

Flexibilität gefragt



VON ANDREAS SCHULZ

Andreas Schulz ist Jugendhilfereferent beim Paritätischen Wohlfahrtsverband, Landesverband Berlin e. V. und Mitglied des Beirats zur sozialräumlichen Weiterentwicklung in der Berliner Jugendhilfe. Er bloggt (jugendhilfe-bewegt-berlin.de) und twittert (@jhbewegtberlin). www.paritaet-berlin.de

Das Gelingen sozialräumlich-orientierten Arbeitens stellt insbesondere bei freien Träger anspruchsvolle Anforderungen an das Management der Organisation.

Das Thema sozialräumlich orientierter Arbeit erhält mittlerweile in vielen Feldern der Sozialen Arbeit Anerkennung. Ressorts, die sich mit Eingliederungshilfe beschäftigen oder auch Stadtentwicklung, haben sich mit dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung (1) oder einzelnen Aspekten des Konzepts beschäftigt.

Sozialräumliches Arbeiten hat Auswirkungen auf das Management sowohl bei öffentlichen als auch bei freien Trägern. Letztere stehen im Fokus dieses Beitrags. Da der Bereich der Jugendhilfe, und hier der Bereich Hilfen zur Erziehung, in der Vergangenheit am besten geeignet erschien, sich mit sozialraumorientierter Gestaltung der Sozialpolitik zu befassen, gehen viele Anmerkungen und Eindrücke auf dieses Feld zurück. Dies schmälert nicht die eingangs erwähnten Entwicklungen in den anderen Bereichen.

Es muss nach vielen Jahren und Ansätzen in verschiedenen Städten und Landkreisen im deutschsprachigen Raum festgehalten werden: Konflikte zwischen fachlich gutem und sinnvollem Arbeiten und den Vorstellungen von höchstens an Legislaturperioden orientierter Politik oder Streit über Finanzierungsfragen sind nicht schnell aufzulösen. Sie stellen die Träger vor zahlreiche Herausforderungen. Dort wo solche Ansätze gelingen und wachsen, sind Akteure sowohl auf öffentlicher als auch auf freier Trägerseite bereit, das Wohl der Sache über eigene Interessen zu stellen.

Die im Jahr 2011 durch das sogenannte »Papier der A-Staatssekretäre« (2) in Fahrt gekommene Diskussion um die kommunalen sozialen Versorgungs- und Unterstützungssysteme (in

der Kinder- und Jugendhilfe) und die (bald zurückgezogene) Infragestellung des individuellen Rechtsanspruchs sind zwischenzeitlich in etwas ruhigere Bahnen gelangt. Sie ziehen nun als »Weiterentwicklung der Hilfen zur Erziehung« die Aufmerksamkeit der Organisationen vor allem im Kinder- und Jugendhilfebereich auf sich. (3)

In diesem Kontext sind die weiteren Ausführungen zu verstehen. Sie unternehmen einen Versuch, aktuelle Herausforderungen vornehmlich der freien Träger zu thematisieren. Herausforderungen, die beim Installieren von sozialräumlichen Settings im Rahmen der inhaltlichen, strukturellen und finanziellen Planungen des öffentlichen Trägers auftreten.

Erwartungen von Politik und Verwaltung

Menschen mit Leitungsfunktion kommen nicht umhin, ein Interesse für politische Prozesse mitzubringen, zu entwickeln oder zumindest das Know-how sicherzustellen, um mitzubekommen, wie kommunale, landes-, aber auch bundespolitische Aktivitäten zum Thema sozialräumliches Arbeiten aussehen.

Dieses Wissen ist notwendig, um schnell und flexibel auf neue Anforderungen des jeweiligen Leistungsträgers reagieren zu können oder selbst Aktivitäten zu entwickeln. Auch gegenüber der Mitarbeiterschaft sollte man aussagefähig sein, wenn es darum geht, Neuerungen und Veränderungen der Organisation zu erklären: »Leitung muss in besonderem Maße die Fähigkeit entwickeln, für Rollenklarheit zu sorgen.« (4)

Diese Rollenklarheit und Transparenz werden gefordert, wenn es um Verzahnungen in (Hilfeplanungs-) Prozessen geht oder auch um verschiedene Steuerungsebenen zwischen öffentlichem und freiem Träger.

Budgets im Sozialraum – umstritten und erklärungsbedürftig

Es gibt eine Vielzahl möglicher Budgeteinsätze. (5) Fest steht: Sobald die Frage nach dem Budget und nach Finanzierungsmodellen zur Flexibilisierung aufkommt, werden viele unruhig. Die Unruhe basiert vor allem auf der Frage nach Monopolbildung und Ausschluss von Leistungserbringern, wenn es darum geht, das Budget einzusetzen und zu verteilen.

Doch wenn schon Unruhe, dann empfinde ich eine vorfreudige. Eine, die sich auf die dann anstehenden Aufgaben und das damit verbundene Arbeiten in einem Budgetkontext bezieht. Freie Träger mit Flexibilität in Denken und Handeln schauen nach vorn und erschließen sich neue Geschäftsfelder.

Bedauerlich ist es, wenn Budgets für kleinere Zeiträume eingesetzt und mit mehr oder weniger unrealistischen Erwartungen des Kostenträgers verknüpft werden. Hier heißt es für die freie Trägerschaft Aufklärungsarbeit zu leisten (siehe Thema Öffentlichkeitsarbeit) und flexibel mit diesen Erwartungen umzugehen.

Wenn ein Modellprojekt überschrieben ist »Zur Reduzierung des Transferkostenanstiegs bei den Hilfen zur

mittelfristig auch kostengünstiger sein dürfen, aber eben nicht in einer linearen Abhängigkeit zur Ausgabenreduzierung führen müssen.

Es hat sich gezeigt, dass dort, wo transparent mit solchen Modellen umgegangen wird – Präsentation auf Fachtagungen, Einrichten von Newslettern oder Blogs – diese Transparenz für Klarheit, Wissen und eine gute intellektuelle Auseinandersetzung mit den Modellen sorgt.

Partizipation und Transparenz – ernstgemeint eine große Aufgabe

Eine professionelle, lebendige Öffentlichkeitsarbeit ist unabdingbar zur Begleitung und Bewerbung der alltäglichen Arbeit, die die genannten Herausforderungen annimmt und einen Entwurf für das zukünftige Leben in sozialen (Stadt- oder Gemeinde-) Räumen gestaltet. Dabei ist zu beachten, dass es mit klassischer Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr getan ist. Dafür sorgen schon mündige Bürger mit Instrumenten wie Volksentscheiden, Abstimmungen zu Einzelfragen oder Finanzierungsmodelle (Persönliches Budget), die deren Unabhängigkeit erhöhen. Wenn diese Zunahme an bürgerlicher Mündigkeit nicht mehr zu ignorieren ist: Was glauben wir, wie anders als transparent und partizipativ dann die Haltungen, Fertigkeiten und Handlungsmöglichkeiten der Organisationen sein müssen?

Beim Präsentieren der Arbeit in der Öffentlichkeit muss in diesen Zeiten auch die Frage nach der Wirksamkeit der eigenen Arbeit gestellt werden. Es geht um

der freien Träger münden, gleich ob im ambulanten oder stationären Kontext.

Dabei ist heute zu beachten: In jüngster Zeit haben sich die Möglichkeiten zu direktem Informationsaustausch und sozialen Kontakten explosionsartig vermehrt. Die neuen Sozialen Medien bringen uns sekundenschnell mit Menschen aus aller Welt in Kontakt. Sind wir im sozialen Bereich schon Akteure, die mit Multifunktionalität eine Grundlage für die Anpassung an neue Herausforderungen besitzen, muss diese »ergänzt werden durch erweiterte Beteiligungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten und neue Formen der Interaktion, wie sie sich auch über das Web 2.0 organisieren lassen.« (8)

Zu der Frage, ob die elektronischen Medien die Funktion des Stadtraums als sozialen Treffpunkt komplett übernehmen können, stellt der Stadtplaner Jan Gehl fest: »Die in digitalen sozialen Netzwerken ausgetauschten privaten Mitteilungen und Fotografien haben den städtischen Plätzen und Räumen als Treffpunkte keine Konkurrenz gemacht, sondern die Teilnehmer vielmehr dazu angeregt, sich aktiv in das Stadtleben einzubringen. (...) Wir brauchen beides.« (9)

Ohne geht es nicht (mehr) – vernetztes Arbeiten

Seit langem leben wir mit der Diskussion »Versäulung gegen Flexibilisierung«. Die einzelnen Paragraphen beispielsweise des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (SGB VIII) werden kritisch beleuchtet, wenn es um Fall- und Kostenzuwächse geht. Die Starrheit der einzelnen Hilfen wird kritisiert, und die Erfolge eines solchen Arbeitens werden mehr oder weniger komplett infrage gestellt, spätestens wenn es wieder zu einem Versäumnis in einem Fall und ein junger Mensch zu Schaden gekommen ist.

Diese Starrheit wird nicht komplett aufzulösen sein. Aber: Akteure, die an einem sozialräumlichen Arbeiten ernsthaft interessiert sind, spielen nicht die Hilfen zur Erziehung gegen andere (oft gemeint sind: niedrigschwelligere) Hilfen aus. Sie bauen um die Hilfen zur Erziehung ein Netz an Angeboten und Leistungen, das am Ende gefestigt ist durch ein Portfolio an Unterstützungsangeboten (von ambulant bis stationär), das temporär genutzt und schnell in beide Richtungen verändert werden kann. →

»Beim Management im Sozialraum ist politisches Denken gefordert«

Erziehung« (6) in einer Zeit, in der in derselben Stadt ein Platzausbau Hilfen zur Erziehung (nicht nur aufgrund der jungen geflüchteten Menschen!) gefordert ist, dann wird die Aufgabe für freie Träger sein, eine konstruktive Balance zwischen Wettbewerb und Miteinander zu finden. (7)

Die Attraktivität solcher Modelle liegt darin, dass personelle und materielle Ressourcen so eingesetzt werden können, dass neue, flexible Hilfe- und Unterstützungssettings entstehen, die natürlich

Qualifizierung der Mitarbeiterschaft, um Prozesse und Instrumente. Des Weiteren braucht es ein Controlling, das vor allem in regelmäßigen Gesprächen mit dem öffentlichen Träger aufbereitet werden muss. Ein Controlling, das sowohl Fach- als auch Finanzleute ansprechen und in Diskussion bringen kann.

Diskussion und Beteiligung finden ihren Niederschlag auf allen Ebenen einer Organisation: Die Philosophie eines Trägers sorgt für entsprechende Strukturen, die dann in der operativen Arbeit

Der Leiter eines sozialräumlich-orientierten Projekts beschreibt es, gefragt nach den Herausforderungen, so: »Wir bewegen uns in einer hochprofessionalisierten und etablierten Hilfestruktur, deren Abläufe gefestigt sind. Unsere Herausforderung besteht darin, diese hochqualifizierte Hilfestruktur mit einer auf Selbsthilfekräfte und Aktivitätspotentiale vertrauenden Hilfestruktur zu verbinden.« (10)

Dieses Portfolio können große, breit aufgestellte Träger selbst gestalten, andere wiederum gehen in Kooperation mit anderen Akteuren, und kleinere Träger machen sich auf die Suche nach einer Nische, die sie dann aber so bedienen, dass ein interessantes, notwendiges Angebot entsteht.

Unabdingbar ist die Analyse des eigenen Standorts, der Konkurrenz und was die öffentliche Seite mittelfristig plant. Dass hier eher in größeren Einheiten gedacht wird und das Arbeiten mit einigen wenigen potenten Trägern gegenüber einem Flickenteppich mit vielen kleinen, einzelnen Vereinbarungen und Trägern den Vorzug erhält, mag man den Jugendhilfe- und Sozialplanern, sofern es sie noch gibt, nicht verdenken.

Am Ende ist es ein stetes Ringen um den richtigen Weg, der auch damit zusammenhängt, in welcher Stadt- und Landkultur man agiert. Großstädte im Süden und Südwesten der Republik haben ein Mehr an Erfahrung mit weniger Trägern, in Großstädten wie Hamburg und Berlin gehört eine Buntheit mit zu der Stadt, die auch getragen wird durch eine Trägervielfalt, jenseits von der regionalen Stärke einzelner Verbände.

Das komplexe Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeiter

Der mündige Mitarbeiter wird ein Unternehmer seiner selbst. Und je jünger der Mitarbeiter, umso stärker ist seine Affinität mit Entwicklungen, wie sie die sozialen Netzwerke mit sich bringen.

Eine Trennung von privat und dienstlich, heute schon in mehr als Einzelfällen schwierig und oft krampfhaft von der Organisation her getrennt, wird es so nicht mehr geben. Jeden Facebook-Eintrag oder Tweet genehmigen lassen von der (klassischen) Abteilung Öffentlichkeitsarbeit, in Fällen und Situationen, in denen auch schnelles, flexibles und unbürokratisches Handeln gefragt ist?

Schwer vorstellbar. Und unmöglich, wenn es um die Authentizität geht, die in Sozialen Medien gefragt ist. Offenheit und Vertrauen, gegenüber den einzelnen Mitarbeitern ist hier verlangt und braucht es auch im Verhältnis Führungskraft und Mitarbeiter. Fehlerfreundlich-

»Rollenklarheit und Transparenz sind bei der Netzwerkarbeit unabdingbar«

keit wird dort, wo nicht schon längst geschehen, Einzug in die Organisationen halten müssen. (11) Nicht umhinkommen werden die Organisationen in diesem Zusammenhang um Social Media Guidelines, die eine Orientierung im Umgang mit sozialen Medien im Unternehmen bieten.

Generations- und ressortübergreifendes Arbeiten wird das Soziale Arbeiten der Zukunft sein, und damit steigt die Anforderung nach fachlich gutem Personal. Wenn dieses Personal vorhanden ist, geht es darum, eine gute Organisations- und Personalentwicklung im Unternehmen zu verankern. Die Organisation benötigt Durchlässigkeit hinsichtlich der einzelnen Arbeitsfelder, sie benötigt Menschen, die offen sind sich weiterzuentwickeln, tradiertes Arbeiten in einem sozialen Arbeitsfeld zu verlassen und sich auf die Kombination unterschiedlicher Arbeitsbereiche einzulassen. Deinet beschreibt ein »Sozialraumteam als weitgehende Organisationsentwicklung und Überschreitung der verbreiteten Einrichtungsorientierung« (12)

Aufbau sozialraumorientierter Angebote für geflüchtete Menschen

Ob man nun Anhänger sozialräumlicher Arbeitsansätze ist oder nicht, die aktuelle Situation bei der Versorgung und Betreuung – beides eher die Passivität betonende Begriffe! – geflüchteter Menschen, die über die Erstmaßnahmen hinausgehen, verlangt nach einem Arbeiten mit den Kernelementen des Fachkonzepts Sozialraumorientierung. (13)

In Hilfesettings besteht die Möglichkeit der Auflösung versäulender Arbeit und dies nicht nur innerhalb eines Fachressorts. Eine moderne Integrationspolitik wird der gestalten, der es schafft,

innerhalb der Organisation (wenn die Breite da ist) oder auch mit anderen Partnern einen Unterstützungsmix anzubieten. Einen Mix, der den geflüchteten Menschen hilft, auch auf Grundlage der eigenen Interessen, die kulturell sehr verschiedenen sein können. Im städtischen

Raum wird es aufgrund von Wohnraummengpässen zusätzlich darum gehen, eine Wohnungsbaupolitik so zu beeinflussen, dass zu schaffende Wohngebiete integrative Sozialräume möglich machen.

Die Anforderungen durch sozialräumlich orientierter und strukturierter Arbeit an die Flexibilität der freien Träger sind und bleiben hoch. Diese strukturellen und inhaltlichen Herausforderungen anzunehmen, sich auf neue partizipative, vernetzte Arbeitsweisen einzulassen und auf Vernetzung und Kooperation zu setzen heißt, zukunftsfähige Soziale Arbeit zu leisten und eine moderne Sozialpolitik mitzugestalten – für und mit den Bürgerinnen und Bürgern des Gemeinwesens.

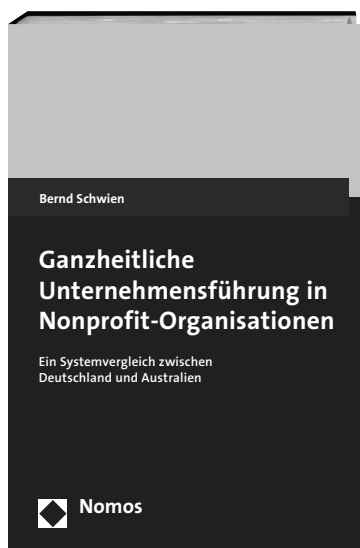
Anmerkungen

- (1) Hinte, Wolfgang: Das Fachkonzept »Sozialraumorientierung«. Grundlage und Herausforderung für professionelles Handeln; in: Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten, Fürst, Roland u. Hinte, Wolfgang (Hg.), Facultas, Wien, 2014; S. 9–28.
- (2) Zu einer Koordinierungssitzung der »A-Staatssekretäre« (also die SPD-geführten Bundesländer). Am 13.05.2011 wurde ein Arbeitspapier mit dem Titel »Wiedergewinnung kommunalpolitischer Handlungsfähigkeit zur Ausgestaltung von Jugendhilfeleistungen« vorgelegt.
- (3) So z. B. der JFMK-Beschluss aus dem Jahr 2014: Ausbau sozialräumlicher Infrastruktur und von Netzwerken.
- (4) Sozialraumorientierter Umbau der Hilfen zur Erziehung: Positive Effekte, Risiken und Nebenwirkungen; Band 1, Fachtagungsdokumentation, S. 156-163; Verein für Kommunalwissenschaften e. V.;

Berlin, 2007 (www.fachtagungen-jugendhilfe.de/publikation/sozialraumorientierter-umbau-der-hilfen-zur; 28.01.2016).

- (5) Ausführlich hierzu: Grope, Johannes; Noack, Michael: Zur Finanzierung sozialräumlicher Arbeit; in: Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten, Fürst, Roland u. Hinte, Wolfgang (Hg.), Facultas, Wien, 2014; S. 267-289.
- (6) Zielvereinbarung über ein Modellprojekt zur Reduzierung des Transferkostenanstiegs bei den Hilfen zur Erziehung zwischen der Senatsverwaltung für Finanzen und dem Bezirksamt Steglitz-Zehlendorf; Berlin, 2015.
- (7) Vgl. Stehle, Ulrike; Hodbod, Wolfgang; Schätzel, Heinz: Voraussetzungen und Selbstverständnis der freien Träger; in: Sozialraumorientierte Jugendhilfe in der Praxis. Handreichung für kommunale Entscheidungsträger am Beispiel der Stadt Rosenheim; Pichlmeier, Werner; Rose, Gerd (Hg.), Kommunal Verlag, Berlin, 2010; S. 43-47.
- (8) Rock, Joachim: Sozialwirtschaft 2.0: Anmerkungen zum Verhältnis freier Träger zu den Leistungsempfänger/innen; in: ARCHIV für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit, 2/2013, Hg. Buttner, Peter im Auftrag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e. V. Berlin, S. 41.
- (9) Gehl, Jan: Städte für Menschen; jovis, Berlin 2015, S. 41-42.
- (10) »Generationsübergreifend in der Nachbarschaft unterstützen« 5 Fragen an Markus Schönbauer, Leiter des SRL-Projekts in Steglitz-Zehlendorf; www.jugendhilfe-bewegt-berlin.de/startseite/aktuellesdetailansicht/article/generationsuebergreifend-in-der-nachbarschaft-unterstuetzen.html (25.01.2016).
- (11) Vgl. Stehle, Ulrike; Hodbod, Wolfgang; Schätzel, Heinz: Voraussetzungen und Selbstverständnis der freien Träger; in: Sozialraumorientierte Jugendhilfe in der Praxis. Handreichung für kommunale Entscheidungsträger am Beispiel der Stadt Rosenheim; Pichlmeier, Werner; Rose, Gerd (Hg.), Kommunal Verlag, Berlin, 2010; S. 43-47.
- (12) Deinet, Ulrich: Neue Einrichtungsformen und Sozialraumteams. Ansätze zur Organisations- und Personalentwicklung in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit; in: deutsche jugend – Zeitschrift für die Jugendarbeit 3/2015; S. 108.
- (13) Siehe: Hinte, Wolfgang: Das Fachkonzept »Sozialraumorientierung«. Grundlage und Herausforderung für professionelles Handeln; in: Sozialraumorientierung – Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten, Fürst, Roland u. Hinte, Wolfgang (Hg.), Facultas, Wien, 2014; S. 9–28. ■

Management im Nonprofit-Sektor



Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen

Ein Systemvergleich zwischen Deutschland und Australien

Von Prof. Dr. Bernd Schwien

2015, 189 S., brosch., 39,- €

ISBN 978-3-8487-1226-7

eISBN 978-3-8452-5308-4

nomos-shop.de/22457

Sind ganzheitliche und integrierte Managementinstrumente ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Sozialwirtschaft? Erzeugen sie nachhaltige Transparenz im unternehmerischen Handeln nach innen und außen für alle Stakeholder? Im Rahmen einer interviewbasierten Studie bei deutschen und australischen Komplexeinrichtungen werden Unternehmen aus der Sozialwirtschaft diesbezüglich untersucht. Dabei ermittelt der Autor das Vorhandensein und die Notwendigkeit zur Anwendung Ganzheitlicher Unternehmensführungssysteme im Dritten Sektor.



Unser Wissenschaftsprogramm ist auch online verfügbar unter: www.nomos-elibrary.de

Bestellen Sie jetzt telefonisch unter 07221/2104-37.

Portofreie Buch-Bestellungen unter www.nomos-shop.de

Alle Preise inkl. Mehrwertsteuer



Nomos