

**Katholische
Stiftungshochschule
München**



University of Applied Sciences



**Jugendhilfe vor Ort
Sozialraumorientierung und Familienrat
in der Jugendhilfe
im Landkreis Fürstentumbruck**

Andreas Kirchner

Kindheits- und Jugendforschung –
interdisziplinäre Zugänge

ISBN 978-3-9824534-6-0 (Print)
ISBN 978-3-9824534-7-7 (online)

Titelgrafik: Shutterstock/Bignai

Katholische Stiftungshochschule München

Hochschule für angewandte Wissenschaften der Kirchlichen Stiftung des öffentlichen
Rechts „Katholische Bildungsstätten für Sozialberufe in Bayern“

Die Publikation wurde gefördert aus Mitteln des Forschungsfonds der KSH München

Campus München
Preysingstraße 95
81667 München

Campus Benediktbeuern
Don-Bosco-Straße 1
83671 Benediktbeuern

Präsidentin: Prof. Dr. Birgit Schaufler

**Katholische
Stiftungshochschule
München**



University of Applied Sciences

Jugendhilfe vor Ort

Sozialraumorientierung und Familienrat in der Jugendhilfe im Landkreis Fürstfeldbruck

Andreas Kirchner

Katholische Stiftungshochschule München
Zentrum Forschung und Entwicklung (Z:F:E)

Oktober 2023

in Zusammenarbeit mit
Landkreis Fürstfeldbruck
Amt für Jugend und Familie
Stadt Puchheim

Inhalt

Vorwort.....	7
Verzeichnisse / Sonstiges.....	8
Zentrale Befunde	9
1. Projekthintergrund.....	13
1.1. Projekthintergrund.....	13
1.2. Ziele mit der „Jugendhilfe vor Ort“	15
1.3. Entwicklungsverlauf	17
1.4. Wissenschaftliche Begleitung.....	19
2. Jugendhilfe vor Ort – Konzeptionelles	21
2.1. Orientierung am sozialen Raum als fachliche Perspektive	21
2.2. Regionalisierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes	22
2.3. Jugendhilfe vor Ort.....	24
2.4. Struktur / Organigramm.....	25
3. Die Jugendhilfe vor Ort als kooperativer Netzwerkpartner	27
3.1. Ursprüngliche Erwartungen an Vernetzung.....	27
3.2. Vernetzungen der Jugendhilfe vor Ort.....	29
3.3. Vernetzung fördert die Identifikation mit dem Sozialraum	31
3.4. Nutzen und Wirkung im Erleben	32
3.5. Kooperative Vernetzung im Sozialraum befördert das multiperspektivische Fallverstehen	33
3.6. Kommunale „social player“ am gleichen Gang	34
4. Der Familienrat als Element der Hilfeplanung	37
4.1. Grundidee des Familienrats	37
4.2. Leitende Maximen mit dem Familienrat.....	39
4.3. Der Familienrat eingebettet in die Struktur der Hilfeplanung	41
4.4. Jugendhilferechtliche Überlegungen zum Familienrat	43
4.5. Einstellungen zum Familienrat.....	46
5. Abschließend: ein paar Perspektiven zur Neu-Strukturierung der Jugendhilfe.....	49
5.1. Kontinuierliche Reflexion über das Konzept hinaus.....	49
5.2. Anpassung der Dokumentations- und Qualitätssicherungsinstrumente.....	50
5.3. Integrierte fachliche Perspektiven sichern.....	51
5.4. Vernetzung im Sozialraum immer wieder beachten und forcieren.....	52
5.5. Einheitliche Standards hinsichtlich des Familienrats fördern	54
6. Ausgewählte Literatur	55

Vorwort

Die Jugendhilfe befindet sich schon immer in unterschiedlichsten Spannungsfeldern: gesellschaftliche Erwartungen in Form von gesetzlichen Normen, Diskurslinien zu Teilhabe, Partizipation oder Selbstbestimmung, fachliche Reflexionen zu möglichst „guter“ Jugendhilfe im Kontext des Fachkräftemangels, organisationale Herausforderungen hinsichtlich einer passenden Struktur oder Erwartungshaltungen von Bürger*innen als Leistungsberechtigte mit individuellen Bedarfen und der Hoffnung auf ein „gutes“ Leben

Insbesondere die kommunalen Jugendämter als öffentliche Träger der Jugendhilfe sind davon in besonderem Maß betroffen. Hinsichtlich ihrer Garantenstellung und Gesamtverantwortung stellen sie die zentrale Schnittstelle zwischen diesen Spannungsfeldern dar – der ASD (Allgemeiner Sozialer Dienst) der Jugendämter bildet hier die Anlaufstelle für die Klärung von Problemen, Beratung und die Initiierung geeigneter und notwendiger Hilfen.

In dieser komplexen Gemengelage ist das Jugendamt des Landkreises Fürstentum Fürstentum in Kooperation mit der Stadt Puchheim im Rahmen des dreijährigen Modellprojektes „Jugendhilfe vor Ort“ einen eigenständigen und mutigen Weg gegangen. Vor dem Hintergrund einer über Jahre schwierigen Situation wurde der ASD mit einem eigenständigen Team in die Stadt Puchheim gebracht, um sozialraumorientiert Ressourcen einzubinden und auch mitzugestalten. Im Sinne einer konsequenten Sozialraumorientierung wurde zudem das partizipative Verfahren des Familienrats innovativ in die Hilfeplanung eingebettet.

Prof. Dr. Andreas Kirchner von der Katholischen Stiftungshochschule München hat im Auftrag des Landratsamtes Fürstentum Fürstentum und der Stadt Puchheim das Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ wissenschaftlich begleitet. Der vorliegende Schlussbericht gibt einen Einblick in die konzeptionelle Neu-Strukturierung der Jugendhilfe vor Ort und macht – im besten Fall – Mut, sich der Herausforderung einer gelingenderen Jugendhilfe immer wieder aufs Neue zu stellen ...

Besonderer Dank gilt ...

- ... dem gesamten Team der „Jugendhilfe vor Ort“, das mit großer Offenheit und Engagement die Begleitung zusätzlich zum neuen Jugendhilfealltag vor Ort ermöglicht hat;
- ... Herrn Max Makovec (Jugendhilfeplanung) und Frau Ingrid Hempel (interne Evaluation) für die konstruktive und engagierte Koordination und Begleitung des gesamten Projektes;
- ... Herrn Jens Tönjes (Stadtrat) und Herrn Martin Kulzinger (Sozialplanung) von der Stadt Puchheim für die Förderung des Modellprojektes und die engagierte Begleitung;
- ... Herrn Dietmar König, der als Leitung des Jugendamtes den Prozess der Neustrukturierung der Jugendhilfe fachlich, engagiert und vorausschauend vorangetrieben hat und verantwortet;
- ... Herrn Thomas Piruzgar von der Gesellschaft für Jugend- und Familienhilfe e.V. und seinem Team an Koordinator*inn*en für Einblick und wertvolle Hinweise zum Familienrat;
- ... den sozialen Akteuren und Einrichtungen im Sozialraum Puchheim für Ihr Teilhabenlassen an relevanten Erfahrungen und Einschätzungen;
- ... den beteiligten jungen Menschen und ihren Familien für ihr Einlassen auf das partizipative Element des Familienrats;
- ... allen sonstigen Beteiligten.

Verzeichnisse / Sonstiges

Abkürzungen

ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
JvO	Jugendhilfe vor Ort
BVI	Fachdienst Beratung, Vermittlung, Intervention
TSU	Fachdienst Trennung, Sorgerecht, Unterhalt
PA	Fachdienst Pflegekinder, Adoption
KJSG	Kinder- und Jugend-Stärkungsgesetz
SGB VIII	8. Buch Sozialgesetzbuch: Kinder- und Jugendhilfe
WiHi	Wirtschaftliche Hilfen
ZPSD	Zentraler Pflegestellendienst

Zitation

An dieser Stelle ein Hinweis zur Zitation: Wörtliche Zitate stehen in Anführungszeichen. Ein Quellverweis im Text ohne ein vorhergehendes wörtliches Zitat in Anführungszeichen ist immer ein Vergleich, allerdings ohne das übliche vgl. Seitenzahlen werden in beiden Fällen nicht mit dem Kürzel S. angegeben, sondern stehen als letztes in der Folge *Autor, Erscheinungsjahr, Seitenzahl* (Kirchner, 2012, 11).

Eigen*Heiten

Aus Reflexionsgründen wird der Asterisk („*“) zur Reflexion der Differenz wie auch Kontingenz von Geschlechtern eingesetzt. Er mag auch zur Reflexion eines Zeitgeistes der Entfaltung von Individualität im sozialen Raum dienen. Die Symbolisierung lässt sich als traditionelle Grenze zwischen *m* und *w*, zugleich aber auch als eigenständige Form auf *d* verstehen. Da in manchen Wortformen der männliche Plural im Schriftbild durch eine einseitige Grenze unnötig diskriminiert würde, wird in manchen Fällen nochmals reflektiert: ein zweiter „*“ als Diskurs-Spur zur Reflexion der Form in der Form ... (Kirchner, 2021, 252)

Zentrale Befunde

Das Modellprojekt hat funktioniert

Über Anfangsideen zu einer Neustrukturierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes hinaus wurden im Modellprojekt von 12/2018 bis heute im Amt für Jugend und Familie des Landkreises Fürstentfeldbruck gezielt neue Strukturen geschaffen, die sich auch innerhalb der Projektlaufzeit sinnvoll etablieren konnten. Mit dem Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ in Puchheim wurde ein Team des ASD anhand der Leitmaxime sozialräumlich zu arbeiten vor Ort in Puchheim angesiedelt und die Arbeit im ASD um das partizipative Verfahren des Familienrats erweitert. Mit den positiven Erfahrungen aus dem Modellprojekt in Puchheim hat sich die Jugendhilfe grundlegend fachlich neu ausgerichtet, was letztlich die als Fernziel avisierte Ausweitung des sozialraumorientierten Arbeitens auf den gesamten Landkreis schon innerhalb des Modellprojekt-Zeitraums ermöglicht hat.

Kooperationsbereitschaft der Beteiligten war ein „Gelingensfaktor“

Hervorzuheben ist die hohe Kooperationsbereitschaft des Landratsamtes und der Stadt Puchheim auf Ebenen der Leitung wie auch der Mitarbeiter*innen. Die konzeptionelle Aufforderung zur Vernetzung zeigte sich in dieser Hinsicht schon in der gemeinsamen Konstitution des Modellprojektes wie auch der Förderung der wissenschaftlichen Begleitung. Insbesondere die Kooperation zwischen Jugendamt und Stadt Puchheim hat es ermöglicht, die Jugendhilfe vor Ort direkt mit zentralen Einrichtungen der Stadt auch tatsächlich vor Ort in einem Bürogebäude gelingend zusammenzubringen (Sozialberatung, Vergabe Kindertagesstättenplätze, IT, Ehrenamtskoordination etc.), was vielfältige Kooperationen im Arbeiten und damit Wirkungseffekte hinsichtlich der Adressaten von Hilfen zeitigt.

Das Projekt „Jugendhilfe vor Ort“ bringt des ASD in den Sozialraum

Entgegen einer „idealisierten“ Sozialraumorientierung, welche in unterschiedlichen praktischen Ausprägungen öffentliche und freie Träger in ihren Zuständigkeiten und Aufgaben in gemeinsamen Sozialraumteams tlw. zu „verschmelzen“ scheint, stellt das Konzept „Jugendhilfe vor Ort“ eher pragmatisch eine bewusste Regionalisierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes dar: Ausgehend von einer negativen Entwicklung im Kontext des bisher falleingangsorientierten Arbeitens wurde mit dem Modellprojekt die Jugendhilfe tatsächlich vor Ort in den Sozialraum gebracht dabei zeigt sich im Konzept wie in den Strukturen eine grundlegende Orientierung an etablierten Maximen der Sozialraumorientierung. Mit dieser Neuausrichtung und der zusätzlichen Verschränkung des Familienrats als ein partizipatives Element der Hilfeplanung hat sich die Komplexität innerhalb der Organisation des Jugendamtes deutlich gesteigert. Um diese Neustrukturierung der Jugendhilfe in ihrer sozialraumorientierten Ausrichtung und Verschränkung mit dem Familienrat als neuem Verfahren sinnvoll einzuführen, die Implementation an unterschiedlichen Stellen im Modellprojekt nachzusteuern, konzeptionelle Standards zu reflektieren und Strukturen zu etablieren erscheint der bewusste Schritt der Regionalisierung geeignet: Das Neue braucht Zeit um sich sinnvoll zu formen und in den eigenen Strukturen etablieren zu können.

Ein Projekt mit Mut, Offenheit und Voraus-Schauen

„Jugendhilfe vor Ort“ war und ist ein mutiges Projekt aller Beteiligten! Zum einen, weil bisherige Strukturen und negative Entwicklungen offen thematisiert worden sind. Zum anderen, weil mit einem offenen Blick auf aktuelle Konzepte und praktische Umsetzungen in anderen Kommunen bewusst eine Neustrukturierung kooperativ angegangen worden ist. Das wäre nicht möglich gewesen ohne vielfältiges Zutrauen im Landratsamt Fürstenfeldbruck, im Jugendhilfeausschuss oder bei der Stadt Puchheim. Vorausschauend wurde im Status eines Modellprojektes frühzeitig antizipiert, dass im Zuge der Neustrukturierung mit nichtintendierten Nebenfolgen zu rechnen ist, was sich ganz praktisch zum Beispiel im Nicht-zusammenpassen der sozialraumorientierten Maxime und bisheriger fachlicher Differenzierung zeigte. Bemerkenswert ist, dass die Neustrukturierung weder durch Druck von „außen“ oder von „oben“ erfolgte, sondern von „innen“ heraus und sich damit die Jugendhilfe im Kontext fachlicher Herausforderungen selbst aktiviert hat.

Der Familienrat bereichert partizipativ die Hilfeplanung

Mit dem Familienrat wurde die Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst gezielt um ein partizipatives und ressourcenorientiertes Klärungs- und Planungsverfahren bereichert. Konzeptionell orientiert sich der Familienrat im Landkreis Fürstenfeldbruck an etablierten bundesweiten Standards und wird in Kooperation mit freien Trägern durchgeführt. Unserem Kenntnisstand nach dürfte die vorliegende Einbettung des Familienrats als obligates Element der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII im deutschsprachigen Raum einzigartig sein. Im Fürstenfeldbrucker Modell der „Jugendhilfe vor Ort“ stellt der Familienrat keinen Ersatz zur „klassischen“ Hilfeplanung dar, sondern wird konzeptionell durch das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte (kollegiale Beratung, Fachgremium) gerahmt, wodurch das rechtlich normierte Spannungsverhältnis von Adressatenbeteiligung und Expertenverantwortung fachlich gesichert wird. Die Entwicklung der Familienratszahlen zeigt sich positiv.

Das Konzept bringt fachlich aktuelle und relevante Strömungen in der Jugendhilfe zusammen und ist kompatibel mit den Perspektiven des Kinder- und Jugend-Stärkungsgesetzes

Das Konzept zum sozialräumlichen Arbeiten im Amt für Jugend und Familie des Landratsamtes Fürstenfeldbruck erweitert den vorherigen einzelfallorientierten Blick im ASD deutlich um eine Perspektive auf den sozialen Raum und damit explizit auf das Lebensumfeld junger Menschen und ihrer Familien. Insbesondere mit kooperativen Vernetzungen soll nicht nur zu einer positiven Gestaltung der Lebenswelt beigetragen werden (§ 1 Abs. 4 SGB VIII), sondern auch der jeweilige Fall im Feld gesehen werden, was einer besseren Passung zwischen den jeweiligen Bedarfen und konkreten Hilfen zugute kommt. Zudem wird mit der Implementation des Familienrats als ressourcenorientiertem Aktivierungs- und Beteiligungsverfahren innerhalb der Hilfeplanung dem mit dem Kinder- und Jugendstärkungsgesetz (2021) forcierten Subjektstatus der Beteiligten deutlich Rechnung getragen.

Neu-Strukturierung braucht Ressourcen zur begleitenden Reflexion und Steuerung

Die Jugendhilfe neu zu strukturieren benötigte zuallererst einen Blick auf mögliches Neues. Also: Wie machen es die anderen? Was konkret könnten förderliche Modelle, Konzeptionen zur Orientierung für die eigene Neuausrichtung sein? Der Entwicklungsverlauf zeigt hier eine bemerkenswerte Offenheit für Hospitationen in anderen Kommunen oder mehrtätige Fachtagungen. Durch diese intensiven Horizonterweiterungen konnten überhaupt erst andere Ansätze in ihren Chancen aber auch Risiken für den eigenen Prozess abgewogen werden. „Jugendhilfe vor Ort“ ist in diesem Sinn keine einfache konzeptionelle Umstellung auf einem „Blatt Papier“, sondern zeigt sich als hochintensiver Prozess, der eine kontinuierliche interne Begleitung benötigte und für dessen Gelingen personale und zeitliche Ressourcen notwendig waren. Mit dem Modellprojekt und der Ausweitung des sozialräumlichen Arbeitens auf den gesamten Landkreis hat das Jugendamt einen Change Management Prozess durchlaufen, in dem der pädagogische Bereich komplett umgestellt worden ist.

1. Projekthintergrund

1.1. Projekthintergrund

Die Initiierung des Modellprojektes „Jugendhilfe vor Ort“ in Puchheim geht auf unterschiedliche Entwicklungsstränge zurück. Zum einen gab es von Seiten der Jugendamtsleitung Überlegungen, wie sich die Qualität des ASD weg von einer falleingangsorientierten Aufteilung der Fälle hin zu einer sozialraumorientierten Arbeit besser gestalten lässt. Zum anderen gab es die Überlegung, die Klärung und Planung von Hilfen (insbesondere §§ 27 ff SGB VIII) methodisch mit dem Verfahren des Familienrats zu bereichern und damit ressourcenorientiert und partizipativ zu gestalten. Schon länger bestehende Ideen zur Re-Strukturierung der Jugendhilfe im Landkreis Fürstfeldbruck konnten allerdings durch die Flüchtlingsthematik in den Jahren 2014-2016 durch die damit verbundene erhebliche Belastung der öffentlichen Jugendhilfe (u.a. aufgrund unbegleiteter minderjähriger Flüchtlinge) kaum frühzeitiger umgesetzt werden.

Die Situation im ASD des Amtes für Jugend und Familie im Landkreis Fürstfeldbruck zeigte sich vor dem Jahr 2019 äußerst kritisch: hohe Fallzahlen, herausfordernde Belastung der Mitarbeiter*inn*en, hohe Personalfuktuation, schwere Erreichbarkeit der Mitarbeiter*innen und ein relativ hoher Anteil an Gefährdungsmeldungen insbesondere in der Stadt Puchheim. Im Gesamten allerdings eine Situation, wie sie immer wieder im Hinblick auf den ASD beschrieben wird (Seckinger et al. 2008; Beckmann; Ehlting; Klaes 2018).

- **Problem Falleingangsorientierung:** Bis 2003 war der Landkreis Fürstfeldbruck für den ASD in Bezirke eingeteilt, für die jeweils eine sozialpädagogische Fachkraft zuständig war. Aus Gründen einer ungleichmäßigen Fallbelastung wurde damals von der Bezirkszuständigkeit abgewichen und die Fälle wurden landkreisweit nach Falleingangsprinzip (eingehende, zu bearbeitende Fälle wurden nach Kapazitäten der Mitarbeiter*innen) verteilt. Mit diesem Prinzip „verstreuten“ sich die Mitarbeiter*innen zunehmend über den ganzen Landkreis. Damit verbunden waren Zeitverluste, weil kaum Fahrtwege kombiniert bzw. mehrere Kontakte mit einem Fahrtweg erledigt werden konnten. Indem keine Regionalzuständigkeit mehr bestand, konnten kaum stabile Netzwerke mit relevanten Einrichtungen oder tiefergehende Kontakte zu Kooperationspartner*inne*n aufgebaut und erhalten werden. Relevante Ressourcen in den jeweiligen sozialen Räumen der Klient*inn*en blieben verschlossen, eine systematische fallübergreifende oder fallunabhängige Arbeit war so nicht möglich.
- **Problem Fallbelastung:** Die Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamtes stellte sich vor und zu Beginn des Modellprojektes im Jahr 2018 äußerst belastet dar. Für die Jugendhilfeplanung zeigte sich ein extrem hohes Fallaufkommen pro ASD-Mitarbeiter*in, was in nichtbesetzten Stellen (bedingt durch Krankenstand oder Nichtvorhandensein adäquater Fachkräfte durch den Fachkräftemangel im sozialarbeiterischen Bereich) und auch einer erhöhten Anzahl an Gefährdungsmeldungen begründet liegt. Die hohen Fallzahlen führten bei den einzelnen Mitarbeiter*innen dazu, dass vielfach aufgrund der zur Verfügung stehenden Zeit pro Fall nur eine wenig differenzierte Beschäftigung mit dem Einzelfall möglich war und

die sozialpädagogische Diagnostik im Hinblick auf den notwendigen erzieherischen Bedarf und die Vielzahl an möglichen Hilfen litt – ein professionelles „Freistellen“ der Problematik im Fall – das, worum es geht – war so kaum befriedigend möglich. Es kann davon ausgegangen werden, dass in vielen Fällen keine optimale Passung zwischen faktischem Bedarf und geeigneter Hilfe hergestellt werden konnte. In Interviews bemerkten die Fachkräfte, dass sie aufgrund der Belastung teilweise den eigenen professionellen Ansprüchen nicht gerecht werden können. Ganz praktisch war teilweise für ausreichende Beratungsgespräche zu wenig Zeit oder auch Hausbesuche, die hinten angestellt werden müssen. Zudem kumulierten zu manchen Zeiten Hilfeplanverfahren, die ja letztlich nicht nur ein konkretes Gespräch, sondern einen komplexen Prozess beinhalten (Termin vereinbaren, Entwicklungsbericht des Leistungserbringers einfordern, bisherige Entwicklungsberichte und Akten anschauen, aktuellen Entwicklungsbericht studieren, Dienstwagen buchen, eine Vorstellung zu Entwicklungen und Zielen im Hilfeplangespräch entwickeln, Hilfeplangespräch selbst, Hilfeplan verschriftlichen, Hilfeplan in mehrfacher Ausfertigung an Beteiligte verschicken etc.). Bei den hohen Fallzahlen wurde es für die Mitarbeiter*innen schwierig, einen Überblick über die Fälle zu behalten¹. Auch eine hohe Zahl an Gefährdungsmeldungen bedeutet eine hohe Belastung, weil hier oft unter Zeitdruck agiert, anderes verschoben werden muss und dadurch die eigene zeitliche Arbeitsorganisation aus den Fugen gerät. Meldungen im Hinblick auf Gefährdungen von Kindern und Jugendlichen stellen meist auch eine besondere emotionale Belastung dar, in der es teilweise weitreichende Entscheidungen zu treffen gilt (zwar im Austausch mehrerer Fachkräfte, aber trotzdem belastend).

Probleme mit der Falleingangsorientierung und hohen Fallbelastung führten in Kombination mit einer immer stärkeren Fluktuation der Mitarbeiter*innen zu einer mangelnden Kenntnis des sozialen Umfeldes der Klientel und letzten Endes dadurch auch zu einem nachhaltigen Qualitätsverlust der pädagogischen Arbeit und einer immer geringeren Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. Negative Einflussfaktoren begünstigten sich so wechselseitig und führten zu einer Art Abwärts-spirale. Durchschnittsalter und Berufserfahrung wurden über die Jahre konstant geringer, die Qualität der Arbeit im durchaus komplexen Feld der Jugendhilfe dadurch sehr uneinheitlich. Von den Mitarbeitenden selbst wurde mehrfach geäußert, dass die Zeit für einen angemessenen Kontakt mit der Klientel fehle, so dass Hilfen oft sehr schnell bzw. zu pauschal eingeleitet wurden. Insbesondere die Stadt Puchheim zeigte eine besonders hohe Entwicklung hinsichtlich der Gefährdungsmeldungen, Inobhutnahmen und Hilfen zur Erziehung (insbesondere im Stadtteil „Planie“).

„Jetzt ist wieder ein ganz großer Personalmangel. In der Prioritätenliste da werden auch keine Hausbesuche gemacht. Da werden keine Arbeitskreise geführt, die eigentlich für die Qualität der Arbeit auch wichtig sind. Da wird ganz viel gekappt, was ich auch verstehe. Aber da macht halt

¹ Insbesondere bei getrennten Elternteilen sind pro Kind möglicherweise zwei unterschiedliche Namen der Eltern relevant. Was sich banal ausnehmen mag, kann sich im Kontext personenbezogener Aktenführung wie auch in konkreter Beratungssituationen dann zu einem Problem auswirken ...

wirklich jeder nur noch das, was er halt machen muss. Und da werden die Leute unzufrieden.“ (IMP1, 2018, #00:46#)

„Wir haben momentan Stellen, die wir vertreten müssen, die nicht ausgeschrieben sind; Kollegen, die wir im Krankenstand vertreten müssen. Es sind einfach drei Kollegen ... und es fehlen Leute ... und deshalb sind die Fallzahlen so hoch.“ (IMH1, 2018, #00:07#)

„Die Bedingungen sind: Wir haben eine hohe Fluktuation, wir haben eine starke Arbeitsbelastung, wir haben eine ständig präsente Überlastung, dokumentiert durch Überlastungsanzeigen.“ (IRL, 2018)

„Weil wir dieses Jahr extrem gebeutelt sind durch Fluktuation. Keine zeitnahen Nachbesetzungen. Also ich habe jetzt in diesem Jahr eins, zwei, drei, vier Kollegen schon verabschiedet. Habe heute wieder eine Kündigung auf den Tisch bekommen. Wir haben inzwischen drei Stellen nachbesetzt. Zwei Kollegen sind dauerkrank, die werden nicht nachbesetzt, weil sie ja auf dem Papier noch da sind. Das heißt, die Fallzahlen sind gerade jenseits von Gut und Böse.“ (ISL, 2018, #00:15#)

„Es braucht länger Kontakte aufzubauen, und da ein stabiles Netzwerk zu haben ist schon schwierig, weil der Landkreis ist nicht so klein. ... Manchmal wünscht man sich das natürlich schon, dass man mehr Netzwerkarbeit hat und z.B. auch mit den Schulen in Austausch sein kann. ... Aber man hat keine so tiefgehende Arbeit mit denen, man kennt sich so oberflächlich. Weil es einfach so viel ist.“ (IMH1, 2018, #00:16#)

1.2. Ziele mit der „Jugendhilfe vor Ort“

Ziel der sozialraumorientierten Neugestaltung der Jugendhilfe im Landkreis Fürstfeldbruck ist eine Verbesserung der Jugendhilfe, damit eine Steigerung der Zufriedenheit und Lebensqualität von Bürger*innen (als Leistungsberechtigten), Kooperationspartner*innen und Mitarbeitenden und schließlich eine Förderung des Wohls junger Menschen in ihrem jeweiligen Lebensumfeld. Mit dem Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ wurde der spezielle sozialraumorientierte Ansatz in der Stadt Puchheim im Landkreis implementiert, erprobt und im Modellzeitraum im Kontext der Erprobung angepasst. Erprobt werden sollte mit Modellcharakter letztlich auch die Tragfähigkeit der neuen Jugendhilfestruktur „vor Ort“ in Puchheim für andere mögliche Sozialräume im Landkreis Fürstfeldbruck.

„Wie kann man die Strukturen im ASD anders gestalten? Das Thema Arbeitsunzufriedenheit auf Seiten der Mitarbeitenden im ASD kombiniert mit dem Thema Unzufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger. Aber auch der Schwierigkeit, richtig zu steuern und zu leiten.“ (IRL, 2018)

„Das heißt, ein Erfolgsfaktor wäre, wir steigern die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger. Wir steigern die Zufriedenheit unserer Netzwerkpartner. Und der dritte, und der ist auch nicht ganz unwesentlich in der Zeit des Fachkräftemangels, wir steigern die Arbeitszufriedenheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.“ (IRL, 2018)

„Ich hoffe, dass es uns durch die fallunabhängige Netzwerkarbeit gelingt, so viel Vertrauen bei den Kooperationspartnern in Puchheim aufzubauen, dass tatsächlich der Weg der Bürgerinnen

und Bürger zu uns leichter wird. Was bedeuten wird, dass das Fallaufkommen sich steigern wird. Also damit rechnen wir.“ (IRL, 2018

In grober Orientierung am sozialräumlichen SONI-Modell² lassen sich mit dem Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ folgende Ziele differenzieren (Kirchner/Makovec, 2022b, 66):

Organisation Jugendamt

- Fachlichkeit der Arbeit im ASD durch erhöhtes Zeitbudget fördern
- Kontextwissen über den Sozialraum als fallübergreifende Ressource generieren
- Passendere Hilfen initiieren durch präzisere sozialpädagogische Diagnosen
- Schnellere Kommunikation im ASD-Team vor Ort ermöglichen
- Kollegialen Unterstützung vor Ort fördern
- Hoher Fluktuation der Mitarbeiter*innen durch die Möglichkeit zu Umsetzung fachlicher Ansprüche und einer Arbeitsentlastung entgegenwirken

Netzwerke

- Zielgerichteter vorhandene Ressourcen im Sozialraum einbinden
- Öffentliches Ansehen der Jugendhilfe bei Kooperationspartnern stärken
- Kooperationen mit Trägern/Einrichtungen vor Ort ermöglichen
- Relevanter Querschnittsthemen der Jugendhilfe (z.B. Frühe Hilfen) präsent machen
- **Individuen**
- Bessere Erreichbarkeit des ASD für Bürger*innen und Einrichtungen in Puchheim fördern
- Fokus auf die jungen Menschen und ihre Familien richten
- Partizipativ den Beteiligungs-Willens auf Seiten der Leistungsberechtigten fördern

„Ich habe auf der einen Seite das Ziel, wieder Zeit und den Blick für eine höhere Fachlichkeit zu haben. Weil das im Stress auch der Fluktuation und dessen, dass wir in diesem Jahr eine Gefährdungsmeldungs- also eine 8a-Fallzahlsteigerung von 70 Prozent haben. Damit auch mehr Inobhutnahmen, da geht das ein bisschen verloren. Ich hoffe, durch das kleine Team und durch die Methodik des Familienrates, mit der wir hier ja nicht arbeiten, tatsächlich wieder mehr den Fokus auf die Familien und die jungen Menschen zu richten. Und nicht weniger Hilfen zu haben, aber wirksamere Hilfen am Ende zu haben.“ (ISL, 2018, #00:22#)

„Ich hätte gerne wieder mehr Teamgedanken. Ich glaube, das ist schon alleine dadurch möglich, dass es nur fünf sind, dass die Kommunikationswege kürzer sind, dass durch den Fakt, wenn er denn eintritt, der höheren Fachlichkeit, auch die eigene Profession wieder mehr in den

² Vgl. zum SONI-Modell Früchtel/Cyprian/Budde, 2007: Sozialstruktur, Organisation, Netzwerke, Individuen.

Vordergrund rückt. Man zufriedener am Ende eines Tages oder einer Woche nach Hause geht. Und damit auch weniger Konflikte nur auf dieser Basis der Überlastung / Belastung entstehen.“
(ISL, 2018, #00:23#)

1.3. Entwicklungsverlauf³

Vorüberlegungen	
04.2018	Erster Termin der Planungsgruppe zwischen Landkreis und Stadt Puchheim
03.-06.2018	Kontaktaufnahme Jugendhilfeplanung mit Akteuren im Puchheimer Sozialraum
07.2018	Hospitation der Jugendhilfeplanung im Main-Taunus-Kreis zum Thema Familienrat
07.2018	Hospitation der Jugendhilfeplanung im Stuttgarter Familienratsbüro
10.2018	Schulung des Puchheimer JvO-Teams und den Leitungskräften zum Thema sozialräumliches Arbeiten
11.2018	Schulung des Puchheimer JvO-Teams und den Leitungskräften zum Thema Familienrat
12.2018	Start des Modellprojektes „Jugendhilfe vor Ort“ in Puchheim
01.2019	Umzug des JvO-Teams in die Boschstraße 1 in Puchheim
01.2019	Pressekonferenz zur Eröffnung der Außenstelle in Puchheim
06.2019	Erster Familienrat des JvO-Teams
09.2019	Teilnahme am deutschsprachigen Netzwerktreffen Familienrat in Klagenfurt
09.2019	Hospitation Evaluation & Jugendhilfeplanung im Jugendamt Graz zum Thema Kindeswohlgefährdungen

³ Dank an Herrn Max Makovec für das Zusammentragen der einzelnen Entwicklungsschritte.

09.2020	Hospitation Jugendhilfeplanung in Ulm zum Thema sozialräumliches Arbeiten
09.2020	Gründung des Fachdienstes BVI (Beratung, Vermittlung, Intervention)
10.2020	Vorstellung des Konzepts im Germeringer Sozialausschuss; Entscheidung für Eröffnung der Außenstelle JvO Germering
02.2021	Umorganisation der Wirtschaftlichen Jugendhilfe; Aufteilung der Mitarbeitenden nach Sozialräumen
02.2021	Pressekonferenz zur Sozialräumlichen Umstrukturierung
02.-03.2021	Schulungen und Wissenstransfer im Leitungsteam des Jugendamts
03.-04.2021	Schulungen der JvO-Teams zum Thema Familienrat
Etablierung: „Jugendhilfe vor Ort“ im gesamten Landkreis	
04.2021	Umstellung des ASD im Jugendamt auf die sozialräumliche Organisationsform; regelhafte Installierung des Familienrats in allen Sozialraumteams
04.2021	Auflösung des Spezialdienstes „Trennung, Sorgerecht, Umgang“ und Integration in die JvO-Teams
04.2021	Auflösung des spezialisierten Pflegekinderdienstes; Gründung der Fachstelle ZPSD (Zentraler Pflegestellendienst)
04.2021	Umzug des Germeringer JvO-Teams in die Außenstelle Zenja
06.2021	Pressetermin zur Eröffnung der Außenstelle in Germering
11.2021	Hospitation Evaluation & Jugendhilfeplanung im Vogelsbergkreis zum Thema Hilfeplanung
01.2022	Umzug des JvO-Teams Olching/Gröbenzell in die Außenstelle Kirchenstraße in Gröbenzell
02.2022	Schlussbericht zum Modellprojekt
...	...

Besonders hervorzuheben im Verlauf des Modellprojekts ist die Offenheit für Konzepte hinsichtlich der Gestaltung des Allgemeinen Sozialen Dienstes in anderen Kommunen. Insbesondere intensive Hospitationen z.B. im Main-Taunus-Kreis zum Familienrat, im Stuttgarter Familienratsbüro, in Graz zum Krisendienst, in Ulm oder im Vogelsbergkreis haben hermeneutisch den Horizont erweitert (Gadamer, 1980), womit bisherige Organisationsroutinen reflektiert und neue Möglichkeiten hin zur sozialraumorientierten „Jugendhilfe vor Ort“ konzeptionell entworfen und praktisch umgesetzt werden konnten.

1.4. Wissenschaftliche Begleitung

Grundlegend wurde die Entwicklung des Modellprojekts von der Jugendhilfeplanung und internen Evaluation des Landratsamtes Fürstenfeldbruck begleitet. Eine quantitative Ebene bildete amtsintern die Entwicklung der Fallzahlen-Niveaus wie auch sonstige soziostrukturelle Daten.

Darüber hinaus sollte zur Begleitung eine externe Perspektive hinzugezogen werden:

- Gelingt die Umsetzung des Projekts? Wird die konzeptionelle Neuausrichtung der Jugendhilfe strukturell und organisatorisch angemessen bearbeitet, was kann ggf. verändert werden?
- Wie wird der Verlauf des Projekts bewertet von den Projektbeteiligten, relevanten Akteuren der Jugendhilfe in Puchheim sowie aus Leistungsberechtigten in Puchheim?

Im Auftrag des Landkreises Fürstenfeldbruck und der Stadt Puchheim begleitete Prof. Dr. Andreas Kirchner von der Katholischen Stiftungshochschule München das Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ in Puchheim. In einer avisierten Laufzeit von 12/2018 – 11/2021 differenzierten sich Ebenen der Begleitung in grober Anlehnung an das SONI-Schema: Sozialstruktur, Organisation, Netzwerke, Individuum (Früchtl/Cyprian/Budde, 2007, 23ff).

Um reflexive Steuerungsimpulse im Modellprojekt-Verlauf zu generieren, wurden in Rücksprache mit dem Auftraggeber thematische Auswertungen (anhand einzelner Evaluations-Module) in Form kurzer Auswertungen im Projektverlauf in das Modellprojekt eingespeist:

- Kirchner, Andreas (07/2019): Kurz-Stellungnahme zum Familienrat. Intern.
- Kirchner, Andreas (09/2019): Einstellungen im Jugendamt zum Modellprojekt zu Projektbeginn. Intern.
- Kirchner, Andreas (09/2019): Perspektiven von sozialen Akteuren in Puchheim zum Modellprojekt. Intern.
- Kirchner, Andreas (02/2020): Kurz-Stellungnahme zur Organisationsstruktur der Jugendhilfe vor Ort. Intern.
- Kirchner, Andreas (11/2020): Erfahrungen mit der Vernetzung-Perspektive im JvO-Team. Intern.
- Kirchner, Andreas (12/2020): Zur fachlichen bzw. jugendhilferechtlichen Rahmung des Familienrats im Prozess der Hilfeplanung. Intern.
- Kirchner, Andreas (02/2022): Schlussbericht. Intern.

2. Jugendhilfe vor Ort – Konzeptionelles

2.1. Orientierung am sozialen Raum als fachliche Perspektive

Die wesentliche Hintergrundfolie für die Neu-Strukturierung der Jugendhilfe im Landkreis Fürstfeldbruck bildet eine Orientierung am Sozialraum⁴. Während mit der Falleingangsorientierung sukzessive ein Verlust der Kenntnisse um die jeweiligen Probleme und Ressourcen unterschiedlicher sozialer Räume und damit auch der Chancen und Risiken für die Menschen einherging, wird mit der „Jugendhilfe vor Ort“ ganz gezielt versucht, die sozialen Dienste des öffentlichen Trägers tatsächlich wieder in einen überschaubareren Ort zu bringen, um von dort aus lebensweltorientiert (Thiersch 2020) Räume und Hilfen den individuellen unter Einbezug der organisationalen Netzwerkstrukturen an Bedürfnissen und Willen der Betroffenen auszurichten (Früchtel/ Cyprian/ Budde 2013, 22). „Sozialraumorientierung gründet auf der Annahme, dass erzieherische Hilfen lebensweltorientierter sind, wenn der sozialräumliche Kontext individueller Lebenswelten mit den Menschen – ausgehend von ihrem Willen – gestaltet wird und nicht die psychischen Strukturen der Menschen durch pädagogisches Handeln verändert werden“ (Noack, 2015, 12). Intendiert ist mit der „Jugendhilfe vor Ort“ allerdings kein Übergang vom Fall zum Feld, vielmehr eine verschränkende, erweiternde, aktivierende, ressourcenorientierte reflexive Grundhaltung, den Sozialraum im Sinne einer positiven Lebensumwelt förderlich mitzugestalten (§ 1 Abs. 4 SGB VIII) und zugleich die *Fälle im Feld* zu sehen. Eine solche Arbeitsweise benötigt eine andere zeitliche Grundlage wie eine reine Fallorientierung: „Systematisch erworbenes und gesammeltes Sozialraumwissen schaltet sehr viel mehr Scheinwerfer ein als das bei einer Einzelfallorientierung notwendig ist und muss systematisch erworben und gesammelt werden. Für alle diese Aufgaben müssen geeignete Wege, Methoden, Regeln und (Zeit-)Räume gefunden werden.“ (Früchtel/ Cyprian/ Budde 2007, 152).

Das Projekt „Jugendhilfe vor Ort“ ist in diesem Sinne konsequent an der Maxime *Orientierung am sozialen Raum* ausgerichtet und im – im Modellzeitraum fortgeschriebenen – „*Konzept zum sozialräumlichen Arbeiten im Amt für Jugend und Familie des Landratsamtes Fürstfeldbruck*“ grundgelegt (LRA FFB, 2021). Sichtbar werden klassische und mittlerweile gut etablierte methodische Prinzipien sozialräumlichen Arbeitens wie z.B. (Hinte/Treeß, 2014, 45ff).

- Orientierung an Interessen und am Willen
- Unterstützung von Eigeninitiative und Selbsthilfe
- Konzentration auf die Ressourcen
- Zielgruppen- und bereichsübergreifende Sichtweise
- Kooperation und Koordination

⁴ Die Arbeit der „Jugendhilfe vor Ort“ inklusive des Verfahrens des Familienrats ist gefasst im „*Konzept zum sozialräumlichen Arbeiten im Amt für Jugend und Familie des Landratsamtes Fürstfeldbruck*“.

Ähnliche methodische Aufforderungen finden sich bei Oelschlägel als Protagonisten der Gemeinwesenarbeit, der den „zentralen Aspekt in der Aktivierung der Menschen in ihrer Lebenswelt“ (Oelschlägel, 2001, 653) sieht⁵. Das Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ stellt sicherlich keine „klassische“ Gemeinwesenarbeit dar, trotzdem finden sich im Modellprojekt gerade Prinzipien wieder. In diesem Sinne im freien Übertrag:

Jugendhilfe vor Ort ...

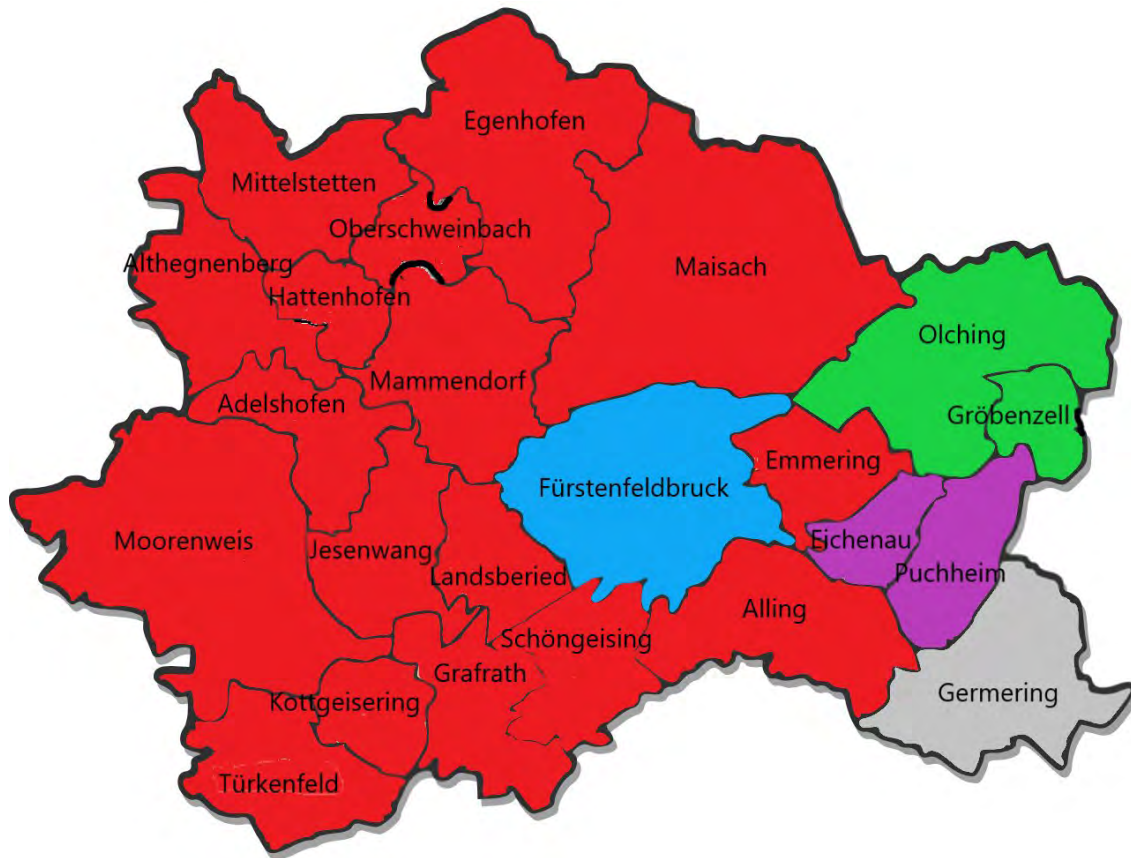
- „berät und aktiviert die Menschen, ihr Schicksal selbstbewusst in die Hand zu nehmen“
- „ist immer auch Kulturarbeit und fördert Eigentätigkeit“
- „heißt schließlich Vernetzung im Stadtteil“ Oelschlägel, 2001, 654).

2.2. Regionalisierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes

Sozialraumorientierung als Fachkonzept zielt theoretisch wie praktisch mitunter auf eine Durchdringung von öffentlichen und freien Trägern. Beispielsweise Hinte und Treeß schreiben: „Mit Blick auf die Prinzipien eines sozialräumlichen Fachkonzepts wird deutlich, dass eine Institution, die nach diesen Prinzipien arbeiten will, sich nicht auf eine geografische Regionalisierung ihrer Dienste beschränken darf. Die fachlichen Implikationen eines sozialräumlichen Konzepts müssen gleichsam die Poren einer Institution durchdringen, so dass – bei aller Individualität bei der Erledigung der jeweiligen Aufgaben – das Handeln der jeweiligen Fachkräfte in einer Institution auf allen Ebenen ‚aus einem Guss‘ geschieht“ (Hinte/Treeß, 2014, 122). Praktische Umsetzungen einer solchen idealisierten „Verschmelzung“ zeigen sich z.B. in kommunalen Sozialraumkonzepten wie in Rosenheim, dem Vogelsbergkreis oder Main-Taunus-Kreis.

Demgegenüber stellt das Konzept „Jugendhilfe vor Ort“ eher pragmatisch eine bewusste Regionalisierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes dar: Ausgehend von einer negativen Entwicklung im Kontext des bisher falleingangsorientierten Arbeitens wurde mit dem Modellprojekt die Jugendhilfe tatsächlich vor Ort in den Sozialraum gebracht – dabei zeigt sich im Konzept wie in den Strukturen eine grundlegende Orientierung an etablierten Maximen der Sozialraumorientierung. Mit dieser Neuausrichtung und der zusätzlichen Verschränkung des Familienrats als ein partizipatives Element der Hilfeplanung hat sich die Komplexität innerhalb der Organisation des Jugendamtes dabei deutlich gesteigert. Um diese Neustrukturierung der Jugendhilfe in ihrer sozialraumorientierten Ausrichtung und Verschränkung mit dem Familienrat als neuem Verfahren sinnvoll einzuführen, die Implementation an unterschiedlichen Stellen im Modellprojekt nachzusteuern, konzeptionelle Standards zu reflektieren und Strukturen zu etablieren erscheint der bewusste Schritt der Regionalisierung hoch sinnvoll.

⁵ Indem Oelschlägel Gemeinwesen fast schon als handelnde Subjekte versteht (Oelschlägel, 2001, 653), ist diese Perspektive der GWA ein wenig problematisch: Vollkommen offen bleibt nämlich, wer gegen wen handelt oder befähigt wird. Dafür sind Kommunen wie z.B. eine Stadt Puchheim auch viel zu heterogen ...



Über das Modellprojekt hinaus wurde das Konzept „Jugendhilfe vor Ort“ aufgrund der positiven Erfahrungen schon im Zeitraum des Modellprojekt 04/2021 auf den gesamten Landkreis ausgedehnt. Aktuell bestehen fünf JvO-Teams:

- Puchheim / Eichenau
- Germering
- Olching / Gröbenzell
- Stadt Fürstentum Pfalz
- Westlicher Landkreis

Mit der Ausdehnung des sozialraumorientierten Konzepts des ASDs auf den gesamten Landkreis kam es zu einer Umstrukturierung der *Wirtschaftlichen Hilfen (WiHi)*: Jeweils 2 Fachkräfte der Wirtschaftlichen Hilfen sind für einen Sozialraum zuständig, verbleiben aber im Haupthaus in Fürstentum Pfalz. Die Bewilligung von Hilfen erfolgt kooperativ in Fachgremien (zusammen mit der jeweiligen Jugendhilfe vor Ort), zudem wird eine gemeinsame Leistungsakte gepflegt.

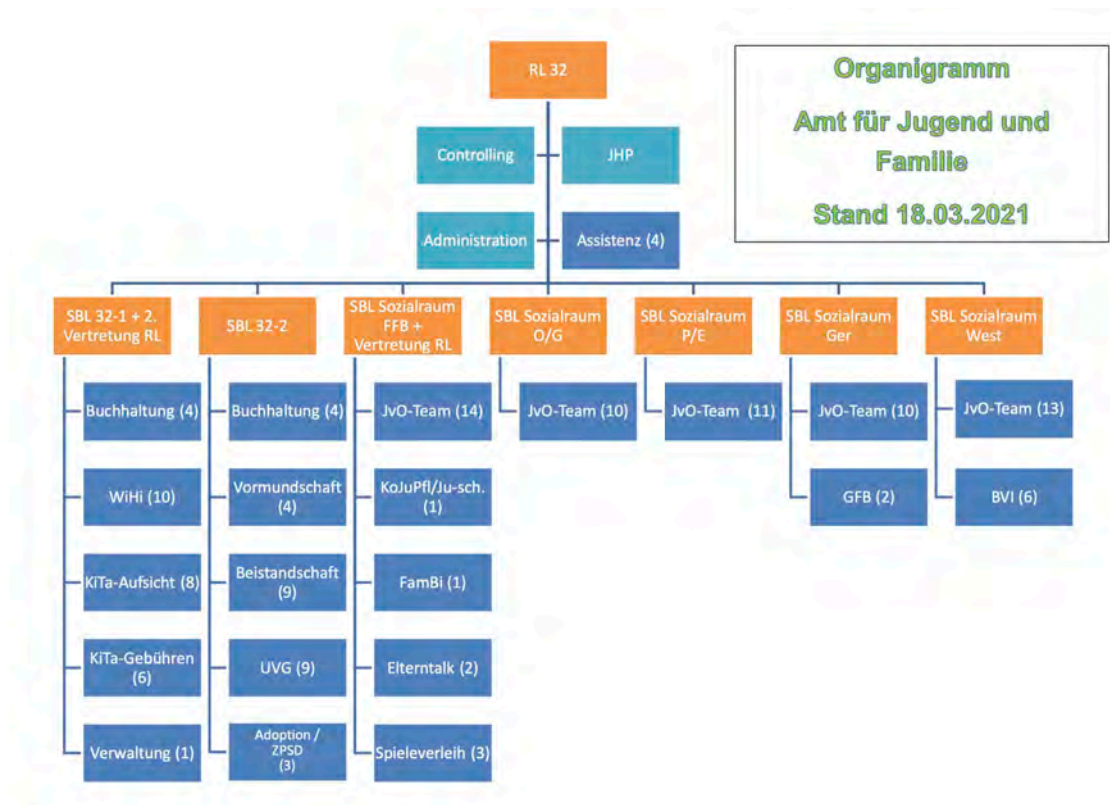
2.3. Jugendhilfe vor Ort

Mit der „Jugendhilfe vor Ort“ wurde im Modellprojekt ab 12/2018 für den Sozialraum Stadt Puchheim ein eigenständiges Team des ASD aus dem Haupthaus des Landratsamtes Fürstenfeldbruck in eine Außenstelle in der Stadt Puchheim ausgegliedert. Von 4,0 Stellenanteilen (Vollzeit-äquivalente) wurden im Modellprojekt ca. 1,5 Anteile für Vernetzungsarbeit im Sozialraum eingeplant, um Kontakte zu relevanten Akteuren und Einrichtungen vor Ort aufzubauen und kooperativ zu gestalten.

Die grundsätzliche Berechnung des personellen Bedarfs richtete sich relativ nach den sozialstrukturellen und -demografischen Gegebenheiten und dem bisherigen Jugendhilfebedarf. Im Projektverlauf etablierte sich im Team der Jugendhilfe vor Ort zudem eine eigenständige Leitung mit Weisungsbefugnis. Glücklicherweise ließen sich für die „Jugendhilfe vor Ort“ Räume in einem Bürogebäude zusammen mit Diensten der Stadt Puchheim wie der Sozialberatung, der Ehrenamtskoordination, der Erziehungsberatungsstelle, der Vergabestelle für Kindertagesstättenplätze, der IT etc. beziehen – was das Ankommen und den Kontakt zu relevanten sozialen Akteuren vor Ort extrem beschleunigt hat und als extremer Vorteil hinsichtlich der Initiierung von Kooperationen erlebt wird. Die Mitarbeiter*innen sind häufig mit Dienstfahrrädern in der Stadt unterwegs, was ein Gesehenwerden, Ansprechen und schnelles Anhalten ermöglicht.

Durch das präsenste Vor-Ort-Sein hat sich mittlerweile ein sehr direktes Kontakt- und Verweisungspotential zu Schulen, der Jugendsozialarbeit an Schulen, dem Jugendzentrum, der Polizei, zum Objektbetreuer der Asylbewerberunterkunft Puchheim, zum Familienstützpunkt, zu Kindertagesstätten, den Kirchen, der Ökumenischen Beratungsstelle, dem Quartiersmanagement etc. ergeben.

2.4. Struktur / Organigramm



Im Zuge einer vorgezogenen Ausweitung der „Jugendhilfe vor Ort“ mit 5 Sozialräumen auf den ganzen Landkreis wurden die bisherigen Fachdienste TSU (Trennung, Sorgerecht, Unterhalt) und PA (Pflegekinder, Adoption) aufgelöst und die fachlichen Perspektiven in die „Jugendhilfe vor Ort“ integriert. Das sozialraumorientierte Arbeiten im kleineren JvO-Team und eine Ausdifferenzierung in unterschiedliche Fachbereiche (TSU, PA) haben sich im Projekt der Jugendhilfe vor Ort letztlich nicht vertragen, weswegen der Perspektive klarer Zuständigkeiten für Leistungsberechtigte wie auch eindeutiger Weisungsstrukturen vor Ort organisational der Vorzug gegeben ist.

Neugegründet wurden zur Entlastung der JvO dagegen die Fachdienste:

- BVI = Beratung, Vermittlung, Intervention: BVI stellt eine Erstanlaufstelle im ASD dar und bearbeitet im Sinne eines „Krisendienstes“ alle neu eingehenden Gefährdungsmeldungen.
- ZPSD = Zentraler Pflegestellendienst: Der ZPSD ist spezialisiert auf die Akquise von Bereitschafts- und Vollzeitpflegen, die Überprüfung und Auswahl von Pflegebewerber*inne*n wie auch Fortbildungen.

Zugeordnet zu den jeweiligen „Jugendhilfe vor Ort“ Teams sind

- Koordinierender Kinderschutz

- Jugendhilfe im Strafverfahren
- Schulfachkräfte (JaS, SPUR, SPUG)
-

3. Die Jugendhilfe vor Ort als kooperativer Netzwerkpartner

Im Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ ist gegenüber der bisherigen falleingangsorientierten Arbeit im ASD explizit die Vernetzung mit relevanten sozialen Akteuren vor Ort konzeptionell vorgesehen. Ergänzend zur Fallarbeit sollen mit der Vernetzung im Sozialraum Kenntnisse über Probleme und Ressourcen in diesem erworben werden. Netzwerkarbeit ist im *Konzept zum sozial-räumlichen Arbeiten* des LRA FFB konzeptionell und federführend bei der jeweiligen Leitung der Jugendhilfe vor Ort verankert. Vorgesehen sind regelmäßige Termine mit Kooperationspartnern vor Ort und persönliche Kontakte, um eine gemeinsame Zusammenarbeit themenspezifisch zu forcieren.

3.1. Ursprüngliche Erwartungen an Vernetzung

Zu Beginn des Modellprojektes waren die Vorstellungen von Netzwerk und Vernetzung eher diffus. Unklar war, ob mit dem neuen Modell zum sozialräumlichen Arbeiten gemeint sein könnte, ein Jugendhilfe-gesteuertes „Super“-Netzwerk aufzubauen. Oder ob nicht eher in Rechnung gestellt wird, dass es im Sozialraum themenspezifische, situationsbezogene oder personenzentrierte Netzwerke gibt, welche erkundet werden sollten, um sich als Jugendhilfe eben themen- oder situationsbezogen einzubringen und die vorhandenen Netzwerkressourcen zum einen für die Sozialraumarbeit zu nutzen, aber auch um jugendhilfespezifische Perspektiven im Sozialraum einzubringen und eine kinder- und familienfreundliche Umwelt (§ 1 Abs. 3, 4. SGB VIII) in Puchheim zu befördern. Die Idee eines „Super-Netzwerkes“ in Puchheim (im Sinne der Vernetzung aller Akteure in Puchheim) dürfte zum einen nicht im originären Fokus der jugendhilfespezifischen Sozialraumarbeit des ASD liegen, zudem dürfte es eine Überforderung für den ASD darstellen⁶. Die Idee von aktiven „Super-Netzwerken“ läuft zudem Gefahr, sich ohne thematische Konkretion oder ohne aktuelle Situations-Spezifika „leer“ zu laufen und könnte so die Bereitschaft von Akteuren zu Kooperationen eher beeinträchtigen. Ungeachtet dessen war es aber sinnvoll, bestehende Netzwerke und Kooperationen von sozialen Akteuren in Puchheim mit einer Netzwerkkarte „sichtbar“ zu machen, um sie überhaupt als Ressourcen in den Blick zu bekommen.

Was noch zu Beginn des Modellprojektes als Erwartungshaltung an die sozialraumorientierte Ausrichtung auf Ebene der Mitarbeiter*innen, Leitungen und Planungsstellen im Jugendamt formuliert wurde⁷, hat sich zu Ende der Projektlaufzeit sehr deutlich konkretisiert:

- Zeitersparnis durch die Bündelung von Fahrtwegen
- Eine höhere Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit vor Ort in Puchheim für relevante soziale Akteure wie auch die Bürger*innen (als mögliche Leistungsberechtigte)

⁶ Eine solche soziale Komplexität dürfte sich ohnehin kaum sinnvoll reduzieren lassen.

⁷ Grundlage hierfür waren qualitative Interviews auf Leitungs- und Mitarbeiter*innenebene im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung durch die KSH München.

- Ein höheres Potential für schnellere, engere und tiefergehende Kooperationen mit Akteuren im Sozialraum (Welche Einrichtungen gibt es? Wer macht was? Wer ist für was zuständig? Etc.)
- Eine erhöhte Flexibilität im sozialraumorientierten Arbeiten mit Möglichkeiten, kreatives Potential im fallorientierten wie auch fallübergreifenden Arbeiten zu entfalten
- Zugänge zu vorhandenen Ressourcen im Sozialraum
- Ein höheres Kontextwissen über die sozialen Strukturen im Sozialraum, was zum einen ein besseres „Verstehen“ von problematischen Situationen im Einzelfall (Diagnose), zum anderen zur jeweiligen familiären Situation passendere Interventionen ermöglicht.

Ähnliche Erwartungen zeigten sich auch auf Ebene relevanter sozialer Akteure in Puchheim, für die sich eine gute, gelingende Vernetzung vor allem durch folgende – ganz klassische – Vernetzungskriterien auszeichnet⁸:

- Empathie für die Aufgaben und Problemlagen der Netzwerk-Partner
- Regelmäßigkeit im Austausch
- Überblick über zur Verfügung stehende Angebote und Ressourcen der relevanten Akteure vor Ort
- Konkretion in der Vernetzung
- Bei gemeinsamen Fällen oder Projekten gemeinsam besser dranbleiben zu können, weil die Jugendhilfe vor Ort schneller erreichbar und personell zurechenbar ist (mit Gesicht, Telefonnummer und Daseins-Ort)
- Dass in relevanten Fällen durch das Vor-Ort-Sein Hilfen schneller, passgenauer und flexibler initiiert werden.
- Auf den jeweiligen Bedarf passgenauere Diagnosen und Interventionen, weil die JvO durch ihre direkte Verankerung im Sozialraum Familien und ihre Problemlagen schon „kennt“ (nicht zwangsweise im konkreten Einzelfall, aber typisiert, weil man die sozialen Strukturen und die kulturellen Milieus „kennt“ (IN1, 2019 #00:13#)).
- Dass Synergieeffekte durch einen multiperspektivischen Austausch auf Augenhöhe entstehen und so die je eigene Arbeit der Einrichtungen gegenseitig befördert wird. Z.B. könnte der ASD mehr über die typischen Problemlagen in Familien wissen, während z.B. das Jugendzentrum einen großen Erfahrungsschatz über Jugendkulturen hat.
- Eine kontinuierlich hohe Präsenz der Jugendhilfe in Puchheim.
- Ein präziserer Zugriff auf Informationen zur Jugendhilfe und eine gezielte Verweisung über die JvO (auch innerhalb des Jugendamtes). Auch eine Verständigung über den Datenschutz in

⁸ Datengrundlage: Interviews mit Jugendsozialarbeit an Schulen Grundschule Süd; Jugendzentrum; Familienstützpunkt Puchheimer Kinderreich; Ehrenamtskoordination Stadt Puchheim; Soziale Stadt Quartiersmanagement.

relevanten Fällen und ob es Möglichkeiten zu einem unpersonalisiertem Austausch in Einzelfällen gibt.

- Möglichkeiten zu gemeinsamen Hausbesuchen.
- Eine gemeinsame Beförderung des Sozialraums, indem lokale Problemlagen in gemeinsamen Treffen multiperspektivisch diskutiert und kooperativ angegangen werden können. An dieser Stelle taucht u.a. die Erwartung auf, dass die Vernetzung in Puchheim mit zentralen Akteuren intensiver wird.

Insbesondere das Kriterium der Konkretion wurde in Interviews hervorgehoben: *Vernetzung muss konkret werden*, darf kein Selbstzweck sein, sondern aus der Vernetzung heraus muss etwas geschehen. Das bedeutet insbesondere, dass Vernetzungstreffen optimalerweise ein gemeinsames konkretes Thema zur Klärung haben, zeitlich begrenzt sind und einen „Mehrwert“ für die Netzwerkpartner mit sich bringen: z.B. ein neues zurechenbares Gesicht, eine verwertbare/hilfreiche Information, ein gemeinsames Projekt, eine neue Zugriffschance auf Ressourcen, ein Verstehen im eigenen Arbeiten durch die Perspektiven der anderen, etc.

[Was wäre verschwendete Netzwerk-Zeit?]: „Dass man kein Thema hat, dass man nur rumsitzt und sich vielleicht einfach nur Luft macht über etwas, was nervt –das muss schon gewinnbringend sein. Ich muss dann da rausgehen und mir denken: super, das habe ich noch nicht gewusst ... So stelle ich mir gute Netzwerkarbeit vor. Oder weil sich Dinge dann einfach erklären lassen“ (IN1, 2019, #00:14#)

„Ich hoffe, dass es nicht nur eine Laberrunde wird ... Wenn immer nur geredet wird und es passiert nichts, ist das demotivierend für alle.“ (IN2, 2019, #00:18#)

3.2. Vernetzungen der Jugendhilfe vor Ort

Die Vernetzung der JvO in Puchheim gestaltete sich im Modellprojekt vielfältig und prozesshaft. Die Aufzählung soll einen beispielhaften Einblick ermöglichen ...

- Schulen

Mit den Schulen gibt es vielfältige Schnittstellen: Teilnahme an Lehrerkonferenzen, Vorstellung des Familienrats, Umgang mit 8a-Meldungen, Projekte wie „Trau Dich“ etc. Kontakte mit Lehrer*inne*n und Direktor*inner*n finden vor allem fallspezifisch statt. In der Corona-Situation wurden Schüler*innen auch intensiv bei der Notzuweisung für die Kindernotbetreuung unterstützt. Zu denjenigen Schulen, wo es JaS gibt, ist der Kontakt enger.

„Wir haben jetzt definitiv ein Netzwerk mit Schule, und da laufen auch Sachen wie Teilnahme an Lehrerkonferenzen, Vorstellung 8a und so weiter ... Aber es steht schon auch aus: Wir haben das Thema KiTa, Frühe Kindheit, Häusliche Gewalt“ (I-JvO-2020#00:30#).

- JaS – Jugendsozialarbeit an Schulen

In der Kooperation mit der Jugendsozialarbeit an Schulen geht es z.B. um Notbetreuungen für Familien, Fallklärungen oder auch die Klärung und Transparenz von internen Perspektiven und Abläufen

„Wir haben halt so einen vierteljährlichen Runden Tisch, jour fixe. Wir haben gesagt wir fangen an einer Schule an und haben sie auch fast alle durch. Jetzt fehlen halt noch Schulen, wo es keine JaS gibt.“ (I-JvO-2020#01:25#).

- Jugendzentrum Puchheim

„Und das ist überhaupt kein Thema da einfach reinzuschneiden und zu sagen wie schauts bei Euch aus und machen wir weiter ... Und ich werde das JUZ jetzt einbinden bei dem Thema häusliche Gewalt. Weil bei denen sind diese ganzen Kinder und Jugendlichen in dieser Altersklasse und die vertrauen sich denen auch an und ich glaube, dass die ganz wichtig sind, weil die haben eine guten Bezug zu ihren Jugendlichen“ (I-JvO-2020#01:10#).

- Polizei PI Germering: Jugendbeauftragte*r

„Die Polizei gestern. Da waren wir gestern bei der PI Germering. Da gibt es einen Jugendbeauftragten der kommt auch einfach mal hier vorbei, den kann man einfach niederschwellig anrufen, wenn man was braucht. ... Zweimal haben da Kontakte stattgefunden. Da muss man aber sehen, wir haben die Polizei lange nicht akquiriert. Da haben wir jetzt einen Termin Ende des Jahres wo wir gesagt haben wir laden auch die mal jetzt hierher ein“ (I-JvO-2020#01:38#).

- Objektbetreuer Asylbewerberunterkunft Puchheim

Kontakt durch Einsätze hinsichtlich Gefährdungseinschätzungen in der Gemeinschaftsunterkunft, Hilfen beim Dolmetschen etc.

- Familienstützpunkt

„Da schicken wir auch mal Leute tatsächlich hin ... Schauen Sie doch mal da hin. Vielleicht können die Ihnen helfen. Die Frau K. gibt uns auch ne Rückmeldung: Kommen die da an“ (I-JvO-2020#00:55#).

- Kindergärten, KiTa

Kontakte zu den Kindertagesstätten in Puchheim gestalten sich eher fallspezifisch. Aufgrund der hohen Anzahl sind fallunspezifische Kontakte zu den KiTas eher themenbezogen angedacht, wie z.B. mit dem Workshop zum Familienrat.

„Und man kann auch nicht die Kitas abklappern, das sind zu viele. Das kostet viel zu viel Zeit. Man kann aber glaube ich im Rahmen einer 8a-Schulung eine gute Vernetzung herstellen in Puchheim. ... Wir machen das an einem zweistündigen Abendtermin mit einem Vortrag und einer Gruppenarbeit. Jeder von uns nimmt eine Gruppe und dann ist man einfach bekannter“ (I-JvO-2020#00:58#).

„Da hatten wir mal öfter die Frau S. hier, die ist KiTa-Leitung von einer Krippe und da gehen viele Asylbewerberkinder hin. Und wir haben gesagt, wir hätten gern, dass sie den Betrieb aufnimmt wegen einer Notbetreuung“ (I-JvO-2020#00:58#).

- Ökumenische Beratungsstelle für Eltern, Kinder und Jugendliche

„Da machen die ihr Angebot hier. Ich habe einen Fall übergeben. Ich habe einen Familienratsergebnis –EB gehabt und habe sie direkt übergeben und seitdem geht die Familie dahin und ich sehe die auch“ (I-JvO-2020#01:02#).

- Kirchen

Die Kirchen sind in unterschiedliche Hinsicht als lokale Akteure relevant: Der Pfarrsaal als möglicher Veranstaltungsort für Familienräte und Schulungen, kirchliche Soforthilfen für Bedürftige, aber im Gesamten auch das religiöse setting der jeweiligen Gemeinde als ganz spezifische Resource.

„Weil Du mit den Kirchen das gesagt hast: Das ist glaube ich durchaus nochmal ein Türöffner. Wo jemand vielleicht, der Bezug dazu hat und religiös ist ... einen Familienrat in einem Pfarrsaal mit was ganz anderem empfindet – mit Verbindlichkeit und Vertrauen“ (I-JvO-2020#02:14#).

- Ehrenamt (insbesondere Ehrenamtskoordination der Stadt)
- Interventionsstelle Frauen helfen Frauen
- Quartiersmanagement
- Sportvereine
- ...

3.3. Vernetzung fördert die Identifikation mit dem Sozialraum

Das Team der JvO ist innerhalb des Modellprojektes im Sozialraum Puchheim angekommen! Im Erleben der Mitarbeiter*innen wird eine hohe Identifikation deutlich: Zum Teil wohnen Mitarbeiter*innen selbst mit allen Chancen und Risiken in Puchheim und kennen diesen somit, zum anderen – so die These – schafft gerade das direkte Vor-Ort-Sein in Puchheim in Verbindung mit der vernetzungsorientierten Ausrichtung der ASD-Tätigkeit eine hohe Identifikation und Zuständigkeitsgefühl für Puchheim. Ohne die konzeptionell gesicherte Aufforderung, aktiv Vernetzung in Puchheim „zu betreiben“, ließe sich ja auch ein Großteil der Tätigkeit rein im Büro oder bei den Familien absolvieren. Aber gerade durch die Vernetzungsidee bestehen sehr deutliche Kontakte und Schnittstellen zu sozialen Akteuren vor Ort.

„Es ist ja schon so, dass Puchheim als Brennpunkt gesehen wird. ... Das ist was, was man einfach anders wahrnimmt, wenn man irgendwo lebt und seine eigenen Bereiche hat und manche Dinge selbstverständlich sind. Das ist ja eine sehr bunte Mischung, die wir hier in Puchheim haben, was die Sache sicher sehr interessant macht – Menschen, Nationalitäten“ (I-JvO-2020#00:14#).

„Ich habe auch das Gefühl hier zu wohnen, manchmal tatsächlich. Das muss man natürlich unterscheiden. Die S. ist erst seit einem Jahr hier und wir sind ja schon vor nem Jahr gestartet. Und natürlich war der Schwerpunkt im ersten halben dreiviertel Jahr darauf möglichst viele Akteure kennenzulernen und das konnte sie gar nicht erleben, weil da war sie ja noch gar nicht da“ (I-JvO-2020#00:27#00:15).

Durch die Identifikation mit dem Sozialraum im Vor-Ort-Sein entsteht für die Bürger*innen und sozialen Akteure in Puchheim eine eindeutigere Zurechenbarkeit der Jugendhilfe:

- die sind lokal da
- ich weiß genau wo die sind
- ich kann persönlich vorbei
- ich habe ein Gesicht
- ich habe eine lokale Nummer
- ich weiß, dass eine bestimmte Person für mein Anliegen im Bereich der Jugendhilfe zuständig ist
- ...

3.4. Nutzen und Wirkung im Erleben

Korrelierend mit der Fokussierung auf konkrete Themen wird Vernetzung dann interessant, wenn ein konkreter Nutzen erzeugt wird. Das wird von der JvO zum einen als verständlicher Anspruch formuliert (und deckt sich mit den Einstellungen von relevanten Akteuren vor Ort (Kirchner, 2019, 7), zum anderen aber werden unterschiedliche positive Wirkungseffekte für die Jugendhilfe vor Ort, die Bürger*innen wie auch andere soziale Akteure aus JvO-Perspektive registriert, was für die Motivation und Begeisterung für die weiteren Aktivitäten im Sozialraum wichtig ist.

- Die Abläufe und Verfahrensweisen der JvO werden für andere Akteure in Puchheim transparent.
- Die JvO bekommt durch die vielen Schnittstellen Rückmeldung über die Effekte der eigenen Arbeit: z.B. würde man als Jugendhilfe möglicherweise nicht mitbekommen, dass die Familie das Beratungsangebot in der Erziehungsberatungsstelle annimmt.
- Anliegen/Nachfragen lassen sich schneller klären, weil aufgrund der persönlichen Kontakte vor Ort Zuständigkeiten verständlicher sind und auch die eigene Bereitschaft erhöht ist, eine „bekannte“ Person zu kontaktieren.
- Wissen um räumliche, personelle, finanzielle oder leistungsorientierte Ressourcen schaffen eine bessere und schnellere Passung zum Bedarf der Bürger*innen.
- Das zentrale Modell Familienrat erfährt Akzeptanz in Puchheim, was als Ressource für weitere Familienräte in Puchheim dient und damit den Bürger*innen als partizipatives Moment der Hilfeplanung zugute kommt.
- Vernetzungen zu konkreten Personen schaffen Multiplikatoren für die Möglichkeiten und Abläufe der JvO.
- ...

„Weil das sind ja produktive Netzwerke und die haben wir dann nicht mehr so als Last auf dem Schirm, weil sie irgendwie in unserer alltäglichen Arbeit mit vorkommen und uns nutzen“ (I-JvO-2020#01:12#).

„Wenn wir selber Netzwerker sind, dann zu unseren Vorteilen. Also was brauchen wir, also z.B. das Thema häusliche Gewalt, also was machen wir mit den Kindern? Da wollen wir was haben. Und so würde ich die Netzwerkarbeit verstehen. Weil jetzt kennen wir schon viele Personen in Puchheim und uns kennen jetzt auch schon viele“ (I-JvO-2020#00:32#).

„Netzwerk Schule geht schon auch in die Richtung. Dass die Schule auch weiß, was machen wir, was machen wir nicht und wie ist der Ablauf dahinter. Das wir nicht immer am Ende anfangen und mit der Familie nach vorne springen müssen, sondern es einen guten Lauf nimmt und wir gut zusammenarbeiten. Das die Abläufe transparent sind. Das nutzt uns für unsere Arbeit“ (I-JvO-2020#00:50#).

„Die Zusicherung, dass, wenn es zu einer Inobhutnahme kommt oder ne schwierige Situation ist man da sagen kann: wir sind am Donnerstag da und da, fährt doch mal Streife, könnte ein Anruf kommen ...“ (I-JvO-2020#00:49#).

„Wir hatten neulich eine 8a-Schulung also es ist ein völliger Unterschied: Die Familienhilfe im Haupthaus kommt überhaupt nicht auf die Idee, JaS-Kräfte anzufragen in Fällen oder diesen Weg zu nutzen. Und unsere JaS-ler saßen drin und haben gesagt: Als wir noch nicht in Puchheim waren, als Fürstfeldbruck noch für alles zuständig war, haben wir nie jemanden erreicht. Jetzt wissen wir, wer in Puchheim da ist und die erreichen wir“ (I-JvO-2020#01:35#).

3.5. Kooperative Vernetzung im Sozialraum befördert das multiperspektivische Fallverstehen

Vernetzung in der „Jugendhilfe vor Ort“ schafft nicht nur Nutzen im Verweisungspotenzial, sondern auch für das multiperspektivische Fallverstehen⁹. Die JvO-Mitarbeiter*innen gewinnen durch den Austausch vor Ort mit anderen Akteuren wie dem Jugendzentrum, der Sozialberatung, der Polizei, Kindertagesstätten, JaS etc. einen umfassenderen Blick auf

- relevante Problematiken im Ort
- konkrete Orte
- fallspezifische Konstellationen
- konkrete fallspezifische Ereignisse
- das Verhalten von Einzelnen
- ...

Zum Beispiel wird das Jugendamt bei Gefährdungen durch die Polizei schriftlich informiert. Schriftstücke sind aber oft relativ neutral formuliert (vgl. z.B. „wohlwollende“ Arbeitszeugnisse

⁹ Multiperspektivität stellt eine zentrale Bewältigungskompetenz professionellen Handelns in der >Sozialen Arbeit dar. Instruktiv Müller, 2017.

und deren fehlende Aussagekraft; die vollkommene Nicht-Nennung familiärer Problematiken im SGB VIII). Der Erlebenshorizont der Wahrnehmenden (Polizei) bleibt dabei reduziert. Dieser ist aber wichtig für das Fallverstehen, vor allem für die Dynamik, die in konkreten Extremsituationen vorgelegen hat. So bestehen unterschiedliche „Objektivierungen“ in schriftlicher Berichtsform durch relevante Beteiligte (JvO, Polizei, JaS etc.), die aber in aller Regel gerade durch die Aufforderung zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit die Komplexität der betreffenden Situation (Gefährdungssituation, allgemeine Lebenssituation, konkrete Verhaltenssituation etc.) stark reduzieren. Allein schon weil sich weder eine einzelne Situation komplett schriftlich fassen lässt und auch jede Fassung trotz aller Objektivierungsanforderung aus der Perspektive und Handlungslogik der Fachkraft des jeweiligen Dienstes beobachtet ist¹⁰. Durch das persönliche Verweisungspotenzial vor Ort besteht aber bei den Fachkräften eine viel höhere Bereitschaft und Motivation durch persönliches Nachfragen auf die volle Komplexität derer subjektiven Wahrnehmung „zuzugreifen“. So lässt sich partikular ein gemeinsamer Verstehens-Horizont herstellen (Gadamer, 1986), welcher letztlich auch ein differenzierteres Vorgehen im weiteren Handeln erlaubt. Das Handlungsspektrum der JvO erhöht sich damit aufgrund der Möglichkeit eines differenzierteren Einblicks in die Lebenssituation der Klient*inn*en und damit die Aussicht auf eine passendere Klärung des Bedarfs wie auch eine geeignete Hilfe (z.B. § 27 Abs. 2 SGB VIII).

„Das Zentrale, dass es durchaus gewollt ist, dass wenn wir eine Meldung bekommen, schriftlich, den Kollegen vor Ort anzurufen und von ihm nochmal eine persönliche Einschätzung zu bekommen. Was einen himmelweiten Unterschied macht: Ob ich nur mit einem Stück Papier arbeite und die Leute nicht kenne. Und die erleben die ja in einer Extremsituation: im Streit, in einer Gewaltsituation und schreiben natürlich nur vorsichtig. Aber ihre persönliche Wahrnehmung ist ja nochmal eine andere ... und dass die gerne bereit sind, die mit uns zu teilen“ (I-JvO-2020#00:48#).

„Und zu wissen man kann sich miteinander besprechen, man findet zusammen einen Weg“ (I-JvO-2020#00:51#).

3.6. Kommunale „social player“ am gleichen Gang

Die Räume der „Jugendhilfe vor Ort“ in Puchheim befinden sich in einem Bürogebäude zusammen mit Diensten der Stadt Puchheim wie der Sozialberatung, der Ehrenamtskoordination, der Erziehungsberatungsstelle, der Vergabestelle für Kindertagesstättenplätze, der IT etc. Das Vor-Ort-Sein ermöglicht hier im Modellprojekt der JvO gegenüber dem früheren „Sein“ im Fürstentfeldbrucker Haupthaus direktere Schnittstellen zu zentralen kommunalen Akteuren, was deutlich von den Mitarbeiter*inne*n der Jugendhilfe vor Ort als Vorteil erlebt wird:

- relevante Themen vom Ort direkt mitbekommen
- ein Weg für oftmals gleiches Klientel

¹⁰ Das jeweilige Schriftstück als „Beobachtung“ kann trotz aller Objektivierungsversuche die Beobachterabhängigkeit aller Beobachtung nicht hintergehen (Kirchner, 2012, 88ff).

- Eingebundensein in die städtische Struktur
- schnelle Direktverweisung
- ...

Insbesondere das direkte Nebeneinander mit der städtischen Sozialberatung ab dem Jahr 2020 wird von den Mitarbeitenden als signifikanter Quantensprung hinsichtlich der relevanten Schnittstellen für die eigene fallübergreifende und fallbezogene Arbeit erlebt. So ist die Klientel der städtischen Sozialberatung häufig auch Klientel der Jugendhilfe. Das spricht auch für mögliche Erweiterungen an Sozialräumen im Landkreis für eine gezielte gemeinsame Unterbringung von städtischer Sozialberatung und Jugendhilfe vor Ort.

„Durch diesen Umzug im Gebäude jetzt sitzen wir ja ganz direkt mit viel mehr Kollegen mit der Stadt zusammen und das macht sehr sehr viel aus in der Sozialraumorientierung ... Weil die Personen oder die Klienten auch deren Klienten sind. Weil es doch viele Überschneidungen gibt. Da sind die Obdachlosen, Sozialberatung. D. h. die Personen kommen dahin, lassen sich da helfen bei Ihren Anträgen, die sie ausfüllen müssen: Jobcenter oder sonstiges, Kindertagesstätten, Kindergartenplätze und so ... Auch für die Asylbewerber, die kommen auch häufig her, das ist auch oft gemeinsames Klientel. Da benutzen auch beide Seiten die kurzen Wege“ (I-JvO-2020#00:16#).

„Ne, wir waren da mit einem Teil von der Stadt – aber nicht mit der Sozialberatung. Aber da war die Kitavergebepplätze, die waren da unten. Und dann das Seniorenkonzept und Behindertenarbeit und die Ehrenamtspersonen – die sind jetzt auch alle hier. Aber on top ist die ganze Sozialberatung mit dazugekommen und das hat schon mal einen großen Unterschied ausgemacht“ ... „Weil die Sozialberatung hat die Laufkundschaft und diese Laufkundschaft ist auch unsere Kundschaft“ (I-JvO-2020#00:21#).

„Das ist ein ganz ganz großer Vorteil“ (I-JvO-2020#00:21#).

Dieser Vorteil in den direkten Wegen ist allerdings nicht nur für die JvO ein Vorteil, sondern auch für die Klient*inn*en bzw. Bürger von Puchheim. Die Jugendhilfe ist für die Bürger von Puchheim direkt vor Ort erreichbar, was eine schnellere, letztlich niedrigschwelligere Erreichbarkeit sichert, und durch die Erreichbarkeit im selben Gebäude und am selben Gang lassen sich auch unterschiedliche Anliegen miteinander verbinden.

„Ich klingele ja nicht nochmal unten. Dann habe ich im 3. Stock meinen Kitaantrag erledigt und wenn ich dann nicht noch an ihr vorbeigehe, dann denke ich vielleicht nicht: ach die frage ich jetzt noch schnell“ (I-JvO-2020#00:22).

„Und wir erleben es jetzt schon hier im ersten Stock, dass die Klienten auch mal viel schneller kommen, was abgeben oder sagen, da ist ja eh jemand, dann geb ich das mal schnell für sie ab – das erleben wir schon (I-JvO-2020#00:22#).

„Der Blick auf die Familien. Man sieht die hier am Gang mal. Und dann kommt ein 5-Minuten-Gespräch zustande. Und die Nähe zum Klientel, zu den Familien – und die haben eine zentrale Anlaufstelle. Die wissen, wenn mir die eine Seite am Gang nicht helfen kann, vielleicht kanns die andere Seite: irgendjemand hilft mir schon weiter (I-JvO-2020#00:20).

Bemerkenswert in der Begleitung ist insbesondere die offene Atmosphäre und gute Stimmung in der gemeinsamen Büroetage von JvO und städtischer Sozialberatung in Puchheim. Der erste Stock wirkt offen und hell, Bürotüren stehen oft offen und die Menschen am Gang (Mitarbeiter*innen, Klient*inn*en, Kund*inn*en etc.) sind freundlich. Die Mitarbeiter*innen der JvO sprechen selbst von einer positiven Stimmung, einem gemeinsamen Flair. Das erhöht auch für Klient*inn*en die Möglichkeit, einfach mal kurz anzuklopfen und ihre Anliegen auch schnell und somit relativ „unbürokratisch“ (so das für eine Verwaltung überhaupt möglich ist! Aber hier: ohne formalen Termin) zu erledigen¹¹.

„Man muss halt auch sagen, dass die Stadt Puchheim auch ganz viel für ihre Bürger hier tut. Die machen viel, die bieten viel an, die haben hier einen tollen Service, die sind einfach sehr nett zu ihren Leuten – sehr freundlich, zuvorkommend.“ (I-JvO-2020#00:23#).

*„Das ist ein totaler Türöffner und wir profitieren davon. Lustig ist es auch“ (I-JvO-2020#00:23#)
Fühlen Sie sich zuständig für den Sozialraum?: „Ja, total, wir sind hier zuhause (Lachen)“ (I-JvO-2020#01:15#).*

¹¹ Insofern: „Das fröhliche Herz allein ist fähig, Wohlgefallen am Guten zu empfinden ... Das fröhliche Herz muß nicht immer strenge im Schulzwange gehalten werden, denn in diesem Falle wird es bald niedergeschlagen. Wenn es Freiheit hat, so erholt es sich wieder“ (Kant, 1977, A 110f).

4. Der Familienrat als Element der Hilfeplanung

„Im Rahmen der sozialräumlichen Ausgestaltung des Amtes für Jugend und Familie (fünf Sozialraumteams: Jugendhilfe vor Ort (JvO)) hat die Methode des Familienrats ein zentrales Gewicht. Der Familienrat ist ein Bestandteil der Hilfeplanung und nimmt im Sinne des §36 SGB VIII den Gedanken der Partizipation der Leistungsberechtigten, insbesondere der jungen Menschen, ernst. Ein Familienrat ist demnach weder zu verwechseln mit einer Hilfe zur Erziehung noch mit einer sozialpädagogischen Beratung, er ist vielmehr ein Versuch, lebensweltliche Ressourcen aus dem Umfeld der jeweiligen Familie oder des jungen Menschen zu rekrutieren“ (LRA FFB, 2021, 1).

Ergänzend zum sozialräumlichen Grundgedanken wurde in der „Jugendhilfe vor Ort“ in Puchheim eine Veränderung der fallbezogenen Arbeit mit der Klientel durch die Implementierung des Familienrats als regulärem Element der Hilfeplanung erzielt. Maximen der Aktivierung, Beteiligung, Kooperation, Willens- und Ressourcenorientierung bilden eine zentrale Schnittstelle zwischen Familienrat (Kirchner/ Makovec 2022b) und Sozialraumorientierung (Hinte/ Treeß, 2014).

*„Der Familienrat ist einerseits ein **Aktivierungsinstrument**, weil er die Mitwirkung der Leistungsberechtigten und von deren Netzwerk stimuliert, andererseits ein **Beteiligungsinstrument**, weil er weitergehende Möglichkeiten für Leistungsberechtigte schafft, auf Verwaltung und freie Träger Einfluss zu nehmen, was die Ausgestaltung ihrer Hilfe anbelangt“ (Früchtel/ Roth 2017, 18f). Das passt gut zu methodischen Prinzipien sozialraumorientierter Arbeit: Orientierung an Interessen und am Willen, Unterstützung von Eigeninitiative und Selbsthilfe, Konzentration auf die Ressourcen, zielgruppen- und bereichsübergreifende Sichtweise, Kooperation und Koordination (Hinte/ Treeß 2014, 45ff). Insofern lässt sich passend der „Familienrat als konsequente Sozialraumorientierung“ (Früchtel et al. 2009) beschreiben.¹²*

4.1. Grundidee des Familienrats¹³

Der Familienrat ist ein Verfahren, um Menschen in einer problematischen Situation in einer Konferenz möglichst vieler vertrauter Menschen hinsichtlich einer Lösung mit den Ressourcen im sozialen Raum zu unterstützen. Hierbei bleibt möglichst viel Entscheidungsgewalt bei den vom Problem betroffenen Menschen, die sozialpädagogische Fachlichkeit hält sich im Prozess meist zurück und unterstützt nur, wenn es explizit gewünscht wird. Trotz der weltweiten Verbreitung und unterschiedlicher Einsatzgebiete folgt der Familienrat einer relativ einheitlichen Methodik: Grundgedanke ist dabei stets, ein hohes Maß an Freiheit und Partizipation zu gewährleisten und mögliche Lösungen nicht über die Köpfe der betroffenen Menschen hinweg festzulegen. Dem

¹² Grundlegende Reflexionen zur Einbettung des Familienrats in das sozialräumliche Arbeiten im Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ im Landkreis Fürstentfeldbruck wurden bereits veröffentlicht und werden hier im Schlussbericht einbezogen: Kirchner, Andreas/ Makovec, Max (2022a): Der Familienrat auf dem Weg zur Einbettung in die Hilfeplanung. Von der „guten“ Haltung zur Struktur (Teil 1). In: Soziale Arbeit 1/2022. S. 22-30. doi.org/10.5771/0490-1606-2022-1-22. Kirchner, Andreas/ Makovec, Max (2022b): Der Familienrat als ein reguläres Element der Hilfeplanung im Modellprojekt Jugendhilfe vor Ort im Landkreis Fürstentfeldbruck. Von der „guten“ Haltung zur Struktur (Teil 2). In: Soziale Arbeit 2/2022. S. 65-71. doi.org/10.5771/0490-1606-2022-2-65.

¹³ Kapitel instruktiv übernommen aus Kirchner/Makovec, 2022a, S. 24f.

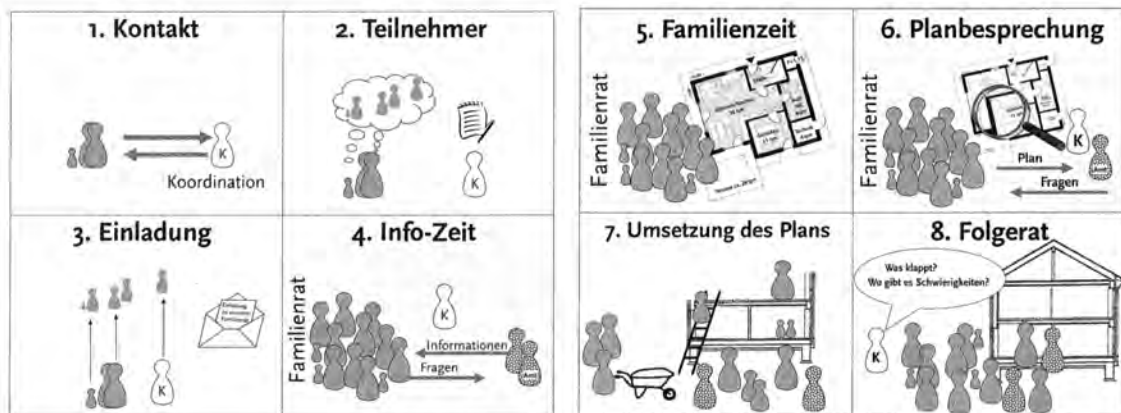
Familienrat zugrunde liegt üblicherweise eine Sorgebeschreibung (vgl. Hilbert/ Kubisch-Piesk/ Schlizio-Jahnke, 2017, 32ff), in der aus fachlicher Perspektive die grundlegende Problematik umrissen wird, um die es im Familienrat gehen soll. Hierbei scheint es immer ein schmaler Grat zwischen einerseits einer klaren, präzisen und verständlichen Formulierung des Problems und andererseits einem zu großen und prädeterminierenden fachlichen Eingriff. Schließlich muss der Prozess des Familienrats so weit wie möglich ergebnisoffen gehalten werden, was natürlich wiederum nicht bedeutet, dass keinerlei strukturierende Vorgaben oder fachliche Inputs erforderlich wären.

Eine solche Konferenz kann in unterschiedlichsten sozialen Gebieten eingesetzt werden und wird durch Koordinator*innen organisiert und moderiert, deren Provenienz sich je nach Modell unterscheidet. Mit den Ergebnissen von Familienräten wird je nach Einsatzgebiet dann in fachlichen Kontexten weitergearbeitet

Ein Familienrat (bzw. eine family-group-conference oder Familiengruppenkonferenz) wird nach den durch das Bundesweite Netzwerktreffen 2010 festgelegten Standards (vgl. Früchtel/ Straub, 2011, 54ff) dann als Familienrat bezeichnet, wenn eine nur der Familie vorbehaltene Phase erfolgt, in der sie ohne Beteiligung von Fachkräften die Problematik bespricht und nach Lösungen sucht. Dieser meist Familienzeit oder family-only-Phase genannte Bestandteil versteht sich als Kernstück des Familienrats. Daraus resultiert grob ein dreistufiges Ablaufmodell (z.B. Cazzini, 2020, 6; Früchtel/ Roth, 2017, 30ff):

- *Informationsphase*: Sind alle Vorbereitungen erfolgt und alle Teilnehmenden des Familienrats festgelegt, trifft sich ein Familienrat zunächst mit allen eingeladenen Beteiligten. In der ersten Phase des Familienrats wird die Thematik geklärt, um die es gehen soll. Jeder stellt sich vor und hat die Gelegenheit, die eigene Position zu formulieren. Typischerweise wird diese Phase durch Ressourcen/Stärken-Runden ergänzt.
- *Hauptphase*: In dieser Familienzeit (oder family-only-Phase) verlassen alle fachlichen Beteiligten den Raum. Die Familie und ihr vertrautes Umfeld suchen nun allein nach geeigneten Lösungsansätzen und Ideen, um auf das vorher festgelegte Problem zu reagieren.
- *Entscheidungsphase*: Nun wieder alle Beteiligten erarbeiten einen konkreten Plan mit den in der Familienzeit erarbeiteten Ideen.

„Klassischer“ Ablauf des Familienrats



Quelle: Abb. 2: Ablaufkarten aus der Fortbildung zur Koordinatoren im Familienrat an der Fachhochschule Potsdam. Früchtel, Frank/ Roth, Erzsébet (2017): Familienrat und inklusive versammelnde Methoden des Helfens. Heidelberg: Auer. S. 27

4.2. Leitende Maximen mit dem Familienrat

In der Fachliteratur und praktischen Implementierungen zeigt sich der Familienrat als besonders partizipatives Verfahren, das gut zu sozialraum- und ressourcenorientierten Konzepten passt (z.B. Früchtel/Roth, 2017; Cazzini, 2020; Kirchner/Makovec, 2022a). „Dem Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit [...] und dem natürlichen Recht der Eltern auf Pflege und Erziehung der Kinder [...] wird ebenso entsprochen wie dem Wunsch- und Wahlrecht der Leistungsberechtigten [...], der Mitwirkung der Familie am Hilfeplanungsprozess [...] und der Einbeziehung des sozialen Umfelds des Jugendlichen in die Entscheidungsfindung. Vielmehr noch, der Familienrat bietet eine vergleichsweise einzigartige Möglichkeit, Kinder und Jugendliche aktiv in die Hilfeplanung mit einzubinden“ (Hilbert/ Kubisch-Piesk/ Schlizio-Jahnke, 2017, 7f).

Insbesondere mit den Standards zum Familienrat vom bundesweiten Netzwerktreffen 2010 (Früchtel/Straub, 2011) wie auch den Erfahrungen mit dem Familienrat aus Berlin (Früchtel et al., 2009) lassen sich folgende zentrale Maximen identifizieren¹⁴:

- **Den Kreis der Beteiligten erweitern:** Familien- und Erziehungsprobleme nicht auf eine isolierte Kernfamilie verengen, sondern im bekannten und vertrauensvollen „Sozialraum“ erweitern.
- **Heimspiel:** Zeit, Ort, Teilnehmer*innen, Sprache orientieren sich an der Familie bzw. am Kreis der Beteiligten. Die Familien sind die Gastgeber*innen für ihren Familienrat.

¹⁴ Früchtel, Frank; Brycki, Gerlinde; Hampe-Grosser, Andreas; Hunsche, Gudrun; Jung, Markus M.; Litta, Raymund; Plewa, Martina; Rogge, Claudia; Schober, Juliane: Wirkung durch Selbsthilfe. Evaluationsstudie zum Familienrat der Berliner Jugendämter Mitte, Treptow-Köpenick und Steglitz-Zehlendorf sowie der Jugendhilfeträger DASI, Compass, Sozialarbeit & Segeln und JaKuS. In: Jugendamt 10/2011, S. 507-514. Hier S. 513f.

- **Lösungsabstinentz:** beteiligte Fachkräfte bringen ihr Fachwissen ein, sind im Familienrat aber nicht für die Entwicklung einer bestimmten Lösung zuständig. Dem trägt eine family-only-phase Rechnung.
- **Neutralität:** Die Organisation und Durchführung kann durch Bürger*innen oder Fachkräfte erfolgen. Wichtig ist aber eine möglichst unabhängige Koordination für die Begleitung und Moderation des eigentlichen Familienrats.

Die allgemeinen Standards vom bundesweiten Netzwerktreffen zum Familienrat sind im Projekt „Jugendhilfe vor Ort“ grundlegend gewahrt. Aus den praktischen Erfahrungen mit der Implementation des Familienrats im Landkreis Fürstfeldbruck werden darüber hinaus Haltungen sichtbar, die im Sinne eines „guten“ sozialarbeiterischen Handelns im Sinne von Wertpräferenzen wirken (Kirchner, Makovec, 2022a, 25f) und sich auch im Konzept zum Familienrat im Landkreis Fürstfeldbruck wiederfinden (LRA FFB, 2021b):

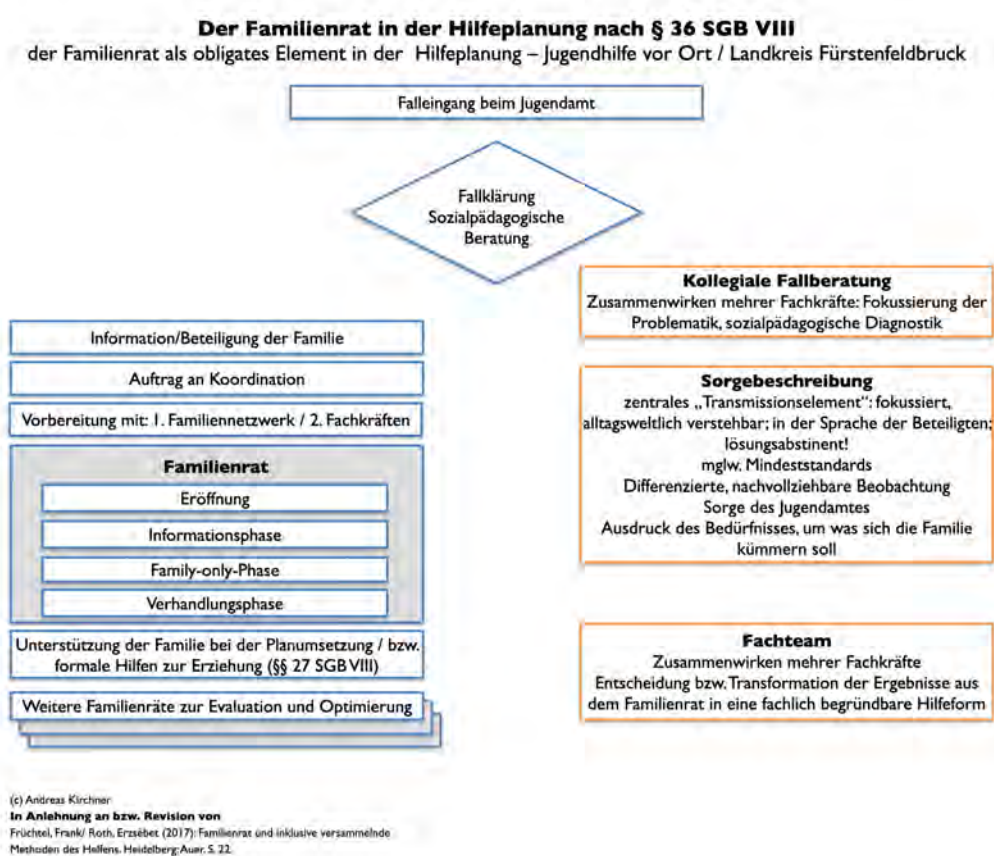
- Mit dem Familienrat an einem klar umrissenen Problem arbeiten
- Professionelle Perspektiven und den Blick der Involvierten zusammenbringen
- Beziehungen als soziale Ressourcen direkt einbinden
- Den Familienrat relativ universell einsetzen
- Menschen in Situationen der Hilflosigkeit in ihrer Selbstwirksamkeit befähigen
- Junge Menschen in den Mittelpunkt stellen

Sichtbar wird, dass in dieser aktivierenden und ressourcenorientierten Perspektive der Familienrat sich sinnvoll mit dem Konzept sozialraumorientierten Arbeitens verschränken lässt. Das kommt auch einer gesundheitsfördernden Perspektive zugute. Im Zusammenhang von Salutogenese und Sozialer Arbeit lässt sich mit Blick auf den Familienrat feststellen: „Durch das partizipative Verfahren wird die Familie gestärkt und ihr soziales Netzwerk aktiviert. Die erhöhte Eigenverantwortung fördert auch die Zustimmung für Maßnahmen und Veränderungen“ (Gabriel-Schärer/Meier Magistretti, 2019, 230).

Letztlich kann mit dem Familienrat „wohlwollende Präsenz“ (Kirchner, 2021b, 97) in einem sozialen Raum vertrauter Menschen geschaffen werden, was gerade in problematischen Erziehungskonstellationen mit der Veröffentlichung in einem Unterstützungsnetzwerk (Lemme/Körper, 2018) eine breitere Basis verschafft und damit „wachsamen Sorge“ (Omer, 2015) im sozialen Raum präsent machen kann. Insofern trägt nicht nur das reine Da-Sein der „Jugendhilfe vor Ort“, sondern auch der Familienrat zu einer positiveren Gestaltung des Lebensumfeldes bei (§ 1 Abs. 4 SGB VIII).

4.3. Der Familienrat eingebettet in die Struktur der Hilfeplanung¹⁵

Grundsätzlich bildet im Konzept zum sozialraumorientierten Arbeiten der Jugendhilfe im Landkreis Fürstfeldbruck die sozialpädagogische Beratung das zentrale Element in der Arbeit mit jungen Menschen und ihren Familien. Sollte Unterstützung über die reine Beratung hinaus ersichtlich sein, ist konzeptionell eine kollegiale Beratung vorgesehen, in der die soziale Problematik *im Fall* im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte diagnostisch reflektiert wird. Sollte aus der fachlichen Reflexion hervorgehen, dass ein Veränderungs- bzw. Unterstützungsbedarf besteht¹⁶, wird regulär ein Familienrat zur Klärung der Anliegen und möglichen Lösungen in einer aktivierenden, ressourcenorientierten Perspektive eingeleitet.



Grundlage für einen Familienrat bildet eine von der zuständigen Fachkraft der „Jugendhilfe vor Ort“ verfasste Sorgebeschreibung auf Grundlage der bisherigen Fallklärung wie auch einer auf „das Problem“ fokussierenden sozialpädagogischen Diagnostik in der kollegialen Beratung. Die Sorgebeschreibung stellt für den Familienrat ein zentrales Transmissionselement von der fachlich-sorgenden Expertenperspektive hin zu einem lebensweltlichen Klärungsprozess im Familienrat dar. In ihr muss das problematisch Beobachtbare für die Betroffenen einsehbar und

¹⁵ Kapitel instruktiv übernommen aus Kirchner/Makovec, 2022b, 68f.

¹⁶ Z.B. analog der Notwendigkeit von Hilfen gemäß § 27 Abs. 2 SGB VIII in Verbindung mit einer Garantstellung im Einzelfall gemäß § 1 Abs. 2 S. 2 SGB VIII und Art. 6 Abs. 2 S. 2 GG.

verständlich gefasst sein, sich eine konkrete Sorge artikulieren (aufgrund der Garantenstellung) wie auch ein konkreter Auftrag zur Klärung an den Familienrat erfolgen.

Der Familienrat bietet hier als besonders partizipative Beteiligungsform nach § 36 SGB VIII die Möglichkeit, in einem Kreis vertrauter Menschen Probleme zu thematisieren und Lösungsmöglichkeiten ressourcenorientiert zu befördern (Kirchner/ Makovec 2022). Er stellt nicht nur ein *Aktivierungs- und Beteiligungsinstrument* dar (Früchtel/ Roth 2017, 18), sondern auch ein *reflexives Entschleunigungsinstrument*, indem nicht vorschnell pauschale Angebote standardisierter Hilfen (z.B. nach §§ 27ff SGB VIII) gemacht werden, weshalb die Sorgebeschreibung möglichst lösungsabstinent formuliert sein soll.

Die Koordination und praktische Organisation der Familienräte erfolgt im Landkreis Fürstentum in Kooperation mit regionalen freien Trägern, welche mit dem Verfahren vertraut sind. Diese akquirieren, bilden und organisieren einen Pool an **Familienratskoordinator*inn*en**, die hinsichtlich einer Neutralität keine sozialpädagogischen Fachkräfte sein dürfen. Eine Zuteilung zur Organisation und Durchführung eines Familienrats auf Einleitung des Jugendamtes erfolgt dann durch die freien Träger. Familienräte als Element der Hilfeplanung werden in der Regel mit 2-4 Wochen Vorlaufzeit durchgeführt. Grundlegend richtet sich das Verfahren des Familienrats nach den Standards des Verfahrens vom 4. bundesweiten Netzwerktreffen zum Familienrat 2010 (Früchtel/ Straub, 2011). Die Ausbildung zur Familienratskoordinator*in erfolgt mit interessierten und geeigneten Bürger*inne*n regelmäßig im Pool in einer zweitägigen Blockveranstaltung – hierbei werden auch alle neuen Kräfte der „Jugendhilfe vor Ort“ mitgeschult.

Im eigentlichen Familienrat selbst dient die Sorgebeschreibung¹⁷ als rahmende Problemstellung. Ein zentrales Moment des Familienrats besteht in der nach der Informationsphase folgenden Familienzeit, in der Fachkräfte und die Koordinator*inn*en die Familie und ihr Netzwerk allein lassen, damit diese ohne den unmittelbaren Einfluss sozialpädagogischer oder ähnlich gearteter Fachlichkeit ihre Probleme besprechen und Lösungsansätze gemeinsam entwickeln können. Die Aussagen früherer Evaluationen (siehe Früchtel/ Roth 2017, 210f), dass Familien sehr verantwortungsbewusst mit der Aufgabenstellung umgehen und in den allermeisten Fällen gute Lösungen entwickeln, lassen sich mit den Erfahrungen im Modellprojekts in Puchheim bestärken. Das Ergebnis des Familienrats wird in einem Plan schriftlich zusammengefasst, der schnellstmöglich an das Jugendamt zurückgeleitet wird und diesem als Grundlage für weitere Handlungsschritte dient. Geht aus dem Familienrat ein Bedarf nach einer Jugendhilfeleistung hervor, wird diese zusammen mit der wirtschaftlichen Jugendhilfe unter Einbezug der rechtlichen und fachlichen Vorgaben im Rahmen eines Fachgremiums reflektiert, ausgestaltet und bewilligt. Die Orientierung an den Willensbekundungen der Beteiligten im Plan des Familienrats ist dabei maßgeblich für die weiteren Prozesse in der Hilfeplanung.

¹⁷ Der Ablauf des Familienrats orientiert sich nach dem standardisierten Verfahren (vgl. hierzu Hilbert/ Kubisch-Piesk/ Schlizio-Jahnke 2017, 39 ff).

4.4. Jugendhilferechtliche Überlegungen zum Familienrat

Entgegen seinem Herkunftsland Neuseeland ist der Familienrat als Verfahren in Deutschland im Bereich der Jugendhilfe nicht gesetzlich normiert. Allerdings wird er in einschlägigen Werken als relevante Methode der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII empfohlen:

- Im Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: „Die Ideen von Familien(gruppen)konferenzen bzw. Familienräten setzen hierbei wichtige Impulse zur Sensibilisierung der Fachkräfte (zB für Ressourcenorientierung und Partizipation)“ (FK/Meysen/Schönecker, 2019, RN 23).
- Im Wiesner Kommentar zum SGB VIII wird dem Familienrat eine zentrale Rolle in der Weiterentwicklung der Hilfeplanung zugewiesen: „Die Familiengruppenkonferenz fungiert damit nicht als Alternative zum klassischen Hilfeplanverfahren, sondern als dessen integraler Bestandteil. Sie bietet ein einfach strukturiertes Verfahren zur Klärung vorhandener lebensweltlicher Ressourcen, fördert selbstverantwortliches Handeln der Leistungsempfänger und klärt den Inhalt und Auftrag der notwendigen professionellen Hilfe“ (Wiesner/Schmid-Obkirchner, 2015, RN 24d).
- In den Fachlichen Empfehlungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter zum § 36 SGB VIII: „Ein komplexeres Verfahren, vorhandene Ressourcen in die Hilfeplanung im Einzelfall einzubeziehen, kann z.B. die Durchführung eines Familienrates (Familiengruppenkonferenz) sein. ... Der Familienrat ist geeignet, Lösungsressourcen innerhalb der Familie und deren Umfeld zu mobilisieren und Eigenverantwortung sowie Mitwirkung zu stärken“ (BAGLJA, 2015, 32).
- In einem kompletten Kapitel zum Familienrat als Methode einer partizipativen Hilfeplanung in Barbara Schäuble und Leonie Wagner (Hrsg.): Partizipative Hilfeplanung. Weinheim und Basel: BeltzJuventa.
- ...

In diesem Kontext sozialpädagogisch-fachlicher wie auch jugendhilferechtlicher Perspektiven wird der Familienrat im Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ konzeptionell in einem weiten Sinne als reguläres Beteiligungs-Element im Kontext der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII verortet (LRA FFB, 2021b, 1) und praktisch eingesetzt. Mit dem Familienrat wird im Landkreis Fürstentfeldbruck keine „jugendhilfe light“ betrieben. Vielmehr werden „Familienräte einberufen, wenn Jugendhilfemaßnahmen sowie teilstationäre und stationäre Eingliederungshilfen zur Debatte stehen, eine Veränderung angezeigt scheint oder um das weitere Vorgehen nach einer abgeklärten Gefährdungsmeldung zu erarbeiten“ (LRA FFB, 2021b, 2)¹⁸.

Egal ob der Familienrat in einem weiten oder engen Sinne, implizit oder explizit als Instrument der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII betrachtet wird: Er lässt sich in seinem Prozess und den darin liegenden Effekten für die Beteiligten als eine Sozialleistung verstehen, im Sinne aller „Vorteile,

¹⁸ Davon ausgenommen bleiben in der Regel ambulante Eingliederungshilfen (Legasthenie/Dyskalkulie-Maßnahmen sowie Schulbegleitungen) (LRA FFB, 2021b, 2).

die nach den Vorschriften des Sozialgesetzbuchs zur Verwirklichung sozialer Rechte dem Einzelnen zugutekommen sollen“ (LPK-SGB VIII/Kunkel/Kepert, 2018, §2, Rd-Nr. 3). Auch wenn § 36 SGB VIII Verfahrensvorschriften für die Leistungen §§ 27 ff SGB VIII darstellt, ist § 36 SGB VIII doch eindeutig nach § 2 Abs. 2 Satz 4 SGB VIII als Leistung der Jugendhilfe benannt. Hier kollidiert möglicherweise die rechtliche Vorstellung reiner Verfahrensvorschriften mit der Kongruenz von Leistung und Planung im Familienrat als Element der Hilfeplanung. Insofern versteht auch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter die Hilfeplanung als „sozialpädagogischen Prozess ..., der die betroffenen Kinder, Jugendlichen und/oder Familien befähigen soll ...“ (BAG LJA, 2015, 12), wodurch „die Hilfeplanung unter fachlichen Gesichtspunkten zu einem Bestandteil des Hilfeprozesses“ (Merchel, 2015, 189) wird. Indem sich im Familienrat prozesshaft etwas ereignet, was den jungen Menschen und ihren Familien zugutekommt, könnte der Familienrat auch als „ergänzende Leistung“ (§ 2 Abs. 2 Satz.4 SGB VIII) verstanden werden.

Grundsätzlich regelt § 36 keine Pflicht zur Mitwirkung der Betroffenen, „die Soll-Regelung für die Beteiligung nach § 36 Abs. 2 S. 2 richtet sich nur an die Fachkräfte. Es besteht also eine Pflicht des Trägers, die Berechtigten zu beteiligen, nicht aber eine Pflicht der Berechtigten, sich zu beteiligen“ (Kunkel/Kepert, 2018, RN 12). Insofern folgern Kunkel und Kepert: „Eine Mitwirkungspflicht wird weder durch § 36 SGB VIII noch durch § 60 SGB I begründet“ (Kunkel/Kepert, 2018, RN 23).

Trotzdem bestehen nach §§ 60 ff SGB I allgemeine Mitwirkungspflichten der Beteiligten – als welche die Personensorgeberechtigten als mögliche Sozialleistungsberechtigte (§ 12 SGB X) anzusehen sind – hinsichtlich der Tatsachenfeststellung wie auch dem persönlichen Erscheinen. Insbesondere § 61 SGB I normiert das persönliche Erscheinen u.a. zur „Vornahme anderer für die Entscheidung über die Leistung notwendiger Maßnahmen“ (§ 61 SGB I). Der Familienrat könnte hier als reguläres Element der Hilfeplanung des öffentlichen Trägers zur Entscheidung über weitergehende Leistungen der Jugendhilfe verstanden werden.

Im Kontext des § 36 SGB VIII folgern insofern Meysen und Schönecker: „Hilfeberechtigte haben entsprechend den Mitwirkungspflichten nach §§ 60 ff SGB I im erforderlichen Umfang mitzuwirken“ (FK/Meysen/Schönecker, 2019, Rd-Nr. 16). Die Mitwirkung der Beteiligten in der Hilfeplanung ist schon deshalb notwendig, um gemäß § 36 Abs. 2 S. 2 SGB VIII einen vorliegenden Bedarf und daraufhin eine notwendige und geeignete Hilfe (§ 27 Abs. 2) feststellen zu können. Ist das im Rahmen der Hilfeplanung nicht koproduktiv möglich, kann eine weitergehende Jugendhilfe nach § 66 SGB I versagt werden, zudem dürfte ohne Mitwirkung kaum Aussicht auf Erfolg bestehen, also eine Hilfe zur Erziehung ohne Bereitschaft zur Mitwirkung nach § 27 Abs. 2 ungeeignet sein (Kunkel/Kepert, 2018, RN 12).

Der Familienrat nimmt in dieser Hinsicht das natürliche Recht und die Pflicht der Eltern bzw. Personensorgeberechtigten zu einer förderlichen Erziehung für ihre Kinder (§ 1 Abs. 2 SGB VIII) ernst und in ihre verfassungsmäßige Pflicht (Art. 6 Abs. 2 GG). Vorsichtig formuliert: Der Familienrat reagiert auf jenes Spannungsverhältnis im SGB VIII, dass Hilfen in aller Regel bei den jungen Menschen als Symptomträgern einer problematischen Familiensituation ansetzen, aber kaum Orientierungsmöglichkeiten für eine Verpflichtung der Eltern vorhanden sind. „Zugleich verpflichtet der Familienrat als obligates Element der Hilfeplanung die Sozialen Dienste selbst, die Betroffenen ressourcenorientiert zu beteiligen“ (Kirchner, Makovec, 2021b, 70).

Besonderes Augenmerk lag im Modellprojekt auf dem im § 36 SGB VIII normierten Spannungsverhältnis zwischen Adressatenbeteiligung und Expertenverantwortung. „(Sozial-)Pädagogische Hilfe erfordert Mitwirkung der Familie nicht nur bei der Feststellung der Tatbestandsvoraussetzungen einer Hilfe, sondern Mitgestaltung und Mitarbeit bei der Erarbeitung von Verhaltensänderungen bzw. Kompetenzen zur Problembewältigung. Die Ideen von Familien(gruppen)konferenzen bzw. Familienräten setzen hierbei wichtige Impulse zur Sensibilisierung der Fachkräfte (zB für Ressourcenorientierung und Partizipation), dürfen aber nicht die gesetzlichen Vorgaben des § 36 von jugendamtlicher Fallverantwortung und Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte umgehen“ (FK/Meysen/ Schönecker, 2019, RN 23). Hier besteht eine zentrale Bewältigungsherausforderung, für die z.B. Merchel gefolgert hat, dass eine gebotene Balance mit dem Familienrat kaum einzulösen sei (Merkel, 2015, 197).

Die in § 36 SGB VIII normierten unterschiedlichen Aufforderungen von Adressatenbeteiligung und Expertenverantwortung werden im Projekt „Jugendhilfe vor Ort“ nun aber nicht im Familienrat selbst verschränkt, sondern durch die strukturelle Einbettung des Familienrats in den Gesamtprozess der Hilfeplanung in unterschiedlichen Prozessebenen sichtbar und damit ent-paradoxiert durch: Zeit!¹⁹ Der Familienrat wird also als zentrales Beteiligungselement eingesetzt (Wiener/Schmidt-Obkirchner, 2015, RN24d), aber nicht als Alternative zur Hilfeplanung im Gesamten²⁰! Die Expertenverantwortung wird im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte im Prozess einer vorgelagerten kollegialen Beratung (aus der heraus die Sorgebeschreibung entsteht) wie auch einem Fachgremium im Nachgang zum Familienrat fachlich gerahmt (Kirchner/Makovec, 2022b, 69; LRA FFB, 2021, 2f):

- Falleingang
- Sozialpädagogische Beratung
- Kollegiale Beratung (Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte)
- Sorgebeschreibung
- Familienrat
- Fachgremium (Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte)

¹⁹ Zur grundlegenden Entparadoxierung durch Zeit vgl. Kirchner, 2012, 103ff.

²⁰ Also im Modellprojekt entgegen der Intention von Früchtel, den Familienrat letztlich selbst „als Hilfeplanungsverfahren“ anzusehen (Früchtel et al., 2009, 151): „Das Jugendamt delegiert die Organisation der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII, die seine originäre Aufgabe ist“ (Früchtel/Roth, 2017, 21). Das Dilemma eines solchen Verständnisses für den öffentlichen Träger der Jugendhilfe sollte schon im Zitat sichtbar werden ... Das Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ ist bewusst einen anderen Weg gegangen.

4.5. Einstellungen zum Familienrat

Der Familienrat als ein zentrales Element der „Jugendhilfe vor Ort“ hat sich nach vielen strukturellen Umgestaltungen (Klärungen mit dem Träger, Familienratsbeauftragte etc.) als partizipatives Verfahren innerhalb der Hilfeplanung (§ 36 SGB VIII) etabliert. Relevante Sachverhalte zum Familienrat werden zudem innerhalb der JvO in einem internen Zielvereinbarungsprozess reflektiert.

Schon zu Beginn des Modellprojektes waren die Einstellungen der Mitarbeiter*innen gegenüber dem neuen Verfahren sehr positiv. Im Gesamten ließen sich u.a. drei zentrale Erwartungen identifizieren:

- Eine differenziertere Betrachtung des sozialen Problems in der Familie durch den multiperspektivischen Einbezug relevanter personaler Perspektiven und damit eine möglichst tiefergehende Klärung des erzieherischen Bedarfs in einem diskursiven Aushandlungsprozess der beteiligten Personen. Von hier aus lässt sich eine bessere **Passung** zwischen dem Bedarf in der Familie und einer initiierten Hilfe erwarten. Ein grundlegendes Problem bestand ja darin, dass aufgrund der sehr belasteten Situation im ASD eher relativ schnell standardisierte Hilfen zur Erziehung nach §§ 27 SGB VIII initiiert wurden, mit der Gefahr, dass keine optimale Passung zwischen Bedarf und Interventionsform erreicht wird. Dem erhofft man sich mit dem vorgeschalteten Familienrat abzuwenden, vielleicht auch mit der Möglichkeit, kreative Hilfen entwickeln zu können.
- Indem die Familienmitglieder selbst in einen Offenbarungs- und Aushandlungsprozess eintreten dürfen und sollen, können sie die Problem- und Bedarfsklärung in einem hohen Ausmaß selbst mitgestalten. Sie sind Hauptbeteiligte im Prozess einer lebensweltlichen Problembeschreibung und Bedarfsklärung – sprich: was brauchen wir als Familie! Damit verbindet sich die Erwartung einer höheren **Motivation** gegenüber einem Prozedere, in dem eine sozialarbeiterische Fachkraft aus einer eher distanzierteren, auch machtbesetzten Position heraus vorschlägt, was verändert werden sollte und wer sich darum kümmern wird.
- Durch die direkte Einbindung relevanter Personen aus dem sozialen Umfeld (Familienangehörige, Freunde, Bekannte etc.) können direkt **soziale Ressourcen aktiviert** werden, die möglicherweise schon in der Problem- und Bedarfsklärungsphase zu einer offeneren und passenderen Klärung wie auch im Verlauf einer möglichen Intervention aktiv beitragen können.

„Da verspreche ich mir tatsächlich eine höhere Motivation schlussendlich, weil die Familie es erarbeitet. Und nicht vom Sozialpädagogen gesagt bekommt, das ist das Richtige für Sie, das probieren Sie jetzt aus.“ (ISL, 2018, #00:33#)

„Deine Umwelt hilft Dir, Dir selbst zu helfen. Das finde ich gut, das finde ich genial. Weil wer weiß besser um mich Bescheid als meine engsten Leute, die ich gerne um mich habe. Oder meine Familie. Je nach dem, wen man auswählt für den Familienrat. Und das finde ich super, weil ich glaube, dass man manchmal im Amt schon sehr fern ab der Realität der Menschen ist. Man vermittelt auf

der einen Seite zwar gute Hilfen, aber sind die oft das Richtige? Vielleicht gibt es ganz andere Möglichkeiten, die für diese Familien gut wären.“ (IMP1, 2018, #00:14#)

Während zu Beginn der Familienrat als solcher im gesamten Modellprojekt viel Raum einnahm, tauchten zu Projektende eher spezifische Einzelfragen auf. Der Familienrat als Element des sozialräumlichen Arbeitens hat sich insofern etabliert:

- Schwierig ist manchmal die Transformation der Ergebnisse des Familienrates in eine konkrete Hilfe des Jugendamtes: Zum einen soll der Prozess offen für Problematisierungen wie auch Lösungsmöglichkeiten sein. Die JvO ist dann aber gefordert, auch manchmal unkonventionelle Lösungen (wie z.B. eine Reittherapie) in eine offizielle, der erzieherischen Hilfe angemessene, Form zu „transformieren“. Hier braucht es eine Balance, zum einen tatsächlich die Förderung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit (§ 1 SGB VIII) zu ermöglichen und zum anderen kein „Wunschkonzert“ zu veranstalten. Wichtig ist auf jeden Fall der Rückhalt der Entscheidungsträger, auch unkonventionellere Lösungsversuche zu erproben (prinzipiell offene Möglichkeiten bestehen nach §§ 27 SGB VIII), um die positive Einstellung zum Familienrat bei Familien und Mitarbeiter*inne*n weiter zu befördern. Zudem werden auch Kosten z.B. für eine alternative stationäre Unterbringung durch familiäre Ressourcen oder niedrighschwellige ambulante Leistungen an anderer Stelle kompensiert.
- Der Familienrat als Element der Hilfeplanung ist mit einem hohen Organisationsaufwand verbunden. Hier besteht nach wie vor die Frage, wie sich dies sinnvoll in den Controlling-Instrumenten abbilden lässt, um in der Fallbemessung dem Arbeitsaufwand der JvO-Fachkräfte gerecht zu werden.

„Ich mache gute Erfahrungen“ (I-JvO-2020#01:44#).

„Es war viel Energie notwendig, um den Familienrat inhaltlich so zu gestalten, dass wir noch arbeiten können. Da ist jetzt tatsächlich viel passiert. Wir setzen uns da ja auch im Rahmen der Zielvereinbarungen damit auseinander und überarbeiten das auch noch einmal. ... Und die laufen ja jetzt auch wieder erst an nach der Corona-Pause und das wird sicher Thema bleiben“ (I-JvO-2020#01:17).

„Der Onkel kommt und kümmert sich um die Kinder. Also ganz tolle Ideen hatten die. Und eins war eben Erziehungsberatungsstelle und dann haben wir die Übermittlung dahin gemacht und seitdem sind die hier angebunden“ (I-JvO-2020#01:04#).

5. Abschließend: ein paar Perspektiven zur Neu-Strukturierung der Jugendhilfe

Das Soziale gemeinsam lebensdienlich zu gestalten bedeutet in der „Jugendhilfe vor Ort“ tatsächlich den öffentlichen Träger selbst in den sozialen Raum zu bringen – und ressourcenorientierten Raum für junge Menschen und ihre Familien zu schaffen bedeutete den Familienrat fest als Element in der Struktur der Hilfeplanung und damit in der Logik des ASD selbst einzubetten. Die Umsetzung der konzeptionellen Neu-Ausrichtung des ASD im Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ ist mit Blick auf die konzeptionellen Grundlagen, die organisationelle Neu-Strukturierung und sich etablierende Praxen gelungen.

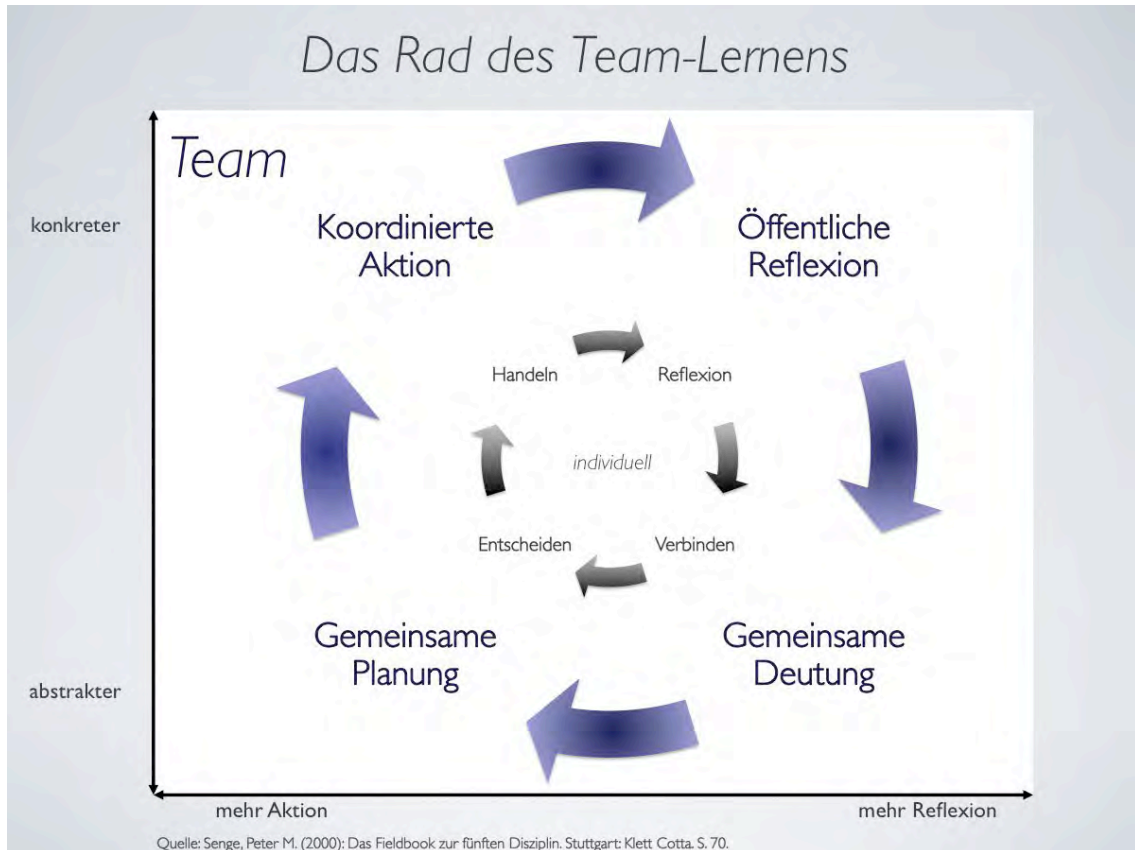
Letztlich bleibt es aber ein mutiger, reflektierter, fachlich gut begründeter und gelungener Versuch, dessen weitere Bewährung sich in der Zeit zeigen wird, gerade weil in der Dynamik fachlicher Diskurse, organisationeller Entwicklungen oder gesetzlicher Justierungen die Entwicklung der Hilfeplanung eine „dauerhafte Entwicklungsaufgabe für den ASD“ (Merchel, 2015, 187) bleibt ... Insofern seien zum Schluss noch ein paar Anmerkungen gemacht ...

5.1. Kontinuierliche Reflexion über das Konzept hinaus

Mit dem Modellprojekt in Puchheim kam es zu einer deutlichen Umstellung in der Organisationsstruktur des Jugendamtes: Das ASD-Team der Jugendhilfe vor Ort in Puchheim wurde 12/2018 faktisch aus dem Haupthaus ausgegliedert und agiert relativ eigenständig mit einer Projektleitung vor Ort in Puchheim. Zudem bringt die im Hilfeplanverfahren verankerte Methodik des Familienrats wie auch die gezielte Vernetzungsarbeit eine Veränderung der klassischen ASD-Arbeit mit sich. In der sozialraumorientierten Umstellung der Jugendhilfe sowie der methodischen Integration des Familienrates ist es zu einer **Steigerung der Komplexität der Aufgaben** gekommen. Neben den „klassischen“ Aufgaben des ASD sind mit dem Modellprojekt für die einzelnen Mitarbeiter*innen vor Ort Aufgaben der Vernetzung (mit sozialen Akteuren vor Ort), der Initiierung und „Begleitung“ von Familienräten, der Integration von Fachstellen (KoKi) wie auch der Integration aufgelöster spezialisierter Fachperspektiven (TSU, PA) dazu gekommen. Dies bedeutet zum einen neue Möglichkeiten des Arbeitens im ASD (was auch die Mitarbeiter*innen in den Interviews als Attraktivität an diesem Modellprojekt charakterisiert haben), zum anderen aber auch eine Belastung im Arbeitsalltag, weil diese Komplexität auch konkret bewältigt werden muss. In Rechnung gestellt werden muss, dass diese Komplexitätsbewältigung von Organisationsseite aus Zeit für die Implementierung benötigte und sich auch neue Routinen entwickelten. Auf etablierte Routinen von anderswo konnte zudem in diesem Modellprojekt nicht einfach bzw. kaum zugegriffen werden („wie machen es die anderen“), weil z.B. gerade mit der Integration des Familienrates als standardisiertes Verfahren vor der Implementierung von Hilfen bundesweit keine vergleichbaren Erfahrungen vorliegen.

Ergänzend wurde mit der vorzeitigen Etablierung 04/2021 von nun insgesamt fünf Sozialräumen im Landkreis wie auch der Auflösung der bisherigen spezialisierten Fachdienste (TSU, PA) schon im Modellzeitraum der komplette pädagogische Bereich des Jugendamtes „umgebaut“. Das Konzept zum sozialräumlichen Arbeiten gibt hier eine konzeptionelle Orientierung, von der praktischen Seite her ist allerdings mit unterschiedlichen Lern- und Entwicklungsprozessen in den

jeweiligen JvO-Teams zu rechnen, weshalb es sinnvoll sein dürfte, das Jugendamt als „lernende Organisation“ zu verstehen – das Rad des Team-Lernens von Peter Senge mag das metaphorisch veranschaulichen:



5.2. Anpassung der Dokumentations- und Qualitätssicherungsinstrumente

Die Neu-Strukturierung des Allgemeinen Sozialen Dienstes im Projekt „Jugendhilfe vor Ort“ hat über das Modellprojekt in Puchheim hinaus zu einer Veränderung der Jugendhilfe im gesamten Landkreis geführt. Was zu Beginn als Fernziel mit einem Fragezeichen ausgegeben worden war – kann das sozialraumorientierte Arbeiten inkl. Familienrat ein Modell für den gesamten Landkreis sein? – hat sich schon während des Modellprojektes verwirklicht. Konzeptionelle und praktische Fragen konnten im Modellprojekt mit 5 Fachkräften in einem Sozialraum (Puchheim) der „Jugendhilfe vor Ort“ relativ gut gesteuert und justiert werden: die Komplexität war rückblickend im Gesamten mit viel Engagement, hoher Motivation und fachlicher Reflexion bewältigbar. Zudem lag im Rahmen eines Modellprojektes ein hoher begleitender Fokus an Aufmerksamkeit auf der „Jugendhilfe vor Ort“ in Puchheim von Seiten der Jugendhilfeplanung und internen Evaluation.

Mit der Etablierung der „Jugendhilfe vor Ort“ im gesamten Landkreis und nun 5 Sozialräumen wird diese intensive personale Begleitung so wie im Modellprojekt aber nicht mehr leistbar sein. Bei allem guten Willen und konzeptionellen Vorgaben dürfte unausweichlich mit gewissen

Fliehkräften und Verselbständigungen in den jeweiligen Sozialräumen zu rechnen sein²¹, was allein schon aufgrund der Unterschiedlichkeit der Sozialräume ein Stück weit sogar notwendig ist. Ein wichtiges Instrument zur Sicherung der fachlichen Qualität und auch Einheitlichkeit sind hier die unterschiedlichen Konzeptionen zum sozialräumlichen Arbeiten (Familienrat, BVI, Kollegiale Beratung, Fachgremium etc.). Diese instruieren konzeptionell die fachlichen Praktiken in den Sozialräumen. Ganz kybernetisch gedacht bestehen zur Kontrolle und Weiterverarbeitung (als Anfang neuer Abläufe) Dokumentations- und Verfahrensablaufsysteme (z.B. OpenWebFM), die zum einen die Praktiken in ihrer Komplexität möglichst abbilden können sollten, zugleich aber für das Controlling Komplexität sinnvoll reduzieren sollten. Das heißt: die konzeptionell gewollten „guten“ fachlichen Praktiken dürfen nicht durch zu sehr komplexitätsreduzierte Programme behindert bzw. desavouiert werden, zugleich müssen gute Dokumentations- und Qualitätssicherungsprogramme das Personal fachlich leiten können. Falls die Programme das nicht leisten, ist die Gefahr relativ groß, dass eine Dokumentation und dann Steuerung (z.B. der Personalbemessung) nicht mehr sinnvoll möglich ist, weil sich Konzepte, fachliche Praktiken und Controllingsysteme gegeneinander verselbständigen – sie sollten aber soweit möglich zueinander in Passung gebracht werden²². Das dürfte eine Bewältigungsherausforderung für die nächste Zeit werden.

5.3. Integrierte fachliche Perspektiven sichern

Ursprünglich bestand im Amt für Jugend und Familie eine Ausdifferenzierung von Fachdiensten für spezifische Themen:

- TSU = Trennung-Sorgerecht-Unterhalt
- PA = Pflegekinder-Adoption
- KoKi = Koordinierende Kinderschutzstelle

Historisch betrachtet hat die Ausdifferenzierung von TSU, PA, KoKi im Kontext der landkreisweit-bezogenen, falleingangsorientierten Arbeitsweise des ASD vermutlich Sinn gemacht. Mit der Umstellung auf das sozialraumorientierte Konzept der „Jugendhilfe vor Ort“ tauchten aber Probleme vor allem innerhalb der Organisation auf:

- unklare Zuständigkeiten für die Familien
- sachliche Überschneidungen mit dem ASD
- sehr ungleiche Verteilung der Arbeitsbelastung vor Ort zulasten des ASD

„Jetzt hätten wir eigentlich die Möglichkeit mit einer TSU Fachkraft und einer Familienhilfe-Fachkraft gemeinsam für den Übergang an diesen Fällen zu arbeiten, indem man einen Familienrat

²¹ Ein plastisches Beispiel mögen Außenwohngruppen stationärer Einrichtungen sein, die in der Startphase konzeptionell eng an das Haupthaus getaktet waren und sich Jahre später fachlich vielleicht irgendwohin entwickelt haben ...

²² Das erscheint meiner persönliche Einschätzung nach vor allem für die Controllingsysteme eine nicht zu unterschätzende Herausforderung zu sein.

anbietet und dann sollte einer von beiden diesen Fall übernehmen. Und aus meiner Sicht: wenn eine Trennungsproblematik mehr im Vordergrund ist, dann die TSU-Kraft. Weil, das Thema Gefährdung beim Umgang hat man in den TSU-Fällen auch und wenn es ein Fall ist wo man sagt, da geht es eher um erzieherische Bedarfe ... könnte das die Familienhilfe übernehmen. Aber dieses Ding: Drei doktern an einer Familie rum, das soll einfach weg: Einer soll zuständig sein für die Familie“ (I-JvO-2020#01:27#).

„Es muss endlich ein Umdenken geben, dass der ASD den ganzen ... Alles macht. Wenn man nicht mehr weiter weiß, schiebt man`s dem ASD rüber. ... Diese Arbeit muss anders verteilt werden“ (I-JvO-2020#01:30#).

Auch wenn es zu Beginn des Modellprojektes nicht vorgesehen war, wurden die Fachdienste TSU und PA 2021 im Zuge einer vorgezogenen Ausweitung der „Jugendhilfe vor Ort“ mit 5 Sozialräumen auf den ganzen Landkreis aufgelöst und die fachlichen Perspektiven in die „Jugendhilfe vor Ort“ integriert. Das sozialraumorientierte Arbeiten im kleineren JvO-Team und eine Ausdifferenzierung in unterschiedliche Fachbereiche (TSU, PA) haben sich im Projekt der Jugendhilfe vor Ort letztlich nicht vertragen. Aus Perspektive eindeutiger Zuständigkeiten für Leistungsberechtigte wie auch eindeutiger Weisungsstrukturen vor Ort ist das organisationell sinnvoll.

Für die Zukunft wird aber interessant sein, wie sich ein fachlich versierter Blick auf die spezifischen – und im praktisch-sozialpädagogischen Handeln oft herausfordernden – Themen Pflegekinder/Adoption und Trennung/Sorgerecht/Unterhalt bewahren lässt. Wie das konkret aussehen wird, ist im Moment in der Dynamik der Umstellung noch nicht sichtbar. Vorstellbar wären aber z.B. kontinuierliche Reflexions-Foren über die JvO-Teams hinweg genau zu diesen Themen im Jahresrhythmus, um spezifisches Fachwissen und auf individueller Ebene gemachte Erfahrungen zu sichern:

- Was sind zentrale Fragestellungen innerhalb dieser Themenkomplexe?
- Vor welchen konkreten Herausforderungen stehen wir bei diesen Themen?
- Was hat in der Bewältigung in schwierigen Situationen praktisch geholfen?
- Wie lässt sich dieses Erfahrungs-Wissen objektivieren und für neue Mitarbeiter*innen in praktisches Können überführen?
- ...

5.4. Vernetzung im Sozialraum immer wieder beachten und forcieren

Insbesondere in der Anfangsphase gab es einen Schwerpunkt im Modellprojekt, relevante soziale Akteure in Puchheim kennenzulernen. Viele persönliche Kontakte wurden in dieser ersten Phase initiiert. Mittlerweile ist das JvO-Team in Puchheim personell aber stark verändert und die neuen Mitarbeiter*innen haben Kontakte und Vernetzungen schon vorgefunden, mussten also manche Kontakte gar nicht selbst erschließen. Da ja schon Vernetzungen und Kontakte bestehen, könnte

eine Gefahr darin liegen, dass sich gerade neue Mitarbeiter*innen sehr schnell von der Fallarbeit beanspruchen lassen und auch beansprucht werden. Hier bestehen zentrale Fragen:

- Wie kommen bei der hohen Mitarbeiter*innen-Fluktuation neue Fachkräfte in die Vernetzungsarbeit hinein?
- Braucht es ein Konzept, einen besonderen Blick zur sozialraumorientierten Einarbeitung? Immer wieder – um nicht zu schnell in eine Überkompensation der Fallarbeit zu geraten?
- In welchem Verhältnis sollen Fallarbeit und Vernetzung stehen?
- Wie sinnvoll ist es, den Aspekt der sozialraumorientierten Vernetzung auf einzelne Personen zu fokussieren, wenn die Mitarbeiter*innenfluktuation im ASD ein ernst zu nehmender bzw. immer wiederkehrender Sachverhalt ist.

„Die S. ist erst seit einem Jahr hier und wir sind ja schon vor nem Jahr gestartet. Und natürlich war der Schwerpunkt im ersten halben, dreiviertel Jahr darauf möglichst viele Akteure kennenzulernen und das konnte sie gar nicht erleben, weil da war sie ja noch gar nicht da“ (I-JvO-2020#00:15).

„Ja, das [die intensive Fallarbeit; AK] war auch notwendig und zum anderen war das Netzwerk neu zu erfinden ja nicht mehr notwendig, weil es besteht ja schon ein Teil davon“ (I-JvO-2020#00:26#).

„Klar, diese ganz neue Netzwerkarbeit, die natürlich am mühsamsten und am schwierigsten ist, die war ja auch einfach schon gemacht. Und dann sind wir eigentlich auch schon einfach relativ schnell in diese Position gekommen, wenn ein Fall zu bearbeiten ist dann bearbeiten wir den Fall: weil wir können ja nicht die Kindeswohlgefährdung liegen lassen, weil wir jetzt zum Netzwerktreffen gehen. Da müssen wir einfach unsere Prioritäten setzen, auch wenn es schade ist oder anders gedacht war. Aber in der Realität ist das einfach so. Man kann nicht die Fallarbeit hinten an stellen (I-JvO-2020#00:27#)

„Das haben wir am Anfang gemacht – also habe ich mit unseren alten Kollegen, also einem da davon damals gemacht. Und die Personalsituation war ja durchweg immer schwierig.“ (I-JvO-2020#00:16#).

Die Erfahrungen aus der Modellphase in Puchheim können hier als Blaupause für den bereits erfolgten Übertrag in den anderen Sozialräumen dienen. Auch wenn konzeptionell neben der familienbezogenen Einzelfallarbeit Zeitanteile für Netzwerkarbeit vor Ort verankert sind und mittlerweile der spezialisierte „Krisendienst“ BVI (= Beratung, Vermittlung, Intervention) die Jugendhilfe vor Ort entlastet, darf immer wieder mit Situationen gerechnet werden, wo aufgrund hoher Fallbelastung in den JvO-Teams das Ausmaß der Netzwerkarbeit runtergehen wird. Oder radikaler formuliert: Das wird ein Spannungsverhältnis auf Dauer bleiben mit einer hohen Herausforderung für die reflexive Steuerung. Gerade aufgrund möglicher längerer Phasen mit einem

ausgewogenen Verhältnis können Verschiebungen unterhalb des Monitorings bleiben oder eben auch mit guten Gründen erfolgen.

5.5. Einheitliche Standards hinsichtlich des Familienrats fördern

Auch mit Blick auf den Familienrat zeigt sich eine Weiterentwicklung gegenüber dem Beginn des Modellprojekts. Neben der *Gesellschaft für Jugend- und Familienhilfe e.V.* ist nun auch *Starkes Team GmbH* mit der Koordination und Durchführung von Familienräten beauftragt. Die Ausbildung von Koordinator*inn*en erfolgt nach gemeinsamen Standards wie auch den Standards des bundesweiten Netzwerktreffens zum Familienrat 2010. Auch hier werden Fliehkräfte in Rechnung gestellt werden müssen, die in der operativen Steuerung immer wieder auf eine gemeinsame Basis gestellt werden müssen. Insofern kommt den einheitlichen konzeptionellen Standards im Landkreis und rhythmisierten gemeinsamen Reflexionsforen ein hoher Stellenwert für die Qualitätssicherung zu.

Ein immer wieder kehrendes Thema aus dem Modellprojekt und im Ausblick auf die Ausweitung der „Jugendhilfe vor Ort“ auf den gesamten Landkreis ist die zeitliche Taktung hin zum Familienrat. Konzeptionell vorgesehen ist, dass innerhalb einer Woche die Koordinationsleitung des beauftragten freien Trägers eine*n Koordinator*in beauftragt. Daran anschließend soll die Vorbereitungsphase bis zur Durchführung des Familienrats max. 9 Wochen dauern. Im Fall einer Sorgebeschreibung mit Mindestanforderung (Gefährdungsmeldung) darf die Vorbereitungsphase zwei Wochen nicht überschreiten (LRA FFB, 2021b, 4). Im Modellprojekt kam es durchaus zu längeren Wartezeiten, was zum Teil sicherlich der initiierenden Phase geschuldet sein dürfte. Hierauf sollte nach wie vor und immer wieder ein besonderer Blick der Steuerung liegen, angedachte Familienräte auch möglichst schnell durchzuführen, um ein motivational günstiges Zeitfenster bei den Familien auch gut zu nutzen. Letztlich steht auch immer der Ruf der Organisation auf dem Spiel.

6. Ausgewählte Literatur

BAGLJA – Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter (2015): Empfehlungen. Qualitätsmaßstäbe und Gelingensfaktoren für die Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII. Mainz.

Becker, Horst/ Langosch, Ingo (1995): *Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. 4., erw. Aufl. Stuttgart: Enke.

Beckmann, Kathinka/ Ehling, Thora/ Klaes, Sophie (2018): Berufliche Realität im Jugendamt: der ASD in strukturellen Zwängen. Berlin 2018

BLJA – Bayerisches Landesjugendamt (2020): Sozialpädagogische Diagnose-Tabelle, Hilfeplan & Teilhabeplan. Arbeitshilfe zur Prüfung von gewichtigen Anhaltspunkten für eine Gefährdung des Kindeswohls, zur Abklärung von Leistungsvoraussetzungen einer Hilfe zur Erziehung und einer Eingliederungshilfe nach § 35a SGB VIII, zur Durchführung des Hilfeplan- und Teilhabeplanverfahrens in der Praxis. München: Zentrum Bayern, Familie und Soziales.

BMJFFG – Bundesminister für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (1990): Achter Jugendbericht. Bericht über Bestrebungen und Leistungen der Jugendhilfe. Bonn.

BMFSFJ – Bundesminister für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2002): Effekte erzieherischer Hilfen und ihre Hintergründe (JES). Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Bd. 219. Stuttgart.

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2020): Referentenentwurf des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz – KJSG). Bearbeitungsstand 05.10.2020.

Böhnisch, Lothar (2008): *Sozialpädagogik der Lebensalter. Eine Einführung*. 5. Aufl. Weinheim, München: Juventa.

Budde, Wolfgang/ Früchtel, Frank/ Klausner, Maria (2006): Sozialraumorientierte Jugendhilfe in Rosenheim – eine Stadt macht sich auf den Weg. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins 5/2006, S. 273-282.

Cazzini, Christina (2020): Der Familienrat als Netzwerkpotential im Sozialraum. Das Saarbrücker Modell. In: Soziale Arbeit 1/2020, S. 2-9.

DeGEval – Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008): Standards für Evaluation. 4. Aufl. Mainz.

DIJuF – Deutsches Institut für Jugendhilfe und Familienrecht (2020): DIJuF-Synopse zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung von Kindern und Jugendlichen (Kinder- und Jugendstärkungsgesetz – KJSG). Stand 23.10.2020.

Endres, Egon/ Kral, Gerhard (2009): *Wert und Nutzen des bürgerschaftlichen Engagements – Ergebnisse eines Gutachtens*. In: König, Joachim/ Oerthel, Christian/ Puch, Hans-Joachim (Hrsg.): Zukunft: Wertschöpfung durch Wertschätzung. ConSozial 2008. München: Allitera. S. 103-116.

FK-SGBVIII/ Meysen, Thomas/ Schönecker, Lydia (2019): SGB VIII § 36 Mitwirkung, Hilfeplan. In: Münder, Joachim/ Meysen, Thomas/ Trenczek (Hrsg.): Frankfurter Kommentar SGB VIII. Baden-Baden: Nomos.

Früchtel, Frank et al. (2011): Wirkung durch Selbsthilfe. Evaluationsstudie zum Familienrat der Berliner Jugendämter Mitte, Treptow-Köpenick und Steglitz-Zehlendorf sowie der

- Jugendhilfeträger DASI, Compass, Sozialarbeit & Segeln und JaKuS. In: Jugendamt. Heft 10/2011. S. 507-514.
- Früchtel, Frank/ Cyprian, Gudrun/ Budde, Wolfgang (2007): Sozialer Raum und Soziale Arbeit. Textbook: Theoretische Grundlagen. Wiesbaden: VS.
- Früchtel, Frank et al. (2009): Familienrat als konsequente Sozialraumorientierung. In: Forum Erziehungshilfen 3/2009, S. 147-152.
- Früchtel, Frank/ Diemer, Simone (2016): Quantitative Evaluation der Familienräte in Deutschland. Bericht der Fachhochschule Potsdam für das 10. Netzwerktreffen vom 14.-16.9.2016 in Berlin. In: https://www.deutscher-verein.de/de/uploads/vam/2017/f-1716-17/f1716-17_fruechtel_diemer_2016_evaluation_fr_nwt_berlin.pdf (veröffentlicht 2016, abgerufen am 22.6.2021).
- Früchtel, Frank/ Roth, Erzsébet (2017): Familienrat und inklusive versammelnde Methoden des Helfens. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Früchtel, Frank/ Straub, Ute (2011): Standards des Familienrates. In: Forum Erziehungshilfen, 17(1), S.47–50.
- Gabriel-Schärer, Pia/ Meier Magistretti, Claudia (2019): Salutogenese und Soziale Arbeit – Gemeinsamkeiten und Lernfelder. In: Claudia Meier Magistretti (Hrsg.): Salutogenese kennen und verstehen. Konzept, Stellenwert, Forschung und praktische Anwendung. Bern: Hogrefe-Verlag. S. 221-233.
- Gadamer, Hans-Georg (1986): Hermeneutik (1969). In: ders.: Gesammelte Werke. Bd. 2. Hermeneutik I: Wahrheit und Methode. Ergänzungen, Register. Tübingen: Mohr. S. 425-436.
- Hansbauer, Peter (2009): Der Familienrat – die „etwas andere“ Hilfeplanung. In: Forum Erziehungshilfen. 15. Jg., Heft 3. S. 132-135.
- Hansbauer, Peter et al. (2009): Familiengruppenkonferenz. Eine Einführung. Weinheim, München: Juventa.
- Hilbert, Christian/ Kubisch-Piesk, Kerstin/ Schlizio-Jahnke, Heike (2017): Familienrat in der Praxis – ein Leitfaden. Berlin 2017.
- Hinte, Wolfgang; Treeß, Helga (2014): Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik. 3., Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Hör, Heike (2017): Welche Plätzchen schmecken Ihnen am Besten? Kultur- und Kontextsensibilität – was hat der Familienrat zu bieten? In: Barbara Schäuble und Leonie Wagner (Hrsg.): Partizipative Hilfeplanung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 158–171.
- Humboldt, Wilhelm von (1851): *Ideen zu einem Versuch, die Grenzen der Wirksamkeit des Staats zu bestimmen*. Breslau, 1851. In: Deutsches Textarchiv <http://www.deutschestextarchiv.de/humboldt_grenzen_1851>, abgerufen am 06.12.2014.
- Kant, Immanuel (1977): Über Pädagogik (1803). In: ders.: Werkausgabe in 12 Bänden. Bd. XII. Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 2. Hrsg. von Wilhelm Weischedel. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 695-766.
- Kirchner, Andreas (2010): Erziehungsbeistandschaft revisited. Über Form und Nutzen einer besonderen ambulanten Hilfe zur Erziehung. In: Neue Praxis. 40. Jg., Heft 3. S. 256-278.

Kirchner, Andreas (2012): *Dynamik der Geschlossenheit. Eine Theoriefigur der späten Moderne und ihre Entfaltung bei Hans Blumenberg*. Wiesbaden: Springer VS.

Kirchner, Andreas (2012b): *Vereint in Bewegung. Abschlussbericht zur Evaluation des Kooperationsprojektes*. München: Deutscher Kinderschutzbund, LV Bayern, Bay. Landessportverband, Bay. Fußballverband.

Kirchner, Andreas (2014): *Inklusion beobachten. Ein methodisch-methodologischer Versuch zur Beobachtung von "Inklusion" anhand von Lerndispositionen*. In: *Journal der Deutschen Gesellschaft für Systemische Soziale Arbeit (dgssa)*. 4. Jg., Heft 6+7. S. 27-43.

Kirchner, Andreas (2021): *Unendliche Räume. Ein Planspiel in digitaler Präsenz*. In: *die hochschullehre*, Jahrgang 7/2021. S. 251-264. DOI: 10.3278/HSL2124W. Online unter: wbv.de/die-hochschullehre.

Kirchner, Andreas (2021b): *Prekäre Positionen. Perspektiven für die Arbeit mit schwer erreichbaren jungen Menschen. Rahmenkonzeption für die Arbeit mit schwer erreichbaren jungen Menschen in Einrichtungen der Salesianer Don Boscos*. München: Don Bosco.

Kirchner, Andreas/ Makovec, Max (2022): *Der Familienrat auf dem Weg zur Einbettung in die Hilfeplanung. Von der „guten“ Haltung zur Struktur (Teil 1)*. In: *Soziale Arbeit* 1/2022. S. 22-30. doi.org/10.5771/0490-1606-2022-1-22.

Kirchner, Andreas/ Makovec, Max (2022): *Der Familienrat als ein reguläres Element der Hilfeplanung im Modellprojekt Jugendhilfe vor Ort im Landkreis Fürstentfeldbruck. Von der „guten“ Haltung zur Struktur (Teil 2)*. In: *Soziale Arbeit* 2/2022. S. 65-71. doi.org/10.5771/0490-1606-2022-2-65.

Konopka, Gisela (1971): *Soziale Gruppenarbeit: ein helfender Prozeß*. 3. Aufl. Weinheim, Berlin, Basel: Beltz.

Lamnek, Siegfried (1998): *Gruppendiskussion. Theorie und Praxis*. Weinheim: Beltz.

Lamnek, Siegfried (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4., vollständig überarb. Aufl. (1998). Weinheim, Basel: Beltz.

Lemme, Martin/ Körner, Bruno (2018): *Neue Autorität in Haltung und Handlung. Ein Leitfaden für Pädagogik und Beratung*. Heidelberg: Carl Auer.

LPK-SGBVIII/ Kunkel, Peter-Christian/ Kepert, Jan (2018): *SGB VIII § 36 Mitwirkung, Hilfeplan*. In: *LPK-SGB VIII – Lehr- und Praxiskommentar: Sozialgesetzbuch VIII. Kinder- und Jugendhilfe* (2019). Hrsg. von Kunkel, Peter-Christian/ Kepert, Jan/Pattar, Andreas. 7. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

LPK-SGB VIII – Lehr- und Praxiskommentar: *Sozialgesetzbuch VIII. Kinder- und Jugendhilfe* (2019). Hrsg. von Kunkel, Peter-Christian/ Kepert, Jan/Pattar, Andreas. 7. Aufl. Baden-Baden: Nomos.

LRA FFB – Landratsamt Fürstentfeldbruck (2020b): *Überlegungen zu der zukünftigen Struktur der Bewilligungsteams im Rahmen der sozialräumlichen Umgestaltung*. Stand 20. Oktober 2020.

LRA FFB – Landratsamt Fürstentfeldbruck (2021): *Konzept zum sozialraumorientierten Arbeiten im Amt für Jugend und Familie des Landratsamtes Fürstentfeldbruck*. Stand Oktober 2021.

LRA FFB – Landratsamt Fürstentfeldbruck (2021b): *Konzeption. Der Familienrat im Modellprojekt „Jugendhilfe vor Ort“ (JvO) in Puchheim*. Stand 03/2021.

- Merchel, Joachim (2008): Die Familiengruppenkonferenz im Kontext einer rechtlich-administrativen und fachlichen Verfahrensgestaltung bei den Hilfen zur Erziehung. In: Hansbauer, Peter et al.: Familiengruppenkonferenz. Eine Einführung. Weinheim, München: Juventa. S. 77-106.
- Merchel, Joachim (2011): Hilfeplanung § 36 SGB VIII: ein Erfolgsmodell, das eine Herausforderung bleibt. In: Forum Erziehungshilfen. 17. Jg., Heft 3/2011. S. 147-151.
- Merchel, Joachim (2015): Hilfeplanung. In: ders. (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). 2., aktual. und erw. Aufl. München, Basel: Ernst Reinhardt. S. 186-199.
- Miller, Tilly (2012): Inklusion – Teilhabe – Lebensqualität. Tragfähige Beziehungen gestalten. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Müller, Burkhardt (2017): Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. 8. Aufl. Aktualisiert und erweitert von Ursula Hochschuli Freund. Freiburg i. Breisgau: Lambertus.
- Noack, Michael (2015): Kompendium Sozialraumorientierung. Geschichte, theoretische Grundlagen, Methoden und kritische Positionen. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Oelschlägel, Dieter (2001): Gemeinwesenarbeit. In: Otto, Hans-Uwe/ Thiersch, Hans (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit / Sozialpädagogik. 2., völlig neu bearb. Aufl. Neuwied, Kriftel: Luchterhand. S. 653-659.
- Omer, Haim (2015): Wachsame Sorge. Wie Eltern ihren Kindern ein guter Anker sind. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pors, Justine Gronbaek/ Andersen, Niels Akerstrom (2019): Potentialisierung organisieren. Die Entstehung eines neuen Wohlfahrtsregimes?. Wiesbaden: Springer VS.
- Schrapper, Christian (2015): Sozialpädagogische Diagnosen und sozialpädagogisches Fallverstehen. In: Merchel, Joachim (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). 2., aktual. und erw. Aufl. München, Basel: Ernst Reinhardt. S. 199-209.
- Schrapper, Christian/ Pies, Silke (2006): Empirische, theoretische und rechtliche Dimensionen in der Hilfeplanung. In: Neuberger, Christa (Hrsg.): Dialog der Konzepte: Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII und in angrenzenden Hilfen. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Schwabe, Mathias (2019): Methoden der Hilfeplanung. Zielentwicklung, Moderation und Aushandlung. 5., Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Seckinger, Mike; Gragert, Nicola; Peucker, Christian; Pluto, Liane (2008): Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD. Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung. München: dji.
- Senge, Peter et al. (2000): Das Fieldbook zur fünften Disziplin. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Straub, Ute (2017). „Ein Geschenk Neuseelands an die Welt“ – Family Group Conferencing im internationalen Kontext. In: Barbara Schäuble und Leonie Wagner, Hrsg. Partizipative Hilfeplanung. Weinheim und Basel: BeltzJuventa, S. 172–185.
- Straub, Ute (2018): Familienrat [online]. socialnet Lexikon. Bonn: socialnet, 07.08.2018 [Zugriff am: 01.11.2020]. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/Familienrat>.
- Thiersch, Hans: Lebensweltorientierte Soziale Arbeit – revisited. Grundlagen und Perspektiven. Weinheim, Basel 2020

Thiersch, Hans/ Grunwald, Klaus/ Köngeter, Stefan (2012): Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Wiesbaden: VS. S. 175-196.

Wagner, Leonie (2017): Familienrat: „Nicht nur eine Methode, sondern eine Haltung“ – Beteiligungsorientierung als Lernprozess. In: Barbara Schäuble und Leonie Wagner (Hrsg.): Partizipative Hilfeplanung. Weinheim, Basel: BeltzJuventa, S. 114–126.

Wiesner/Schmidt-Obkirchner (2015): § 36 Mitwirkung, Hilfeplan. In: Wiesner, Reinhard (Hrsg.): SGB VIII Kinder- und Jugendhilfe. Kommentar. 5., überarb. Aufl. München: Beck. S. 671-706.

Katholische
Stiftungshochschule
München

Hochschule für angewandte
Wissenschaften der Kirchlichen
Stiftung des öffentlichen Rechts
„Katholische Bildungsstätten für
Sozialberufe in Bayern“

Zentrum Forschung und Entwicklung (Z:F:E)
Katholische Stiftungshochschule München
Preysingstraße 95 · 81667 München