vorbereitet und durchgeführt und arbeitete intensiv in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe mit den freien Trägern an der Entwicklung eines Meldebogens zur Kindeswohlgefährdung und eines im Sinne der Kernprozesse veränderten Trägerberichtes mit.

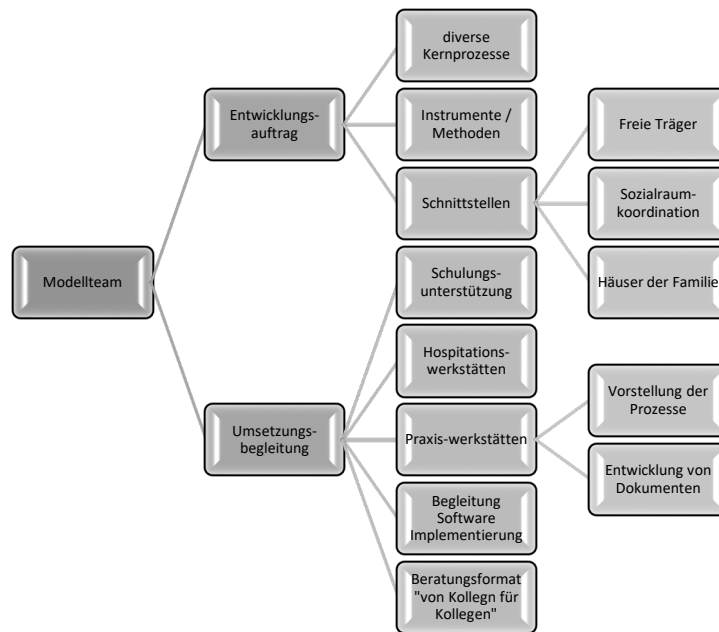


Abbildung 2: Auszug aus dem Aufgabenportfolio des Modellteams

2.3 Personalaufwuchs

Um die Ergebnisse des Modellprojektes erfolgreich auf das gesamte Jugendamt übertragen zu können, wurde mit dem Senatsbeschluss vom 7.10.2014 eine schrittweise personelle Verstärkung der Stadtteilteams und anderer Bereiche im Gesamtvolumen von 27,5 BV vereinbart.⁴

Funktionsbereiche	Mehrbedarf insgesamt in BV	Davon		Zusätzlicher Bedarf in BV in Jahren		
		bereits vorhanden in BV	zusätzlicher Bedarf in BV	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6	7
Case Management (Entlastung in Schulungen und Verstärkung zum Transfer)	29,0	8,5	20,5	11,5	9	
Sozialraum- bzw. Stadtteilkoordination	4,0	1,01	3,0	1,0	2,0	
Geschäftsstelle ESPQ-Transfer	1,0	1,0				
Projektmanagement Weiterentwicklung des Jugendamtes	1,0		1,0	1,0		

⁴ Den Personalaufwuchs standen in den Jahren 2015 bis 2017 Einsparungen in der betreffenden Produktgruppe im Rahmen von PEP in Höhe von kumuliert 9,87 BV gegenüber, siehe hierzu Controllingbericht.

Erziehungsberatung /Häuser der Familie	3,0		3,0			3,0
Insgesamt	38,0	10,5	27,5	13,5	11,0	3,0

Tabelle 1: Personalbedarfe für den Transfer und die Weiterentwicklung des Jugendamtes (aus: Senatsvorlage vom 07.10.2014)

2.4 Inhaltlicher Rahmen und methodisches Vorgehen

Einbindung der Leitungskräfte und des Case Managements in die Weiterentwicklung des Jugendamtes

Grundlegende Veränderungsprozesse sind üblicherweise von Bedenken und kritischen Nachfragen sowohl der Mitarbeiterschaft als auch von Kooperationspartnern (z.B. Freie Träger) begleitet. Die Überzeugung, Motivation und damit Einbindung der Mitarbeiterschaft in das Projekt JuWe war daher ein zentraler Gelingensfaktor. Als zentrales Element in diesem Entwicklungsprozess wurde die Haltungsänderung der Case Manager:innen identifiziert, die sich von einem eher defizit- bzw. risikoorientierten Beratungsansatz hin zu einer stärker potenzial- und ressourcenorientierten Beratung entwickeln sollte. Ausgehend von den aus den strategischen Zielen abgeleiteten Führungsprinzipien sollte eine Haltung nicht verordnet, sondern entwickelt, erprobt und verstetigt werden. Dieses gelingt nur, wenn der Veränderungsprozess durch die Mitarbeiterschaft im Inneren und durch die freien Träger im Äußeren akzeptiert ist. Dabei galt es, die kritischen Nachfragen der Mitarbeiterschaft konstruktiv für den Gesamtprozess zu nutzen.

Das gesamte Verfahren wurde sehr transparent aufgesetzt, so dass Leitungskräfte und Case Management erkennen konnten, in welcher Art und Weise die örtlichen Vorschläge, Ideen und Anregungen in die Gesamtprojektplanung aufgenommen werden.

Die Einbindung der Leitungskräfte erfolgte u.a. neben den klassischen Kommunikationswegen (z.B. Dienstbesprechung) und dem eigens eingerichteten Format des Strategie- und Qualitätszirkels (s.S. 7) insbesondere auch durch eine strukturierte Bedarfserhebung in den 6 Sozialzentren. Das JuWe Projektmanagement hat Besuche in den 6 Sozialzentren durchgeführt und die jeweilige Ausgangssituation im Sozialzentrum und im Stadtteilteam mit den Sozialzentrumsleitungen und Referatsleitungen erörtert und erfasst.

Hierzu wurden im 3. und 4. Quartal 2015 ca. 20 strukturierte Interviews von etwa zweistündiger Dauer geführt. Die Leitungskräfte haben über 200 einzelne Vorschläge, Ideen und Anregungen zu der Weiterentwicklung des Jugendamtes benannt. Diese Vorschläge wurden von der Jugendamtsleitung und den Sozialzentrumsleitungen bewertet und sind dann in den Entwicklungsprozess eingeflossen.

Es wurden über 300 einzelne Aspekte für die Weiterentwicklung des Jugendamtes aufgenommen, sortiert und in nachfolgende Kategorien eingeordnet:



Abbildung 3: Kategorisierung der Vorschläge aus der Mitarbeiter:innenbeteiligung

Exkursion zu Jugendämtern anderer Städte

Im 4. Quartal 2015 besuchte eine Abordnung von Leitungskräften des Jugendamtes Bremen und der senatorischen Behörde vier nordrhein-westfälische Jugendämter unterschiedlicher Größe (Köln, Lünen, Moers, Bonn). Die Exkursion verfolgte das Ziel, die Erfahrungswerte, die

andere Jugendämter bei der Einführung eines ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Beratungsansatzes gemacht haben, kennen zu lernen und Erfolgsfaktoren und erfolgskritische Faktoren in den Bereichen inhaltlicher Transfer, Organisation der Einführung, Struktur von Arbeitsabläufen und Führungsthemen herauszuarbeiten und für die eigene Projektplanung und -umsetzung zu nutzen. Die Exkursion erfolgte auch und insbesondere vor dem Hintergrund, dass mit dem Projekt JuWe an vielen Stellen in der Organisation des Jugendamtes eine fachliche Haltungsänderung erforderlich ist. Diese Haltungsänderung wird zu Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung führen und sich im Endeffekt auch in Art und Umfang der gewährten Hilfen bemerkbar machen. Daher war eine zentrale Fragestellung auch der Umgang mit Haltungs- und Ressourcenfragen. Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen und der organisatorischen Gestaltung und damit einhergehend einer nur bedingten Vergleichbarkeit der Jugendämter mit Bremen konnten als zentrale Erkenntnisse gewonnen werden:

- Der gesamte Prozess ist langfristig zu betreiben: Die Jugendämter haben in ihren Veränderungsprozessen teilweise Projektlaufzeiten von 10 Jahren durchlaufen. Daraus folgt, dass sich Erfolge nicht unmittelbar nach Schulungen oder Prozesseinführungen abbilden, sondern erst mittel- bzw. langfristig eintreten werden.
- Die Motivation der Akteure, insbesondere der Führungskräfte, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Gelingen des Projektes.
- Ein weiterer wichtiger Gelingensfaktor ist die rechtzeitige und umfassende Einbindung der Leitungskräfte und der Mitarbeiterschaft in den Prozess.
- Es werden flexible, passgenau auf den Bedarf der Kinder und deren Familien ausgerichtete Maßnahmen benötigt.
- Im Vergleich mit den anderen Jugendämtern ist das Jugendamt Bremen mit der sozialräumlichen Arbeit und organisatorischen Ausrichtung in einer guten Startposition zur Erreichung der angestrebten Ziele.
- Die Einbindung der freien Träger in den Veränderungsprozess und die Verabredung auf ein klares Regelwerk zur Zusammenarbeit sind erfolgsentscheidend.

Die Exkursion wurde im Rahmen einer Dienstbesprechung mit den Sozialzentrums- und Referatsleitungen sowie der Fachabteilung ausgewertet. Die Ergebnisse flossen in die weitere Projektumsetzung ein. Bestimmte Ansätze anderer Jugendämter, z.B. die Zuordnung von einzelnen Trägern zu Regionen oder Sozialräumen, wurden für die Bremer Rahmenbedingungen als nicht geeignet bewertet und daher nicht verfolgt.

Auf einem für alle Mitarbeitenden zugänglichen Verzeichnis auf dem Server wurde eine „Informationsplattform“ eingerichtet, auf der zentral alle wesentlichen Informationen (Zeitpläne, Arbeitsgruppenergebnisse, Kernprozesse, Schulungsplanungen und Schulungsunterlagen, etc.) bereitgestellt wurden.

Qualifizierung der Stadtteilteams im Case Management

Ein zentraler und erfolgsentscheidender Faktor bei der qualitativen Reorganisation der Hilfen zur Erziehung im Jugendamt Bremen war eine ca. zweijährige flächendeckende teambezogene Schulung zum ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Case Management (CM) durch das Institut Lüttringhaus aus Essen. Diese intensive Qualifizierung zielte insbesondere auf eine veränderte Rolle und Haltung des CM im Beratungsprozess und Hilfeplanverfahren, auf eine ressourcenaktivierende und damit auch präventiv wirkende Organisation der Beratungen und Hilfen sowie auf eine Verbesserung der Arbeits- und Entscheidungsabläufe im Bereich der Hilfen zur Erziehung ab.

Die stadtweite Qualifizierung im Rahmen von JuWe begann im April 2014. Im Zeitraum von 2014 bis Ende 2016 wurden die Stadtteilteams in 2 Wellen geschult.

Die Qualifizierungsreihe war modulartig wie folgt strukturiert:

Modul	Modulbeschreibung
1	Grundlagen des Case Management, der Ressourcenorientierung und der Falleinordnung: Das Modell der Kurzberatung zur Risikoeinschätzung
2	Ressourcenorientiertes Vorgehen im Graubereich und im Gefährdungsbereich: Gestaltung von Aufträgen und Auflagen
3	Ressourcenorientiertes Vorgehen im Leistungsbereich: Wille und Zielerarbeitung
4	Erkunden von Ressourcen: Ein Trainingstag
5	Ressourcenorientierte kollegiale Beratung
6	Datenschutz in der Jugendhilfe
7	Fallunspezifische Arbeit / Netzwerkarbeit / Fallübergreifende Arbeit
8	Vertiefung zur Zielerarbeitung und Ressourcenorientierung

Abbildung 4: Modulbeschreibung der Schulungen

Mit den beiden Schulungswellen konnten nicht wie ursprünglich geplant alle Mitarbeitenden erreicht werden, da aufgrund der hohen Personalfuktuation und dem parallel vor dem Hintergrund der in den Jahren 2015ff hohen Zahl an in Bremen angekommenen unbegleiteten minderjährigen Ausländer:innen (umA) und Flüchtlingen neu aufgebauten Fachdienst Flüchtlinge, Integration und Familien (F9) ein erheblicher zusätzlicher Schulungsbedarf entstanden war. Die veränderten Rahmenbedingungen hatten zur Folge, dass für die zusätzlich aufgelegten Schulungsdurchgänge die bisherige Schulungssystematik (teamweise Schulung) durch „freie Schulungen“ ersetzt wurde, die amtsweit von allen Stadtteilteams belegt wurden. Die Schulungen bestanden aus acht aufeinander aufbauenden Modulen. Im Jahr 2017 wurden drei komplette Durchgänge, in 2018 zwei Durchgänge und in 2019 ein Schulungsdurchgang durchgeführt.

Ergänzend zeigte sich, dass weitere, speziell für den Bereich F 9 angepasste Schulungsdurchgänge erforderlich waren.

Gemeinsam mit den Referatsleitungen Junge Menschen aus F 9 und dem Institut LüttringHaus wurde das Schulungskonzept für diesen Bereich entwickelt. Grundsätzlich haben die Schulungsmodulare einen einheitlichen Grundaufbau und Inhalt, unabhängig davon, ob dezentrales CM oder CM F9 geschult wird. Jedoch wurde darauf geachtet, dass die Module an die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen des Fachdienstes Flüchtlinge und Integration angepasst und die spezifischen Aufgaben in der Arbeit mit umA berücksichtigt wurden.

Ergänzend zu der spezifischen Ausrichtung wurden vier zusätzliche Module konzipiert:

- Modul 1: Grundlagen in der Arbeit mit jungen Flüchtlingen (umA) – neu in der Flüchtlingsarbeit
- Modul 2: Ankommen in Deutschland – alles, was Recht ist!
- Modul 3: Modulares Clearingverfahren – soziale Diagnose für junge Flüchtlinge
- Modul 4: Interkulturelle Kompetenz – kulturelle Vielfalt verstehen

Die Schulungen führte das Jugendamt gemeinsam mit der **Deutschen Kinder und Jugendstiftung** für Mitarbeitende des Jugendamtes und Multiplikator*innen der freien Träger durch.

Bedarfsorientiertes Training on the Job

Flankierend zu den Schulungsmodulen erhielten die Stadtteilteams anwendungsorientierte Trainings on the Job (TOJ). Diese Trainings dienten der Vertiefung der Lerninhalte, Klärung von Umsetzungs- und Anwendungsfragen und wurden auf die jeweils individuellen Bedarfe der Teams ausgerichtet. Während in den Jahren 2014 - 2016 im Durchschnitt 1-2 Trainings je Stadtteilteam absolviert wurden, lag der durchschnittliche Bedarf für 2017 und 2018 bei 3-4 Trainings. In 2019 wurden im Durchschnitt zwei Trainings je Team durchgeführt.

Grundlagenschulung im Rahmen der Einführungsfortbildung

Nach Abschluss der intensiven Qualifizierungsphase Ende 2019 durch das Institut Lüttringhaus wurde insbesondere für neue Mitarbeitende im Case Management eine einwöchige Grundlagenschulung mit den wichtigsten Inhalten die zuvor beschriebenen Module entwickelt und nach einer Testphase in die Einführungsfortbildung integriert, die regelmäßig und verbindlich für neue Mitarbeitende durchgeführt wird. Diese Grundlagenschulung ist seit 2020 integraler Bestandteil der Einarbeitung für neue Kolleg:innen.

Schulungen der übrigen Kernbereiche

Die Schulungen zum ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten CM stehen im Mittelpunkt der Qualifizierung des CM. Die modular aufgebauten Schulungsinhalte sind so ausgerichtet, dass sie in Teilen in unterschiedlichem Umfang auch für die Mitarbeiter:innen der anderen Kernbereiche des Jugendamtes (Amtsvormundschaft, Häuser der Familie, Erziehungsberatung sowie die Wirtschaftliche Jugendhilfe) angeboten werden können, um eine einheitliche Arbeitsweise mit einer gemeinsamen Sprache zu erreichen. Auf der Basis einer übergreifenden Grundlageninformation wurden für die einzelnen Bereiche differenzierte Schulungsreihen entwickelt.

Schulung der Bereiche	Inhalt und Umfang der Schulungen		
Amtsvormundschaft (ca. 30 BV)	Modul 1	Grundlagen des Case Management, der Ressourcenorientierung und der Falleinordnung Ressourcenorientiertes Vorgehen im Leistungsbereich: Wille und Zielerarbeitung	2 Tage
	Modul 2	Ressourcenorientiertes Vorgehen im Graubereich und im Gefährdungsbereich: Gestaltung von Aufträgen und Auflagen mit Blick auf Spezifika im Bereich der Flüchtlingsarbeit: Verhandlungs- und Sanktionsbereich: Gestaltung von „Aufträgen/Pflichten“ sowie „Anweisungen/Anordnungen“	1 Tag
	Modul 3	Ressourcenorientierte Kollegiale Beratung Das Modell der Kurzberatung zur Falleinordnung / Risikoeinschätzung	2 Tage
	Modul 4	Datenschutz in der Jugendhilfe Reflexionsworkshop der Anwendung	1 Tag 1 Tag

Tabelle 2: Schulungen der übrigen Kernbereiche

Schulung der Bereiche	Inhalt und Umfang der Schulungen		
Häuser der Familie (ca. 13 BV) & Erziehungsberatungsstellen (ca. 13 BV)	Modul 1	Grundlagen des Case Management, der Ressourcenorientierung und der Falleinordnung. Falleinordnung: Das Modell der Kurzberatung zur Risikoeinschätzung	2 Tage
	Modul 2	Ressourcenorientiertes Vorgehen im Graubereich und im Gefährdungsbereich: Gestaltung von Aufträgen und Auflagen	
	Modul 3	Ressourcenorientiertes Vorgehen im Leistungsbereich: Wille und Zielerarbeitung	
	Modul 4	Fallunspezifische Arbeit / Netzwerkarbeit / Fallübergreifende Arbeit	1 Tag
	Modul 5	Ressourcenorientierte kollegiale Beratung	1 Tag
	Modul 6	Datenschutz	1 Tag

Tabelle 3: Schulungen der übrigen Kernbereiche

Für die wirtschaftliche Jugendhilfe wurde eine eintägige Grundlagenveranstaltung durchgeführt.

Fachtage fallübergreifende und -unabhängige Arbeit des Case Managements 2017/ 2018

Es gilt, Ressourcen und Möglichkeiten, die der Sozialraum zu bieten hat, wahrzunehmen, aufzugreifen, zu mobilisieren, zu erweitern oder gar aufzubauen, damit Hilfen für Familien, Kinder und Jugendliche optimal greifen. Die dazu erforderliche fallübergreifende Arbeit ermöglicht die Entwicklung qualitativ hochwertiger Maßnahmen in Form von auf die jeweilige Bedarfslage bezogenen, angemessenen und lebensweltorientierten Hilfen. Im Herbst 2017 wurde der erste Fachtag zur Stärkung der sozialräumlichen Arbeit für die Hälfte der Stadtteilteams durchgeführt. Im Herbst 2018 hat die andere Hälfte der Stadtteilteams den Fachtag absolviert.

Die zweigeteilte Veranstaltung hat in der theoretischen Einführungsphase nachfolgende Aspekte und Fragestellungen bearbeitet:

- Mit welchen Methoden und Instrumenten kann die Arbeit im Einzelfall und in der Zusammenarbeit im Team stärker sozialraumorientiert ausgerichtet werden?

In der anschließenden teambezogenen Arbeitsphase wurden nachfolgende Aspekte und Fragestellungen bearbeitet:

- Welchen Stellenwert haben sozialräumliche Lösungsansätze in der täglichen Arbeit des Einzelnen und des Teams? Welche Instrumente / Methoden setzten wir ein und mit welchem Erfolg?
- Mit welchen konkreten Instrumenten / Methoden will das Team arbeiten bzw. diese weiterentwickeln (Was wollen wir optimieren, bzw. einführen?)
- Wo wollen wir jeweils in einem Jahr stehen? Bitte definieren Sie ein Ziel, welches sie als Team erreicht haben wollen (woran machen Sie fest, ob Sie das Ziel erreicht haben?)

- Diskussion und Vereinbarung, welche Beiträge die Sozialraumkoordination, das Haus der Familie und ggf. weitere Fachdienste leisten können um das Ziel, welches definiert wurde, zu erreichen.

Aufbauend auf die zuvor beschriebenen Fachtage haben alle Stadtteilteams eine spezifische eintägige Fortbildung zur **Projektentwicklung** (im Sozialraum) erhalten. Diese Fortbildung wurde teambezogen unter Einbezug der Sozialraumkoordination und der jeweiligen Häuser der Familie und Erziehungsberatungsstellen durchgeführt und hatte folgende Qualifizierungsmerkmale:

1. Projektbeschreibung: Ist-Zustand- Zieldefinition aus Sicht der Adressat:innen und der Institution - Idee (Arbeitstitel)
2. Beteiligte
3. Eigeninteressen der verschiedenen Akteure
4. Ressourcencheck
5. Vernetzung/Dynamik
6. Vorgehensweise
7. Rolle/Funktion
8. Knackpunkte
9. Anstehende Handlungsschritte
10. Kompetenzen und Ressourcen

Entwicklung von Kernprozessen (Stärkung der Steuerungsfunktion des CM)

Die Stärkung der Steuerungsfunktion des CM erfolgte auf verschiedenen Ebenen. Über die Qualifizierungen im ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten CM wurden die Grundlagen vermittelt. Darauf aufbauend wurden, ausgehend von erarbeiteten Fachstandards und Leitbildern, verbindliche Arbeitsabläufe, eindeutige Arbeitsstrukturen und einheitliche Arbeitsverfahren und -standards für das CM entwickelt und eingeführt. Diese neu entwickelten Qualitätsstandards werden im Jugendamt als Kernprozesse bezeichnet und stellen die elementaren Arbeitsprozesse des Case Managements dar und sind insbesondere mit ihrer ständigen Weiterentwicklung ein Kernbestandteil der Qualitätsentwicklung (§ 79a SGB VIII).

Die Entwicklung der Kernprozesse oblag in einem ersten Schritt jeweils dem Modellteam Walle. Es entwickelte erste Leitlinien und hatte hier weiterhin eine sog. Leuchtturmfunktion („Leuchtturm Walle“). Das Modellteam hat in Zusammenarbeit mit dem Institut IN/S/O und der Fachabteilung Junge Menschen und Familie im Ressort Ablaufdiagramme und Arbeitsdokumente für die fachlichen Kernprozesse in den jeweiligen Bereichen entwickelt.

Bei der Entwicklung und Weiterentwicklung der Kernprozesse hat das Jugendamt ein abgeschichtetes Vorgehen angewendet. Im Rahmen einer Priorisierung wurde im ersten Schritt der Kinderschutzprozess entwickelt. Nach einer Testphase werden seit dem 01. September 2017 die Abläufe und Dokumente des Kernprozess Kinderschutz § 8a SGB VIII verbindlich im Jugendamt angewendet. Nach der Einführung der Prozesse und Dokumente im Jugendamt wurden mit den unterschiedlichen Kooperationspartnern schrittweise Meldebögen zur Kindeswohlgefährdung entwickelt bzw. überarbeitet, die in ihrer Struktur und in den Inhalten und Begrifflichkeiten an die Falleingangsbögen im Jugendamt anknüpfen. An diesen Kernprozess binden sich dann die weiteren Verfahren an.

In einem zweiten Schritt folgte die Entwicklung der Kernprozesse in den Bereichen **„Falleingang, Hilfen zur Erziehung und Allgemeine Förderung der Erziehung“**.

Bei der Prozessentwicklung standen der Falleingang, die unterschiedlichen Formen der Beratung und Beratungsanlässe mit unterschiedlichen Zielen (Förderung, Nachsorge, Motivation, Begleitung/Stabilisierung) sowie die Hilfen zur Erziehung (§§ 27ff SGB VIII) im

Mittelpunkt. Ziel war es, ein klar strukturiertes und allgemein anzuwendendes Vorgehen in der Fallbearbeitung im gesamten Jugendamt zu etablieren.

Zur Differenzierung wurden die jeweiligen Kernprozesse in Teilprozesse untergliedert. In der Prozessentwicklung wurde die im SGB VIII verankerte starke Betonung auf „Beratung“ noch einmal weiter verstärkt. Im Rahmen der Entwicklungsarbeit zu den o.g. Kernprozessen wurde in intensiven Debatten zwischen dem Modellteam, der Fachabteilung und dem Institut IN/S/O Optimierungspotenzial herausgearbeitet. Der höhere Beratungsanteil und das Ziel einer guten und effizienten Arbeitsstruktur im CM, z.B. bei der Erarbeitung der Hilfepläne, flossen in die organisatorische und insbesondere in die Weiterentwicklung der Wochenkonferenz ein.

Die Arbeit im Case Management F9 (Fachdienst Flüchtlinge, Integration und Familien) soll ähnlichen Strukturen folgen wie im dezentralen CM in den Stadtteilteams. Dazu gehört, dass Arbeitsabläufe auf der Grundlage der für das dezentrale CM entwickelten Kernprozesse verschriftlicht und einheitliche Dokumente zur Verfügung gestellt werden. Um dieses zu gewährleisten, wurden auch hier mit Hilfe des Institutes IN/S/O Prozesse beschrieben und bereits eingesetzte Dokumente überprüft. Hierbei wurden auch die sich laufend verändernden fachlichen und gesetzlichen Rahmensetzungen eingearbeitet. Die Entwicklung der Prozesse wurde von den Referatsleitungen Junge Menschen (F9), der Fachabteilung und dem Projektmanagement JuWe vorgenommen. Hierbei dienten die im Modellteam Walle erarbeiteten Kernprozesse als Grundlage.

Im Folgenden wurden dann für die Hauptaufgaben des Jugendamtes nach dem SGB VIII alle weiteren relevanten Kernprozesse erarbeitet (u.a. familiengerichtliche Verfahren, Jugendhilfe im Strafverfahren, Wirtschaftliche Jugendhilfe, Eingliederungshilfen nach § 35a SGB VIII).

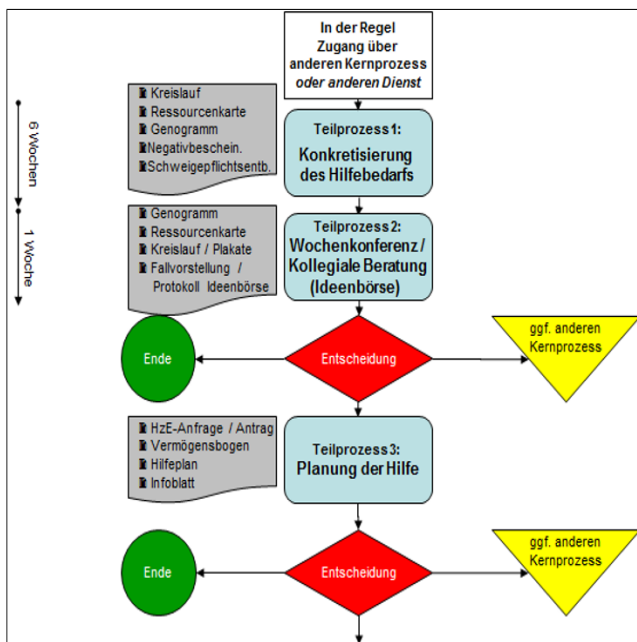
- | | |
|--|---|
| 000 - ASD----- | 100 - WJH----- |
| 001 - KP Falleingang | 101 - WJH - KP Leistungsgewährung |
| 002 - KP § 16 Allgemeine Förderung der Erziehung | 102 - WJH - KP Leistungsgewährung - umA |
| 003 - KP § 27 Hilfen zur Erziehung | 103 - WJH - KP Zahlbarmachung |
| 004 - KP § 8a Kindeswohlgefährdung | 104 - WJH - KP Zahlbarmachung - umA |
| 005 - KP § 42a vorläufige Inobhutnahme | 105 - WJH - KP Kostenerstattung und Zuständigkeitswechsel |
| 006 - KP § 42 Inobhutnahme | 106 - WJH - KP Kostenerstattung und Zuständigkeitswechsel - umA |
| 007 - KP § 50 Anrufung Familiengericht | 107 - WJH - KP Refinanzierung von Leistungen |
| 008 - KP Jugendhilfestellefälle | 108 - WJH - KP Refinanzierung von Leistungen - umA |
| 009 - KP § 17 Umgangs- Trennungs- und Scheidungsberatung | 109 - WJH - KP Übergangspflege |
| 010 - KP § 18 Abs. 3 Begleiteter Umgang | 110 - WJH - KP Ablehnung umA |
| 011 - KP § 50 Mitwirkung in Familiengerichtverfahren | 111 - WJH - KP Pflegeversicherung |
| 012 - KP § 35a Eingliederungshilfen | |
| 200 - JuHiS----- | |
| 201 - JuHiS - KP OWi-Verfahren | |
| 202 - JuHiS - KP U-Haftsachen | |
| 203 - JuHiS - KP Diversionsverfahren | |
| 204 - JuHiS - KP Anklageverfahren | |

Abbildung 5: Im Projekt JuWe entwickelte Kernprozesse

In einer einheitlichen Systematik und Struktur wurden die Kernprozesse in Teilprozesse (Aufgabenbereiche) unterteilt und jeweils mit einer Zielsetzung („Was soll erreicht werden, wenn der Teilprozess abgeschlossen ist?“) versehen. Darauf basierend wurden die einzelnen Tätigkeiten definiert sowie Beteiligte und Schnittstellen beschrieben. Eine Aufstellung der zur Dokumentation erforderlichen Vordrucke ist ebenfalls in den Prozessbeschreibungen enthalten. Wo es erforderlich war, wurden ergänzend Checklisten und Arbeitshilfen erstellt.

Kernprozess §§ 27ff. – Hilfen zur Erziehung + andere hilfeplangesteuerten Leistungen (§§ 13, 19, 41 SGB VIII)

Kernprozess §§ 27ff. – Hilfen zur Erziehung + andere hilfeplangesteuerten Leistungen (§§ 13, 19, 41 SGB VIII)



Teilprozess 1	Konkretisierung des Hilfebedarfs
Ziel / Ergebnis	Die Situation der Familie/des jungen Volljährigen ist erfasst. Der Wille der Betroffenen und die Ziele (Richtungs- oder Klarungsziele) sind erarbeitet. Der Ressourcencheck bezogen auf die Ziele ist erfolgt.
Aktivitäten	Orientierung am Kreislauf: „Ressourcenorientiertes Vorgehen im Leistungsbereich“ <ul style="list-style-type: none"> • Prüfung und Festlegung der sachlichen und örtlichen Zuständigkeit und der elterlichen Sorge bei Minderjährigen • Einladung der Eltern/Personensorgeberechtigten bzw. der/des jungen Volljährigen zu Gesprächen • Kontaktaufnahme zu dem Kind /Jugendlichen (abhängig vom Alter und Entwicklungsstand) • Hausbesuch / Erfassung der häuslichen Situation in der Familie bzw. beim jungen Volljährigen • Weitere Gespräche mit der Familie bzw. der/dem jungen Volljährigen zur Beförderung und Präzisierung des „Willens der/des Betroffenen“, der „Richtungsziele“ und der „Ressourcen bezogen auf die Ziele“ • ggf. hinzuziehen weiterer (beratungsrelevanter) Personen und/oder Institutionen • ggf. Anforderung von Stellungnahmen / Gutachten / Berichten • Information über rechtliche Möglichkeiten / Folgen (z.B. Kostenheranziehung bei (teil-)stationären Hilfen, Wunsch- und Wahlrecht) • ggf. Reflexion mit einer anderen Fachkraft

Abbildung 6: Beispiel für ein Prozessbild und eine Prozessbeschreibung (rechts)

Die Schulung der Kernprozesse erfolgte anhand eigens erstellter Schulungsunterlagen sozialzentrumsbezogen für alle Mitarbeiter:innen des Case Managements sowie für die Mitarbeiter:innen der Erziehungsberatungsstellen und der Häuser der Familie. Das Modellteam Walle begleitete alle Schulungen jeweils mit 1 – 2 Case Manager:innen und unterstützte die Stadtteilteams bei der weiteren Einführung der Kernprozesse. Die Unterstützungsleistungen (Art und Umfang) wurden jeweils bilateral zwischen den Referatsleitungen (Modellteam Walle und Stadtteilteam) abgestimmt.

Nach den jeweiligen Schulungen in den Sozialzentren wurde eine Testphase durchgeführt. Diese hat zum Ziel, die Kernprozesse in der Fläche zu testen und weiteres Optimierungspotenzial in den Abläufen und Dokumenten zu ermitteln. Für diese Phase wurde an zentraler Stelle ein IT-gestützter „Ideensammler“ eingerichtet, der alle Informationen, Vorschläge, Anregungen und Ergebnisse aufnimmt. Anschließend erfolgte die Auswertung und Optimierung der Abläufe und Dokumente mit dem Ziel der anschließenden verbindlichen Anwendung der o.g. Kernprozesse im Jugendamt.

Weiterentwicklung der Wochenkonferenz

Die Wochenkonferenz (WoKo) als Beratungsgremium eines jeden Stadtteilteams ist ein zentrales Element der Fallarbeit. Die veränderten Arbeitsweisen sowohl im Gefährdungs- als auch im Leistungsbereich haben deutliche Auswirkungen auf die Struktur und Inhalte der Wochenkonferenz. Sowohl Inhalte als auch Strukturen müssen den neuen Verfahren der Kernprozesse angepasst werden. Die Optimierung und Weiterentwicklung erfolgt auf Basis der vom Modellteam Walle erarbeiteten Prozesse und Dokumente.

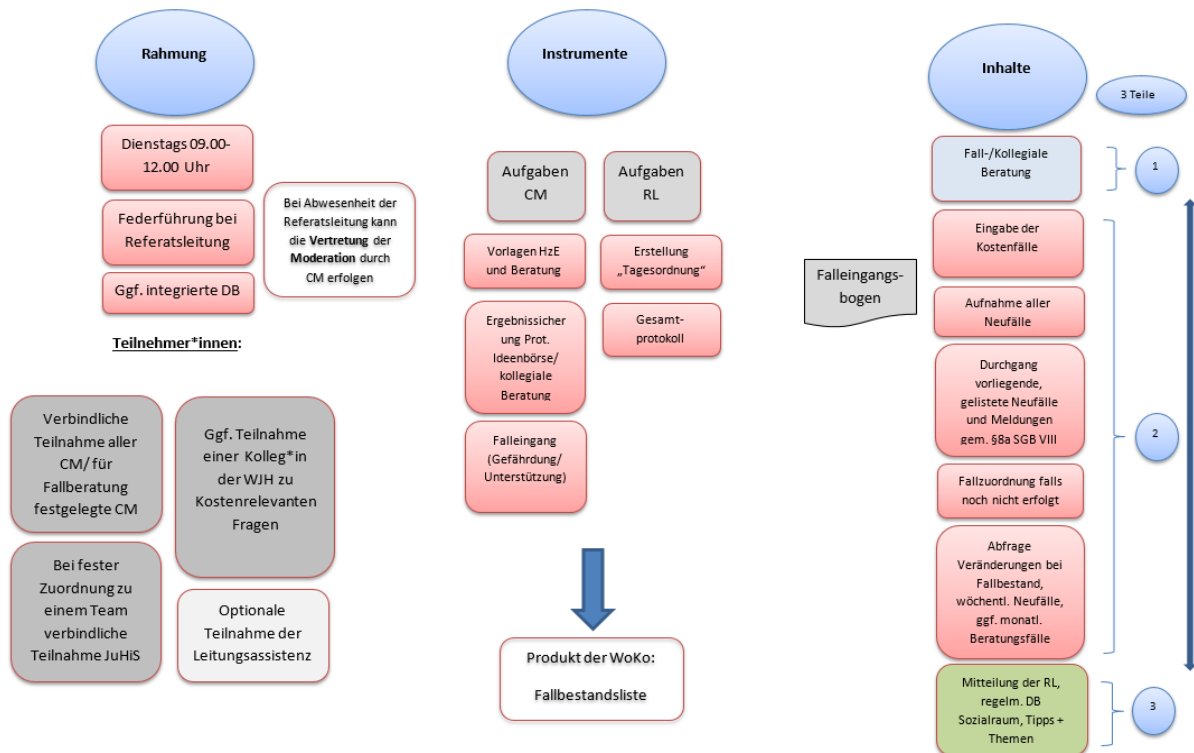


Abbildung 7: Struktur der weiterentwickelten Wochenkonferenz

Der Weiterentwicklungsprozess erforderte eine intensive Diskussion über die in der WoKo zu beratenden Prozesse/Teilprozesse sowie die Ausgestaltung in Art und Umfang der Beratung. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den Stadtteilteams (Teamgröße, Situation im Stadtteil, Ausbildungsstand der Case Manager:innen) wurde in einer sozialzentrumsübergreifenden AG (RL Junge Menschen, Fachkoordination) eine differenzierte Systematik erarbeitet, die allen Stadtteilteams gerecht wurde.

Integration der Kernprozesse und Dokumente in die neue IT-Fachanwendung (SoPart)

Die Kernprozesse definieren auf Aufgabenebene die auszuführenden Aktivitäten, Bearbeitungsfristen, Genehmigungsvorgänge sowie die Regelung der Dokumentation im Jugendamt. Im Rahmen der Neubeschaffung einer Fachanwendung für das Jugendamt wurde daher bereits bei der inhaltlichen Gestaltung des Pflichtenheftes und dem sich daraus ableitenden Anforderungsprofil auf die Integration der Kernprozesse geachtet. In verschiedenen Arbeitsgruppensitzungen haben die Funktionsbereiche:

- Case Management
- Wirtschaftliche Jugendhilfe
- Amtsvormundschaft
- Beistandschaften
- Controlling
- Einnahmeverwaltung
- Jugendhilfe im Strafverfahren
- Unterhaltsvorschuss

das Anforderungsprofil für ihren Fachbereich erstellt bzw. überarbeitet und vervollständigt. Die Fachbereiche waren ebenfalls in der anschließenden Angebotsprüfungsphase eingebunden. Das Jugendamt war durch das Projektmanagement JuWe im Vergabeverfahren beteiligt.

Die neue Fachanwendung SoPart ist eine prozessorientierte Software, die es ermöglicht, die Kernprozesse mit den Teilprozessen und den darin enthaltenen Aktivitäten zu „modellieren“ und mit den erforderlichen Dokumenten zu versehen. Für die „Customizingphase“ wurden fachspezifische Arbeitsgruppen (ASD, WJH, JuHiS, Controlling etc.) gebildet, die an der Implementierung der Kernprozesse und Dokumente mitwirken. In diesen Arbeitsgruppen waren alle relevanten Akteure des Amtes und der Behörde eingebunden (Leitungsebene und Mitarbeitende). Bis zum Jahresende 2020 wurden alle Kernprozesse mit den jeweiligen Teilprozessen in der Fachanwendung integriert und die Prozesssteuerung erstellt. Die Implementierung von über 200 (in Teilen sehr komplexen) Dokumenten wird im 1. Halbjahr 2021 abgeschlossen. Die Migration der Altdaten aus der vorherigen Fachanwendung sowie die Schulung aller Nutzer ist bis zum Jahresende 2021 vorgesehen.

Mit der Einführung der Fachanwendung SoPart wird die flächendeckende Einführung der Kernprozesse inkl. aller hinterlegten Dokumente abgeschlossen sein.

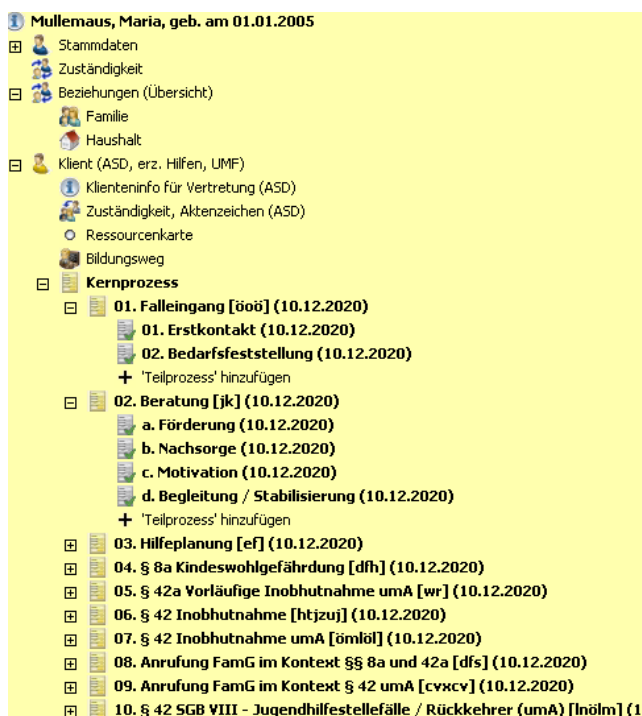


Abbildung 9: Prozesssteuerung in der Fachanwendung SoPart

Die im Projekt JuWe entwickelten Kernprozesse bilden die Basis der eingerichteten Prozesssteuerung in SoPart.

Alle Kernprozesse mit den jeweiligen Teilprozessen wurden eingerichtet und miteinander verzahnt.

Der nebenstehende Navigationsbaum verdeutlicht die Struktur und bietet den Vorteil, dass neben einer guten Orientierung innerhalb der elektronischen Fallakte auch laufende oder abgeschlossene Prozesse übersichtlich dargestellt werden.

Die Prozessführung war in der bisher verwendeten Fachanwendung nicht gegeben und führt mit der neuen Fachanwendung zu erheblichen Arbeitserleichterungen in der täglichen Anwendung im Case Management.

Ressourcensammlung					
PSB1:	Mullemaus, Ernő, geb. Hasenfuß, früherer Name: Rotkehle, geb. am 27.09.1969				
PSB2:	Mullemaus, Hans, geb. am 01.01.1927				
Weitere Person:	(Bitte Partner wählen!)				
Persönliche Ressourcen					
Ressource	PSB1	PSB2	Weitere Person	JM	
Maria ist sehr ehrgeizig, ihr Ziel zu erreichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Die Eltern wollen volle Unterstützung leisten	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Soziale Ressourcen					
Ressource	PSB1	PSB2	Weitere Person	JM	
Hohe Lernfähigkeit	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Materielle Ressourcen					
Ressource	PSB1	PSB2	Weitere Person	JM	
5G Internetanschluss steht zur Verfügung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Es steht ein Monats Abo beim Lernzirkel bereit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
gesponserter Vertrag mit Schülerhilfe läuft bis zum 31.12.2021	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

Die Ressourcenkarte⁵ ist ein zentrales Instrument im gesamten Weiterentwicklungsprozess des Jugendamtes. Sie wird von allen „pädagogischen“ Fachbereichen verwendet und bildet sich an zentraler Stelle in SoPart ab.

In einem sehr intensiven Entwicklungsdiallog zwischen der Fa. Gauss (Anbieter von SoPart) und der ASD Fachgruppe ist es gelungen, die Ressourcenkarte so zu gestalten, dass sowohl die Ressourcen des jungen Menschen als auch die der Personensorgeberechtigten insgesamt erfasst und einzeln den jeweiligen Zielen der Hilfeplanungen zugeordnet werden können. Neue Ressourcen können aufgenommen, nicht mehr vorhandene Ressourcen deaktiviert werden.

Abbildung 10: Ressourcenkartensystem in der Fachanwendung SoPart

Einbindung des Projektes JuWe in den Zielvereinbarungsprozess

Der Zielvereinbarungsprozess (Z-V-P) zwischen Jugendamtsleitung und den Sozialzentren wurde weiterentwickelt und im Hinblick auf die Veränderung der Arbeitsweisen und auf die angestrebte Stärkung der Beratungsanteile hin optimiert. Bei der Weiterentwicklung war darauf zu achten, dass sich die zu vereinbarenden Ziele aus den strategischen Zielen des Jugendamtes ableiten.

Die zu definierenden Ziele sollen (müssen) messbar sein und sollen sich im Schwerpunkt auf den Beratungsprozess fokussieren. Es wurden daher folgende Ziele definiert:

Zielvereinbarung

1. Der Anteil der Beratungsneufälle an allen Neufällen beträgt z %
2. x % Anteil der Beratungsneufälle im ASD bleiben ohne Folgehilfen
3. y % aller Eltern mit fremdplatzierten Kindern sind innerhalb von 3 Jahren in der Lage, ihre Kinder wieder selbst zu Hause zu betreuen.

Es wurde vereinbart, dass die Zielvereinbarungen auf einem Entwicklungsprozess mit Zielkorridor für jeden Stadtteil beruhen.

- Die Stadtteile werden dort „abgeholt“, wo sie derzeit stehen.
- Für jeden Stadtteil wird ein individueller Zielwert vereinbart.
- Aktuelle Kennzahlen bildeten die Grundlage für den Zielvereinbarungswert.

⁵ Die Ressourcenkarte ist eines der wesentlichen methodischen Instrumente, die eine übersichtliche Bestandsaufnahme der Ressourcen des/Kindes/Jugendlichen/der Familie in den unterschiedlichen Bereichen Person/Familie/soziales Umfeld/Regelangebote im Sozialraum sowie den weiteren Aufbau der Ressourcen dokumentieren.

Die Operationalisierung des Zielvereinbarungsprozesses in den Stadtteilen erfolgt durch die Referatsleitungen Junge Menschen. Hierzu sollen jährlich zwei auf die Ziele bezogene Workshops in jedem Stadtteilteam durchgeführt werden.

Für das Controlling des Zielvereinbarungsprozesses sind jährlich drei Gespräche pro Sozialzentrum zwischen Jugendamtsleitung, Fachabteilung, Controlling, Qualitätssicherung mit den Sozialzentrumsleitungen und den Stadtteileleitungen geplant. Inhaltlich folgen diese Zieldialoge folgender Struktur:

- Ziele des Jahres werden besprochen
- Fallzahlenentwicklung
- Datenvalidität
- Umsetzungsstand JuWe Prozess (Prozessqualität)

Die Zielvereinbarungsperiode 2018 / 2019 hat als Test- und Erprobungsphase gedient und wird in 2020 / 2021 auf der Basis der Auswertung der Erprobungsphase und unter Berücksichtigung der erweiterten Möglichkeiten der neuen Fachanwendung fortgeschrieben.

Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Managements

Ab Frühjahr 2015 wurde ein gesamtstädtisches kommunales Netzwerk erarbeitet und umgesetzt. Die Sitzungen des kommunalen Netzwerkes frühe Hilfen finden halbjährlich statt. Parallel wurde eine Bestandsaufnahme vorhandener dezentraler Netzwerke vorgenommen. Ausgehend von den Anforderungen des Bundeskinderschutzgesetzes und dessen Umsetzung im Rahmen der Bundesinitiative „Frühe Hilfen“ wurde eine Mustergeschäftsordnung für die operative Netzwerkarbeit entwickelt. Die Konkretisierung der Aufgabenstellung der Sozialraumkoordination und deren Abgrenzung zum erweiterten Tätigkeitsfeld der Referatsleitungen wurde erarbeitet und im Rahmen einer Schwerpunktdienstbesprechung mit den Sozialzentrumsleitungen abgestimmt und festgelegt. Die sozialräumlichen Netzwerke wurden altersgestaffelt und auf der Basis der Bedarfe im jeweiligen Sozialraum weiterentwickelt.



Abbildung 11: Aufbau der Netzwerkstrukturen am Beispiel Walle

Präventive Mikroprojekte

Sozialraumorientierung setzt gute Kenntnisse über die Bedarfe und Ressourcen sowie die vorhandenen Angebote im Stadtteil und eine Stärkung der Kooperationen voraus. Die gute Kenntnis der sozialräumlichen Infrastruktur und deren Berücksichtigung in der Fallarbeit gehört zu den wesentlichen Säulen der Weiterentwicklung des Jugendamtes.

Auf der Grundlage der guten Erfahrungen, die im Rahmen des ESPQ-Projektes mit niedrigschwelligen, präventiven und im Sozialraum verankerten Projekten gemacht wurden, sowie mit der Etablierung des Projektes „Jugendamt weiterentwickeln (JuWe)“ durch den Bremer Senat (07.10.2014), sind entsprechende Mittel in Höhe von 700 TEUR in 2017 sowie jeweils 713 TEUR in 2018 und 2019 und 734 TEUR in 2020 für präventive Mikroprojekte hinterlegt worden. Die Spannweite der Kosten je Projekt liegt zwischen ca. 1.000 und ca. 40.000 €.

Ein wesentliches Ziel der Projekte in den Sozialräumen war und ist es, die Ressourcen der Eltern, Kinder und Jugendlichen sowie des familiären und sozialen Umfelds der Familie zu aktivieren und passgenaue Hilfen zu entwickeln. Die Ideen und Impulse für Sozialraumprojekte

kommen von den Case Manager:innen, aus der Fallarbeit und den spezifischen Bedarfen in den Sozialräumen und aus der Suche nach präventiven Unterstützungsmöglichkeiten. In die Entwicklung der Projekte fließen auch Sichtweisen und Erkenntnisse der dort tätigen Träger und Akteure über den jeweiligen Sozialraum ein. Die Projekte werden aus den einzelnen Teams des Sozialdienstes Junge Menschen heraus unter enger Beteiligung der Sozialraumkoordination mit und über die verantwortliche Referatsleitung geplant und im Sozialzentrum abgestimmt.

Es gibt nur wenige Vorgaben zur Initiierung von Mikroprojekten, die nach wie vor Gültigkeit haben: Die Angebote sollen niedrigschwellig, präventiv und nachhaltig sein und sind für Kinder, Jugendlichen und Familien kostenfrei. Weiter sollen sie im Kontext der Hilfe zur Erziehung stehen. Das Case Management orientiert Menschen in diese Maßnahmen, um zum Beispiel Kindern und Jugendlichen, die von Armut betroffen sind, eine Teilhabe an Freizeitaktivitäten zu ermöglichen. Oder es bekommen diejenigen Kinder und Jugendliche durch die niedrigschwelligen Angebote gezielt Unterstützung, die durch Trennung der Eltern oder Krankheit im familiären Kontext einem belastenden Alltag ausgesetzt sind. Auch Alleinerziehende, die keine oder keine stabile Einbindung haben, werden im Alltag unterstützt.

Mit den Trägern der freien Jugendhilfe wurde vereinbart, dass auf eine Ausschreibung oder Interessensbekundung zugunsten einer direkten Ansprache eines Trägers verzichtet werden kann. Die Anforderungen an die Träger sind derzeit durch ein Kurzkonzept für das jeweilige Projekt und ein schlankes Berichtswesen bewusst unbürokratisch gehalten.

Es kam durch eine hohe Personalfuktuation bei den Sozialraumkoordinierenden auch in diesem Teilbereich der Weiterentwicklung des Jugendamtes zu Verzögerungen bei der Initiierung von Projekten. In enger Verzahnung zwischen Sozialraumkoordination und Case Management sind in den letzten Jahren inzwischen rund 70 Angebote in allen Regionen Bremens entstanden. Das Ziel, den Familien, Kindern und Jugendlichen im Stadtteil niedrigschwellige Angebote zu machen, wurde erreicht. Häufig erfuhren die Projekte eine gute Akzeptanz in den Stadtteilen und konnten als erfolgreich bewertet und weitergeführt werden.

Nach der Initiierung und Etablierung der Projekte beginnt nun die Phase der Auswertung. Neben eher statistischen Daten wie Zielgruppen, Laufzeit der Projekte und der Teilnehmer*innenzahl sind gerade auch die (sozial-)pädagogischen Effekte, die erzielt werden, zu bewerten. Gelingensfaktoren spielen hierbei ebenso eine Rolle wie die Nachhaltigkeit der Projekte. In einem amtsweiten „Qualitätszirkel“ in Federführung der Fachabteilung sollen wirkungsvolle Projekte bewertet und bei Übertragbarkeit in die Fläche gebracht werden. Das Ziel dabei ist, voneinander zu lernen und erfolgreiche und wirksame Projekte bei ähnlichen Bedarfslagen auch in anderen Sozialzentren und Sozialräumen durchzuführen. Der Qualitätszirkel hat inzwischen Kriterien/Kennzahlen für ein Bericht- und Bewertungsformat erarbeitet. Die Benennung von Herausforderungen bei der Umsetzung von Projektideen und Zielerreichung sowie die Optimierung der Projekte müssen transparent dargestellt werden, damit bei einer Übertragung in die Fläche alle Akteure von dem Know-how profitieren können.

Auf der Grundlage der erfolgreichen Durchführung der präventiven Mikroprojekte wird auch künftig eine Absicherung des entsprechenden Rahmens vorgesehen, um Projekte zu verstetigen, ggf. auf andere Sozialräume übertragen und neue Projekte entwickeln zu können. Nicht erfolgreiche und aufgrund sich ändernder Bedarfslagen nicht mehr erforderliche Projekte werden beendet.

Um die Bedarfsermittlung und Projektplanung und Konzeption weiter zu professionalisieren, erhielten die Stadtteilteams eine teambezogene Qualifizierung zur Projektentwicklung über das Institut Lüttringhaus unter Einbeziehung von Sozialraumkoordination, Erziehungsberatung und Häusern der Familie.

Ein für 2020 geplanter Fachtag als „Markt der Sozialraumprojekte“, um die Projekte einer größeren Fachöffentlichkeit vorzustellen und um von erfolgreichen Ansätzen zu lernen, musste auf die Zeit nach Beendigung der Coronapandemie verschoben werden.

Beispiele präventiver Mikroprojekte:

- Familienwohnzimmer (niedrigschwelliger Standort für Familien an der Grenze zur SPFH)
- Elterncafé (niedrigschwelliger Treffpunkt unter fachlicher Begleitung für Eltern zum zwanglosen Austausch u.a. über Erziehungsverhalten und -probleme)
- Familienrat (familienbezogene Methode zur ressourcenorientierten Anamnese und Intervention unter Einbeziehung auch entfernterer Familienmitglieder)
- Erlebnispädagogische Gruppe in Kooperation mit dem ReBuZ (Regionales Beratungs- und Unterstützungszentrum)
- Kid Cool Training (in Schulen für gewaltaffine Kinder)
- ELVE (Eltern lernen von Eltern) in Kooperation mit einem Haus der Familie (HdF)
- Coaching für Eltern behinderter Kinder
- Gruppe für Kinder mit besonderem Förderbedarf auf einer Jugendfarm
- FIS (Familie im Stadtteil), im Wesentlichen Schulung ehrenamtlicher Assistenzen für Familien an der Schwelle zu HzE
- Kidstime für Kinder psychisch Kranker Eltern (in Kooperation mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie)
- Behördenlotsen
- Stadtteilmütter

Einbindung der Erziehungsberatungsstellen

Die Einbindung der Erziehungsberatungsstellen (EB) in den Organisationsentwicklungsprozess wurde im November 2015 gestartet. Die operative Einbindung der Erziehungsberatungsstellen erfolgte über die Workshop-Reihe „JuWe 2020“. Die Workshopreihe umfasste nachfolgende Themenbereiche:

1. konzeptionelle Weiterentwicklung
2. inhaltliche und organisatorische Einbindung
3. Verzahnung der EB innerhalb des Jugendamtes bzw. des AfSD
4. Kommunikations- und Informationsflüsse

Die unter Einbeziehung der Workshopergebnisse überarbeitete Leistungsbeschreibung der Erziehungsberatungsstellen ist fertiggestellt und wurde am 07.03.19 im JHA vorgestellt.

Des Weiteren wurden gemeinsam mit den Referatsleitungen Junge Menschen Workshops durchgeführt, um die Verzahnung der Erziehungsberatungsstellen mit dem Case Management der Stadtteilteams zu optimieren.

Unter Federführung des Referates 12 haben die Erziehungsberatungsstellen Prozessworkshops durchgeführt und die Abläufe in den Beratungsstellen erhoben und grafisch visualisiert.

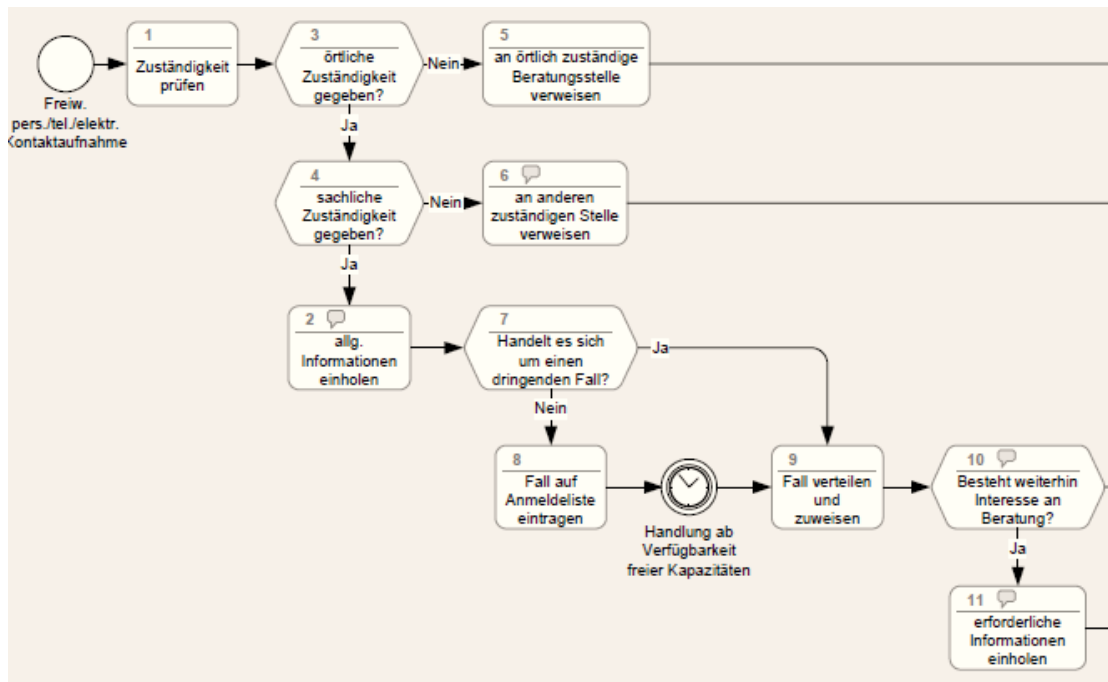


Abbildung 12: Auszug Prozessvisualisierung in der Erziehungsberatung

Die weiteren Ergebnisse der Weiterentwicklung der Erziehungsberatungsstellen stellen sich in der Zusammenfassung wie folgt dar:

Weiterentwicklung der EB	Weiterentwicklungsprozess
Kommunikations- und Besprechungsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Es wurde eine Fachgruppe EB unter der Federführung der Fachabteilung wiederbelebt. ➤ Die EB ist in der Fachkonferenz Junge Menschen vertreten. ➤ Vorstellung der EB in den Einführungsseminaren für neue Mitarbeiter/innen im CM.
Kinderschutzprozesse nach § 8a SGB VIII	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die entwickelten Prozesse wurden vorgestellt. ➤ Die Schnittstellen im Kinderschutz zwischen EB und CM werden justiert und Dokumente angepasst.
Kernprozesse Hilfe zur Erziehung und allgemeine Förderung der Erziehung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die EB nehmen an den Prozessschulungen in den Sozialzentren teil. ➤ Einrichtung einer Arbeitsgruppe um die Schnittstellen und Überleitungsprozesse CM>EB, EB<CM zu konkretisieren.
Leistungsbeschreibung der EB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Leistungsbeschreibung der EB (aus 2008) wurde überarbeitet. Basis hierfür waren die Ergebnisse der o.g. Workshopreihe.
Schulungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Kompaktschulungen für die EB wurden durchgeführt. ➤ Es werden gemeinsame Schulungen (EB und CM) geplant (z.B. Fachtag und Workshop fallübergreifende und – unabhängige Arbeit).

Tabelle 4: Weiterentwicklungsprozess der Erziehungsberatungsstellen

Einbindung der Häuser der Familie

Die Häuser der Familie (HdF) werden seit 2017 tiefer in den Weiterentwicklungsprozess des Jugendamtes (JuWe) integriert.

Die HdF haben die Kompaktschulung absolviert und an den Fachtagen zur fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit teilgenommen.

Eine Entwicklungswerkstatt wurde in 2020 gestartet. Sie hat zum Ziel, die Zusammenarbeit und Verzahnung der HdF mit dem Sozialdienst Junge Menschen des Amtes für Soziale Dienste zu stärken. Die Rolle der HdF als Teil des Jugendamtes soll gestärkt werden, sie bezeichnen sich inzwischen selbst als „präventiven Arm“ des Jugendamtes.

Die Entwicklungswerkstatt ist mit nachfolgenden themenspezifischen Werkstattbereichen gestartet:

- Information und Kommunikation
- Zusammenarbeit und Schnittstellen
- Haltung, Aufgaben und Rollenklärung
- Sozialraum und Stadtteilarbeit

In mehreren Workshopsitzungen haben die Häuser der Familie ein Grundgerüst zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit mit dem Case Management der Stadtteilteams erarbeitet. Die wesentlichen Ergebnisse waren:

- **Rahmenbedingungen**
Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen den Häusern der Familie und den Stadtteilteams bedarf der gegenseitigen Wertschätzung und Anerkennung. Die Häuser der Familien und das Case Management sollen als Team agieren.
- **Entwicklung von Besprechungsformaten**
Bei dem Zusammenarbeiten und dem Informationsaustausch zwischen den Häusern der Familie und den Stadtteilteams muss eine verbindliche Struktur zwischen dem HdF und dem jeweiligen Stadtteilteam erarbeitet werden. Dieses beinhaltet, dass regelmäßige Austausche und Teamsitzungen in Form von Dienstbesprechungen mit festen Tagesordnungspunkten stattfinden.
- **Organisatorisches**
Eine Sprechstunde des Case Managements im Quartier soll etabliert werden. Die Ausgestaltung soll jeweils zwischen HdF und Stadtteilteam geregelt werden. Die Vorstellung der Arbeit der Häuser der Familien im Rahmen einer Einführungsveranstaltung soll weiter ausgebaut werden.
- **Einzelfallarbeit**
Ein inhaltlicher Austausch zwischen HdF und Stadtteilteam zu gemeinsam begleiteten Familien ist ein wichtiger Aspekt in der Zusammenarbeit im Einzelfall. Auf Wunsch der Familie kann sich das HdF an der Hilfeplanung durch die Teilnahme an Ideenbörsen, kollegialen Beratungen und Hilfeplangespräche beteiligen.
- **Fallübergreifende Arbeit**
Eine gemeinsame Bedarfserhebung, Planung und Konzipierung von Angeboten im Sozialraum ist wichtig. Die Angebotsgestaltung soll den Bedarfen im Stadtteil aus der Sicht der Häuser der Familien und der Stadtteilteams gerecht werden.

Analog dazu haben die Stadtteilteams in eigenen Workshopsitzungen vergleichbare – und in weiten Teilen übereinstimmende – Parameter der Zusammenarbeit definiert. Die Entwicklungswerkstatt ist noch nicht abgeschlossen und wird in 2021 fortgesetzt.

Zusammenarbeit mit den freien Trägern

Die Einbindung der freien Träger im Bereich Hilfen zur Erziehung erfolgte u.a. über die eigens eingerichtete UAG JuWe der AG § 78 SGB VIII HzE und sich daraus ableitenden Arbeitsgruppen.

- Quartalsweise Sitzung der o.g. UAG zur AG § 78
- Bildung von themenspezifischen (gemeinsamen) Arbeitsgruppen
- Anlassbezogener Austauschformate zwischen Jugendamtsleitung und Trägern

In dem Gremium UAG wurden durch den Leuchtturm Walle die Entwicklungen und Erfahrungen aus dem Modellprojekt und der Transferphase dargestellt und gemeinsam die Umsetzung insbesondere an den Schnittstellen der Zusammenarbeit im Einzelfall diskutiert. Die freien und der öffentliche Träger tauschten sich in der Folge zu verschiedenen Fragestellungen aus.

Die wesentlichen Schnittstellen zwischen dem öffentlichen und den freien Trägern sind in den Bereichen: „Kinderschutz nach § 8a SGB VIII“ und „Hilfeplanverfahren nach §§ 27 ff SGB VIII“ angesiedelt.

Um diese Felder konstruktiv zu gestalten, wurde nachfolgende Vorgehensweise in den zentralen **Kernprozessen §§ 8a und § 27 SGB VIII** gewählt:

1. Vorstellung der Kernprozesse durch das Institut In/S/O unter Beteiligung des Teams Walle
2. Durchführung von Praxiswerkstätten zur Vorstellung der Arbeitsweise in einem Kernprozess anhand einer anonymisierten Einzelfalldarstellung durch einen Freien Träger und das Modellteam Walle
3. Bildung von Arbeitsgruppen (Behörde, Jugendamt und Freie Träger) zur Gestaltung der konkreten Schnittstelle und Erarbeitung der Schnittstellendokumente
4. Testphase der entwickelten Schnittstellendokumente mit anschließender Auswertung und Optimierung.

Kinderschutz nach § 8a SGB VIII

- In einem intensiven Diskussionsprozess haben der öffentliche und die freien Träger ein gemeinsames Verständnis zum „Bremer Kinderschutz“ entwickelt. Auf der Basis vorhandener Leitsätze zum Kinderschutz wurde die fachliche Haltung auf Grundlage der Weiterentwicklung des Jugendamtes in ein gemeinsames neues Grundsatzpapier überführt. In 9 Punkten drückt sich nunmehr das gemeinsame Verständnis aus. Das Grundsatzpapier ist als Anlage 2 dem Abschlussbericht beigelegt.
- Ausgehend von dem neu gestalteten Falleingangsbogen im Kinderschutz hat eine Arbeitsgruppe den Meldebogen zur Kindeswohlgefährdung überarbeitet und neu justiert. Nach einer Testphase wurde der neue Meldebogen bei den freien Trägern der HzE etabliert. Auf der Grundlage dieses Bogens wurden in der Folge weitere Bögen entwickelt:
 - Meldebogen für die Jugendberufsagentur
 - Meldebogen für den Kinder- und Jugendnotdienst (jeweils für den Tag- und Nachdienst)

- Meldebogen für die Kindertagesbetreuung (in Zusammenarbeit mit SKB und der AG 78 Tagesbetreuung)
- Meldebogen für Schule (in Zusammenarbeit mit Bildung)

Trägerbericht zum Hilfeplanverfahren nach §§ 27 ff SGB VIII

Im Hilfeplan nach § 27 SGB VIII werden mit der Familie / dem jungen Menschen konkrete Ziele vereinbart, die innerhalb des Hilfeplanungszeitraumes erreicht werden sollen. Die Zielbeschreibung erfolgt auf der Basis des Willens der Beteiligten unter Berücksichtigung vorhandener oder aufzubauender Ressourcen. Der neue Hilfeplan des Jugendamtes richtet seinen Fokus auf die vereinbarten Ziele und verzichtet auf Längen. Die Trägerberichte sollen sich zukünftig auf die Erreichung der mit der Familie vereinbarten Ziele ausrichten. Dementsprechend gab es einen hohen Weiterentwicklungsbedarf bei den Trägerberichten. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die beauftragt wurde, die bisherigen „Entwicklungsberichte“ in die neu benötigten „Zielerreichungsberichte“ zu überführen. Der Berichtsentwurf sollte einerseits den Anforderungen des Jugendamtes (kurze, knappe Aussagen zur Zielerreichung) sowie andererseits dem Bedürfnis der freien Träger (zur Darstellung der Entwicklungsgeschichte) sowie den Vorschriften des Datenschutzes gerecht werden. Das Verfahren konnte innerhalb des JuWe Projektzeitraumes noch nicht abgeschlossen werden und wird in 2021 fortgesetzt.

Fachtag Gelingensfaktoren in der Hilfeplanung

In gemeinsamer Vorbereitung und Durchführung veranstalteten der öffentliche und die freien Träger den Fachtag Gelingensfaktoren in der Hilfeplanung am 04.12.2019.

Es gab u.a. Debatten zu den Themen Rolle, Aufgaben und Haltung. Auf der Veranstaltung wurden Dialogforen veranstaltet, die jeweils von Mitarbeitenden des öffentlichen und der freien Träger geleitet wurden. Eine Referentin des Landschaftsverbands Westfalen-Lippe (LWL) stellte die Gelingensfaktoren der Hilfeplanung und die fachliche Einordnung auf der Basis eines auch von Bremen mitentwickelten Rahmenpapiers der BAGLJAE (Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter) vor.

In der gemeinsamen Nachschau in der UAG Sitzung wurde der Fachtag insgesamt als erfolgreich bewertet, um die Kommunikation zwischen freien und öffentlichem Träger der Jugendhilfe zu verbessern.

ABLAUF

09.00 Uhr – Beginn des Fachtages

Kerstin Reiners, Kommunale Fachkoordination,
Senatorische Behörde
Karin Mummthey, Einrichtungsleitung a.D. SOS
Kinderdorf

09.10 Uhr – Rückschau

Rolf Diener, Jugendamtsleiter Stadt Bremen
Vertreter*In der freien Träger

09.30 Uhr – Impulsreferat „Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren in der Hilfeplanung“

Dr. Monika Weber, LWL - Landesjugendamt
Westfalen

10.30 Uhr – Kaffeepause

11.00 Uhr – Impulsreferat „Kriterien guter Zusammenarbeit“

Rolf Diener, Jugendamtsleiter Stadt Bremen
Katharina Eggers, pädagogische Leitung
stationärer Erziehungshilfen des DRK

11.30 Uhr – Dialogforen

Austausch in den Foren 1 bis 4

13.15 Uhr – Mittagsimbiss

14.00 – 16.00 Uhr Vorstellung und Bewertung der Ergebnisse

- Erste Rückmeldung der Leitung
- Perspektiven der Weiterarbeit

Moderation durch
Kerstin Reiners und *Karin Mummthey*

16:00 Uhr - Ende

DIALOGFOREN

1. Partizipation

Wie gelingt eine gute und angemessene
Partizipation der Familien bzw. der jungen
Menschen:

- bei der Zielentwicklung
- bei der Hilfeplanung und
- im pädagogischen Alltag?

Wie kann mit gegensätzlichen Interessen
umgegangen werden (z.B. von jungen Menschen
und ihren Sorgeberechtigten)?

2. Wille und Ziele

Wie gelingt es, die Familien und die jungen
Menschen bei der Formulierung von realistischen
Zielen zu unterstützen?

- Was ist der Wille hinter dem Willen? (das Ziel
hinter dem Ziel?)
- Wie verändert sich der Wille im Prozess?
- Wie können wir gemeinsam im Prozess den
Willen entwickeln und stärken?
- Keine Ressourcen ohne Ziele, keine Ziele ohne
Ressourcen
- Dürfen sich Ziele auf dem Weg verändern?

3. Falleinschätzungen

Ausgehend vom Einzelfall beschäftigen wir uns mit
diesen Fragen:

- An welchen Stellen in der Hilfeplanung kommt
es zu Falleinschätzungen?
- Wer sollte beteiligt werden?
- Mit welchen Methoden schätzen die
beteiligten Fälle ein?
- Wie wird mit unterschiedlichen
Falleinschätzungen umgegangen?
- Wo gibt es Nachbesserungsbedarf?
- Welche guten Lösungsansätze gibt es?

4. Rolle, Auftrag, Mandat

Grundannahme ist, dass im gesamten Prozess der
Hilfeplanung und Hilfedurchführung die Familie
bzw. die jungen Menschen die Auftraggeber sind.

- **Planung der Hilfe**
- **Einleitung, Durchführung und Begleitung der
Hilfe**
- **Überprüfung, Fortschreibung und
Beendigung der Hilfe**

Wertschätzende Zusammenarbeit auf Augenhöhe:

- Welche gegenseitigen Erwartungen haben
wir und sind diese formuliert?
- Wie wollen wir im Fall miteinander arbeiten?
- Wo begegnen wir uns?
- Wo gibt es Nachbesserungsbedarf und
welche Best-Practice-Erfahrungen liegen
vor?

Abbildung 13: Programm des Fachtags Gelingensfaktoren in der Hilfeplanung

3 Ergebnisse des Projektes JuWe

Das Projekt JuWe wurde mit einem positiven Gesamtergebnis abgeschlossen. Zahlreiche Maßnahmen entfalteten bereits kurzfristig positive Effekte, während andere Maßnahmen wie z.B. die Haltungsänderung der Case Manager:innen ihre Wirkung eher mittel- bis langfristig entfalten. Bei der Ergebnisdarstellung erfolgt eine Differenzierung zwischen qualitativen und quantitativen Ergebnissen. Während die quantitativen Ergebnisse (Fallzahlen- und Kostenentwicklungen) beziffert und dementsprechend bewertet werden können, ist dies bei den qualitativen Erfolgen schwieriger.

3.1 Qualitative Ergebnisse

Im Kapitel „2.4 Inhaltlicher Rahmen und methodisches Vorgehen“ wurden die wesentlichen Entwicklungsmaßnahmen beschrieben und in Teilen bereits mit den qualitativen Ergebnissen versehen. An dieser Stelle sollen nunmehr die sich daraus erzielten Hauptwirkungen dargestellt werden.

Personalentwicklung und -qualifizierung

Die langjährige Fortbildungsreihe vom Institut LüttringHaus zum ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Case Management erzeugt für die CM eine einheitliche fachliche Haltung, die sich in allen Aufgabenbereichen des CM widerspiegelt. Die gemeinsame Grundlage gibt insbesondere jüngeren Kolleg:innen Sicherheit und Orientierung. Im Rahmen der Zusammenarbeit innerhalb des Jugendamtes mit den unterschiedlichen Fachbereichen erstreckt sich diese fachliche Grundhaltung auf alle Bereiche. Dieses wurde erreicht, indem die anderen Funktionsbereiche wie z.B. die wirtschaftliche Jugendhilfe, die Amtsvormundschaft, die Erziehungsberatungsstellen und die Häuser der Familie ebenfalls eine auf ihre Tätigkeit zugeschnittene Kompaktschulung erhielten, die sich aus der Schulung des Case Managements ableitet. Damit sind die Grundlagen für ein gemeinsames Fallverstehen gelegt.

Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements

Die vom Team Walle entwickelten Kernprozesse führen in der Fläche zu einer großen Handlungssicherheit in der Anwendung. Die CM haben nunmehr eine Struktur/einen Rahmen, der von ihnen einzelfallbezogen gefüllt werden kann. Es gibt klare Vorgaben, Fristen und Abläufe, die die Zusammenarbeit an den Schnittstellen insbesondere mit externen Partnern erleichtern und in Summe zu einem einheitlicheren Verwaltungshandeln führen werden. Durch die klare Beschreibung von Aufgaben und Verantwortung ist eine sehr deutliche Stärkung der Steuerungsfunktion des Case Managements eingetreten. Bei Fallabgaben zwischen den 17 Stadtteilteams erfolgt ebenfalls die Rahmung durch die Kernprozesse und reduziert deutlich die Interpretationsspielräume und sich daraus ergebene Diskussionsbedarfe. Die nunmehr vorliegenden Aufgabenbeschreibungen mit den darauf ausgerichteten Dokumenten, Checklisten und Handlungshilfen verringern Reibungsverluste und zeitliche Aufwände in der Zusammenarbeit innerhalb des Jugendamtes, aber auch mit externen Akteuren wie z.B. den freien Trägern. Durch die intensive Schnittstellengestaltung im Bereich des Kinderschutzes ist es gelungen, die Meldebögen zur Kindeswohlgefährdung (freie Träger, KiTa, Schule, etc.) so zu gestalten, dass das Case Management eine Meldung 1:1 weiterbearbeiten kann, sowohl inhaltlich als auch bzgl. der Reihenfolge der Informationen. Die gesamte Dokumentation ist bis auf Datenfeldebene synchronisiert.

Mit den Kernprozessen werden die Vorgaben des § 79a SGB VIII (Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe) vorbildlich erfüllt.

Sozialraumorientierung, Etablierung der fallübergreifenden und -unabhängigen Arbeit des Case Managements

Das vom Team Walle entworfene Portfolio an Methoden, Instrumenten und Hilfsmitteln (Tipps und Themenrunde, Stadtteilbüro, Info-Wände, Besuchsmappen etc.) wurde von den Stadtteilteams positiv aufgenommen und für die eigene Arbeit in der Region angepasst übernommen.

Die im Rahmen des Projektes JuWe deutlich ausgebauten und inhaltlich weiter qualifizierten Stellen der Sozialraumkoordination sind mittlerweile ein wichtiges Bindeglied zwischen dem Case Management, den Häusern der Familie und dem Sozialraum. Sie bündeln das Wissen um Ressourcen im Sozialraum und stellen es dem Case Management zur Verfügung. In der Projektentwicklung bei präventiven Mikroprojekten sind sie nunmehr ein wesentlicher Eckpfeiler bei der erfolgreichen Gestaltung.

Auch das Format der präventiven Mikroprojekte ist nach wie vor ein großer Erfolg. Jedes Jahr werden zahlreiche neue Projekte initiiert und stoßen i.d.R. auf ein sehr positives Echo bei den Teilnehmer:innen. Der wesentliche Erfolgsfaktor ist dabei die individuelle Ausrichtung auf die Bedarfe im Sozialraum und die niedrigschwellige Öffnung für alle Teilnehmer:innen, unabhängig davon, ob sie derzeit vom Jugendamt betreut werden oder nicht.

Strukturelle Weiterentwicklung des Jugendamtes

Die wesentlichen qualitativen Ergebnisse der strukturellen Weiterentwicklung können wie folgt umrissen werden:

Häuser der Familie

Die Verzahnung der Häuser der Familie (HdF) mit dem Case Management im jeweils zugeordneten Stadtteilteam hat bereits gute Fortschritte gemacht. Die Einbindung der HdF in den Weiterentwicklungsprozess des Jugendamtes erfolgte über eine Kompaktschulung welche von den Kolleg:innen der HdF als sehr wertvoll empfunden wurde. Die gemeinsame Fortbildung mit dem Stadtteilteam zur Projektentwicklung und der Fachtag Sozialraumorientierung sorgten für eine einheitliche Grundlage zur Bedarfserhebung und Planung von Projekten. In der Workshopreihe zur Verzahnung der Zusammenarbeit im Einzelfall und fallübergreifend bzw. fallunabhängig wurden viele Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, die nun in der Folge (2021) operationalisiert werden.

Erziehungsberatungsstellen

Für und mit den Erziehungsberatungsstellen konnte eine engere Anbindung an die Sozialzentren und das Case Management erreicht werden. Die Integration in den Weiterentwicklungsprozess des Jugendamtes wird u.a. durch die Teilnahme einer Vertretung der EB an der Fachkonferenz Junge Menschen, über die eigene Fachgruppe sowie durch die Zuordnung einer fachlichen Schwerpunkt-Sozialzentrumsleitung sichergestellt. Für die EB wurde ein separates Modul in der neuen Fachanwendung SoPart implementiert, so dass eine digitale Verzahnung mit dem Case Management erfolgen kann. Die prozessuale Verzahnung an der Schnittstelle zum Case Management in der Fallübergabe für z.B. Beratungsgespräche und Kinderschutzfälle wird im Rahmen einer Workshopreihe in 2021 erfolgen.

Freie Träger

Innerhalb der Projektlaufzeit ist es gelungen, die Zusammenarbeit deutlich zu verbessern. Im Wissen um die Unterschiedlichkeit im jeweiligen Auftrag und die damit einhergehenden Verantwortlichkeiten werden fachliche Diskussionen im Sinne und zum Wohle der zu betreuenden Familien geführt. Das gemeinsam entwickelte Grundsatzpapier zum „Bremer Kinderschutz“ ist eine wertvolle Basis für künftige Weiterentwicklungen in der Zusammenarbeit. Die themenspezifischen fachlichen Auseinandersetzungen z.B. an den Schnittstellen im Hilfeplanverfahren werden nunmehr an konkreten Indikatoren und Fragestellungen geführt und nicht mehr auf einer abstrakten Meta-Ebene. Die freien und der öffentliche Träger eint der Wunsch nach gemeinsam getragenen Lösungen in der Zusammenarbeit an den Schnittstellen.

Die Zusammenarbeit bei der Entwicklung, Gestaltung und Durchführung präventiver Mikroprojekte im Sozialraum wird von allen Beteiligten als sehr fruchtbar und gewinnbringend beurteilt.

Nachfolgesoftware SoPart

Mit der Integration der Kernprozesse und der dazugehörigen Dokumente in die neue Fachanwendung SoPart wird ein hoher Digitalisierungsgrad der Arbeit erreicht werden. Die Mitarbeiter*innen werden von der Prozesssteuerung durch die einzelnen Tätigkeiten geführt und können nunmehr die Dokumentation zentral und in einer einheitlichen Weise vornehmen. Der Informationsaustausch in der Zusammenarbeit z.B. mit der wirtschaftlichen Jugendhilfe ist nunmehr nicht mehr auf Papiausdrucke angewiesen, sondern erfolgt digital über SoPart. Das integrierte 4-Augenprinzip und die erforderlichen Genehmigungsverfahren sind an den notwendigen Stellen hinterlegt und erleichtern die Zusammenarbeit enorm. Auf der Grundlage einer Datenbank arbeiten zahlreiche Fachdienste mit dem System und können dort, wo es fachlich geboten und datenschutzrechtlich erlaubt ist, digital zusammenarbeiten.

Die Fachwendung SoPart ist nunmehr so gestaltet, dass in der Zukunft Hilfeketten dargestellt und ausgewertet werden können. Das Gesamtsystem bietet dann eine gute Grundlage für Wirkungsanalysen.

3.2 Quantitative Ergebnisse

Die mit der Projektplanung in der Senatsvorlage 2014 vorgelegte Prognose, den Ausgabenzuwachs auf unter 4% p.a. zu begrenzen, ist über die gesamte Projektlaufzeit knapp überschritten worden. Eine Ursache für die Überschreitung liegt an dem bei Projektbeginn nicht absehbaren Anstieg der Jugendeinwohnerzahlen (JEW) um mehr als 10% (siehe Controllingbericht). Wird dieser externe Faktor berücksichtigt, so ist die angepasste Zielschwelle deutlich unterschritten worden.

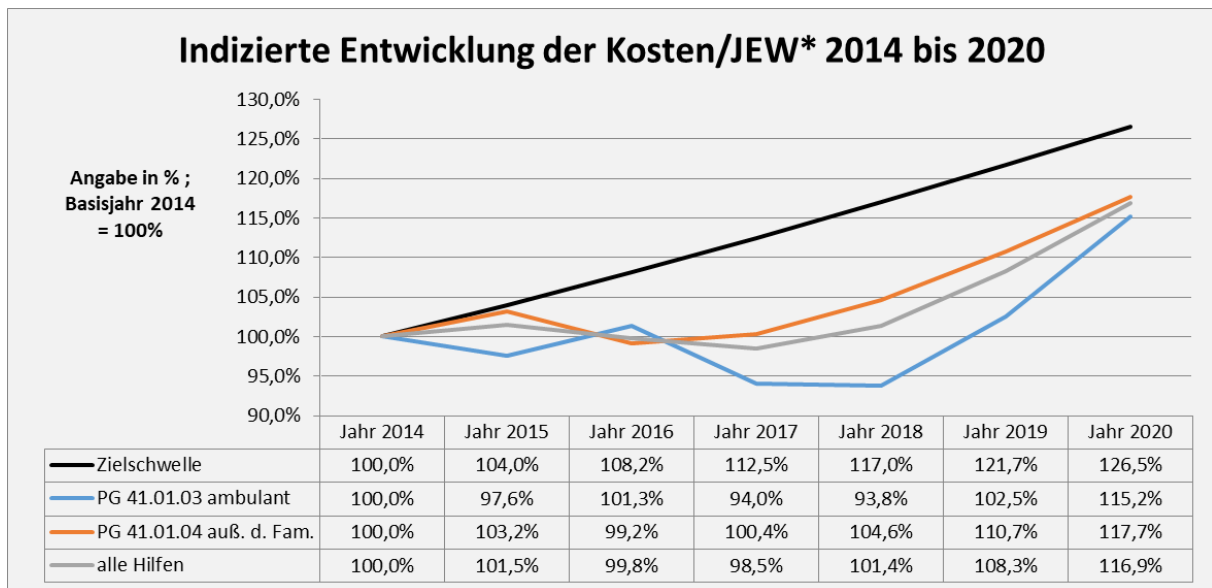


Abbildung 14: Entwicklung der Ausgaben

* JEW = Jugendeinwohner 0 bis unter 21 Jahre

Im Unterschied zur indizierten Finanzdatenentwicklung sind hier die Kosten pro Jugendeinwohner (JEW) indiziert abgebildet. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass mit steigenden JEW auch ein höherer Bedarf für Leistungen der Hilfen zur Erziehung gegeben ist.

Trotz der dargestellten Verzögerungen in der Projektumsetzung insbesondere aufgrund des deutlich verzögerten Personalaufwuchses liegen die Ergebnisse über den Prognosen:

- Zusätzlich ist festzustellen, dass es eine leichte Verlagerung von Maßnahmen außerhalb der Familie hin zu ambulanten, d.h. weniger eingriffsintensiven Maßnahmen gegeben hat (Kennzahl hat sich von 1,19 auf 1,39 verbessert, siehe Controllingbericht).
- Innerhalb der ambulanten Hilfen hat es über die Projektlaufzeit eine Verlagerung hin zu alternativen Einzelfallhilfen gegeben, über die in entsprechenden Fallkonstellationen die Umsetzung passgenauerer Hilfesettings möglich ist.
- Positiv hervorzuheben ist die Reduzierung der Hilfedichten von 41,4 auf 38,7 Hilfen je Tsd. JEW.
- Im Laufe der Projektjahre konnte eine ganze Reihe präventiver sozialräumlicher Mikroprojekte entwickelt, umgesetzt und in Teilen verstetigt werden. Der zur Verfügung stehende Haushaltsrahmen ist hier allerdings noch nicht in Gänze ausgeschöpft worden, im letzten Projektjahr insbesondere auch coronabedingt. Im Schnitt finden derzeit über die Stadt verteilt ca. 70 Mikroprojekte statt.

Eine ausführlichere und differenzierte Betrachtung der quantitativen Ergebnisse erfolgt im beiliegenden Controllingbericht.

3.3 Empfehlungen aus dem Projekt JuWe

Das als Transferprojekt gestartete Projekt JuWe entwickelte sich aufgrund seiner fachlichen Dynamik über die Laufzeit zu einem Organisationsentwicklungsprojekt. Es hat zu erheblichen Veränderungen in sehr vielen Funktionsbereichen des Jugendamtes geführt. Im Zeitraum

2015 bis 2020 wurden elementare Erfahrungen gesammelt, die für künftige Organisationsprojekte wertvolle Hinweise geben.

Investition in Personalentwicklung

Für das Jugendamt stellten die intensiven Schulungen im ressourcen-, lösungs- und sozialraumorientierten Case Management eine lohnende Investition dar. Die Mitarbeiter:innen wurden befähigt, ihre Aufgaben zukunftsorientiert zu gestalten. Es ist wichtig, dass bei künftigen Projekten die Personalentwicklungsmaßnahmen als Daueraufgabe verstanden werden. Einmalige Schulungen, insbesondere bei einer ausgeprägten Fluktuation, werden nicht ausreichen, um dem hohen fachlichen Anspruch an die Aufgabe der Case Manager:innen gerecht zu werden.

Daraus ergibt sich die Empfehlung, für die Zukunft auf folgende Faktoren zu achten:

- Grundlagenschulungen für neue Mitarbeiter*innen
- Auffrischungsschulungen für die übrigen Mitarbeiter*innen
- Multiplikatorenschulungen für die fachliche Weiterentwicklung der Teams

Bereitstellung von Ressourcen

Im Projekt JuWe wurden Ressourcen für zusätzliches Personal, fachliche Schulungen, die Begleitung der Kernprozessentwicklungen sowie für präventive Mikroprojekte bereitgestellt. Diese Ressourcenausstattung hat maßgeblich zum Erfolg des Projektes beigetragen.

Im Laufe des Projektes wurde jedoch deutlich, dass bei der Projektplanung nicht alle Budgetbedarfe, gerade auch für kleinere Teilbereiche, erkennbar waren, so etwa für das Anschaffen von mobilen Druckern für das Ausdrucken von Hilfeplänen vor Ort bei den Familien, ein Budget für eine weitergehende Öffentlichkeitsarbeit oder ein Budget für Tagungsmanagement oder die Administration von Schulungen.

Auch das Modellteam Walle war nicht mit einem „Entwicklungsbudget“ ausgestattet.

Daraus ergibt sich die Empfehlung für künftige Projekte auf folgende Faktoren zu achten:

- Budgetbereitstellung für das Entwicklungsteam
- Bereitstellen eines Budgets auch für vermeintlich kleinere Projektbereiche oder Unvorhergesehenes

Strukturempfehlung für künftige Projekte

Innerhalb des Projektes JuWe wurden wesentliche Teile der Kernprozessentwicklung vom Modellteam Walle bearbeitet. Diese Fokussierung auf ein „Entwicklungsteam“ war eine gute und richtige Entscheidung. Gerade bei mehrjährigen Projekten ist die Kontinuität in der Entwicklung und Erprobung ein zentrales Erfolgskriterium. Das Team hatte die Möglichkeit die Entwicklungsschritte in der Praxis zu erproben sowie aus der Praxis heraus notwendige Entwicklungsschritte umzusetzen. Das Prinzip **„aus der Praxis für die Praxis“** ist dabei das Schlüsselement zur erfolgreichen Gestaltung von Kernprozessen und Unterstützungsinstrumenten für die Umsetzung in der täglichen Arbeit. Die anschließende Testphase hat sich als notwendiger Bestandteil guter Entwicklungsarbeit erwiesen. Hilfreich wäre eine frühzeitigere und vertiefte Verzahnung mit den anderen Teams und in Teilen mit der Fachabteilung gewesen.

Daraus ergibt sich die Empfehlung für künftige Projekte, auf folgende Faktoren zu achten:

- Die fachliche und strukturelle Weiterentwicklung sollte durch ein „Entwicklungsteam“ auf der Basis praktischer Erfahrungswerte erfolgen
- Ausreichende Verzahnung mit anderen Organisationseinheiten sowie ausreichende Einbeziehung der Fachabteilung
- Einplanung einer ausreichend langen Test- und Erprobungsphase mit dem Einsammeln von Ideen und Veränderungsbedarfen
- Die Einführung in der Gesamtorganisation muss als Lernphase verstanden werden

Maßnahmen zum Nachhalten der Qualitätsentwicklung

Die Entwicklung von Kernprozessen oder die Weiterentwicklung einer fachlichen Haltung ist kein einmaliges Projekt. Es bedarf der kontinuierlichen Fortführung und Nachhaltung. Im Jugendamt Bremen wurde dazu ein „Ideensammler“ entwickelt, in den alle Mitarbeiter:innen ihre Ideen, Vorschläge oder Verbesserungsbedarfe eintragen können. Diese Systematik wurde mittlerweile vom Institut In/S/O übernommen und nunmehr in zahlreichen Jugendämtern zur Nachhaltung der Qualitätsentwicklung angewendet. Im Jugendamt Bremen wird im Rahmen des Projektes „Formative Evaluation der Kernprozesse“ eine Organisationsstruktur zum Nachhalten dieser Qualitätssicherung entwickelt und implementiert. Drei nach den verschiedenen Kernprozessen ausgerichtete Arbeitsgruppen:

- AG 1: Falleingang, § 16, §§ 27ff, §§ 17/18, § 18,3 und § 50
- AG 2: § 8a, § 42, § 50 i.V.m. § 1666 und §§ 42 und 42a (F9)
- AG 3: § 52 (Anklagen/Diversionen/Haftsachen) und OWI-Verfahren

befassen sich mit Weiterentwicklungsbedarfen und deren Umsetzung. Die nachhaltige Sicherstellung der Qualitätsentwicklung nach § 79a SGB VIII wird auf diesem Wege gewährleistet.

Daraus ergibt sich die Empfehlung für künftige Projekte auf folgende Faktoren zu achten:

- Die kontinuierliche Weiter- und Qualitätsentwicklung muss sichergestellt sein
- Einbindung einer breiten Basis an Mitarbeitenden (Leitungskräfte und Sachbearbeitung)
- Implementierung eines „einfachen“ Systems zur Sammlung der Veränderungs- und Weiterentwicklungsbedarfe
- Bereitstellung zeitlicher / personeller Ressourcen für die Qualitätsentwicklung

3.4 Projektergebnisse als Impulsgeber für die Entwicklung auf Bundesebene

Bremen hat sich mit den Ansätzen und Erfahrungen aus dem Prozess JuWe sowie dem Vorgängerprojekt ESPQ regelmäßig in die fachlichen Debatten auf Bundesebene eingebracht und damit auch einen Beitrag zur Vorbereitung der SGB VIII-Reform geleistet.

Die wichtigsten Formate hierfür waren das Projekt „Bund trifft kommunale Praxis“ des DIFU (Deutsches Institut für Urbanistik), das entsprechende Beteiligungsformat (Dialogforum) im Rahmen des Deutschen Vereins sowie der vom BMFSFJ gestaltete Prozess „Mitredden-Mitgestalten“. Daneben wurden die Bremer Erfahrungen z.B. auch auf der Fachtagung der AGJAE (Arbeitsgemeinschaft der Jugendämter Niedersachsens und Bremens) oder auf einer Tagung des EREV (Evangelischer Erziehungsverband e.V., der bundesweite Dachverband der evangelischen Erziehungshilfeträger) vorgestellt und diskutiert.

Wichtigste von Bremen vertretene Punkte waren hierbei:

- Die konsequent sozialräumliche Ausgestaltung der Unterstützungsangebote (Organisationsstruktur, sozialräumliche Mikroprojekte, fallübergreifende und fallunabhängige Arbeit etc.)
- Die Stärkung der Steuerungsfunktion des Jugendamtes
- Die konsequente Orientierung am Willen der Kinder, Jugendlichen und Familien und damit eine Gewährleistung der Festlegung der Bedarfe aus Sicht der Familien sowie einer Partizipation an der Ausgestaltung der Leistungen im Rahmen der Hilfen zur Erziehung.
- Auch im Rahmen der Debatte um die Inklusion bzw. „große Lösung“, d.h. die Zusammenführung aller Leistungen für Kinder und Jugendliche unter dem Dach der Kinder- und Jugendhilfe sind die Ansätze einer sozialräumlichen Ausrichtung und der Gewährleistung der Unterstützung aus einer Hand im Bereich der Eingliederungshilfeleistungen < 18 Jahre unter dem Leitsatz „Kinder sind in erster Linie Kinder“, d.h. auch Kinder und Jugendliche mit Einschränkungen und Handicaps sind in erster Linie Kinder und Jugendliche, in die Debatte eingebracht worden. Wichtig war hier auch die Orientierung auf den Bedarf zur Sicherung der Teilhabe, der sich auch aus den Rahmenbedingungen der jeweiligen Lebenswelt ergibt, statt auf eine reine Leistungsgewährung.

3.5 Reflektion des methodischen Vorgehens

Das zu Projektbeginn vereinbarte methodische Vorgehen soll kritisch reflektiert werden. In der Gesamtschau waren das Projekt und die damit einhergehende Methodik erfolgreich. Die wesentlichen positiven wie auch kritischen Aspekte werden wie folgt dargestellt:

Gremienstruktur

Die im Kapitel 2.1 „Projektstruktur und Gremienbeteiligungen“ dargestellte Gremienstruktur hat sich als nützlich und gewinnbringend erwiesen und hat für ein hohes Maß an politischer Unterstützung gesorgt. Die in der Lenkungsgruppe vertretenen Zentralressorts haben das Projekt JuWe eng begleitet, unterstützt und vielfach mit neuen Perspektiven und Ideen gewinnbringend angereichert und stets mitgetragen. Sie waren eine wichtige Säule für den Erfolg.

Entwicklungs- und Projektreihenfolge

Mit dem Start des Projekts JuWe war gleichzeitig der Beginn der umfassenden Schulung des Case Managements verbunden. Der Start der Entwicklung der Kernprozesse begann zu einem späteren Zeitpunkt. Auf der Basis der Erfahrungswerte aus dem Projektverlauf wird klar festgestellt, dass diese Vorgehensweise dazu führte, dass die Mitarbeiter:innen ihr erlerntes Wissen nicht unmittelbar in der Praxis anwenden konnten. Es fehlte dazu der Strukturrahmen. Nach heutigem Kenntnisstand wäre eine schrittweise und aufeinander abgestimmte Vorgehensweise das Mittel der Wahl. So wäre erst der Kernprozess mit den dazugehörigen Dokumenten zu entwickeln und im zweiten Schritt die entsprechende fachliche Qualifizierung durchzuführen. Daran würde sich dann die Erprobungs- und Übungsphase anschließen, bevor die nächsten Kernprozesse entwickelt und eingeführt würden. Diese Vorgehensweise sorgt für eine schrittweise Weiterentwicklung und wird für die Gesamtorganisation sicherlich auch besser zu bewältigen sein.

Inhaltliche Gestaltung der Schulungen

Die inhaltliche Gestaltung der Schulungen wurde insgesamt als positiv bewertet. Es fehlte jedoch die Verzahnung mit dem Arbeitsalltag (s.o.). Die Mitarbeiter:innen haben häufig ein Transferproblem nicht lösen können: („Wie wende ich das Modellhafte konkret in der Praxis an?“). Die mit dem Institut LüttringHaus geführten Gespräche konnten diese Herausforderungen nicht auflösen. Das Modellteam Walle hat dann das Format „Von Kollegen für Kollegen“ entwickelt und die Stadtteilteams bei der Bewältigung der Anwendungsfragen und -herausforderungen intensiv unterstützt. Bei künftigen Schulungen wird darauf zu achten sein, dass dieser Transfer durch eine bessere Verzahnung und durch eine andere Entwicklungsreihenfolge (siehe voriger Absatz) sichergestellt wird.

Einbeziehung der Sozialzentren und Stadtteilteams in das Projektgeschehen

Im Kapitel 2.4 „Inhaltlicher Rahmen und methodisches Vorgehen“ wurde die Einbeziehung der Sozialzentren und Stadtteilteams ausführlich beschrieben. Diese Vorgehensweise war hilfreich und nützlich. Der weitere Einbezug in das Projekt JuWe erfolgte sowohl über die diversen Schulungen - auch zu den Kernprozessen - als auch über zahlreiche Arbeitsgruppensitzungen, Dienstbesprechungen, eine eingerichtete Informationsplattform und direkte Gespräche. Das neu eingerichtete Format „Strategie- und Qualitätszirkel“ bestehend aus der Jugendamtsleitung, der Fachkoordination, dem Projektmanagement, mehreren Sozialzentrums- und Referatsleitungen, sowie Mitarbeiter:innen aus dem Case Management und der Interessensvertretung befasste sich mit Fragestellungen der operativen Umsetzung im Projekt und diente der Vermittlung des jeweils aktuellen Projektstandes. Aufgrund hoher Fluktuation bei den Teilnehmer:innen und aus Ressourcengründen wurde das Gremium vorübergehend ausgesetzt. In 2021 wird das Gremium für den Start der Fachanwendung SoPart reaktiviert werden.

Einbindung weiterer Bereiche

Die Einbindung der weiteren Bereiche wie z.B. die Amtsvormundschaft, die Häuser der Familie oder die Erziehungsberatung war wichtig und richtig für das gemeinsame Verständnis. Neben Kompaktschulungen wurden die Häuser der Familie und die Erziehungsberatungsstellen vom Projektmanagement einzeln besucht und detailliert über das Projekt informiert. Dieses zeitintensive Vorgehen hat sich rentiert. Einige Bereiche hätten sich eine frühere und noch intensivere Einbeziehung gewünscht, die jedoch aus Ressourcen- und Prioritätsgründen nicht möglich war.

Zusammenarbeit in der Entwicklung und Freigabe von Kernprozessen

Das Modellteam Walle war mit der Entwicklung eines Großteils der Kernprozesse beauftragt und hat diese nach der Fertigstellung, Testung und Nachjustierung an die Jugendamtsleitung übergeben, die daran anschließend den Prozess der rechtlichen Prüfung und Freigabe durch die Fachabteilung initiiert hat. Der Prüfungs- und Freigabeprozess wurde in Teilen von den Beteiligten als sehr intensiv und zeitraubend empfunden. Dieses lag in der Natur der Sache, da „Arbeitsergebnisse“ (die fertigen Kernprozesse) nie den fachlichen Diskussions- und Testrahmen darstellen, geschweige denn übermitteln können. Die direkte Einbeziehung der Fachabteilung in den Entwicklungsprozess wäre naheliegend gewesen, konnte aber aus zeitlichen Ressourcen nicht flächendeckend umgesetzt werden. Dort, wo eine Einbeziehung gelang, konnten die weiteren Schritte wesentlich effektiver umgesetzt werden. Diese Erfahrungswerte berücksichtigend, wurde darauf geachtet, dass im anstehenden Projekt der formativen Evaluation der Kernprozesse mit dem Schwerpunkt der Weiterentwicklung der

Kernprozesse alle Akteure mit einem großen zeitlichen Vorlauf (Terminplanung ein Jahr im Voraus) eingebunden sind.

Planung, Organisation und Administration der Schulungen

In der Anfangsphase des Projektes wurden die Schulungen im Case Management teamweise in zwei Wellen durchgeführt. Mit zunehmender Projektdauer stellte sich jedoch heraus, dass über diese Systematik nicht alle Mitarbeiter:innen die Schulung absolvieren konnten. Die Gründe waren vielfältig (Urlaub, Krankheit, Vertretungen, Elternzeiten und die ansteigende Fluktuationsquote). Von Anfang 2017 bis Ende 2019 wurde das Schulungs- und Teilnehmermanagement aufgrund des hohen Planungsaufwandes vom JuWe Projektmanagement übernommen. Die ursprünglich geplanten Bedarfe von 50 bis 60 Schulungseinheiten stellten sich als unrealistisch heraus, der Aufwand wurde völlig unterschätzt.

Planung, Organisation und Administration der zuvor skizzierten Schulungen führten auch beim JuWe Projektmanagement zu einer massiven Überlastung. Neben der inhaltlichen Planung der unterschiedlichen Schulungs- und Trainingsinhalte war insbesondere die Organisation und Administration (Vor- und Nachbereitung jeder Veranstaltung) bei insgesamt 550 Schulungsteilnehmer:innen aus den unterschiedlichen Funktionsbereichen des Jugendamtes und insgesamt 350 i.d.R. ganztägigen Schulungsveranstaltungen in unterschiedlichen Größenordnungen (von Training on the Job mit bis zu 20 TN über normale Schulungen, Einführung von Kernprozessen mit bis zu 50 TN bis hin zu Fachtagen mit 120 TN) zu bewältigen, während das JuWe Projektgeschehen weiter betrieben werden musste. Für künftige Qualifizierungsprozesse in einer derartigen Größenordnung ist ein personell gesondert ausgestattetes Schulungsmanagement zwingend erforderlich.

Einbindung der freien Träger in das Projekt JuWe

Die freien Träger der Hilfen zur Erziehung wurden in das Projekt JuWe über die formale Gremienstruktur eingebunden. Die operative Arbeit erfolgte im Wesentlichen im Gremium UAG JuWe zur AG § 78 und deren Unterarbeitsgruppen. Direkt zu Beginn des Projekts haben Vertretungen der freien Träger eine Kompaktschulung erhalten. Die freien Träger haben über die Gesamtlaufzeit des Projektes immer wieder den Wunsch geäußert, direkt in die Prozessentwicklung eingebunden zu werden. Dieses wurde vom Jugendamt abgelehnt, da die Prozessentwicklung zunächst ausschließlich die Arbeit innerhalb des Jugendamtes in den Fokus nahm. An den Schnittstellen (Kinderschutz und Hilfeplanverfahren) erfolgte die gemeinsame Ausgestaltung durch den öffentlichen und die freien Träger.

Auch dem mehrfach geäußerten Bedarf nach Schulung der Mitarbeiter*innen der freien Träger durch das Jugendamt bzw. dem Institut Lüttringhaus konnte aus Ressourcen- sowie organisatorischen Gründen nicht entsprochen werden, da hier weder die notwendigen Schulungskapazitäten noch das dafür erforderliche Budget ansatzweise zur Verfügung standen und eine theoretisch denkbare Einbindung von einzelnen Trägervertretungen in die Teamschulungen eine einvernehmliche Zuordnung der Träger zu den einzelnen Teams vorausgesetzt hätte.

Dort, wo es möglich war (z.B. eine eigene Reihe zum Thema der besonderen Herausforderungen in der Arbeit mit Geflüchteten), wurden gemeinsame Formate umgesetzt.

Für künftige Projekte wäre eine vorgeschaltete Planungsphase gemeinsam mit den freien Trägern der Jugendhilfe anzustreben.

4 Herausforderungen im Projekt JuWe

Während der Projektlaufzeit gab es zahlreiche Herausforderungen aus dem Inneren der Organisation und aufgrund äußerer Rahmenbedingungen zu bewältigen.

4.1 Qualitative Herausforderungen durch Veränderungen in der fachlichen Haltung

Ausgehend vom Modellprojekt ESPQ hat sich die grundlegende fachliche Haltung im Jugendamt Bremen deutlich weiterentwickelt. Flankiert und verzahnt mit entsprechenden auch bundesweiten – und von Bremen mitgestalteten – fachlichen Debatten und Entwicklungen galt es, die Sichtweise auf die Familie und Jungen Menschen zu verändern. Während in der Vergangenheit der Fokus auf die Defizite und deren Lösung gelegt wurde, veränderte sich der Blick auf den Willen und die Ziele der Familien und jungen Menschen. Ein Perspektivwechsel fand statt.

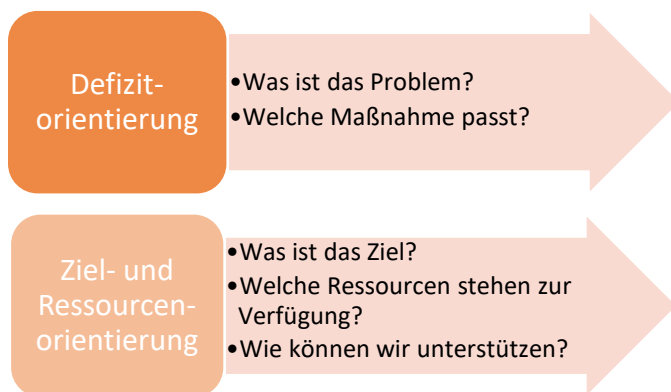
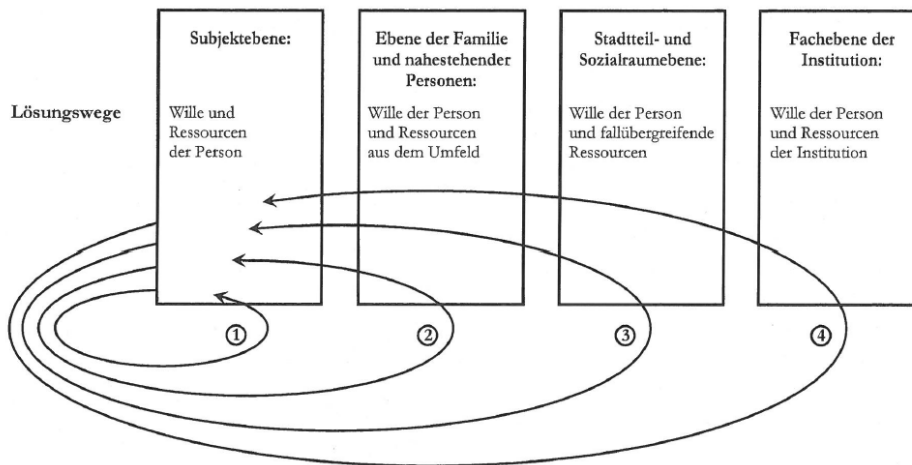


Abbildung 15: Perspektivwechsel in der Einzelfallarbeit

Auf der Grundlage des Perspektivwechsels mussten im Case Management die Beratungsgespräche vom Inhalt und der Struktur komplett umgestellt werden. Nicht mehr die Suche nach der „richtigen“ Maßnahme bei einem passenden Leistungsanbieter stand im Vordergrund, sondern die Frage: „Welche Ressourcen bezogen auf das Ziel sind in der Person, der Familie oder dem Sozialraum vorhanden bzw. können ausgebaut werden“ und können zur Zielerreichung beitragen.

Ressourcenorientierung



© Dr. M. Lüttringhaus, Lüttringhaus / A. Streich, ISSAB, Essen 2004

Abbildung 16: Ressourcenorientierung in der Einzelfallarbeit

Dieser Perspektivwechsel führte dazu, dass sich nicht nur Beratungsgespräche im Kern veränderten, sondern auch alle übrigen Aufgaben, Methoden und Instrumente. Eine umfassende Reorganisation war die Folge. Beispiele für einige wesentliche Veränderungen sind folgender Tabelle zu entnehmen.

In der kollegialen Beratung	In der Hilfeplanung	Im Kinderschutz
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Einführung der Ressourcenkarte ➤ Was ist das Ziel? ➤ Welche Stolpersteine gibt es? ➤ Ideen des Teams zur Zielerreichung ➤ Prüfung der sozialräumlichen Angebote 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Welche Sichtweise haben die Eltern, der junge Mensch und das CM? ➤ Konkrete Definition von im Hilfeplanungszeitraum realistisch erreichbarer Ziel: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Was soll bis wann erreicht werden? ➤ Wen oder was nutzt die Familie bereits um das Ziel zu erreichen? ➤ Erste Ideen zur Erreichung des Ziels 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hat die Meldeperson der Familie Unterstützung angeboten? ➤ Kann die Meldeperson ggfs. zum Schutz des Kindes/ des Jugendlichen beitragen? ➤ Welche Ressourcen der Familie zur Abwendung der möglichen Gefährdung sind bekannt?

Tabelle 5: Beispiele für Ressourcenorientierung

Die zuvor skizzierten Veränderungsprozesse stellten die größte Herausforderung im Projekt JuWe dar. Es galt, sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden einzubeziehen und „mitzunehmen“. Vor allem für Kolleg:innen mit langjähriger Erfahrung war dieser Veränderungsprozess eine Herausforderung. Neu eingestellte Kolleg:innen berichten seit 2019, dass die Ressourcenorientierung Bestandteil der Ausbildung an der Hochschule Bremen ist. Andere Jugendämter (Köln, Lünen, Moers, Bonn, Nordfriesland, Essen), die einen vergleichbaren Prozess absolviert haben, berichten davon, dass diese Entwicklungsphase durchaus 10 oder mehr Jahre in Anspruch nehmen kann.

Nicht nur im Inneren ging diese Entwicklung mit vielen Fragen und Befürchtungen einher, sondern auch im äußeren Umfeld insbesondere bei den Leistungsanbietern. Der Veränderungsprozess wurde von Anbeginn durch die freien Träger in den Gremien kritisch aber auch konstruktiv begleitet.

4.2 Umgang mit Veränderungsprozessen in der Organisation und die interne und externe Zusammenarbeit

Zwei wichtige Erfolgskriterien in Veränderungsprozessen sind Akzeptanz der Weiterentwicklung und Interesse von allen Beteiligten Ebenen und Akteuren (Mitarbeitende, Führungskräfte, Fachabteilung, Träger, etc.) an der Mitwirkung und Gestaltung. Bei beiden Aspekten verzeichnet das Jugendamt seit 2016 eine positive Entwicklung. Auch in der Zusammenarbeit mit den freien Trägern der Jugendhilfe gelingt es zunehmend besser, auch zunächst kontrovers diskutierte Themen im Zusammenhang mit dem Projekt zu einem konstruktiven Abschluss zu bringen.

4.3 Fachkräftemangel

Der gesamte Verlauf des Projekts war von großen Herausforderungen im Bereich der Personalentwicklung gekennzeichnet. Zu nennen sind vor allem der parallel verlaufende Aufbau des Fachdienstes Flüchtlinge und Integration (F 9), verbunden mit einem enormen Fachkräftebedarfe sowie den deutlich gewachsenen Personalbedarfen in der Amtsvormundschaft, Fachkräftemangel, Personalfuktuation. Sie haben den Veränderungsprozess der gesamten Organisation beeinflusst.

Während der gesamten Projektlaufzeit hat der auch im ganzen Bundesgebiet zu beobachtende Fachkräftemangel in den Sozialen Berufen bewirkt, dass es immer wieder zu Verzögerungen in den Stellenbesetzungen und unterjährig zu erneuten Vakanzen kam. Trotz vielfältiger Maßnahmen wie u.a. der Aufbau des Dualen Studiengangs Soziale Arbeit an der Hochschule Bremen, die frühzeitige Übernahme der Sozialpädagog:innen im Anerkennungsjahr, die Werbung auf Praxismessen in Bremen und anderen Hochschulen, die Steigerung der Attraktivität des Arbeitsfeldes durch die Eingruppierung in TVL 10 konnte der vom Senat am 07.10.2014 beschlossene Personalaufwuchs (Case Management + 20,5 BV, Sozialraumkoordination + 3,0 BV, Erziehungsberatung + 2,0 BV, Häuser der Familie + 1,0 BV) erst im ersten Quartal 2018 weitgehend abgeschlossen werden.

Ein hoher Anteil der Stellen wurde mit Berufsanfänger:innen besetzt. Dies hat zu einem erhöhten Einarbeitungsaufwand verbunden mit einem erhöhten Qualifizierungsbedarf geführt. Die Verzögerungen beim Personalaufwuchs und insbesondere die relativ hohe Personalfuktuation hatten zur Folge, dass für die erforderliche Qualifizierung des Case Managements und der anderen Bereiche (z.B. Amtsvormundschaften) zusätzliche Schulungen erforderlich waren. Auch für die nächsten Jahre wird aufgrund der Altersstruktur und vor dem Hintergrund des (auch bundesweiten) „Arbeitnehmermarktes“ in den Sozialen Berufen mit einer relativ hohen Fluktuation im Ambulanten Sozialdienst gerechnet.

4.4 Externe Einflussgrößen

UmA/Flüchtlinge

Die Flüchtlingskrise aus 2015 hat für einen erheblichen Zugang an umA (unbegleitete minderjährige Ausländer:innen) gesorgt. Das Amt für Soziale Dienste hatte darauf zu reagieren und die notwendigen Ressourcen zur Bearbeitung bereitzustellen.

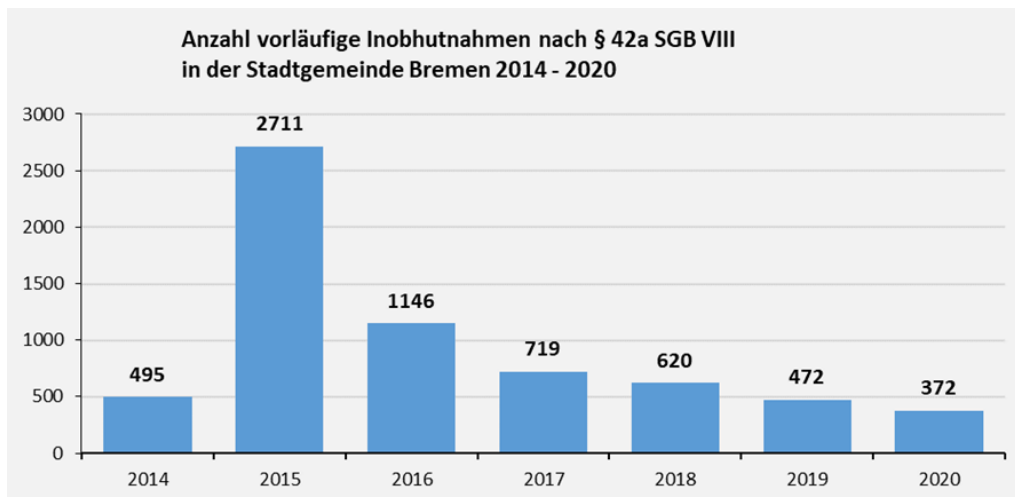


Abbildung 17: Entwicklung der Zugänge umA = vorläufige Inobhutnahme

Bedingt durch den starken Anstieg der ankommenden umA wurde bereits 2015 die Entscheidung getroffen, den Fachdienst Flüchtlinge, Integration und Familien (F9) aufzubauen und einen neuen Standort einzurichten. In den neuen Fachdienst wurden über 100 Mitarbeiter:innen integriert. Die Mitarbeiter:innen im dortigen Bereich des Case Management sollten aus einer Mischung aus erfahrenen Kräften, die aus dem bisherigen dezentralen Case Management rekrutiert wurden, und neuen Kräften bestehen. Parallel musste der Fachdienst Amtsvormundschaften massiv ausgeweitet werden, auch dorthin wechselte eine größere Anzahl von erfahrenen Case Manager:innen.

Diese Organisationsentscheidung und -entwicklung hatte weitreichende Folgen auch für das Projekt JuWe. Es war ein erheblicher Personalwechsel innerhalb des Amtes zu bewältigen, der nachgängig auch mit zahlreichen Neueinstellungen in den Stadtteilteams verbunden war. Aus dieser „internen“ Fluktuation leitete sich unmittelbar der Bedarf nach zusätzlichen fachlichen wie auch prozessualen Schulungen ab.

Die Arbeit im Case Management F9 sollte ähnlichen Strukturen folgen, wie das zentrale Case Management. Dazu gehörte, dass Arbeitsabläufe verschriftlicht und einheitliche Dokumente zur Verfügung gestellt wurden. Um dieses zu gewährleisten, wurden mit Hilfe des Institutes IN/S/O Prozesse beschrieben und bereits eingesetzte Dokumente überprüft bzw. neu entwickelt.

Für F9 mussten die vorhandenen Schulungskonzepte überarbeitet und 4 zusätzliche Module, die auf die flüchtlingspezifischen Besonderheiten eingehen, konzipiert werden.

Jugendeinwohner

Bei der Planung des Projektes wurde von annähernd konstanten Jugendeinwohner (JEW)-Zahlen ausgegangen. Die Entwicklung der vergangenen Jahre hat gezeigt, dass die Zahl der JEW um mehr als 10% gestiegen ist. Selbst unter Herausrechnung der noch in Bremen lebenden umA ergibt sich ein Anstieg um ca. 10% (siehe auch Controllingbericht).

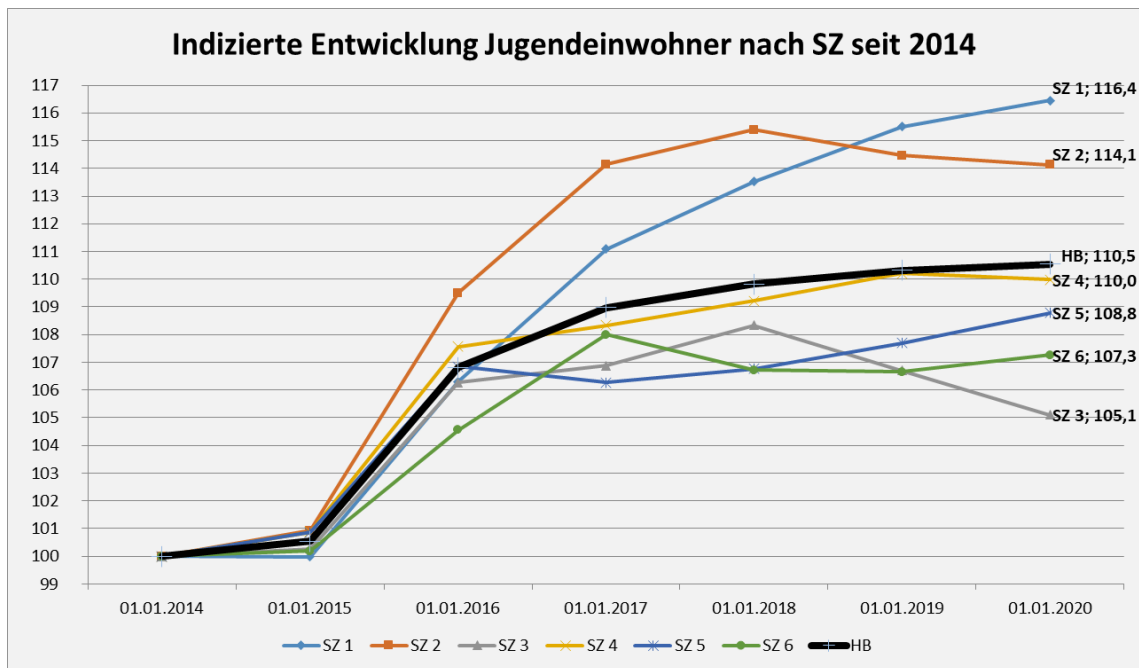


Abbildung 18: Entwicklung der Jugendeinwohner

Kostensteigerungen bei Maßnahmen / Leistungen

Die Kosten einzelner Maßnahmen sind in den letzten beiden Projektjahren durch nachgeholte Entgeltverhandlungen mit freien Trägern der Jugendhilfe deutlich beeinflusst worden. Hierbei wurden Entgelte auch für zurückliegende Zeiträume nachverhandelt. Dies führte sowohl zu höheren laufenden Kosten als auch zu nennenswerten Nachzahlungen für vorherige Jahre.

Auswirkungen der Corona Pandemie auf das JuWe Projekt

Im Zeitraum März bis Dezember 2020 und weiter bis heute hat die Corona Pandemie den Arbeitsalltag im Jugendamt Bremen, in der gesamten Kinder- und Jugendhilfe als auch im Speziellen in der Projektarbeit dominiert. In der ersten Jahreshälfte 2020 kamen so gut wie alle Projektstätigkeiten zum Erliegen. Das Projektmanagement war komplett im Krisenstab des Amtes eingebunden und die Mitarbeiter:innen aus den verschiedenen Projektbereichen hatten ihren Arbeitsalltag neu zu strukturieren. Einige Projektbereiche wurden komplett ausgesetzt (z.B. der Ausbau der Sozialraumaktivitäten), andere wiederum auf Basis der jeweils geltenden Hygienebestimmungen (z.B. Test der Kernprozesse) weiter fortgeführt.

Die Bereitstellung der digitalen Infrastruktur vereinnahmte den IT-Bereich nahezu komplett und band viele Mitarbeiter*innen, die dann für ihre eigentlichen Aufgaben nicht zur Verfügung standen. Der in der Folge vollzogene Wechsel von „Präsenzveranstaltungen“ zu „Onlineformaten“ führte dazu, dass sich der Zeitbedarf für zahlreiche JuWe Projektstätigkeiten massiv erhöhte.

Eine Dienstbesprechung „online“ zu veranstalten, wurde zur Routine, während Workshopveranstaltungen zur Schnittstellengestaltung (z.B. CM – HdF oder CM – freie Träger) in einem „Onlineformat“ methodisch nicht umsetzbar waren. Erschwerend kommt hinzu, dass bis zum Projektende keine datenschutzkonforme Software für Videokonferenzen mit personenbezogenen Daten verfügbar war.

Die in Kapitel 5.1 „Noch abzuschließende Arbeitspakete aus dem JuWe Projekt“ aufgeführten Aufgabenbereiche konnten daher u.a. pandemiebedingt noch nicht abgeschlossen werden.

Positiv ist zu erwähnen, dass alle Dienstleistungen des Jugendamtes während der Pandemie, teilweise unter veränderten (einschränkenden) Rahmenbedingungen und Kommunikationsformaten, im Wesentlichen weiter aufrechterhalten werden konnten. Gleiches gilt für die Dienstleistungen der Freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Eine positive Nebenwirkung der Pandemie ist auch, dass sehr viele neue Entwicklungen in der Digitalisierung der Arbeit initiiert wurden und das Jugendamt an vielen Stellen (z.B. Hard- und Softwareausstattung, neue zeitsparende Onlineformate) davon profitiert hat.

5 Ausblick

Mit dem Projekt JuWe wurde 2015 ein Transferprojekt gestartet, das in seinem Verlauf zu einem umfassenden Organisationsentwicklungsprozess wurde, welcher nunmehr in die nächste Phase übergeleitet wird. Neben der Umsetzung der noch abzuschließenden Arbeitspakete stehen künftig die Themenkomplexe:

- Sicherung und Fortführung der Qualitätsentwicklung
- Wirkungsmessung

auf der Basis der im Projekt JuWe erarbeiteten Grundlagen im Vordergrund.

5.1 Noch abzuschließende Arbeitspakete aus dem JuWe Projekt

Das Projekt wurde erfolgreich und fristgemäß am 31.12.2020 beendet. In einigen Teilbereichen sind in der Folge noch Aufgabenpakete abzuarbeiten. Diese konnten u.a. pandemiebedingt nicht innerhalb der Projektlaufzeit abgeschlossen werden.

Kernprozess § 35a Erarbeitung Kernprozess und Dokumente	Fortführung der bestehenden Arbeitsgruppe und Test des Kernprozesses und der Dokumente mit der anschließenden Implementierung in SoPart und Schulung der Sozialzentren.
Erziehungsberatungsstellen Erarbeitung der Kernprozesse EB und Ausgestaltung der Schnittstellen zum Case Management Integration der EB in der neuen Fachanwendung SoPart	Fortführung der bestehenden Arbeitsgruppen.
Häuser der Familie Verzahnung der Häuser der Familien mit dem Sozialdienst Junge Menschen	Fortführung des Teilprojekts mit der bestehenden Arbeitsgruppe unter Leitung der Fachkoordination Junge Menschen und des JuWe Projektmanagements.
Einführung SoPart Das Fachverfahren SoPart wird im Jugendamt eingeführt.	Fortführung der bestehenden Arbeitsgruppen durch die Projektleitung SoPart
Zusammenarbeit Freie Träger Ausgestaltung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen	Fortführung der bisherigen Arbeitsweise mit Beauftragung durch die UAG zur AG § 78 mit wechselnden Arbeitsgruppen unter der Koordinierung des JuWe Projektmanagements und Einbezug der Fachabteilung.
Sozialraumorientierung Weiterer Ausbau der Sozialraumorientierung	Der weitere Ausbau der Sozialraumorientierung erfolgt stadtteilbezogen unter Beteiligung der Referatsleitungen, der Fachkoordination Jungen Menschen, den Häusern der Familie und der Sozialraumkoordination unter Einbezug der Jugendamtsleitung und der Fachabteilung.

Tabelle 6: Noch abzuschließende Arbeitspakete

Die Jugendamtsleitung hat das Modellteam Walle beauftragt, bis Jahresende 2021 den Abschluss der o.g. Arbeitspakete in Teilen zu unterstützen. Das Team wird daher bei der Testung des KP § 35a und den folgenden Einführungsprozessen sowie bei der Schulung der neuen Fachanwendung SoPart mitwirken.

5.2 Personalbemessung und die Auseinandersetzung mit den Ergebnissen

Das Jugendamt setzte mit dem Projekt „Jugendamt weiterentwickeln!“ (JuWe) konsequent auf Sozialraumorientierung und Ressourcenorientierung. In diesem Rahmen hat es den zuvor beschriebenen umfangreichen Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprozess gegeben.

Im Rahmen von JuWe wurde auch das Personal im Jugendamt abzüglich der bis 2017 weiter zu erbringenden Personaleinsparvorgaben um insgesamt 17,63 VZE (davon 10,63 VZE für das CM) verstärkt. Trotz dieser Erhöhung berichteten die Case Manager:innen von einer anhaltend hohen Arbeitsbelastung. Aus diesem Grund wurde 2018 zwischen der Senatorin für Soziales, Jugend, Frauen, Integration und Sport (SJFIS) und der Senatorin für Finanzen (SF) vereinbart, einen Auftrag für eine valide Personalbemessung im Jugendamt zu vergeben.

Bereich	Mehr-/ Minderbedarf in VZE*
Case Management	-72,77
Case Management F9	-6,10
Erstversorgerteam	2,62
Jugendhilfe im Strafverfahren	2,30
Mehrbedarf	76,25 VZE

Tabelle 7: Ergebnis der Personalbemessung

Es ist beabsichtigt, die Personalzielzahl schrittweise in vier Jahrestanchen beginnend mit dem Jahr 2020 um jeweils 19,06 VZE zu erhöhen, so dass der Personalaufwuchs bei einem linearen Verlauf im Jahr 2023 abgeschlossen sein wird (Senatsbeschluss vom 19.11.2019).

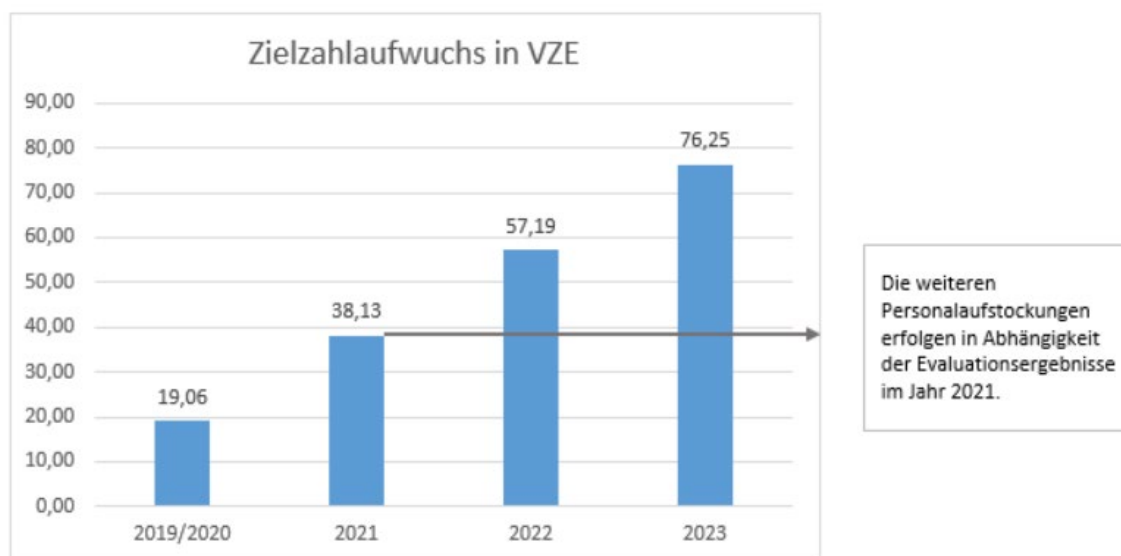


Abbildung 19: Stufenweise Personalaufstockung 2020-2023

Der Personalaufwuchs soll durch Maßnahmen zur Organisations- und Führungskräfteentwicklung sowie zur Analyse des Fallbestands begleitet werden, um

sicherzustellen, dass der Personalaufwuchs zu einer dauerhaften Entlastung beiträgt und die Wirkung dieser Entlastung auf die Arbeitssituation und die Gewährungspraxis fortlaufend beobachtet werden.

5.3 Formative Evaluation der Kernprozesse, der Systemzeiten, der Organisations- und Führungsstruktur sowie Etablierung einer Führungskultur

Die formative Evaluation ist eine von mehreren flankierenden Maßnahmen im Rahmen der im Jugendamt Bremen durchgeführten Personalbemessung mit folgenden Schwerpunkten:



Abbildung 20: Schwerpunkte des Projektes Formative Evaluation der Kernprozesse

Aus den zuvor genannten Schwerpunkten lassen sich die Ziele der formativen Evaluation wie folgt ableiten:

- Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Verwaltung im Jugendamt.
- Feststellung des Umsetzungsstandes der Kernprozesse sowie der Umsetzung des sozialraumorientierten Fallverstehens und Aufbau eines qualitativen Controllingsystems zur Überprüfung und kontinuierlichen Überwachung. Entwicklung eines Konzeptes zum Einbezug und Verzahnung des Controllings mit den Zielvereinbarungsprozessen JAL – SZL unter Einbeziehung der Führungskräfte des Jugendamtes.
- Entwurf eines Kennzahlensets für ein automatisiertes Berichtswesen für die Referatsleitungen/Sozialzentrumsleitungen/Jugendamtsleitung.
- Entwicklung eines Konzeptes für die regelmäßige (jährliche) Überprüfung und Anpassung der Kernprozesse (Qualitätsentwicklung). Permanente Weiterentwicklung der Jugendhilfe im Rahmen des gesetzlichen Auftrages (§ 79a SGB VIII).
- Fortlaufende Beobachtung der Entlastung und Auswirkungen auf die Arbeitssituation insbesondere im Case Management.
- Analyse sowie begleitende und formative Untersuchung von Organisation und Führungsstruktur (z.B. Zahl der Teams, Hierarchieebenen, quantitative und qualitative Führungsspanne) und -kultur vor dem Hintergrund der Anforderungen der a) erhöhten Personalausstattung und b) den veränderten Arbeitsweisen. Definition und Begleitung der Umsetzung von Anpassungserfordernissen.

- Bewertung und kritische Auseinandersetzung mit den überdurchschnittlich hohen Systemzeiten und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen.
- Analyse bestehender Maßnahmen im Gesundheitsmanagement und Entwicklung ggf. erforderlicher weiterer Maßnahmen. Untersuchung, ob sich durch die begleitenden Maßnahmen im Gesundheitsmanagement sowie durch die bessere Personalausstattung die sogenannte Bugwelle abbaut, d. h., dass sich die Gewährungspraxis von Hilfen zur Erziehung verändert und sich die Zahl und/oder die Intensität der eingeleiteten Maßnahmen reduziert.

Das Projekt „Formative Evaluation der Kernprozesse“ startete vereinbarungsgemäß nach der Beschlussfassung des Senats sowie des Haushalts- und Finanzausschusses (03.07.2020).

Aus den o.g. Projektschwerpunkten und den vereinbarten Zielen wurde ein Projektstrukturplan entwickelt. Danach wird das Projekt „Formative Evaluation der Kernprozesse“ in 10 thematischen Arbeitsgruppen unter Beteiligung von Kolleg:innen aus den Fachreferaten der senatorischen Behörde bearbeitet werden.

Projektstrukturplan Formative Evaluation der Kernprozesse		
Aufgabenbereiche Formative Evaluation	Frequenz / Jahr	Laufzeit
A. Überprüfung des Umsetzungsstandes der Kernprozesse und Weiterentwicklung der Qualitätsstandards im Sinne des § 79a SGB VIII		
AG 1 'Falleingang', '§ 16', '§§ 27ff', '§§ 17/18', '§ 18,3' und '§ 50'	2x / Jahr	2020 - 2023
AG 2 '§ 8a', '§ 42', '§ 50 i.V.m § 1666' und §§ 42 und 42a (F9)'	2x / Jahr	2020 - 2023
AG 3 '§ 52 (Anklagen/Diversionen/Haftsachen)' und 'OWI-Verfahren'	2x / Jahr	2020 - 2023
B. Reflexion und Festlegung der rechtlich und fachlich notwendigen Systemzeiten		
AG 4 Casemanagement	2x / Jahr	2021
AG 5 Casemanagement F9 / Erstversorgung	2x / Jahr	2021
AG 6 JuHiS	2x / Jahr	2021
C. Aufbau eines Controllingverfahrens und Berichtswesens		
AG 7 Leitungskräfte	4x / Jahr	2021 - 2022
D. Etablierung einer Führungskultur / Entwicklung eines Kompetenzprofils für die Führungskräfte / Analyse der bestehenden Organisations- und Führungsstruktur		
AG 8 JAL und SZL	2 Tge Auftakt	2021
AG 9 JAL, SZL und RL	5x / Jahr	2021 - 2023
E. Steuerung der formativen Evaluation		
AG 10 Steuerungsgruppe	3x / Jahr	2020 - 2023

Abbildung 21: Projektstruktur Formative Evaluation der Kernprozesse

5.4 Evaluation der HzE Leistungen

Neben einer Erhöhung des Personaleinsatzes und der o.g. Formativen Evaluation der Kernprozesse sollen die gewährten Hilfen in einer wissenschaftlichen Evaluation der HzE-Fälle untersucht werden. Die wesentlichen Fragestellungen sind auf die Angemessenheit der gewährten Hilfeart, der Hilfedauer und der Hilfedichte sowie die Indikation und Wirksamkeit der gewährten Hilfen gerichtet. Neben der Beantwortung der Forschungsfragen soll auch geprüft werden, ob es sinnvoll und möglich ist, mit Hilfe eines dauerhaft in die Arbeitsabläufe zu implementierenden Instruments die Entscheidungsfindung und Selbstreflexion der

Mitarbeitenden zu unterstützen. Nach der Befassung des Haushalts- und Finanzausschusses im November 2019, wurde der Auftrag schließlich an das IKJ ProQualitas GmbH in Mainz vergeben. Für die Evaluation ist folgendes Stufenmodell geplant:

Stufe 0 - Vorphase (Grundsatzentscheidungen zum Design / Einbettung der Evaluation)

Stufe 1 - Eingangsdiagnostik

Stufe 2 - Angemessenheit der Hilfestellung/ Indikation

Stufe 2a - Indikationsmodell

Stufe 3 - Wirkungsmessung

Tabelle 8: Stufenmodell der HzE Evaluation

Nachdem in der **Vorphase (Stufe 0)** Grundsatzentscheidungen im Hinblick auf das Design und die Einbettung der Evaluation getroffen und organisatorische Grundlagen geschaffen wurden, wird in

Stufe 1 mit einer **standardisierten Eingangsdiagnostik** die Basis für die **prospektive Fallerhebung** gelegt. Es erfolgt eine Anpassung der Diagnostik an die individuellen Gegebenheiten und Bedarfe in Bremen, unter Berücksichtigung der für die Evaluation der Indikation und der Wirkung der Hilfen benötigten Standards. Durch die einheitliche und systematische Anwendung und Auswertung der standardisierten Eingangsidagnostik werden Vergleichsmöglichkeiten auf mehreren Berichtsebenen generiert. Es erfolgt eine Einbindung in das neue Fachverfahren SoPart.

Aufbauend auf die geschaffenen Grundlagen in den Stufen 0 und 1, wird in **Stufe 2** die Frage nach der **Indikation der Hilfestellung** bearbeitet. Durch die Erfassung der benötigten Items im Rahmen der standardisierten Eingangsdiagnostik, kann die Praxis der Hilfeentscheidung in Bremen mit einem bundesweiten Datensatz im Hinblick auf die Angemessenheit der gewählten Hilfearten, die Praxis der Gewährung im Hinblick auf bestimmte Alters- und Zielgruppen und Problemkonstellationen sowie die Hilfedichte evaluiert werden.

Anschließend wird im **Modul 2a** das **Indikationsmodell** als Steuerungsinstrument zur Unterstützung der fachlichen Reflexion und Auswahl passgenauer Hilfen zur Erziehung in das Projektkonzept integriert und zur Qualitätsentwicklung nutzbar gemacht. Die im Rahmen der standardisierten Eingangsdiagnostik erhobenen Angaben zum Einzelfall werden mit einem Datensatz aus mittlerweile über 50.000 evaluierten HzE-Fällen abgeglichen. Die Analyse der voraussichtlich wirksamsten Hilfen zur Erziehung bei der vorliegenden Ausgangslage wird in Form von Indikationsquoten der eingebenden Fachkraft unmittelbar für den jeweiligen Fall zur Verfügung gestellt, um sie bei der fachlichen Reflexion der Auswahl einer geeigneten Hilfe zu unterstützen.

Die **Wirkungsmessung** in **Stufe 3** baut ebenfalls auf die standardisierte Eingangsdiagnostik auf und nimmt zusätzlich die Veränderungen in den Lebensbereichen des jungen Menschen, der relevanten Bezugspersonen und des Bezugssystems sowie die konkrete Zielerreichung in den Blick.

Die Bewertung der Veränderungen und der Zielerreichung kann entweder nur aus Sicht der Fachkraft des Jugendamtes oder multiperspektivisch zusätzlich durch die Adressat:innen (junger Mensch und Eltern) und die Fachkraft des Leistungserbringers erfolgen. Die gemeinsame Reflexion und Bewertung im Dialog hat sich in anderen Evaluationsprojekten als sehr konstruktiv zur fachlichen Weiterentwicklung der Hilfeplanung sowie zur Verbesserung der Compliance der Hilfeadressat:innen und der Kooperation zwischen Jugendamt und

Leistungserbringer erwiesen. Aus der Wirkungsmessung heraus ergeben sich Steuerungspotenziale anhand des Berichtswesens auf mehreren Ebenen (hilfeartspezifisch, fallspezifisch, bezirksspezifisch, abteilungsspezifisch, Jugendamt gesamt, fachspezifisch etc.).

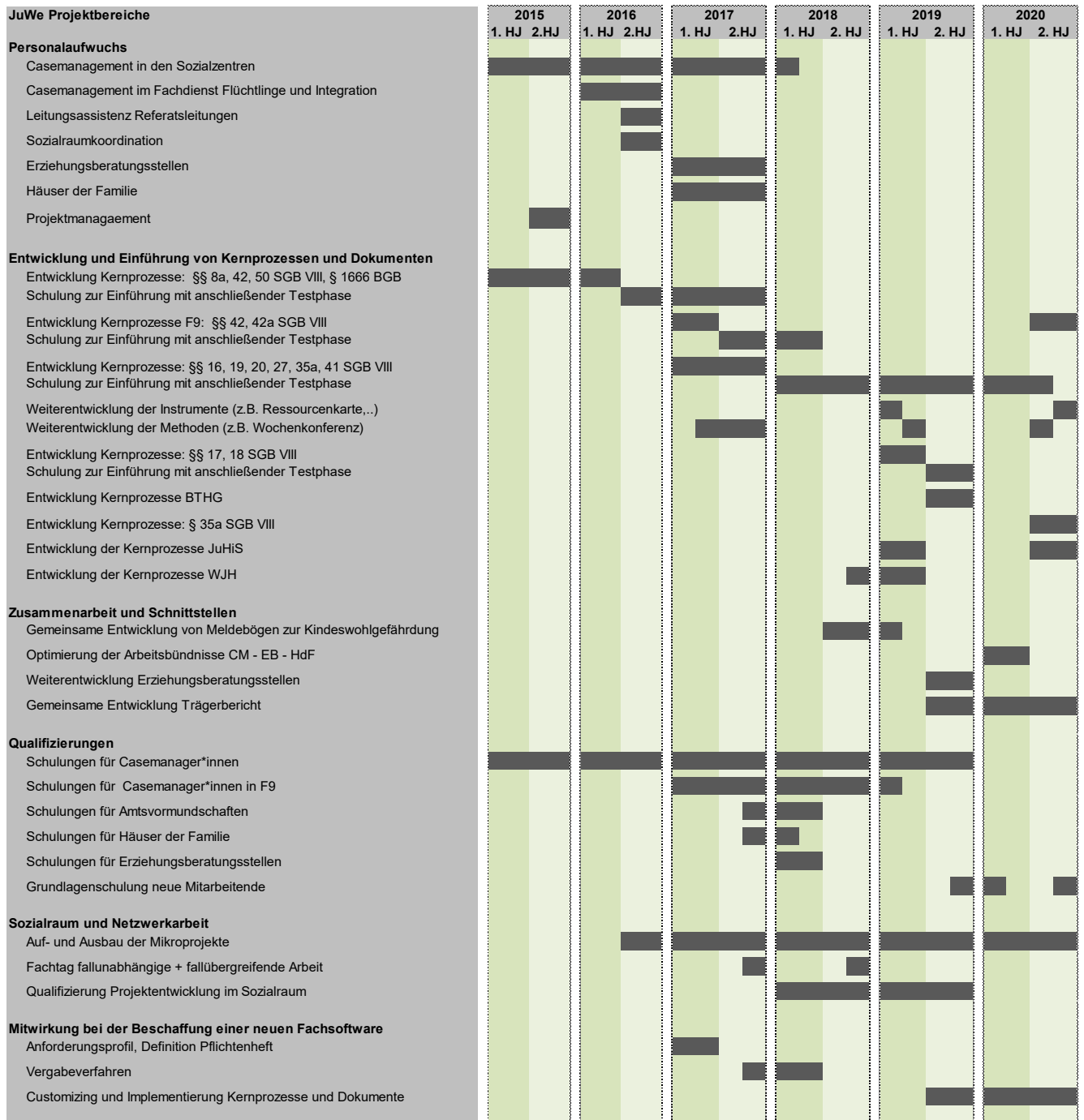
6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur und Organisation des Projekts JuWe.....	6
Abbildung 2: Auszug aus dem Aufgabenportfolio des Modellteams.....	8
Abbildung 3; Kategorisierung der Vorschläge aus der Mitarbeiter:innenbeteiligung.....	9
Abbildung 4; Modulbeschreibung der Schulungen.....	11
Abbildung 5: Im Projekt JuWe entwickelte Kernprozesse	15
Abbildung 6: Beispiel für ein Prozessbild und eine Prozessbeschreibung (rechts).....	16
Abbildung 7: Struktur der weiterentwickelten Wochenkonferenz.....	17
Abbildung 8: Ressourcenkartensystem in der Fachanwendung SoPart.....	18
Abbildung 9: Prozesssteuerung in der Fachanwendung SoPart	18
Abbildung 10: Ressourcenkartensystem in der Fachanwendung SoPart.....	19
Abbildung 11: Aufbau der Netzwerkstrukturen am Beispiel Walle.....	20
Abbildung 12: Auszug Prozessvisualisierung in der Erziehungsberatung	23
Abbildung 13: Programm des Fachtags Gelingensfaktoren in der Hilfeplanung.....	27
Abbildung 14: Entwicklung der Ausgaben.....	31
Abbildung 15: Perspektivwechsel in der Einzelfallarbeit	37
Abbildung 16: Ressourcenorientierung in der Einzelfallarbeit	38
Abbildung 17: Entwicklung der Zugänge umA = vorläufige Inobhutnahme	40
Abbildung 18: Entwicklung der Jugendeinwohner.....	41
Abbildung 20: Stufenweise Personalaufstockung 2020-2023	44
Abbildung 21: Schwerpunkte des Projektes Formative Evaluation der Kernprozesse.....	45
Abbildung 22: Projektstruktur Formative Evaluation der Kernprozesse.....	46

7 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Personalbedarfe für den Transfer und die Weiterentwicklung des Jugendamtes (aus: Senatsvorlage vom 07.10.2014).....	9
Tabelle 2: Schulungen der übrigen Kernbereiche	12
Tabelle 3: Schulungen der übrigen Kernbereiche	13
Tabelle 4: Weiterentwicklungsprozess der Erziehungsberatungsstellen	23
Tabelle 5: Beispiele für Ressourcenorientierung.....	38
Tabelle 6: Noch abzuschließende Arbeitspakete	43
Tabelle 7: Ergebnis der Personalbemessung	44
Tabelle 8: Stufenmodell der HzE Evaluation.....	47

8 Anlage 1: Zeitstrahl Projekt JuWe



9 Anlage 2: Gemeinsames Verständnis zum Kinderschutz

Wir schützen Kinder im Bündnis mit der Familie: gemeinsam und gern.

Mit einer positiven Einstellung zu Eltern und Kindern, mit einer offenen Dialogbereitschaft, mit emotionaler Zuneigung und beherzter sowie nüchterner Hilfsbereitschaft wenden sich die Fachkräfte des Kinderschutzes den Familien zu, die sich in Kinder und Eltern gefährdende Konflikte verstrickt haben.

1. Demokratische Zusammenarbeit

Die Familienmitglieder werden als Träger von Bürgerrechten (Kinderrechte, Elternrechte) gesehen. Ein gelingendes Kinderschutzsystem basiert auf demokratischer Zusammenarbeit aller Beteiligten und kann die Kinderschutzaufgaben nur im Bündnis der verschiedenen Berufssysteme und ihrer Fachkräfte erfüllen.

2. Handeln im Dialog

Demokratischer Kinderschutz impliziert transparentes Handeln im Dialog und zielt auf die Verständigung zwischen den familiären Primär-Systemen und den Berufssystemen ab.

3. Rollenklarheit der Fachkräfte

Kinderschutz erfolgt in gemeinsamer Verantwortung mit klarer Rollendefinition. In einer erfolgreichen Kinderschutzorganisation sorgen dialogisch und prozesshaft entwickelte gemeinsame Leitbilder und Visionen für Identifikation und Rollenklarheit der Fachkräfte.

4. Ganzheitlicher Kinderschutz

Gelungende Kinderschutzarbeit ist ganzheitlich angelegt und zielt mit einer tripolaren Orientierung auf die Sicherung des Kindeswohls, des Familien- und Elternwohls und des Gemeinwohls.

5. Diversität

Gelungender Kinderschutz berücksichtigt unterschiedliche Lebenslagen, Entwicklungs- und Erziehungsbedingungen und basiert auf einem sensiblen Umgang mit z.B. kultur-, geschlechts-, oder milieuspezifischen Wahrnehmungen.

6. Grundsätzliche Kindorientierung

Bei Kindeswohlgefährdung gilt die Parteilichkeit für die Sicherung des Kindeswohls. Dabei sind die Ressourcen der Familie stets zu berücksichtigen.

7. Transparente Hilfeplanung

Die Familien mit ihren Ressourcen und Bedarfen stehen im Mittelpunkt der Hilfeplanung - auch im Gefährdungsbereich - und sind in die Entwicklung des Hilfeplans aktiv mit einbezogen. Ziel ist eine nachhaltige Unterstützung mit dem Ergebnis der Selbständigkeit des Familiensystems. Gelungender Kinderschutz bedeutet auch Wahrnehmung des Wächteramtes im Sinne von Unterstützung und transparenter Kontrolle vor Eingriff.

8. Lernende Organisation

Eine erfolgreiche Kinderschutzarbeit ist achtsam, fehleroffen und basiert auf dem Prinzip lernender Organisationen. Gute Zusammenarbeit im Hilfesystem entsteht unter anderem durch Verständigung, verlässliche Planung, Vereinbarung, Dokumentation und Evaluation der gemeinsamen Praxis.

9. Qualitätssicherung im Kinderschutz

Gelingender Kinderschutz bedarf einer kontinuierlichen Qualifizierung, Bereitstellung von Ressourcen sowie Zeit und Raum in der alltäglichen Arbeit. Dies betrifft die präventive Arbeit im Kinderschutz ebenso wie die Fallarbeit.

Gemeinsames Verständnis vom öffentlichem Träger und den freien Trägern in der Stadtgemeinde Bremen zum Kinderschutz. Verabschiedet in der Sitzung der UAG zur AG § 78 am 27.09.2017.



BREMEN

Controllingbericht 2020
Projekt Jugendamt Weiterentwickeln (JuWe)
09.06.2021

Die Senatorin für Soziales,
Jugend, Integration und Sport



**Freie
Hansestadt
Bremen**

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung.....	1
2. Gesamtübersicht.....	2
3. Daten auf städtischer Ebene.....	5
3.1 Kennzahl 1 – Finanzdaten und Fallzahlkohorten.....	5
3.2 Kennzahl 2 – Kostenkennzahlen.....	6
3.3 Kennzahl 3 – Anteil kostenrelevanter Folgehilfen bei Beratungsfällen, Hilfequotient.....	7
4. Daten auf Sozialzentrumsebene	8
5. Personaldaten.....	11
6. Evaluation der Gesamteffekte	12
7. Anhang	13

1. Vorbemerkung

Fallzahlen und Finanzdaten werden in dieser Zusammenstellung eigens für das Controlling zur Weiterentwicklung des Jugendamtes generiert. Enthalten sind diejenigen Finanz- und Falldaten, die tatsächlich durch das Projekt beeinflusst werden (sollen). Vorgaben in Bezug auf die Zielsetzung dieses Controllings sind entsprechend berücksichtigt. Insofern sind die in dieser Aufstellung dargestellten Fallzahlen, Finanzdaten und Kennzahlen nicht ohne weiteres mit anderen berichteten Daten vergleichbar (z.B. Bericht Sozialleistungen).

Alle Fallzahlen sind Durchschnittswerte aus den monatlichen Stichtagsdaten des Jahres. Bis auf die Fallzahl der Vollzeitpflege (diese wird von PiB geliefert) sind alle Zahlen aus dem System OK.JUG generiert. Alle Daten sind um die Fälle, die unbegleitete minderjährige Ausländer (umA) betreffen, bereinigt.

Die Finanzdaten werden ebenfalls aus dem System OK.JUG ohne die Ausgaben für umA ermittelt. Maßgeblich sind jeweils die in OK.JUG gebuchten Ausgaben, die zwischen dem 01.01. und dem 31.12. des Berichtsjahres getätigt worden sind. Daher unterscheiden sich die Finanzdaten teilweise erheblich von den in SAP berichteten Ausgaben. Dies hängt mit der Zuordnung zum Haushaltsjahr beim Jahreswechsel zusammen. Rückerstattungen von freien Trägern sind in den Tabellen und Grafiken nicht berücksichtigt. Da sich rückblickend jedoch feststellen lässt, dass sich die Veränderung dieser Einnahmen im Projektverlauf erheblich auf die Finanzdaten auswirkt, wurde das Diagramm „Veränderung der Grund- und Kennzahlen von 2020 zu 2014“ auf Seite 4 zusätzlich eingefügt. Darin sind die unterschiedlichen Varianten – mit und ohne Rückerstattungen – berücksichtigt.

Die Darstellungsform ist so gewählt worden, da sie bezogen auf die Projektziele ein Höchstmaß an Transparenz ermöglicht.

Die Berechnung und Darstellung der Daten erfolgt auf den Ebenen der Gesamtstadt und der Sozialzentren. Bei den Finanzdaten ergibt sich eine Differenz zwischen den Ausgaben aller Sozialzentren und den gesamtstädtischen Ausgaben. Zirka zwei bis drei Prozent der Buchungen aus OK.JUG können den Sozialzentren nicht zugeordnet werden.

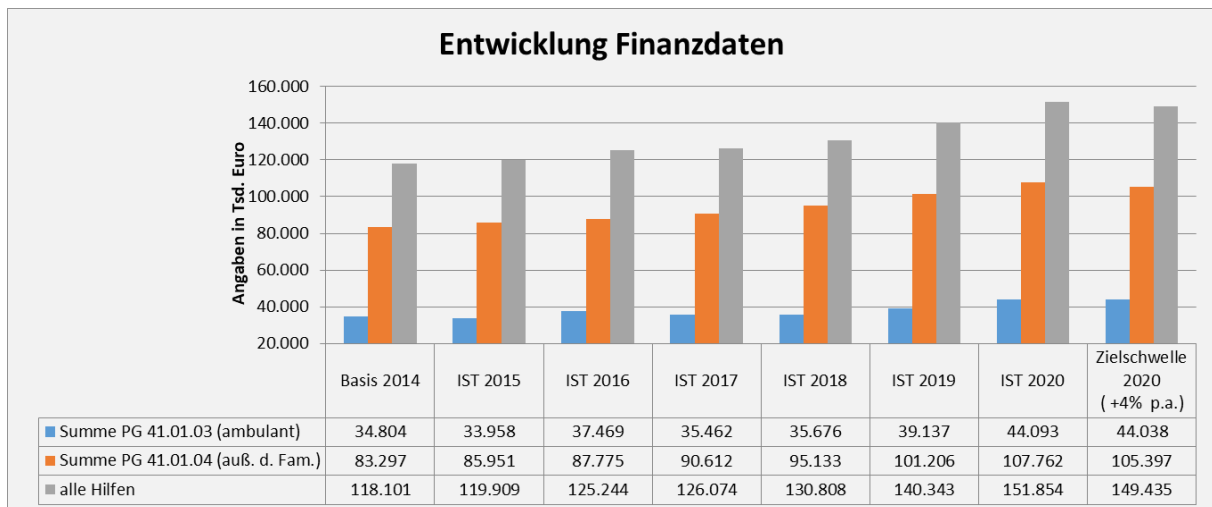
Bei der Kennzahl „Anteil kostenrelevanter Folgehilfen an Beratungsfällen“ werden die neuen Beratungsfälle (§ 16 SGB VIII) des Berichtsjahres (Beginndatum im Jahr) den gesamten Leistungsfällen des Jahres gegenübergestellt. Der Anteil der Beratungsfälle, die in der Menge der Leistungsfälle enthalten sind, findet sich in der Kennzahl als Prozentangabe wieder.

Aus der oben beschriebenen Datenermittlung ergibt sich, dass es zu Vereinfachungen und Prioritätensetzungen kommen kann. Sofern sich daraus Verzerrungen in der Darstellung ergeben, haben sich diese regelmäßig wiederholt, so dass sich aus den Datenreihen valide Erkenntnisse ableiten lassen.

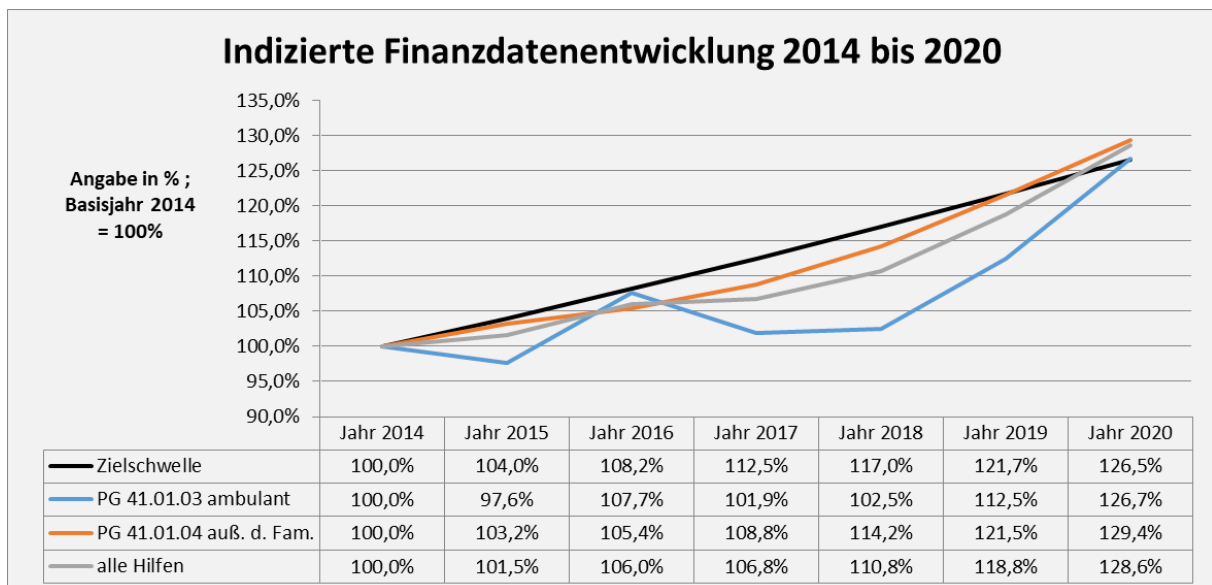
Wegen unterschiedlicher Erhebungssystematiken wird auf einen Vergleich der in diesem Controlling ermittelten Kennzahlen mit denen des IKO-Vergleichsrings der großen Großstädte verzichtet. Während im regelmäßigen Controlling der Hilfen zur Erziehung und in diesem Bericht auf Durchschnittsfallzahlen der zwölf Stichtage (jeweils zum letzten Tag des Monats) abgestellt wird, verwendet die IKO-Berichterstattung kumulierte Jahreszahlen. Je nach Fluktuation in den einzelnen Hilfesegmenten weichen beide Zahlen teilweise erheblich voneinander ab. Zudem ist die Auswahl der betrachteten Hilfen nicht kongruent. Insofern sind auch die aus diesen Fallzahlen generierten Kennzahlen nicht vergleichbar. Unter Punkt 7 dieses Berichtes wird jedoch noch unabhängig von den hier berichteten Daten auf IKO eingegangen.

2. Gesamtübersicht

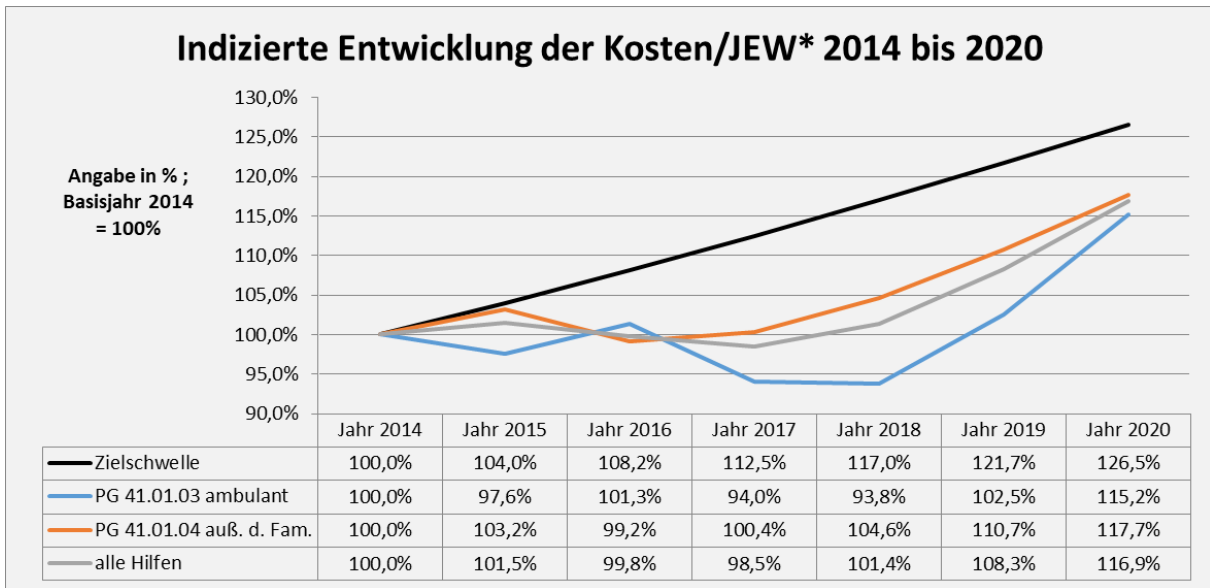
In den nachfolgenden Diagrammen ist die Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen im JuWe-Controlling abgebildet. Eine detailliertere Betrachtung findet sich dann auf den Folgeseiten.



Im obigen Diagramm ist die Entwicklung der Finanzdaten in den Produktgruppen 41.01.03 (ambulante Hilfen zur Erziehung), 41.01.04 (Unterbringungsformen außerhalb der Familie) und in ihrer Gesamtheit dargestellt. Die Finanzdaten beziehen sich nur auf die ausgewählten Hilfearten für diese Erhebung.

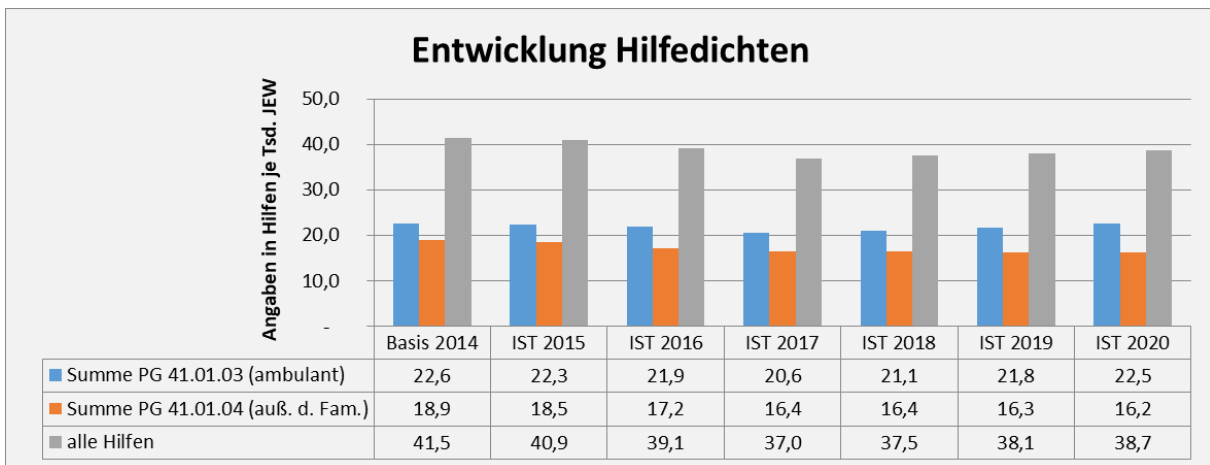


Zur Verdeutlichung der Entwicklung sind hier die Veränderungen in den Finanzdaten von 2020 zu 2014 prozentual abgebildet. Veränderungen unterhalb der Grenze der Zielerreichung von 4% p.a. sind als Erfolg zu bewerten.

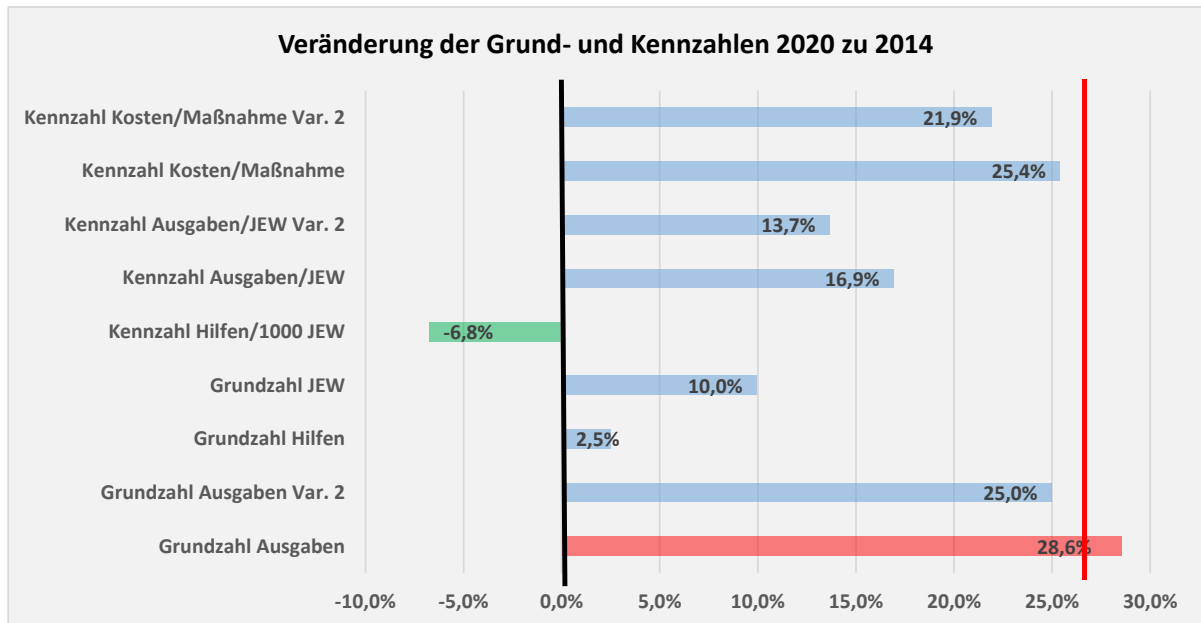


* JEW = Jugendlicheinwohner 0 bis unter 21 Jahre

Im Unterschied zur indizierten Finanzdatenentwicklung sind hier die Kosten pro Jugendlicheinwohner (JEW) indiziert abgebildet. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass mit steigenden JEW auch ein höherer Bedarf für Leistungen der Hilfen zur Erziehung gegeben ist. Im Projektzeitraum ist die Anzahl der JEW deutlich gestiegen (siehe auch Seite 7). Bei dieser Betrachtungsweise bleibt die reale Entwicklung deutlich unterhalb der Vierprozentschwelle.



Die obige Grafik zeigt die Entwicklung der Hilfedichten von 2014 bis 2020 in den Produktgruppen und ihrer Gesamtheit auf.



In dieser Abbildung ist die Entwicklung der relevanten Grund- und Kennzahlen im Vergleich des Basisjahr 2014 zum Jahr 2020 dargestellt. Die Veränderung zwischen den beiden Jahren ist bezogen auf die Basis 2014 in Prozent angegeben. Die rote vertikale Linie kennzeichnet die Schwelle der vierprozentigen jährlichen Steigerung pro Jahr (über 6 Jahre ca. 26,5%). Es zeigt sich, dass die Grundzahl „Ausgaben“ ohne Berücksichtigung der veränderten Einnahmen über der Vier-Prozent-Schwelle liegt, in der Variante 2 dagegen darunter.

In den letzten Jahren ist aufgefallen, dass die Einnahmen durch Trägerrückforderungen stark angestiegen sind. Durch monatliche Vorauszahlungen aus dem System OK.JUG und zwischenzeitlichen Unterbrechungen der Hilfe können Überzahlungen entstehen. Diese Überzahlungen werden in sogenannten Spitzabrechnungen (in der Regel einmal jährlich oder bei Ende der Hilfe) vom freien Träger zurückgefordert. Dieser Sachverhalt war bei Projektbeginn so nicht abzusehen und wurde im Controlling auch nicht berücksichtigt, da die Einnahmen bis dahin nur geringfügigen Änderungen unterlagen. Die Differenz aus Rückforderungen von Trägern liegen von 2020 zu 2014 bei ca. 5 Mio. € (ca. 3 Mio. € im Jahr 2014 und 8 Mio. € im Jahr 2020). Eine Differenzierung auf einzelne Leistungssegmente ist nicht möglich. Insofern ist dieser Sondereffekt nicht in den übrigen Tabellenwerken enthalten. In der obigen Grafik zu den Grund- und Kennzahlen sind die Auswirkungen der erhöhten Einnahmen jeweils in der Variante 2 („Var. 2“) berücksichtigt.

Bewertung

Die in der Senatsvorlage 2014 vorgelegte Prognose ist über die gesamte Projektlaufzeit knapp überschritten worden. Berücksichtigt man jedoch den bei Projektbeginn nicht absehbaren starken Anstieg der Jugendeinwohnerzahlen (JEW) um mehr als 10 % (siehe Tabelle auf S.7), so ist die angepasste Zielschwelle deutlich unterschritten worden. Trotz der im Abschlussbericht ausführlicher dargestellten Verzögerungen der Projektumsetzung insbesondere aufgrund des deutlich verzögerten Personalaufwuchses liegen die Ergebnisse über den Prognosen und werden somit positiv bewertet. Dabei ist zusätzlich festzustellen, dass es eine leichte Verlagerung von Maßnahmen außerhalb der Familie hin zu ambulanten, d.h. weniger eingriffsintensiven Maßnahmen gegeben hat, was mit den Projektzielen intendiert gewesen ist. Deutlich wird das positive Gesamtergebnis auch über die deutliche Reduzierung der Hilfedichten von 41,5 auf 38,7 Hilfen je Tsd. JEW.

Der Erfolg wurde durch Nachverhandlung bei den Entgelten negativ beeinflusst (siehe auch Pkt. 3.1). Eine endgültige Bewertung kann erst nach Ende der Projektlaufzeit erfolgen.

Viele inzwischen durchgeführte Studien (z.B. die Copsy-Studie des UKE Hamburg) zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie weisen auf höhere Belastungen und Bedarfe von Kindern, Jugendlichen und deren Familien hin. Inwieweit sie sich in den Ergebnissen im letzten Projektjahr niederschlagen, lässt sich allerdings nicht abschließend bewerten.

3. Daten auf städtischer Ebene

3.1 Kennzahl 1 – Finanzdaten und Fallzahlkohorten

Die nachfolgenden Zahlen beziehen sich auf die erste in der als Anlage zur Senatsvorlage vom 07.10.2014 genannte Kennzahl zur Erfolgsmessung, dort als „HzE-Zielzahl“ bezeichnet. Sie bilden die Zielerreichung bzgl. der Finanzdaten ab und werden durch die entsprechenden Leistungsdaten flankiert. Enthalten ist in den Leistungsdaten auch die vierte in erwähnter Anlage aufgeführte Kennzahl, die Auskunft über die Entwicklung der Fallzahl in den stationären Hilfen geben soll.

Finanzdaten Angabe in Tsd. €	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Zielschwelle 2020 (+4% p.a.)	Veränderung 2020 zu Basis 2014
§ 31 SPFH	17.212	16.963	18.196	17.466	17.381	19.687	22.443	21.779	30,4%
§ 32 Heilpäd. Tagesgruppen	3.903	3.647	4.676	4.123	4.930	4.476	4.895	4.939	25,4%
§ 30 Erziehungsbeistandschaften	5.643	5.270	5.822	5.210	5.382	6.423	6.923	7.140	22,7%
§ 35 ISE ambulant	2.856	2.446	2.673	2.088	1.550	1.964	2.245	3.614	-21,4%
§ 27 (2) Heilpäd. Einzelmaßnahmen	1.373	1.517	1.656	1.738	1.875	1.794	1.956	1.737	42,5%
§ 27 (2) Familienkrisenintervention	1.195	1.103	1.259	1.373	1.015	1.043	1.114	1.512	-6,8%
§ 27 (2) Alternative Einzelfallhilfen	2.183	2.560	2.769	3.034	3.106	3.347	3.859	2.762	76,8%
§ 27 (2) Patenschaften	94	109	110	113	119	138	120	120	27,2%
§ 27 (2) Unterstützte Elternschaft	345	344	307	316	317	265	538	436	56,2%
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	34.804	33.958	37.469	35.462	35.676	39.137	44.093	44.038	26,7%
§ 34, 35 stationär	64.267	65.689	67.790	69.644	74.093	79.206	85.495	81.319	33,0%
§ 33 Vollzeitpflege	7.814	7.909	8.098	8.100	8.101	8.471	8.654	9.887	10,8%
§ 34 Betreutes Jugendwohnen	6.859	6.968	6.136	6.300	6.437	7.240	6.901	8.678	0,6%
§ 19 Vater-Mutter-Kind-Einrichtung	4.357	5.385	5.752	6.567	6.502	6.289	6.711	5.513	54,0%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	83.297	85.951	87.775	90.612	95.133	101.206	107.762	105.397	29,4%
alle Hilfen	118.101	119.909	125.244	126.074	130.808	140.343	151.854	149.435	28,6%

Fallzahlen	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2019	Veränderung 2020 zu Basis 2014
§ 31 SPFH	1.137	1.102	1.122	1.101	1.116	1.142	1.217	6,6%	7,0%
§ 32 Heilpäd. Tagesgruppen	122	123	127	126	122	122	113	-7,4%	-7,4%
§ 30 Erziehungsbeistandschaften	456	445	453	419	438	469	473	0,9%	3,7%
§ 35 ISE ambulant	75	73	82	60	48	49	46	-6,1%	-38,7%
§ 27 (2) Heilpäd. Einzelmaßnahmen	297	297	327	309	325	308	316	2,6%	6,4%
§ 27 (2) Familienkrisenintervention	16	15	14	14	14	13	17	30,8%	6,3%
§ 27 (2) Alternative Einzelfallhilfen	95	112	133	136	168	205	218	6,3%	129,5%
§ 27 (2) Patenschaften	33	41	42	45	44	52	48	-7,7%	45,5%
§ 27 (2) Unterstützte Elternschaft	14	15	15	14	14	16	16	0,0%	14,3%
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	2.245	2.223	2.315	2.224	2.289	2.376	2.464	3,7%	9,8%
§ 34, 35 stationär	989	961	956	926	981	986	984	-0,2%	-0,5%
§ 33 Vollzeitpflege	567	573	578	569	561	570	563	-1,2%	-0,7%
§ 34 Betreutes Jugendwohnen	268	243	218	203	178	169	162	-4,1%	-39,6%
§ 19 Vater-Mutter-Kind-Einrichtung	60	68	69	67	64	57	60	5,3%	0,0%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	1.884	1.845	1.821	1.765	1.784	1.782	1.769	-0,7%	-6,1%
alle Hilfen	4.129	4.068	4.136	3.989	4.073	4.158	4.233	1,8%	2,5%

Hilfedichte je Tsd. JEW*	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2019	Veränderung 2020 zu Basis 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	22,6	22,3	21,9	20,6	21,1	21,8	22,5	3,5%	-0,2%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	18,9	18,5	17,2	16,4	16,4	16,3	16,2	-0,9%	-14,6%
alle Hilfen	41,5	40,9	39,1	37,0	37,5	38,1	38,7	1,6%	-6,8%

* JEW = Jugendeinwohner (0 bis unter 21 Jahre)

Bewertung

Über die gesamte Projektlaufzeit haben sich unter Berücksichtigung die um mehr als 10%¹ angestiegenen JEW-Zahlen sowohl die Fallzahlen als auch die Finanzdaten positiv entwickelt. Die Fallzahlen sind im ambulanten Bereich über die Projektlaufzeit ungefähr um den Anteil des Zuwachses an JEW gestiegen während sie im stationären Bereich trotz des Anstieges der JEW deutlich gesunken sind. Deutlich wird dieses auch bei der Betrachtung der Hilfedichte, die insbesondere im stationären Bereich deutlich gesunken ist. Innerhalb der ambulanten Maßnahmen hat es über die Projektlaufzeit eine Verlagerung hin zu alternativen Einzelfallhilfen gegeben, über die in entsprechenden Fallkonstellationen die Umsetzung passgenauerer Hilfesettings möglich ist.

Die Finanzdaten sind in den letzten beiden Projektjahren durch nachgeholte Entgeltverhandlungen mit freien Trägern der Jugendhilfe negativ beeinflusst worden.

Hierbei wurden Entgelte auch für zurückliegende Zeiträume nachverhandelt. Dies führte sowohl zu höheren laufenden Kosten als auch zu nennenswerten Nachzahlungen für vorherige Jahre.

3.2 Kennzahl 2 – Kostenkennzahlen

Die Kennzahl „Kosten pro JEW“ ist aus den unter Kennzahl 1 dargestellten Finanzdaten sowie den Bevölkerungsdaten errechnet.

Kosten pro JEW	Basis 2014 in €	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
PG 41.01.03 (ambulant)	350	341	354	329	328	358	403	15,2%
PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	837	864	830	840	875	927	985	17,7%
alle Hilfen	1.187	1.205	1.185	1.169	1.203	1.285	1.388	16,9%
für Projekte / Zuwendungen	1,73	1,98	1,67	4,31	6,00	6,16	5,11	194,9%

¹ Die JEW-Zahlen sind lt. EMA um 10,5 % gestiegen. Wegen der in der Projektbetrachtung nicht mit berücksichtigten umA gibt es statistische Unschärfen. Es wird für den Bericht davon ausgegangen, dass sich die um die umA bereinigte JEW-Zahl um ca. 10% erhöht hat.

Neben den originären einzelfallbezogenen Ausgaben für die Hilfen zur Erziehung werden auch sozialraumorientierte Projekte – zumeist in Form von Zuwendungen – unterstützt. Hiermit wird das Ziel verfolgt, durch niedrigschwellige Angebote einzelfallbezogene Hilfen zur Erziehung mit geringer Eingriffsintensität teilweise zu ersetzen. Die Ausgaben für kleinere sozialraumorientierte Projekte konnten mit 560 T€ im Jahr 2020 nicht das Vorjahresniveau (673 T€) erreichen. Dieses ist im Wesentlichen der Tatsache geschuldet, dass viele niedrigschwellige Projekte, die auf den direkten und offenen Kontakt mit/unter den Kindern, Jugendlichen und Familien angewiesen sind, unter Corona-Bedingungen nur eingeschränkt, verzögert oder reduziert durchgeführt werden konnten. Der Bereich der niedrigschwelligen Projekte soll im Rahmen der Weiterentwicklung des Jugendamtes weiter gestärkt werden.

Bewertung:

Die Kosten pro Jugendeinwohner sind gegenüber dem Basisjahr 2014 um insgesamt 16,9% gestiegen, also unter der aufgrund der langjährigen Entwicklung zu erwartenden Steigerung geblieben. Diese Entwicklung ist positiv zu bewerten.

3.3 Kennzahl 3 – Anteil kostenrelevanter Folgehilfen bei Beratungsfällen, Hilfequotient

Die folgenden Kennzahlen bilden ab, ob aufgrund von JuWe eine Entwicklung hin zu weniger eingriffsintensiven Maßnahmen stattgefunden hat.

Zum Sachverhalt der weniger eingriffsintensiven Maßnahmen gibt der Hilfequotient Auskunft. Der Quotient von ambulanten Maßnahmen zu Maßnahmen außerhalb der Familie erhöht sich, je mehr ambulante – und damit weniger eingriffsintensive – Maßnahmen gewährt werden. Im Basisjahr 2014 standen rechnerisch jeder stationären Maßnahme (außerhalb der Familie) 1,19 ambulante Maßnahmen gegenüber.

Die Vermeidung kostenrelevanter Hilfen durch intensivere Beratung durch Casemanager*innen des ASD Junge Menschen ist ein grundlegender Ansatz bei der Weiterentwicklung des Jugendamtes. Daher wird dargestellt, wie viele Beratungsfälle zu Folgehilfen geführt haben und wie sich die Relation zwischen Beratungsfällen und Hilfen entwickelt hat.

Hilfequotient *	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu Basis 2014
Fallzahl amb. / Fallzahl auß. d. Fam.	1,19	1,20	1,27	1,26	1,28	1,33	1,39	16,9%

* Der Hilfequotient beschreibt das Verhältnis von ambulanten Hilfen zu stationären Hilfen. Je höher der Wert, desto eher ist die Zielsetzung "ambulant vor stationär" erreicht.

Beratungsfälle	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Anteil Folgehilfen bei Beratungen *	43,1%	41,7%	43,7%	44,1%	42,3%	47,6%	42,7%	-0,9%
Quotient Beratungen / Hilfen **	0,26	0,24	0,19	0,25	0,26	0,22	0,21	-18,3%

* Die abgebildete Zahl „Anteil Folgehilfen bei Beratungen“ gibt den Anteil der kostenrelevanten Folgehilfen gemessen an allen Neufällen „Beratungen“ im entsprechenden Jahr an. Je geringer dieser prozentuale Anteil ist, desto erfolgreicher verlaufen die Beratungen des Casemanagements. Im Basisjahr 2014 haben 43,1% der Beratungen zu Folgehilfen geführt.

** Der „Quotient Beratungen / Hilfen“ bildet das Verhältnis von Beratungsneufällen zu den kostenrelevanten Hilfen ab. Je höher der Wert, desto höher ist der Beratungsanteil an allen Hilfen. Die Fallzahl sagt somit aus, dass im Jahr 2014 auf 26 Beratungsneufälle 100 laufende kostenrelevante Hilfen entfallen.

Bewertung

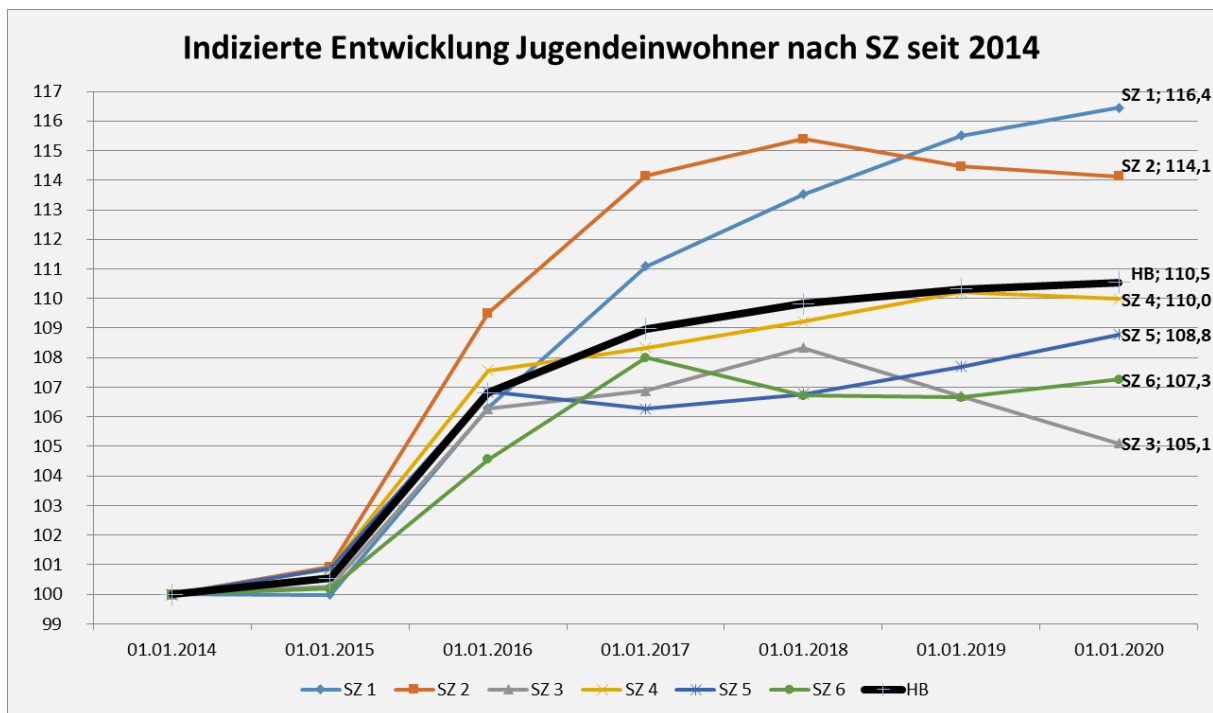
Hilfequotient: Der Quotient ist im Sechsjahresvergleich deutlich gestiegen, d.h. der Anteil der ambulanten, familienerhaltenden und damit weniger eingriffsintensiven Hilfen ist deutlich gestiegen. Dies ist vor dem Hintergrund der in diese Richtung formulierten Ziele eindeutig positiv zu bewerten.

Beratungsfälle: Bei beiden genannten Kennzahlen handelt es sich um Hilfsgrößen, die lediglich Tendenzen abbilden können. Im System OK.JUG besteht hierzu nur eine eingeschränkte Datenvalidität. Diese soll mit der Nachfolgesoftware SoPart deutlich verbessert werden.

4. Daten auf Sozialzentrumsebene

Nachrichtlich werden im Folgenden die Daten auf Sozialzentrumsebene berichtet. Eine detaillierte Analyse und Bewertung erfolgt an anderer Stelle innerhalb des Jugendamtes.

SZ_Nr	SZ Bezeichnung	Stadtteile	JEW abs. 01.01.2020	Anteil in %
1	Nord	Burglesum, Vegesack, Blumenthal	21.498	19,6%
2	Gröpelingen/Walle	Gröpelingen, Walle	14.379	13,1%
3	Mitte/Östl. Vorstadt/Findorff	Mitte, Östl. Vorstadt, Findorff	10.433	9,5%
4	Süd	Neustadt, Obervieland, Huchting, Woltmershausen, Strom, Seehausen	24.511	22,4%
5	Vahr/Schwachhausen/Horn-Lehe	Vahr, Schwachhausen, Horn-Lehe, Borgfeld, Oberneuland	21.481	19,6%
6	Hemelingen/Osterholz	Hemelingen, Osterholz	17.113	15,6%
Stadt HB			109.415	100,0%



SZ 1 - Finanzdaten (in T€)		Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Zielschwelle (+4% p.a.)	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)		7.680	7.765	8.078	8.130	7.635	7.917	9.093	9.718	18,4%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)		19.267	19.310	18.674	18.539	20.447	21.150	23.077	24.379	19,8%
alle Hilfen		26.947	27.076	26.753	26.669	28.081	29.067	32.170	34.097	19,4%

SZ 1 - Kosten pro JEW (in €)		Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)		416	421	412	396	364	371	423	1,7%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)		1.044	1.046	952	904	976	992	1.073	2,8%
alle Hilfen		1.460	1.467	1.363	1.300	1.340	1.363	1.496	2,5%

SZ 1 - Fallzahlen		Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020
Summe PG 41.01.03 (ambulant)		536	504	544	538	545	511	489
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)		451	420	411	396	423	401	376
alle Hilfen		987	924	955	934	968	912	865

SZ 1 - Hilfedichte		Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)		29,0	27,3	27,7	26,2	26,0	24,0	22,7	-21,7%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)		24,4	22,8	20,9	19,3	20,2	18,8	17,5	-28,4%
alle Hilfen		53,5	50,1	48,7	45,5	46,2	42,8	40,2	-24,8%
Hilfequotient		1,2	1,2	1,3	1,4	1,3	1,3	1,3	9,4%
Anteil Folgehilfen bei Beratungen		48,4%	62,7%	47,2%	58,8%	43,2%	41,3%	32,9%	-32,0%

SZ 2 - Finanzdaten (in T€)	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Zielschwelle (+4% p.a.)	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	5.650	5.720	6.086	5.413	5.240	6.040	6.099	7.149	8,0%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	16.369	17.169	17.559	17.581	19.146	21.410	20.732	20.712	26,7%
alle Hilfen	22.019	22.889	23.645	22.994	24.387	27.451	26.831	27.861	21,9%

SZ 2 - Kosten pro JEW	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	444	450	441	376	360	419	424	-4,5%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	1.287	1.350	1.273	1.222	1.317	1.485	1.442	12,0%
alle Hilfen	1.732	1.800	1.714	1.599	1.677	1.903	1.866	7,8%

SZ 2 - Fallzahlen	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	324	322	337	308	313	347	364
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	381	367	354	328	331	362	364
alle Hilfen	705	689	691	636	644	709	728

SZ 2 - Hilfedichte	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	25,5	25,3	24,4	21,4	21,5	24,1	25,3	-0,6%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	30,0	28,9	25,7	22,8	22,8	25,1	25,3	-15,5%
alle Hilfen	55,4	54,2	50,1	44,2	44,3	49,2	50,6	-8,7%
Hilfequotient	0,9	0,9	1,0	0,9	0,9	1,0	1,0	17,6%
Anteil Folgehilfen bei Beratungen	36,4%	50,0%	46,8%	48,1%	48,1%	51,9%	35,7%	-1,9%

SZ 3 - Finanzdaten (in T€)	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Zielschwelle (+4% p.a.)	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	2.935	2.293	2.358	2.454	2.238	2.309	2.475	3.714	-15,7%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	6.370	6.222	6.681	6.871	7.609	8.551	8.245	8.060	29,4%
alle Hilfen	9.305	8.515	9.040	9.325	9.847	10.861	10.721	11.774	15,2%

SZ 3 - Kosten pro JEW	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2019 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	295	230	224	231	208	218	237	-19,5%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	640	625	633	648	708	807	790	23,5%
alle Hilfen	935	856	857	879	916	1.025	1.028	9,9%

SZ 3 - Fallzahlen	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	214	167	187	194	188	168	173
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	172	175	181	179	170	165	147
alle Hilfen	386	342	368	373	358	333	320

SZ 3 - Hilfedichte	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	21,5	16,8	17,7	18,3	17,5	15,9	16,6	-22,9%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	17,3	17,6	17,1	16,9	15,8	15,6	14,1	-18,5%
alle Hilfen	38,8	34,4	34,9	35,2	33,3	31,4	30,7	-20,9%
Hilfequotient	1,2	1,0	1,0	1,1	1,1	1,0	1,2	-5,4%
Anteil Folgehilfen bei Beratungen	48,0%	39,3%	54,1%	49,4%	49,4%	51,6%	43,8%	-8,8%

SZ 4 - Finanzdaten (in T€)	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Zielschwelle (+4% p.a.)	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	8.574	8.494	8.559	8.440	8.445	9.717	11.697	10.849	36,4%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	17.363	18.202	19.787	21.449	22.063	24.146	26.522	21.969	52,8%
alle Hilfen	25.937	26.696	28.346	29.889	30.508	33.863	38.218	32.818	47,4%

SZ 4 - Kosten pro JEW	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	381	378	357	350	347	396	477	25,1%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	772	810	825	888	906	983	1.082	40,1%
alle Hilfen	1.154	1.187	1.183	1.238	1.253	1.379	1.559	35,2%

SZ 4 - Fallzahlen	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	546	555	552	507	509	551	594
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	380	377	394	382	395	401	400
alle Hilfen	926	932	946	889	904	952	994

SZ 4 - Hilfedichte	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	24,3	24,7	23,0	21,0	20,9	22,4	24,2	-0,2%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	16,9	16,8	16,4	15,8	16,2	16,3	16,3	-3,5%
alle Hilfen	41,2	41,5	39,5	36,8	37,1	38,8	40,6	-1,5%
Hilfequotient	1,4	1,5	1,4	1,3	1,3	1,4	1,5	3,4%
Anteil Folgehilfen bei Beratungen	38,3%	39,6%	42,0%	33,1%	33,1%	44,7%	42,3%	10,4%

SZ 5 - Finanzdaten (in T€)	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Zielschwelle (+4% p.a.)	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	3.255	3.231	3.745	3.392	3.929	4.552	5.791	4.119	77,9%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	8.210	8.701	9.129	9.194	8.753	7.907	10.626	10.388	29,4%
alle Hilfen	11.465	11.933	12.873	12.585	12.682	12.459	16.417	14.507	43,2%

SZ 5 - Kosten pro JEW	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	163	162	177	162	186	214	270	65,0%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	412	437	433	438	415	372	495	20,0%
alle Hilfen	576	599	610	600	602	586	764	32,8%

SZ 5 - Fallzahlen	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	226	262	276	257	298	337	366
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	181	197	192	184	171	163	181
alle Hilfen	407	459	468	441	469	500	547

SZ 5 - Hilfedichte	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	11,3	13,2	13,1	12,2	14,1	15,8	17,0	50,2%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	9,1	9,9	9,1	8,8	8,1	7,7	8,4	-7,3%
alle Hilfen	20,4	23,0	22,2	21,0	22,2	23,5	25,5	24,6%
Hilfequotient	1,2	1,3	1,4	1,4	1,7	2,1	2,0	61,9%
Anteil Folgehilfen bei Beratungen	48,0%	36,5%	44,8%	50,3%	44,3%	45,8%	49,3%	2,7%

SZ 6 - Finanzdaten (in T€)	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Zielschwelle (+4% p.a.)	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	6.188	5.778	7.753	6.924	7.373	7.572	8.035	7.830	29,8%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	13.944	14.544	14.058	14.481	14.934	15.058	16.281	17.644	16,8%
alle Hilfen	20.132	20.322	21.811	21.405	22.307	22.631	24.316	25.473	20,8%

SZ 6 - Kosten pro JEW	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	387	361	465	402	433	445	470	21,3%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	872	910	843	840	877	885	951	9,1%
alle Hilfen	1.259	1.271	1.307	1.242	1.310	1.330	1.421	12,8%

SZ 6 - Fallzahlen	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	399	419	423	422	442	456	460
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	324	308	290	295	296	288	295
alle Hilfen	723	727	713	717	738	744	755

SZ 6 - Hilfedichte	Basis 2014	IST 2015	IST 2016	IST 2017	IST 2018	IST 2019	IST 2020	Veränderung 2020 zu 2014
Summe PG 41.01.03 (ambulant)	25,0	26,2	25,4	24,5	26,0	26,8	26,9	7,7%
Summe PG 41.01.04 (auß. d. Fam.)	20,3	19,3	17,4	17,1	17,4	16,9	17,2	-14,9%
alle Hilfen	45,2	45,5	42,7	41,6	43,3	43,7	44,1	-2,5%
Hilfequotient	1,2	1,4	1,5	1,4	1,5	1,6	1,6	26,6%
Anteil Folgehilfen bei Beratungen	44,4%	41,2%	34,9%	44,2%	39,2%	55,1%	45,9%	3,4%

5. Personaldaten

Der Senat hat am 07.10.2014 beschlossen, insgesamt 27,5 BV für die Weiterentwicklung des Jugendamtes als temporäre Personalmittel zur Verfügung zu stellen. Hiervon waren 20,5 BV für den Aufgabenbereich Case Management (CM) vorgesehen, die übrigen Personalmittel verteilen sich auf die Bereiche Sozialraumkoordination (3,0 BV), Erziehungsberatung / Häuser der Familie (3,0 BV) und das Projektmanagement (1,0 BV).

Die ab 2017 gegenüber 2014 insgesamt möglichen Personalzuwächse von insgesamt 7,0 VZE in den Bereichen Sozialraumkoordination, Erziehungsberatung/Häuser der Familie sowie die Besetzung des Projektmanagements konnten in 2017 abschließend umgesetzt werden. Aufgrund einer verstärkten Fluktuation, insbesondere in der Sozialraumkoordination und in der Erziehungsberatung, sank der zusätzliche Personaleinsatz Anfang des Jahres 2020 auf 2,31 VZE und konnte bis Jahresende schließlich nicht mehr aufrechterhalten werden.

Im Rahmen der Aufstellung der Haushalte 2020 und 2021 sind die bisher als TPM veranschlagten JuWe-Projektmittel in den Kernhaushalt überführt und somit verstetigt worden. Zudem erfolgte für das Jahr 2020 zur Umsetzung der Ergebnisse der Personalbemessung im Jugendamt eine Zielzahlerhöhung um zunächst 19 VZE (1. Tranche). Der Finanzierung des Personals der zweiten Tranche ab dem Jahr 2021, ebenfalls i. H. v. 19 VZE, hat der HaFA am 19.02.2021 zugestimmt.

Die Entwicklung des Personalbestands im CM wird in der folgenden Übersicht dargestellt². Dabei sind die nicht direkt mit der Fallbearbeitung betrauten Mitarbeitenden (z.B. Dienststellenkoordination, Kinder- und Jugendnotdienst oder Fortbildungspool) mitberücksichtigt, um für die unterschiedlichen Berichterstattungsanforderungen einheitliche Zahlen zu haben. Grundsätzlich ist die Personalfuktuation auch im CM hoch. Einen positiven Effekt auf die Entwicklung des Personalbestandes hatte die Übernahme von Dual Studierenden und Fachkräften aus dem Anerkennungsjahr. Diese Maßnahme und weitere Personaleinstellungen führten im Jahr 2020 zu einer Verbesserung des IST-Personalbestands im zweiten und dritten Quartal. Zwar wurde das Personal-Soll nach wie vor deutlich unterschritten, dies ist aber vor allem auf die im Jahr 2020 erfolgte Zielzahlerhöhung von 26,1 VZE zurückzuführen. Ohne Berücksichtigung dieser wäre das Personal-Soll im CM im Jahr 2020 fast vollständig ausgeschöpft worden. Um auch künftig den Personalbedarf decken zu können, wird die Personalrekrutierung weiterhin sowohl durch Stellenausschreibungen als auch durch die fortlaufende Übernahme von Fachkräften aus dem Anerkennungsjahr und Dual Studierende erfolgen.

² Erläuterungen zu den Personaldaten

Den insgesamt über JuWe ermöglichten Personalaufwüchsen im CM in Höhe von 20,5 VZE stehen seit Projektbeginn parallele Reduktionen in der betreffenden Produktgruppe im Rahmen von PEP in Höhe von 9,87 VZE (kumuliert 2015 bis 2017) gegenüber.

PEP: jährliche Personaleinsparvorgabe bis 2017

ZZ: ZZ stellt das Soll-Beschäftigungsvolumen (VZE) dar, das zur Fallbearbeitung im Case Management insgesamt in 2019 zur Verfügung stand.

Ist: Das Ist beschreibt die Anzahl der Beschäftigungsvolumina, die reell im AfSD besetzt sind. Kriterium ist die Anzahl der Stellen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt bezahlt werden, unabhängig davon, ob sie gerade im Einsatz sind. D.h. Mitarbeiter*innen im Mutterschutz und in Krankheit sind darin enthalten. Erst wenn die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall entfällt, werden die entsprechenden Mitarbeiter*innen nicht mehr mitgezählt, langzeiterkrankte Beamte aber werden beispielsweise dauerhaft mitgezählt.

SZ	ZZ	Monat-Jahr		Monat-Jahr		Monat-Jahr		Monat-Jahr	
		Jan. 20		Apr. 20		Jul. 20		Okt. 20	
		Ist	Diff	Ist	Diff	Ist	Diff	Ist	Diff
1	26,71	27,52	0,81	30,29	3,58	27,03	0,32	24,55	-2,16
2	30,42	28,41	-2,01	32,64	2,22	33,30	2,88	31,48	1,06
3	11,32	9,95	-1,37	10,95	-0,37	11,02	-0,30	10,02	-1,30
4	35,27	36,91	1,64	37,36	2,09	35,71	0,44	32,71	-2,56
5	20,22	19,92	-0,30	21,20	0,98	19,70	-0,52	22,63	2,41
6	25,48	26,51	1,03	27,68	2,20	25,96	0,48	27,40	1,92
JuWe									
CM	128,92								
BV Projekt	20,50								
Gesamt inkl. JuWe	149,42	149,22	-0,20	160,12	10,70	152,72	3,30	148,79	-0,63
Soll 2020 gesamt*									
JuWe Gesamt	149,42								
zzgl. PBS	19,00								
zzgl. anteilig CM BTHG + §35a Schulassistenzen	7,10								
Soll 2020 gesamt	175,52	149,22	-26,30	160,12	-15,40	152,72	-22,80	148,79	-26,73

*Das Soll hat sich 2020 um die 1. Tranche der Personalbemessung (+ 19 BV) sowie im dezentralen CM um 7,1 BV BTHG sowie § 35a Schulbegleitung erhöht

6. Evaluation der Gesamteffekte

Ausgehend von der Prognose aus 2014 (siehe Senatsvorlage vom 07.10.2014) wird im Folgenden eine Erfolgskontrolle über die bisher erzielten Effekte gegeben (Angaben jeweils in TEUR):

Bisher sind die Finanzziele des Projektes auch in dieser Betrachtungsweise deutlich übertroffen worden bzw. wesentlich schneller eingetreten als prognostiziert, d.h. der Zuwachs in den HzE-Leistungsausgaben konnte stärker als prognostiziert begrenzt werden.

Jahr	2016		2017		2018		2019		2020		kum. Effekte
	Prognose	IST	Prognose	IST	Prognose	IST	Prognose	IST	Prognose	IST	
Personalkosten ³	1.199	-377 ⁴	1.485	411	1.485	674	1.431	202	1.431	747	1.657
Sachkosten Prävention	500	177	700	465	800	652	800	673	800	560	2.527
Personal-/Sachkosten gesamt	1.699	-200	2.185	876	2.285	1.326	2.231	875	2.231	1.307	4.184
HzE-Kosten (Prognose = Basis 2014 + 4% p.a.)	127.738	125.244	132.848	126.074	138.161	130.808	143.688	140.343	149.435	151.854	
reduzierter Ausgabenzuwachs	400	2.494	1.500	6.774	3.000	7.353	4.500	3.345	6.000	-2.419	17.547
Nettoeffekt Team Walle ⁵	726	726	726	726	726	726	726	726	726	726	3.630
Nettoeffekt insgesamt	-573	3.420	41	6.624	1.441	6.753	2.995	3.196	4.495	-3.000	16.993

³ Ab dem Jahr 2017 sind die Personalkosten in Abweichung zur Prognose (54 TEUR auf der Basis von TVL E 9) auf der Grundlage der Personalkosten für die Tarifstufe TVL S+E 14 in Höhe von momentan 65.964 € berechnet.

⁴ Aufgrund von PEP und unbesetzten Stellen wurden in 2016 insgesamt knapp 7 BV weniger eingesetzt als vor Projektbeginn

⁵ Fortgeschriebener ESPQ-Basiseffekt (siehe Dreijahresbericht ESPQ der Universität Halle), ESPQ: Modellprojekt Erziehungshilfe, Soziale Prävention und Quartiersentwicklung im Stadtteil Bremen-Walle

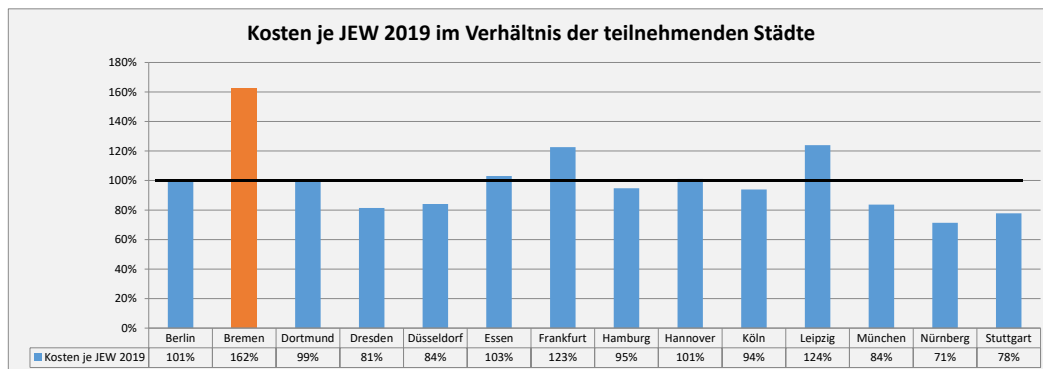
7. Anhang

Anmerkung des Fachcontrollings zur Datenerhebung 2020

Seitens des Fachcontrollings wurde sichergestellt, dass für das Basisjahr 2014 und die folgenden Berichtsjahre gleiche Erhebungssystematiken für die dargestellten Daten verwendet wurden. Für die Kennzahlenberechnung auf Basis von Einwohnerdaten (Jugendeinwohner) wurden sowohl für das Basisjahr 2014 als auch für das Berichtsjahr 2015 die Daten des Einwohnermeldeamtes vom 01.01.2015 herangezogen. Für den vorliegenden Bericht die EMA-Daten vom 01.01.2020.

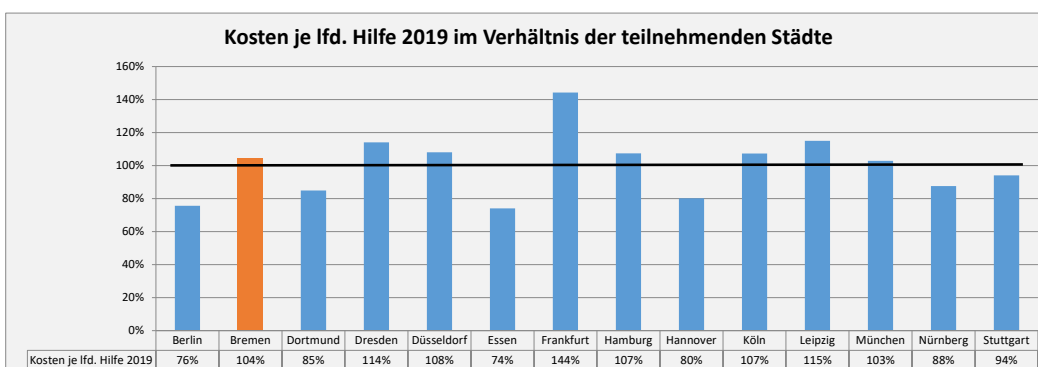
Wie bereits erwähnt, ist eine vergleichende Darstellung der Bremer Daten dieses Berichts mit den Zahlen des IKO-Vergleichsringes nicht sinnvoll. Die Erhebungssystematiken sind zu unterschiedlich, um die IKO-Daten mit den hier berichteten Daten in einen aussagefähigen Zusammenhang zu stellen.

Um die Bremer Situation bezüglich der Kosten für die Hilfen zur Erziehung noch einmal aufzuzeigen, sind hier zwei Grafiken mit Daten des IKO-Vergleichsringes aus dem Jahr 2019 dargestellt.



Hier sind die Verhältnismäßigkeiten der Kennzahl Kosten pro Jugendeinwohner (JEW) zwischen den teilnehmenden Großstädten dargestellt. Der Durchschnitt der Kosten pro JEW aller Städte ist mit 100 Prozent gesetzt (durch die schwarze Linie gekennzeichnet). Die Prozentwertangaben der einzelnen Städte geben den Anteil an diesem Durchschnittswert an.

Bremen hat hier die größte Abweichung nach oben zu verzeichnen. Die hohen Kosten je Jugendeinwohner hängen mit der hohen Anzahl an Hilfen je Jugendeinwohner zusammen. In keiner anderen teilnehmenden Stadt ist die Hilfedichte gemessen an den unter 21-jährigen so hoch wie in Bremen. Dieser Sachverhalt ist der maßgebliche Faktor für die hohen Kosten je JEW.



In dieser Grafik sind die Kosten je lfd. Hilfe abgebildet. Sie folgt der gleichen Logik wie die erste Abbildung. Der Durchschnitt aller Städte ist mit 100% gesetzt, die Prozentangaben geben den Anteil am Durchschnitt an.

Bei den Kosten pro laufende Hilfe liegt Bremen derzeit geringfügig über dem Durchschnitt aller teilnehmenden Städte. Dieser Sachverhalt untermauert noch einmal, dass die Maßnahmekosten der in Bremen eingesetzten Hilfen nicht ursächlich für die hohen Ausgaben je Jugendeinwohner sind, sondern die hohe Anzahl der Hilfen.