
Charles Berg, Marianne Milmeister, Jean Schoos

Vernetzung in der Sozial- und Jugendarbeit

Ein Werkstattbericht des Projektes „Jugendliche im städtischen Raum“

Einleitung des Projektes „Jugendliche im städtischen Raum“

Der Schlussbericht des Projektes „Streetwork“ wird im März dieses Jahres unter dem Titel „Jugendliche im städtischen Raum“ fertiggestellt werden. Im September soll er auch einem breiteren Publikum durch eine Veröffentlichung zugänglich werden.

Das nun folgende Referat behandelt in der Form eines Werkstattberichtes einen Aspekt, den wir dem offiziellen Bericht vorwegnehmen. Wir möchten aus dieser Veranstaltung auch einen direkten Nutzen für das Projekt ziehen: durch unseren Werkstattbericht soll eine Diskussion in einer begrenzten Fachöffentlichkeit stattfinden, die auch die endgültige Fassung des Endberichtes beeinflussen wird.

Das Projekt „Streetwork“ ist vom Familienministerium und der Stadt Luxemburg in Auftrag gegeben worden. Im Mai 2001 hat das Projekt begonnen, und die Phase mit wissenschaftlicher Begleitforschung ist im März 2003 abgeschlossen worden. *Interactions* und *Caritas Jeunes et Familles*, zwei Institutionen aus dem Bereich der Jugendarbeit, haben an dem Projekt mitgewirkt. Erst im Laufe des Projektes haben sich Inhalte und Ziele konkretisiert. Wir sind anfänglich von zwei Zielen ausgegangen:

- von einer Beschreibung der öffentlichen Plätze der Stadt Luxemburg und der Jugendlichen, die sich hier aufhalten,
- und von einem Maßnahmenkatalog, mit dessen Hilfe die Jugendpolitik auf bestehende Probleme reagieren kann.

Bereits in dem ersten Zwischenbericht vom Oktober 2002 haben sich vorrangige Themen herauskristallisiert. Einerseits ist z.B. das Verhalten der Jugendlichen in der Stadt, vor allem das problematische Verhalten, ein wichtiger Aspekt einer Beschreibung. Andererseits ist vor allem die Vernetzung der Sozial- und Jugendarbeit ein vorrangiges Thema jeder Maßnahmendiskussion.

Ich möchte nun kurz erläutern, wie wir zu den für uns wesentlichen Punkten gekommen sind. Sie gründen im empirischen Datenmaterial des Projektes. Das Material ist vielfältig und umfassend. Der erste Textkorpus, HU I genannt, besteht aus 20 Leitfadenterviews mit Schlüsselpersonen, einem Experteninterview und drei Gruppendiskussionen. Im zweiten Textkorpus, HU II genannt, sind 210 Feldprotokolle, die Gespräche und Beobachtungen im Feld dokumentieren, enthalten. Im dritten Textkorpus sind 25 explorative Gespräche mit Experten und

Schlüsselpersonen. Diese Daten sind mit Hilfe des Computerprogrammes Atlas.ti kodiert worden in Anlehnung an die *Grounded Theory* von Anselm Strauss. Beim Vernetzen der Kodierungen haben sich sehr schnell solche Hauptthemen ergeben, die wir in einer Art Schleife im weiteren Verlauf des Projektes zu erforschen versucht haben. Bei der Berichtlegung spielen zwei Momente eine wichtige Rolle: Es gibt eine Strukturierungsarbeit, bei der die Kodierungen miteinander verknüpft werden. Und es findet eine Interpretationsarbeit statt, bei der der Autor durchaus seine theoretischen Vorkenntnisse und seine Sicht miteinbringt. Dabei werden jedoch im Idealfall die Aussagen der Befragten und die des Autors immer als solche gekennzeichnet.

Wir möchten uns jetzt, wie schon gesagt, vor allem auf einen Aspekt konzentrieren: es handelt sich hierbei um die Vernetzung der Sozial- und Jugendarbeit, die von den Interviewten oft angesprochen worden ist. Man kann, was die Defizite der Sozial- und Jugendarbeit angeht, von strukturellen Defiziten und von Koordinationsdefiziten sprechen. Unter die Koordinationsdefizite fallen auch die Vernetzungsprobleme der Sozialarbeit. Sie sollen heute exemplarisch vorgestellt werden und es sollen Ansätze für Handlungsinitiativen aufgewiesen werden.

Vernetzung in der Sozial- und Jugendarbeit

Vor dem Hintergrund der Beobachtung und Beschreibung problematischen Verhaltens von Jugendlichen im städtischen Raum haben wir Aussagen von Jugendlichen, Betroffenen, Experten und sogenannten Schlüsselpersonen hinsichtlich der Stärken und Defizite des bestehenden Hilfeangebots analysiert und versucht den Handlungsbedarf zu bestimmen.

Es konnten hierzu im Wesentlichen drei Bereiche festgestellt werden:

1. Den Handlungsbedarf im Hilfsangebot, wo es um Inhalte, Methoden, Zielgruppendifferenzierung, Personalfragen, fehlende Einrichtungen und Angebote geht.
2. Den Handlungsbedarf außerhalb des Hilfsangebots. Hier kommen Fragen der Planung und Sicherheit der Städtischen Infrastrukturen zur Sprache sowie Defizite im Bereich der Schule, der Familie und der Öffentlichkeit.
3. Den Handlungsbedarf in der Vernetzung.

Defizit an Vernetzung

Ein sehr treffendes Zitat soll gleich eingangs angeführt werden:

Symptomatisch ist, dass von den Geldgebern keine Initiativen zur Vernetzung ausgehen und dass, wenn es denn überhaupt geschieht, die Initiative von den Trägern, sozusagen von unten, kommt. Es gibt

keine politische Idee davon, dass es eine Vernetzung geben müsste. Es gibt keine Strukturen zu diesem Zweck, sie werden auch nicht gefordert. Nun, das ist auch vielleicht gut so, aber die sozialen Akteure werden auch nicht aufgefordert sich zu vernetzen. Ich habe eher den Eindruck, dass Vernetzung vermieden wird, das ist auch ein Symptom. Es gibt keine Kultur, kein Bewusstsein, dass Zusammenarbeit etwas hergibt, dass sie vielleicht eine Notwendigkeit ist. (HU I, 17)

Diese Feststellung beschreibt zusammenfassend einen wichtigen Aspekt der Entwicklung der Sozial- und Jugendarbeit in Luxemburg. Sie steht auch nicht alleine da. An anderer Stelle wird bedauert

dass es allzu oft zu Neugründungen von Einrichtungen kommt, statt dass man das bestehende Angebot verbessert. (...) So kommt es oft zu einer Überlappung der Angebote und damit auch zu Ihrer Schwächung. Es könnte sich um eine Konkurrenzsituation handeln. Daraus ergibt sich auch, dass es in einer institutionalisierten Plattform wohl zu einem nützlichen Informationsaustausch kommt, die Zusammenarbeit aber doch gehemmt bleibt. (HU I, 22)

In dieser Aussage wird die fehlende Kooperation bestätigt und die Vermutung formuliert, dass fehlende Vernetzung etwas mit Konkurrenz zwischen den Trägern zu tun haben könnte. Auch wird zu Recht festgehalten, dass Informationsaustausch nicht mit Kooperation gleich zu setzen ist.

Bereits in diesen beiden Zitaten lassen sich Dimensionen einer Vernetzungsdiskussion erkennen:

- Die Frage der Initiative zu Vernetzung in der Sozial- und Jugendarbeit: Soll Vernetzung vom Geldgeber - in der Regel von der öffentlichen Hand - als eine der Bedingungen der Mittelvergabe gefordert werden oder soll sie den Trägern überlassen werden (Top-down versus Bottom-up).
- Die Frage nach der(den) Zielsetzung(en) von Vernetzung: Kooperation statt Begrenzung auf Informationsaustausch, Stärkung durch Bündelung des Angebotes statt Schwächung durch Streuung des Angebots.
- Die Frage nach dem Nutzen der Vernetzung im Verhältnis zu den Kosten der notwendigen Strukturen oder rechnet sich Vernetzung unter dem Strich (cost-benefit analysis).

Es werden sich noch weitere Fragen ergeben, aber werfen wir zunächst einen Blick auf das heutige System der Sozialarbeit in Luxemburg.

Entwicklung der rechtlichen Grundlage der Sozial- und Jugendarbeit

Die Gesetzgebung zu den kommunalen sozialen Diensten stammt noch aus dem 19. Jahrhundert, einzelne Institutionen der Behindertenfürsorge haben ihre

legale Grundlage bereits zu Anfang des 20. Jahrhunderts erhalten. Der differenzierte Unterricht wurde im Jahre 1974 für die bis dahin nicht schulpflichtigen behinderten Kinder eingeführt, in diesem Gesetz wurden auch einige der sozialen Berufe erstmalig in Luxemburg eingeführt, wie z.B. der des Erziehers und des Psychologen. Es gibt auch noch weitere sogenannte Kadergesetze für staatliche Einrichtungen, die in den letzten 30 Jahren eingeführt oder novelliert wurden. Sie beziehen sich im Allgemeinen lediglich auf die Definition der Aufgabe, die Struktur und die personelle Ausstattung der jeweiligen Einrichtung.

Seit dem Anfang der 70er Jahre wurden zunehmend private Träger in die Sozial- und Jugendarbeit miteinbezogen. Das war nicht ganz neu, denn bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts waren einige Kongregationen zur Kranken- und Kinderpflege und zur Heimerziehung herangezogen worden. Ein Jahrhundert später kam erstmalig ein Lienträger im Bereich der Betreuung von Straftlassenen dazu. Aber erst als den Kongregationen das Geld und der Nachwuchs ausgingen, wurden Lienträger in verstärktem Maße beteiligt. Auch die Kongregationen bekamen die Möglichkeit, ausgebildetes Laienpersonal einzustellen um somit nicht mehr auf die unentgeltlich arbeitenden Ordensmitglieder zurückgreifen zu müssen. Unter der Regierung *Thorn/Vouel* (1974/79) wurde die Sozialarbeit der freien Träger neu geregelt. Die staatliche Unterstützung wurde in einem Vertrag zwischen Regierung und Träger festgelegt, der jedes Jahr abgeändert und angepasst werden konnte und im Wesentlichen einheitlich für alle Träger war. Geregelt wurde

1. die finanzielle Unterstützung und die Aufsicht der Einrichtungen durch den Staat, gefordert wurde
2. eine allgemein definierte Betreuungsarbeit ausgeführt von
3. ausgebildeten Fachkräften und
4. eine gemeinsame Betriebsleitung mit den zuständigen Ministerialbeamten im Rahmen des sogenannten *comité de gérance*. Dieses Gremium wurde 1998 durch eine *plate-forme* zum Informations- und Meinungsaustausch ersetzt.

Nach dem französischen Namen des Vertrages *Convention* wurde dieser Bereich der freien, vom Staat subventionierten Träger alsbald als *secteur conventionné* bezeichnet.

Den Anfang machten die Kinder-, Jugend- und Behindertenheime, dann kamen die Kindertagesstätten, die Familienpflege, die Beratungsdienste, die Einrichtungen für Frauen, für Arbeitslose, für Wohnungslose, für Autisten, für Alzheimerpatienten usw. Die zunehmende Spezialisierung der Einrichtungen und ihre Fülle haben dazu geführt, dass zunehmend mehr Kenner und Beteiligte dieser Einrichtungen und Dienste das Fehlen einer Zusammenarbeit sowohl innerhalb dem Bereich der freien Träger als auch zwischen diesen und den staatlichen Einrichtungen beklagten. Abhilfe konnte von zwei neuen Gesetzen erwartet

werden, welche fast gleichzeitig im Jahre 1998 vom Parlament verabschiedet wurden. Es war dies das

1. Gesetz zur Pflegeversicherung und
2. jenes Gesetz, welches die vertraglichen Zusammenarbeit von Staat und privaten Trägern regeln soll und ASFT genannt wird.

Das Gesetz zur Pflegeversicherung geht von einem rechtlich verankerten Anspruch auf Pflege im Falle der festgestellten Pflegebedürftigkeit aus und nicht von der Gründung einer Einrichtung zur Pflege. Es folgt in seinem Ansatz damit dem bereits 1986 in Kraft getretenen Gesetz über das garantierte Mindesteinkommen, welches als erstes diesen Wandel von der einrichtungsbezogenen Dienstleistung zu einem personenbezogenen sozialen Leistungsfächer vollzog. Im Rahmen des Pflegeversicherungsgesetzes werden Dienste und Einrichtungen als Leistungsträger eingesetzt und entsprechend dem Volumen ihrer genehmigten und bewilligten Dienstleistung bezahlt. Die bereits bestehenden Träger der Alten- und Behindertenpflege mussten sich demnach auf eine Finanzierung einstellen, welche sich an der für die Pflegebedürftigen erbrachten Leistung orientiert statt wie bisher an der einrichtungsgebundenen Fehlbedarfsfinanzierung. Das Ganze hat nicht nur mit Finanzen zu tun sondern auch sehr viel mit Systemsteuerung und Arbeitsorganisation, da die Arbeit einer Einrichtung sich jetzt an der bezahlten Dienstleistung ausrichtet: Verrichtungen, welche nicht oder nicht mehr bezahlt werden, fallen weg, spätestens dann wenn die gewährte Übergangsförderung wegfällt.

Das zweite Gesetz, das sogenannte ASFT - Gesetz, hat sich im Wesentlichen darauf beschränkt, die Betriebsgenehmigung (agrément) zu regeln, eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung des Gesetzes zur Pflegeversicherung. Auch wird in diesem Gesetz die Finanzierung der freien Träger über den öffentlichen Haushalt sehr allgemein geregelt sowie die paritätisch besetzten Gremien zur Beratung der Regierung.

Die Einführung einer Betriebsgenehmigung für Einrichtungen der Sozial- und Jugendarbeit liefert die Grundlage für den ersten Entwurf eines Organisationsmodells, soweit die entsprechenden Tätigkeiten im Kompetenzbereich eines der vier Ministerien liegen, auf welche das ASFT - Gesetz sich bezieht: Familie, Frauen, Jugend und Gesundheit.

Organisationsmodell der Sozial- und Jugendarbeit

Grundlage jeder Sozial- und Jugendarbeit ist die gesetzliche Bestimmung, dass niemand ohne Genehmigung mehr als drei Personen gleichzeitig betreuen oder beherbergen darf, insofern es sich dabei um eine soziale, sozialerzieherische, sozialmedizinische oder therapeutische Tätigkeit handelt. Diese Bestimmung gilt gleichermaßen für staatliche wie für private Träger. In der Folge sind eine Reihe

von Ausführungsbestimmungen im Gesetzesblatt veröffentlicht worden, welche den Rahmen für einzelne Bereiche der Sozial- und Jugendarbeit präzisieren. Nicht alle Texte sind für unsere Fragestellung relevant, weshalb wir im Folgenden die Bestimmungen im Bereich der Alten- und Behindertenpflege sowie die zu den Kindertagesstätten nicht mit einbeziehen.

Um die Logik des ASFT - Gesetzes und seiner Ausführbestimmungen zu verstehen, sei noch einmal betont, dass

- Tätigkeiten (activités) von einer
- Einrichtung (service) erbracht werden, welche ihrerseits von einem
- Träger (gestionnaire) als verantwortliche juristische Person geleitet wird.

Der Träger muss also die Bedingungen für eine Betriebsgenehmigung nach Artikel 2 des Gesetzes und den Details der jeweiligen Ausführungsbestimmung für eine gegebene Tätigkeit erfüllen, welche im Rahmen einer Einrichtung durchgeführt werden kann. Es ist

die Ausführung einer Tätigkeit zum Vorteil einer Person welche genehmigungspflichtig ist,

dennoch wird die Definition dieser Tätigkeit in Artikel 1 des Gesetzes nicht zwingend vorgeschrieben.

In den meisten Ausführungsbestimmungen wird dies auch gar nicht erst versucht, vielmehr wird

die ausführende Ebene der Einrichtung eingeschoben, um über deren Zielbestimmung die eingesetzten Verfahren sozusagen implizit als Tätigkeit der Einrichtungen zu definieren.

In ihrer Konsequenz bedeutet diese Umkehrung der Logik, dass das Verfahren und nicht die Tätigkeit genehmigungspflichtig wird und die Verfahrensvielfalt bzw. ihre Weiterentwicklung stark eingeschränkt werden.

Nehmen wir z.B. Heimerziehung als Tätigkeit, nämlich als ganzheitliche Betreuung von minderjährigen Kindern und Jugendlichen in einem dazu geeigneten Milieu. Die Verfahren einer Einrichtung wären dann nach heutigem Stand in Luxemburg: Aufnahme-prozedur, Ausführung eines Erziehungshilfeplans, iterative Überprüfung und Abänderung desselben und seiner Ausführung, Heimentlassung und Nachbetreuung. Diese Verfahren werden in der Betriebsgenehmigung auf unterschiedlichen Ebenen zum Teil bestätigt und zum Teil zur Bedingung gemacht. Nehmen wir jetzt einmal an, eine Einrichtung möchte ihre Verfahrensweise ändern und ihre Betreuungsarbeit teilweise und zunehmend verstärkt in der Wohnung der Eltern durchführen oder gar außerhalb einer klassischen Heimstruktur, dann befindet sich der Träger sehr schnell außerhalb des rechtlichen Rahmens, weil das gewählte neue Verfahren nicht in den Bewilligungsbestimmungen vorgesehen ist.

Die Gleichsetzung von Tätigkeit und Verfahren lähmt also die Innovation und wirkt zudem der Vernetzung entgegen, weil nicht verbindlich definiert ist, wer WAS machen kann und darf, sondern vielmehr wer was WIE machen kann und darf. Eine wichtige Voraussetzung für Netzwerke in der Sozial- und Jugendarbeit ist jedoch eine Übereinstimmung in der Aufgabenstellung oder im Tätigkeitsbereich.

Unterschiedlichen Verwaltungskompetenzen von vier Ministerien und einigen Unterabteilungen haben bei der Umsetzung des ASFT - Gesetzes dazu geführt, dass ein Dutzend Ausführungsbestimmungen veröffentlicht wurden, in denen Überlappungen vorprogrammiert waren und so wundert es dann auch nicht, dass wir je drei verschiedene Bestimmungen für Heime und Beratungsdienste haben.

Es lässt sich also festhalten, dass bislang auf der Seite der öffentlichen Hand, als dem Geldgeber der vertragsgebundenen Jugend- und Sozialarbeit, keine Initiative zur Vernetzung festzustellen ist und diese durch die Praxis der Betriebsgenehmigung eher erschwert als erleichtert wird.

Kooperationsbereitschaft der Einrichtungen

Auf Seiten der Einrichtungen gibt es viele Hinweise auf Zusammenarbeit z.B. auf Vermittlung von Jugendlichen in Richtung auf eine spezialisierte Einrichtung:

Es gibt immer wieder die Möglichkeit, einen Jugendlichen zu vermitteln. Man kennt im Laufe der Zeit die verschiedenen Dienste und ihre Leistungsfähigkeit. Es gab eigentlich für die Probleme, mit denen wir bisher konfrontiert waren, immer einen Dienst, den man dann hinzuziehen konnte. (HU I, 41)

Wenn Probleme auftauchen, die eine intensive Betreuung notwendig machen, müssen wir auf andere Einrichtungen verweisen. Diese Zusammenarbeit klappt gut, auch wenn sie nicht institutionalisiert ist. (HU I, 40)

Die Vermittlung hängt davon ab, wie erfinderisch man ist, wie gut man Kontakt mit anderen Institutionen bekommt und ob man es schafft, Öffnungen herzustellen. Manchmal erzielt man hiermit Resultate, aber nicht immer. (HU I, 27)

Es gibt Projekte, die man entwickeln müsste und zwar zusammen mit Einrichtungen und Arbeitsbereichen, die bereits vorhanden sind und das speziell für schwierige Jugendliche. Bei einzelnen Jugendlichen wird es auch einfacher gehen als erwartet, da reicht es vielleicht schon, wenn mal jemand sie weitervermittelt, denn nicht alle sind ja schon soweit abgerutscht. (HU I, 27)

Vermittlung ist vor allem in Beratungsstellen mit stark gemischtem Klientenkreis zu finden. Beratungsstellen werden oft überfordert, da die Nachfrage das spezifische Beratungsangebot überschreitet. Die Klienten fragen z.B. nach Geld, nach einer Wohnung, nach einem Arbeitsplatz, nach einem Therapieplatz. Der Berater geht trotz seiner spezifischen Aufgabe dieser Nachfrage teilweise nach und kommt bei problematischen Fällen schnell in Überweisungsnot, da es z.B. an Notunterkünften und an Therapieplätzen fehlt, besonders im Jugendbereich. (HU I, 22)

Dabei wird auch deutlich, dass die institutionellen Beziehungen eine unterschiedliche Qualität haben können. Einige Einrichtungen sehen sich in einem Konkurrenzverhältnis und es kommt nicht zu einer Zusammenarbeit. Zwischen anderen Einrichtungen gibt es eine Verbindung, es werden auch regelmäßig Hilfesuchende dorthin überwiesen, ohne dass dabei notwendigerweise auch ein Kontakt zu den Mitarbeitern dort besteht. Eine stärkere Form der Zusammenarbeit besteht dort, wo es einen regelmäßigen Kontakt in Form einer Plattform gibt. (HU I, 22)

Es ist auch von Projekten die Rede, in denen es eine mehr systematische Vermittlung gibt und auch eine direkte gegenseitige Hilfestellung. Insgesamt ist auf Seiten der Einrichtungen der Wunsch nach engerer Kooperation sowie die allgemeine Forderung nach Vernetzung recht verbreitet, aber ebenso die Befürchtung, dass sie nicht gut funktionieren und auch scheitern könnte. Wir wollten also verstehen, welche Vernetzungen es ansatzweise bereits gibt und wie Vernetzung konkret funktioniert und wie sie verbessert werden kann.

Eine Gruppe von Einrichtungen unterscheidet verschiedene Phasen der Entwicklung ihrer Zusammenarbeit. Es wird berichtet, dass vor etwa 10 Jahren eine Konkurrenzsituation ohne Ansätze von Zusammenarbeit bestand. Als Reaktion auf diese unbefriedigende Situation entstand ein gemeinsames Forum im Bereich der Arbeit mit Jugendlichen. Das Forum brach auseinander, da sich die dort vereinbarten Richtlinien nicht umsetzen ließen. Obwohl das Forum heute nicht mehr besteht, hat sich aus dem Auf und Ab der Forumsarbeit ein informelles Netzwerk ergeben, das Absprachen ermöglicht und die sinnlose Konkurrenz einschränkt. Bedauert wird aber immer noch, dass es keine Politik von oben zur Vernetzung von Maßnahmen gibt.

Zielsetzung als wichtigste Voraussetzung für Netzwerke

In einer ersten Gruppendiskussion im Rahmen des Projektes wird eine ganze Reihe von Faktoren erörtert, die Kooperation und Vernetzung hemmen können:

- Vernetzung ist abhängig vom Zeitfaktor. Kooperation ist begrenzt, da die Einrichtungen sich vorrangig der eigenen Aufgabe widmen müssen.

- Vernetzung und Kooperation leiden daran, dass sie oft eine Alibi-Funktion erfüllen müssen. Das ist besonders dann der Fall, wenn Zielsetzungen verschwommen bleiben oder wenn es unausgesprochene oder gar bewusst versteckte Ziele gibt.
- Hemmend auf Vernetzung wirkt jede Konkurrenzsituation in der die Einrichtungen sich befinden oder gebracht werden. Dabei geht es meistens um Macht, Prestige, Geldzuteilungen und Marktanteile.
- Misserfolge haben negative Effekte auf die Weiterführung einer Kooperation. Eine gute Idee bekommt nach einem anfänglichen Misserfolg selten eine zweite Chance oder es kommt zu unproduktiven Schuldzuweisungen.
- Die Weiterentwicklung von Vernetzung und Kooperation scheitert auch daran, dass die Erwartungen zu hoch gesteckt wurden und dann notwendigerweise zu Enttäuschungen führen. In die gleiche Kategorie gehören auch paradoxe Erwartungen.

Die bereits eingangs gestellte Frage nach der(den) Zielsetzung(en) von Vernetzung stellt sich erneut hier unter dem Aspekt der Präzisierung und der Aspiration. Für jedes Netzwerk in der Sozial- und Jugendarbeit sollte gelten, dass die Zielsetzung gemeinschaftlich und wirksamsteigernd sein sollte, d.h. es muss sich ein Nutzen sowohl für die teilnehmenden Einrichtungen, wie auch für das gemeinsame Netzwerk ergeben. Es ist davon auszugehen, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der(den) Zielsetzung(en) und der Motivation, an einem Netzwerk teilzunehmen. Eine Motivation, welche sich lediglich darauf bezieht in einem Netzwerk mit dabei zu sein, um Einfluss zu sichern, Informationen oder Ansehen zu gewinnen, reicht sicherlich nicht aus. Es bedarf einer gemeinsamen fachlichen Orientierung, einer gemeinsamen Überzeugung, dass Kooperation leistungssteigernd ist.

Weil Zielsetzung und Motivation verbunden sind ist es dann auch wichtig, die Ziele genau zu definieren und zwar nach den Kriterien der Priorität und der Abstraktionsebene. Auch ist es notwendig, die Erreichung der Ziele regelmäßig zu überprüfen, da aus diesen Rückmeldungen die Motivation zur Aufrechterhaltung des Netzwerks geschöpft wird oder aber eine Zielkorrektur vorgenommen werden kann.

Zur Verdeutlichung soll nochmals ein Beispiel aus der Heimerziehung herhalten, in dem das Zusammenspiel von Zielsetzung und Zielerreichungskontrolle illustriert wird.

Übergeordnete (strategische) Ziele

1. Gleitende soziale Eingliederung heimentlassener Jugendlicher
2. Schnelle Neubelegung freigewordener Heimplätze
3. Verringerung des Nachbetreuungsaufwandes für die Gruppenerzieher

Abgeleitete (operative) Ziele

1. Kostengünstige Wohnung Nähe Arbeitsstelle
2. Frühestmögliche Verfügung bei Großjährigkeit
3. Dreimonatige vorlaufende Nachbetreuungsplanung

Erwartete operative Effekte

1. Zunehmende Selbständigkeit in eigener Wohnung
2. Schnelle Internalisierung der Erwachsenenrolle
3. Ausbleiben von Abnabelungsschwierigkeiten

Erwartete strategische Effekte

1. Problemlose Heimentlassung
2. Geringe Wahrscheinlichkeit einer Wiederaufnahme
3. Schnelle Eingewöhnung in die eigene Haushaltsführung

Anzumerken bleibt, dass die vier Ebenen als interaktiv miteinander verbunden zu sehen sind und dass die Rückmeldungen der Effekte über ein Berichtswesen erfolgen sollte, auf welches wir allerdings hier nicht eingehen wollen.

Kosten-Nutzen Rechnung als wichtigstes Motivationsagens

Das oben vorgestellte Modell gibt es ansatzweise schon seit mehr als zehn Jahren in der Form einer eigenständigen Einrichtung, deren Träger eine größere Gruppe von Einrichtungen ist. Rechtlich ist der Träger ein Verein von Vereinen. Vom gemeinsamen Verein wird eine teilfinanzierte Wohnung geboten, der teilnehmende Verein garantiert die Nachbetreuung und eventuell die Begleichung von zusätzlichen Kosten beim Scheitern eines Eingliederungsvorhabens. Bei guter Planung und erfolgreicher Betreuung hat jeder gewonnen. Der Heimentlassene hat für einige Jahre eine teilfinanzierte Wohnung, die teilnehmende Einrichtung hat

Arbeits-, Belegungszeit und sich einige überflüssige Konflikte eingespart und die gemeinsame Einrichtung kann sich eine weitere ‚*success story*‘ zugute schreiben. Beim Scheitern einer Eingliederungsmaßnahme wird der Schaden auf dieselben Parteien verteilt, wobei die Hauptlast bei der gemeinsamen Einrichtung liegt, die diese Verluste dank der guten Gesamtlage bislang verkraften konnte. Eine derartige Schadensbegrenzung kann sich in einer langfristigen Nutzen-Kosten Analyse auch positiv rechnen.

Die Initiative zu diesem Netzwerk ging von Trägern der Heimerziehung aus und wird vom Staat teilfinanziert. Geleitet wird die gemeinsame Einrichtung von einem Team, welches von einem permanenten Ausschuss der teilnehmenden Einrichtungen seine Aufträge erhält.

Eine weitere ähnliche Einrichtung, die als Vorbild diente, hatte nach einigen Jahren offensichtlich ihre Aufgabe erfüllt und wurde von den teilnehmenden Einrichtungen nicht mehr in Anspruch genommen, da diese sich intern neue Möglichkeiten aufgebaut hatten. Die ehemalige gemeinsame Einrichtung besteht auch weiter noch als Netzwerk, sie wird allerdings nur noch von einer teilnehmenden Einrichtung regelmäßig, aber dafür umso mehr, in Anspruch genommen.

Zu den Kosten eines Netzwerks gehört auf jeden Fall der Zeitaufwand, den die Einrichtungen erbringen, er muss sich gegenüber dem speziellen Nutzen rechnen. Zusätzlich können auch Personal- und Sachmittelkosten in Frage kommen, in diesen Fällen wird die Nutzen - Kosten Rechnung besonders empfindlich.

Vernetzungsarten

In einer weiteren Gruppendiskussion wurde bestätigt, dass es zumindest eine informelle Vernetzung zwischen den Hilfsorganisationen gibt und dass es auch zwischen diesen und den betroffenen Behörden Kooperationsbemühungen gibt. In Bezug auf die horizontale Dimension wird bedauert, dass es kein Forum mehr zwischen den Hilfsorganisationen gibt, welches dazu dient, gemeinsame Ziele auszuhandeln und die Konsensbildung zu fördern, eine derartige Maßnahme würde das zur Zeit bestehende Spannungsgefälle zwischen Solidarität und Partikularinteressen mindern. Es wird von den Diskussionsteilnehmern gewünscht, dass es ein von der öffentlichen Hand finanziertes Forum und einen unabhängigen Koordinator gäbe, dessen Aufgabe es nicht sei, eine bestimmte Politik umzusetzen, sondern die Kohäsion zwischen den Hilfsorganisationen zu stärken. Die horizontale Koordination würde Polarisierungen abbauen und verhindern, dass Einrichtungen sich gegenseitig neutralisieren. Die Einrichtungen könnten mit einer Stimme reden, sie würden weniger gegeneinander ausgespielt werden und gewinnen im Interesse der Betroffenen an Durchsetzungskraft. Eine

weitere Aufgabe einer Koordinationsstelle wäre die neutrale und transparente Dokumentation von Prozessen.

In dieser Gruppendiskussion wurde vor allem die horizontale Vernetzung angesprochen, d.h. die Vernetzung zwischen den Einrichtungen. Es war aber auch die Rede von Kooperation mit Geldgebern, also Ministerium und Stadtverwaltung, sowie mit anderen Behörden und Institutionen, wie Staatsanwaltschaft, Polizei, Gesundheitswesen und Schule. In unserem Beispiel der Vernetzung im Bereich der Heimentlassung ging es um die Vernetzung von Heimen und Beratungsstellen im Hinblick auf ein begleitendes Wohnen. Es täte also gut an dieser Stelle etwas begriffliche Ordnung in die Diskussion zu bringen und die Literatur¹⁰ zu diesem Thema bemühen.

- Von einer **horizontalen Vernetzung** spricht man, wenn unterschiedliche Einrichtungen in einem thematisch gleichen Feld gleiche Aufgabenbereiche wahrnehmen.
- Die **vertikale Vernetzung** verknüpft Einrichtungen die in einem thematisch gleichen Feld strukturell verschieden Aufgabenstellungen wahrnehmen.
- Zusätzlich lässt sich auch noch die **diagonale Vernetzung** als Verknüpfung sozialpolitisch sachfremder Bereiche definieren.

Bei Vernetzung steht nicht nur die horizontale Spielart aber vor allem auch die vertikale in der Diskussion. Die Verknüpfung von Einrichtungen der Suchthilfe, der Berufseingliederung, der Wohnungsversorgung als vertikale Vernetzung wird öfters von unseren Interviewpartnern erwähnt. In dieses Feld gehören aber auch ordnungsbehördliche und polizeiliche Dienststellen, besonders dann wenn es darum geht die Arbeit des kurativen Systems mit der des repressiven Systems in Einklang zu bringen mit dem Ziel Entlastung auf beiden Seiten herzustellen.

Die Koordinationsstelle als Nabe in der Vernetzung

Aus der zweiten Gruppendiskussion ergibt sich, dass eine gemeinsame professionalisierte Koordinationsstelle als notwendig für das Funktionieren eines Netzwerkes angesehen wird. Dazu müssten die Einrichtungen ihre Einstellung, ihre Zielsetzungen und ihre Arbeitsmethoden offen legen. Allerdings muss ihnen zugesichert werden, dass sie keine Sanktionen oder Benachteiligungen zu befürchten haben.

Das Funktionieren eines Koordinators wäre an folgende Bedingungen gebunden: Er muss

¹⁰ Bossong, H. (2003). Hilfe „just in time“ – Vernetzung sozialer Dienstleistungen, *Neue Praxis Heft* 5/2003, S. 480f.

Hopfenbeck W. (1998). *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*. Landsberg/Lech

- neutral sein. Er kann nicht zu einer Einrichtung gehören, er kann auch nicht das Instrument einer Behörde sein. Denkbar wäre, dass in den Verträgen der Hilfsorganisationen ein Anteil für die Finanzierung der Koordination vorgesehen ist.
- über eine Legitimation verfügen.
- von den Behörden als Sprecher der Einrichtungen anerkannt werden und
- gegenüber den Einrichtungen eine gewisse Verfügungsgewalt besitzen.

Ein Koordinator oder besser noch eine Koordinationsstelle ist Ausdruck eines zentralisierten Vernetzungstyps. Die Koordinationsstelle steht im Knotenpunkt eines solchen Netzwerks, bei ihr laufen alle Fäden zusammen. Sie trifft operative Entscheidungen auf der Grundlage der im Netz getroffenen Grundsatzentscheidungen. Das spart Zeit und ist effektiv, allerdings setzt es eine hohe Kompetenz des Koordinators voraus und macht diesen auch schnell zum Verantwortlichen aller möglichen Misserfolge. Es soll in diesem Zusammenhang auf das bereits oben erwähnte Berichtswesen als Rückmeldung an die Netzwerkteilnehmer verwiesen werden, da geeignete Evaluationsinstrumente für den Bestand einer Koordinationsstelle unverzichtbar sind. (vgl. Bossong, S. 479)

Zusammenfassung

Vernetzung in der Sozial- und Jugendarbeit strebt Bündelung von Ressourcen durch Kooperation an, d.h. den optimalen Einsatz von personellen wie materiellen Ressourcen mit der Absicht diese zielgerecht und effektiv dort einzusetzen, wo sie am dringendsten benötigt und am wirkungsreichsten eingesetzt werden können. Dass in der Vernetzung nicht nur die Effektivität im Sinne der Zielerreichung gesteigert werden kann, sondern ebenfalls die Effizienz im Sinne von Kostenminderung, ist ein willkommener zusätzlicher Effekt, wenn er dann dazu führt, dass die eingesparten Mittel anderswie eingesetzt werden können.

Aus der Analyse der Projektdaten und der Weiterentwicklung der erhobenen Aussagen lassen sich folgende Elemente bestimmen, von denen man erwarten kann, dass sie für die Herausbildung und die Aufrechterhaltung von Netzwerken in der Jugend- und Sozialarbeit förderlich sind.

1. Wunsch nach dauerhafter Kooperation über einen längeren Zeitraum.
2. Weitgehende Übereinstimmung in der Aufgabenstellung der teilnehmenden Einrichtungen.
3. Präzise Definition der gemeinsamen Ziele auf der strategischen und operativen Ebene in Form von Prioritätenlisten.
4. Dokumentation der erreichten Effekte mittels definierter Messwerte.
5. Erhalt der rechtlichen Selbständigkeit und Ausgleich der Interessen sowohl für die teilnehmenden Einrichtungen als für das gemeinsame Netzwerk.

6. Einrichtung einer von den Geldgebern direkt oder indirekt finanzierten Koordinationsstelle, die für die operative Umsetzung der gemeinsamen Grundsatzbeschlüsse legitimiert ist.
7. Kosten – Nutzen Rechnung im iterativen Verfahren mit entsprechender Dokumentation.

Abschließend wollen wir noch zusätzlich den Umfang und die Binnenstruktur der Jugend- und Sozialarbeit in Luxemburg skizzieren.

Exkurs: Binnenstruktur der Jugend- und Sozialarbeit in Luxemburg

Wir wollen im Folgenden die Ausführungsbestimmungen des ASFT - Gesetzes nutzen, und unseren Versuch, ein Organisationsmodell der Jugend- und Sozialarbeit auf der Grundlage der dort enthaltenen Definitionen zu erstellen. Im Folgenden werden sieben Bereiche sozialer Arbeit mit den bestehenden Einrichtungen näher bestimmt, wobei wir uns eines gemischten Ordnungskriteriums bedient haben, welches sich am Zugang zur Einrichtung, am Umfang der Betreuung und an der Zielgruppe orientiert.

1 - Jugendhäuser, Jugendinformation und Jugendweiterbildung

- a. Jugendhäuser als *< Service de Rencontre, d'Information et d'Animation pour Jeunes >* bezeichnet müssen an wenigstens 3 Tagen in der Woche geöffnet haben und Jugendlichen zwischen 12 und 26 Jahren Informationen, Aktivierung und Weiterbildung anbieten ;
- b. Jugendinformationsdienst, *< Service d'information pour Jeunes >*, der zu ähnlichen Bedingungen wie die Jugendhäuser seinerseits Information, Beratung, Hilfe und Betreuung anbieten soll ;
- c. Weiterbildung *< Service de Formation >*- im Bereich der Jugendarbeit dient vor allem der wenigstens zweimonatigen Ausbildung von freiwilligen Jugendleitern, wie sie z.B. bei Jugendverbänden zum Einsatz kommen.

2 - Beratung, Mediation, Therapie

- a. Beratungsdienste bieten im Allgemeinen Einzelpersonen, aber auch Haushalten, Hilfe, Beratung, Unterstützung und Begleitung bei Arbeitslosigkeit, Berufs- und Wohnproblemen und Überschuldung. Es gibt sie für Erwachsene und Jugendliche *< Services d'aide, de conseil et d'assistance >* sowie für Frauen und Mädchen *< Centre de consultation >* ;
- b. Mediation *< Service de médiation >* - bietet eine konstruktive Form von Konfliktbewältigung in allen Fällen, in denen Kinder Jugendliche direkt oder indirekt beteiligt sind ;

- c. Beratung, Betreuung und Behandlung für psychisch Kranke < *Services de consultation et de traitement socio - thérapeutiques, Services offrant un encadrement social aux personnes souffrant de problèmes médico - psycho - sociaux* >.

3 - Familienbegleitende Maßnahmen und Nachbetreuung

- a. Als Alternative zur Fremderziehung in vollstationären Einrichtungen und als Nachbetreuung für heimentlassene Kinder und Jugendliche wird Beratung, Hilfe, Unterstützung, Betreuung, Vermittlung und soziale Weiterbildung im Rahmen begleitender Maßnahmen zum Vorteil von Einzelpersonen und von Lebensgemeinschaften angeboten < *Centre d'accompagnement en milieu ouvert* >.

4 - Berufliche Eingliederung und Wiedereingliederung

- a. Praktische Werkstattsausbildung mit Vermittlung von Basiskenntnissen und Arbeitsrhythmus, welche einer beruflichen (Wieder)Eingliederung förderlich sein sollen für Jugendliche und junge Erwachsene < *Centre d'insertion socio - professionnelle* > und für Mädchen und Frauen < *Centre de réinsertion et d'insertion pour femmes* > ;
- b. Betreuung für die Kinder der Frauen, die sich in einer Arbeits- oder Ausbildungsmaßnahme der Frauenförderung befinden < *Garderie interne* >.

5 - Beschützte Werkstatt, Tagesheim

- a. Beschützte Werkstatt und Ergotherapeutische Werkstatt < *Ateliers protégés et thérapeutiques* > ;
- b. Tagesheime < *Structure de jour* > wenden sich an Erwachsene in einer Notsituation und bieten neben der Aufenthaltsmöglichkeit auch unter Umständen eine Essensausgabe und Wiedereingliederungshilfen.

6 - Wohnanlagen

Wohnanlagen sind entweder Einzelwohnungen unterschiedlicher Größe, Wohngemeinschaften oder andere Wohnformen, welche Erwachsenen mit oder ohne Kindern unter bestimmten Bedingungen angeboten werden können. Es gibt sie als

- a. Notbehelf < *Structures de dépannage* > ;
- b. intensiv begleitetes Wohnen für Frauen mit Kindern im Verlauf ihrer sozialen und beruflichen Eingliederung < *Services de logements encadrés* > ;
- c. begleitetes und teilfinanziertes Wohnen für Heimabgänger und andere Einzelpersonen, Familien oder alleinerziehende Frauen < *Structure de logement en milieu ouvert, Service de logement en milieu ouvert* >.

7 - Heime und Familienpflege

Heime bieten eine ganzheitliche Versorgung: Wohnen, Verpflegung, Körperpflege, Gesundheit, Freizeit usw. und bieten darüber hinaus eine an den individuellen Bedürfnissen angepasste erzieherische, psychologische und soziale Betreuung. Es gibt spezialisierte Heime für

- a. Kinder und minderjährige Jugendliche < *Centre d'accueil classique* > im Allgemeinen, als Notbehelf < *Foyer d'accueil et de dépannage* > und als z.B. therapeutische Einrichtung < *Centre d'accueil spécialisé* > ;
- b. Erwachsene < *Centre d'accueil* > ;
- c. Frauen mit oder ohne Kindern < *Centre d'accueil classique* > und Mädchen im Alter von 12 bis 21 Jahren < *Foyer d'accueil et de dépannage* > ;
- d. Psychisch Kranke < *Services d'accueil et d'hébergement de jour et/ou de nuit pour personnes souffrant de problèmes psychiatriques et/ou de problèmes médico - psycho -sociaux divers en relation avec des maladies acquises, dont les maladies de la dépendance* >.
- e. Familienpflege für Kinder und minderjährige Jugendliche < *Accueil et hébergement de jour et/ou de nuit de plus de trois et moins de huit mineurs d'âge simultanément au domicile de celui qui l'exerce* > sowie Leitung und Betreuung der Pflegefamilien < *Service d'assistance au placement familial* >.

Diese Auflistung ist eine erste Annäherung an ein Organisationsmodell mit einigen Vorbehalten hinsichtlich seiner Vollständigkeit. Auch sind noch hier keine Aussagen über den quantitativen Umfang der einzelnen Einrichtungen enthalten. In einem weiteren Schritt wollen wir versuchen Tiefe in das erste Organisationsmodell zu bringen indem wir das relative Gewicht der Einrichtungen, gemessen an dem finanziellen Aufwand und der Personalausstattung, mit einbeziehen. Die dazu notwendigen Angaben entnehmen wir dem Haushaltsgesetz 2004 in der Kolonne vorläufige Abrechnung für 2002. Da dieses Zahlenwerk für den Bereich des *secteur conventionné* nur wenig Differenzierung bietet, stützen wir uns hauptsächlich auf die Abrechnungsberichte des Ministeriums für Familie aus dem Jahr 2002, welche der zuständigen ASFT - Kommission vorgelegt wurden.

Über die entsprechenden Budgetartikel der vier ASFT - Ministerien verteilt haben wir an jährlichen Betriebskosten der Sozial- und Jugendarbeit einen Gesamtaufwand von 64 Millionen € errechnet. Davon entfallen allein fast 56 Millionen auf die privaten Einrichtungen des *secteur conventionné*.

Allerdings sind diese Zahlen etwas höher, da für einige Einrichtungen, die durchaus der Jugend- und Sozialarbeit zuzurechnen sind, keine oder nur

unvollständige Angaben zur Verfügung standen. Auch sei noch einmal betont, dass die Einrichtungen der Behinderten- und Altenpflege, die zwar im Geltungsbereich der ASFT - Gesetzgebung liegen, weder im Organisationsmodell noch in den Berechnungen berücksichtigt wurden. Dann sollte außerdem noch beachtet werden, dass es sich bei diesen Zahlen um die Gestehungskosten handelt, von denen die unterschiedlichen Einnahmen der Einrichtungen abgezogen werden, um den Umfang der staatlichen Beteiligung an den Kosten zu errechnen. Das heißt, dass im Bereich des *secteur conventionné* die Haushaltsmittel nicht so hoch angesetzt sind, wie die Betriebskosten, da im Gegensatz zu den staatlichen Einrichtungen die Einnahmen hier direkt in Abzug gebracht werden und nicht über die Haushaltseinnahmen abgerechnet werden.

1 - Jugendhäuser, Jugendinformation und Jugendweiterbildung

	Betriebskosten ¹¹	davon Personal ¹²	Personalschätzung ¹³
a) Jugendhäuser	3 640	2 324	39
b) Jugendinformationsdienst	1 277	360	6
c) Jugendweiterbildung	219	194	3
Teilsomme	5 136	2 878	48

2 - Beratung, Mediation, Therapie

	Betriebskosten	davon Personal	Personalschätzung
a1) Beratung allgemein	3 738	3 159	54
a2) Beratung Frauen	1 474	1 157	20
b) Mediation	371	190 ¹⁴	3
c1) Behandlung allgemein	2 208	1 918	32
c2) Drogenbehandlung	2 379	2 014	34
Teilsomme	10 169	8 438	143

¹¹ Es handelt sich hier um die jährlichen Betriebskosten insgesamt. Investitionskosten für die Erstausrüstung sind nicht berücksichtigt. Die Angaben sind in tausend €.

¹² Die Angaben sind in tausend € und beziehen sich auf das vom Staat bezahlte Stammpersonal.

¹³ Die Personalschätzung wird aus den Personalkosten errechnet und zwar durch die Division mit einem seinerseits errechneten Mittelwert von 59 000 € pro Beschäftigtem und Jahr.

¹⁴ Nicht enthalten ist das Entgelt für die nebenamtlich beschäftigten arbeitenden Mediatoren.

3 - Familienbegleitende Maßnahmen und Nachbetreuung

	Betriebskosten	davon Personal	Personalschätzung
a) Familienbegleitung	745	639	11

4 - Berufliche Eingliederung und Wiedereingliederung

	Betriebskosten	davon Personal	Personalschätzung
a) Berufseingliederung ¹⁵	522	455	8
b) Kinderbetreuung ¹⁶			

5 - Beschützte Werkstatt, Tagesheim

	Betriebskosten	davon Personal	Personalschätzung
a) Beschützte Werkstatt	2 022	1 546	26
b) Tagesheime ¹⁷			

6 - Wohnanlagen

	Betriebskosten	davon Personal	Personalschätzung
a) Notbehelf ¹⁸			
b) intensiv begleitetes Wohnen für Frauen ¹⁹			
c) begleitetes Wohnen ²⁰	380	265	5

¹⁵ Weitere Kosten sind in den Heimen für Kinder und Jugendliche enthalten.

¹⁶ Eine Differenzierung der Kosten dieser Einrichtung war wegen einer globalen Rechnung nicht möglich. Die entsprechenden Kosten sind in den Heimen für Frauen enthalten.

¹⁷ Eine Differenzierung der Kosten dieser Einrichtung war wegen einer globalen Rechnung nicht möglich. Die entsprechenden Kosten sind in den Heimen für Erwachsene enthalten.

¹⁸ Eine Differenzierung der Kosten dieser Einrichtung war wegen einer globalen Rechnung nicht möglich. Die entsprechenden Kosten sind in den Heimen für Erwachsene enthalten.

¹⁹ Eine Differenzierung der Kosten dieser Einrichtung war wegen einer globalen Rechnung nicht möglich. Die entsprechenden Kosten sind in den Heimen für Frauen enthalten.

²⁰ Weitere Kosten sind in den Heimen für Kinder und Jugendliche enthalten.

7 - Heime und Familienpflege

	Betriebskosten	davon Personal	Personalschätzung
a1) Kinder	22 827	19 876	337
a2) staatl. Kinderheime	3 876	3 259	55
a3) staatl. Erziehungsheime	4 261	3 576	61
b) Erwachsene	3 608	2 711	46
c) Frauen	3 833	3 013	51
e) Familienpflege	6 676	2 059 ²¹	35 ²²
Teilsumme	45 082	34 495	585

Auch wenn diese Quantifizierung unvollständig ist, lässt sich errechnen, dass der Anteil der Personalkosten durchschnittlich bei 80% mit einer Variationsbreite von 63% bis 88% liegt²³. Man kann demzufolge durchaus das Personalvolumen als Kriterium für Relevanz einer Einrichtung anführen, auch wenn wegen den feststellbaren Überlappungen sowie der Schätzungsmethode die Personalschätzung noch unpräzise ist. Dies könnte jedoch behoben werden, wenn uns die von den Ministerien geführte Personalstruktur der finanzierten Einrichtungen zur Verfügung stünde.

Es fällt sofort auf, dass der Heimbereich das Gros der Beschäftigten ausmacht, nämlich 71%. Das ist allerdings am ununterbrochenen Dienst der Heime gemessen fast selbstverständlich, wenn man bedenkt dass der Personalaufwand für den Schichtdienst wenigstens das Vierfache eines Beratungsdienstes ausmacht. Um diesen Faktor korrigiert wären die Heime dann auf gleicher Höhe wie die Beratungsdienste und damit wären sie auch die beiden Säulen der Sozialarbeit. In der Tat ist das Feld zwischen den ambulanten und den vollstationären Einrichtungen noch nicht deutlich genug konstituiert. Manche Maßnahmen dieses Mittelfeldes sind noch zu stark an die Institution Heim gebunden, als dass sie sich als selbständige Einrichtung hätten profilieren können. So gibt es im Bereich der familienbegleitenden Einrichtungen erst eine selbständige, neugegründete und eine Reihe von solchen, die weiterhin in einer Heimstruktur eingebunden bleiben und es noch nicht geschafft haben, sich als Alternative zur Heimerziehung namhaft zu machen, was aber nicht allein ihnen zur Last gelegt werden kann. Die Einrichtungen der beruflichen Wiedereingliederung sind zum Teil noch an Heime gebunden und warten – oder

²¹ Nicht enthalten ist das Entgelt für die Pflegeeltern.

²² Diese Zahl ist wohl zu hoch, da in besonders diesem Bereich Angestellte der höheren Besoldungsstufen zu finden sind.

²³ Einige Ausreißerwerte im unteren Bereich wurden begründbar entfernt.

vielleicht auch nicht - auf eine gesetzgeberische staatliche Initiative um mit anderen Einrichtungen der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik jenseits der ASFT - Gesetzgebung neu definiert und finanziert zu werden. Das gilt in einem gewissen Maß ebenfalls für beschützte Werkstätten. Das begleitete Wohnen wurde aus der Heimerziehung heraus als integrierende Nachbetreuung entwickelt und bleibt dieser auch noch weiterhin verhaftet als eine viel leichtere Form von Heimerziehung und hat sich zum Teil auch schon verselbständigt.

Literatur

- Bossong, H. (2003). Hilfe „just in time“ – Vernetzung sozialer Dienstleistungen, *Neue Praxis Heft 5/2003*, S. 480f
- Hopfenbeck W. (1998). *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*. Landsberg/Lech