

**Die Jugendhilfestation
des Verbunds für Soziale Projekte e. V. (VSP) in Schwerin
unter veränderten finanziellen Rahmenbedingungen**

Diplomarbeit

vorgelegt von

Waltraut Wendland
Studiengang Soziale Arbeit

Im SS 2009

Hochschule Neubrandenburg
Berufsbegleitender Studiengang
Begleitung durch Prof. Werner Freigang

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2009-0083-3

Inhalt

Einleitung	4
1 Die Jugendhilfestation Schwerin	6
2 Das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen	9
2.1 Historischer Kontext	10
2.2 Prinzipien der flexiblen Erziehungshilfen	12
3 Praktische Umsetzung des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen im Team	13
3.1 Koordination	16
3.2 Fallzuweisung u. Handhabung des Organisationskonzeptes ...	18
4 Die sozialpädagogische Fachleistungsstunde als finanzielles Steuerungsmodell	22
4.1 Inhaltliche Ausrichtung der Fachleistungsstunde	23
4.2 Komponenten der Fachleistungsstunde	24
4.2.1 Komponente Personal- und Sachkosten	25
4.2.2 Komponente Unterauslastungszuschlag	26
4.2.3 Komponente Sozialpädagogisches Bewegungsgeld	27
5 Pauschalisierung als neues Finanzierungsmodell	29
5.1 Verlauf u. Hintergrund der Einführung der Pauschalisierung ...	29
5.2 Inhaltliche Darstellung der Pauschalisierung	31
5.3 Umsetzung der Pauschalisierung in der Jugendhilfestation	33
6 Die Jugendhilfestation vor und nach der Pauschalisierung	35
6.1 Statistische Erhebung	36
6.1.1 Fallaufkommen	36
6.1.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	40
6.1.2.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Betriebszugehörigkeit	41

6.1.2.2	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Stellenanteil	42
6.1.2.3	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Vollzeitstellen	44
6.1.3	Verhältnis Vollzeitstelle zum Fallaufkommen	45
6.1.4	Krankenstand	48
6.1.5	Auslastung	49
6.2	Zusammenfassung der statistischen Ergebnisse	51
7	Folgen der Pauschalisierung	52
7.1	Beispiel Fallarbeit	53
7.2	Beispiel Fallverteilung und Auslastung	57
7.3	Beispiel Krankenstand	60
8	Pauschalisierung und das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen ...	63
9	Zusammenfassung	66
10	Quellenverzeichnis	68

Einleitung

Soziale Arbeit ist das Produkt gesellschaftlicher Interessen und damit ein Teil von Sozialpolitik. Unumstritten ist, dass Sozialpolitik und wirtschaftliche Verhältnisse sich gegenseitig bedingen. Wandeln sich Zielgruppen, Aktionsbereiche und Instrumente der Sozialpolitik durch veränderte wirtschaftliche Verhältnisse, kann Sozialpolitik aber ihrerseits auch zur Veränderung wirtschaftlicher Verhältnisse beitragen.¹

Mit diesem Hintergrundwissen fühlte ich mich für die vorliegende Arbeit ausreichend motiviert.

Seit über einem Jahrzehnt bin ich als Sozialarbeiterin in Schwerin bei einem freien Träger der Jugendhilfe, dem Verbund für Soziale Projekte e. V., in einer Jugendhilfestation tätig. Diese Tätigkeit ist eng mit dem Organisationskonzept der flexiblen Erziehungshilfen verbunden. Wirtschaftlich getragen wurde dieses Konzept durch das Finanzierungsmodell der sozialpädagogischen Fachleistungsstunde.

Im Jahr 2005 wurde das Finanzierungsmodell der Fachleistungsstunde durch das Finanzierungsmodell der Pauschalisierung durch den öffentlichen Träger ersetzt. Damit erfolgte ein radikaler Umbau der Jugendhilfepraxis der Stadt Schwerin.

Die Auswirkungen des neuen Finanzierungsmodells der Pauschalisierung auf meinen Träger und speziell in welchem Maße sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation betreffen, ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Kernfrage dabei ist, ob das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen unter veränderten finanziellen Rahmenbedingungen noch weiterhin Bestand in der praktischen Umsetzung in der Jugendhilfestation Schwerin haben kann.

Zu Beginn meiner Arbeit werde ich dieses Konzept inhaltlich erläutern, aber auch die Besonderheit der Funktionalität des Teams der Jugendhilfestation erklären, weil dieses Team in engem Bezug zur Erprobung und praktischen Handhabung

¹ vgl. Fachlexikon der sozialen Arbeit 2002, S. 903

des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen steht und sich diesem über Jahre hinweg auch verbunden fühlt.

Um die zwei sehr unterschiedlichen finanziellen Rahmenkonzepte in ihrer Ausrichtung vergleichen zu können, werde ich diese ebenfalls schwerpunktmäßig beschreiben.

Da ein ausschließlich inhaltlicher Vergleich der Finanzierungsmodelle nicht belegen könnte, dass die Ziele der flexiblen Erziehungshilfen und die Ziele von Erziehungshilfen überhaupt in diesem Kontext neu auf Tauglichkeit überprüft und in Frage gestellt werden müssten, war es mein Anliegen, beweiskräftigere Aussagen formulieren zu können, die genau dieses bewirken, um so eine Diskussion anzuregen.

Aus diesem Grund analysiere ich im Hauptteil dieser Arbeit meine statistischen Erhebungen zu diesem Thema. Ich beziehe mich dabei ausschließlich auf die Jugendhilfestation Schwerin und auf deren Situation vor und nach der Einführung des neuen Finanzierungsmodells der Pauschalisierung.

Ich bin überzeugt, dass ich in diesem Rahmen sachlich belegen kann, dass das Finanzierungsmodell der Pauschalisierung im Widerspruch zur Umsetzung der Pflichtleistungen nach SGB VIII steht und auch im Widerspruch zum Organisationskonzept meines Trägers.

Mit Hilfe der Ergebnisse meiner statistischen Erhebungen werde ich die Folgen der Pauschalisierung für das Team der Jugendhilfestation an Beispielen, die das reale Arbeitsfeld und die damit verbundenen Arbeitsabläufe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betreffen, nachvollziehbar beschreiben.

So wird im Einzelnen ein Vergleich der Arbeitsweise des Teams der Jugendhilfestation und dessen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Bezug zu den zwei unterschiedlichen Finanzierungsmodellen, Fachleistungsstunde und Pauschalisierung, möglich.

Verbunden damit ist in Folge auch die Beantwortung der Frage, ob das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen noch praktisch gehandhabt werden kann.

Im Ergebnis steht, dass die Jugendhilfestation Schwerin unter den Rahmenbedingungen des Finanzierungsmodells der Pauschalisierung das

Konzept der flexiblen Erziehungshilfen inhaltlich und praktisch nicht mehr umsetzen kann.

Damit komme ich noch mal auf mein Motiv für diese Arbeit zurück. Ich glaube, dass der Anspruch an soziale Arbeit in Zeiten „knapper Kassen“ keinen Sparzwängen unterliegen darf. Ich bin mir sicher, dass es auch Auftrag von Sozialarbeit ist, gesellschaftliche Zwänge zu erkennen, zu benennen und zu verändern und dass sich vor allem auch mein Träger an so einem Prozess maßgeblich beteiligen kann, weil er sich als lernende Organisation bezeichnet.²

1 Die Jugendhilfestation Schwerin

Träger der Jugendhilfestation Schwerin ist der Verbund für Soziale Projekte e. V. (VSP). Der VSP ist ein freier, gemeinnütziger und landesweit anerkannter Träger der Jugendhilfe und der sozialen Arbeit. Gegründet wurde er im Jahre 1992 im Rahmen eines zweijährigen Modellprojektes vom Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis in Hamburg, das einerseits die Unterstützung des Aufbaus einer Jugendhilfe-Struktur und andererseits den Aufbau flexibler Jugendhilfe-Organisationen zum Ziel hatte.

Im Ergebnis gründeten sich fünf Jugendhilfestationen mit den Standorten Schwerin, Neubrandenburg, Stralsund, Greifswald und Demmin, die als organisatorische Einheit o. g. Ziele umsetzen sollten.

Die Jugendhilfestation Schwerin war von allen genannten Jugendhilfestationen die erste ihrer Art. Ihr Gründungsdatum ist der 15. Juni 1992. Genau an diesem Tag nahmen die ersten zwei Kolleginnen, eine pädagogische Mitarbeiterin und eine Verwaltungsangestellte, ihre Arbeit in zwei angemieteten Räumen einer ehemaligen Sportarztpraxis in einer alten Villa in der Schweriner Innenstadt auf und richteten diese her. Sie stellten Schreibtische auf, räumten Büromaterialien ein und installierten einen Computer.

Am Folgetag wurde ihnen durch den Projektbegleiter Hagen Winter das Kinder- und Jugend-Hilfegesetz (KJHG) vorgestellt, das die rechtliche Grundlage ihrer Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und deren Familien werden sollte. Sie erhielten diesbezüglich weitere Fachbücher, Broschüren und Zeitungsartikel, die sie

² vgl. VSP – MV Wir über uns

durcharbeiten und verstehen mussten. Eine besondere Bedeutung nahm dabei die Konzeption des Modellprojektes ein, die sich inhaltlich an der Umsetzung des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen orientierte und in der Jugendhilfestation Schwerin erprobt werden sollte.

Die erste eingestellte pädagogische Mitarbeiterin schrieb damals in das Tagebuch der Jugendhilfestation: „*Das Verstehen des dort Geschriebenen ist für uns ein ‚harter Brocken‘ wie man so schön sagt.*“

Thomas Klatetzki, Mitarbeiter des Rauhen Hauses und Begründer des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen, begleitete diese praktische Umsetzung gemeinsam mit dem Projektbegleiter durch ständigen Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jugendhilfestation, die flexible Erziehungshilfen leisten sollten.

Das bis dato sehr kleine Team hatte sich inzwischen personell vergrößert und bereits im September des selben Jahres erarbeiteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses gewachsenen Teams ein „Handbuch zum Aufbau einer Jugendhilfestruktur in freier Trägerschaft im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern“.

Grundgedanke dieses Handbuches war, wie konnte es anders sein, das Konzept der „flexibel organisierten Erziehungshilfen“. Eng damit verbunden war der konzeptionelle Grundgedanke über die Funktionalität einer Jugendhilfestation. Dabei definierten die Teammitglieder in diesem Handbuch ihre Jugendhilfestation als eine Einrichtung, die für kleine definierte Regionen zuständig ist, die innovativ arbeitet, in der von einem Team Hilfen zur Erziehung - „*Hilfe aus einer Hand*“³ - angeboten wird, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einem entspezialisierten Professionsverständnis folgen und die für jeden Einzelfall eine flexible Hilfeform entwickeln werden.⁴

Am 28. Oktober 1992 wurde der Jugendhilfestation Schwerin der erste Fall durch das Jugendamt der Stadt Schwerin zugewiesen. Die Betreuungsarbeit begann.

Noch immer ist die Jugendhilfestation in der alten Villa in der Schweriner Innenstadt beheimatet. Jetzt allerdings nicht mehr in zwei angemieteten Räumen, sondern im gesamten Haus.

³ Klatetzki 1994, S. 7

⁴ vgl. Winter 1993, S. 2

Zum Team der Jugendhilfestation gehören momentan fünf Mitarbeiterinnen und vier Mitarbeiter. Das sind sieben pädagogische Fachkräfte. Dazu kommen eine Verwaltungsfachkraft und ich als Koordinatorin dieser Einrichtung.

Arbeitsfelder sind der Bereich Hilfe zur Erziehung (HzE) nach dem Sozialgesetzbuch VIII (SGB) und der Bereich Betreuungsweisungen nach § 10 Jugendgerichtsgesetz (JGG).

Zusätzliche Projekte sind:

- die Konfliktberatungsstelle Täter-Opfer-Ausgleich
- die Ausbildung von Schüler-Streit-Schlichtern
- eine Weiterbildung im Rahmen eines Modellprojektes für Lehrerinnen und Lehrer der Schweriner Schulen, in der Konfliktlösungsstrategien vermittelt werden
- in Zusammenarbeit mit der Polizei das Projekt „Schuss vor den Bug“, das strafunmündige Kinder als Zielgruppe hat sowie
- ein Präventionsprojekt im Bereich Sucht (Alkohol, Drogen).

Trotz vielfältiger Projektarbeit ist und bleibt aber der Bereich Hilfe zur Erziehung Kerngeschäft der Jugendhilfestation.

Ich bin seit Mai 1995 Mitarbeiterin dieser Jugendhilfestation und arbeitete bisher im HzE-Bereich, im Rahmen von Betreuungsweisungen, als Konfliktberaterin im Täter-Opfer-Ausgleich, in dem von der Staatsanwaltschaft Schwerin geförderten Projekt zur Ausbildung von Schüler-Streit-Schlichtern und im Modellprojekt, welches Lehrerinnen und Lehrer der Schweriner Schulen Konfliktlösungsstrategien im Umgang mit ihren Schülern vermittelt.

Seit dem 1. Januar 2009 leite ich die Jugendhilfestation und bin somit deren Koordinatorin. Damit haben sich für mich mein Arbeitsfeld und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben grundlegend verändert.

Mit der Übernahme dieses neuen Verantwortungsbereiches ergaben sich für mich neben der geltenden Stellenbeschreibung, die hier nicht relevant sein soll, zwei wesentliche Aspekte. Aus meiner Sicht wirken diese widersprüchlich auf die Funktionalität der Jugendhilfestation. Sie müssten im Interesse des Trägers, der Jugendhilfestation, der dort arbeitenden Kolleginnen und Kollegen und vor allem auch im Interesse der Klientinnen und Klienten belegt, diskutiert und verändert werden.

Zum einen ist es das Organisationskonzept des VSP: Alle Jugendhilfestationen organisieren und leisten in Form der flexiblen Erziehungshilfen soziale Arbeit⁵ und zum anderen sind es die veränderten finanziellen Rahmenbedingungen für die Jugendhilfestation Schwerin, die aus meiner Sicht die Umsetzung dieses Konzepts maßgeblich beeinflussen.

Um die durch mich festgestellte Widersprüchlichkeit der beiden genannten Aspekte nachvollziehbar zu gestalten, werde ich sie nun im Einzelnen erläutern. Beginnen werde ich mit dem Konzept der flexiblen Erziehungshilfen.

2 Das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen

Wie bereits erwähnt, bin ich seit 1995 Mitarbeiterin der Jugendhilfestation Schwerin. Das sind 14 Jahre Betriebszugehörigkeit. Zeit ist relativ und so ist es natürlich auch meine persönliche Sichtweise auf diese Jahre. Sie sind gebunden an soziale Arbeit nach dem Konzept der flexibel organisierten Erziehungshilfen.

Weil ich diese Trägerphilosophie für sinnvoll halte, diesen Sinn gelebt und in meiner täglichen Fallarbeit praktiziert habe, positive Ergebnisse am Ende einer Hilfe standen, mag es nicht verwunderlich sein, dass mich nach eigener praktischer Erprobung und nach eigenem Erleben die Konzeptidee überzeugte und ich nichts Vergleichbares bei der Arbeitsweise anderer Träger der Stadt Schwerin finden konnte.

Speziell für mich hat dies aber zur Folge, dass ich die gelebte Trägerphilosophie unter veränderten finanziellen Rahmenbedingungen nicht diskussionslos aufgeben will, sondern nach eventuellen Möglichkeiten suche, die eventuell den Fortbestand des Organisationskonzeptes auch unter veränderten finanziellen Rahmenbedingungen ermöglichen.

Was ist also so besonders an diesem Konzept? Im Ansatz erklärbar wird diese Besonderheit unter anderem vielleicht zuerst an folgendem Exkurs.

⁵ vgl. Klatetzki 1994, S.7

2.1 Historischer Kontext

Gesetzliche Grundlage für die Arbeit aller Jugendhilfestationen des VSP, also auch für die Jugendhilfestation Schwerin, ist neben dem Jugendgerichtsgesetz in erster Linie das SGB VIII.

Das „Gesetz zur Neuordnung des Kinder- und Jugendhilferechts (Kinder- und Jugendhilfegesetz – KJHG)“ wurde im März 1990 als Artikelgesetz verabschiedet. Nach Zustimmung des Bundesrates im Mai 1990 trat es am 1. Januar 1991 in den alten Bundesländern in Kraft. In den neuen Bundesländern war dies bereits mit der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990 der Fall. Vorgesehen waren jeweils Übergangsfassungen und außerdem machten neue Regelungen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe Änderungen in anderen Gesetzen notwendig.⁶

Letztendlich wurde das KJHG als achtes Buch in die Sozialgesetzbücher integriert. Das Recht auf Erziehung, Elternverantwortung und Jugendhilfe bilden dabei den zentralen Kern des Gesetzes.

Für die rechtliche Grundlage der Arbeit von Jugendhilfestationen gelten dabei die grundlegenden Bestimmungen unter der Überschrift *Allgemeine Vorschriften* und die Leistungen der Jugendhilfe, die in den Paragraphen 11 bis 41 festgeschrieben sind. Hier sind auch konkret die Hilfen zur Erziehung in den Paragraphen 27 bis 35 mit ihren Voraussetzungen und Zielen benannt.

Eine ständig andauernde Reformdiskussion über Jugendhilfe in den alten Bundesländern wurde mit Inkrafttreten des SGB VIII vorübergehend abgeschlossen. Diese Diskussion hatte bis dahin die allgemeine Fachöffentlichkeit seit etwa über dreißig Jahren beschäftigt.⁷

Das bis zu diesem Zeitpunkt gültige Jugendwohlfahrtsgesetz aus dem Jahr 1961 wurde nun durch das SGB VIII ersetzt. Von Münder wurde dieses Jugendwohlfahrtsgesetz als organisations- und ordnungsrechtlich geprägt beschrieben. Er bemängelte die nicht ausreichende Leistungsorientierung und die obrigkeitliche Vorstellung von Eingreifen und Kontrolle der Verwaltung.⁸

Dagegen orientiert sich das neue KJHG inhaltlich an einem modernen Sozialleistungskonzept und machte somit besonders für die örtlichen kommunalen Träger neue Organisationskonzepte unumgänglich. Genau vor diesem

⁶ vgl. Münder 2005, S. 1001

⁷ vgl. Münder 2006, S. 93

⁸ vgl. Münder 2006, S. 95

Hintergrund der Neuorientierung vollzog sich die Diskussion über flexibel organisierte Erziehungshilfen.

Wesentlich und diskussionsbestimmend war dabei für den Bereich Hilfe zur Erziehung folgender Sachverhalt:

Der § 27 des SGB VIII beschreibt, dass, wenn eine dem Wohl des Kindes oder Jugendlichen angemessene Erziehung nicht gewährleistet ist, die dazu erforderliche, notwendige und geeignete Hilfe geleistet werden muss. Diese Hilfe soll durch unterschiedliche Formen sozialpädagogischen Handelns geleistet werden. Gesetzlich benannt sind dazu beispielsweise die Erziehungsberatung (§ 28 SGB VIII), soziale Gruppenarbeit (§ 29 SGB VIII), Erziehungsbeistandschaft (§ 30 SGB VIII) usw.

Allgemein bestand mit Inkrafttreten des SGB VIII in der Jugendhilfe der Bundesrepublik wenig Klarheit darüber, was die Aufzählung der unterschiedlichen Hilfeformen, geordnet nach Paragraphen, für die strukturelle Organisation der Jugendhilfe bedeuten könnte. Bezüglich dessen war die Auffassung, dass die in den §§ 28 - 53 SGB VIII bezeichneten Hilfeformen sich gegenseitig abgrenzen und somit jeweils gesondert für sich organisiert werden müssen. Das hätte eine Zuordnung der einzelnen Einrichtungen zu jedem im Gesetz genannten Paragraphen zur Folge gehabt und eine Spezialisierung unterschiedlicher Träger auf eine spezielle Hilfeleistung.

Die Idee der flexiblen Erziehungshilfen widersprach dieser weit verbreiteten Auffassung. Sie konzentrierte sich für die organisatorische Gestaltung der erzieherischen Hilfen nicht auf die im Gesetz genannte Aufzählung sozialpädagogischer Ansätze, sondern sah vielmehr den im § 27 SGB VIII beschriebenen Ansatz mit der Forderung, die notwendige und geeignete Hilfe für den Einzelfall durchzuführen, als maßgeblich an.⁹

Im Ergebnis stand so zum Beispiel für den VSP und seine Jugendhilfestationen das Organisationskonzept der flexibel organisierten Erziehungshilfen, dessen praktische Erprobung im Rahmen eines Modellprojektes sowie eine im Anschluss daraus resultierende Weiterführung der Jugendhilfestationen, die alle nach diesem Organisationskonzept arbeiteten.

⁹ vgl. Klatetzki 1994, S. 5 ff.

Neben dem historischen Hintergrund der Entstehung des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen, wird dieses Konzept natürlich in erster Linie grundsätzlich durch seine Inhalte geprägt. Diese Inhalte werde ich nach dem vorangegangenen historischen Exkurs nun kurz und zusammenfassend darstellen.

2.2 Prinzipien der flexiblen Erziehungshilfen

Getragen wird das Konzept von der sozialpolitischen Idee der sozialen Gerechtigkeit. Grundgedanke des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen ist, dass immer das spezielle Problem des Hilfesuchenden im Fokus der zu entwickelnden Hilfeform steht. Für jeden Einzelfall wird genau das Hilfearrangement entwickelt, das sich am individuellen Bedarf orientiert und flexibel ausgerichtet ist.

Voraussetzung dafür ist die Grundhaltung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den Jugendhilfeeinrichtungen tätig sind, sich für das Problem zuständig zu fühlen und Hilfesuchende nicht auf institutionelle Zuständigkeiten zu verweisen.

Flexible Hilfen sind in ihrer Ausrichtung sozialraumorientiert, nutzen die dort vorhandenen Ressourcen und setzen eine Kooperationskultur zwischen öffentlichen und freien Trägern voraus, die das Prinzip der Regionalisierung der erzieherischen Hilfen durchsetzt.

Das bedeutet, dass Dienste und Träger sich an Orten ansiedeln, an denen ihr Angebot wirksam werden soll und dass dieses Angebot vertraglich zwischen öffentlichen und freien Trägern gesichert wird, z. B. in Form von Leistungsvereinbarungen.

Ein abgegrenztes und transparentes Rollenverständnis zwischen öffentlichem Träger und freiem Träger ist dabei unerlässlich.

Die Einrichtungen, die im Rahmen flexibler Hilfen tätig sind, bedürfen einer flexiblen Organisation. Sie sollten sich als lernende Organisation verstehen und Anpassungsprozesse institutionalisieren. Sie basieren auf einer flachen Hierarchie, in der Entscheidungen weitgehend dezentral getroffen werden.

Für ein Team, das flexible Hilfen leistet, ist kollegiale Beratung ein grundlegendes Prinzip. Kommunikation und Flexibilität der Teammitglieder sichern eine verbindliche Teamarbeit.

Flexible Erziehungshilfen benötigen entsprechende flexible und auf die fachliche Zielstellung bezogene kompatible Finanzierungs-, Controlling- und auch Dokumentationsformen.¹⁰

Auf Papier festgeschriebene Prinzipien sind, wenn ihnen die praktische Umsetzung fehlt, vielleicht Gegenstand von Diskussionen, aber am Ende doch eher wertlos. Erst durch ihre Realisierung werden sie bedeutend. Bedeutend in dem Sinne, dass durch ihre praktische Umsetzung die Überprüfung dieser Prinzipien auf Tauglichkeit in ihrer Anwendung überhaupt erst möglich ist.

Seit ihrem Bestehen wurden in der Jugendhilfestation Schwerin genannte Prinzipien praktisch verwirklicht. Wie ich bereits erwähnt habe, wurde der Prozess dieser Umsetzung, besonders in der Phase des Modellprojektes, eng durch Hagen Winter und Thomas Klatetzki begleitet und diskutiert. Für alle Beteiligten war die praktische Umsetzung des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen eine große Herausforderung, die sich wie folgt gestaltete.

3 Praktische Umsetzung des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen im Team

In meinen folgenden Ausführungen kann und will ich mich nur auf die Jugendhilfestation Schwerin und deren Arbeitsweise im Rahmen flexibler Erziehungshilfen beschränken. Diese ist vielleicht durch Klatetzki wissenschaftlich begleitet und ausgewertet worden, aber in erster Linie beschreiben meine Ausführungen vielmehr das eigene Erleben, wie sich die praktische Umsetzung der flexiblen Erziehungshilfen im alltäglichen Arbeitsprozess der Jugendhilfestation gestaltete.

Meine Einstellung erfolgte im dritten Jahr des Bestehens der Jugendhilfestation. Die Phase des Modellprojektes habe ich nicht unmittelbar selbst miterlebt. Konfrontiert wurde ich aber mit den Ergebnissen dieser Erprobungszeit und mit dem daraus resultierenden Organisationskonzept der flexiblen Erziehungshilfen. Vor meiner Einstellung beim VSP hatte ich noch nie etwas von flexibel organisierten Erziehungshilfen gehört. Ich musste mich, wie jeder vor und nach

¹⁰ vgl. Peters/Koch 2004, S. 49

mir, mit dieser Konzeptidee beschäftigen, diverse Schriftsätze dazu lesen, speziell „den Klatetzki“ und im Anschluss daran mich dazu positionieren.

Vom Träger und vom Team der Jugendhilfestation wurde erwartet, dass ich dieses Organisationskonzept als neue Mitarbeiterin der Jugendhilfestation mittrage und umsetze. Es befremdete mich schon, dass die Meinung aller Teammitglieder über mich als Person, die sie nach meiner persönlichen Vorstellung im Team bekannt gaben, ausschlaggebend für meine Einstellung beim Träger war.

Das damalige Team bzw. die Jugendhilfestation war zum Zeitpunkt meines Arbeitseinstiegs eine kleine innovative Organisation und für mich und sicher auch für andere überschaubar. Zehn pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein Koordinator und eine Verwaltungsangestellte.

Die biographische und politische Heimat dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in welcher Form auch immer, war vor der Wiedervereinigung die DDR. Sie kamen aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen wie Autoschlosser, Baufacharbeiter, Buchhändler, Pionierleiter, Lehrer, Heimerzieher, Diakon. Alle, einschließlich des Koordinators, befanden sich in Weiterbildungsmaßnahmen, die durch das Land gefördert wurden, um einen in der Bundesrepublik anerkannten pädagogischen Abschluss zu erzielen. In der Regel war das der Abschluss eines Sozialarbeiters, auch wenn sich später zeigte, dass diese Berufsbezeichnung nicht geschützt ist.

Ich selbst war mit dem Abschluss „Staatlich anerkannte Erzieherin“, den ich nach der Wende berufsbegleitend erworben hatte, aus Trägersicht ausreichend qualifiziert. Das galt für den Moment. Als prägend für das Wesen des Teams der Jugendhilfestation zeigte sich später, dass nach Abschluss einer Qualifizierung und kurzer Erholungsphase in jedem Fall das betroffene Teammitglied, vorrangig aus Eigeninteresse, aber auch aus Trägerinteresse, eine erneute Weiterbildung anstrebte und aufnahm. Das gesamte Team befand sich in einem ständigen Lernzustand. Jede erworbene Qualifizierung diente zwar der beständigen Fachwissenerweiterung des einzelnen Teammitglieds, aber darüber hinaus vor allen auch einer steigenden Professionalität des gesamten Teams.

Wöchentlich fanden Dienstberatungen statt, in denen allgemeine Informationen sowie Fallinformationen und besonders auch Fallbesprechungen auf der Tagesordnung standen. Neben monatlichen Supervisionen wurden interne

themengebundene Weiterbildungen durchgeführt und die Teilnahme an externen Weiterbildungen organisiert und gesichert.

In meiner Erinnerung als besonders auffällig und mit nachhaltiger Wirkung auf mich geblieben, empfand ich am Anfang meiner Arbeitsaufnahme die nicht enden wollenden Dauergespräche der Kolleginnen und Kollegen untereinander, von Schreibtisch zu Schreibtisch, aber auch im Rahmen miteinander verabredeter Gesprächstermine. Ich hatte niemals zuvor ein Team erlebt, in dem in so hohem Maße viel und ständig kommuniziert wurde. Später erst begriff ich, dass Teamarbeit in einer Jugendhilfestation in ihrer Dynamik auch als Modell für Verständigung zu begreifen war.

In der Jugendhilfestation des VSP fand eine ständige Kommunikation zwischen multiprofessionellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Persönlichkeiten statt. Sie betraf den sozialpädagogischen Alltag und die damit verbundenen Situationen, sie diente der Reflexion der Arbeit und des eigenen Handelns. Sozialwissenschaftliche Theorien wurden kommuniziert, normative Werte diskutiert und auch politische Veränderungen. Diese Kommunikation in der Jugendhilfestation erwies sich im Rahmen der flexiblen Erziehungshilfe über die Jahre hinweg als ein wesentliches Instrument der Teamarbeit, wenn nicht sogar als das wesentlichste Instrument überhaupt.

Diese beständige Kommunikation ermöglichte Aushandlungsprozesse, Entscheidungsfindung und Reflexion. Sie prägte und veränderte das Berufsverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation von sozialer Arbeit, denn in einer advokatorischen Ethik wird neben Fachwissen auch persönliche Haltung konstituiert. Dieser Prozess bezog die Rollenflexibilität der eigenen Person ein und daran gebunden auch die Aushandlung persönlicher Normen und Werte.

Das kommunikative Handeln bezog sich auch auf die Interaktion mit Klientinnen und Klienten und anderen Helferinnen und Helfern. Besonders nützlich war es bei der Entwicklung von Hilfen für den Einzelfall unter Einbeziehung des sozialen Netzwerkes der Klientel.

Verantwortlich für die Organisierung der beschriebenen Abläufe des Arbeitsalltages der Jugendhilfestation war der Koordinator des Teams, also der Leiter der Einrichtung.

Weil diese Rolle in ihrer Funktion und Ausübung eine besondere Rolle ist, die inzwischen nun auch mich betrifft, möchte ich sie etwas genauer beschreiben.

3.1 Koordination

Koordination als besondere Rolle im Team wurde mir von den Teammitgliedern der Jugendhilfestation nicht an Hand der Stellenbeschreibung, sondern mit den Worten: „Der Koordinator ist Gleicher unter Gleichen“ erklärt.

Begründet wurde mir diese Aussage mit der Sichtweise des Teams auf sich selbst und mit der Sichtweise auf jedes einzelne Teammitglied. Auffälligstes Wesensmerkmal dabei war, dass die einzelne Mitarbeiterin und der einzelne Mitarbeiter des Teams der Jugendhilfestation in ihrer Fachlichkeit nicht in Frage gestellt wurden. Jedes Teammitglied verfügte über ein fundiertes sozialpädagogisches Wissen, das ständig erweitert und aktualisiert wurde, arbeitete selbstbestimmt und eigenverantwortlich in seinen Fällen, kommunizierte neben der praktizierten Teamkommunikation im Rahmen seiner Fallarbeit selbstständig mit dem Jugendamt, mit anderen Trägern und Institutionen und war sein eigener Zeitmanager. Darüber hinaus brachte jedes einzelne Teammitglied seine persönlichen individuellen Fähigkeiten mit ins Team ein. Das waren z. B. neben besonderen Literaturkenntnissen, Musikalität oder Sportlichkeit auch erlebnispädagogische Erfahrungen, Leitungserfahrungen, Erfahrungen im Umgang mit der Öffentlichkeit usw.

Das alles in seiner Gesamtheit sicherte dem Team Multiprofessionalität neben Individualität.

Der „Gleiche unter Gleichen“ zeigte neben seiner Professionalität auch besondere Fähigkeiten zu einer Leitungsfunktion. Auf Grund dieser Tatsache legitimierte ihn das Team, das Team und nicht der Vereinsvorstand, mit dem natürlich die Besetzung der Leitungsposition abgestimmt war, für die Rolle des Koordinators.

Es gab im Verlauf der Jahre unterschiedliche Leitungskonstellationen. So war z. B. für einen kurzen Zeitraum die Koordination in zwei halbe Stellen aufgesplittet und dann auch von zwei Teammitgliedern besetzt. Letztendlich aber wurde die Team-

entscheidung favorisiert, Koordination an eine Planstelle zu binden und diese Teamentscheidung wurde dann auch realisiert.

Nur als kurze Anmerkung: Ich denke, dass speziell an diesem Beispiel deutlich wird, dass sich das Prinzip von demokratischer Mitbestimmung in einem dienstleistenden Team, das neben aller Professionalität am Ende marktwirtschaftlichen Regeln unterliegt, doch etwas kompliziert in der Ausübung derselben gestalten kann.

Meine Tätigkeit als Koordinatorin übe ich nicht mehr mit der Legitimation des Teams aus.

Um auf den Punkt zurückzukommen, der Koordinator wurde mit der Legitimation des Teams für diese Leitungstätigkeit bestimmt. Im Gegenzug erwartete das Team, dass Koordination transparent gestaltet wird. Für die Koordination von Vorteil war dabei die Tatsache, dass Leitung zwar zur Weisung berechtigt war, aber arbeitsrechtliche Angelegenheiten grundsätzlich auf der übergeordneten Ebene, der Vorstandsebene des VSP, abgeklärt wurden.

Vorrangig erfüllte Koordination die Teamerwartungen einer transparenten Leitungstätigkeit. Für jedes Teammitglied war offensichtlich, dass beständig an der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung gearbeitet wurde, dass neue Einzelkonzepte entwickelt und Fördermittel beantragt wurden und dass die wirtschaftliche Existenz gesichert blieb.

In Fragen der Öffentlichkeitsarbeit repräsentierte der Koordinator die Jugendhilfestation unter anderem gegenüber dem Jugendamt, vertrat die Trägerinteressen im Jugendring, im Jugendhilfeausschuss sowie in mehreren Arbeitsgruppen (AG), wie zum Beispiel in der AG Freie Träger.

Zum Arbeitsauftrag des Koordinators gehörte auch die Wahrung der Umsetzung des Organisationskonzeptes der flexiblen Erziehungshilfen und der damit verbundenen Philosophie.

Der Verfahrensweg bzw. der Umgang mit der Verteilung neuer HzE-Fälle im Team vor und nach Zuweisung durch das Jugendamt an die Jugendhilfestation waren dabei ein wesentliches Steuerungselement von Koordination und gestalteten sich wie folgt.

3.2 Fallzuweisung und Handhabung des Organisationskonzeptes

Bevor ich den konkreten Verfahrensweg der Fallverteilung im Team erläutere, möchte ich dieser Erläuterung eine bei der Datenerhebung zu dieser Arbeit festgestellte Besonderheit voranstellen.

Im späteren Teil dieser Arbeit werde ich mich ausführlich zu meiner statistischen Erhebung aller HzE-Fälle, die der Jugendhilfestation durch das Jugendamt im Zeitraum von 1994 bis 2008 zugewiesen wurden, äußern.

Vorwegnehmen möchte ich die Tatsachen, dass in keinem einzigen HzE-Fall eine Zuweisung nach § 27 KJHG erfolgt ist. Und gerade diesem Paragraphen wird durch Klatetzki eine besondere Rolle zugewiesen:

„Nicht Konzepte von Einrichtungen und die damit verbundenen Standardverfahren sollen daher zum Ausgangspunkt für organisatorische Strukturbildungen gemacht werden, sondern die Problemlagen von Kindern und Jugendlichen. Aus dieser Sichtweise resultiert eine Interpretation der gesetzlichen Vorgaben der erzieherischen Hilfen, die das Risiko auf sich nimmt, mit etablierten organisatorischen Mustern zu brechen. Nach dieser Auffassung ist für die Strukturierung der Hilfen zur Erziehung dem § 27 KJHG das entscheidende Gewicht zu verleihen.“¹¹

Er verweist weiter darauf, dass der in § 27 Abs. 2 KJHG gemachte Zusatz, dass die Hilfe durch die in den § 28 ff. KJHG genannte Art und Weise erfolgen soll und versteht dieses als eine Mindestanforderung, die keine Ausschließlichkeit beansprucht und auch nicht festlegt, in welchen organisatorischen Formen die benannten und eventuell späteren bzw. möglichen Hilfeformen zu realisieren sind.¹²

Obwohl die Fallzuweisung an die Jugendhilfestation immer an einen konkreten Paragraphen gebunden war, z. B. Hilfe nach § 30 KJHG (Erziehungsbeistand) oder § 31 KJHG (Sozialpädagogische Familienhilfe) war trotzdem im Vorfeld einer Zuweisung innovatives Handeln möglich und damit auch das Festhalten am konzeptionellen Grundgedanken.

¹¹ Klatetzki 1994, S. 16 ff.

¹² vgl. Klatetzki, 1994, S. 17

Praktiziert zwischen Jugendamt Schwerin und Jugendhilfestation Schwerin, speziell deren Koordination, wurde dabei in der Regel folgender Verfahrensweg:

Nach Antragstellung eines Hilfesuchenden gab das Jugendamt den HzE-Fall mit allen zur Verfügung stehenden Informationen zur Vorbereitung eines sich anschließend geplanten Fachteams vorrangig über den Koordinator vorerst in das Team der Jugendhilfestation. Dort wurde er vor dem Hintergrund sozialpädagogischen Fachwissens, aber auch vor dem Hintergrund des im Handbuch der Jugendhilfestation festgeschriebenen pädagogischen Handelns in Jugendhilfestationen (ich erwähnte dieses Handbuch bereits am Anfang dieser Arbeit) umgehend diskutiert. Ziel dieser Falldiskussion war es immer, ein Hilfsangebot zu entwickeln, das sich idealerweise an der Lebenslage und an der Lebensform des Hilfesuchenden orientierte.

Besonders zu Anfangszeiten der Jugendhilfestation und im Rahmen des Einigungsprozesses nach dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik stellte sich die Lebenssituation in den neuen Bundesländern und somit auch in Schwerin sehr offensiv und dramatisch dar. Vor allem Jugendliche, die generell schon ihrem Alter entsprechende Identitätsprobleme hatten, waren einer völligen gesellschaftlichen Neuorientierung ausgesetzt. Die Erwachsenengeneration zeigte sich ebenfalls zu großen Teilen orientierungslos und war auf der Suche nach neuen Lebensperspektiven. Arbeitslosigkeit und die daraus resultierende Verunsicherung und Zukunftsangst führten zu Resignation und Realitätsflucht, aber auch zu Auflehnung und Gewaltbereitschaft. Das alles musste bei der Vorstellung eines neuen Falls im Team berücksichtigt werden.

Ein weiteres Ziel der Falldiskussion war es, eine lebensweltbezogene Gestaltung der Hilfe zu realisieren, sich an den Ressourcen des Klienten zu orientieren, ihn „dort abzuholen, wo er steht“, um Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

Die Vielfalt von Lebenswelten erforderte vom Helfer und auch vom Hilfesuchenden Beweglichkeit, Offenheit und eine kreative Anpassungsfähigkeit. Darüber hinaus vom Individuum ein hohes Maß an sozialer Kompetenz hinsichtlich der Entscheidungsfindung und Beziehungsgestaltung.

Für die Falldiskussion bedeutete das die Akzeptanz der Lebenswelt des Hilfesuchenden, das Verstehen seiner Lebenslage und seine Anerkennung als Subjekt. Nur auf der Grundlage dieser Basis waren Vorschläge zur Verbesserung der Lebenslage möglich und nur so konnte es zu einer Vielfalt von Hilfs- und Betreuungsformen kommen.

Dabei waren die im Team entwickelten Vorschläge zur Verbesserung der Lebenslage von Hilfesuchenden immer nur Handlungsaufforderungen, die auf eine eigenständige und kompetente Problembewältigung zielten.

Durch diese Vorgehens- und Arbeitsweise konnte die Möglichkeit des multiprofessionellen Teams, nämlich die unterschiedlichsten Erziehungshilfen für Familien, Kinder und Jugendliche „aus einer Hand“¹³ anbieten zu können, voll ausgeschöpft und positive Entwicklungschancen geschaffen werden.

Aus dem Team heraus wurde ebenfalls entwickelt, welche Mitarbeiterin oder welcher Mitarbeiter besonders für den vorgestellten Fall als HelferIn bzw. Helfer geeignet wäre oder ob es aus sozialpädagogischer Sicht sogar noch sinnvoller erschien, wenn zwei Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter in den unterschiedlichsten Konstellationen in einem Fall Fallarbeit leisten würden.

Neben der besonderen fachlichen Eignung eines Teammitglieds und mit zusätzlichem Blick auf seine individuellen Fähigkeiten für den gerade diskutierten Fall wurde dann aber, wenn auch zweitrangig, immer auf dessen Auslastung geachtet. War das Teammitglied ausgelastet, wurde ein anderes Setting erarbeitet. War das Teammitglied nicht ausgelastet, wurde ihm der Fall übertragen. Es lag in der Obhut des Koordinators, auf eine ausgeglichene Fallverteilung im Team zu achten und diese zu steuern, um somit eine Überauslastung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden.

Im Ergebnis dieser Team-Fallbesprechung standen immer klare Vorstellungen über Ziele, Angebote, Methoden und personelle Besetzung der erzieherischen Hilfe.

Im dann folgenden Fachteam, das durch das Jugendamt einberufen wurde, wurde gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jugendamtes und der

¹³ Klatetzki 1994, S. 7

Sozialarbeiterin bzw. dem Sozialarbeiter der Jugendhilfestation, das aus dem Team der Jugendhilfestation heraus entwickelte Hilfesetting fachlich diskutiert. Das Ergebnis des Fachteams wurde im Hilfeplan den Hilfesuchenden erläutert, mit ihnen besprochen, bei Bedarf ihren Vorstellungen angepasst und es erfolgte erst dann eine gemeinsame Zielfestschreibung.

In diesem Rahmen wurden den Inhalten und Zielen die entsprechenden Paragraphen des SGB VIII zugeordnet. Möglich und durchaus üblich war auch eine doppelte Zuordnung von Hilfen. So wurde zum Beispiel sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII verfügt und parallel dazu eine Erziehungsbeistandschaft nach § 30 SGB VIII für eines der Kinder dieser Familie. Bei einer Veränderung des Hilfebedarfs erfolgte immer eine neue Zielorientierung und gegebenenfalls auch eine Neuordnung der dann neu bewilligten Hilfeform entsprechend dem dazu in Frage kommenden Paragraphen des SGB VIII.

Bei Veränderung von Problemlagen der Hilfesuchenden und einem oftmals damit verbundenen Wechsel in eine andere Hilfeform, konnte die bereits bestehende Hilfe auf Grund des Organisationskonzeptes der Jugendhilfestation von der selben Sozialarbeiterin oder vom selben Sozialarbeiter auch in anderer Form weiter geleistet werden.

Mir ist bewusst, dass die vorangegangene Beschreibung der praktischen Handhabung des Organisationskonzeptes nur auszugsweise erklärt, wie das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen durch das Team der Jugendhilfestation Schwerin umgesetzt und gehandhabt wurde.

Eine Vertiefung dieser Handhabung würde eine detailliertere Beschreibung erfordern und eventuell an Fallbeispielen erläutert werden müssen. Ziel dieser, meiner Arbeit ist aber keine allumfassende Erläuterung der Handhabung des Organisationskonzeptes, sondern vielmehr die Erstellung von punktuell vergleichbaren Situationen dieser Handhabung.

Die Schaffung dieser Vergleichbarkeit ist nötig, weil ich damit die Unterschiede der zwei Finanzierungsmodelle, die als Rahmenbedingungen für die sozialpädagogische Arbeit in der Jugendhilfestation von großer Bedeutung sind, besonders in Bezug auf das Ersetzen der Fachleistungsstunde durch die Pauschalisierung, darstellen will.

Aus diesem Grund werde ich jetzt wie folgt mit der genaueren Erklärung des Finanzierungsmodells der Fachleistungsstunde, die als Steuerungsmodell der flexiblen Erziehungshilfen erdacht und angewendet wurde, fortfahren.

4 Die sozialpädagogische Fachleistungsstunde als finanzielles Steuerungsmodell

Professionelle soziale Arbeit ist eine Dienstleistung. Eine Dienstleistung muss vergütet werden.

Dabei richtet sich die finanzielle Förderung freier Träger nach § 74 SGB VIII. Eine dauerhafte Förderung setzt eine Anerkennung als freier Träger nach § 75 SGB VIII voraus. Näheres dazu ist in § 78a SGB VIII geregelt. Er besagt, dass zwischen öffentlichen und freien Trägern Leistungsverträge für einen bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden. Inhalt dieser Verträge sind in der Regel Leistungsentgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen.

Die Jugendhilfestation ist ein anerkannter freier Träger der Jugendhilfe und die Zusammenarbeit zwischen dem Jugendamt Schwerin und der Jugendhilfestation Schwerin war in der Vergangenheit bereits schon immer durch eine Leistungsvereinbarung geregelt und ist es gegenwärtig auch.

Diese Leistungsvereinbarungen bedeuteten und bedeuten für die Jugendhilfestation im wesentlichen ein Stück Planungssicherheit.

Mit der Umgestaltung und Neuordnung der erzieherischen Hilfen durch das KJHG und mit der Entwicklung des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen war auch eine Diskussion verbunden, die Fragen nach der Finanzierung dieser Umgestaltung aufwarf. Vor diesem Hintergrund entstand die Idee der *„Fachleistungsstunde als Steuerungsinstrument der Flexiblen Erziehungshilfen im Finanzierungssystem der Jugendhilfe“*.¹⁴

Im Rahmen des Modellprojektes vom Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis, in dessen Ergebnis ja u. a. die Gründung der Jugendhilfestation Schwerin stand, wurde diese Idee aus der praktischen Erfahrung heraus entwickelt und erprobt. Die guten Erfahrungen mit der Handhabung der Fachleistungsstunde als

¹⁴ Haferkamp 1994, S. 101

Finanzierungsform wurden im Anschluss daran von nahezu allen Trägern für die ambulanten und teilstationären Hilfen übernommen.¹⁵

Entwickelt wurde die Fachleistungsstunde von Rainer Haferkamp. Er ist Geschäftsführer und geschäftsführender Vorstand des VSP.

4.1 Inhaltliche Ausrichtung der Fachleistungsstunde

Die Fachleistungsstunde gewährleistete eine ausschließliche Orientierung am erzieherischen Bedarf des Einzelfalls und nicht an der Stellenausstattung einzelner Träger.

Da flexibel organisierte Erziehungshilfen nicht nach den unterschiedlichen Hilfearten des Katalogs der §§ 28 ff. KJHG unterschieden wurden und somit die Bewertung des sozialpädagogischen Angebots nicht nach Qualität, sondern nach Quantität erfolgte, wurden auch nicht für jede einzelne Hilfeart gesonderte Preise ermittelt, sondern mit Sicht auf deren Gleichrangigkeit durch die Fachleistungsstunde ein einheitlicher Preis für alle denk- und realisierbaren Hilfen zur Verfügung gestellt.

Damit wurde die Fachleistungsstunde zu einer auf kleinere, personenbezogene Zeiteinheiten ausgerichtete Abrechnungsmethode, die außerdem die Setzung weiterer und weitaus differenzierter Bedarfe ermöglichte.

Mit der begrifflichen Erweiterung der Fachleistungsstunde zur sozialpädagogischen Fachleistungsstunde erfolgte zudem eine zeitgemäße und präzisierende Kennzeichnung des professionellen Handelns. Zudem nahm sie damit Eigenschaften des Dienstleistungssektors auf. Allein durch die Zeiteinheit „Stunde“ wurde ein sehr spezifizierbarer Maßstab für personenbezogene Dienstleistungen benannt, der für Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen wie auch für Klientinnen und Klienten transparent vermittelt werden konnte und außerdem in jedem Fall neben sozialpädagogischer Bestimmtheit auch zu einer betriebswirtschaftlichen Berechenbarkeit führte.

Das bedeutete, dass sozialpädagogisches Handeln nach Tätigkeit und Intensität gemeinsam zwischen Leistungsempfänger, Leistungsgewährendem und Leistungsausführendem verhandelt werden konnte, wenn nötig bei entsprechendem Bedarf auch mehrmals.

¹⁵ vgl. Haferkamp 1997, S. 2

So entstand als Anreiz die Möglichkeit und das entsprach sozialpädagogischer Sinnhaftigkeit, Betreuungsintensität – nach oben wie nach unten – zu verändern. Bei anderen Finanzierungsformen, wie z. B. bei Pflege- und Kostensatz-Finanzierungen, war das völlig ausgeschlossen.

Im Zusammenwirken des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen und der Anwendung der sozialpädagogischen Fachleistungsstunde wurde es möglich, den individuellen Erfordernissen im Rahmen des Gesamtkonzeptes gerecht zu werden. Zusätzliche und auch reduzierte Betreuungsintensitäten konnten nun über kleinere Abrechnungseinheiten realisiert werden.¹⁶

Damit wurde die sozialpädagogische Fachleistungsstunde zum Leistungsentgelt in der Kostenberechnung von Hilfe zur Erziehung nach den §§ 27 ff. des KJHG.

Aus diesem Grund ist es unumgänglich, die Fachleistungsstunde in Bezug zu ihrem betriebswirtschaftlichen Aspekt darzustellen. Ich möchte das nicht aus der Professionalität eines Betriebswirts heraus demonstrieren, das kann ich ja auch nicht, weil ich kein Betriebswirt bin, und auch nicht mit Hilfe von einem Rechenbeispiel darstellen, sondern mich bei der Erläuterung auf relevante Komponenten beschränken, die bei der Ermittlung des Kostensatzes der Fachleistungsstunde für deren Preis bestimmend waren.

4.2 Komponenten der Fachleistungsstunde

Von zentraler Bedeutung für die Kostensatzkalkulation der Fachleistungsstunde waren drei Komponenten:

1. Personal- und Sachkosten
2. Unterauslastungszuschlag
3. Sozialpädagogisches Bewegungsgeld nach Stundensatz.

In der näheren Erläuterung erklären sich die wesentlichen Inhalte dieser drei Komponenten wie folgt:

¹⁶ vgl. Haferkamp 1994, S. 105 ff.

4.2.1 Komponente Personal- und Sachkosten

Personalkosten entstanden grundsätzlich für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Jugendhilfestation. Dazu gehörten auch die Personalkosten für die Koordination und für die Verwaltung. Nicht in jeder Jugendhilfestation wurde eine psychologische Beratung angeboten, sie wurde allerdings in der Personalkostenermittlung mit berücksichtigt. Die drei Letztgenannten waren im Verhältnis zu den Personalkosten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusätzliche Kosten und wurden kalkulatorisch nach ihren Planstellenanteilen den pädagogischen Fachkräften zugeordnet. Vorgesehen war für die Planstelle einer sozialpädagogischen Fachkraft 1/12 Planstelle Koordination. Gleiches galt für die Verwaltung bzw. für die psychologische Beratung. Das bedeutete, dass für 12 sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter je eine Planstelle Koordination, Verwaltung und psychologische Beratung geschaffen wurde. Dabei galt, dass eine Vergütung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Anlehnung an den Bundesangestelltentarif (BAT) zu Grunde gelegt wurde. Da es unterschiedliche Eingruppierungen unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und zwischen diesen und Leitung und Verwaltung gab, war es erforderlich, einen Durchschnittswert zu bilden, der sich auf die unterschiedliche Gesamtvergütung von 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bezog und dem die Kostenanteile für Koordination usw. rechnerisch zugeordnet wurden.¹⁷

Neben der Personalkostenermittlung war die Ermittlung von Sachkosten ebenfalls eine wichtige Größe zur Preisbestimmung der Fachleistungsstunde. Sachkosten gehören zu den laufenden betriebsnotwendigen Aufwendungen eines Trägers und sind neben den Personalkosten auch Kosten, die zur Sicherung der Leistungsfähigkeit der Einrichtung erforderlich sind.

Ermittelt wurden unter Voraussetzung der Beschäftigung von 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern folgende Sachkosten:

- Miete und Nebenkosten für Arbeitsräume
- Leasing für Dienstfahrzeuge, technische Anlagen usw.
- Abschreibungen für Gebäude, Inventar, Dienstfahrzeuge usw.
- Instandhaltung (Gebäude, Büro, Inventar)

¹⁷ vgl. Haferkamp 1997, S. 6 ff.

- Allgemeine Verwaltungskosten wie z. B. Öffentlichkeitsarbeit
- Kommunikation wie Telefon, Fax, Internet
- Mobilität wie Dienstfahrzeug, Reisekosten usw.
- Beiträge für Steuer- und Rechtsberatung
- Versicherungen
- Zinsen, Provisionen, Gebühren
- Im Rahmen der Personalentwicklung Kosten für beispielsweise Supervision und Fortbildung
- Außerordentliche Aufwendungen
- Zentralumlage für Personal- und Sachkosten.

Die Aufwendungen für Sachkosten wurden analog, wie bei den Personalkosten, anteilig jeweils der Planstelle einer sozialpädagogischen Fachkraft zugeordnet. Anhaltswert dafür war ebenfalls die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiteranzahl von 12 Fachkräften.¹⁸

Diese benannten Sachkosten entstanden regelmäßig, unabhängig davon, ob eine Einrichtung wie z. B. die Jugendhilfestation Schwerin ganzjährig ausgelastet war oder nicht. Aus der praktischen Erfahrung heraus zeigte sich, dass Jugendhilfeeinrichtungen selten eine Auslastung von 100% nachweisen konnten. Aus diesem Grund war es nötig, einen finanziellen Ausgleich für Unterauslastung und für die daraus resultierenden Mindereinnahmen zu schaffen.

Dieser kalkulatorische Ausgleich für Unterauslastung ist die zweite Komponente der Fachleistungsstunde.¹⁹

4.2.2 Komponente Unterauslastungszuschlag

Das Verhältnis zwischen geplanter Kapazität (beim Tages-Pflegekostensatz sind dies die möglichen Belegungstage, bei der Fachleistungsstunde die Anzahl der möglichen Jahresbetreuungsstunden) und tatsächlicher Auslastung (nachgefragte Leistungen) einer Jugendhilfeeinrichtung wird mit dem Begriff Auslastungsgrad umschrieben.²⁰

¹⁸ vgl. Haferkamp 1997, S. 10

¹⁹ vgl. Haferkamp 1997, S. 12

²⁰ Haferkamp 1997, S. 12

Festgestellt wurde bereits, dass praktische Erfahrungen gezeigt haben, dass selten eine Auslastung von 100% in einer Jugendhilfestation erreicht wurde. Die Gründe dafür waren unterschiedlich. Neben Zeiten der Nichtinanspruchnahme des Betreuungsangebotes durch den öffentlichen Träger war es auch möglich, dass der Kostenträger der Einrichtung Vorhaltezeiten für Beratungsaufgaben oder Diagnosephasen zugestand, die keinem unmittelbaren Einzelfall zugerechnet werden konnten. Möglich war aber auch, dass eine Fluktuation bei den Klientinnen und Klienten zu kostenrelevanten Unterbrechungen führte. Insgesamt bedeuten diese Faktoren für einen freien Träger für die Zeiten der Unterauslastungen unvermeidliche finanzielle Einnahmeverluste. Trotz dieser absehbaren Einnahmeverluste musste gleichzeitig der Träger aber weiterhin die laufenden Aufwendungen für seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und für die anfallenden Sachkosten tragen. Dem entgegen wirkte eine Vereinbarung zwischen der Einrichtung des freien Trägers und dem öffentlichen Kostenträger, in der der Umfang der voraussichtlichen Inanspruchnahme der Leistung des freien Trägers durch den öffentlichen fixiert wurde. Konkret bedeutet das: In dieser Vereinbarung wurde festgelegt, wie viele Fachleistungsstunden z. B. eine Jugendhilfestation im Rahmen ihrer Kapazität pro Jahr anbieten konnte und wie viele sie erfüllen musste (Auslastungsgrad), um kostendeckend arbeiten zu können. Aus dem vereinbarten Auslastungsgrad wurde dann kalkulatorisch ein Unterauslastungswert ermittelt (100% Auslastung geteilt durch Auslastungsgrad x%), der als Multiplikationsfaktor für den bis dahin errechneten Kostensatz einer Fachleistungsstunde diente.²¹

Die Einbeziehung des Unterauslastungszuschlages in die Kostensatzkalkulation der Fachleistungsstunde bedeutete für den freien Träger eine Planungssicherheit vor allem auf der Personalebene, aber auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine vorausschauende Absicherung ihrer Arbeitsplätze.

4.2.3 Komponente Sozialpädagogisches Bewegungsgeld

Das sozialpädagogische Bewegungsgeld war die dritte und letzte Komponente, die in der Kostensatzermittlung der Fachleistungsstunde Berücksichtigung fand. Es war eine Besonderheit.

²¹ vgl. Haferkamp 1997, S. 12

Ausgangspunkt ihrer Festschreibung war die Erfordernis, dass sozialpädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre alltagsnahe Betreuungsarbeit mit Familien, Kindern und Jugendlichen ein Handgeld (Betreuungsgeld) benötigten. Dieses sollte ihnen zur freien Disposition gestellt werden, unabhängig von Einzelmaßnahmen und mit einem geringen Verwaltungsaufwand verbunden sein. Umschrieben wurde es begrifflich als „Sozialpädagogisches Bewegungsgeld“. Genutzt werden sollte es zur methodischen Ausgestaltung der erzieherischen Hilfen, aber auch um kleine Geschenke für die Betreuten (z. B. Geburtstag) finanzieren zu können, um Fahrtkosten für gemeinsame Unternehmungen zu bestreiten usw.

Die Höhe des sozialpädagogischen Bewegungsgeldes wurde pro Stunde ausgewiesen und auf den Kostensatz der Fachleistungsstunde aufgeschlagen.²²

Als Randbemerkung möchte ich anfügen, dass das Bewegungsgeld bereits vor Einführung der Pauschalisierung durch den öffentlichen Träger schrittweise gekürzt und dann ersatzlos gestrichen wurde.

Bei der Erläuterung dieser drei Komponenten, die ausschlaggebend bei der Kostenermittlung der Fachleistungsstunde waren, möchte ich es gerne belassen. Im Ergebnis aller Berechnungen stand, dass sich die Fachleistungsstunde als Finanzierungsmodell für erzieherische Hilfen durchgesetzt und als ein absolut sinnvolles finanzielles Steuerungsmodell für die Umsetzung flexibler Erziehungshilfen erwiesen hat. Sie stand für Transparenz und Flexibilität der erzieherischen Hilfen, sie sicherte die Orientierung einer Hilfe am Einzelfall, deren Art und Umfang, sie deckte die Selbstkosten eines Trägers, der in diesem Bereich tätig war und somit auch die Kosten der Jugendhilfestation.

Trotz all ihrer ersichtlichen Vorzüge, die sich nach ihrer praktischen Erprobung verfestigten, wurde die Fachleistungsstunde als finanzielles Steuerungsmodell vom öffentlichen Träger der Jugendhilfe, der Stadt Schwerin, durch ein neues Finanzierungsmodell mit Namen „Pauschalisierung“ ersetzt.

²² vgl. Haferkamp 1997, S. 13 ff.

5 Pauschalisierung als neues Finanzierungsmodell

Als ich für diese Arbeit recherchiert habe, konnte ich keine aussagekräftigen Materialien zur Pauschalisierung, die in irgendeiner Form veröffentlicht wurden und die ich dann als Quelle hätte deklarieren können, auffinden. Aus diesem Grund musste ich mich bei der inhaltlichen Erläuterung der Pauschalisierung auf interne Unterlagen der Jugendhilfestation stützen.

Das hat mich in zweifacher Weise verunsichert. Zum ersten fehlte mir auf Grund dieser Tatsache die Möglichkeit zu einer exakten Quellenangabe und zweitens, da war meine Verunsicherung auch etwas mit Angst besetzt, in welchem Rahmen durfte ich die von mir gesichteten Unterlagen überhaupt für den Zweck einer Diplomarbeit nutzen, die spätestens nach Abgabe für jedermann, der Interesse an der Thematik hat, öffentlich einsehbar ist.

Meine Quellen sind Sitzungsprotokolle, interner Schriftverkehr, der Rahmenvertrag der Jugendhilfestation und persönliche Mitschriften der damaligen Koordination von Sitzungen und Veranstaltungen und teilweise Aktennotizen die belegen, in welcher kontroversen Form über die Pauschalisierung im Vorfeld ihrer Einführung diskutiert wurde.

Auf Grund dieser Tatsache bitte ich um Verständnis, dass ich genannte Unterlagen im Interesse meines Trägers und in meinem eigenen in der Anlage dieser Arbeit nicht dargestellt habe. Sie existieren in internen Betriebsunterlagen und sind dort bei Bedarf einsehbar.

Mir ermöglichten sie aber trotzdem eine nachvollziehbare Erläuterung der Einführung des neuen Finanzierungsmodells und seine inhaltliche Beschreibung.

5.1 Verlauf und Hintergrund der Einführung der Pauschalisierung

Im Februar 2005 wurden alle freien Träger der Stadt Schwerin, die im Bereich der Jugendhilfe tätig waren, deren sozialpädagogische Fachkräfte und deren Verwaltungsangestellte durch den öffentlichen Träger der Stadt zu einem Fachtag eingeladen. Im Rahmen dieser Veranstaltung wurde durch den öffentlichen Träger das Finanzierungsmodell „Pauschalisierung“ vorgestellt und diskutiert.

Der öffentliche Träger sah im Rahmen eines Haushaltskonsolidierungsvorhabens seinen Auftrag darin, bei der Sicherung der Aufgabenerfüllung nach SGB VIII auch

für die Jugendhilfe nach Optimierungsmöglichkeiten zu suchen. Dabei wurde in der bis dahin geltenden Regelung zur Finanzierung von ambulanten Hilfen zur Erziehung eine solche Möglichkeit gesehen, indem differenzierte Leistungsentgelte ausgehandelt werden sollten.

In Folge wurden alle bis dahin gültigen und geltenden Rahmenverträge zwischen dem Amt und den freien Trägern der Stadt Schwerin gekündigt. Dabei erfolgte noch bis 31. Mai 2005 für alle von den Schweriner Jugendhilfeträgern erbrachten Leistungen der ambulanten Hilfen zur Erziehung die Vergütung mit der einheitlichen Fachleistungsstunde. Ab 1. Juni 2005 setzte an Stelle der Fachleistungsstunde die Finanzierung durch die Pauschalisierung ein.

Mit der Kündigung der geltenden Rahmenverträge trat der örtliche Träger der Jugendhilfe mit sieben freien Trägern der Stadt Schwerin, die unmittelbar davon betroffen waren, in einen Aushandlungsprozess. Gegenstand dieser Aushandlung war nicht der Erhalt der Fachleistungsstunde, sondern die Ausgestaltung der Pauschalisierung als neues Finanzierungsmodell. Das Ergebnis dieses Prozesses wurde durch den örtlichen Träger als einvernehmlich bezeichnet und beinhaltete, dass die freien Träger wieder eine Rahmenvereinbarung, aber und das war die Neuerung, mit differenzierten Entgelten anstrebten.

Es entstanden Arbeitsgruppen, die sich in einem partnerschaftlichen, transparenten Prozess an der Erarbeitung des Modells beteiligten und es folgte der Beschluss im Jugendhilfeausschuss, einen Rahmenvertrag zur Erprobung des neuen Finanzierungsmodells der Pauschalisierung für die ambulanten Hilfen abzuschließen.

Vereinbart wurde zwischen allen Beteiligten, dass im ersten Quartal 2006 ein Bericht zur Evaluation des neuen Finanzierungsmodells erstellt werden sollte, mit dem Ziel zu sichern, dass bei einem Scheitern des Modells, Maßnahmen der Gegensteuerung ergriffen werden können.

Dieser Bericht wurde erstellt und liegt mir vor. Er beschreibt detailliert das Finanzierungsmodell der Pauschalisierung, Ziele des Modells, die Erprobung und damit verbunden erste Evaluationsergebnisse. Im Fazit dieses Berichtes gibt es keinen wesentlichen Anlass zu einer Gegensteuerung.

Bis heute, also bis Juni 2009, blieb das Finanzierungsmodell der Pauschalisierung, das seit dem 1. Juni 2005 praktiziert wird, zumindest aus Sicht eines freien Trägers, wie es die Jugendhilfestation ist, unverändert.

5.2 Inhaltliche Darstellung der Pauschalisierung

Die Fallpauschale ist ein Geldbetrag, mit dem innerhalb eines festgesetzten Zeitraums alle Leistungen im Sinne von HzE vergütet werden, die im Hilfeplan vereinbart wurden.

Vergütungszeitraum für das Entgelt einer Pauschale sind sechs Monate. Endet eine verfügte Hilfe vor Ablauf von drei Monaten, z. B. durch deren Abbruch, durch Wohnortwechsel der Klientel usw., ist der freie Träger zur anteiligen Rückerstattung des Entgelts verpflichtet, welche dann in Folge auch vom öffentlichen Träger eingefordert wird.

Die Fallpauschalen unterscheiden sich durch eine unterschiedliche Höhe der Beträge der Vergütung, die durch den öffentlichen Träger festgesetzt wurden. Parallel dazu wurde den Hilfen nach § 30 SGB VIII, nach § 31 SGB VIII und den Hilfen nach § 37 Abs. 1 und 2 SGB VIII (wird nicht durch die Jugendhilfestation des VSP geleistet) Fallpauschalen zugeordnet. Das bedeutet konkret:

Für Erziehungsbeistand nach § 30 SGB VIII wurden zwei Pauschalen festgelegt. Eine kleine Pauschale und eine große Pauschale. Dabei wurden die Erziehungsbeistandschaften in zwei Gruppen geteilt. Eine Gruppe mit geringem Fachleistungstundenaufwand, die andere Gruppe mit einem höheren Fachleistungstundenaufwand. Das Entgelt der kleinen Pauschale ist geringer als das der großen Pauschale.

Für sozialpädagogische Familienhilfe nach § 31 SGB VIII wurden vier Pauschalen, die Pauschalen A – D, ebenfalls mit einem unterschiedlichen Entgelt festgelegt. Ausschlaggebend für diese unterschiedliche Finanzierung war, dass innerhalb der vier Pauschalen für die Familienhilfe eine konkrete Zielfestschreibung erfolgte und an Hand dieser Zielfestschreibung die Zuordnung der Fälle und die Höhe der Finanzierung festgelegt wurde.

Zum besseren Verständnis:

Pauschale A ist die Pauschale für rein sozialpädagogische Familien unterstützende Hilfe.

Pauschale B steht für Familien unterstützende sozialpädagogische Hilfen in Verbindung mit sozialen Hilfestellungen zur Gewährleistung des familiären Lebensalltags (Wohnung, Ernährung, Gesundheit, Finanzen) auch unter Hinzuziehung weiterer Helfer.

Pauschale C ist für unterstützende Maßnahmen (auch Kontrolle) in Krisen und für die Gewährleistung des Kindeswohls, insbesondere bei Familien mit Kleinkindern, sowohl nach BGB als auch nach dem SGB VIII angedacht.

Pauschale D wird als Budget für die Einhaltung und Stärkung von vorhandenen Familiensystemen und -strukturen (Förderung einzelner Familienmitglieder, Verabschiedung aus der Familie) bezeichnet.

Im Rückschluss aus den in 2004 aufgetretenen Fällen im Jugendamt Schwerin und hinsichtlich des durch das Jugendamt vermuteten Arbeitsaufwands innerhalb der Pauschalen erfolgte die Festlegung, dass Pauschale B nach einem geringeren Arbeitsaufwand, Pauschale C mit einem mittleren Aufwand und mit einem zweimal höheren Aufwand die Pauschalen A und D einzuordnen waren und entsprechend dieser Einordnung die Entgelte für die Pauschalen unterschiedlich festgeschrieben wurden.

Außerhalb der Pauschalisierung besteht die Möglichkeit, Einzelvereinbarungen zwischen Jugendamt und freiem Träger abzuschließen. In so einer Einzelvereinbarung werden Rahmenbedingungen, Leistungen und Entgelte verhandelt, die durch die Pauschalisierung nicht erfasst wurden. Hier erfolgt die Vergütung noch immer nach dem errechneten Preis der Fachleistungsstunde.

Die Jugendhilfestation leistet auf Grund solcher Einzelvereinbarungen Hilfe nach § 41 SGB VIII (Hilfe für junge Volljährige, Nachbetreuung) und nach § 34 SGB VIII (Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform).

Nach zuletzt genanntem Paragraphen des SGB VIII betreibt die Jugendhilfestation eine Wohngemeinschaft (WG). Im Vergleich mit den WGs anderer Schweriner Träger unterscheidet sich die WG der Jugendhilfestation des VSP grundsätzlich durch ihre konzeptionelle und praktische Ausrichtung. Jeder WG-Bewohner wird neben der Betreuung innerhalb der WG auch zusätzlich durch eine weitere Sozialarbeiterin oder einen weiteren Sozialarbeiter der Jugendhilfestation

außerhalb der WG begleitet. Sowohl diese Einzelbegleitung wie auch die WG-Betreuung werden im Rahmen von Fachleistungsstunden finanziert.

Von der Pauschalisierung unberührt blieb ebenfalls die Hilfe nach § 10 JGG. Die richterlichen Betreuungsweisungen werden auch weiterhin mit Fachleistungsstunden verfügt und vergütet.

Nachdem allen freien Trägern in Schwerin die Rahmenbedingungen der Pauschalisierung bekannt und in den Leistungsvereinbarungen festgeschrieben waren, begann die jeweils interne Umsetzung des neuen Finanzierungsmodells innerhalb der einzelnen Träger.

Die Ausgestaltung dieser Umsetzung war in unserer Jugendhilfestation vorrangig Aufgabe der Verwaltung.

5.3 Umsetzung der Pauschalisierung in der Jugendhilfestation

Vor dem Hintergrund, dass die Einnahmen und Ausgaben der Jugendhilfestation planbar blieben und die Einnahmen auch weiterhin die laufenden Kosten decken sollten, das Haushaltsrisiko dabei so gering wie möglich gehalten werden musste und dass die finanziellen Folgen des Wechsels von dem alten in ein neues Finanzierungsmodell überhaupt nicht abschätzbar waren, erfolgte die verwaltungstechnische Umsetzung des neuen Finanzierungsmodells der Pauschalisierung.

Für diese Umsetzung standen der Verwaltung zwei sehr unterschiedliche Rechengrößen zur Verfügung. Das war zum einen die sozialpädagogische Fachleistungsstunde mit einem festgeschriebenen Preis pro Stunde und zum anderen das Entgelt einer Pauschale für ein halbes Jahr.

Ich bin nicht befugt, im Rahmen dieser Arbeit mit konkreten Preissummen zu argumentieren. Ich würde damit die gesamte Haushaltssituation meines Trägers offen legen, die nicht zur Disposition steht.

Aus diesem Grund beziehe ich mich ausschließlich auf die Anzahl der nach der Pauschalisierung zu leistenden wöchentlichen Fachleistungsstunden pro Fall und hoffe, dass auch auf diese Art und Weise die zwei unterschiedlichen Finanzierungsmodelle - Fachleistungsstunde und Pauschalisierung - vergleichbar werden.

Wie ich bereits unter Punkt 4.2 beschrieben habe, deckte der Preis der Fachleistungsstunde jährlich konkret die Höhe der Personalkosten und Sachkosten und darüber hinaus eine eventuelle Unterauslastung ab.

Fiktiv erschien dagegen das festgelegte Entgelt für eine Pauschale. Da war eine Summe, die als solche nicht transparent war, weil sie keinen Stundenpreis auswies. Ein Preis pro Stunde war aber nötig, um die Kapazität bzw. die Auslastung jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters im Kontext zu seiner wöchentlichen Arbeitszeit zu ermitteln und festzulegen.

Mit der Fachleistungsstunde waren bis dahin klare Vorgaben möglich, die eine beständige Feststellung des Auslastungsgrads der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters und damit des gesamten Teams nach Stunden pro Woche zuließen.

Praktisch sah das wie folgt aus:

Eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter mit einer Wochenarbeitszeit von 40 Stunden musste 75%, also 30 Fachleistungsstunden erbringen, um die Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfestation zu sichern. Neben den 30 Stunden Fallarbeit waren die verbleibenden 10 Wochenarbeitsstunden für Dienstberatungen, Supervisionen usw. vorgesehen. Das änderte sich natürlich prozentual bei einer geringeren wöchentlichen Arbeitszeit.

Erbracht werden mussten mit Blick auf die in der Jugendhilfestation tatsächlich vorhandenen unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten der Fachkräfte bei:

- | | |
|--|-----------------------------|
| - 36 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit | 27,00 Fachleistungsstunden |
| - 32 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit | 24,00 Fachleistungsstunden |
| - 30 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit | 22,50 Fachleistungsstunden |
| - 27 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit | 20,25 Fachleistungsstunden |
| - 20 Stunden wöchentlicher Arbeitszeit | 15,00 Fachleistungsstunden. |

Auf Grund dessen wurde nun auch das halbjährliche Entgelt der Pauschalisierung in einen Stundenpreis umgerechnet, der sich natürlich am Preis der bisherigen Fachleistungsstunde orientierte. Das wiederum bedeutete bei Verfügung einer bestimmten Pauschale durch das Jugendamt folgende Stundenzuordnung für die einzelne Mitarbeiterin bzw. für den Mitarbeiter der Jugendhilfestation durch die Verwaltung der Jugendhilfestation. So in Relation gesetzt, Fachleistungsstunde zum Entgelt der Pauschalisierung, ergab sich folgendes Bild:

Für einen Erziehungsbeistand nach § 30 SGB VII

Kleine Pauschale entspricht 1,3 Fachleistungsstunden / Woche

Große Pauschale entspricht 2,4 Fachleistungsstunden / Woche

Für Familienhilfe nach § 31 SGB VIII

Pauschale A entspricht 3,2 Fachleistungsstunden / Woche

Pauschale B entspricht 2,0 Fachleistungsstunden / Woche

Pauschale C entspricht 2,7 Fachleistungsstunden / Woche

Pauschale D entspricht 3,3 Fachleistungsstunden / Woche

Das Rechenergebnis der Verwaltung wirkte auf alle Fachkräfte der Jugendhilfestation wie ein Schock. Unvorstellbar war die Tatsache, dass Familienhilfe zukünftig in einem minimalen Wochenumfang von z. B. 3,2 Fachleistungsstunden, so schrieb es die Pauschale A vor, geleistet werden sollte. Trotz anfänglicher Zweifel, was das konkrete Rechenergebnis der Verwaltung betraf, zeigte sich nach dessen mehrfacher Überprüfung sehr schnell die damit verbundene Realität im Alltagsgeschäft der Jugendhilfestation.

Momentan werde ich o. g. Zahlen unkommentiert lassen, sie einfach nur zur Kenntnis geben und im späteren Teil meiner Arbeit, der sich mit den Folgen der Pauschalisierung beschäftigen wird, interpretieren.

Davor und im nun folgenden Teil dieser Arbeit beschreibe, vergleiche und analysiere ich zuerst einmal die allgemein wahrgenommene Situation nach der Pauschalisierung, ergo praktisch die in der Jugendhilfe angekommene Realität und die dazu in Bezug stehende Arbeitsweise der Jugendhilfestation nach dem Konzept flexibler Erziehungshilfen vor und nach der Pauschalisierung.

6 Die Jugendhilfestation vor und nach der Pauschalisierung

Ich habe lange überlegt, welche Vergleichsmöglichkeiten ich überhaupt habe, um zu verdeutlichen, wie vor der Pauschalisierung in der Jugendhilfestation gearbeitet wurde und welche Veränderungen sich in Folge der Pauschalisierung in der Arbeitsweise der Jugendhilfestation zeigten.

Soziale Arbeit ist schlecht messbar nach Quantität und Qualität. Die erreichten Ziele einer Hilfe sind nicht vergleichbar mit den Ergebnissen einer anderen Hilfe, da jeder einzelne Fall individuell geprägt ist.

Ich konnte mir allerdings vorstellen und war mir sicher, dass ich mit Hilfe von statistischen Erhebungen, deren Ergebnisse immer in Zahlen ablesbar sind, Vergleichswerte finden werde, die die Situation der Jugendhilfestation vor und nach der Einführung der Pauschalisierung belegen würden. Für diese Herangehensweise entschied ich mich dann auch.

6.1 Statistische Erhebung

Ich habe für diese Arbeit alle HzE-Fälle die der Jugendhilfestation mit Bewilligungsbescheid des Jugendamtes zugewiesen wurden, für den Zeitraum von 1994 bis 2008 statistisch erfasst. Feststellen konnte ich auf diese Art das Fallaufkommen der Jugendhilfestation pro Jahr, vor und nach der Pauschalisierung.

Für den selben Zeitraum habe ich ebenfalls alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfasst, die jemals in der Jugendhilfestation tätig waren, nach Anteilen ihrer Betriebszugehörigkeit und ihren Stellenanteilen auf Grund ihrer Arbeitszeit, um die jährlichen Vollzeitstellen der Jugendhilfestation zu ermitteln.

Ich habe weiterhin die Auslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auch die Teamauslastung der letzten sieben Jahre zusammengefasst, um festzustellen, ob und welche Veränderungen sich nach der Pauschalisierung zeigten und in diesem Kontext den Krankenstand der Jugendhilfestation ermittelt.

Meine Herangehensweise bei diesen Erhebungen und die Ergebnisse, zu denen ich gelangt bin, werde ich nun punktuell getrennt darstellen.

6.1.1 Fallaufkommen

Insgesamt umfasst meine statistische Fallerhebung 370 Einzelfälle des Bereiches Hilfe zur Erziehung.

Von diesen erfassten 370 HzE-Fällen wurden 325 Fälle bereits vor oder im Jahr 2008 beendet.

Nur ein Fall, der Fall H0 (dokumentiert in den Anlagen, Übersicht 3, Seite 5) wurde vor 1994 verfügt und bereits am 28.02.1993 beendet. Ich habe diesen Fall als Fall mitgezählt, aber seine Fallanteile in der Erhebung nicht mit eingerechnet.

Die Zuweisung der bereits beendeten 325 HzE-Fälle erfolgte nach

- § 10 JGG 33 Fälle
- §§ 30 und 41 SGB VIII 173 Fälle
- § 31 SGB VIII 119 Fälle
- Gesamt 325 Fälle

Als noch laufende HzE-Fälle habe ich 45 Fälle gezählt. Sie wurden vor oder im Jahr 2008 verfügt. In ihnen wurde bzw. wird noch über das Jahr 2008 hinaus Hilfe geleistet.

Die Zuweisung der noch laufenden 45 HzE-Fälle erfolgte nach

- §§ 30 und 41 SGB VIII 21 Fälle
- § 31 SGB VIII 24 Fälle
- Gesamt 45 Fälle

Bei der Erhebung der Fälle habe ich die Klienten, denen Hilfe gewährt wurde, anonymisiert (Anlagen, Übersichten 2 – 5, Seiten 3 – 15).

Für ihren Familiennamen steht der Anfangsbuchstabe ihres Namens, daneben eine numerische Zuordnung nach alphabetischer Reihenfolge des Namens. Weiterhin habe ich jedem Fall den Bewilligungszeitraum der Hilfe, die Dauer der Betreuungszeit in Monaten und die verfügte Anzahl von Fachleistungsstunden zugeordnet.

Für bemerkenswert halte ich die Feststellung, dass vor der Pauschalisierung in einzelnen Hilfen eine sehr hohe Anzahl von Fachleistungsstunden verfügt wurde.

Zum Beispiel für:

- Klient B9: 11 Fachleistungsstunden pro Woche
- Klient D5: 18 Fachleistungsstunden pro Woche
- Klient F1: 10 Fachleistungsstunden pro Woche oder sogar für
- Klient S7: 30 Fachleistungsstunden pro Woche.

Auch die Dauer der bereits beendeten Hilfen vor der Pauschalisierung umfasste teilweise sehr lange Betreuungszeiträume. Für

- Klient D3: 50 Monate
- Klient D6: 59 Monate
- Klient T4: 68 Monate
- Klient W6: 72 Monate bei Hilfen nach § 30 und § 41 SGB VIII und bei
- Klient B7: 122 Monate im Rahmen von Familienhilfe nach § 31 SGB VIII.

Sicher eine Ausnahme, denn 122 Monate sind mehr als 10 Jahre Betreuungszeit. Die soeben genannten Beispiele für lange Betreuungszeiten sind momentan nicht vergleichbar mit den Betreuungszeiten nach der Pauschalisierung, weil diese nur für einen Zeitraum von 3,5 Jahre erfassbar sind.

Im Anschluss an vorangegangene Fallerhebung habe ich für jeden Einzelfall seinen Fallanteil pro Jahr errechnet.

Das bedeutet, dass, wenn ein Fall im Dezember eines Jahres verfügt wurde, habe ich speziell diesen Fall nicht als Fall für das gesamte Jahr gerechnet, sondern nur als Fall mit einem Fallanteil (hier ein Monat) von 0,08 pro Jahr. Je höher sich die monatliche Betreuungszeit in einem Jahr zeigte, umso höher errechnete sich auch der Fallanteil des Falls für das Jahr der Betreuung.

Laufzeiten der HzE-Fälle	Fallanteile der HzE-Fälle pro Jahr
1 Monat	0,08
2 Monate	0,17
3 Monate	0,25
4 Monate	0,33
5 Monate	0,42
6 Monate	0,50
7 Monate	0,58
8 Monate	0,66
9 Monate	0,75
10 Monate	0,83
11 Monate	0,92
12 Monate	1,00

(Anlagen, Übersicht 6, Seite 16)

Grundlage meiner Berechnungen war die Formel:

$$\text{X Fallanteil} = \frac{1,0 \text{ Fallanteil} \times \text{Laufzeit nach Monaten}}{12 \text{ Monate}}$$

Nach der Ermittlung der Fallanteile pro Jahr von 370 Fällen und deren nachvollziehbarer tabellarische Erfassung wie in der Anlage, Übersicht 7 – 10, Seiten 17 - 24 ersichtlich, habe ich die sich ergebenden Fallanteile aller Fälle, pro Jahr addiert. Auf diese Weise errechnete ich im Ergebnis das reale Fallaufkommen der Jugendhilfestation für jedes einzelne Jahr, für die Jahre 1994 bis 2008. Das heißt, wenn fiktiv im Jahre 1994 z. B. 30 Fälle verfügt wurden, so wurden diese ja in unterschiedlichen Monaten des Jahres verfügt.

Auf Grund der errechneten Jahresfallanteile dieser Fälle ergibt sich aber ein Realwert von 18,20 Fällen für das Jahr 1994.

Wie in der Anlage, Übersicht 11, Seite 25 noch detaillierter erfasst, konnte ich aber unabhängig vom Detail als Kernaussage zusammenfassend feststellen, in welchem Jahr, in wie vielen Fällen, mit einer Laufzeit vom 1. Januar bis 31. Dezember Hilfe zur Erziehung geleistet wurde.

Jahr	Fallaufkommen pro Jahr
1994	18,20 Fälle
1995	35,31 Fälle
1996	32,80 Fälle
1997	36,24 Fälle
1998	42,86 Fälle
1999	37,31 Fälle
2000	35,71 Fälle
2001	33,40 Fälle
2002	34,05 Fälle
2003	24,04 Fälle
2004	25,72 Fälle
2005	25,48 Fälle
2006	31,32 Fälle
2007	34,70 Fälle
2008	43,47 Fälle

Mit Blick auf o. g. Feststellung des Fallaufkommens in der Jugendhilfestation pro Jahr ist auf den ersten Blick sofort ersichtlich, dass das Fallaufkommen nach der Pauschalisierung kontinuierlich gestiegen ist und im Jahr 2008 einen Höchstwert von 43,47 Fällen pro Jahr erreichte.

Das so nachgewiesene Jahresfallaufkommen der Jugendhilfestation ist in erster Linie zuerst einmal ein Fakt, der nicht mehr und nicht weniger aussagt, als in wie vielen Fällen im entsprechenden Jahr, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation Hilfe zur Erziehung geleistet haben.

Im zweiten Schritt meiner Erhebung wurde für mich der Nachweis relevant, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Fällen überhaupt tätig waren und in wie vielen Fällen eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter im Jahr tätig werden musste, um die Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfestation zu sichern. Deshalb habe ich genau diesen Sachverhalt statistisch erhoben und ermittelt.

6.1.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die nun folgende Erhebung erfolgte in drei Schritten. Sie betraf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Zeitraum von 1994 bis 2008 im HzE-Bereich tätig waren. Ausgeschlossen habe ich von dieser Erhebung, weil keine direkte Fallarbeit geleistet wurde, den Mitarbeiter für Koordination, die Mitarbeiterin für Verwaltung und die Psychologin. Wenn also auch seit Bestehen der Jugendhilfestation dort insgesamt 22 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt wurden, habe ich also für meine Erhebung nur 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt.

Im ersten Schritt habe ich diese 19 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrer Betriebszugehörigkeit erhoben.

Im zweiten Schritt erfolgte die Erhebung nach ihrer Wochenarbeitszeit und ihren daraus resultierenden Stellenanteilen.

Drittens war es dann möglich, auf Grund dieser zwei ermittelten Größen, die Vollzeitstellen, die jährlich in der Jugendhilfestation für den HzE-Bereich besetzt und tätig waren, festzustellen.

6.1.2.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Betriebszugehörigkeit

Bei der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitererhebung nach Betriebszugehörigkeit wie in der Anlage, Übersicht 12, Seite 26 ersichtlich, bin ich ähnlich vorgegangen wie bei der Ermittlung des Jahresfallaufkommens. Die Anonymisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgte durch die Kennzeichnung als MA und numerisch zugeordnet habe ich die zeitliche Reihenfolge ihrer Einstellung in der Jugendhilfestation des VSP. MA 1 ist somit die erste Mitarbeiterin bzw. der erste Mitarbeiter, die bzw. der für die Jugendhilfestation mit Arbeitsvertrag eingestellt wurde.

Die Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter habe ich nach Monaten anteilig aufgeschlüsselt. Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter, wo z. B. im September per Arbeitsvertrag die Arbeit in der Jugendhilfestation aufgenommen wurde, habe ich für das Jahr der Einstellung eine Betriebszugehörigkeit von 4 Monaten zugeordnet. So war es mir möglich, insgesamt eine Jahresmitarbeiteranzahl zu ermitteln, die nach Stellenanteilen gerechnet, durchgängig von Januar bis Dezember eines Jahres der Jugendhilfestation als Arbeitskraft zur Verfügung stand, obwohl in Person über das Jahr verteilt mehr Fachkräfte anwesend waren.

Dabei bin ich zu folgendem Ergebnis gekommen:

Jahr	MitarbeiterIn (MA) nach Stellenanteil Betriebszugehörigkeit pro Jahr	MitarbeiterIn (MA) in Person
1994	4,4	7
1995	8,8	10
1996	9,3	10
1997	9,3	11
1998	9,0	9
1999	8,3	9
2000	6,6	8
2001	7,4	9
2002	8,5	9
2003	6,6	8
2004	6,8	7

2005	6,6	7
2006	5,5	6
2007	5,0	5
2008	4,9	6

(Anlagen, Übersicht 15, Seiten 29 – 30)

Ebenfalls wieder sofort ersichtlich ist die Tatsache, dass sich die kontinuierlichste Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzahl, erhoben nach den Stellenanteilen der Betriebszugehörigkeit pro Jahr von durchschnittlich 9 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in den Jahren 1995 – 1999 zeigte.

Ebenfalls aus der Tabelle sofort ablesbar ist, dass nach der Pauschalisierung im Jahr 2005 die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erhoben nach Stellenanteil der Betriebszugehörigkeit, die in der Jugendhilfestation tätig waren, gesunken ist und dass der Wert von 4,9 MA nach Stellenanteil im Jahr 2008 seinen niedrigsten Stand erreichte.

Die längste Betriebszugehörigkeit weisen MA 10 mit 165 Monaten, gefolgt von MA 13 mit 164 Monaten Betriebszugehörigkeit auf (Anlagen, Übersicht 13, Seite 27).

6.1.2.2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Stellenanteil

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation hatten unterschiedliche Wochenarbeitszeiten. Nachvollziehbar in der Anlage, Übersicht 14, Seite 28.

Bis zum Jahr 2000 waren das in der Regel 40 Stunden pro Woche. Ausnahme ist MA 13 mit 20 Stunden pro Woche. Die verbleibenden 20 Wochenstunden in Bezug zur Vollzeitstelle, wurden in einem anderen Projekt der Jugendhilfestation geleistet.

Ab dem Jahr 2002 variierten die Wochenarbeitszeiten vermehrt. Nach der Pauschalisierung, ab 2005, arbeitet nur noch ein Mitarbeiter (MA 21) mit 40 Stunden die Woche in Vollzeit im Bereich Hilfe zur Erziehung.

Aus diesen unterschiedlichen Wochenarbeitszeiten errechneten sich folgende Stellenanteile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation pro Woche.

Arbeitszeit	Stellenanteil
40 Stunden / Woche	1,00 Stelle
36 Stunden / Woche	0,90 Stelle
32 Stunden / Woche	0,80 Stelle
30 Stunden / Woche	0,75 Stelle
27 Stunden / Woche	0,68 Stelle
20 Stunden / Woche	0,50 Stelle

Mit dem feststehenden Ergebnis der einzelnen Stellenanteile in Bezug zur Wochenarbeitszeit jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters konnte ich den sich daraus ergebenden Jahresstellenanteil aller Fachkräfte nach Vollzeitstellen pro Jahr, aber auch den durchschnittlichen Vollzeitstellenanteil der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation pro Jahr errechnen (Anlagen, Übersicht 14, Seite 28).

Jahr	Vollzeitstellenanteil	Durchschnittlicher Vollzeitstellenanteil
	aller MA nach Wochenarbeitszeit	pro MA nach Wochenarbeitszeit
1994	6,80	0,97 bei 7 MA
1995	9,80	0,98 bei 10 MA
1996	9,80	0,98 bei 10 MA
1997	1,00	1,00 bei 11 MA
1998	8,50	0,94 bei 9 MA
1999	7,50	0,94 bei 9 MA
2000	7,50	0,94 bei 8 MA
2001	8,20	0,91 bei 9 MA
2002	7,90	0,87 bei 9 MA
2003	6,60	0,83 bei 8 MA
2004	5,80	0,83 bei 7 MA
2005	5,80	0,83 bei 7 MA
2006	4,60	0,76 bei 6 MA
2007	3,90	0,78 bei 5 MA
2008	4,40	0,73 bei 6 MA

Während im Jahre 1997 der durchschnittliche Stellenanteil einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters nach seiner Wochenarbeitszeit und in Bezug zu einer Vollzeitstelle 1,00 betrug, das war eine Vollzeitstelle, verringerte er sich in den Folgejahren beständig. Seinen tiefsten Stand erreichte er im Jahre 2008 mit einem durchschnittlichen Vollzeitstellenanteil pro Mitarbeiterin / Mitarbeiter nach Wochenarbeitszeit von 0,73 pro Jahr.

Nachvollziehbar gestaltet sich nach dieser Erhebung auch der Trend der Minimierung der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Waren es in den Jahren 1995 und 1996 noch 10 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Person, im Jahre 1997 sogar 11 Fachkräfte, verringerte sich die Anzahl dieser mit Sicht auf das Jahr 2008 fast um die Hälfte.

6.1.2.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach Vollzeitstellen

Mir standen auf Grund der vorangegangenen Erhebungen zur Ermittlung eines realen Wertes der Vollzeitstellen in der Jugendhilfestation nun zwei Rechengrößen zur Verfügung.

Das waren der ermittelte Jahresdurchschnitt betreffs der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Jugendhilfestation nach Betriebszugehörigkeit und der Jahresstellenanteil der sich aus den Stellenanteilen der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Bezug zu ihrer realen Wochenarbeitszeit errechnet hatte.

Zur Berechnung der tatsächlich besetzten Vollzeitstellen in der Jugendhilfestation entwickelte ich für mich aus diesen zwei Rechengrößen folgende Formel:

$$\text{Vollzeitstellen / Jahr} = \frac{\text{Durchschnitt MA / Jahr nach Betriebszugehörigkeit}}{\text{Einzelstellenanteil MA / Jahr nach Wochenarbeitszeit}} \times$$

Mit Hilfe dieser Formel konnte ich die Vollzeitstellen der Jugendhilfestation pro Jahr, wie in der folgenden Tabelle zu sehen, ermitteln. Der Rechenweg ist in den Anlagen in der Übersicht 15, Seiten 29 - 30 dargestellt,.

Jahr	Vollzeitstellen pro Jahr	Mitarbeiter pro Jahr
1994	4,3	7
1995	8,6	10
1996	9,1	10
1997	9,3	11
1998	8,5	9
1999	7,8	9
2000	6,2	8
2001	6,7	9
2002	7,4	9
2003	5,5	8
2004	5,6	7
2005	5,5	7
2006	4,2	6
2007	3,9	5
2008	3,6	6

Erkennbar ist, dass ein massiver Rückgang der Vollzeitstellen zu verzeichnen ist. 2008 wurde in der Jugendhilfestation mit nur 3,6 Vollzeitstellen, die mit unterschiedlichen Stellenanteilen von 6 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt waren, flexible Erziehungshilfe geleistet.

Zum Vergleich: 1997 waren es 9,3 Vollzeitstellen und 11 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stellenanteilen, die im Bereich Hilfe zur Erziehung tätig waren.

Auch wenn sich der bisherige Weg zur Feststellung o. g. Vollzeitstellen und die Ermittlung des Jahresfallaufkommens (Punkt 6.1.1) als langwierig erwies, war er nötig, um die Vollzeitstellen pro Jahr zum Jahresfallaufkommen in ein vergleichbares Verhältnis setzen zu können.

6.1.3 Verhältnis Vollzeitstelle zum Fallaufkommen

Wenn ich zu Beginn meiner statistischen Erhebung noch Mühe hatte, vergleichbare Größen zu finden, die aussagekräftig über die Situation der Jugendhilfestation vor und nach der Pauschalisierung sein sollten, so ist mir das

im Verlauf der Erhebung aller Daten, die mir nun zur Verfügung standen, tatsächlich möglich geworden.

Durch die Errechnung einzelner Fallanteile pro Jahr und die Zusammenfassung dieser Jahresfallanteile, konnte ich das konkrete und reale Fallaufkommen der Jugendhilfestation für die Jahre 1994 bis 2008 bestimmen.

Durch die Erhebung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation, die im HzE-Bereich tätig waren, nach ihrer Betriebszugehörigkeit, nach ihrer Wochenarbeitszeit und dem sich daraus errechneten Stellenanteil, konnte ich die jährlichen Vollzeitstellen der Jugendhilfestation ermitteln. Sie sagen aus, in welchem Stellenumfang Jahr für Jahr Hilfe zur Erziehung durch die Fachkräfte der Jugendhilfestation geleistet wurde.

Die auf beschriebene Art und Weise ermittelten Größen, Jahresfallaufkommen und Vollzeitstellen pro Jahr in der Jugendhilfestation, waren nun im Ergebnis vergleichbar geworden und dadurch wurde eine Gegenüberstellung möglich.

Jahr	Vollzeitstellen pro Jahr	Fallaufkommen pro Jahr	Fallaufkommen pro Vollzeitstelle / Jahr
1994	4,3	18,20	4,2
1995	8,6	35,31	4,1
1996	9,1	32,80	3,6
1997	9,3	36,24	3,9
1998	8,5	42,86	5,0
1999	7,8	37,31	4,8
2000	6,2	35,71	5,8
2001	6,7	33,40	5,0
2002	7,8	34,05	4,6
2003	5,5	24,04	4,4
2004	5,6	25,72	4,6
2005	5,5	25,48	4,6
2006	4,2	31,32	7,5
2007	3,9	34,70	8,9
2008	3,6	43,85	12,2

Mit Blick auf das Ergebnis dieser Gegenüberstellung erging es mir ähnlich, wie der Verwaltung der Jugendhilfestation mit dem Ergebnis der Errechnung der Fachleistungsstunde in Bezug zum Entgelt der Pauschalen (Punkt 5.3). Nicht relevant für diese Arbeit, aber ich habe meinem Ergebnis nicht getraut, einen rechnerischen oder logischen Fehler vermutet und sowohl die Folge meines Denkens wie auch alle Rechenwege überprüft. Die Zahlen blieben unverändert.

Mit der Gegenüberstellung der Jahresvollzeitstellen der Jugendhilfestation zum Jahresfallaufkommen derselben, habe ich nachvollziehbar ermittelt und nachgewiesen, dass das Fallaufkommen im Jahre 2008 auf einen Höchstwert von 43,85 Fällen pro Jahr gestiegen ist. Und das sich dem gegenüber die Zahl der Vollzeitstellen pro Jahr beständig verringerte und im Jahr 2008 mit 3,60 Stellen, den tiefsten Wert überhaupt seit Bestehen der Jugendhilfestation erreichte.

Das bedeutet speziell für das Jahr 2008, dass eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter der Jugendhilfestation in Vollzeitstelle, in genau 12,20 Fällen das gesamte Jahr über, durchgängig von Januar bis Dezember, tätig war.

Das Jahr 1998 weist mit 42,86 Fällen eine vergleichsweise ebenfalls hohe Fallzuweisung auf. Im Unterschied zum Jahr 2008 waren im Jahr 1998 aber 8,50 Vollzeitstellen vorhanden und eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter leistete durchschnittlich nur in 5,00 Fällen erzieherische Hilfe. Das bedeutet, dass eine Fachkraft im Jahr 2008 im Gegensatz zu einer Fachkraft im Jahr 1998 in 7,20 Fällen zusätzlich tätig war.

Bei der Durchschnittserrechnung des Fallaufkommens pro Vollzeitstelle pro Jahr erzielte ich für die Jahre 2002 bis 2004 vor der Pauschalisierung einen Wert von 4,50 Fällen und nach der Pauschalisierung für die Jahre 2006 bis 2008 einen Wert von 9,50 Fällen.

Eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter der Jugendhilfestation leistete somit in diesen Jahren nach der Pauschalisierung durchschnittlich das Doppelte an Fallarbeit.

Diese durchschnittlich doppelte Arbeitsbelastung über einen Zeitraum von 3 Jahren musste aus meiner Sicht für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesundheitliche Folgen haben. Wenn anfänglich auch nicht geplant, erhob ich unter dem Aspekt: Folgen der Pauschalisierung, den Krankenstand der Jugendhilfestation.

6.1.4 Krankenstand

Parallel zu vorangegangenen Erhebungen habe ich für den gleichen Zeitraum, also für die Jahre 1994 bis 2008, auch den Krankenstand erhoben.

Bei dieser Erhebung habe ich aber alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt, die in diesem Zeitraum in der Jugendhilfestation tätig waren. Auch die, die keine unmittelbare Fallarbeit leisteten wie Koordination, Verwaltung und die Psychologin.

Als Berechnungsgrundlage bin ich von 220 Arbeitstagen (entspricht 100%) pro Jahr und damit von 18 Arbeitstagen pro Monat ausgegangen (Anlagen, Übersicht 18 und 19, Seite 33 und 34).

Jahr	Anzahl MA	Durchschnitt Krankentage / MA	Krankentage in % zu AT
1994	9	4,3	3,3 %
1995	12	7,2	3,8 %
1996	13	7,8	3,8 %
1997	13	8,5	4,3 %
1998	11	5,5	2,5 %
1999	11	5,4	2,7 %
2000	10	4,0	2,2 %
2001	10	9,0	4,4 %
2002	11	5,5	2,9 %
2003	10	7,1	3,9 %
2004	9	4,2	1,9 %
2005	9	10,2	4,9 %
2006	8	7,8	3,8 %
2007	7	7,3	3,3 %
2008	8	15,2	8,0 %

Daraus errechnete sich ein Durchschnittswert für die Jahre von 1994 bis 2004 von 6,2 Krankentagen pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter und ein Krankenstand von 3,2% pro Jahr.

Der Durchschnittswert für die Jahre von 2005 bis 2008 liegt bei 10,1 Krankentage pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter bei einem Krankenstand von 5,0% pro Jahr.

Nach der Pauschalisierung ist ein deutlicher Anstieg des Krankenstandes erkennbar.

Dabei ist das Jahr 2008 mit durchschnittlichen 15,2 Krankentagen besonders auffällig in der Erhebung. Auch prozentual gesehen, mit einem Krankenstand von 8,0%, waren die KollegInnen in diesem Jahr, im Jahr 2008, fast doppelt so viel krank wie in den Jahren davor.

Dem gegenüber steht der geringste Krankenstand von 1,9% aus dem Jahre 2004.

Festgestellt bis hierher hatte ich nun, dass sich neben der kontinuierlichen Erhöhung des Jahresfallaufkommens, neben der gestiegenen Mehrbelastung der Fachkräfte der Jugendhilfestation, auch der Krankenstand der Jugendhilfestation im Ansteigen befand.

Die Vermutung lag nahe, dass, wenn alles von steigender Tendenz ist, sich auch die Auslastung der Jugendhilfestation erhöht haben musste. Neben dieser Annahme hielt ich es für erforderlich, nicht nur dem Auslastungsgrad des gesamten Teams zu erheben, sondern auch zu erfahren, wie sich die Auslastung der einzelnen Kolleginnen und Kollegen gestaltete.

6.1.5 Auslastung

Unterauslastung ist mit Einnahmeverlusten verbunden. Das habe ich bereits unter Punkt 4.2.2.2 mit der Erläuterung der Komponente Unterauslastung beschrieben. Wirtschaftliches Ziel der Jugendhilfestation war immer das Streben nach Auslastung.

In diesem, meinem letzten Punkt aller meiner statistischen Erhebungen, habe ich die Auslastung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation erfasst und die Teamauslastung ermittelt.

Ich habe mich dabei auf die Jahre 2002 bis 2004 vor der Pauschalisierung beschränkt, auf das Jahr der Pauschalisierung 2005 und auf die Jahre nach der Pauschalisierung 2006 bis 2008. Eine Feststellung der Auslastung vor 2002 war auf Grund der Unvollständigkeit der mir zur Verfügung stehenden Daten nicht umfassend und aussagekräftig möglich.

Die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation habe ich, wie zuvor auch, anonymisiert. Bei der Auslastungsermittlung konnte ich mich natürlich nur auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehen, die zu diesem Zeitpunkt in der Jugendhilfestation angestellt waren und Fallarbeit geleistet haben. Ausgeschlossen habe ich Koordination und Verwaltung.
(Anlagen, Übersicht 17, Seite 23)

MA	Auslastung pro Jahr in %						
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
MA 6	102,2%						
MA 10	93,9%	97,5%	89,25%	82,95%	86,15%	88,25%	95,5%
MA 12	100,0%	90,7%					
MA 13	137,2%	89,5%	123,1%	107,4%	130,4%	119,5%	153,8%
MA 16	111,5%	72,0%		66,9%	107,9%	99,3%	112,8%
MA 17	82,6%						
MA 18	93,4%	57,8%					
MA 19	107,4%	82,5%	84,8%	93,6%	101,0%	105,2%	97,6%
MA 20			81,7%	88,3%	95,5%		
MA 21			112,0%	99,8%	102,1%	109,7%	111,6%
MA 22							84,3%
Team	103,5%	83,3%	98,2%	89,8%	103,8%	104,4%	109,3%

Als Grundaussage kann gelten, dass die Jahresteamauslastung des Teams nach der Pauschalisierung immer über 100% lag und stieg. So war sie zum Vergleich, im Jahr 2008 um 26% höher als im Jahr 2003. Wirtschaftlich bedeutete das für die Jugendhilfestation im Jahr 2008, Mehreinnahmen von 26% im Vergleich zum Jahr 2003.

Bei der Betrachtung der Einzelauslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden deutliche Unterschiede sichtbar. MA 10, MA 18 und MA 20 lagen immer unter 100% Auslastung. MA 13, bis auf das Jahr 2003, deutlich darüber. Im Jahr 2008 hat MA 13 sogar eine halbe Stelle zusätzlich erarbeitet und damit die Defizite anderer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeglichen. Die Differenz der Auslastung in diesem Jahr zwischen MA 22 und MA 13 betrug z. B. 69,5%. Für die auffällige Unterauslastung von MA 13 im Jahre 2003, die überhaupt nicht in sein

statistische Auslastungsbild der Tabelle passt, gibt es im Quervergleich mit dem Krankenstand eventuell eine mögliche Erklärung. In diesem Jahr war Mitarbeiter MA 13 nach statistischer Erhebung 31 Tage krank.

6.2 Zusammenfassung der statistischen Ergebnisse

Zum besseren Überblick über die vorangegangene statistischen Erhebungen und deren Aussagen möchte ich diese abschließend und in Kürze zusammenfassen. Sie beziehen sich in ihrer Aussage auf die Situation in der Jugendhilfestation Schwerin für die Jahre 1994 bis 2008, für die Jahre vor und nach der Pauschalisierung.

- HzE-Fälle

Summe aller zugewiesenen Fälle	370,00 Fälle
1994 geringstes Fallaufkommen	18,20 Fälle
2008 höchste Fallaufkommen	43,47 Fälle
Längster Verfügungszeitraum	122,00 Monate
Höchster Verfügungsrahmen	30,00 FLS / Woche

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Summe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	22,00 MA
Im HzE-Bereich tätig	19,00 MA
Deren durchschnittliche Betriebszugehörigkeit	71,50 Monate
2008 niedrigster Vollzeitstellenanteil	3,60
1997 höchster Vollzeitstellenanteil	9,30

- Krankenstand

Vor der Pauschalisierung pro MA / Jahr	6,20 Krankentage - 3,2 %
Nach der Pauschalisierung pro MA / Jahr	10,10 Krankentage - 5,0 %
2008 höchster Krankenstand pro MA / Jahr	15,20 Krankentage - 8,0 %
2004 niedrigster Krankenstand pro MA /Jahr	4,20 Krankentage - 1,9 %

- Auslastung

Vor der Pauschalisierung höchster Teamwert pro Jahr im Jahre 2002	103,50% Auslastung
Nach der Pauschalisierung höchster Teamwert pro Jahr Im Jahre 2008	109,30% Auslastung
Höchste MA Auslastung vor Pauschalisierung Pro Jahr im Jahr 2002	137,25% Auslastung
Höchste MA- Auslastung nach Pauschalisierung Pro Jahr im Jahr 2008	153,80% Auslastung
Niedrigste MA Auslastung vor Pauschalisierung pro Jahr im Jahr 2003	57,60% Auslastung
Niedrigste MA Auslastung nach Pauschalisierung pro Jahr im Jahre 2008	84,30% Auslastung

Diese Zusammenfassung der ermittelten Werte meiner statistischen Erhebung ist aus meiner Sicht, punktuell betrachtet, aussagekräftig und relevant und sie ermöglicht einen schnellen rückblickenden Vergleich, wenn ich nun wie folgt, die Auswirkungen der Pauschalisierung analysieren werde.

7 Folgen der Pauschalisierung

Mit den Ergebnissen meiner statistischen Erhebung verfolgte ich das Ziel, an Hand konkreter Zahlen zu belegen, welche Veränderungen sich nach der Pauschalisierung und auf welche Weise sie sich in der Jugendhilfestation Schwerin vollzogen.

Eine Veränderung als solche ist in ihrem Ursprung nicht immer nur positiv oder negativ ausgerichtet. Etwas völlig Neues aber entsteht immer als Negation des Alten, des Bisherigen, des Herkömmlichen. Die Ablehnung des Alten allerdings sollte begründet sein, wenn Neues künstlich installiert wird und nicht im Ergebnis eines Entwicklungsprozesses steht. Für mich persönlich ist die Suche des öffentlichen Trägers nach Optimierungsmöglichkeiten für eine Haushaltskonsolidierung (Punkt 5.1) keine ausreichende Begründung für die Einführung der

Pauschalisierung. Die Realität dieser Neuerung ist aus meiner Sicht für einen freien Träger der Jugendhilfe nur für einen begrenzten Zeitraum tragbar. In den folgenden Punkten werde ich die Realität der Jugendhilfestation an Beispielen und im Kontext zu den Ergebnissen der statistischen Erhebungen beschreiben und meine Aussagen an Hand realer Situationen in Beispielen begründen.

7.1 Beispiel Fallarbeit

Mit der rechnerischen Umwandlung des Entgelts der Pauschalen in Bezug zum Preis der bis dahin geltenden Fachleistungsstunde, siehe Punkt 5.3, war jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter der Jugendhilfestation spätestens danach klar, dass eine Fachkraft in erheblich mehr HzE-Fällen als zuvor tätig werden musste, um die Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfestation weiterhin zu sichern und damit, real gesehen, auch den eigenen Arbeitsplatz.

Waren es vor der Pauschalisierung im Durchschnitt für eine Vollzeitstelle (30 Fachleistungsstunden) 5 Fälle pro Woche, so wurden daraus rein rechnerisch schon für eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter, die nur Familienhilfe leisten würden und das nach der höchsten Pauschale, nach Pauschale D (3,3 Fachleistungsstunden pro Woche), 9 HzE-Fälle pro Woche. Bei einem entspezialisierten Team, wie es das Team der Jugendhilfestation ist, wäre die Tatsache, dass eine Fachkraft nur Familienhilfe leisten würde, nicht denkbar.

Für einen Erziehungsbeistand werden geringere Fachleistungsstunden verfügt. (2,4 oder 1,3 Fachleistungsstunden pro Woche). Das bedeutet, wenn ich vom Durchschnittswert des Fallaufkommens im Jahre 2008 ausgehe: eine Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter der Jugendhilfestation leisteten dieses ganze Jahr über erzieherische Hilfen in 12 Fällen pro Woche und nicht wie zuvor in 5 Fällen pro Woche.

Darüber hinaus führte jede Fachkraft 12 Akten, schrieb mindestens 12 Entwicklungsberichte für ihre 12 Klientinnen bzw. Klienten, hatte mindestens zweimal 12 Hilfepläne im Jahr, vielleicht 12 Fachteams, 12fache Wege zur Klientel in die Häuslichkeit und von dort zurück in die Jugendhilfestation, wenigstens 12fachen Kontakt zu Kooperationspartnern an Schulen, zur ARGE, zu Beratungsstellen, zu Sportvereinen, Freizeitclubs usw. und sie verursachte 12fach

Telefonkosten. Sie verbrauchte mehr Büromaterial als zuvor. Die Reisekosten stiegen, die Kopierkosten ebenfalls usw.

Zusätzlich leistete jede Fachkraft Vertretungsarbeit, in einem, nun auch extrem höherem Umfang, in den Fällen der Kolleginnen und Kollegen bei Urlaub oder Krankheit.

Darüber hinaus war sie verpflichtet, regelmäßig an Dienstberatungen, Supervisionen und Weiterbildungen teilzunehmen.

Das alles insgesamt war die Summe der Arbeitsanforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation im Jahre 2008, im vierten Jahr der Pauschalisierung.

Ich kenne die Arbeitsweise meiner Kolleginnen und Kollegen und ihren damit verbundenen hohen fachlichen Anspruch. Nichts von beidem würde ich jemals in Frage stellen. Aber nachdenklich bin ich geworden. Wie hoch muss der Leistungsdruck sein, der auf jeder Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter lastet, um durchschnittlich 12 unterschiedliche Problemlagen der Klientinnen und Klienten, die ja unweigerlich an das durchschnittliche Fallaufkommen gebunden sind, professionell zu bearbeiten, dabei methodisch vorzugehen, den geforderten Qualitätsanspruch der Arbeit zu sichern. Und spätestens an dieser Stelle wird die Frage nach der Umsetzung des Organisationskonzeptes der flexiblen Erziehungshilfen durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation unter den Rahmenbedingungen der Pauschalisierung unumgänglich und von vorrangigster Bedeutung.

Ich möchte betonen, dass mein eigenes Erleben und auch meine Wahrnehmung mit Sicht auf meine Kolleginnen und Kollegen (zur Erinnerung: bis 31. Dezember 2008 war ich im gleichen Aufgabenbereich tätig) nur subjektiv sein kann. Es gehört zum Charakter des Teams der Jugendhilfestation und zu dessen Grundannahme, dass die Arbeit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht durch Arbeitszeitnachweise dokumentiert werden muss. Auf Grund dessen kann ich meine folgenden Feststellungen nicht belegen und wie bereits erklärt, nur subjektiv beschreiben. Trotzdem wage ich zu behaupten, dass meine Beschreibung im Kontext zu meinen Datenerhebungen als daraus resultierende logische Folgen durchaus in einem kausalen Zusammenhang gestellt werden kann.

Die Arbeitstage wurden immer länger und reichten bis in die Abendstunden. Wenn die Tür der Jugendhilfestation Schwerin in der Regel so gegen 20:00 Uhr abgeschlossen wird, bedeutet das für die Kollegin oder für den Kollegen, dass ein mindestens 12stündiger Arbeitstag nun endlich beendet war. Während tagsüber die eigentliche Klientenarbeit geleistet wurde und die Jugendhilfestation verwaiste, weil alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel von einem Termin zum anderen unterwegs waren, schrieben sie dann noch im Anschluss daran ihre Berichte und aktualisierten die Akten ihrer Klientinnen und Klienten.

Zu dieser Zeit war dann auch erst wieder gegenseitige Kommunikation möglich. Kommunikation, die wie ich unter Punkt 3 (Umsetzung des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfe) als Wesensmerkmal des Teams der Jugendhilfestation und als ein Modell für Verständigung beschrieben habe. Und die u. a. bei der Entwicklung jeder Einzelfallhilfe, denn im Zentrum jeder Hilfe steht der Hilfesuchende mit seiner ganz speziellen Problemlage, unverzichtbar war. Diese Kommunikation war nun zeitlich und inhaltlich stark eingegrenzt.

Dagegen hat sich der Verfahrensweg des öffentlichen Trägers im Umgang mit seinen Fällen in seiner Handhabung im Vergleich zu Zeiten vor der Pauschalisierung nicht wesentlich geändert. In der Regel wird immer, bevor eine erzieherische Hilfe verfügt wird, ein Fachteam einberufen. Im Anschluss daran erfolgt das Hilfeplangespräch. Im Hilfeplan kommt es dann zur Zielformulierung und Zielfestschreibung der Hilfe.

Die Hilfesuchenden wissen nicht, was es bedeutet, wenn dann, im Rahmen des Hilfeplans, ebenfalls die Festsetzung der Pauschale erfolgt. Z. B. Pauschale D für Familienhilfe. Für die Fachkraft der Jugendhilfestation aber wird konkret in diesem Moment der Umfang der Hilfe mit 3,3 Fachleistungsstunden pro Woche festgeschrieben und so dann auch später an den Träger verfügt.

Unabhängig davon erwarteten die Hilfesuchenden nicht mehr und nicht weniger, als das ihnen bei der Bewältigung all` ihrer Problemsituationen durch professionelle Hilfe, Unterstützung gewährt wird.

Durch den festgeschriebenen und unveränderlichen finanziellen Rahmen der Pauschale, bleibt nun aber völlig unberücksichtigt, wie groß die Familie des Hilfesuchenden ist. Ob in der Familie zwei oder sechs Kinder leben, ob die Eltern verheiratet sind oder unverheiratet in einem Haushalt leben oder ob ein Elternteil

allein erziehend ist. Es bleibt vom Zeitrahmen der Pauschale auch völlig unberücksichtigt, ob sich die Familie in einer Krisensituation befindet (Räumungsklage, Schulden usw.) oder ob die Eltern Unterstützung bei Erziehungsfragen brauchen.

Der finanzielle Rahmen der Hilfe ist von Anfang an festgelegt. Der Umfang dieses finanziellen Rahmens richtet sich in keinsten Weise nach dem Umfang des tatsächlichen Hilfebedarfs. Der tatsächliche Hilfebedarf aber ist ausschlaggebend für die Bestimmung der Ziele der Hilfe und für das geplante methodische Vorgehen der Fachkraft zur Erreichung dieser Ziele.

Vor der Pauschalisierung bestimmten Ziele und Inhalte der entwickelten Hilfeform den Umfang der Hilfe und daran orientierte sich die Höhe der verfügbaren Fachleistungsstunden. So wurden z. B. für eine allein erziehende Mutter (siehe U 1 in den Anlagen, Übersicht 4, Seite 13), die mit neun Kindern in einer 4-Raum-Wohnung im Schweriner Neubaugebiet Großer Dreesch lebte, im Rahmen von Familienhilfe Fachleistungsstunden pro Woche verfügt, die sich an dem realen Hilfebedarf dieser doch recht großen Familie orientierten. Die Anzahl der verfügbaren Fachleistungsstunden änderte sich bei einer Laufzeit der Hilfe von 68 Monaten, insgesamt neun mal. In der Interpretation dieses Sachverhalts bedeutet das, dass sich in den 5,6 Jahren der Hilfe, der Hilfebedarf ebenfalls mindestens neun mal verändert hat und sich parallel dazu die Höhe der verfügbaren Fachleistungsstunden ebenfalls. Im Fall U1 wechselte die Verfügungshöhe zwischen 10 und 2 verfügbaren Fachleistungsstunden pro Woche.

Ein ähnliches Verfügungsverhalten von Fachleistungsstunden vor der Pauschalisierung zeigt sich ebenfalls bei vielen anderen in den Anlagen in Übersicht 4 erfassten Fällen.

Schlussfolgernd muss ich feststellen, dass professionelle Erziehungshilfen und speziell für die Jugendhilfestation Schwerin zutreffend, auch die flexiblen Erziehungshilfen nach der Pauschalisierung an ein unflexibel enges finanzielles Entgelt gekoppelt sind und dem tatsächlichen Bedarf der Hilfesuchenden durch dieses Finanzierungskonzept nicht mehr entsprochen wird.

Ein weiterer Folgefaktor, der sich aus diesem engen und unflexiblen finanziellen Rahmen der Pauschalen ergab ist der, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der

Jugendhilfestation nur noch ungern ein Setting entwickeln, in dem die Fallarbeit durch zwei Fachkräfte geleistet wird, auch wenn dazu aus sozialpädagogischer Sicht die Notwendigkeit besteht. In der praktischen Umsetzung so eines Settings bedeutet das von vornherein, dass jede Fachkraft z. B. bei Pauschale A (3,2 Fachleistungsstunden pro Woche) mit einem Stundenanteil von 1,6 pro Woche professionelle und qualifizierte Sozialarbeit leisten soll.

Der Ort für Familienhilfe ist in der Regel die Häuslichkeit der Familie, deren Wohnung. Lebt z. B. eine Familie in Schwerin auf dem Dreesch, ist aufsuchende Sozialarbeit in diesem Fall allein mit einer Fahrtzeit (öffentliche Verkehrsmittel) von mindestens 50 Minuten (Hin- und Rückfahrt) verbunden. Das bedeutet, rechnerisch stehen für die sozialpädagogische Tätigkeit innerhalb der Häuslichkeit der Familie nur noch 40 Minuten in der Woche zur Verfügung. In dieser verbleibenden Restzeit sollen durch kontinuierliches sozialpädagogisches Handeln, die Ziele des Hilfeplans umgesetzt, Berichte geschrieben, Akten geführt werden usw.

Klienten erwarteten, wie bereits erwähnt, Hilfe in einem Zeitrahmen, der ihren Problemlagen entspricht und angemessen ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation leisten den Problemlagen entsprechende Hilfen, aber das entspricht nicht dem bezahlten zeitlichen Rahmen, der für diese Hilfen nötig gewesen wäre.

7.2 Beispiel Fallverteilung und Auslastung

Unter Punkt 3.1 habe ich beschrieben, dass HzE-Fälle vom Jugendamt schon bereits vor ihrer Verfügung ins Team der Jugendhilfestation gegeben und dort dann in einer Fallbesprechung diskutiert wurden und mit Blick auf die Problemlage des Einzelfalls ein Hilfesetting entwickelt wurde, das notwendig und geeignet schien.

Ich habe aber auch benannt, dass neben der sozialpädagogischen Sichtweise immer, wenn auch an zweiter Stelle, auf die Auslastung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters geachtet wurde, die oder der für die Fallarbeit vorgesehen war. War sie bzw. er ausgelastet, wurde einem anderen Teammitglied mit einer geringeren Auslastung, das aber ebenfalls speziell für die erforderliche Hilfe geeignet war, der Fall übertragen. Verantwortlich für diese Steuerung war Koordination.

Mit diesem Hintergrundwissen fiel es mir schwer, die statistische Erhebung, die Beleg für die Auslastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Jugendhilfestation ist, in Bezug zum Umgang mit der Verteilung neuer Fälle im Team nach Einsetzen der Pauschalisierung, wertneutral zu analysieren.

Mit Rückblick auf die Einführung vom neuen Finanzierungsmodell der Pauschalisierung, sah sich plötzlich jede einzelne Mitarbeiterin und jeder einzelne Mitarbeiter mit der Situation konfrontiert, dass alle im Team mindestens und das nach grober Schätzung, die doppelte Anzahl von Fällen benötigten, um die eigene Auslastung zu sichern und damit die Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfestation.

Es war für mich zeitlich nicht mehr nachvollziehbar, wann genau das Prinzip der bis dahin geltenden Fallverteilung im Team nicht mehr gehandhabt wurde. Ersetzt wurde es durch eine völlig anders ausgerichtete Praxis. Die fallführende Mitarbeiterin bzw. der fallführende Mitarbeiter des Jugendamtes wandte sich nun unmittelbar direkt an eine Sozialarbeiterin oder an einen Sozialarbeiter der Jugendhilfestation. Meist telefonisch, wurde sich nach freier Kapazität erkundigt und dann wurde nach Zusage der Zielperson der neue Fall an diese verfügt.

Auf diese Weise erfolgte keine Fallzuweisung an den Träger mehr, sondern unmittelbar an eine Fachkraft des Trägers. Die Leistungsvereinbarung bestand aber nicht zwischen Jugendamt und Fachkraft der Jugendhilfestation, sondern zwischen dem Jugendamt als öffentlichen Träger und der Jugendhilfestation als freien Träger. Völlig ausgeschaltet wurde auf diese Art im Vorfeld die sozialpädagogische Sicht des Teams der Jugendhilfestation auf die Problemlage des Hilfesuchenden zum einen, die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter des Jugendamtes legten nach eigenen Vorstellungen fest, welche Fachkraft in dem Fall tätig werden sollte und zum anderen verlor die Koordination der Jugendhilfestation ein wesentliches Leitungsinstrument, nämlich das der Steuerung einer gerechten, objektiven und fachlich begründeten Fallverteilung.

In den Teambesprechungen teilten dann die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit: „Ich habe einen neuen Fall“, und stellten diesen dann natürlich im Team auch vor. Aber das bis dahin in der Jugendhilfestation praktizierte Vorgehen bei der Fallverteilung vor dem Hintergrund des Konzeptes der flexiblen Erziehungshilfen war ausgehebelt.

Das blieb nicht ohne Folgen. Es zeigte sich sehr schnell ein sehr unterschiedlicher Auslastungsgrad zwischen den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jugendhilfestation. Wie bereits schon an Hand der Auslastungstabelle (Punkt 6.1.5) festgestellt, war die Auslastung von MA 13 von 153,8% im Jahre 2008 um 69,9% höher als die von MA 22, der einen Auslastungsgrad von 84,3% erreicht hatte. Aber auch im Vergleich zur Teamauslastung des Jahres 2008, die einen Wert von 109,3% ausweist, hat MA 13 gegenüber diesem Teamwert eine Plusdifferenz von 44,5%.

In der Realität bedeutete das für MA 13, dass sie/er häufiger durch das Jugendamt angefragt wurde als andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation, dass MA 13 obwohl sie/er ausgelastet war, neue Fälle angenommen hat.

In der Realität bedeutet das aber auch, dass sie/er für andere Kollegen, die geringer ausgelastet waren, mitgearbeitet hat. Eine prekäre Situation für MA 13 und die anderen Kolleginnen und Kollegen des Teams, von denen natürlich auch eine 100%ige Auslastung angestrebt wurde und die überhaupt kein Interesse daran hatten, dass ein anderes Teammitglied, wie hier MA 13, die fehlende Differenz zur eigenen 100%igen Auslastung mit erarbeitete.

Ebenfalls an Hand der Auslastungstabelle habe ich bereits in dieser Arbeit festgestellt, dass die Teamauslastung nach der Pauschalisierung Jahr für Jahr kontinuierlich anstieg. Von 103,8% im Jahr 2006 über 104,4% im Jahre 2007 auf 109,3% für das Jahr 2008.

Im Kontext der von mir beschriebenen Mehrbelastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Fallarbeit nach der Pauschalisierung, schien mir dieses Phänomen anfänglich nicht erklärbar und eher sogar widersinnig.

Auf der Suche nach möglichen Ursachen für dieses Phänomen, erschienen mir folgende Erklärungen als die sinnvollsten.

Ein hoher Auslastungsgrad sicherte die Existenz der Jugendhilfestation. Das erforderte nach der Pauschalisierung eine erhöhte Fallzuweisung durch das Jugendamt. Um mehr Fälle verfügen zu können, bedurfte es einer steigenden Anzahl von Hilfesuchenden. Das sich die Zahl der Hilfesuchenden in der Stadt Schwerin im Verhältnis zu den Jahren vor der Pauschalisierung verdoppeln würde und damit die Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfestation garantiert wäre, war für die einzelne Mitarbeiterin und für den einzelnen Mitarbeiter der Jugendhilfestation mit

Sicht auf das eigene Arbeitsfeld nicht vorstellbar. Speziell unter diesem Aspekt kann es möglich sein, dass keine Fachkraft der Jugendhilfestation einen durch das Jugendamt zugewiesenen Fall ablehnte, auch wenn der neue Fall die eigene Kapazität überstieg. Verbunden war damit, und das in einem völlig neuen Ausmaß, die persönliche Sorge, um den Erhalt des Arbeitsplatzes.

Des Weiteren hat die Pauschalisierung eine Veränderung der Teamkultur zur Folge. Für eine stetige Kommunikation aller Teammitglieder untereinander und miteinander fehlte die Zeit. Auch die Reflexion der eigenen Arbeit ist davon betroffen. Die Dienstberatungen bieten dafür ebenfalls kaum noch Raum, weil sie auf Grund des erhöhten Fallaufkommens und der damit verbundenen Fallinformationen, Fallanfragen und Fallbesprechungen inhaltlich überfüllt sind.

Für mich allerdings die sinnvollste Erklärung für die Ursache des Ansteigens der Auslastung trotz erhöhtem Einzelfallaufkommen und als Erklärung für den so unterschiedlichen Auslastungsgrad der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erscheint mir die Tatsache, dass ein wesentliches Leitungsinstrument, das der Steuerung der Fallvergabe im Team, nicht mehr existiert.

Drei Jahre Pauschalisierung, gestiegene Arbeitsbelastung, gestiegene Anforderungen an Teamfähigkeit, gestiegene Anforderungen an Qualitätssicherung der Arbeit und gestiegene persönliche Ängste, diese Anforderungen und Mehrbelastungen nicht mehr tragen zu können. Das musste, so vermutete ich, sich auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirken, nachvollziehbar am Krankenstand.

7.3 Beispiel Krankenstand

Meine Grundannahme war, dass der Krankenstand der Jugendhilfestation gestiegen war. Diese Hypothese bestätigte sich durch die Erhebung der Krankentage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Punkt 6.1.4).

Vor der Pauschalisierung konnte ich einen Krankenstand von 3,2% pro Jahr und nach der Pauschalisierung einen Krankenstand von 5,0% pro Jahr nachweisen. Die durchschnittlichen Krankentage im Jahr stiegen je Mitarbeiterin und Mitarbeiter von 6,2 Tagen auf 10,1 Tage. Jedes Teammitglied war nach der Pauschalisierung durchschnittlich vier Tage mehr krank. Im Jahre 2008 war jede Mitarbeiterin und

jeder Mitarbeiter sogar durchschnittlich 9 Tage mehr krank als vor der Pauschalisierung. Das erlaubte die Feststellung, dass je länger die Pauschalisierung andauerte, die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter der Jugendhilfestation umso mehr krank geworden sind.

Weiterhin vermutete ich zu Beginn der Erhebung des Krankenstandes, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der längsten Betriebszugehörigkeit und damit auf Grund ihres Alters und der gestiegenen Mehrbelastung, häufiger krank wurden als jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder solche, die eine kürzere Betriebszugehörigkeit nachwiesen. Das war ein Irrtum. In diesem Punkt bestätigte sich meine Annahme nicht.

So ist zum Beispiel MA 10 in 14 Jahren Betriebszugehörigkeit 25 Tage krank gewesen. Im Jahr 2008, dem Jahr der höchsten Arbeitsbelastung nicht einen Tag. MA 13 ist in 14 Jahren Betriebszugehörigkeit 66 Tage krank gewesen. Im Jahr 2008, trotz erheblicher Überauslastung, ebenfalls keinen einzigen Tag. Dagegen sind jüngere Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter mit kürzerer Betriebszugehörigkeit wie z. B. MA 21 in 5 Jahren Betriebszugehörigkeit 73 Tage krank gewesen und davon im Jahre 2008 sogar 23 Tage. MA 19 war in 6 Jahren Betriebszugehörigkeit 143 Tage krank. Davon im Jahr 2008 allein 82 Tage.

Eine Erklärung dafür, dass ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weniger krank waren als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, fand ich nicht. Möglich, dass sie auf Grund ihrer langjährigen Berufserfahrung in ihren Arbeitsabläufen effektiver handeln, methodisch versierter sind und über ein in den Jahren gewachsenes vorbildliches Zeitmanagement verfügen. Es ist nur eine Vermutung.

Im Gegensatz zu der gerade geäußerten Mutmaßung steht ein anderer Fakt, der in Folge des gestiegenen Krankenstands unvermeidlich ist, nämlich der, dass die Teammitglieder einer weiteren Mehrbelastung ausgesetzt sind.

Unter Punkt 7.1 (Beispiel Fallarbeit) erwähnte ich kurz, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfestation Vertretungsarbeit in den Fällen ihrer erkrankten Kolleginnen und Kollegen leisteten. Das betraf natürlich in der Regel Teammitglieder mit einem geringen Krankenstand oder solche, die überhaupt nicht krank waren.

Vertretungsarbeit im Bezug zur eigenen Auslastung und in Bezug zur allgemeinen Mehrbelastung, die in Folge der Pauschalisierung eingetreten ist, zu realisieren, bedeutet in jedem Fall eine weitere zusätzliche Arbeitsbelastung.

Im Jahr 2008 war diese Mehrbelastung auf Grund der Tatsache, dass insgesamt pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter 15,2 Krankentage vertreten werden mussten, besonders hoch. Detailliert gesehen, mag folgendes Beispiel die Realität noch umfassender erklären. Wie o. g. war MA 19 im Jahr 2008 allein 82 Tage krank. Wenn ich von dem Durchschnittswert ausgehe, dass ein Kalenderjahr 220 Arbeitstage hat, der Monat 18 Arbeitstage, so musste allein schon für MA 19 von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Jugendhilfestation mit einem geringeren Krankenstand, über einen Zeitraum von rund 4,5 Monaten, Vertretungsarbeit in den Fällen von MA 19 geleistet werden.

Auf Grund der Erhebung des Krankenstandes konnte ich nicht zu der allgemeinen Aussage gelangen, dass das Finanzierungskonzept der Pauschalisierung die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die unter den Rahmenbedingungen dieses Konzept ihrer Tätigkeit nachgingen, krank gemacht hat. Aber am Beispiel einzelner Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der Jugendhilfestation war belegbar, dass der erhöhte Leistungsdruck, der unweigerlich im Ergebnis des gestiegenen Fallaufkommens stand, einen erhöhten durchschnittlichen Krankenstand des Teams zur Folge hatte.

Neben der Feststellung, von welchen Konsequenzen der Pauschalisierung jede einzelne Mitarbeiterinnen und jeder einzelne Mitarbeiter der Jugendhilfestation Schwerin betroffen war, neben der Feststellung mit welchen Konsequenzen sich die Pauschalisierung auf das gesamte Team auswirkte und neben der Feststellung, welchen Veränderungen sich die Koordination der Jugendhilfestation ausgesetzt sah, war für mich, und das war eine Kernfrage meiner Arbeit, darüber hinaus die Feststellung von höchster Priorität, ob das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen als Organisationskonzept unter beschriebenen Gegebenheiten in der Jugendhilfestation Schwerin noch umsetzbar war.

8 Pauschalisierung und das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen

Die Prinzipien der flexiblen Erziehungshilfen habe ich in Punkt 2.2 erklärt. „Nur wenn diese Merkmale erfüllt sind, kann von „Modelltreue“ gesprochen werden.“²³

Die Bewertung dieser Merkmale in Form einer Rangliste, Merkmal drei ist nicht ganz so wichtig wie Merkmal zwei, aber Merkmal vier ist das wichtigste Merkmal von allen, wäre somit völlig unsinnig, denn alle Merkmale in ihrer Gesamtheit beschreiben das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen. Trotzdem war es unumgänglich an Hand einzelner Merkmale zu überprüfen, ob das Konzept als solches in der Jugendhilfestation Schwerin noch realisierbar ist.

Der Grundgedanke der flexiblen Erziehungshilfen ist unter anderem, dass sich das Hilfearrangement am individuellen Bedarf des Hilfesuchenden orientiert und flexibel für jeden Einzelfall ausgerichtet werden muss.²⁴

Im Ergebnis meiner Untersuchungen, welches sich auf die Vergangenheit bezieht und auch die Gegenwart beschreibt, steht, dass dieses Merkmal in der Jugendhilfestation nicht mehr erfüllt werden konnte. Der Umfang der Hilfe richtete sich in keinsten Weise mehr nach dem tatsächlichen Hilfebedarf der Klientinnen und Klienten. Der Umfang der Hilfe wurde durch die Pauschalisierung in ein zeitliches Limit gesetzt. Natürlich wurden in den Hilfeplänen Ziele vereinbart, die die Problemlage des Hilfesuchenden verbessern sollten, aber die Umsetzung der Ziele war durch die Festsetzung der zur Verfügung stehenden Zeit eng gestaltet und gebunden.

Ich erinnere mich, dass Lenin einmal sagte: „Die Wirklichkeit ist die verkümmerte Möglichkeit.“ Die Wirklichkeit nach der Pauschalisierung, mit denen sich die Fachkräfte der Jugendhilfestation Schwerin konfrontiert sahen, ist die Höchchststufe verkümmerter Möglichkeiten, weil die Professionalität der einzelnen Fachkräfte und damit auch die Professionalität des gesamten Teams durch das geringe Zeitkontingent für den Einzelfall massiv eingeschränkt wird.

Methodenvielfalt, Kreativität, Innovation, Individualität waren Wesensmerkmale des sozialpädagogischen Handelns in der Jugendhilfestation. Sie sind noch immer

²³ Peters/Koch 2004, S. 49

²⁴ vgl. Peters/Koch 2004, S 49

präsent, aber in einem, für den Einzelfall entwickelten Hilfsarrangement, zeitlich nicht mehr umsetzbar.

Sozialpädagogisches Wissen bleibt somit ungenutzt, kommt nicht mehr zur Anwendung wie zu Zeiten des Finanzierungsmodells der Fachleistungsstunde. Für die Kolleginnen und für die Kollegen der Jugendhilfestation Schwerin bedeutete das aber auch immer, dass sie unter ihren eigentlichen Möglichkeiten und Fähigkeiten soziale Arbeit leisten und dies sich mit ihrem Wissen verbindet, dass diese dann von Anfang an viel seltener erfolgreich ist und sein wird.

Trotz aller Flexibilität im Angebot der Hilfen nach SBG VIII blieb das Team gegenüber dem öffentlichen Träger ohne wesentlichen Einfluss auf die Entscheidung, welche tatsächliche Form der Hilfe nötig und geeignet ist. Die inhaltliche Beschreibung der Familienhilfe nach den Pauschalen A bis D legt bereits den konkreten Rahmen der Hilfe fest und schreibt somit bereits schon inhaltlich die Ziele der Hilfe vor. Immer erfolgt eine Zuordnung der Hilfe nach den Inhalten der Pauschalen und nicht eine Zuordnung nach den bestehenden Problemlagen und dem sich daraus ergebenden tatsächlichen Hilfebedarf des Hilfesuchenden.

Nur noch der vorgegebene finanzielle Rahmen bestimmte die Hilfeleistung, nicht aber der Bedarf.

Als ich unter Punkt 5.1. den Verlauf und den Hintergrund der Pauschalisierung beschrieben habe, erwähnte ich auch, dass dieses Finanzierungskonzept nach kurzer Erprobungsphase und einem sich auf diese Phase beziehenden Evaluationsbericht im Frühjahr 2006 bis heute unverändert praktiziert wird, ohne dass es eine Form von Gegensteuerung gab.

Diese Situation ist für mich nicht nachvollziehbar und auch für meine Kolleginnen und Kolleginnen nicht verständlich. Seit der praktischen Umsetzung der Pauschalisierung leben sie in einen inneren Zwiespalt bzw. geraten gegenüber ihrer Klientel sogar in einen Gewissenskonflikt. Sie fühlen sich zuständig für deren Problemlagen, sie arbeiten auch weiterhin selbstverantwortlich in ihren Fällen und sie halten an ihrem Qualitätsanspruch fest. Die Folgen dieses Handelns habe ich beschrieben. Längere Arbeitszeiten, Überauslastung, Krankheit. Die Realität erschüttert den Glauben an soziale Gerechtigkeit.

Ins Bewusstsein rücken muss ich jetzt nochmals die Tatsache, dass die Jugendhilfestation Schwerin die einzige Jugendhilfestation ist, die nicht mehr, im Gegensatz zu den anderen Jugendhilfestationen des VSP, mit dem Finanzierungsmodell der Fachleistungsstunde arbeitet, sondern nach dem Finanzierungsmodell der Pauschalisierung. Damit beziehen sich die Ergebnisse meiner Arbeit ausschließlich auch nur auf die Schweriner Jugendhilfestation. Und diese ist somit nun die einzige Jugendhilfestation des VSP, die das Konzept der flexiblen Erziehungshilfen, so wie es sich in der Realität gestaltet hat und wie ich es nachgewiesen habe, nicht mehr umsetzen kann, weil die finanziellen Rahmenbedingungen der Pauschalisierung dieser Umsetzung massiv entgegen wirken.

Bisher waren alle Jugendhilfestationen miteinander vergleichbar. Die Jugendhilfestation Schwerin nimmt nun eine Sonderstellung ein. Sie passt nicht mehr in das Organisationskonzept der flexiblen Erziehungshilfen des Trägers.

Diese Schlussfolgerung wird Folgen haben, dessen bin ich mir bewusst. Ich bin mir auch bewusst, dass diese Folgen nicht absehbar sind und ich sie verantworten muss. Das lässt mich schon Augenblicke voller Selbstzweifel erleben, ob es vielleicht nicht doch besser gewesen wäre, sich für ein anderes Diplomarbeitsthema zu entscheiden.

Dagegen spricht, dass sich mein Träger, der VSP, als eine lernende Organisation bezeichnet.

„Subjektorientierung ist nur zu realisieren, wenn die Organisation sich als lernend versteht und Anpassungsprozesse institutionalisiert. ‚Das einzig Stetige ist der Wandel‘ - das ist die Maxime, nach der sich der VSP richtet. Insofern werden nicht einfach neue Angebote entwickelt und angedockt, sondern Innovationen werden in das bestehende Team integriert und von ihm aufgenommen.“²⁵

Damit komme ich auf meine zu Beginn dieser Arbeit beschriebene Rolle als Koordinatorin und auf die damit verbundene Verantwortung für die Jugendhilfestation Schwerin und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurück.

Unmittelbar konfrontiert bin ich nun mit dem Konzept der flexiblen Erziehungshilfen und dass dessen Umsetzung durch die neuen finanziellen

²⁵ VSP-MV Wir über uns

Rahmenbedingungen der Pauschalisierung nicht mehr gegeben ist. Weiterhin bin ich konfrontiert mit der daraus resultierenden und analysierten Teamsituation und natürlich mit der Suche nach Möglichkeiten, die eine Konformität der genannten Situationen ermöglichen könnte.

Den Rahmen dazu, den Rahmen für die Abänderung der momentanen Situation der Jugendhilfestation, kann nur der VSP und in enger Verbindung damit die Jugendhilfestation selbst, als lernende Organisation bestimmen.

9 Zusammenfassung

Zu Beginn meiner Arbeit habe ich meine Motivation für das Thema dieser Arbeit benannt. Ich stellte das sich gegenseitige Bedingen von Sozialpolitik und Wirtschaft fest, aber auch, dass Sozialpolitik in diesem Verhältnis ihrerseits zur Veränderung wirtschaftlicher Gegebenheiten beitragen kann.

Am Ende meiner Arbeit bin ich zwar deprimiert, aber immer auch noch motiviert.

Deprimiert bin ich, weil ich das Ausmaß der Auswirkungen der Einführung des Finanzierungsmodells der Pauschalisierung auf das Organisationskonzept der flexiblen Erziehungshilfen, nach dem die Jugendhilfestation einst gearbeitet hat und es aus heutiger Sicht nicht mehr realisieren kann, unterschätzt habe. Deprimiert bin ich, weil ich an ganz konkreten Zahlen nachgewiesen habe, dass meine Kolleginnen und Kollegen mit aller Professionalität und Individualität Erziehungshilfen leisten und sich damit nach Einführung der Pauschalisierung enorm angestiegenen berufsbedingten Belastungen aussetzen. Und das Tag für Tag. Deprimiert bin ich, weil ich glaube, dass es an der Zeit ist, sich von Altherkömmlichem zu verabschieden und ich momentan nicht einschätzen kann, was am Ende übrig bleiben wird vom Organisationskonzept der flexiblen Erziehungshilfen, von der besonderen Funktionalität des Teams der Jugendhilfestation und von dessen Teamkommunikation.

Aber trotz aller Deprimiertheit, bin ich auch motiviert.

Motiviert, die Jahre des Bestehens der Jugendhilfestation nicht einfach zu negieren sondern in einem ständigen Prozess, unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Möglichkeiten zu finden und Ideen zu entwickeln,

die es erlauben, erprobte Verfahrensabläufe und Verhaltensweisen, die sich als sinnvoll und Ziel bestimmend für Erziehungshilfen erwiesen haben, auch weiterhin praktizieren zu können und strategisch zu nutzen, wenn es darum geht, eine Veränderung der momentan vorgegebenen wirtschaftlichen Zwänge zu erzielen. Motiviert bin ich, weil ich im Rahmen dieser Arbeit Argumente gewonnen habe, die diskussionsbestimmend sein können für einen Veränderungsprozess, zumindest für dessen Beginn, denn die Jugendhilfestation Schwerin, einschließlich ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist lernfähig, anpassungsfähig und wandlungsfähig.

Quellenverzeichnis

Fachlexikon der sozialen Arbeit. Hrsg. vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge, 5. aktualisierte Auflage. Stuttgart u. a. 2002.

Haferkamp, R.: Ohne Fleiß kein Preis. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen: Ein Organisationskonzept in der Diskussion. Münster 1994, S. 101 - 116.

Institut des Rauhen Hauses für Soziale Praxis gGmbH. Haferkamp, R.: Die Fachleistungsstunde: Handreichungen für Einrichtungen der erzieherischen Jugendhilfe. Hamburg 1997

Klatetzki, T.: Eine kurze Einführung in die Diskussion über flexible Erziehungshilfen. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen: Ein Organisationskonzept in der Diskussion. Münster 1994, S. 5 – 10.

Klatetzki, T.: Innovative Organisationen in der Jugendhilfe. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen: Ein Organisationskonzept in der Diskussion. Münster 1994, S. 11 – 22.

Münder, J. u. a.: Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim u. a. 2006.

Münder, J.: Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG). In: Otto, H.-U., Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit Sozialpädagogik. München 2005, S. 1001 – 1019.

Peters, F./Hamberger, M.: Integrierte flexible, sozialräumliche Hilfen (INTEGRA) und der aktuelle Erziehungshilfediskurs. In: Peters, F./Koch, J. (Hrsg.): Integrierte erzieherische Hilfen: Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in der Jugendhilfe. Weinheim u. a. 2004, S. 27 – 56.

VSP (Verbund für Soziale Projekte) – MV Wir über uns

URL.: <http://www.vsp-mv.de/wirueberuns.aspx> [Stand 01.07.2009]

Winter, H.: Jugendhilfestationen: Konzeptioneller Grundgedanke und erste praktische Erfahrungen. In: Materialien zur Heimerziehung. 1993, H. 3, S. 2 – 4.