

Landeshauptstadt Schwerin
Die Oberbürgermeisterin
Amt für Jugend

**Abschließender Bericht zur Sitzung des
Zeitweiligen Ausschusses**

Gliederung

1. Zielsetzung des Berichtes

2. Rahmenbedingungen
 - 2.1 Sächliche Ausstattung
 - 2.2 Personelle Rahmenbedingungen
 - 2.3 Strukturelle Rahmenbedingungen

3. Arbeits- und Verfahrensabläufe
 - 3.1 Beratung und Dokumentation
 - 3.2 Dienstanweisung zu § 8a SGB VIII

4. Projekte
 - 4.1 Frühe Hilfen
 - 4.2 Praxisbegleitprojekt

5. Organisationskultur

6. Ausblick

1. Zielsetzung des Berichtes

Der tragische Tod des Kindes Lea – Sophie hat das Jugendamt der Landeshauptstadt Schwerin deutlich in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gerückt. Die Stadtvertretung hat mit der Bildung eines einstweiligen Ausschusses auf die damaligen Ereignisse reagiert.

Im ersten Ergebnis der Ausschussarbeit standen mehrere bewertende Berichte, die in unterschiedlicher Intensität die Veränderungsbedarfe innerhalb des Sozialpädagogischen Dienstes (SpD) des Jugendamtes aufzeigten.

Der hier vorgelegte Bericht soll darstellen, welche Veränderungen sich in den letzten 12 Monaten vollzogen haben und damit insbesondere die Anfragen des Ausschusses vom 10. November 2008 beantworten.

Die Maßnahmen sind nicht in der Reihenfolge der Umsetzung oder der jeweiligen Dringlichkeit dargestellt. Bei der Darstellung der Maßnahmen orientiert sich der Bericht im Wesentlichen an der Systematik der Anfragen, um eine möglichst genaue Deckung zu erreichen.

2. Rahmenbedingungen

2.1 Sächliche Ausstattung

Zur sächlichen Ausstattung werden die Räume und Gegenstände gezählt, die der sozialpädagogische Dienst benötigt, um die anfallenden Aufgaben zu erledigen. Insgesamt war der Sozialpädagogische Dienst gut ausgestattet. In den letzten Monaten wurde die Ausstattung noch verbessert.

Als hinderlich für die Aufgabenerfüllung und die Arbeitsorganisation waren die Doppelzimmer zu bezeichnen. Die Mitarbeiter waren dadurch kaum in der Lage, für die Bürger eine ruhige und angenehme Gesprächs- und Beratungssituation zu schaffen.

Die Organisation der eigenen Arbeit war behindert, da in einem Raum zeitweilig mehrere Gespräche und Aktivitäten nebeneinander liefen. Das Verfassen von Stellungnahmen, Protokollen, sozialpädagogischen Diagnosen und konzeptioneller Arbeiten war in dieser Situation erschwert, da ständig mit Unterbrechungen gerechnet werden musste.

Seit August 2008 sind Mitarbeiter des Sozialpädagogischen Dienstes überwiegend in Einzelzimmern untergebracht. Jahrespraktikanten sitzen jeweils im Zimmer des Praktikumsanleiters, da dies den Ausbildungserfordernissen entspricht.

Damit wurde die Beratungs- und Gesprächssituation für die Bürger wesentlich verbessert. Die Mitarbeiter können ihre Arbeitsorganisation besser den jeweiligen Erfordernissen anpassen. Die veränderte räumliche Situation trägt ebenfalls deutlich zum Abbau eines subjektiv empfundenen Überlastungsgefühls bei. Damit kann das unverändert hohe Arbeitsaufkommen objektiv besser bewältigt werden.

Seit März 2008 verfügen die beiden Teams des Sozialpädagogischen Dienstes jeweils über zwei Anrufbeantworter. Damit ist gesichert, dass die Dienste auch außerhalb der Sprechzeiten ständig telefonisch erreichbar sind, auch wenn die Mitarbeiter sich in Beratungen oder im Außendienst befinden. Die Teams sichern, dass die Anrufbeantworter zeitnah abgefragt werden.

Die Mobilität der Mitarbeiter des Sozialpädagogischen Dienstes wurde durch einen eigenen Dienst-Pkw verbessert. Der PKW wird insbesondere genutzt, wenn Hausbesuche im

Zusammenhang mit Meldungen von Kindeswohlgefährdungen erforderlich sind oder Kinder und Jugendliche direkt in Obhut genommen werden müssen.

In Folge dessen konnten die Wegezeiten deutlich reduziert werden. Dies kommt der Arbeitsorganisation in den Teams entgegen. Das so genannte „Bereitschaftsteam“ konnte nach den bisherigen Erfahrungen alle Meldefälle bearbeiten, auch wenn am gleichen Tag mehrere Meldungen eingingen. Die bisher gemachten Erfahrungen zeigen, dass es zukünftig – auch bei erhöhtem Meldeverhalten- ausreichen wird, in der wöchentlichen Arbeitsplanung für das „Bereitschaftsteam“ jeweils zwei Sozialarbeiter je Dienst¹ zu benennen, ohne dass sich zusätzlich ein „Reserveteam“ in Bereitschaft halten muss. Damit wird für vier weitere Sozialarbeiter der Arbeitstag besser planbar und weniger störanfällig.

2.2 Personelle Rahmenbedingungen

Eine ausreichende Personalausstattung ist für die ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung unabdingbar. Bei der sozialen Arbeit innerhalb des Jugendamtes handelt es sich um eine sehr personalintensive Aufgabe, die durch Fachkräfte erfüllt werden muss.

Bisher gibt es keine landes- oder bundesweit anerkannte Personalbemessung für den sozialpädagogischen Dienst, die als Orientierung für eine angemessene Personalausstattung dienen kann.

Beginnend im Jahr 2005 haben alle Mitarbeiter des Sozialpädagogischen Dienstes ihre Überlastung angezeigt und dies mehrfach umfassend begründet.

Die Einführung des Haustarifvertrags, weiter steigende Fallzahlen und Gefährdungsmeldungen, ein hoher Krankenstand sowie die Zuschreibung zusätzlicher Aufgaben haben die Überlastungssituation weiter verschärft.

Eine personelle Verstärkung erfolgte bis zum Anfang des Jahres 2008 nicht.

Eine Maßnahme zum Umgang mit der Überlastungssituation zu finden, war die Reduzierung bisher geltender fachlicher Standards. Die Folgen der Standardreduzierung waren deutliche Qualitätsverlust in der Einzelfallarbeit und der Wegfall der sozialräumlichen Arbeit und damit der Wegfall bestehender Netzwerke.

Durch den Fallzahlenanstieg und die sich daraus faktisch ergebenden Erfordernisse mussten die Sachgebietsleiter zu 100 Prozent Einzelfallarbeit leisten. Damit war Leitungstätigkeit nur im begrenzten Rahmen von Überstundenarbeit möglich und damit deutlich eingeschränkt.

Im Mai 2008 wurden zwei Mitarbeiter im Sozialpädagogischen Dienst neu eingestellt. Damit konnten die Sachgebietsleiter von der Einzelfallarbeit entlastet werden und die an dieser Stelle originären Leitungsaufgaben wieder wahrgenommen werden. Die Rolle der Sachgebietsleiter wurde gestärkt. Das fachliche Controlling und Aufgaben des Qualitätsmanagements werden hier wieder wahrgenommen. Die Sachgebietsleitung übernimmt für die jeweiligen Teams auch übergreifende Aufgaben in Fragen des Kinderschutzes. Die enge Einbindung dieser Stellen in ein Kinderschutzkonzept ist vorgesehen.

In Anlehnung an ein im Jahr 2007 entwickeltes Berechnungsmodell wurde für den Sozialpädagogischen Dienst der Landeshauptstadt Schwerin eine Personalbedarfsberechnung vorgelegt. Die Berechnung setzt die in den Teams entsprechend des Personals vorhandene Arbeitszeit zu den für die Tätigkeiten notwendige Arbeitszeit ins Verhältnis. Im Ergebnis der Berechnung muss festgestellt werden, dass zur Umsetzung der Aufgaben noch ein Personalbedarf von mindestens drei weiteren Stellen (390.093 Arbeitszeitminuten/ Jahr) besteht.

¹ Der Sozialpädagogische Dienst des Jugendamtes ist in zwei Sachgebiete/ Dienste mit eigener Leitung und sozialräumlicher Zuordnung unterteilt

Die benötigten Stellen wurden im Stellenplan 2009 eingerichtet und werden kurzfristig besetzt. Damit wird gesichert, dass die neuen Standards im Verfahren nach § 8 a SGB VIII (drohende Kindeswohlgefährdung) umgesetzt werden und die sozialräumliche Arbeit reaktiviert wird. Beides sind wesentliche Aufgaben im Kinderschutz.

Zur Weiterbildung der Mitarbeiter des Sozialpädagogischen Dienstes wurden im Jahr 2008 zusätzlich 12.000 € zur Verfügung gestellt. Damit wurde ein auf den Bedarf der Dienste zugeschnittenes Weiterbildungskonzept umgesetzt. In drei Modulen zu je drei Tagen wurden die Teilnehmer zur so genannten „Kinderschutzfachkraft“ qualifiziert.

Für das Jahr 2008 wurde die regelmäßige Supervision beider Teams gesichert. Im Haushaltsplan 2009 sind die Mittel für Supervision bereitgestellt. Die Vertragsverhandlungen mit verschiedenen Anbietern haben begonnen. Die regelmäßige Supervision ist nach gegenwärtigem Stand für das Jahr 2009 gesichert.

2.3 Strukturelle Rahmenbedingungen

Die Überlastung der Sachgebietsleiter hat dazu geführt, dass diese Leitungsebene über einen Zeitraum von zwei Jahren die Leitungsaufgaben nur unvollständig wahrnehmen konnte.

Für die fachliche Anleitung und Kontrolle sowie für ein funktionierendes Qualitätsmanagement haben die Sachgebietsleiter eine Schlüsselposition in den jeweiligen Teams und für die folgende Leitungsebene. Die Sachgebietsleitung ist aufgrund der direkten Teamanbindung die erste Stelle, die die Veränderungsbedarfe wahrnimmt, Veränderungen mitgestaltet und umsetzen muss.

Die soziale Arbeit im Einzelfall erfolgt in sehr komplexen, individuell geprägten und sich ständig verändernden Zusammenhängen. Die besondere Herausforderung für die Leitung, liegt darin, einen Rahmen zu schaffen, der im erforderlichen Maße unterstützt ohne jedoch die notwendige Flexibilität in der Bearbeitung einzuschränken.

Voraussetzung dafür ist die Evaluation der Einzelfälle und eine intensive Kommunikation mit den Mitarbeitern. Die vorgesehenen Leitungsstrukturen müssen dazu mit den notwendigen personellen (zeitlichen) Ressourcen ausgestattet sein.

Mit der Entlastung der Sachgebietsleiter wurde in dieser Leitungsebene die erforderliche zeitliche Ressource zur Verfügung gestellt.

Im Januar 2008 wurden im Sozialpädagogischen Dienst die Sprechzeiten von 38 auf 20 Stunden in der Woche reduziert. Dies war die Voraussetzung, um mit dem vorhandenen Personal ein funktionierendes Bereitschaftssystem umzusetzen.

Die Aufgabenerfüllung im Sozialpädagogischen Dienst erfordert, dass während der Dienstzeit zwei Mitarbeiter als Bereitschaftsdienst für Einsätze bei Kindeswohlgefährdungen vorgehalten werden und ein weiterer Mitarbeiter die Sprechzeit und ständige Erreichbarkeit absichert. Dies bedeutet dass drei Mitarbeiter je Team in dieser Zeit keine eigenen Termine planen können. Da die Öffnungszeiten (38 Stunden/Woche) über der eigentlichen Arbeitszeit (36, bzw. 36,5 Stunden/Woche) lagen, haben die Mitarbeiter wöchentlich allein durch den Bereitschaftsdienst Überstunden angehäuft, ohne dass in dieser Zeit die Einzelfälle planvoll abgearbeitet werden konnten. Für die einzelnen Mitarbeiter ist die individuelle Planung und Gestaltung der Arbeitszeit wesentlich eingeschränkt.

Mit der Reduzierung der Öffnungszeit um 18 Stunden/ Woche kann mindestens ein Mitarbeiter des Bereitschaftsteams diese Zeit zur Abarbeitung der eigenen Fälle nutzen. Es fallen weniger Überstunden an, damit ist die Arbeitsorganisation im gesamten Team wesentlich besser planbar, da weniger Zeitausgleich gewährt werden muss. Damit reduzieren sich Vertretungszeiten.

Die reduzierten Öffnungszeiten im Zusammenspiel mit einer ausreichenden Personalausstattung erlauben es, ein neues Bereitschaftssystem zu erproben.

Das Team unterteilt sich in feste Bereitschaftsteams von je drei Mitarbeitern. Diese sichern jeweils für eine Woche die Bereitschaft. Darunter fallen folgende Aufgaben:

- Entgegennahme aller Telefonate (Erreichbarkeit sichern) und Terminvergabe
- Klärung aller Anliegen der Bürger, die ohne Termin im Amt vorsprechen, Bearbeitung der Bürgeranliegen im Erstkontakt, Übermittlung wichtiger Informationen an den zuständigen Mitarbeiter (E-mail) sowie die Fertigung der notwendigen Dokumentationen entsprechend der Standards
- Bearbeitung von Krisen, die in bereits verfügbaren Fällen auftreten
- Bearbeitung aller Meldungen von Kindeswohlgefährdungen einschließlich der Kinderschutzhotline

Der Einsatz der einzelnen Bereitschaftsteams ist im Dienstplan geregelt. Die Sachgebietsleitung steht insbesondere dem Bereitschaftsteam beratend zur Verfügung. Wöchentlich freitags trifft sich das Bereitschaftsteam mit den anderen Teammitgliedern zur Besprechung und Übergabe aller wichtigen Anliegen.

Damit wird erreicht, dass alle Mitarbeiter außerhalb des Bereitschaftsteams die eigenen Fälle planvoll und strukturiert abarbeiten können. Sowohl in den Bereitschaftsteams wie auch in der Einzelfallbearbeitung wird eine hohe personelle Kontinuität hergestellt. Der Personaleinsatz ist besser planbar. Die Mitarbeiter erhalten hinsichtlich der eigenen Arbeitsplanung einen sicheren Rahmen. Die Qualität der Arbeit kann damit wesentlich verbessert werden.

3. Arbeits- und Verfahrensabläufe

3.1. Beratung und Dokumentation

In der Vergangenheit gab es für alle verfügbaren Fälle (Hilfen zur Erziehung, Hilfen für junge Volljährige, Eingliederungshilfen, Hilfen für allein erziehende Mütter-und Väter) Dokumentationsvorgaben in Form einer Musterakte. Einzelne Beratungen, die ohne weitere Veranlassung blieben, wurden von dieser Vorgabe nicht erfasst. Diese wurden von den Mitarbeitern als so genannte „lose Vorgänge“ abgelegt. Zu diesen Vorgängen gab es keinerlei Verfahrensregelungen, damit oblag der Umgang mit diesen Fällen allein dem zuständigen Bearbeiter.

Hier wurden neue Regelungen eingeführt. Es gilt, dass alle Bürgeranliegen, die über ein Informationsgespräch (allgemeine Anfragen) hinausgehen, Beratungsgespräche sind. Beratungsgespräche sind zu dokumentieren. Für die Beratungsgespräche wurde ein Leitfaden erarbeitet, der eine Arbeitshilfe darstellt. Der Leitfaden sichert einerseits, dass in der Beratungssituation standardmäßig wesentliche Informationen erfragt und dokumentiert werden.

Der Mitarbeiter muss zu allen Beratungsgesprächen die getroffenen Veranlassungen und Absprachen mit einem Wiedervorlagetermin notieren.

Ergibt ein Beratungsgespräch keine weitere Veranlassung, ist dies festzuhalten. Diese Entscheidung ist zu begründen.

Unter Einhaltung des Datenschutzes sind alle Beratungsgespräche im DV-System „Prosoz Jugendhilfe“ zu speichern. Damit ist gesichert, dass weitere Vorgänge auch durch andere Mitarbeiter zugeordnet werden können.

Dabei ist zu beachten, dass der Bürger einer Datenspeicherung widersprechen kann. In diesen Fällen muss auf eine Speicherung der Daten verzichtet werden, mit der Folge, dass uns bekannte Sachverhalte einer zukünftigen Nutzung entzogen sind.

Im Vordergrund der Beratung soll auch zukünftig der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen dem Sozialarbeiter und dem Bürger stehen. Die Erstkontakte sollen dazu möglichst niederschwellig gestaltet werden.

Deshalb wurde der Beratungsleitfaden nicht als verbindliche Arbeitsanweisung, sondern als Arbeitshilfe vorgegeben. Die organisatorischen Veränderungen zum Bereitschaftsdienst führen dazu, dass die Erstberatungen in der Regel an den zuständigen Sozialarbeiter übergeben werden. Damit ist ein Vieraugenprinzip eingeführt, das als zusätzliches Korrektiv fungiert.

3.2 Verfahren bei Gefährdungsmeldungen (§ 8a SGB VIII)

Die Dienstanweisung zum Verfahrensablauf und zur Dokumentation bei drohender Kindeswohlgefährdung wurde unter Berücksichtigung der neuen Erkenntnisse überarbeitet und in der Praxis erprobt. Dabei gelten die folgenden Grundsätze:
(Veränderungen sind durch Fettdruck gekennzeichnet.)

- Jede Mitteilung (schriftlich, mündlich, telefonisch, elektronisch - auch anonym), die Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung enthält, ist von der informierten Fachkraft SpD schriftlich aufzunehmen und zu unterschreiben. Durch konkrete Nachfragen fördert die aufnehmende Fachkraft SpD eine möglichst weitgehende Aufklärung des Sachverhaltes. Mit der Aufnahme jeder Mitteilung über eine Kindeswohlgefährdung durch die Fachkraft SpD entsteht ein Fall, der unverzüglich wie folgt zu bearbeiten ist:

- a. durch den Bereitschaftsdienst des Jugendamtes oder
 - b. durch die zuständige Fachkraft SpD oder ihre Vertretung
- Bei der Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse und der Risikoeinschätzung ist zwischen den Fällen, in denen bereits Kontakt zu der Familie besteht und den Fällen in denen erstmals auf diese Familie und eine drohende Kindeswohlgefährdung aufmerksam gemacht wird, zu unterscheiden.
 - **Die Fachkraft SpD stellt den Fall zur Abklärung des Handlungsbedarfes sofort einem durch ihn einzuberufenden Krisenteam vor.** Wurde für die Familie bereits eine Hilfe nach §§ 27 ff SGB VIII verfügt, erfolgt die Übergabe der Meldung an den zuständigen Leistungserbringer² gemäß Vereinbarung nach § 8 a SGB VIII
 - **Die Art und Weise des Tätigwerdens richtet sich nach der Einschätzung des Gefährdungsgrades** (hohes Gefährdungsrisiko oder geringes Gefährdungsrisiko). Bei Anhaltspunkten für eine gegenwärtige akut drohende Kindeswohlgefährdung (hohes Gefährdungsrisiko) ist mit einer weiteren Fachkraft SpD unverzüglich ein Hausbesuch durchzuführen. Es gilt das Vier-Augen-Prinzip. Bei geringem Gefährdungsrisiko ist umgehend die schriftliche Ankündigung eines Hausbesuches vorzunehmen
 - Es erfolgt in der Häuslichkeit eine Einschätzung und Bewertung zu dem Zustand des Kindes **und aller weiteren im Haushalt lebenden minderjährigen Geschwisterkinder, deren Lebensbedingungen und Entwicklungsperspektiven.**
 - **Zur weiteren Klärung und Bewertung der Problematik ist die kollegiale Beratung spätestens nach 10 Tagen durchzuführen.** Es sollen die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse zusammengeführt und bewertet werden. Dabei geht es um eine bewusste Reflektierung der Risikoeinschätzung. Das Team unterstützt die Fachkraft SpD, die Gefährdung abzuwenden, den vermuteten oder tatsächlichen Hilfebedarf festzustellen und verständliche Formulierungen für die Eltern und andere Beteiligte (z.B. Großeltern) zu erarbeiten.
 - Jeder Fall ist von der zuständigen Fachkraft abschließend zu entscheiden und zu dokumentieren. **Spätestens 4 Wochen nach der Entscheidung zum Fall erfolgt die Nacherhebung mit einem Hausbesuch. Die Fallvorstellung im Team hat erneut zu erfolgen, wenn die Gefährdung nicht abgewendet werden konnte.**

Durch die eingefügten Veränderungen sollten zum einen das noch sichere Abwenden einer Kindeswohlgefährdung und zum anderen die möglichst hohe rechtliche Absicherung der zuständigen Fachkraft SpD erreicht werden. Es wurde insbesondere die Inaugenscheinnahme der Geschwisterkinder verbindlich geregelt, Teamarbeit stärker in den Focus gerückt und Dokumentation sowie Wiedervorlage formalisiert.

Die überarbeitete Dienstanweisung wurde, nach interner Erprobung unmittelbar nach der Entscheidung zum Stellenplan im Dezember 2008, in Kraft gesetzt.

Vor dem Hintergrund der immer schwieriger und komplexer werdenden Fallkonstellationen im Bereich von Kindeswohlgefährdungen ist die weitere fachliche Auseinandersetzung mit diesem Thema erforderlich.

² Freier Träger der Jugendhilfe

Bisher wurde noch kein Indikatorenmodell als Beschreibungs- und Bewertungsraster eingeführt. Verbindlich gelten zurzeit noch die allgemeinen Vorgaben der Handreichung des Landesjugendamtes Mecklenburg-Vorpommern zum § 8a SGB VIII.

Im Sozialpädagogischen Dienst wird ein Beschreibungs- und Bewertungsraster in Anlehnung an bereits bestehende Modelle erprobt. Nach einer abschließenden Anpassung auf die lokalen Erfordernisse soll das Modell in einem kommunikativen Prozess mit einer begleitenden Weiterbildung eingeführt werden. Das „Stuttgarter Modell“ wurde im Jahr 2007 durch eine wissenschaftliche Begleitung evaluiert. Zu den Ergebnissen werden aktuell Weiterbildungen angeboten. Diese sind für das erste Halbjahr 2009 vorgesehen, dabei sollen die neuen Erkenntnisse einfließen.

Eine eigene Einschätzung und Interpretation der Beobachtungen wird durch bloße Feststellungen und Dokumentation von Fakten nicht aufgehoben. Kindeswohl ist nur über Kommunikation bestimmbar. Ein hoher Formalisierungsgrad von Arbeitsverfahren wirkt unterstützend, kann die Kommunikation jedoch nicht ersetzen. Die Zielsetzung der Verfahrensregelungen liegt in der Reduktion von Unsicherheiten im Umgang mit der Risikostruktur des sozialpädagogischen Arbeitsfeldes, gleichzeitig wird die Gefahr individueller Fehler reduziert und die verantwortliche Aufgabenwahrnehmung gestärkt. Im Rahmen des Qualitätsmanagements müssen die Verfahren regelmäßig überprüft und angepasst werden.

4. Projekte

4.1 Frühe Hilfen

Im November 2007 hat sich das Jugendamt der Landeshauptstadt Schwerin als Kooperationspartner der Arbeiterwohlfahrt Westmecklenburg gGmbH und des Internationalen Bundes an der Ausschreibung eines Bundesmodellprojektes „Frühe Hilfen“ beteiligt. Das vorgelegte Konzept zur Installation von frühen Hilfen für Familien in risikohaften Situationen hat, mit der Fokussierung auf Familien mit psychischen Belastungen, im Juli 2008 eine Förderzusage erhalten. Die Projektarbeit hat im August 2008 begonnen.

Ziel des Projektes ist es, beispielhaft für die Zielgruppe, in der Kommune ein System früher Hilfen zu installieren und wissenschaftlich zu begleiten. Die dabei entstehenden Netzwerkstrukturen sollen dauerhaft zur Installation früher Hilfen nutzbar sein. Dabei sollen Strukturen geschaffen bzw. genutzt werden, die lokal verortet sind.

Das Modellprojekt erfordert eine enge Zusammenarbeit mit dem „Nationalen Zentrum Frühe Hilfen“. Damit ist die Landeshauptstadt Schwerin Mitgestalter in diesem Praxisfeld und gleichzeitig direkt an den neusten Forschungsergebnissen angeschlossen.

Die Dezernentenkonferenz hat im August 2008 beschlossen, den Ansatz der Frühen Hilfen innerhalb eines eigenen Projektes weiter zu qualifizieren und auszubauen. Dies schafft Voraussetzungen dafür, dass ein Angebot an frühen Hilfen in der Landeshauptstadt Schwerin effektiv entwickelt und umgesetzt wird. Damit ist eine kontinuierliche Fortsetzung der Projektinhalte auch über den Projektzeitraum (drei Jahre) zu erwarten.

4.2 Praxisbegleitprojekt

Die soziale Arbeit in einem Jugendamt ist aufgabenimmanent risikobehaftet. Kinder und Jugendliche können Schaden erleiden weil Hilfeplanprozesse fehlschlagen, erarbeitete Schutzkonzepte für Kinder/ Jugendlichen nicht ausreichen, fachliche Prognosen sich nicht bestätigen. Die Risiken anzuerkennen und mit einem fehlersensiblen und

risikoakzeptierenden Qualitätssicherungssystem zu managen, ist eine permanente Aufgabe. Das Jugendamt setzt sich hiermit offen und selbstkritisch auseinander.

Der Sozialpädagogische Dienst der Landeshauptstadt stellt sich diesem Thema in Zusammenarbeit mit zwei anderen Jugendämtern, unter externer Begleitung. Den Rahmen dazu gibt ein forschendes Praxisbegleitprojekt mit dem Titel:

„Soziale Hilfesysteme zwischen Fehlervermeidung und Fehleroffenheit. Eine Evaluationsstudie zur Qualitätssicherung Sozialer Arbeit mit ausgewählten Jugendämtern und ihren Kooperationspartnern“

Dabei geht es insbesondere darum, systematisch Organisationsroutinen zu hinterfragen, Abläufe kritisch zu beleuchten und zwischen routiniertem Handeln und innovativen Ansätzen zu agieren. Dazu müssen Verfahren entwickelt werden, die in einem praxisorientierten Qualitätssicherungssystem etabliert werden.

Das Projekt hat im August 2008 begonnen. Der Forschungsbeauftragte hat die Mitarbeiter des Sozialpädagogischen Dienstes zwei Wochen beobachtend begleitet und leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt.

Abschließende Ergebnisse sind zum Ende des Kalenderjahres 2009 zu erwarten.

5. Organisationskultur

Als Organisationskultur gilt die implizit wirkende Realität in Organisationen. Dies bezieht sich auf die Grundannahmen, Werte, Verhaltensmuster und Normen von Gruppenmitgliedern. Daraus entwickeln sich jeweils eigene Vorstellungs- und Orientierungsmuster, die das Handeln der Organisationsmitglieder nach innen und außen prägen.

Strukturen und festgelegte Verfahren sind für den Kinderschutz wesentliche Erfordernisse. Die hier vorgestellten Strukturen und Verfahren unterliegen im besonderen Maße den Deutungsmustern der Mitarbeiter. Zur Entfaltung ihrer Wirksamkeit benötigen diese jedoch einen sinnprägenden Rahmen, der auch die individuelle Haltung der Fachkräfte mit prägt. Auch im Hinblick auf den Umgang mit fachlichen Konzepten ist der Aufbau von Interpretationschemata als Teil der Organisationskultur, die die Denkweisen und Haltungen der Organisationsmitglieder prägen, von großer Bedeutung.

Dabei reicht es nicht aus, dass innerhalb des Sozialpädagogischen Dienstes eine eigene „Teilkultur“ entwickelt wird, die sich mangels Vorgaben nicht in an einer „Gesamt-Organisationskultur“ orientieren kann. Für einen wirksamen Kinderschutz ist dies von besonderer Bedeutung, da dieser nur als ämterübergreifende Aufgabe wirklich gelingen kann.

Die Akzeptanz eines Jugendamtes nach innen und außen ist wesentlich davon abhängig, wie es in eine Gesamtorganisation eingebunden ist und von dieser mitgetragen wird. Eine gemeinsame Organisationskultur bildet eine wichtige Basis dafür.

Als erstes Erfordernis muss die Organisationsgestaltung gut reflektiert werden, Organisationsprinzipien müssen klar und nachvollziehbar benannt werden, damit sie von allen Organisationsmitgliedern als sinnprägend akzeptiert werden können.

Für das Handeln eines Jugendamtes ist ein jugendpolitisches Leitbild als sinngebender Bestandteil der Organisationskultur unabdingbar. Diesbezüglich ist der Fachbereich in den laufenden Prozess eingebunden.

Eine rein fiskalisch ausgelegte „Ressourcenorientierung“ als alleiniges Handlungsziel sozialer Arbeit ist als Orientierung weder ausreichen noch sachgerecht.

Vor diesem Hintergrund müssen die anstehenden Organisationsänderungen des Jugendamtes weiter in den Blick genommen werden.

6 . Ausblick

Im Sozialpädagogischen Dienst des Jugendamtes wurden in den letzten zwölf Monaten, mit Blick auf den Kinderschutz, eine Reihe qualitätsverbessernder Maßnahmen eingeleitet bzw. reaktiviert. Deutlich ist auch, dass diese Entwicklung der laufenden Evaluation und Fortführung bedarf.

In Abhängigkeit der weitergehenden Entwicklung der Fälle, sowohl in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht, kann sich bei den gegebenen finanziellen Ressourcen weitergehender Handlungsbedarf im technisch- organisatorischen Bereich insbesondere bei den Öffnungszeiten ergeben.

Noch nicht alle Ansätze konnten in dem relativ kurzen Zeitraum umgesetzt werden.

Bisher noch nicht abgeschlossen ist die Einführung differenzierter „ Kinderschutzbögen“. Wie unter 3.2 geschildert, sind dazu noch weitere Vorbereitungen nötig. Unter Beachtung organisationskultureller Grundsätze soll das neue Verfahren in einem kommunikativen Prozess eingeführt werden, damit es von den Fachkräften als sinnprägend akzeptiert werden kann.

Es ist noch nicht gelungen, neue Kommunikationsroutinen mit anderen Behörden und Einrichtungen zu etablieren. Mit der ARGE, den Wohnungsgesellschaften und den Stadtwerken gibt es erste Ansätze zur Abstimmung von gemeinsamen Verfahren, die noch fortentwickelt werden müssen.

Mit der Polizeiinspektion und der Leitstelle wurden die bestehenden Kommunikationsroutinen überarbeitet. Die Qualität der Kommunikation muss im Sinne gemeinsamer Ziele verbessert werden.

Eine imagefördernde Öffentlichkeitsarbeit zu den Leistungen und Aufgaben des Jugendamtes muss seitens der Stadt strategisch und aktiv betrieben werden. Im Sinne eines effektiven Kinderschutzes muss das Vertrauen in die Behörde wieder hergestellt werden.

Die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen dem Jugendhilfeausschuss, der Verwaltung des Jugendamtes und den freien Trägern der Jugendhilfe ist eine Grundvoraussetzung zur Umsetzung von Maßnahmen des Kinderschutzes.

Dies muss bei allen notwendigen fachlichen Auseinandersetzungen oberste Prämisse sein. Für ein konstruktives, fachliches Miteinander ist eine gemeinsame, durchtragende Handlungsphilosophie erforderlich.

Die Berichterstattung zu den Einzelmaßnahmen wird regelmäßig im Jugendhilfeausschuss fortgesetzt.

Im Interesse einer sinnprägenden Organisationskultur müssen jugendpolitische Leitlinien zur Bestimmung der Ziele und des Handlungsrahmens der Jugendhilfe erarbeitet werden.

Kinderschutz als reine Zuschreibung an eine Organisationseinheit ist ein Erfordernis, geht alleine jedoch ins Leere.

Kinderschutz benötigt viele Akteure aus den unterschiedlichsten Bereichen, Kinderschutz muss als gesamtgesellschaftliche Aufgabe begriffen und umgesetzt werden.

Dafür muss sich die Landeshauptstadt Schwerin weiter aktiv einsetzen.