

Inhaltsverzeichnis

Endbericht des Jugendamtes

Teil I

1. Ausgangssituation 4
2. Projektorganisation. 5

Teil II

3. Zielausrichtung/Handlungsempfehlungen Teilprojekt Sozialraum.. . . . 7
4. Zielausrichtung/Handlungsempfehlungen Teilprojekt Fallmanagement . . . 9
5. Zielausrichtung/Handlungsempfehlungen Teilprojekt Pflegekinderdienst. . . 10
6. Entstehung/Zielausrichtung/Handlungsempfehlungen Teilprojekt
Leitung und Controlling 13
7. Zielausrichtung/Handlungsempfehlungen Teilprojekt Verwaltung. 15
8. Zielausrichtung/Handlungsempfehlungen Teilprojekt IT 17

Teil III

9. Zusammenfassung aller Handlungsempfehlungen. 18
 10. Umsetzung 18
 11. Zeitschiene 20
 12. Rahmenbedingungen 20
- Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Teilprojekte 22
- Leitziele der Fachabteilung 24
- Endbericht der GEBIT 25

Endbericht des Projektes „Jugendhilfedienste 2010“

I.

Dieser Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse des Projektes „Jugendhilfedienste 2010“ zusammen und beschreibt die jeweiligen Zielausrichtungen und die erarbeiteten Handlungsempfehlungen der gebildeten Teilprojekte. Das Ergebnis wurde partizipativ erarbeitet und ist Grundlage für die fachliche Orientierung der zukünftigen Arbeit mit jungen Menschen und ihren Familien in den Stadtbezirken und wichtiger Baustein zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität der Fachabteilung.

1. Ausgangssituation

Im Jahr 2006 kam es zu wiederholten Hinweisen von Beschäftigten der Jugendhilfedienste (JHD) auf eine unzureichende Personalausstattung und damit verbundene Überlastungsanzeigen. Vor dem Hintergrund des Stellenwertes der Jugendhilfe hat der Rat der Stadt Dortmund am 14.12.2006 den Beschluss gefasst, die organisatorischen und wirtschaftlichen Abläufe sowie den damit verbundenen Personalbedarf in den Jugendhilfediensten zu untersuchen.

Mit der Untersuchung wurde die Gemeindeprüfanstalt (GPA NRW) am 08.02.2007 beauftragt. Die Ergebnisse dieser Organisationsuntersuchung wurden am 30.06.2007 vorgelegt.

Folgende fachliche Steuerungsimpulse wurden empfohlen:

- Entwicklung präventiver Leistungen mit sozialraumorientiertem Ansatz
- Weiterentwicklung flexibler ambulanter Hilfen und qualifizierter Pflege- und Reintegrationskonzepte
- Veränderung des Verhältnisses von ambulanten zu stationären Leistungen der Jugendhilfe von gegenwärtig 33 % auf zukünftig 50 % an allen Jugendhilfedienstleistungen
- finanzwirtschaftliches Einsparpotential in einem mittelfristigen Finanzplanungszeitraum von vier Jahren in Höhe von 5,2 Mio. €
- Rückführung des kontinuierlich steigenden Zuschussbedarfs

Daraus abgeleitet wurden folgende personalwirtschaftliche Maßnahmen empfohlen:

- 8,59 Stellen für Prävention und Leistungssteuerung im Einzelfall durch pädagogische Fachkräfte
- 6,5 Stellen für Qualitätssicherung durch Teamkoordinatoren/-innen (pro JHD 0,5 Stellen)
- 5,67 Stellen für Vormundschaften und Pflegschaften durch Verwaltungskräfte
- Entlastungseffekt von 9,19 Stellen durch Umsetzung eines neuen IT-Verfahrens sowie entsprechender Geschäftsprozessoptimierung *

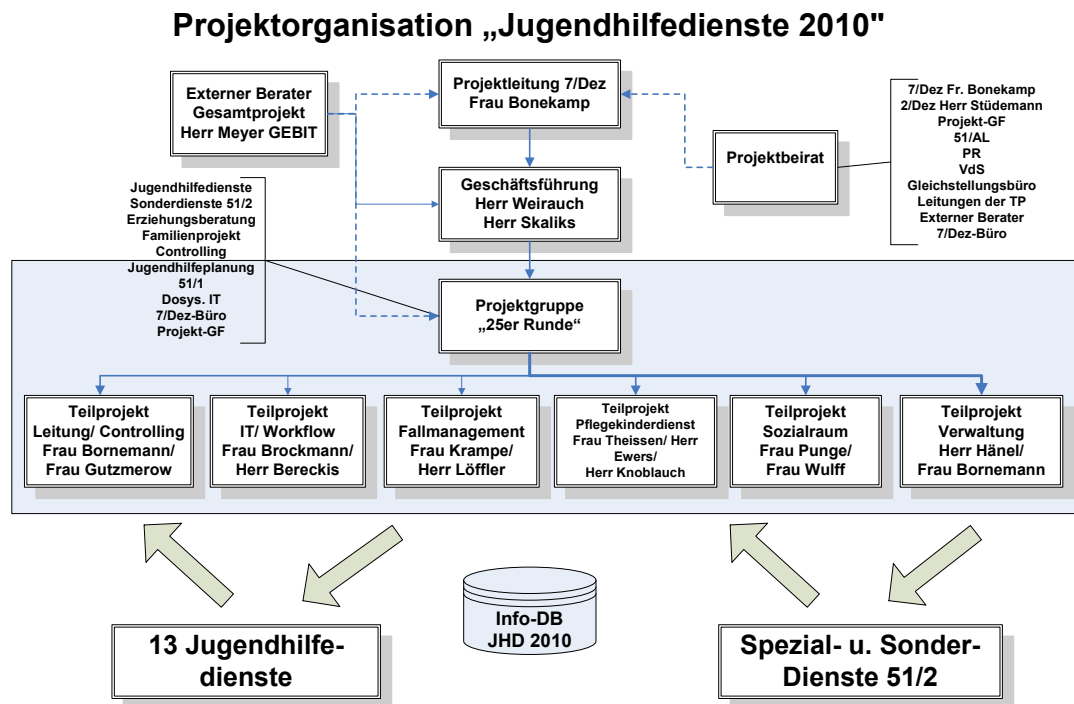
*siehe hierzu Ausführungen Seite 17, letzter Absatz, und Seite 19, 1. Absatz

Ausgehend von dieser Ist-Analyse wurde das Projekt „Jugendhilfedienste 2010“ zur Umsetzung der Vorschläge des GPA-Gutachtens eingerichtet. Das Projekt ist durch die Firma Gebit extern begleitet worden und umfasst folgende sechs Teilprojekte (während des Projektverlaufs ist eine Erweiterung um das Teilprojekt Verwaltung erfolgt):

- TP „Sozialraum“
- TP „Fallmanagement“
- TP „Pflegekinderdienst“
- TP „Verwaltung“
- TP „Leitung/Controlling“
- TP „IT/Workflow“

2. Projektorganisation

Die Projektorganisation beinhaltet eine umfassende Informations- und Beteiligungsstruktur, die in der nachfolgenden Grafik dargestellt ist:



Um die Rückkopplung der einzelnen Ergebnisse gegenüber der Fachabteilung sicher zu stellen, wurden in regelmäßigen Zeitabständen Besprechungen durchgeführt. Die Projektarbeit begann im April 2008 und endete im Mai 2010.

Als Impuls der Teilprojektarbeit wurden Leitziele der Fachabteilung entwickelt. Diese beschreiben die wesentlichen Elemente der Entwicklung der Fachabteilung hinsichtlich ihrer internen Strukturen, der Zusammenarbeit mit externen Partnern sowie mit den jungen Menschen und ihren Familien. Die Leitziele sind dem Bericht als Anhang beigefügt.

Im folgenden Teil II werden die Zielausrichtungen und die jeweils erarbeiteten Handlungsempfehlungen der 6 Teilprojekte dargestellt.

Der Teil III gibt unter Punkt 9 einen kurzen Überblick der zentralen Handlungsempfehlungen aller Teilprojekte. Die Punkte 10 und 11 befassen sich mit der weiteren Umsetzung der Handlungsempfehlungen.

II.

3. Teilprojekt Sozialraum

Zielausrichtung:

Um Kindern und Familien einen frühzeitigen Zugang zu unterstützenden und beratenden Hilfen zu ermöglichen, werden Leistungen der Prävention, der Sozialraumarbeit und der Erziehungs- und Familienberatung in den Jugendhilfediensten koordiniert. Somit wird eine Grundvoraussetzung für eine wirkungsvolle und effiziente Steuerung der notwendigen Maßnahmen erfüllt.

Zur Umsetzung wird es notwendig, das Aufgabenspektrum der Jugendhilfedienste um folgende Handlungselemente zu erweitern:

- Entwicklung sozialräumlich orientierter Handlungsansätze
- Schaffung von Zugängen zu präventiven Angeboten
- Förderung der vorrangigen Inanspruchnahme präventiver Hilfen

In diesem Zusammenhang ist es notwendig,

- Bedarfe und Problemlagen von Familien in prekären Lebenssituationen zu prüfen
- Sozialräume hinsichtlich ihrer Bevölkerungsstruktur und vorhandener Jugendhilfeangebote zu bewerten
- Familien in problematischen Lebenssituationen und Kinder in prekären Lebensverhältnissen in den Sozialräumen durch Helfersysteme zu erreichen
- das Zusammenwirken von Organisationseinheiten und Einrichtungen der Jugendhilfe von der Bedarfslage der Familien zu bestimmen
- dass Jugendhilfedienste einzelfall-, sozialraumbezogen und präventiv arbeiten
- dass die Fachbereiche ihre sozialräumlichen Konzepte sowie bereichs- und aufgabenbezogene Prioritäten für Kinder in prekären Lebenssituationen abstimmen
- dass die Koordination von Angeboten und Kooperationen in der Jugendhilfe verbindlich unter vereinbarten Standards erfolgen
- schlechte Lebens- und Wohnverhältnisse, Armut, Verwahrlosungstendenzen, mangelnde Ernährung und Krankheitsrisiken von Kindern in den Sozialräumen zu erkennen und gemeinsame Gegenstrategien sowie Präventionsketten zu entwickeln
- dass vereinbarte Ziele und nicht die Organisation im Vordergrund stehen
- dass Leitungskräfte klare Aufträge für die beschriebenen Ziele erteilen

Im Einzelnen ergeben sich nachfolgend genannte Arbeitsziele, auf die sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den im Teilprojekt vertretenen unterschiedlichen Arbeitsbereichen verständigt haben:

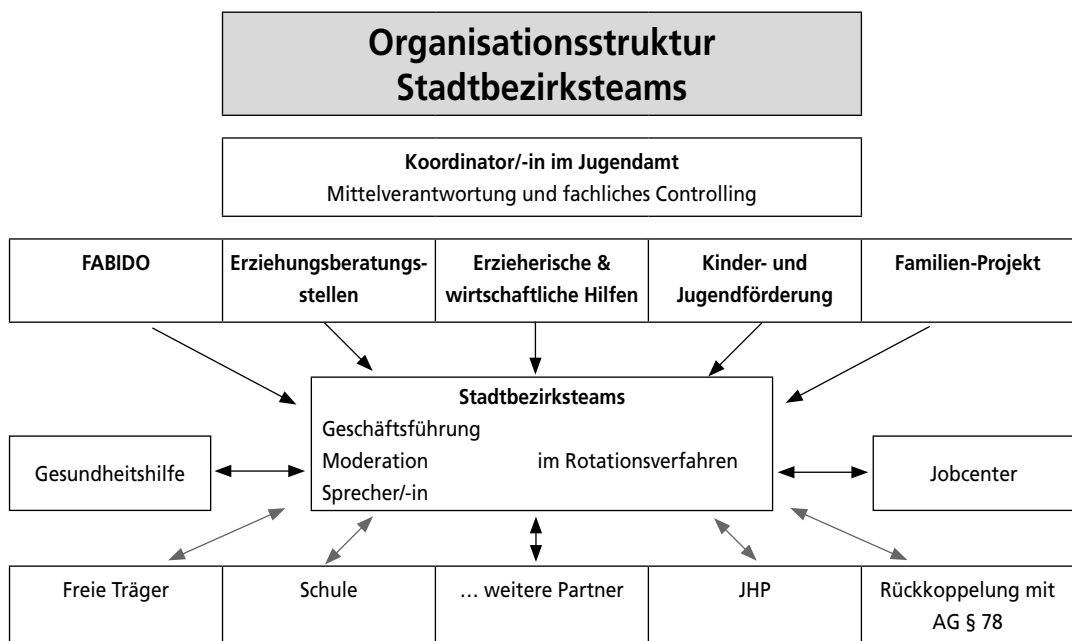
- Vernachlässigte Kinder werden rechtzeitig erreicht und präventive, niederschwellige Hilfen und Angebote für Familien in schwierigen Lebenssituationen sind im Sozialraum ausgebaut
- Gefährdungssituationen von Kindern werden im Sozialraum frühzeitig erkannt und entsprechende Handlungen zur Abwendung der Gefährdung erfolgen

- Mindeststandards für kindgerechte Lebensräume sind beschrieben
- Präventive und ambulante Hilfen werden im Sozialraum ausreichend angeboten und Ressourcen im Stadtteil werden genutzt
- Kinder und Familien werden vorgeburtlich bis zum Schuleintritt durch ein Netzwerk erreicht
- Die Kontaktaufnahme des Helfersystems zu Familien mit Neugeborenen und zugezogenen Familien mit Kindern im Vorschulalter ist die Regel
- Normative Lebensübergänge werden zur Kontaktaufnahme genutzt
- An den Übergangsstellen der Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe und Sozialleistungsträger kooperieren Fachleute klar, verbindlich und auf Augenhöhe
- Verantwortlichkeiten und Kooperationen der Jugendhilfe im Sozialraum sind bestimmt
- Die sozialräumliche Jugendhilfeplanung wird regelmäßig fortgeschrieben

Handlungsempfehlungen:

Zur Umsetzung der beschriebenen Ziele wird die **Bildung von Stadtbezirksteams vorgeschlagen**. Diese Teams sind zuständig für Planung und Organisation von Maßnahmen zur Unterstützung von Familien in prekären Lebenssituationen. Im Mittelpunkt der Maßnahmenentwicklung steht der niederschwellige Zugang zu Angeboten der Jugendhilfe mit den entsprechenden Betreuungsformen und Unterstützungsangeboten. Die Stadtbezirksteams sind auf Stadtbezirksebene organisiert und haben einen sozialräumlichen Planungs- und Handlungsansatz. Sie entscheiden im Rahmen ihres Auftrags selbständig. Die unterschiedlichen Arbeitsbereiche beteiligen sich verbindlich, wobei die Zusammenarbeit mit zentralen Partnern durch Kontrakt geregelt wird und Übereinkunft darüber besteht, dass anteilige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Folgende Organisationsstruktur für die Stadtbezirksteams wird vorgeschlagen:



4. Teilprojekt Fallmanagement

Zielausrichtung:

Das Teilprojekt Fallmanagement hat sich eingehend mit einer Neuausrichtung des Fallmanagements beschäftigt. Dabei wurde berücksichtigt, dass der Bereich des Fallmanagements das zentrale Element zur Umsetzung einer effizienten und nachhaltigen Hilfeplanung ist und die einheitliche fachliche Grundlage für alle Jugendhilfedienste darstellt. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Zielperspektiven für ein neues Konzept entwickelt:

- Reduzierung von Neufällen sowie Verkürzung der Hilfedauer laufender Fälle durch eine qualitativ normierte und intensivierete Hilfebedarfsklärung
- Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie Ausbau der Hilfeplanung zum zentralen Steuerungsinstrument
- Weiterentwicklung differenzierter Hilfesettings
- Überprüfung der Verfahrensabläufe bei ambulanten Eingliederungshilfen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche gem. § 35a SGB VIII
- Schaffung einer Fachstelle ambulante Hilfen nach § 35a ambulant für die Aufgabenbereiche Dyskalkulie und Legasthenie

Handlungsempfehlungen

Dem Jugendhilfedienst kommt die zentrale Rolle der Fallführung und Organisation der Hilfen zu. Er besitzt die durchgängige Fallverantwortung und Fallsteuerung und ist in einem partizipativen Prozess mit den Adressatinnen und Adressaten der Hilfen Entscheider über sowie Auftraggeber für die durchzuführenden Maßnahmen.

Es wird empfohlen, das neue Fallmanagement für die erzieherischen Hilfen in den Jugendhilfediensten zukünftig wie folgt zu strukturieren:

Falleingangsphase

Hier werden die Formalien (Zuständigkeit, ...) aufgenommen, erste Handlungsbedarfe festgestellt und Perspektiven abgeklärt.

Sozialpädagogische Diagnose

Dieser Verfahrensschritt ist eine strukturierte Herangehensweise über einen längeren Zeitraum und mündet in einer differenzierten Problem- und Ressourcenanalyse.

Diagnose-Abschluss-Beratung

Im Rahmen einer strukturierten und standardisierten pädagogischen Fachteamsitzung werden die Problemlagen konkretisiert, die Ressourcen aufgezeigt und Ziele formuliert. Der festgestellte erzieherische Bedarf wird mit den Betroffenen rückgekoppelt.

Fachstelle Erzieherische Leistungen (FEL)

Für ein möglichst vielfältiges, qualitativ hochwertiges, preisgünstiges und bedarfsgerechtes Angebot sorgt die neu einzurichtende Fachstelle. Aufgabe der FEL ist es, eine breite Palette von Trägern im ambulanten und stationären Bereich vorzuhalten. Sie bietet Beratung in Konfliktsituationen, sichert die Qualität und macht die Angebote der Leistungsanbieter transparent. Ferner ist sie für die Leistungsvereinbarungen nach §78 a ff SGB VIII verantwortlich.

Auf der Basis der Diagnose-Abschluss-Beratung kontaktiert die FEL verschiedene Anbieter und orientiert sich dabei

- am Kindeswohl/Bedarf
- am Wohnort der betreffenden Familie
- am Wunsch und Wahlrecht der Leistungsberechtigten
- an der vorhandenen Angebotsstruktur
- an der Verhältnismäßigkeit der entstehenden Kosten

Die Angebote werden dem JHD zugeleitet. Hier wird entschieden, welches Angebot in Anspruch genommen wird. Als Handlungsmaxime gilt:

- Das beste fachliche Angebot zu einem günstigen Preis.
- Bei gleicher Leistung haben Angebote innerhalb Dortmunds Vorrang.
- Die Hilfen außerhalb der eigenen Familie sollen in qualifizierten Betreuungsformen innerhalb Dortmunds erfolgen – sofern erforderlich auch in Betreuungsformen über Dortmund hinaus.

Hilfeplanung

Die Hilfeplanung ist das zentrale Steuerungsinstrument der Hilfen zur Erziehung. Sie umfasst die pädagogischen Leistungen und die Bereitstellung der hierfür notwendigen finanziellen Mittel. Hilfeplangespräche finden regelmäßig (mind. halbjährlich) statt. Ihre Aufgabe ist es, unterschiedliche Handlungsziele im Dialog mit allen Beteiligten zu formulieren und den Zielerreichungsgrad zu kontrollieren. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, stellen die Leistungserbringer die notwendigen Informationen vorab zur Verfügung (Entwicklungsbericht).

Zum Abschluss der Hilfe erfolgt eine Evaluation der Tätigkeit des in Anspruch genommenen Leistungserbringers. Aus den so gewonnenen Einschätzungen entsteht ein guter Überblick über die Qualität der Leistungserbringung der einzelnen Anbieter.

Zur erfolgreichen Umsetzung des neuen Fallmanagements ist es notwendig, begleitende Fortbildungsangebote und Schulungen zur Verfügung zu stellen, die den fachlichen Umgang insbesondere mit der sozialpädagogischen Diagnose und der Hilfeplanung und den effizienten Einsatz der neuen Software (siehe Teilprojekt IT/Workflow) sicherstellen .

5. Teilprojekt Pflegekinderdienst

Zielausrichtung

Folgende Ziele im Zusammenhang mit der Arbeit im Teilprojekt Pflegekinderdienst wurden verfolgt:

- Reduzierung der Fallbelastung für die Fachkräfte auf den Landesdurchschnitt
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Jugendhilfediensten
- Schaffung von 50 sozialpädagogischen Pflegeplätzen
- Erarbeitung eines Rückführungskonzeptes und dessen Umsetzung
- Senkung der Fallzahlen im Pflegekinderdienst von 750 auf 700
- Erreichen eines Quotienten 60:40 bei Vollzeitpflege zu Heimerziehung

Handlungsempfehlungen

Der Pflegekinderdienst ist der einzige Fachdienst, der Hilfen zur Erziehung im familiären Umfeld anbietet. Daraus ergibt sich ein Auftraggeber- und Auftragnehmerverhältnis zwischen Jugendhilfedienst und Pflegekinderdienst.

Das Teilprojekt hat unter Berücksichtigung dieses Verhältnisses unterschiedliche Sollkonzeptionen für die verschiedenen Aufgabenbereiche erarbeitet:

- Vollzeitpflege
- Netzwerkpflege
- Rückführung
- Bereitschaftspflege
- Adoptionsvermittlung
- Sonderpflegestellen

Zusätzlich wurden die Konzepte für Öffentlichkeitsarbeit, Werbung und Bildung von Pflegepersonen weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang muss ein ausreichendes Budget zur Verfügung stehen.

Bei der Entwicklung dieser Konzepte lag der Fokus schwerpunktmäßig auf dem Bereich Vollzeitpflege, da der Großteil der Fallarbeit in den Bereichen Netzwerkpflege, Bereitschaftspflege und Adoption auf der Prozessebene vergleichbare Verläufe hat.

Grundsätzlich gilt für die Arbeit in den verschiedenen Fachteams, dass der JHD die Fallsteuerung inne hat und gemeinsam mit dem PFAD (Pflegekinder- und Adoptionsdienst) für den Fallverlauf verantwortlich ist. Beide Dienste haben dabei unterschiedliche Aufgabenschwerpunkte.

Hilfen nach § 33 SGB VIII sind eine besondere Form der Jugendhilfe, da es sich hier um eine öffentliche Hilfe handelt, die in einem privaten Umfeld geleistet wird. Diese besondere Form der Hilfe macht es erforderlich, klare Regelungen zu treffen, die für alle an der Hilfe Beteiligten bindend sind. Dies schließt den respektvollen Umgang mit der Privatsphäre der Pflegestellen ein. Es sind Grundsätze entwickelt worden, die dieser Betreuungsform Rechnung tragen.

Vollzeitpflege

Pflegestellen werden nur dann bereitgestellt, wenn aus der Hilfeplanung für das zu vermittelnde Kind klar ersichtlich ist, dass die Hilfe leistbar ist. Die Pflegestelle darf in ihrer Substanz nicht gefährdet und/oder dort lebende Kinder dürfen nicht in unzumutbarer Weise belastet werden.

Die Fachkräfte PFAD entscheiden, ob und ggf. in welche Pflegestelle eine Vermittlung erfolgen kann, wobei alle Beteiligten vor Beginn des Pflegeverhältnisses einbezogen werden sollen.

Eine Umsetzung des Kindes in eine vorgeschlagene Pflegestelle erfolgt in der Regel erst dann, wenn alle Beteiligten – insbesondere das Kind, seine Eltern bzw. die/der Personensorgeberechtigte – mit der vorgeschlagenen Pflegestelle einverstanden sind. Das setzt ein vorheriges, persönliches Kennenlernen voraus. Dabei sind Loyalitätskonflikte des Kindes angemessen zu berücksichtigen.

Nach Vermittlung ist es die Aufgabe der Fachkräfte, eine Balance zwischen den fachlichen Erfordernissen einerseits und dem Schutz der Pflegestelle andererseits herzustellen.

Notwendige persönliche Kontakte zu anderen Beteiligten sind in jedem Fall mit PFAD abzustimmen und werden, wenn es nach Einschätzung von PFAD erforderlich ist, begleitet.

Netzwerkpflege (vormals Verwandtenpflege)

Der JHD beauftragt die Netzwerkpflege mit der Eignungsprüfung der Pflegestelle. Das Ergebnis der Begutachtung wird dem JHD schriftlich und zeitnah mitgeteilt. Ist die Pflegestelle geeignet, übernimmt das Team Netzwerkpflege die Begleitung. Familien, die nicht geeignet sind, werden nicht durch das Fachteam Netzwerkpflege betreut.

Die Netzwerkpflege ist eine Hilfe zu Erziehung.

Die Verfahrensweise Netzwerkpflege ist mit den JHD'en abgestimmt und bereits in die Praxis überführt.

Rückführung

Eine Rückführung ist anzustreben, wenn die Gründe, die zu einer Herausnahme des Kindes geführt haben, nicht mehr bestehen oder durch flankierende Maßnahmen, an denen die Eltern mitwirken, ausgeglichen werden konnten.

Die konkrete Entscheidung zur Einleitung einer Rückführung setzt die Stabilisierung der Herkunftsfamilie, in einem für das Kind vertretbaren Zeitraum voraus. Die Entscheidung hierzu wird nach einem fachlichen Dialog zwischen JHD und PFAD getroffen.

Bereitschaftspflege/IONA

Für die Unterbringung gem. § 42 SGB VIII von Kindern im Alter von 0 bis unter 12 Jahren hält das Fachteam IONA ein angemessenes Kontingent an Bereitschaftspflegeplätzen vor. Dieses Fachteam ist für die pädagogischen Belange der Bereitschaftspflegestellen zuständig. Die Unterbringung in Bereitschaftspflege soll einen Zeitraum von drei Monaten nicht überschreiten.

Adoptionsvermittlung

Die Prüfung einer Adoptionsmöglichkeit ist ein eigenständiger Auftrag und wird von der fallführenden Fachkraft JHD an das Fachteam Adoptionsdienst gerichtet.

Die Frage einer Vermittlung mit Adoptionsoption ist gemäß § 36 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII eine Aufgabe, die bei jeder Hilfeplanung im Kontext einer Fremdunterbringung zu klären ist.

Gründe, die zur Prüfung für eine Adoptionsoption sprechen können, müssen im Erhebungsbogen abgeprüft werden.

Wenn nach Ablauf einer Frist von 3 Jahren, in denen sich ein Kind in Adoptionspflege befindet, eine Adoption nicht absehbar ist, wird der Fall in die Zuständigkeit des Fachteams Vollzeitpflege übergeben.

Sonderpflegestellen

Die Einrichtung eines Spezialbereichs für Sonderpflegestellen wird für notwendig erachtet, auch um die Inanspruchnahme von kostenintensiven Anbietern zu vermeiden. Die notwendigen personellen Ressourcen (zwei vollzeitverrechnete Stellen lt. GPA-Gutachten) sind derzeit nicht vorhanden. Es ist Ziel, die benötigten Stellen zu schaffen, um die Arbeit baldmöglichst aufzunehmen.

6. Teilprojekt Leitung und Controlling

Zielausrichtung:

Mit der Einrichtung von 6,5 zusätzlichen Stellen für Teamkoordinatoren/-innen wurde es notwendig, die Leitungsstrukturen der Jugendhilfedienste neu zu ordnen. Darüber hinaus war es ausgehend von der Ist-Analyse (GPA-Gutachten) erforderlich, den Rahmen für ein einheitliches Fach- und Finanzcontrolling zur wirksamen Steuerung der Hilfen zur Erziehung zu entwickeln. Daraus ergaben sich drei Ziele für das Teilprojekt:

- Definition des Aufgabenprofils für die Jugendhilfedienstleitungen in Abgrenzung zu den Aufgaben des Teamkoordinators und der Fachbereichsleitung
- Definition der Aufgaben der Teamkoordinatoren in Abgrenzung zu den Fachkräften sowie Jugendhilfedienstleitungen
- Entwicklung eines Soll-Konzeptes für ein Fach- und Finanzcontrolling

Handlungsempfehlungen

Folgende Empfehlungen zur Festlegung veränderter Leitungsstrukturen und zur Einführung eines einheitlichen Fach- und Finanzcontrollings wurden entwickelt:

- Aufgabenprofil für die Jugendhilfedienstleitungen (JHDL):
Die Jugendhilfedienstleitung ist auf der strategischen Ebene im Stadtbezirk tätig und hat folgende Aufgabenschwerpunkte:
 - Dienst- und Fachaufsicht im Jugendhilfedienst
 - Budgetverantwortung
 - Außendarstellung im Stadtbezirk sowie in den Sozialräumen
- Aufgabenprofil der Teamkoordinatoren/-innen:
Der Teamkoordinator begleitet die operative Ebene und ist hier verantwortlich für:
 - die Sicherstellung der Prozess- und Ergebnisqualität der Hilfeplanung gem. § 36 SGB VIII
 - das fachliche Controlling im JHD

Zusätzlich ist er zuständig für die Entwicklung und Umsetzung sozialräumlich orientierter Handlungsansätze insbesondere im Bereich der Prävention in Zusammenarbeit mit der JHDL. Außerdem vertritt er die JHDL und bearbeitet einen Teilbezirk.

Aus diesen Aufgaben ergeben sich folgende Stellenanteile für eine VzVSt (vollzeitverrechnete Stelle):

- Aufgaben der Teamkoordination 40 %
 - Abwesenheitsvertretung der JHDL 10 %
 - Sachbearbeitung eines Bezirkes 50 %
- Bewertung 50% Teamkoordination und 50% Bezirksarbeit:
 - Die Bewertung mit 50 % Arbeitszeit für die Aufgaben der Teamkoordination ist eine Mehrheitsentscheidung des Teilprojektes. Die Fachabteilung hat entschieden, dass i.d.R. 50% der Arbeitszeit für die Teamkoordinationsaufgaben zur Verfügung stehen. Die Praxis muss zeigen, ob Korrekturen vorgenommen werden sollten. Es wird empfohlen, die Ergebnisse nach einem Jahr zu evaluieren.

- Vertretung/Abwesenheitsvertretung der Jugendhilfedienstleitung :
 - Die Vertretung wurde mit 10% angesetzt, da es sich um eine reine urlaubs- und krankheitsbedingte Vertretung handelt. Einige Mitglieder der Projektgruppe wiesen darauf hin, dass aufgrund der Größe einiger JHD'e und der zu erledigenden Aufgaben für die JHDL eine 10%ige Vertretung nicht ausreicht. Hierfür sei im Rahmen eines „ständigen Vertreters“ ein höherer Wert anzusetzen.
- Fach- und Finanzcontrolling:
 - Zur wirksamen Steuerung der Hilfen zur Erziehung ist es notwendig, für alle Ebenen entsprechende Informationen zur Verfügung zu stellen. Ein Controllingssystem ist aufzubauen.

Grundlage für ein gut funktionierendes Controlling ist die Bereitstellung von Informationen und Basisdaten. Das Controlling muss so umgesetzt werden, dass die Fachkräfte dadurch eine Unterstützung zur besseren Umsetzung ihrer Aufgaben erhalten. Daher ist es erforderlich, dass ihnen auch Informationen ihres Bezirkes zur Verfügung gestellt werden. Sie können selbst verfolgen, wie sich ihre Fälle im Bezirk verteilen, wie die einzelnen Hilfeverläufe aussehen und wie viel eine Maßnahme insgesamt gekostet hat.

Controlling auf der strategischen Ebene bedeutet: Erledige ich die richtigen Dinge?

Controlling auf der operativen Ebene bedeutet: Erledige ich die Dinge richtig?

Aus den Daten des Fallmanagements in Verbindung mit den Daten aus der wirtschaftlichen Jugendhilfe ergeben sich die Basisdaten als Grundlage für ein funktionierendes Controlling auf allen Aggregationsebenen.

- Führungsleitlinien

Für ein einheitliches Handeln in allen Jugendhilfediensten sind darüber hinaus weitere Themen unter dem Stichwort „Führungsleitlinien“ konzeptionell festgeschrieben worden:

 - Beschwerdemanagement:

Für den einheitlichen Umgang mit Beschwerden in den JHD'en wurde ein Konzept „Beschwerdemanagement“ erstellt.
 - Krisenmanagement: Krisen kommen unvermittelt und werden durch konkrete Ereignisse ausgelöst. Sie können unterschiedliche Verlaufsformen annehmen und treffen jeden, direkt oder indirekt. Entsprechende Auswirkungen können negative und zum Teil auch nachhaltige Auswirkungen haben. Die unmittelbare Reaktion auf Krisen war bisher vorwiegend situativ. Gezieltes und strukturiertes Handeln ist jedoch gefordert. Das von der Projektgruppe erarbeitete Konzept des Krisenmanagements zeigt klare Verantwortlichkeiten und zu ergreifende Maßnahmen aller Hierarchieebenen.
 - Besprechungsformen im Fachbereich:

Um den Informationsfluss gleichmäßig sicher zu stellen und um eine effiziente Kommunikationskultur im Fachbereich zu etablieren, sind Besprechungsformen und -strukturen auf den unterschiedlichen Ebenen entwickelt worden.
 - Kooperationen zwischen den Jugendhilfediensten:

Kooperation bedeutet Unterstützung und Vertretung. Die einzelnen Kooperationspartner sind benannt und die Kooperationskonzepte sind abgestimmt.

- Rolle und Funktion der Fachberatung in der Fachabteilung:
Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabengebiete (erzieherische Hilfen, Jugendgerichtshilfe, wirtschaftliche Jugendhilfe, Beistandschaften, Unterhaltsvorschuss) bedürfen die Fachabteilungsleitung, die Jugendhilfedienstleitungen und die Fachkräfte bei der Erledigung ihrer Aufgaben eines Unterstützungsteams von fachlich qualifizierten Beratern. Das Zusammenwirken zwischen Jugendhilfedienstleitung, Fachberatung und Fachkräften ist im Konzept beschrieben und umfasst für die Fachberatung folgende Aufgaben:
 - Definition und Umsetzung von fachlichen Standards
 - Qualifizierung von Sachbearbeitung und Führungskräften
 - Mitwirkung in besonderen Einzelfällen

7. Teilprojekt Verwaltung

Entstehung des Teilprojektes:

Die Aufgaben und personelle Situation der Verwaltungsbereiche „Wirtschaftliche Jugendhilfe“, „Unterhaltsvorschuss“ und „Beistandschaften“ (Wirtschaftliche Hilfen) in den Jugendhilfediensten sind im GPA-Gutachten nicht berücksichtigt worden. Eine Ist-Analyse lag somit für diesen Bereich nicht vor. Die Aufgaben des Verwaltungsbereiches „Wirtschaftliche Jugendhilfe“ und die Aufgaben der Sozialarbeit aus den „Erzieherischen Hilfen“ sind inhaltlich eng verzahnt, d.h. es gibt eine unmittelbare Verknüpfung zwischen den Hilfen zur Erziehung und den daraus resultierenden Tätigkeiten in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe. Eine fachliche Neuorientierung in der Fallarbeit der Erzieherischen Hilfen hat damit auch unmittelbare Auswirkungen auf die Wirtschaftliche Jugendhilfe als ausführendes Organ für die Entscheidung der Sozialarbeit. In der Vergangenheit wurde in den Jugendhilfediensten die Zahl der Planstellen für die Fachkräfte im Bereich der Erzieherischen Hilfen erhöht, ohne die damit verbundenen Folgen für den Arbeitsaufwand in der Wirtschaftlichen Jugendhilfe zu berücksichtigen.

Da dieser Aspekt im Gutachten nicht untersucht wurde, ist während des Projektverlaufs seitens der Dezernentin entschieden worden, das Teilprojekt Verwaltung als Ergänzung einzurichten.

Zielausrichtung:

Mit dem Ziel, durch eine bürgernahe Serviceorientierung und zeitnahe Umsetzung von finanziellen Ersatzansprüchen eine optimale Form der Aufgabenerledigung des Bereichs der wirtschaftlichen Hilfen zu entwickeln, hat das Teilprojekt mögliche Organisationsformen untersucht und Konzepte zu folgenden Bereichen der wirtschaftlichen Hilfen entwickelt:

- Wirtschaftliche Jugendhilfe
- Unterhaltsvorschuss
- Beistandschaften

Handlungsempfehlungen

Aus Sicht der Teilprojektgruppe hat sich die derzeitige dezentrale Organisationsform für alle Bereiche der wirtschaftlichen Hilfen vom Grundsatz bewährt.

Unabhängig von der Organisationsform ist für den Bereich „Wirtschaftliche Jugendhilfe“ zu berücksichtigen, dass die Personalausstattung entsprechend des Arbeitsumfangs in den Hilfen zur Erziehung erfolgt.

Den Fachkräften der „Wirtschaftlichen Jugendhilfe“ und der „Erzieherischen Hilfen“ im JHD obliegt eine gemeinsame Fach- und Finanzverantwortung für den Einzelfall. Daher ist eine enge räumliche Zusammenarbeit innerhalb des jeweiligen Jugendhilfedienstes erforderlich. Weiterhin ist die Jugendhilfedienstleitung in einem entsprechenden Verbund beider Aufgabenbereiche am besten dazu in der Lage, eine Steuerung von Aufwendungen und Erträgen im Rahmen ihrer Budgetverantwortung wahrzunehmen. Im Bereich „Unterhaltsvorschuss und Beistandschaften“ steht die Kundenfreundlichkeit und daher auch die Verankerung im Stadtbezirk im Vordergrund. Darum ist auch hier eine dezentrale Ausrichtung der Aufgabenerledigung zu empfehlen.

Aus den einzelnen Geschäftsprozessanalysen wurden Konzepte zu folgenden Schwerpunkten entwickelt:

- Sachgebietsübergreifende Vertretungsregelung
Auf Grund der gemeinsamen Schnittstellen wurden die geeigneten Aufgaben für eine sachgebietsübergreifende Vertretungsregelung innerhalb eines Jugendhilfedienstes bestimmt. Darüber hinaus wurde festgelegt, welche Aufgaben und Vertretung der Kooperationsjugendhilfedienst übernehmen sollte.
- Einarbeitungskonzepte
Für die drei Verwaltungsbereiche wurden differenzierte Einarbeitungskonzepte erarbeitet, die Inhalte und Formen der Einarbeitung festlegen.
- Gleichmäßige Verteilung der Arbeitsbelastung in den JHD'en
Jährlich erfolgt eine Auswertung der Statistiken über die Arbeitsbelastungen der einzelnen Verwaltungsfachkräfte in den JHD'en. Die Toleranzgrenze von +/- 10 % wird eingearbeitet. Werden Abweichungen von mehr als +/- 10 % festgestellt, erfolgt eine Fallverteilung, um eine gleichmäßige Belastung zu erreichen. Bei einem „Gesamtfehl“ von mehr als 0,5 Planstellen kommt es zu einer Anmeldung des entsprechenden Personalbedarfs durch die Fachabteilung. Eine ausgewogene Arbeitsauslastung in den drei Verwaltungsbereichen ist zu erreichen, indem eine Verteilung über die JHD-Grenzen hinaus stattfindet.
- Rollenklärung zwischen JHDL und Fachberatung
Das Teilprojekt „Leitung und Controlling“ hat ein entsprechendes Konzept erarbeitet und dieses mit dem Teilprojekt „Verwaltung“ abgestimmt.
- Verbesserung des Informationsaustausches, der fachlichen Standards der Arbeit und der Kommunikationskultur
Um die fachlichen Standards der Arbeit zu regeln, gibt es für die drei Verwaltungsbereiche eigenständige Wissensdatenbanken. Mit regelmäßigen Fachbesprechungen soll der Informationsaustausch, die Umsetzung der fachlichen Standards sowie die Qualifizierung von Sachbearbeitung sichergestellt werden. Voraussetzung hierfür ist, dass für die drei genannten Bereiche jeweils eine qualifizierte Fachberatung zur Verfügung steht. Die im Teilprojekt „Leitung und Controlling“ festgelegten Besprechungsformen bieten eine optimale Form die Kommunikationskultur zu verbessern und den weiteren Informationsfluss sicherzustellen. Es wird als erforderlich angesehen, weitere Ergebnisse der Geschäftsprozessanalysen zu bearbeiten und die beschriebenen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

8. Teilprojekt IT

Zielausrichtung

Die bisher angewandten unterschiedlichen technischen Systeme werden durch eine ganzheitliche Softwarelösung ersetzt. Diese Software soll für alle Arbeitsbereiche im Bereich der Erzieherischen und Wirtschaftlichen Hilfen eingesetzt werden. Als weitere Maßnahmen werden mobile Technikunterstützung und die Reduzierung umfangreicher Dokumentationspflichten vorgeschlagen.

Diese einheitliche Software-Lösung muss folgende Ziele erreichen:

- Erhöhung der Produktivität der Fachkräfte
- Integration verschiedener Arbeitsbereiche der Jugendhilfe in einer Lösung auf der Basis gemeinsamer Stammdaten
- Datenintegrität und Vermeidung von Redundanzen
- Operative Steuerung auf einer Datenbasis in standardisierten Anwendungen
- Vermeidung doppelter Aktenführung durch Nutzung des elektronischen Datenbestandes

Handlungsempfehlungen

Das Teilprojekt IT/Workflow hatte den Auftrag, die Arbeitsprozesse zu beschreiben und zu modellieren sowie eine Software auszuwählen, die zukünftige Arbeitsprozesse optimal unterstützt.

Für die Softwarelösung gab es zunächst die Alternativen, weiter im AKDN-Projekt bei der Entwicklung einer Lösung für das Fallmanagement mitzuarbeiten oder eine fertige Lösung einzukaufen. Zunächst wurden beide Alternativen parallel verfolgt. Nachdem sich abzeichnete, dass die Entwicklung der AKDN noch längere Zeit in Anspruch nehmen würde, wurde von der Projektleitung entschieden, die Mitarbeit bei der AKDN zu beenden und eine integrierte Software einzukaufen. Eine zuvor durchgeführte Marktanalyse hatte ergeben, dass es mehrere Softwarehäuser gibt, die eine Gesamtlösung für die Jugendhilfe anbieten können. Gleichzeitig wurde die Dokumentation der Prozesse und damit auch die Erstellung eines Anforderungskatalogs in die fachlich/inhaltlich arbeitenden Teilprojekte überführt.

Nach Fertigstellung der Anforderungskataloge begann ein mehrstufiges Auswahl- und Vergabeverfahren in der Verantwortung von dosys, mit anschließender freihändiger Vergabe. Der entsprechende Vertragsabschluss erfolgte noch im Jahr 2010. Mit der Auswahl des Produktes SoPart der Firma GAUSS LVS ist dieses Teilprojekt erfolgreich beendet worden.

Die Einführung des Verfahrens SoPart ist nun in einem eigenständigen Projekt abzuwickeln. Im Zuge der weiteren Umsetzung ist zu überprüfen, in welchem Umfang der prognostizierte Entlastungseffekt eintritt.

Zum Thema der mobilen Technikunterstützung wurde das bereits bestehende Projekt „Mobiler Sozialarbeiter“ ausgewertet. Eine mögliche Umsetzung der Ergebnisse ist bis zum Abschluss der Einführung der neuen Software zurückgestellt worden.

III. Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

9. Die Teilprojekte haben folgende zentrale Handlungsempfehlungen erarbeitet:

- Neues Fachkonzept Hilfeplanung als fachliches Fundament für alle Jugendhilfedienste
- Einrichtung einer Fachstelle FEL (Fachstelle erzieherische Leistungen)
- Neue Soll-Konzeptionen für den Bereich Pflegekinderdienst sowie Kooperationsvereinbarung zwischen dem Fachdienst PFAD und den Jugendhilfediensten
- Einheitliches Fach- und Finanzcontrolling
- Aufgabenklärung Jugendhilfedienstleitungen/Teamkoordinatoren
- Stadtbezirksteams als strukturelle Voraussetzung zur Planung, Bündelung und Abstimmung der präventiven Hilfen im Sozialraum
- Dezentrale Ausrichtung der wirtschaftlichen Hilfen
- Einführung eines neuen einheitlichen IT-Systems
- Ausreichendes Angebot an Fortbildungsmaßnahmen und Schulungen

Mit einer Umsetzung der erarbeiteten Handlungsempfehlungen werden nachfolgend aufgeführte Wirkungen erzielt:

- Gleiche Methoden und Abläufe, um eine zielorientierte Falldiagnose, Hilfeplanung sowie ein effizientes Fach- und Finanzcontrolling als zentrale Steuerungselemente einzusetzen .
- Auswahl unterschiedlicher Anbieter von ambulanten und stationären Hilfen, um Anforderungsprofile bedarfsgerechter zu vermitteln und Leistungsvergleiche transparenter durchzuführen.
- Zusammenführung der im Sozialraum vorhandenen Partner der Jugendhilfe mit dem Ziel, die präventiven Angebote im Sinne einer Früherkennung und frühen Unterstützung weiter zu entwickeln, um die Wirksamkeit der Hilfen zur Erziehung ziel- und bedarfsorientierter zu gestalten.
- Effiziente Leitungsstrukturen mit klaren Aufgabendefinitionen
- Verbesserte Vertretungsregelungen im Bereich der Wirtschaftlichen Hilfen
- Fachorientierte Zusammenarbeit der Bereiche Wirtschaftliche Hilfen und Erzieherische Hilfen
- Möglicher Entlastungseffekt durch verbesserten „Workflow“

10. Umsetzung

In einem ersten Umsetzungsschritt sind die von der GPA empfohlenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen bereits wie folgt umgesetzt worden:

- 8,59 Stellen für Prävention und Leistungssteuerung im Einzelfall durch pädagogische Fachkräfte
- 6,5 Stellen für Qualitätssicherung durch Teamkoordinatoren/-innen (pro JHD 0,5 Stellen)
- 5,67 Stellen für Vormundschaften und Pflegschaften durch Verwaltungskräfte
- 7,78 Stellen Pflegekinderdienst (PFAD)

Das Auswahlverfahren zum Ankauf einer integrierten Software für den gesamten Fachbereich ist erfolgt, so dass die Einführung des neuen Systems im November 2011 abgeschlossen werden kann. Im Zuge der Umsetzung ist zu prüfen, ob die von der GPA NRW eingerechnete Entlastung von 9,19 Stellen (vollzeitverrechnet) tatsächlich eintritt.

Der weitere Transfer der erarbeiteten Ergebnisse in die Praxis ist ein eigenständiger Arbeitsschritt.

Für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine verbindliche und transparente Struktur mit einer konkreten Zeit- und Zielplanung erforderlich, die durch folgende Maßnahmen sichergestellt wird:

Umsetzungsschritte:

- Kick-off-Veranstaltung zum offiziellen Beginn der Umsetzungsphase
- Übermittlung der Fachkonzepte aller Teilprojekte an die JHDL, TK und Führungskräfte der internen Fachdienste und Projekte sowie der Fachberatungen durch die Teilprojekt-Leitungen
- Übermittlung der Fachkonzepte an die Fachkräfte in den 13 Jugendhilfediensten durch die Teilprojekt-Leitungen in Zusammenarbeit mit JHDL und TK
- Information der freien Träger über die Fachkonzepte
- Beginn der Umsetzungsphase im Fachbereich begleitet durch ein abgestimmtes Fach- und Leitungscoaching

Begleitgruppe

Die Prozessbegleitung während der Umsetzungsphase wird durch eine fachinterne Begleitgruppe sichergestellt. Die Gruppe besteht aus:

- Geschäftsführung
- Teilprojekt-Leitung
- einer Leitungskraft pro JHD, sofern sie nicht Teilprojekt-Leitung ist
- Vertretung des Unterstützungsteams des Fachbereichs

Aufgaben der Begleitgruppe

- Koordination des Umsetzungsprozesses
- Entwicklung von Kennzahlen für ein Ergebniscontrolling
- Kontinuierlicher Rückkopplungsprozess mit allen Fachkräften
- Fachliche Begleitung der Einführung des neuen IT-Verfahrens
- Regelmäßige Informationen des Ausschusses für Kinder, Jugend und Familie (AKJF), der Dezernentin sowie der Amts- und Fachabteilungsleitung
- Entwicklung von Vorschlägen für notwendige Anpassungen der Fachkonzepte

Zur Umsetzung der Ziele des Teilprojekts „Sozialraum“ wird für die Dauer eines Jahres eine gesonderte Lenkungsgruppe eingerichtet, die den Aufbau der Bezirksteams in den Stadtbezirken unterstützt. Durch die Teilnahme der Teilprojekt-Leitung in der Begleitgruppe ist die notwendige Rückkopplung mit den Zielen des Gesamtprojektes gewährleistet.

11. Zeitschiene

vorhanden	• Entwicklung Fachkonzept (Arbeitshilfen)
05/2011	• Kick-off-Veranstaltung zum offiziellen Beginn der Umsetzungsphase
06–07/2011	• Übermittlung der Fachkonzepte aller Teilprojekte an die JHDL, TK und Leitungskräfte der internen Fachdienste und Projekte sowie der Fachberatungen durch die Teilprojekt-Leitungen
06/2011	• Übermittlung der Fachkonzepte an die Fachkräfte in den 13 JHD'en durch die Teilprojekt-Leitungen in Zusammenarbeit mit JHDL und TK
06/2011	• Information AKJF
09/2011	• Information der freien Träger über die künftigen Inhalte der Zusammenarbeit
09/2011	• Beginn der Umsetzungsphase im Fachbereich begleitet durch ein abgestimmtes Fach- und Leitungscoaching
1. Quartal 2012	• Erster Zwischenbericht zum Stand der Umsetzung
laufend	• Feinabstimmung der Fachkonzepte/Aussage zum weiteren Fortbildungsbedarf

12. Rahmenbedingungen

Die Umsetzung des Gesamtprojektes mit den veränderten Organisations- und Fachkonzepten liegt in der Verantwortung aller Beteiligten (Dezernat, Amts- und Fachabteilungsleitung, Jugendhilfedienstleitungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter).

Wichtige Faktoren für den Erfolg der Umsetzung sind die zielorientierte Unterstützung sowie die transparente Koordination und Steuerung des Prozesses. Dabei müssen notwendige Entscheidungen der entsprechenden Entscheidungsebenen präzise und nachvollziehbar getroffen werden. Zeitnahe Information der jeweils Beteiligten und Verlässlichkeit bei der Einhaltung zu treffender Vereinbarungen sind zusätzliche Bedingungen, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung sind.

Darüber hinaus ist eine Übertragung der Organisations- und Fachkonzepte in die Praxis nur realisierbar, wenn die Personalausstattung im erforderlichen Umfang zur Verfügung steht und

eine ausreichende Anzahl an Springkräften vorhanden ist. Dabei gilt der Grundsatz, dass alle freien Stellen zeitnah besetzt werden müssen.

Die erarbeiteten Organisations- und Fachkonzepte erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich einem Veränderungsprozess zu stellen.

Vor diesem Hintergrund ist nicht auszuschließen, dass sich im Laufe des Umsetzungsprozesses Situationen ergeben können, in denen Inhalte und Vorgehensweisen kritisch hinterfragt werden. Um diese Kritik konstruktiv aufzunehmen, ist eine offene und transparente Kommunikationskultur auf allen Ebenen der Umsetzung erforderlich. Zudem ist es notwendig, prozessbegleitende Fort- und Weiterbildungen sowie ein Leitung coaching und Teamsupervisionen zu installieren.

Ergänzende Rahmenbedingungen sind in den Fachkonzepten enthalten und gestalten sich prozessabhängig.

Die Motivation aller Beteiligten zur aktiven Unterstützung des gesamten Umsetzungsprozesses wird entscheidend davon abhängen, ob es gelingt, die genannten Rahmenbedingungen zu erfüllen. Nur auf diesem Weg wird effektive Mitgestaltung möglich.

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Teilprojekte

Die in diesem Bericht aufgeführten Ergebnisse konnten nur erzielt werden, weil viele Kolleginnen und Kollegen neben ihren originären Aufgaben in den verschiedenen Teilprojekten mitgearbeitet haben. Diesen Kolleginnen und Kollegen gilt ein besonderer Dank!

Im Einzelnen haben mitgearbeitet:

Teilprojekt Sozialraum – Leitung: Doris Punge, Pilar Wulff

Birgit Averbeck	51/2	Margit Krüger	51/2
Marianne Deddens	51/2	Klaus Metge	51/5
Diana Drews	51/2	Monika Ploj	51/2
Norbert Enters	51/3	Klaus Rauch	51/5
Oliver Gernhardt	51/4	Thilo Röbbstek	7/F
Kirsten Grabowski	51/2	Birgitt Scharf	FABIDO
Birgit Henkel	51/2	Michael Steffens	51/2
Karin Herrmann	51/2	Heike Tekath	7/F
Heike Klocke	7/F	Michaela Temmen-Schlierkamp	FABIDO
Jens Kneuper	51/2	Heidrun Weisemann-Fege	51/4
Jutta Krampe	51/2	Sabina Winterkamp	FABIDO

Teilprojekt Fallmanagement – Leitung: Jutta Krampe, Ulli Löffler

Levent Arslan	51/2	Ariane Nübel	51/2
Birgit Averbeck	51/2	Elisabeth Pacyna	51/2
Norbert Drüke	51/Con	Edith Pankratz	51/2
Kerstin Flohr	51/2	Christina Plattmann	51/2
Erwin Fischer	51/2	Martina Schmid-Teuber	51/2
Alfred Hennekemper	51/5	Rüdiger Schmitz	51/2
Karin Herrmann	51/2	Sandra Simon	51/2
Katja Hoffmann-Michael	51/2	Simone Stöcker	51/2
Karin Jacobs	51/2	Jasmin Stuckmann	51/2
Martin Jonas	51/2	Gesine Timm	51/2
Rainer Möller	7/Dez.		

Teilprojekt Pflegekinderdienst

Leitung: Sabine Theissen, Alexander Ewers, Jürgen Knoblauch

Silvia Bierögel	PFAD	Annette Kowalczyk	JHD
Elke Böckmann	JHD	Gudrun Lueg	PFAD
Bärbel Bödeker	PFAD	Rita Lukowski	JHD
Sabine Bommert	PFAD	Mareile Martin-Bullmann	PFAD
Angela Bondereic	PFAD	Cornelia Nickel	PFAD
Cornelia Faust	PFAD	Martina Rafalcik	PFAD
Susanne Gruschczyk	JHD	Annedore Scheding	PFAD
Petra Häusler	PFAD	Cornelia Seidel	PFAD
Rainer Kappler	PFAD	Brigitte Trockels-Linhoff	JHD

Teilprojekt Leitung und Controlling

Leitung: Heike Gutzmerow, Monika Bornemann

Simone Brezinski	51/2	Frank Krotzki	51/1
Silke Debie	51/2	Renate Löseke	51/2
Norbert Drüke	51/Con	Sandra Simon	51/2
Annette Engler	51/2	Jürgen Skaliks	dosys
Erwin Fischer	51/2	Michaela Ullmann	51/2
Ellen Frank	51/2	Bodo Weirauch	51/2
Ulrike Klümper	51/2		

Teilprojekt Verwaltung – Leitung: Klaus Hänel, Monika Bornemann

Annette Engler	51/2	Renate Löseke	51/2
Bernd Kiefaber	51/2	Ingo Prewitz	
Hendrik Kästner	51/2	Heidemarie Rösner	51/2
Jutta Krampe	51/2	Jürgen Skaliks	dosys
Frank Krotzki	51/1	Cornelia Volkmann	51/2

Teilprojekt IT/Workflow – Leitung: Susanne Brockmann, Michael Bereckis

Manfred Bals	dosys	Ingeborg Meyer	51/2
Stefanie Bodzian	51/2	Wolfgang Patra	51/2
Monika Bornemann	51/2	Ingo Prewitz	51/2
Martin Brakus	3/Dez	Doris Punge	51/2
Daniel Chadt	51/1	Detlef Rauhut	51/1
Michael Ciesiolka	dosys	Angelika Reinhardt	51/2
Norbert Drüke	51/Con	Lucie Reinhardt	51/2
Annette Engler	51/2	Kerstin Reuter	51/2
Alexander Ewers	51/2	Ulrike Rey	51/2
Bettina Fischer	51/2	Heidemarie Rösner	51/1
Erwin Fischer	51/2	Annedore Scheduling	51/2
Ann-Kathrin Frede	dosys	Susanne Scheikowski	51/2
Doris Frevert	51/2	Susanne Schiereck	51/2
Olaf Füllner	51/1	Gabriele Schiffer	dosys
Heike Gutzmerow	51/2	Hilke Schmidts	51/2
Klaus Hänel	51/2	Christian Schrade	dosys
Doris Hartmann	51/2	Sandra Schuchmann	51/2
Florian Käppel	51/2	Sandra Simon	51/2
Dimitrios Karakatsanis	51/1	Jürgen Skaliks	dosys
Hendrik Kästner	51/2	Simone Stöcker	51/2
Bernd Kiefaber	51/2	Dagmar Stütze	51/2
Jürgen Knoblauch	51/2	Doris Teutsch	51/2
Jutta Krampe	51/2	Sabine Theissen	51/2
Frank Krotzki	51/1	Heike Viets	51/2
Torsten Leja	dosys	Cornelia Volkmann	51/2
Norbert Lincke	dosys	Ines Weinekötter	51/2
Ulli Löffler	51/2	Bodo Weirauch	51/2
Sabine Lohmeyer	51/2	Astrid Wellinghoff	51/2
Ute Marzodko	51/2		

Leitziele

der Fachabteilung Erzieherische und Wirtschaftliche Hilfen
des Jugendamtes der Stadt Dortmund

Beraten – Unterstützen – Schützen

In der Fachabteilung Erzieherische und Wirtschaftliche Hilfen des Dortmunder Jugendamtes arbeiten persönlich und fachlich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an der Unterstützung junger Menschen und ihrer Familien. Das SGB VIII ist die Grundlage dieser Arbeit. Die folgenden Leitsätze sollen helfen, die gesetzlichen Grundlagen umzusetzen. Sie beschreiben nicht etwa die gegenwärtige Situation, sondern benennen die Eckpunkte für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Fachbereiches. Wichtige Bausteine für diese Weiterentwicklung sind: Fortbildung, Vertiefungsgebiete, Personalentwicklungsmaßnahmen und Supervision.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich den folgenden Leitzielen verpflichtet:

- Kinder und Jugendliche sind vor Gefahren für ihr Wohl geschützt.
- Kinder und Jugendliche wachsen in ihren Herkunftsfamilien auf.
- Prävention geht vor Intervention.
- Unsere Angebote und Hilfen orientieren sich an den Zielen und dem Bedarf von jungen Menschen und ihren Familien.
- Junge Menschen und ihre Eltern wirken aktiv an der Auswahl von Hilfen mit und treffen gemeinsam mit den Fachkräften verbindliche Vereinbarungen zu deren Ausgestaltung. Sie können die Begründungen für gewährte Hilfen nachvollziehen und empfinden die gewährten Leistungen als hilfreich.
- Wir kommunizieren offen mit allen Beteiligten und schaffen dadurch Orientierung und Klarheit.
- Unsere Angebote und Hilfen berücksichtigen die besonderen Lebensverhältnisse in den Sozialräumen und nutzen die Ressourcen von jungen Menschen und Familien sowie des sozialen Umfeldes.
- Wir nehmen Kooperationen ernst, gehen respektvoll miteinander um und beziehen externe Fachkräfte, die ebenfalls mit der Familie arbeiten, bei der Einschätzung des Hilfebedarfes ein.
- Die vorhandenen Ressourcen werden effizient eingesetzt.
- Wir identifizieren uns mit dem Jugendamt und gehen auf allen Ebenen respektvoll miteinander um.

Impressum:

Herausgeber: Stadt Dortmund, Jugendamt

Redaktion: Ulrich Bösebeck (verantwortlich), Birgit Averbeck

Kommunikationskonzept, Satz, Produktion, Druck: Dortmund-Agentur – 05/2011

Endbericht

Endbericht zum Projekt „Jugendhilfedienste 2010“ für die Stadt Dortmund

GEBIT Münster



Dr. Friedrich-Wilhelm Meyer

Tel: 0251 – 20 888 264

Mail: fw.meyer@gebit-ms.de

21.Juli 2010

Jugendhilfedienste 2010

1 Ausgangssituation

Der Ausgangspunkt des Projektes liegt im Jahr 2006. In diesem Jahr kam es zu wiederholten Hinweisen von Beschäftigten auf eine unzureichende Personalausstattung und damit verbunden zu Überlastungsanzeigen. Zudem wurde das vorgesehene Budget überschritten. Infolgedessen beschloss der Rat am 14. Dezember 2006 die Gemeindeprüfungsanstalt (GPA) NRW damit zu beauftragen, den Personalbedarf der Jugendhilfedienste zu untersuchen. Die GPA erhielt hierzu am 8. Februar 2007 den Auftrag. Der Projektbericht wurde zum 30. Juni 2007 vorgelegt.

Ziel des Auftrages an die GPA war es zu überprüfen, ob die vorhandenen Bearbeitungszeitstandards ausreichend sind und den gesetzlichen Auftrag erfüllen, ob die gegenwärtige Dauer und der Aufwand für die Einzelfallbearbeitung sachgerecht ist und ob in den Arbeitsabläufen an den kritischen Schnittstellen ausreichende Prüfschritte eingehalten werden.

Ergebnisse und Vorschläge der GPA:

- Die Pflichtaufgabe der Vormundschaften und Pflegschaften sollte in einem eigenen Sachgebiet sichergestellt werden.
- Die Leitungsstrukturen sind auszubauen. Es sollten im Rahmen von interner/ externer Ausschreibung hoch qualifizierte Leitungskräfte (6,5 Leitungskräfte) eingestellt werden.
- Das Aufgabenportfolio der Jugendhilfe sollte weiterentwickelt und das Leistungsspektrum ausgeweitet werden. Zudem sollten Kooperationen intensiviert werden.
- Der Arbeitsablauf sollte durch entsprechende Technikunterstützung optimiert werden.
- Sicherstellung der Qualitätsanforderungen an die Leistungserbringung im Bereich der Hilfen zur Erziehung, des Schutzauftrages für Kinder und Jugendliche und der Wahrnehmung von Vormundschaften und Pflegschaften.
- Steigerung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistung der Jugendhilfedienste.
- Fachliche Konkretisierung:
 - Entwicklung präventiver Leistungen in sozialraumorientierten Handlungsansätzen
 - Weiterentwicklung flexibler ambulanter Hilfen und qualifizierter Pflege- und Reintegrationskonzepte
 - Der Anteil an ambulanten Leistungen an allen Jugendhilfeleistungen soll von gegenwärtig 33% auf zukünftig 50 % gesteigert werden
 - Finanzwirtschaftliches Einsparpotenzial bis 2010 € 5,2 Millionen
 - Rückführung des kontinuierlich steigenden Zuschussbedarfs.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde das Jugendamt beauftragt, eine Projektgruppe „Jugendhilfedienste 2010“ einzurichten. Das Projekt Jugendhilfedienste 2010 dient damit der Umsetzung und Realisierung der Forderungen des GPA Gutachtens.

Zur Realisierung der formulierten fachlichen und finanzwirtschaftlichen Ziele wurde die GEBIT-Münster entsprechend des Angebotes mit der Beratung und Begleitung des Prozesses beauftragt.

2 Das Beratungskonzept / Verständnis der GEBIT

Die GEBIT versteht sich als fachlich beratend/begleitend, moderierend und unterstützend. Zudem gilt für die GEBIT der Grundsatz von „Offenheit“ und „Transparenz“ sowie „Unabhängigkeit“ der eigenen Expertise gegenüber den beteiligten Akteuren.

Die Arbeit erfolgt unserem Grundverständnis zufolge partizipativ und wertschätzend mit den zu beteiligenden Akteuren. Das bedeutet, dass die verschiedenen Akteure, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der jeweiligen Organisationseinheiten, als auch Führungskräfte der verschiedenen Ebenen aktiv in diesen Prozess eingebunden wurden.

Im Rahmen des Projektes übernahm die GEBIT die fachlich/konzeptionelle Begleitung des Prozesses, sowie die Moderationen in den einzelnen Arbeitsgruppen und die Unterstützung der Gesamtsteuerung des Vorhabens.

2.1 Aufgabenstellung externer Beratungsleistung

Projektkomponenten

- Projektsteuerung
- Fachliche Beratung in den Teilprojekten
- Coaching von Führungskräften

Folgende Einzelmaßnahmen können hieraus abgeleitet werden:

- **Unterstützung der Projektleitung**, des Projektbeirates und der Geschäftsführung, insbesondere bei der Erstellung und Fortschreibung des Projektplanes
- **Beratung** bei der Überführung der Vorschläge des Prüfberichtes in eine eigene Strategie innerhalb des gesteckten Rahmens mit realistischen Leistungs- und Finanzzielen
- Vertiefte **Analyse des bestehenden Leistungsspektrums** sowie der **vorhandenen Konzeptions- und Handlungsansätze** (z.B. Planungsverfahren, Qualitätsentwicklung, Geschäftsprozesse, Steuerungs-/ Controllingmaßnahmen) und ggf. Entwicklung von operationalen Zielen/ Optimierungspotentiale
- **Erstellung von fachlichen Expertisen** zu einzelnen Themenstellungen analog der Zielvorgaben (z.B. was ist erforderlich, wie ist die rechtliche Situation, wie erledigen andere die Aufgabe)
- **Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Planungsverfahren** (Gesamtplanung und Hilfeplanung/ Fallmanagement im Einzelfall), der **Geschäftsprozesse**, der **Steuerungs-/ Controllingmaßnahmen** im Sinne der fachlichen und finanzwirtschaftlichen Zielvorgaben
- **Verbesserung der Kooperation** der Jugendhilfedienste und der Fachdienste
- **Weiterentwicklung des Leistungsspektrums** einzelner Fachdienste
- **Weiterentwicklung von Kooperation und Vernetzung** mit anderen Leitungserbringern im Sozialraum
- Unterstützung bei der **Weiterentwicklung der Leitungsstrukturen** in den einzelnen Jugendhilfediensten (z.B. Aufgabenzuordnung Leitung/ Teamkoordination)
- **Entwicklung und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen** für Führungskräfte und Mitarbeiter
- **Begleitung der Umsetzungsphase**

Ziele und Dimensionen im Projekt

Das Projekt „Jugendhilfedienste 2010“ in Dortmund richtet sich zugleich auf drei analytisch unterscheidbare Ebenen der Organisation und des Handelns, die jedoch aufeinander zu beziehen sind. Hierzu gehörten die sozialräumliche, organisatorische und die Fallebene.



Im Folgenden werden die drei Ebenen in Bezug auf das zu erreichende Ziel und die Bedeutung für das Projekt beschrieben. Begonnen wird mit der Fallebene, die den Ausgangspunkt für das Projekt Jugendhilfe 2010 darstellt.

2.2 Ziel und Bedeutung der Fallebene im Projekt

Die Erarbeitung von fachlichen Standards und gemeinsam vereinbarten Ablaufprozessen innerhalb der Jugendhilfedienste, sowie die konzeptionelle und organisatorische Abstimmung zwischen Jugendhilfediensten und Fachdiensten stellen einen Kernpunkt des Projektes dar. Dies bedeutet, dass die Fachkräfte, die mit der unmittelbaren Fallarbeit betraut sind, eine verlässliche Orientierung in zweifacher Hinsicht erfahren:

- Erstens gibt es gemeinsam vereinbarte fachliche Standards, wie zu den verschiedenen Phasen des Fallverlaufs methodisch gearbeitet wird und
- Zweitens Schnittstellen, zu anderen relevanten Organisationseinheiten wie z. B. Fachdiensten und der wirtschaftliche Jugendhilfe, in der die operative Ebene der finanziellen Abwicklung geklärt sein muss.

Ziel ist, durch präzise Definitionen und Vereinbarungen Handlungssicherheit herzustellen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem Entwickeln individueller Lösungen zu entlasten, Sicherheit in der Alltagspraxis zu bieten und damit zu einer Entlastung in der Arbeit beizutragen.

2.3 Ziel und Bedeutung der organisatorischen Ebene im Projekt

Fachliche Definitionen dieser Art und die damit verbundenen organisatorischen Abläufe bedingen jedoch auch, dass auf der organisatorischen Ebene Klärungen erfolgen. Diese Klärungen betreffen in erster Linie die Fragestellung der Leitung, insbesondere der Jugendhilfedienstleitung sowie ihrer Stellvertretung, als auch der Art und Weise der Ein- und Durchführung eines zukünftigen fachlichen und finanziellen Controllings. Insofern bildet die organisatorische Ebene eine notwendige Komplementärebene zur Ebene der Fallarbeit.

Die beiden Teilprojekte „IT/ Workflow“ und „Verwaltung“ lassen sich ebenfalls als Projekte der Organisationsebene zuordnen.

Bezogen auf das Teilprojekt „Verwaltung“ ist von besonderer Bedeutung, dass es auf der Ebene der Wahrnehmung und Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter keine Unterscheidung zwischen den Fachkräften

der Sozialarbeit und der Verwaltung gibt, sondern diese Arbeitsprozesse die gleiche Aufmerksamkeit erfahren, wie die sozialarbeiterisch geprägten Formen der Fallarbeit. Neben diesem eher organisationskulturellen Aspekt ist es erforderlich, auch verwaltungsspezifischen Aufgaben und Abläufe in Form von Verfahrensstandards des Jugendamtes zu optimieren, um so eine Gesamtentwicklung zu ermöglichen.

Die Unterstützung durch Software hat im Rahmen eines Jugendamtes eine wichtige „Dienstleistungsfunktion“ und sollte die fachlich und organisatorisch definierten Arbeitsstandards und -abläufe unterstützen.

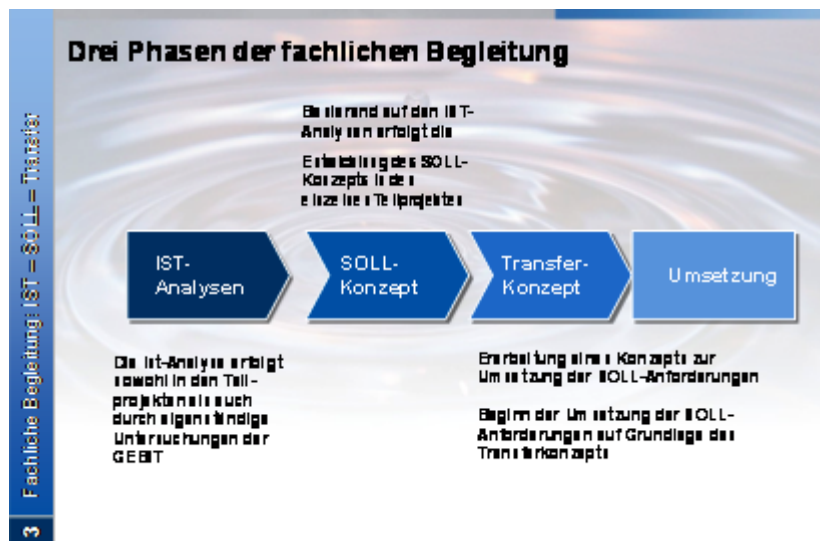
2.4 Ziel und Bedeutung der sozialräumlichen Ebene im Projekt

Da die Jugendhilfedienste als örtlicher Träger der Jugendhilfe nur einen Teil des Systems der Jugendhilfe insgesamt repräsentieren, ist es zudem erforderlich, auch die anderen Akteure der Jugendhilfe im weiteren Sinn mit in den Blick zu nehmen. Durch die Einbeziehung der sozialräumlichen Ebene werden daher im Kern zwei Aspekte thematisiert: Erstens die Frage, wie es gelingen kann, durch die Vernetzung von Akteuren frühzeitig auf Probleme aufmerksam zu werden und möglichst mit niedrigschwelligen Formen der Intervention darauf zu reagieren. So sollen zukünftig Eskalationen der Situation und damit kostenintensivere Formen der Intervention möglichst vermeiden werden. Zweitens geht es zugleich darum, Methoden und Verfahren zu entwickeln, wie diese notwendige Netzwerkarbeit organisatorisch und methodisch gestaltet werden kann. Das sozialräumliche Konzept stellt von daher sowohl ein fachlich/ konzeptionelles methodisches Grundverständnis dar und beschreibt darüber hinaus zugleich auch Möglichkeiten der Organisation dieser Art Arbeit. Sie bezieht sich insbesondere auf die Form der Vertretung des örtlichen Trägers der Jugendhilfe in Sozialraum und der Moderationen des Netzwerkes.

Diese o.g. drei Ebenen werden in der wissenschaftlichen Diskussion der Jugendhilfe stets als drei aufeinander bezogene interagierende Dimensionen betrachtet. Insofern ist es nur konsequent, diese drei Ebenen zugleich parallel in den Blick zu nehmen und im Rahmen des Projektes Jugendhilfedienste 2010 zu bearbeiten.

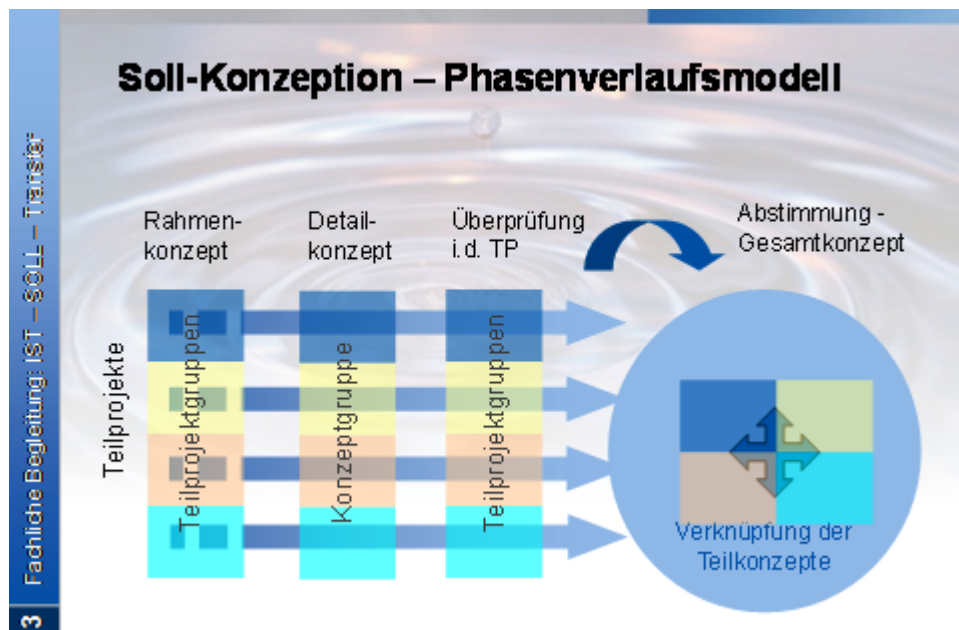
2.5 Arbeitsphasen des Projektes

Die die Arbeitsphasen der fachlichen Begleitung lassen sich wie folgt darstellen:



2.6 Die Erarbeitung und Abstimmung der Sollkonzeptionen

Bei der Komplexität dieses Projektes, besteht eine besondere Herausforderung darin, nicht nur Sollkonzepten in den jeweiligen Teilprojekten zu erarbeiten, sondern insbesondere deren Schnittstellen und wechselseitigen Bezüge zu identifizieren und zu einem Gesamtkonzept zu verbinden. Um dies zu ermöglichen, wurden gemeinsame Arbeitssitzungen installiert, die als fachliche Reflexion konzipiert wurden. Hier konnten Themen, die mögliche Unterschiede fachlicher wie organisatorischer Art zum Gegenstand haben, derart bearbeitet werden, dass sowohl fachlich als auch rhetorisch durchgängig klare Standards und Verfahren vereinbart wurden. Wie dies erfolgt ist, verdeutlicht die nachfolgende Grafik.



2.7 Überlegungen zum Transferkonzept

Es reicht für das Wirksamwerden der erarbeiteten Fach- und Organisationsstandards nicht aus, diese zu definieren und zu dokumentieren, sondern sie müssen den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen vermittelt und in der alltäglichen Praxis zukünftig gelebt werden. Gelingt dies nicht, kann das Projekt keine Wirkung entfalten. Damit ein Transfer in die alltägliche Praxis gelingt, sind einige Fragen zu klären, so unter anderem:

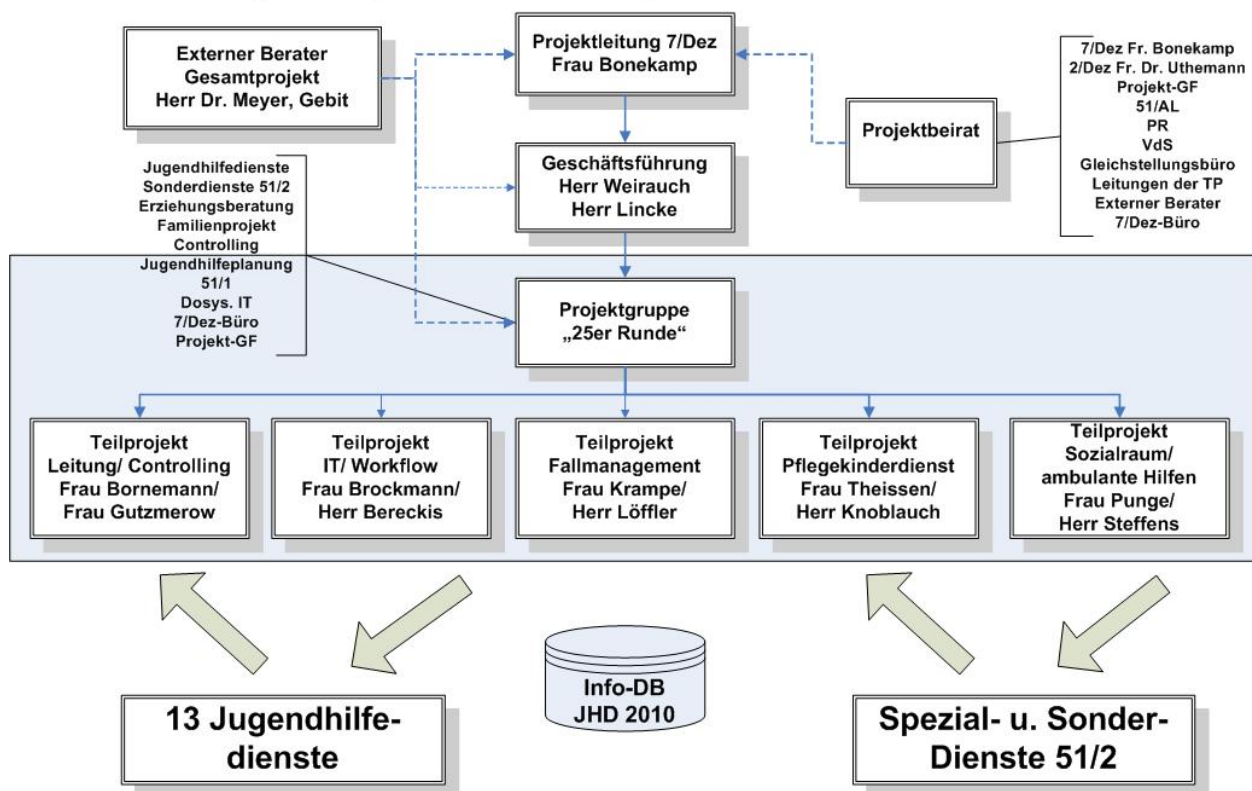
- Wie lässt sich das Gesamtkonzept in den Jugendhilfediensten und den verschiedenen Ebenen des Jugendamtes einführen?
- Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden?
- Welcher Qualifizierungsbedarf besteht bei wem, in welcher Form – für welche Mitarbeiter/innen?
- Wann muss die Qualifizierung erfolgen?
- Was muss vor der Einführung und was kann begleitend zur Einführung an Qualifizierung erfolgen?
- Welche strukturellen / organisatorischen Veränderungen sind erforderlich?
- Bis wann müssen sie umgesetzt werden?

3 Aufbauorganisation des Projektes „Jugendhilfe 2010“

Entsprechend der oben genannten Zielsetzung des GPA Gutachtens geht es darum, Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Jugendhilfeleistungen, aber auch zur Optimierung von Leitungsstrukturen und die Technikerunterstützung zu gewinnen.

Um diesen Auftrag zu erfüllen, wurde das Projekt gemäß den Grundsätzen eines professionellen Projektmanagements installiert. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die Struktur der Gremien.

Projektorganisation „Jugendhilfedienste 2010“



3.1 Projektteam der GEBIT

Die GEBIT hat für die Dauer des Projektes ein Team zusammengestellt. Folgende Personen waren beteiligt:

- Dr. F.-W. Meyer, Projektleitung GEBIT, Fachberatung für die Bereiche Leitung/ Controlling, Pflegekinderdienst, Verwaltung
- Sabrina Langenohl, Dipl.-Pädagoge, operative Projektsteuerung, Fachberatung Fallmanagement
- Linus Kellersmann, Dipl.-Pädagoge, Fachberatung Pflegekinderdienst
- Markus Poguntke-Rauer, Dipl.-Pädagoge, Fachberatung Fallmanagement
- Stefan Opitz, Dipl.-Sozialpädagoge, Fachberatung Sozialraum

- Dr. Jürgen Krefft, Supervisor, Coaching
- Jörg Hohelüchter-Menge, Supervisor, Coaching

3.2 Untersuchungsdimensionen – fachlich und kulturell

Neben der fachlichen Ebene, auf der z.B. Standardentwicklungen vorgenommen wurden, ist im Projekt auch die kulturelle Dimension beleuchtet worden. Hierzu gehören Elemente der Kommunikation, Führung sowie arbeitsbezogene Beziehungsgestaltung. Insbesondere die Bereitschaft der Organisationsmitglieder, Schwierigkeiten im Arbeitsprozess offen zu legen, bestehende Strukturen zu hinterfragen und sich auf neue Umgangsweisen einzulassen, bedarf an Vertrauen sowie eines Raumes, in dem eigene Sichtweisen, Befürchtungen und Wünsche geäußert werden können. Veränderungen bedeuten Instabilität für alle Beteiligten und erfordern somit ein hohes Maß an Orientierung und Sicherheit in der Prozessgestaltung. Bei der Entwicklung der Projektstrukturen, als auch in der Umsetzung der Beratung hat die GEBIT versucht, durch Transparenz und Klarheit diesem Bedürfnis zu begegnen.

3.3 Gremien und Teilgruppen im Projekt

Das Projekt ist in verschiedene Gremien/ Teilgruppen organisiert. Hierbei gibt es einerseits eine durchführende als auch steuernde Ebene.

3.4 Durchführende Ebene

Die durchführende Ebene des Projektes ist durch verschiedene Settings gekennzeichnet, um sowohl die hierarchisch/ funktionale als auch inhaltlich/ sachbezogene Perspektive in gesamten Beratungsprozess einzunehmen. Zu Beginn wurde eine Ist-Beschreibung der Arbeitssituation durchgeführt und dann eine Soll-Perspektive beschrieben.

	Orientierung an der Hierarchie/ Funktion		Orientierung am Sachgebiet/ Inhalt
	Mitarbeiter	Leitung	
Projekt- maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - JHD – Besuche, - Abteilungsbesprechung 	<ul style="list-style-type: none"> - Interview mit JHD-Leitungen (JHD-Besuche), - strukturierter Austausch zum Projektgeschehen mit den unterschiedlichen Leitungsebenen (Fachbereichs-, Amtsleitung, Dezernentin), Leitung coaching 	<ul style="list-style-type: none"> - Initiierung von sechs inhaltlich, fachlichen Teilprojekten
Methodik	<ul style="list-style-type: none"> - Halbstrukturierte Interviews, - Präsentationen vor der Mitarbeiterschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Einzelgespräche mit den jeweiligen Leitungskräften, Rückkopplungen, Coachingsitzungen, Ergebnispräsentationen 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschäftsprozessanalyse - Inhaltsexploration durch Kleingruppenarbeit
Ziel der Maßnahme	<ul style="list-style-type: none"> - Einbezug der Mitarbeiterschaft in den Gesamtprozess - Sicherstellung der Kommunikation zwischen Mitarbeiter- und Leitungsebene sowie zwischen Projektgremien und Mitarbeitern 	<ul style="list-style-type: none"> - Einbezug der Leitung, Abgleich Eigen- und Fremdwahrnehmung in Bezug auf Leitungshandeln, - Sicherstellen der Kommunikation zwischen Mitarbeiter- und Leitungsebene sowie zwischen Projektgremien und Leitungskräften 	<ul style="list-style-type: none"> - Differenziert nach Teilprojekten (siehe unten, Punkt 4.2 ff).

Die Projektstruktur hat somit die inhaltlich/ fachliche Perspektive mit der Dimension der hierarchisch/ funktionalen Sicht kombiniert.

Insgesamt ist das Projektdesign durch eine Kultur des „Bottom up“ gekennzeichnet. Durch Interviews der JHD-Teams als auch bei der Entwicklung von fachlichen und kulturellen Standards wurden die Mitarbeiter gezielt in den Teilprojekten einbezogen.

3.5 Steuernde Ebene

In der steuernden Ebene wurde für die Koordination der Teilprojekte das Gremium der „25erRunde“ installiert, das aus den Teilprojektleitungen besteht. In diesem Setting sind Information über den laufenden Stand der Teilprojekte berichtet, so wie ggf. Schnittstellen zwischen den einzelnen Teilprojekten thematisiert worden. Die „25erRunde“ stellt sicher, dass der Blick auf „das Ganze“ ermöglicht wird.

Das Projekt wurde durch eine eigene Geschäftsführung koordiniert, organisiert und gesteuert und durch entsprechende Gremien, insbesondere den Beirat, in seinem Wirken überprüft.

Die einzelnen Arbeitsschritte wurden dokumentiert und protokolliert und stehen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der entsprechenden Abteilungen zur Einsicht zur Verfügung.

Die Steuernde Funktion muss zwei wesentliche Kommunikationskanäle im Blick behalten. Auf der einen Seite den Informationsfluss innerhalb der Projektstrukturen, als auch über die Projektstrukturen hinaus. Insbesondere

relevante zu vermittelnde Informationen zu identifizieren, die Adressaten der jeweiligen Informationen herauszustellen, die Art und Weise der Vermittlung auszuwählen, als auch den sinnvollen Zeitpunkt fest zu legen, muss bewältigt werden.

4 Beschreibung der jeweiligen Maßnahmen im Projekt

Wie aus der oben dargestellten Tabelle ersichtlich, gibt es mehrere Maßnahmen im Projekt, die im Folgenden kurz beschrieben werden. Auf konkrete Inhalte wird hier nicht eingegangen, sondern auf den Anhang mit den detaillierten Fachberichten verwiesen.

4.1 Besuche der Jugendhilfedienste

Im Dezember 2008 und Januar 2009 hat die GEBIT als Teil des Veränderungsprozesses „Jugendhilfedienste 2010“ alle 13 Jugendhilfedienste der Stadt Dortmund besucht und leitfadengestützte Interviews mit den Teams und der Leitung geführt.

Die Interviews fanden im Rahmen der Ist-Analyse statt. Anlass für diese Interviews war zum einen die Erfahrung aus den Teilprojekten, dass die Arbeitsweisen und Rahmenbedingungen der Jugendhilfedienste so unterschiedlich sind, dass für einen fundierten Abschluss der Ist-Analyse das Wissen aus allen Diensten notwendig erschien. Anlass war zum anderen die Erfahrung, dass die MitarbeiterInnen aus der wirtschaftlichen Jugendhilfe, aus der Jugendgerichtshilfe, den Beistandschaften und dem Unterhaltsvorschuss bisher nicht in den Prozess einbezogen waren, sich hier aber wichtige Schnittstellen ergeben und sie als Teil der Jugendhilfedienste mit in den Blick genommen werden sollten. Die strukturierenden Fragen bezogen sich auf folgende Aspekte:

- Veränderungsbedarf in Bezug auf den Arbeitsalltag
- Veränderungsbedarf in Bezug auf die Struktur der Jugendhilfedienste und des Jugendamtes
- das Erleben des Jugendhilfedienstes selber – Team und Leitung
- positive Aspekte, Ressourcen.

Die Interviews wurden getrennt mit Leitung und Team geführt, die TeamkoordinatorInnen konnten sich selber entscheiden, wo sie teilnehmen wollten. Bis auf einen Jugendhilfedienst haben sich alle für eine Teilnahme am Teamgespräch entschieden. Den MitarbeiterInnen wurde Anonymität zugesichert, im Gesamtbericht können keine Rückschlüsse auf einzelne Dienste oder Personen gezogen werden.

Die Interviews wurden protokolliert und mit Hilfe einer Mind Map zu einem Gesamtbild zusammengefügt. Diese Vorgehensweise ermöglichte es, die relevanten Äußerungen nach Themenbereichen zu sortieren und so besonders häufig thematisierte Gegenstände zu isolieren, sowie unterschiedliche Facetten zum gleichen Thema aufzuzeigen.

Die Ergebnisse wurden sowohl auf der Ebene der Leitung als auch im Rahmen einer Abteilungsbesprechung der gesamten Mitarbeiterschaft durch die GEBIT präsentiert.

4.2 Die Teilprojekte

Es wurde zu Beginn eine Ausdifferenzierung in fünf Teilprojekte vorgenommen und schließlich um ein sechstes Teilprojekt (Verwaltung) erweitert, um sicher zu stellen, dass alle thematisch relevanten Aspekte in den Blick genommen werden können. Die Teilprojekte sind die Gremien, in denen die fachliche Basis für die Veränderungsprozesse in der Organisation erarbeitet wurden.

Die inhaltliche Arbeit wurde in den Teilprojekten im April 2008 aufgenommen.

Jedes Teilprojekt hatte eine Teilprojektleitung. Nach einer vorwiegend der Ist-Analyse gewidmeten ersten Phase wurden aus den einzelnen Gesamtgruppen Arbeitsgruppen für die Erarbeitung des Soll-Konzeptes gebildet. Die Ergebnisse aus den Teilprojekten wurden in der Projektdatenbank dokumentiert, regelmäßig im Rahmen der 25-er Runde vorgestellt sowie auf die Notwendigkeit von Absprachen zwischen den Teilprojekten hin überprüft worden. Notwendige Absprachen zwischen einzelnen Teilprojekten wurden zusätzlich bilateral während des Prozesses getroffen.

Im März 2009 nahm das 6. Teilprojekt, welches dem Thema Verwaltung gewidmet war, die Arbeit auf.

Die Zusammensetzung der Teilprojekte wurde innerhalb des Jugendamtes entschieden. Prinzipiell konnten Mitarbeiter, die Interesse an einer Teilnahme hatten, die Möglichkeit einer Teilnahme gegeben werden.

Im Folgenden werden die einzelnen Teilprojekte in Bezug auf Ihr jeweiliges Ziel und die gewählte Methodik skizziert. (Detaillierte Ergebnisberichte werden diesem Bericht angehängt.) Im Anschluss daran wird die Prozessdynamik aller Teilprojekte zusammenfassend beschrieben und interpretiert.

4.2.1 Leitung/ Controlling

Das Teilprojekt Leitung/ Controlling hat die folgenden Aufträge für sich bearbeitet:

- Entwicklung von Standards des Fach- und Finanzcontrollings
- Einführung und Rollenklärung eines Teamkoordinators
- Beschwerdemanagement
- Einheitliche Führung
- Organisation Jugendgerichtshilfe
- Krisenmanagement
- Schnittstellen zu den Teilprojekten Fallmanagement und Verwaltung
- Rollendefinition JHD-Leitung

Methodisch wurde in Kleingruppen gearbeitet. Mit Hilfe von Geschäftsprozessanalysen wurden die jeweiligen Arbeitsschritte beschrieben (Ist-Analyse). Im Weiteren wurde eine Soll-Perspektive entwickelt.

4.2.2 IT/ Workflow

Das Teilprojekt IT/ Workflow hat die folgenden Aufträge für sich bearbeitet:

Erstellung eines Pflichtenheftes für eine Software, um die optimale Unterstützung von Geschäftsprozessen im Jugendamt zu gewährleisten. Folgende Rubriken/ Geschäftsbereiche sind hierbei relevant:

- allgemeine Modulanforderungen
- Allgemeiner sozialer Dienst
- Jugendgerichtshilfe
- Wirtschaftliche Jugendhilfe
- Beistandsschaften
- Unterhaltsvorschuss
- Administration
- Statistik/ Berichtswesen

Methodisch wurde in einer Expertengruppe gearbeitet. Der Schwerpunkt der Arbeitsgruppe lag darin, die Informationen aus den jeweiligen Fachbereichen für das Anforderungsprofil an die Software zu erhalten. Im Weiteren wurde durch das Teilprojekt das Ausschreibungs- und Auswahlverfahren der Software begleitet.

4.2.3 Fallmanagement

Das Teilprojekt Fallmanagement hat die folgenden Aufträge für sich bearbeitet:

- fachlich und dokumentatorische Mindeststandards (Entwicklung einer Arbeitshilfe für JHD-Mitarbeiter)
- Schnittstellen zum Bereich Leitung/ Controlling und Bereich Pflegekinderdienst

Methodisch wurde in Kleingruppen gearbeitet und mit Hilfe von Geschäftsprozessanalysen die jeweiligen Arbeitsschritte beschrieben (Ist-Analyse). Im Weiteren wurde eine Soll-Perspektive entwickelt.

4.2.4 Pflegekinderdienst

Das Teilprojekt Pflegekinderdienst hat die folgenden Aufträge für sich bearbeitet:

- Standardentwicklung für die Bereiche:
 - Vollzeitpflege
 - Verwandtenpflege/ Netzwerkpfege
 - Bereitschaftspflege
- Konzept zu Querschnittsaufgaben (Bildung, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit)
- Schnittstellen zum Fallmanagement

Methodisch wurde in Kleingruppen gearbeitet und mit Hilfe von Geschäftsprozessanalysen die jeweiligen Arbeitsschritte beschrieben (Ist-Analyse). Im Weiteren eine Soll-Perspektive entwickelt.

Innerhalb der Arbeitsgruppe wurde ein methodischer Wechsel vollzogen. Die zu Beginn gewählte Vorgehensweise einzelner Phasen einer Vollzeitpflege in tabellarischer Form anhand von Spiegelstrich-Begriffen führte häufig zu Missverständnissen in ihrer konkreten Bedeutung, so dass im Folgenden ein Entwurf für ein Konzept zur Vollzeitpflege ausformuliert wurde, entlang dessen die jeweiligen Inhalte/ Handlungsschritte im Arbeitsalltag diskutiert werden konnten. Diese Methode führte zu einer Konkretisierung der Diskussion.

4.2.5 Sozialraum

Das Teilprojekt Sozialraum hat die folgenden Aufträge für sich bearbeitet:

- Entwicklung eines Selbstverständnisses von Sozialraumarbeit
 - Bedarfe des Sozialraums kennen
 - Synergien statt Individualdenken relevanter Akteure im Sozialraum stärken
 - Präventive Anteile von sozialräumlicher Arbeit herausstellen
- Entwicklung von Kriterien für gelingende Sozialraumarbeit
 - Entscheidungskompetenz von SR-Teams (Sozialraumbudgets)
 - Verbindliche Mitwirkung relevanter Institutionen im Sozialraumteam
 - Struktureller Rahmen für SR-Konferenzen.
- Arbeit anhand der Rubriken:
 - Organisation, Ziele, Methoden

Methodisch wurde in Kleingruppen gearbeitet. Die Diskussion im Teilprojekt wurde entlang der Rubriken „Ziele“, „Organisation“ und „Methoden“ der sozialräumlichen Arbeit geführt.

4.2.6 Verwaltung

Das Teilprojekt Verwaltung hat die folgenden Ziele für sich bearbeitet:

- Die Verteilung der Arbeit ist angemessen geregelt
- Es gibt einen qualitativen Austausch/ Fachberatung
- Die Kooperation mit den JHD's wird verbessert
- Es gibt eine angemessene Einarbeitung
- Es gibt ein angemessenes Vertretungskonzept bei personellen Engpässen

Methodisch wurde in Kleingruppen gearbeitet und mit Hilfe von Geschäftsprozessanalysen die jeweiligen Arbeitsschritte beschrieben (Ist-Analyse). Im Weiteren wurde eine Soll-Perspektive entwickelt.

4.2.7 Prozessdynamik innerhalb der Teilprojekte

Veränderungsprozesse bedeuten Instabilität und lösen Widerstand und Ängste aus. Widerstand wird durch unterschiedliche Weise deutlich, wie z.B.:

- Widerspruch
- Aufregung
- Ausweichen
- Lustlosigkeit

Widerstand gegen Veränderung ist etwas ganz Normales und Alltägliches. Wenn bei einer Veränderung keine Widerstände auftreten, bedeutet dies, dass von vorneherein niemand an ihre Realisierung glaubt.

Wenn Veränderung konstruktiv bewältigt wird, gibt es einen bewussten Umgang mit den vorhandenen Befürchtungen und Emotionen. Ein wesentlicher Teil ist, dass Befürchtungen/ Emotionen einen Platz bekommen und angenommen, bzw. anerkannt werden. Erst ab diesem Zustand ist ein anderes Umgehen möglich. Jeder Widerstand beinhaltet eine Botschaft, die ab dem Zeitpunkt der Offenlegung des Widerstandes wahrgenommen und entschlüsselt werden kann. Im Verlauf der Teilprojekte ist auf unterschiedliche Weise Widerstand zum Ausdruck gekommen. Folgende kritische Botschaften/ Aspekte wurden z.B. benannt:

- die Zusammensetzung (Auswahl der Personen) der Teilprojekte wurde kritisiert,
- Ärger wurde geäußert, dass getroffene Verabredungen erneut diskutiert werden müssen
- die Umsetzung von möglichen Arbeitsergebnissen wurde in Frage gestellt
- alte Konfliktlinien im Jugendamt wurden aktualisiert
- die zeitliche Arbeitsbelastung durch das Projekt wurde als zu hoch bewertet
- ein angemessener Umgang der Leitung mit möglichen Ergebnissen wurde in Frage gestellt.

Dieser Teil musste erst bearbeitbar gemacht werden, um in einer folgenden Phase, die fachlich-/ inhaltliche Arbeit der Teilprojekte zu beginnen. Insbesondere die Komplexität der Beschreibung von „sozialen Wirklichkeiten“, die das eigene professionelle Handeln begründen und die darin beinhalteten Entscheidungen, galt es transparent zu machen. In einer offenen Diskussion wurden so Arbeitsprozesse beschrieben und Fachstandards entwickelt. Eine hohe Herausforderung war es, in diesen Diskussionsprozessen die Ist-Beschreibung von der Soll-Perspektive gut zu trennen.

Aus Sicht der GEBIT hat in den jeweiligen Teilprojekten ein Lernprozess stattgefunden, der sich neben den thematisierten Fachinhalten auch auf die Art und Weise der gemeinsamen Erarbeitung bezieht. So wurden Methoden in der Arbeitsgruppe ggf. modifiziert oder Diskussionskulturen angepasst, etc.

Die Arbeitsgruppen haben zunehmend die eigene Steuerung ohne die GEBIT eingenommen und sich die eine eigene Arbeitskultur geschaffen. Die Teilprojekte haben somit auch eine exemplarische Wirkung für die Organisation. Das gemeinsame Erfahren, dass Fachinhalte offen diskutiert, um Entscheidungen engagiert gerungen wird und dabei ein gemeinsam getragenes Ergebnis erreicht wird, soll einen Beitrag für die Kultur der Bearbeitung von weiteren Arbeitsprozessen im Jugendamt erbringen.

Jedes Teilprojekt hat ein Ergebnis beigetragen, dass nun umgesetzt werden kann.

4.3 Einbezug von Leitung

Auf der Leitungsebene die sich untergliedert in Jugendhilfedienst-, Fachbereichs und Amtsleitung wurden verschiedene Maßnahmen durchgeführt.

Neben strukturierten Berichten an Leitung aus dem Projektgeschehen wurden gezielte Feedbacks/ Rückkopplungsgespräche auf unterschiedlichen Leitungsebenen geführt. Ziel der Rückkopplungen war es, den Umgang mit relevanten Informationen aus dem Projekt zu begleiten, die Eigen- und Fremdwahrnehmung des Leitungshandelns transparent zu machen und zu reflektieren. Die Reflexion und Entwicklung alternativen Leitungshandelns wurde durch Coachingmaßnahmen (Einzel- und Gruppencoaching) für die Jugendhilfedienstleitungen als auch Fachbereichsleitungen vertieft.

5 Umsetzungsvorschläge durch die GEBIT

Im Folgenden werden die drei wesentlichen Dimensionen der Umsetzung, einzubeziehende relevante Akteure im Kontext der Organisation und Voraussetzungen für die Umsetzung genannt. Abschließend werden die einzelnen Umsetzungsphasen beschrieben und ein konkreter Projektplan dargestellt.

5.1 Dimensionen der Umsetzung

Folgende drei Dimensionen der Umsetzung sind zu beachten:

1. Veränderte Fachkonzepte
2. Veränderte Organisationskonzepte und

3. Veränderung der Information und Kommunikation und des Umgangs miteinander i.S. von „Kultur“

Die Umsetzung des Fach- und Organisationskonzeptes erfordert die Einbeziehung von Dezernat, Amtsleitung, Fachbereichsleitung und Jugendhilfedienstleitung ebenso, wie die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Neben dem Fach- und Organisationskonzept bedarf es der Umsetzung von Vereinbarungen zur Verbesserung der Organisationskultur.

5.2 Voraussetzungen für das Gelingen der Umsetzung aus Sicht der GEBIT

Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit das Projekt aus Sicht der GEBIT gelingt:

- Notwendige Entscheidungen werden getroffen
- Der Umsetzungsprozess wird aktiv unterstützt
- Die Umsetzung wird gesteuert und koordiniert
- Vereinbarungen werden eingehalten
- Relevante Akteure werden informiert

5.3 Ausgewählte Aspekte für das Gelingen der Umsetzung

Im Folgenden werden für vier wesentliche Aspekte die jeweils relevanten Umsetzungsbedingungen beschrieben.

5.3.1 Zur Umsetzung des Fachkonzepts Teilprojekt „Fallmanagement“

- Erforderlich ist eine **Entscheidung zum Fachkonzept**. Es ist prinzipiell zu klären, ob das Fachkonzept in der jetzigen Fassung umgesetzt wird. Dafür bedarf es der Öffnung des „Marktes“ für externe Anbieter. Jegliche Form der Begrenzung auf bestimmte Anbieter ist unzulässig.
- Des Weiteren bedarf es der **qualifizierten Begleitung** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfedienste während der Umsetzung des neuen Konzepts der Fallarbeit. Die Begleitung sollte als „fachliches Coaching“ erfolgen.
- Durch gezielte **Fortbildungen** zur Fallarbeit (insbesondere zur Zielformulierung und zur Moderation im Kontext von Hilfeplanungen) sollte dieser Prozess unterstützt werden.
- Das Fachkonzept des JHD-Projektes muss nach erfolgter Entscheidung durch Leitung sowohl den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, als auch den freien Trägern in angemessener Weise erläutert werden.

5.3.2 Umsetzung von Aspekten aus dem Teilprojekt „Leitung / Controlling“

- Das Konzept zur **Vorgehensweise in Krisen** (öffentliche Eskalation von Fällen) bedarf der Bestätigung oder Modifikation durch Leitung. Eine wichtige Bedingung dafür, dass dieses Modell zukünftig gelebt wird setzt voraus, dass alle relevanten Akteure des Jugendamtes/ Jugendhilfedienstes das Verfahren kennen und sich daran auf allen Ebenen halten. Dass dies geschieht, liegt in der Verantwortung von Leitung und schließt Amtsleitung und Dezernat mit ein.
- Die Leitungskräfte, FBL, JHDL und Gruppenleitungen benötigen während der Umsetzungsphase ein **Leitungscoaching**. Sie tragen die Hauptlast der Umsetzung und müssen dieses Konzept gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erläutern und vertreten können.
- Zur Verbesserung der Organisationskultur gibt es zukünftig einen **verbindlichen Informationsaustausch** zwischen JHDL/Gruppenleitungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des jeweiligen Teams, als auch zwischen JHDL/Gruppenleitung und Fachbereichsleitung. Themen und Inhalte sind dabei konkrete **Leistungsfragen**.

5.3.3 Steuerung der Umsetzung

Die Umsetzung des Konzeptes in die alltägliche Praxis bedarf einer qualifizierten Steuerung. Diese sollte u.a. durch die folgenden Aspekte erreicht werden.

- Die Teilprojekte übernehmen einen Teil der Umsetzungssteuerung. Ihr Auftrag wandelt sich von der Konzeption zur **Selbstevaluation/-steuerung**. D.h. alle Teilprojekte treffen sich in regelmäßigen Abständen weiter, um den Prozess der Umsetzung zu reflektieren und falls erforderlich, Anregungen zur Modifikation des Einführungsprozesses zu geben.
- Eine externe Begleitung zur Unterstützung der Steuerung im Rahmen der Einführung wird zusätzlich empfohlen.

5.3.4 Dialog mit den Leistungsanbietern

Für die Gestaltung der zukünftigen Zusammenarbeit mit dem freien Trägern der Jugendhilfe als Anbieter von Dienstleistungen der Jugendhilfe ist es wichtig, ebenfalls Orientierung darüber zu erhalten, wie sich das Konzept der Jugendhilfe aus Sicht des örtlichen Trägers der Jugendhilfe in der Stadt Dortmund darstellt. Zu diesem Zweck ist es erforderlich, einen qualifizierten Informations- und Kommunikationsprozess mit den Freien Trägern zu initiieren, der es ermöglicht, Intentionen, als auch die zukünftigen Fach- und Organisationsstandards zu vermitteln und zu erörtern.

5.4 Phasen der Umsetzung

Informationsphase eins: Information der Jugendhilfedienstleitungen und Teamkoordinatoren durch die Teilprojektleitungen „Fallmanagement“, „Pflegekinderdienst“ und „Leitung/Controlling“.

Ziel ist es, in dieser ersten Information Phase die für die Fallarbeit Verantwortlichen Leitungskräfte und die Teamkoordinatoren über die zukünftige fachliche Arbeit mit den Klienten zu informieren. Über das Fallmanagement und den Pflegekinderdienst werden die fachlich/ konzeptionellen Inhalte vermittelt, über das Teilprojekt Leitung/Controlling werden die Aufgaben und Funktionen von Mitarbeitern, Teamkoordinatoren und Jugendhilfedienstleitungen konkretisiert. Gedacht ist hierbei an einen ein- bis zweitägigen Workshop mit den entsprechenden Akteuren.

Informationsphase zwei: Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Detail über die zukünftige methodisch/ fachlichen Formen des Arbeitens.

Ziel: die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Jugendhilfedienste kennen die fachlich/ konzeptionellen Grundlagen der zukünftigen Arbeit mit den Klienten. Die Vermittlung dieses Konzept sollte durch die Jugendhilfedienstleitung und Teamkoordinatoren sowie durch mindestens einen Vertreter aus der Begleitgruppe durchgeführt werden.

Erprobungsphase des neuen Fachkonzepts: Im Anschluss an die intensive Vermittlung der fachlichen Standards sowie der Grundlagen zukünftigen Arbeitens, wird das Fachkonzept an den neu eingegangenen Fällen in allen Jugendhilfediensten direkt erprobt. Während dieser Phase gibt es regelmäßige (wöchentlich oder 14 tägige) Rückkopplungen zwischen den Jugendhilfedienstleitung/ Teamkoordinatoren und Verantwortlichen aus der Begleitgruppe über den aktuellen Fortschritt und auftretende Fragen, die der Klärung bedürfen. Während dieser Phase ist sowohl ein Leitungscoaching, als auch ein fachliches Coaching gewährleistet. Während sich das erstgenannte Coaching auf Aspekte des Leitungshandelns im engeren Sinne bezieht, bearbeitet das fachliche Coaching fachlich konzeptionelle entstehende Fragestellungen und erörtert diese mit den verantwortlichen Akteuren aus den Jugendhilfediensten (Teamkoordinatoren/ Jugendhilfedienstleitung). Zum Abschluss der Erprobungsphase sollten konzeptionelle Feinabstimmungen erfolgen, als auch der künftige Fort- und Weiterbildung/ Qualifizierungsbedarf definiert sein, so dass entsprechende Veranstaltungen geplant werden können.

Verfahrensumstellung: Nach Beendigung der Erprobungsphase gibt es gegebenenfalls noch eine sich anschließende Qualifizierungsphase, zeitlich wird jedoch angestrebt, dass ab dem 01.01.2011 alle Fälle nach dem neuen Fachverfahren bearbeitet werden. Dies setzt voraus, dass alle erforderlichen Rahmenbedingungen dafür geschaffen sind (siehe FEL).

Endbericht zum Projekt
„Jugendhilfedienste 2010“

