

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Eckpunkte

- **Allgemeine Ausgangssituation**
- **Schulsozialarbeit im System kommunaler Politik**

- **Bildung, Beruf und Berufsbild**
- **Handlungslehre und berufliche Handlungskompetenz**

- **Management**
- **Kommunales Management** (normative, strategische und operative Ebene)
- **Landkreis- und Gemeindeentwicklungsplanung** (Schnittstellen und Schnittmengen)
- **Sozialraum und Sozialraumanalyse** (von der Lebenswelt- zur Sozialraumorientierung)
- **Sozial- und Jugendhilfeplanung**

- **Neues Steuerungsmodell**
 - ✓ **Politik und Verwaltungsführung**
 - ✓ **Managementkreislauf**
 - ✓ **Zielentwicklung und Zielsystem**
 - ✓ **Steuerungsebenen und Akteure**

- **Strategien / Verfahrensweisen zur Umsetzung der Steuerung**
 - ✓ **Einmischungsstrategie**
 - ✓ **Organisation, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung**
 - ✓ **Produkt Schulsozialarbeit**
 - ✓ **Qualität**
 - ✓ **Leitbild**
 - ✓ **Anforderungsprofil Fachkräfte**
 - ✓ **Koordination und Kooperation** öffentlicher und frei-gemeinnütziger Träger
 - ✓ **Netzwerkarbeit und Kommunale Netzwerkpolitik**

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Fachtag Schulsozialarbeit in Bremen 2011

Der vor einem Jahr 2011 in Bremen durchgeführte „Fachtag Schulsozialarbeit in Bremen“ hatte die beiden **Schwerpunkte** „**Bestandsaufnahme**“ und „**Entwicklungspotenziale**“ zum zentralen Gegenstand und kündigte an: „In Bremen arbeiten viele verschiedene Schulsozialarbeiter/Innen an den Schulen. Einige sind über die Stadt Bremen eingestellt, andere arbeiten für einen Schulverein, weitere sind für einen Jugendhilfeträger tätig. Eine Zusammenarbeit ist von Personen und persönlichen Kontakten abhängig. Ferner ergeben sich häufig Fragen: Wer arbeitet in Bremen mit welcher Methode? Wer arbeitet mit welchem Konzept? Ist eine Kooperation mit der Jugendhilfe vor Ort integriert? Kann es eine Kooperation mit anderen Schulsozialarbeiter/Innen geben? Was muss es in Bremen geben, damit das Handlungsfeld Schulsozialarbeit verstärkt werden kann?

Der Fachtag will versuchen, neben fachlichen Input und Diskussionen über Standards, Wirkungsweisen und Konzepte der Schulsozialarbeit, auch ein Kennenlernen und vernetzen ermöglichen. Als langfristiges Ziel könnten sich evtl. verbindliche Strukturen für die Schulsozialarbeit in Bremen ergeben.“

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Bundeskongress Schulsozialarbeit 2012
„Stark für Bildung und soziale Gerechtigkeit“

Der dritte **Bundeskongress** nach **2003** in **München** und **2005** in **Recklinghausen** findet in der Zeit vom **30.11. bis 01.12.2012.** unter dem Motto *„Stark für Bildung und soziale Gerechtigkeit“* in **Hannover** statt.

Der **Kooperationsverbund Schulsozialarbeit** lädt hierzu gemeinsam mit verschiedenen Landesarbeitsgemeinschaften Schulsozialarbeit ein.

Schulsozialarbeit hat in den letzten Jahren bundesweit an Bedeutung gewonnen und wird zunehmend in allen Schulformen angeboten. Auch konzeptionell hat sie sich profiliert und bietet dem Grunde nach umfassende Angebote der Bildung, Erziehung und Betreuung für Schülerinnen und Schüler an. Zudem agiert sie im Sozialraum und ist an Prozessen der Schulentwicklung beteiligt.

Die Finanzierung und die Arbeitsbedingungen sind allerdings weiterhin unbefriedigend und erschweren vielfach eine vernünftige sozialpädagogische Arbeit in den Schulen. Mit diesem Bundeskongress will Schulsozialarbeit sich erneut bundesweit öffentlich präsentieren, sich im professionellen Austausch im Interesse der Zielgruppen einmischen und politisch zu Wort melden sowie Missstände und fachliche Perspektiven diskutieren.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Schulsozialarbeit im System kommunaler Politik

Die derzeitige Betonung des Steuerungsmediums Geld unterstellt, dass auch Schulsozialarbeit nach marktökonomischen Prinzipien gesteuert werden könne.

Die kulturelle Dynamik gesellschaftlichen Wertewandels und die strukturelle ‚Krise der Arbeitsgesellschaft‘ fordern eine neue ‚Planungsfähigkeit‘, ‚Organisationsfähigkeit‘, ‚Gestaltungsfähigkeit‘, ‚Steuerungsfähigkeit‘ sowie ‚Lernfähigkeit‘ der verantwortlichen Akteure in Schule und Jugendhilfe.



Es handelt sich bei dem gegenwärtigen Prozess zur Schulsozialarbeit um eine wirklich sehr weitreichende Veränderung, die aber den Fokus der Systeme „Schule und Jugendhilfe“ verlässt und in Richtung einer eigenständigen neuen gesellschaftlichen Formation von „Bildung und Jugendhilfe“ hinausläuft.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Auf dem ersten **Bremer Fachtag Schulsozialarbeit (23.06.2011)** wurden unter dem Motto ‚**Bestandsaufnahme und Entwicklungspotentiale**‘ unter anderem folgende ‚*Themen und Handlungsformen*‘ benannt:

<ul style="list-style-type: none">➤ Innerschulische und außerschulische Vernetzung und Gemeinwesenarbeit➤ Beteiligung an Schulentwicklungsprozessen➤ beratende Teilnahme an Sitzungen schulischer Gremien (Lehrerkonferenzen, Schulkonferenz,...)➤ enge Zusammenarbeit mit Eltern➤ regelmäßige Teilnahme an Klassenpflegschafts- und Elternbeiratsitzungen➤ regionale Netzwerke mit anderen Schulsozialarbeitern➤ Mitgestaltung der Schul(haus)kultur➤ Aufbau und Pflege von Netzwerkstrukturen mit außerschulischen Kooperationspartnern	<ul style="list-style-type: none">➤ Sozialpädagogische Gruppenarbeit, Projekte und Arbeit mit Schulklassen➤ Training sozialer Kompetenz/ Programme zur Unterstützung sozialen Lernens➤ Klassenrat➤ Medienpädagogik➤ Suchtprävention➤ Berufsorientierung und Lebensplanung➤ Demokratie erleben (z.B. durch Begleitung der Schülermitverantwortung)➤ Schülermediatoren/ Streitschlichter➤ Gewaltprävention
<ul style="list-style-type: none">➤ Einzelhilfe und Beratung in individuellen Problemsituationen➤ ‚offenes Ohr‘ für Kinder und Jugendliche➤ Krisenintervention➤ Kinder- und Jugendschutz/ Schutz bei Kindeswohlgefährdung➤ Konstruktive Konfliktbearbeitung➤ Berufsorientierung und Lebensplanung➤ Beratung von Eltern und anderen Personensorgeberechtigten➤ kollegiale Beratung mit Lehrkräften und außerschulischen Fachleuten	<ul style="list-style-type: none">➤ Offene Angebote für alle Schüler/innen➤ einzelne, freiwillige Angebote im Rahmen der Ganztagschule➤ aktive Pausengestaltung➤ offenes Schülercafé/ Schülertreff➤ offene Sportangebote (z.B. Mitternachtssport)

Herbert Bassarak

**Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag**

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

**Lernfähigkeit der Systeme Schule, Jugendhilfe
und der verantwortlichen Akteure**

Vielleicht hilft der „Nürnberger Trichter“



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Schulsozialarbeit ist ein **anspruchsvolles Handlungsfeld mit Profil** und fördert, wie es **Anke Spies** von der Universität Oldenburg formuliert, „...*Soziales Lernen, bietet individuelle Orientierung und Hilfe und verbessert die Bildungsbedingungen von Schülerinnen und Schülern aller Schulformen. Im methodischen Handeln und in der kooperativen Praxisgestaltung orientiert sich Schulsozialarbeit an sozialpädagogischen Maximen, die auf den Kontext der jeweiligen Bildungsinstitution abzustimmen sind und zu einer neuen Synthese von Jugendhilfe und Schule führen (können)*“.

Holger Hülsemann von der Bremer Oberschule Findorff skizziert Schulsozialarbeit als den „Schülerflüsterer, der mit den Lehrern tanzt“ und stellt die Frage nach ihrer Aufgabe und Funktion: „*Pausenc clown oder Feuerwehrmann, Aushilfslehrer oder doch ein professionelles Angebot an Schulen, welches den Erziehungs- und Bildungsauftrag durch sozialpädagogische Ansätze unterstützt?*“

Jörn Hannemann von der LAG Schulsozialarbeit Niedersachsen ist fest davon überzeugt, dass sich Engagement auszahlt und fragt nach dem Sinn und den Vorteilen der Vernetzung von Schulsozialarbeit auf Landesebene, dort in Niedersachsen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Dem Bremer ‚*Landesinstitut für Schule*‘ folgend bestehen „die Aufgaben von Schulsozialarbeit .. darin, die individuelle und soziale Entwicklung von Kindern und Jugendlichen an der Schule zu fördern, indem Aktivitäten angeboten werden, durch die die Schüler/-innen über das schulische Angebot hinaus ihre Fähigkeiten entfalten, Anerkennung erfahren und soziale Prozesse gestalten können.

Auch die Integration der Jugendlichen in die Klassengemeinschaft, Schule und andere Gruppen sowie die Verbindung von Lernen, Sozialem und Freizeit im (ganztägigen) Schulalltag sind wichtige Anliegen der Schulsozialarbeit.



Benachteiligungen sollen vermieden und abgebaut werden, indem die schulisch weniger erfolgreichen darin unterstützt werden, ihre Stärken zu entfalten, ihre Ressourcen zu erschließen und ihre Lebens-

perspektiven zu entwickeln, um damit Ausgrenzungen und dem Risiko des Scheiterns entgegenzuwirken.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Lehrkräfte und **Eltern** werden im Rahmen der Schulsozialarbeit in Erziehungsfragen beraten und sozialpädagogische Sicht- und Handlungsweisen werden in der Schule implementiert. Sie kann Unterstützung bei der Bewältigung alltäglicher Lebensprobleme leisten und zur Selbsthilfe befähigen, sowie spezielle Hilfe vermitteln. Schulsozialarbeit ist ein zielgerichtetes sozialpädagogisches Angebot, welches neben präventiven Aufgaben insbesondere die partnerschaftliche Kooperation im Kontext gemeinsamer Verantwortung in den Fokus stellt.“

Des Weiteren werden *„Qualitätsstandards der Schulsozialarbeit“* benannt:

- Fachlich ausgebildetes sozialpädagogisches Personal
- Eigene Räume, Telefon, Fax und PC, Internetzugang, Beratungsraum --> eigener Etat
- Vor- und Nachbereitung, Dokumentation
- Teilnahme an Fortbildungen, Fachtagungen und Supervisionsangeboten
- Mitarbeit in Schulgremien, kontinuierliche Gespräche mit der Schulleitung
- Konzeptverankerung der Schulsozialarbeit im Schulprogramm
- Vernetzung und Austausch mit anderen Fachleuten
- Evaluation und Reflexion der eigenen Arbeit.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Bildung

Ziel aller Bemühungen sollte es sein, ein Auseinanderdriften der länderspezifischen **Bildungsplanungen** zu verhindern und die damit verbundenen Bildungsverläufe unseres gesellschaftlichen Nachwuchses zu qualifizieren und über ein angemessenes Bildungsniveau allen jungen Menschen eine gesellschaftliche und soziale Teilhabe zu sichern.

Und um dieses Ziel zu erreichen muss auch Schulsozialarbeit **Bündnispartner** eruieren und **strategische Allianzen** anstreben. Denn gerade Schulsozialarbeit bildet das zentrale **Scharnier zwischen Jugendhilfe und Schule**; beide müssen im Interesse ihrer gemeinsamen Adressaten partnerschaftlich zusammenwirken. Dies fordert auch der **12. Kinder- und Jugendbericht** der Bundesregierung, der die Notwendigkeit und den Ausbau eines **flächendeckenden Systems an Erziehung, Bildung und Betreuung** fordert. Im Kontext dieser Spurensuche werden ein **erweitertes Bildungsverständnis** formuliert sowie die öffentliche Gesamtverantwortung für eine ‚**Bildung für Alle**‘ eingefordert, um soziale Disparitäten abzubauen und Chancengleichheit für alle jungen Menschen zu sichern. Denn *„Bildung ist mehr als Schule“*.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Beruf und Berufsbild

Beruf enthält zwei Komponenten:

- Die **gesellschaftliche Komponente** betrifft die durch die Arbeitsteilung bestimmte Position und die an diese Position gebundenen Funktionen in konkreten Arbeitsorganisationen Schule und Jugendhilfe.
- Die **personale Komponente** beinhaltet die - durch systematische Ausbildung erworbene - Summe von Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten.

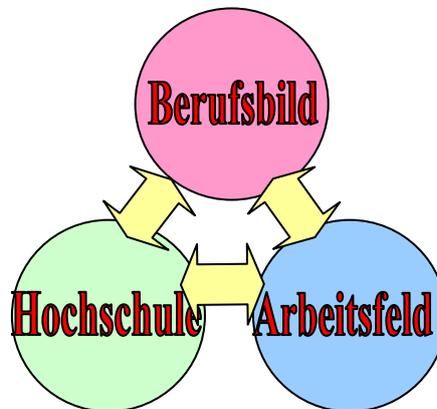
Das **Berufsbild** übernimmt gleichsam eine Mittlerrolle zwischen Berufsausbildung und Berufsausübung.

Das Selbstbild und Fremdbild des Berufsbildes – der Lehrer / der Fachkraft der Schulsozialarbeit - muss dem Einzelnen ermöglichen, seine berufliche Identität als Mitglied eines Berufsstandes finden und bestimmen zu können.

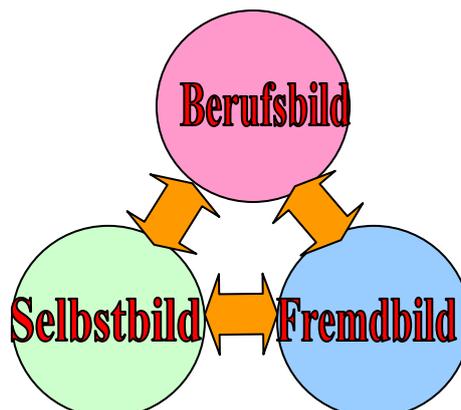
Die **berufliche Identität** entwickelt sich in einem Prozess während des Studiums und der Berufstätigkeit. Sie umfasst das Bewusstsein vom eigenen Wissen und Können zur Lösung spezifischer Aufgaben sowie das Bewusstsein von der Notwendigkeit und dem Wert des Berufes. Sie ist die notwendige Voraussetzung, andere Berufe und deren Berufsrollenträger in ihrer Eigenständigkeit und Bedeutung anzuerkennen. Das **Berufsbild** verhilft zudem den Anstellungsträgern, den Adressaten sowie der Öffentlichkeit, sich ein Bild von dem Beruf machen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Mittlerrolle des Berufsbildes zwischen
Berufsausbildung und Berufsausübung



Berufliche Handlungskompetenz für Sozialarbeiterinnen / Sozialarbeiter bzw. Sozialpädagoginnen / Sozialpädagogen		
Fachkompetenz	Feldkompetenz	Personale Kompetenz
meint allgemein berufsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten in der Handhabung von Instrumenten, Techniken und Arbeitsformen der Sozialen Arbeit sowie Interpretationswissen aus den Basisfächern	meint Kenntnisse und Fähigkeiten, die die Ziele, Legitimation, Struktur, Ressourcen, Netzwerke und Adressaten eines bestimmten Arbeitsfeldes und Sozialraumes betreffen	meint Bedingungen und Voraussetzungen von berufsbezogener Relevanz, die in den Kenntnissen und sozialen Fähigkeiten der jeweiligen Fachkraft begründet liegen



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Handlungslehre

Berufliches Handeln in Schule wie Jugendhilfe erfordert zielorientiertes Denken und Handeln sowie kritische Selbst- und Fremdrelexion der beruflichen Handlungskompetenz (Fach-, Feld- und personale Kompetenz). Die jeweils zu ergreifenden Aktivitäten und einzuleitenden Maßnahmen, um zielorientiertes Handeln zu ermöglichen, müssen bewusst geplant, organisiert und gesteuert werden. Jede Handlungslehre setzt sich mit der Frage nach dem ‚*richtigen Handeln*‘ zur Lösung konkreter Aufgaben auseinander. Es sind demnach drei Begriffe zu klären:

- **Handeln,**
- **richtig** und
- **Aufgabe.**

In diesem Kontext sind als Maßstab heranzuziehen die

- ‚**Realnorm**‘,
- ‚**Idealn**orm‘ und
- ‚**funktionale Beurteilung**‘.

Wenn wir uns ausschließlich an der ‚*Realnorm*‘ orientieren, das heißt nur an dem konformen Verhalten in Schule und Jugendhilfe, dann wäre auch nur das konforme Verhalten das ‚*richtige*‘ Verhalten. Die Handlungslehre muss zwar in bestimmten Zusammenhängen (*Professionalisierung, Innovation*) die existierenden Realnormen berücksichtigen.

sichtigen; sie können aber nicht der alleinige Maßstab für die Frage nach dem ‚*richtigen Handeln*‘ sein.

Genauso falsch wäre es, ‚*Idealnormen*‘, Sollvorstellungen zu entwickeln, an denen das zu vermittelnde Wissen und Können gemessen wird, weil diese Sollvorstellungen häufig die berufliche Praxis in Schule wie Jugendhilfe nicht oder nur ausschnittsweise, also selektierend erfassen.

Die Anforderungen an eine *angewandte* Wissenschaft für eine Handlungslehre sind erst dann erfüllt, wenn als Maßstab die ‚*funktionale Beurteilung*‘ herangezogen wird, d.h. mit welchem Instrumentarium welche Aufgaben im Hinblick auf konkrete Ziele optimal zu lösen sind. Dabei sind notwendigerweise Idealnormen, ethische Normen und Rechtsnormen bei der Aufgabenbestimmung, bei der Zielbestimmung sowie bei dem Einsatz des Instrumentariums zu berücksichtigen.

Damit steht jede Handlungslehre vor einer dreifachen Aufgabe:

1. Die Handlungslehre muss das wissenschaftlich begründete **Fachwissen** zusammenfassend vermitteln, damit Aufgaben und Ziele bestimmt und die problemlösenden Maßnahmen praxisbezogen adäquat eingesetzt werden können.
2. Die Handlungslehre muss das **Fachkönnen** (*Einsatz von Instrumenten, Techniken und Methoden*) vermitteln, das zur Lösung der sozialen Probleme und sozialen Problemlagen, also der Aufgabe (= dies ist in der Regel der Auftrag) notwendig ist.
3. Die Handlungslehre muss sich mit den herrschenden Idealnormen und Rechtsnormen (**Werte**) auseinandersetzen und den Einzelnen befähigen, auch in deren Rahmen einen selbständigen Standort zu finden.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Berufliche Handlungskompetenz

Unter **Berufskompetenz** verstehen wir in Schule wie Jugendhilfe die geordnete Menge aller Dispositionen, die notwendig ist, um reaktiv und aber auch gerade bewusst gezielt und aktiv die in einem institutionell abgegrenzten Arbeitsfeld (hier der Schulsozialarbeit) auftretenden Aufgaben lösen zu können, also die spezifische Fähigkeit, eine berufliche Position und die hiermit verbundenen Funktionen in einer konkreten Arbeitsorganisation selbstverantwortlich übernehmen zu können.

Unbestritten ist, dass ein wesentliches Merkmal eines jeden Berufes - und damit auch der **beruflichen Handlungskompetenz** - ein spezifisches **Fachwissen** und **Fachkönnen** ist (siehe auch **Fachkompetenz**).

Zusätzlich zu dieser Fachkompetenz können spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten notwendig sein, die sich aus den Anforderungen eines bestimmten Arbeitsfeldes wie der Schulsozialarbeit ergeben, um Berufskompetenz zu erreichen (**Feldkompetenz**).

Für alle sozialen Berufe müssen besondere personale Voraussetzungen vorhanden sein, um das notwendige Fachwissen und -können richtig **anzuwenden** (**personale Kompetenz**).

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Fachkompetenz

beinhaltet die auf den Hochschulen erworbenen berufsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten (z.B. Pädagogik, Soziale Arbeit).

Sie beinhaltet auch die exemplarische Kenntnis mindestens eines Berufsfeldes und die Fähigkeit, sich neue Berufsfelder zu erschließen.

Die Fachkompetenz wird erst in einem konkreten Arbeitsfeld wie z.B. der Schulsozialarbeit fruchtbar; sie ist aber nicht an konkrete Arbeitsfelder gebunden.

Sie ist als Disposition an die Person gebunden und muss durch Fortbildungsmaßnahmen gestützt werden.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Feldkompetenz

umfasst die spezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten, die an ein konkretes Arbeitsfeld wie der Schulsozialarbeit gebunden sind. Hierzu gehören vor allem präzise Kenntnisse

- des institutionellen Rahmens, durch den das Arbeitsfeld Schulsozialarbeit bestimmt wird,
- des organisatorischen Aufbaues der Träger,
- über die verfügbaren und ggf. einzuwerbenden Ressourcen (*vor allem Arbeitsmittel*),
- der institutionell bzw. traditionell vorherrschenden Arbeitsweisen und
- der Adressatengruppen (*z.B. Schülerinnen und Schüler und ihre spezifischen sozialen Problemlagen, ihre soziokulturelle und sozioökonomische Zugehörigkeit, Lehrerschaft, Politik*).

Die Feldkompetenz muss ggf. immer neu erworben werden. Nicht nur beim Wechsel des Anstellungsträgers, sondern auch bei wesentlichen strukturellen Änderungen des Handlungssystems (z.B. Innovation, Veränderung, Erneuerung von Schule)

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Personale Kompetenz

wird bei anderen Berufen häufig mit der Bestimmung der Fachkompetenz erfasst.

Bei sozialen Berufen scheint die gesonderte Betrachtung der personalen Kompetenz aber gerechtfertigt, da die berufsspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten nur angewandt werden können, wenn bestimmte Voraussetzungen, die in der Person begründet sind, erfüllt sind.

Zur personalen Kompetenz gehören vor allem:

- Problembewusstsein;
- das Wissen um die eigenen Einstellungen und Vorurteile sowie die Fähigkeit, mit diesen umzugehen, auf das sie das berufliche Handeln nicht wesentlich beeinträchtigen;
- Fähigkeit, kognitive Dissonanzen ertragen zu können;
- Fähigkeit, eigene Probleme bewältigen zu können;
- Fähigkeit, berufsspezifische Belastungen ertragen zu können (*z.B. Diskrepanz zwischen Problemerkennung und Begrenzung der Lösungsmöglichkeiten*).

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Management

Der Begriff des Managements ist im Kontext von Schulsozialarbeit in einem **institutionellen** und in einem **funktionalen** Sinne zu gebrauchen.

Die beiden Hauptansätze des Managementverständnisses lassen sich wie folgt begrifflich umreißen:

- Management geht zum einen in objektbezogenen Einzelfunktionen wie **Planung, Organisation, Handlungskonzeptionen, Qualitätssicherung** auf. Zum Management als Institution zählen demnach **Träger der Schulsozialarbeit** sowie **Fachkräfte mit Leitungsfunktion**.
- Zum anderen geht Management von den involvierten Akteuren und damit **handlungsorientiert** von **Führung und Leitung (Steuerung)** aus. Management als Funktion bezeichnet demnach die **Aufgaben** der verantwortlichen Entscheidungsträger, der **Differenzierung** (Arbeitsteilung) sowie der **Koordination, Kooperation** und z.B. **Netzwerkarbeit**.

Planung, Organisation, Führung, Leitung und Kontrolle sind die wichtigsten Integrationsinstrumente zur Deckung des durch Arbeitsteilung entstehenden qualitativen Steuerungsbedarfes.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Lean-Management

Lean Management übersetzt ist schlankes Management und kann frei übersetzt werden als ‚*Schlanke Organisation*‘. Es steht für den Abbau von Hierarchieebenen, die Delegation der Verantwortung in die Leistungsbereiche wie der Schulsozialarbeit, eine ablaufoptimierte Organisation und die Arbeit in Gruppen ohne hierarchische Führung.

Lean Management ist auch ein für Schulsozialarbeit geeigneter Managementansatz, der auf Dezentralisierung, flachen Hierarchien, Selbststeuerung und kollegialen Beratungssystemen beruht und z.B. in einem optimierten Regiebetrieb münden kann.

Im Kern basiert Lean Management auf dem Vorteil der Selbststeuerung kleinerer Einheiten (wie z.B. der Schulsozialarbeit) statt Kontrolle höherer Hierarchieebenen. Hierdurch entsteht eine bessere Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kosteneinsparungen durch den Wegfall von Hierarchieebenen, bessere Adressatennähe durch den direkten Zielgruppenkontakt, Vermeidungen von Schnittstellenproblemen sowie die Chance zu besserer Qualitätsentwicklung durch größere Verantwortung der verantwortlichen Fachkräfte.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Kontraktmanagement

Kontraktmanagement zeichnet sich durch den Abschluss einer Zielvereinbarung, eines Kontraktes (z.B. in der Schulsozialarbeit) aus, in dem für eine bestimmte Aufgabe und Periode definiert wird, wer welche Ziele in nachprüfbarer Weise umsetzt.

Kontraktmanagement kann über alle Hierarchieebenen hinweg eingesetzt werden und beinhaltet die Vereinbarung über Leistungsziele (soziale Dienstleistung in Quantität und Qualität) innerhalb eines bestimmten Zeitraumes. Die Verhandlungen über das erforderliche Budget bauen auf dieser Vereinbarung auf (Führungsform über Zielvereinbarungen).

Beispielsweise können Politik und Verwaltung eine Vereinbarung über die von den Fachbereichen zu erzeugenden Leistungen und Produkte sowie über die dafür vorgesehenen Budgets treffen (z.B. Schulsozialarbeit).

Im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells wird der Begriff des Kontraktmanagements sowohl für die neue Beziehung zwischen Politik und Verwaltung als auch für das Verhältnis zwischen Kernverwaltung und ausgegliederten Einheiten (interorganisatorisch) sowie für die Beziehungen innerhalb einer verselbständigten Einheit (intraorganisatorisch) verwandt.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen

**Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für
Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen vom 04.07.2003**

(Az.: VI 5/7209-2/19/03)

Zuwendungen für die Jugendsozialarbeit

Der Freistaat Bayern gewährt nach Maßgabe dieser Richtlinie und den allgemeinen haushaltsrechtlichen Bestimmungen (insbesondere der Verwaltungsvorschriften zu **Art. 44 der Bayerischen Haushaltsordnung** Zuwendungen für die Jugendsozialarbeit an Schulen gemäß **§ 13 SGB VIII**, auf der Grundlage des Bayerischen Kinder- und Jugendprogramms, Fortschreibung 1998. Die Förderung erfolgt ohne Rechtsanspruch im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

Gegenstand der Richtlinie sind *nicht* Angebote im Rahmen des Gesamtkonzeptes Kinderbetreuung sowie Angebote der Jugendarbeit.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Kooperationsvereinbarung zwischen Jugendhilfe und Schule

Nach dem **Leitfaden zur Erstellung einer Kooperationsvereinbarung zwischen Jugendhilfe und Schule** nach Nr. 3.3 der **Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen** des Bayerischen Landesjugendamtes ist **Ziel der Kooperation** „... die *Verpflichtung von Jugendhilfe und Schule, im Rahmen der jeweiligen Zuständigkeit, für Kinder und Jugendliche mit individuellen Beeinträchtigungen und/oder Schwierigkeiten im Sozialverhalten die frühzeitige und bestmögliche Förderung innerhalb und außerhalb der Schule zu verwirklichen.*

Jugendsozialarbeit an der Schule ist eine Leistung der Jugendhilfe auf der Grundlage des § 13 SGB VIII. Die Dienst- und Fachaufsicht für das angestellte sozialpädagogische Fachpersonal liegt beim Träger der Jugendhilfe. Der Schulleiter trägt für den Schulbetrieb die pädagogische Gesamtverantwortung. Die Angebote der Jugendhilfe sollen die schulische Erziehungsarbeit begleiten und ergänzen. Der Verantwortungsbereich der Schule bleibt unberührt, insbesondere wird durch Jugendsozialarbeit an Schulen den Lehrkräften nicht ihre erzieherische Verantwortung abgenommen. Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, die die Möglichkeiten und Grenzen des jeweiligen Aufgabenbereichs akzeptiert, ist Voraussetzung für gelingende Jugendsozialarbeit an Schulen.

Der Leitfaden soll eine Hilfestellung sein für alle Kooperationserfordernisse, die sich im Verlauf der einzelnen Planungsphasen ergeben. Er ist im Sinne einer Checkliste zusammengefasst.

Die Kooperationspartner und die Schwerpunktsetzungen in den Kooperationsbeziehungen sind vom jeweiligen Schultyp abhängig.“

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Aufgabenbereich der Jugendsozialarbeit an Schulen

Nach dem Leitfaden zur Erstellung einer Kooperationsvereinbarung zwischen Jugendhilfe und Schule nach Nr. 3.3 der Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen des Bayerischen Landesjugendamtes gehören zum Aufgabenbereich der Jugendsozialarbeit an Schulen

- Beratung und Unterstützung von Schülerinnen und Schülern,
- Einzelfallhilfe und Gruppenarbeit,
- Krisenintervention,
- Elternarbeit,
- Zusammenarbeit mit Schulleitung, Lehrkräften und schulischen Diensten, insbesondere auch bei schwierigen disziplinarischen Entscheidungen,
- Projektarbeit (Sucht- und Gewaltprävention, Konfliktlösung, Integration, Aggressionsabbau, Schulverweigerung),
- übergreifende Kooperationen.

Aufgabe der Jugendsozialarbeit an Schulen ist es nicht, Tätigkeiten zu übernehmen, die in den Schulordnungen und der Lehrerdienstordnung zu den Pflichten der Lehrkräfte (z.B. Unterricht, Pausenhofaufsicht) oder zu anders definierten Aufgabenbereichen (z.B. Hausaufgabenbetreuung) gehören.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Sachkostenbudget

Nach dem **Leitfaden zur Erstellung einer Kooperationsvereinbarung zwischen Jugendhilfe und Schule** nach Nr. 3.3 der Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen des Bayerischen Landesjugendamtes ist ein **Sachkostenbudget** vorgesehen, welches zwischen dem Schulaufwandsträger, dem Projektträger und ggf. örtlichem Träger der Jugendhilfe vereinbart werden sollte.

Dieses solide ausgestattete Sachkostenbudget sollte die finanzielle Grundlage der zu bewirtschafteten Aufgaben des optimierten Regiebetriebes Schulsozialarbeit sein, der mit integrierter Fach- und Ressourcenverantwortung einschließlich der entsprechenden Entscheidungs- und Unterschriftsbefugnis ausgestattet sein sollte.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Den örtlichen Trägern der öffentlichen Jugendhilfe obliegt die Gesamtverantwortung für die Erfüllung der Aufgaben nach dem SGB VIII (§ **79 SGB VIII** in Verbindung mit Art. 4 BayKJHG). Aufgabe der Obersten Landesjugendbehörden ist, die Weiterentwicklung der Jugendhilfe anzuregen und zu fördern (§ **82 Abs. 1 SGB VIII**). Der Freistaat Bayern unterstützt mit diesem Förderprogramm die Landkreise und kreisfreien Städte bei der Jugendsozialarbeit nach § **13 SGB VIII** an Hauptschulen, Förderschulen (Hauptschulstufe) sowie an Berufsschulen.

Die Verpflichtung der Schulen zur Zusammenarbeit mit der Jugendsozialarbeit an Schulen ist in **Art. 31 BayEUG** begründet.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

§ 13 SGB VIII - Jugendsozialarbeit

- (1) Jungen Menschen, die zum Ausgleich sozialer Benachteiligungen oder zur Überwindung individueller Beeinträchtigungen in erhöhtem Maße auf Unterstützung angewiesen sind, sollen im Rahmen der Jugendhilfe sozialpädagogische Hilfen angeboten werden, die ihre schulische und berufliche Ausbildung, Eingliederung in die Arbeitswelt und ihre soziale Integration fördern.
- (2) Soweit die Ausbildung dieser jungen Menschen nicht durch Maßnahmen und Programme anderer Träger und Organisationen sichergestellt wird, können geeignete sozialpädagogisch begleitete Ausbildungs- und Beschäftigungsmaßnahmen angeboten werden, die den Fähigkeiten und dem Entwicklungsstand dieser jungen Menschen Rechnung tragen.
- (3) Jungen Menschen kann während der Teilnahme an schulischen oder beruflichen Bildungsmaßnahmen oder bei der beruflichen Eingliederung Unterkunft in sozialpädagogisch begleiteten Wohnformen angeboten werden. In diesen Fällen sollen auch der notwendige Unterhalt des jungen Menschen sichergestellt und Krankenhilfe nach Maßgabe des § 40 geleistet werden.
- (4) Die Angebote sollen mit den Maßnahmen der Schulverwaltung, der Bundesanstalt für Arbeit, der Träger betrieblicher und außerbetrieblicher Ausbildung sowie der Träger von Beschäftigungsangeboten abgestimmt werden.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

§ 79 SGB VIII

Gesamtverantwortung, Grundausstattung

- (1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für die Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch die Gesamtverantwortung einschließlich der Planungsverantwortung.
- (2) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen gewährleisten, dass die zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch erforderlichen und geeigneten Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen den verschiedenen Grundrichtungen der Erziehung entsprechend rechtzeitig und ausreichend zur Verfügung stehen; hierzu zählen insbesondere auch Pfleger, Vormünder und Pflegepersonen. Von den für die Jugendhilfe bereitgestellten Mitteln haben sie einen angemessenen Anteil für die Jugendarbeit zu verwenden.
- (3) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben für eine ausreichende Ausstattung der Jugendämter und der Landesjugendämter zu sorgen; hierzu gehört auch eine dem Bedarf entsprechende Zahl von Fachkräften.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Seit 2012 besteht gemäß § 79a SGB VIII die Verpflichtung, ‚*Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe*‘ zu betreiben:

„Um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 SGB VIII zu erfüllen, haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe **Grundsätze** und **Maßstäbe** für die **Bewertung** der **Qualität** sowie **geeignete Maßnahmen** zu ihrer **Gewährleistung** für

1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen,
2. die Erfüllung anderer Aufgaben,
3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a
4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

weiter zu entwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu **überprüfen**. Dazu zählen auch **Qualitätsmerkmale** für die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Abs. 2 zuständigen Behörden und an bereits angewandten **Grundsätzen** und **Maßstäben** für die **Bewertung der Qualität** sowie **Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung**.“

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

§ 80 SGB VIII - Jugendhilfeplanung

- (1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben im Rahmen ihrer Planungsverantwortung
 1. den Bestand an Einrichtungen und Diensten festzustellen,
 2. den Bedarf unter Berücksichtigung der Wünsche, Bedürfnisse und Interessen der jungen Menschen und der Personensorgeberechtigten für einen mittelfristigen Zeitraum zu ermitteln und
 3. die zur Befriedigung des Bedarfs notwendigen Vorhaben rechtzeitig und ausreichend zu planen; dabei ist Vorsorge zu treffen, dass auch ein unvorhergesehener Bedarf befriedigt werden kann.
- (2) Einrichtungen und Dienste sollen so geplant werden, dass insbesondere
 1. Kontakte in der Familie und im sozialen Umfeld erhalten und gepflegt werden können,
 2. ein möglichst wirksames vielfältiges und aufeinander abgestimmtes Angebot von Jugendhilfeleistungen gewährleistet ist,
 3. junge Menschen und Familien in gefährdeten Lebens- und Wohnbereichen besonders gefördert werden,
 4. Mütter und Väter Aufgaben in der Familie und Erwerbstätigkeit besser miteinander vereinbaren können.
- (3) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben die anerkannten Träger der freien Jugendhilfe in allen Phasen ihrer Planung frühzeitig zu beteiligen. Zu diesem Zweck sind sie vom Jugendhilfeausschuss, soweit sie überörtlich tätig sind, im Rahmen der Jugendhilfeplanung des überörtlichen Trägers vom Landesjugendhilfeausschuss zu hören. Das nähere regelt das Landesrecht.
- (4) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen darauf hinwirken, dass die Jugendhilfeplanung und andere örtliche und überörtliche Planungen aufeinander abgestimmt werden und die Planungen insgesamt den Bedürfnissen und Interessen der jungen Menschen und ihrer Familien Rechnung tragen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

§ 81 SGB VIII

Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen

Im § 81 SGB VIII wird vom Bundesgesetzgeber explizit die Zusammenarbeit zwischen anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen, die sich mit Aufgaben der Jugendhilfe auseinandersetzen, gefordert. Es ist keine Soll- oder Kann-Leistung, sondern eine verpflichtende Vorgabe des Bundesgesetzgebers.

Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen, deren Tätigkeit sich auf die Lebenssituation junger Menschen und ihrer Familien auswirkt, insbesondere mit

- den Trägern von Sozialleistungen nach dem Zweiten, Dritten, Vierten, Fünften, 1. Sechsten und dem Zwölften Buch sowie Trägern von Leistungen nach dem Bundesversorgungsgesetz,
2. den Familien- und Jugendgerichten, den Staatsanwaltschaften sowie den Justizvollzugsbehörden,
- 3. Schulen und Stellen der Schulverwaltung,**
4. Einrichtungen und Stellen des öffentlichen Gesundheitsdienstes und sonstigen Einrichtungen und Diensten des Gesundheitswesens,
5. den Beratungsstellen nach den §§ 3 und 8 des Schwangerschaftskonfliktgesetzes und Suchtberatungsstellen,
6. Einrichtungen und Diensten zum Schutz gegen Gewalt in engen sozialen Beziehungen,
7. den Stellen der Bundesagentur für Arbeit,
8. Einrichtungen und Stellen der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
9. den Polizei- und Ordnungsbehörden,
10. der Gewerbeaufsicht und
11. Einrichtungen der Ausbildung für Fachkräfte, der Weiterbildung und der Forschung im Rahmen ihrer Aufgaben und Befugnisse zusammenzuarbeiten.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Bayerisches Gesetz über das Erziehungs- und Unterrichtswesen (BayEUG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 31.05.2000
Fundstelle: GVBl 2000, Seite 414 - zuletzt geändert am 26.07.2006, GVBl 2006, Seite 397

Art. 31 BayEUG

Zusammenarbeit mit Jugendämtern und Einrichtungen der Erziehung, Bildung und Betreuung

(1) Die **Schulen** arbeiten in Erfüllung ihrer Aufgaben mit den **Jugendämtern** und den **Trägern der freien Jugendhilfe** sowie anderen **Trägern und Einrichtungen der außerschulischen Erziehung und Bildung** zusammen. Sie sollen das zuständige Jugendamt unterrichten, wenn Tatsachen bekannt werden, die darauf schließen lassen, dass das Wohl einer Schülerin oder eines Schülers **ernsthaft gefährdet** oder **beeinträchtigt** ist und deshalb **Maßnahmen der Jugendhilfe** notwendig sind.

(2) Die **Schulen** sollen durch **Zusammenarbeit mit Horten, Tagesheimen und ähnlichen Einrichtungen** die **Betreuung** von Schülerinnen und Schülern **außerhalb der Unterrichtszeit** fördern. **Mittagsbetreuung** wird **bei Bedarf** an der Grundschule, in geeigneten Fällen auch an anderen Schularten nach Maßgabe der im Staatshaushalt ausgebrachten Mittel **im Zusammenwirken mit den Kommunen und den Erziehungsberechtigten** angeboten. Diese bietet den **Erziehungsberechtigten in Zusammenarbeit mit der Schule** eine **verlässliche Betreuung für die Zeiten, die über das Unterrichtsende hinausgehen**.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Kooperationen in der Planungs- und Konstitutionsphase

Nach der bayerischen **Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen** sind im Kontext der Planungs- und Konstitutionsphase von Schulsozialarbeit folgende Schritte zu beachten:

- Erhebung der spezifischen **Sozialraumdaten** durch das Jugendamt im Benehmen mit dem Schulamt und ggf. der Kommune;
- Bedarfsfeststellung durch den **Jugendhilfeausschuss**;
- Einigung bezüglich **Trägerschaft**.

Empfohlen werden

- die Erarbeitung einer **Konzeption** in einem kleinen Arbeitskreis bestehend aus Jugendamt (Leitung, Sozialer Dienst, Jugendhilfeplanung), Schule und Träger; die Einbeziehung weiterer Experten und wichtiger Kooperationspartner kann im Einzelfall angezeigt sein;
- die Erarbeitung einer **Stellenbeschreibung** sowie eines **Anforderungsprofils für die Jugendsozialarbeit an Schulen**;
- gemeinsame Bewerbungsgespräche, wobei die Entscheidung über die **Personalauswahl** in Abstimmung mit der Schule durch den Anstellungsträger erfolgt;
- das für die Jugendsozialarbeit an Schulen erforderliche **Büro** und die **Sachausstattung** (Büroausstattung, Telefon, Anrufbeantworter und PC) durch den Schulaufwandsträger im Zusammenwirken mit der Schule rechtzeitig und möglichst an einer für Schüler leicht zugänglichen Stelle in der Schule zur Verfügung stellen; zudem ist zu klären, welche Räume in der Schule für die Gruppenarbeit der Jugendsozialarbeit zur Verfügung stehen werden;
- Zwischen dem Schulaufwandsträger, dem Projektträger und ggf. örtlichem Träger der Jugendhilfe soll ein **Sachkostenbudget** vereinbart werden;
- die **Vorstellung der Fachkraft** im Jugendamt, im Lehrerkollegium und in den für die Vernetzung notwendigen Stellen sowie
- **Hospitationen** bei Kooperationspartnern.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Kooperation zwischen
Träger der Jugendhilfe und Schule

Nach der bayerischen **Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen** sind im Kontext der Planungs- und Konstitutionsphase von Schulsozialarbeit hinsichtlich der **Kooperation zwischen Träger der Jugendhilfe und Schule** erforderlich:

- Absprachen zu Dienstzeiten, Urlaub, Aufenthalt der Fachkraft und von Gruppen außerhalb der Schule, personelle Änderungen, Fortbildungen,
- Absprachen zum Umgang mit Konflikten,
- Absprachen über Öffentlichkeitsarbeit, Präsentationen,
- Einigung, welche allgemeinen gegenseitigen Informationspflichten zu beachten sind.

Als notwendige **Kooperationen der Fachkraft im Rahmen der Jugendsozialarbeit an Schulen** werden empfohlen die

- **Kooperation mit der Schule und innerhalb der Jugendhilfe** sowie
- **übergreifende Kooperationen** (Einrichtung eines Projektbeirats und einzelfallübergreifende Vernetzung auf fachlicher und politischer Ebene).

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Konkretisierung der Kooperation

➤ **Kooperation mit der Schule:**

- Regelmäßige Besprechungen mit der Schulleitung und Beratungslehrkraft über die jeweilige Rolle, Maßnahmen, Schwerpunktsetzungen, Aktionen, koordiniertes Vorgehen in Einzelfällen usw. Die Beteiligung an Lehrerkonferenzen und die Kontakte zu Schulpsychologen erfolgen bei Bedarf.
- Information des Elternbeirates und des Schulforums,
- ggf. Zusammenarbeit mit Angeboten der Mittagsbetreuung und der Ganztagesbetreuung für Schülerinnen und Schüler,
- Teilnahme an gemeinsamen Fortbildungen,
- Information der Schule über sozialpädagogische Angebote, insbesondere über Maßnahmen der Jugendarbeit.

➤ **Kooperation innerhalb der Jugendhilfe:**

Durch die Zusammenarbeit der Jugendsozialarbeit an Schulen mit dem Jugendamt und den relevanten Angeboten der Jugendhilfe soll dessen Einbindung in das Leistungsspektrum des Jugendamtes gewährleistet werden.

- Regelmäßige Besprechungen mit der Jugendamtsleitung insbesondere über strukturelle Fragen.
- Einbindung in die relevanten Gruppen- bzw. Teambesprechungen des Sozialen Dienstes des Jugendamts. Falls ein freier Träger Anstellungsträger ist, hat der Trä-

gervertreter die verbindliche Zusammenarbeit mit dem Jugendamt sicherzustellen.

- Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Diensten der Jugendhilfe (Horte, Heilpädagogische Tagesstätten, stationäre Einrichtungen).
- Teilnahme der Fachkraft an Fortbildungsveranstaltungen für die Zielgruppe Jugendsozialarbeit an Schulen.
- Teilnahme am Erfahrungsaustausch der Fachkräfte der Jugendsozialarbeit an Schulen.

Übergreifende Kooperationen

➤ **Einrichtung eines Projektbeirats:**

Die Jugendsozialarbeit an Schulen sollte von einem Projektbeirat begleitet werden. Dieser sollte sich zusammensetzen aus Vertretern der Kommunen (Landrat, Bürgermeister), dem Jugendamt und Schulamt (bei Berufs- und Förderschulen: Regierung), der Schulleitung, dem Anstellungsträger und der Fachkraft, bei Bedarf auch des Arbeitsamtes.

Der Projektbeirat hat die Aufgabe, aktuelle Fragen und Probleme der Jugendsozialarbeit an Schulen zu besprechen (z.B. Finanzierungsfragen, konzeptionelle Fragen, Konflikte in der Zusammenarbeit), sowie die Konzeption auf ihre Aktualität zu überprüfen und bei Bedarf weiterzuentwickeln.

➤ **Einzelfallübergreifende Vernetzung:**

- Regelhafter Austausch auf fachlicher Ebene:
- mit Diensten der Jugendhilfe, insbesondere mit ambulanten Maßnahmen der Hilfen zur Erziehung und mit der Jugendarbeit, Arbeitsverwaltung, Polizei, Familien- und Jugendgericht.
- Regelhafter Austausch auf politischer Ebene:
- mit den Schul-, Kinder- und JugendreferentInnen der Kommune.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Regiebetrieb

Der in der Regel zertifizierte **Regiebetrieb**, der im Spektrum kommunaler Aktivitäten hauptsächlich für kleinere Organisationseinheiten gewählt wird, stellt für die selbstständig und eigenverantwortlich handelnde Schulsozialarbeit als spezialisierter „**Besonderer Sozialdienst**“ eine mögliche - rechtlich unselbständige - Organisationsform dar. Der Regiebetrieb Schulsozialarbeit wäre rechtlich, organisatorisch, personell, vermögensrechtlich, haushalts- und rechnungstechnisch **vollständig in den Gemeindehaushalt und in die Kommunalverwaltung eingebunden (Kommunales Management)**.

In der letzten Zeit werden vielerorts neue Wege beschritten. So reichen die Aktivitäten kommunaler Regiebetriebe von dem Erwerb spezifischer Spielgeräte zur Verbesserung der Spielplatzsituation städtischer Spielplätze bis hin zur Abfuhr von Weihnachtsbäumen.

In dem hier verstandenen **Organisationsverständnis von Schulsozialarbeit als autark handelndes modernes Dienstleistungsunternehmen** könnten in dem optionalen Rahmen von **Kontraktmanagement** die erforderlichen **Ressourcen durch das zuständige Landesministerium** (z.B. Kulturministerium) **zweckgebunden haushaltsrechtlich zur Verfügung gestellt**.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Optimierter Regiebetrieb:

Der im Auftrage des jeweilig zuständigen Landesministeriums vor Ort jeweils einzurichtende „**Optimierte Regiebetrieb Schulsozialarbeit**“ stellt mit einer sehr klaren **Serviceausrichtung landesspezifischer Prägung** ein **sozialpädagogisch ausgerichtetes Kompetenzzentrum des Landes auf kommunaler Ebene** dar.

Dem laut **Stellenbeschreibung** und **Anforderungsprofil** zu konkretisierenden Geschäftsbereich obliegen die Wahrnehmung der vorgegebenen Aufgaben sowie die Erfüllung der übertragenen Qualitätsentwicklung und -sicherung sowie sozialwirtschaftliche Steuerung der Angebote.

Die mit Managementbefugnissen ausgestattete Fachkraft der Schulsozialarbeit nimmt über die laut **Arbeitsplatzbeschreibung** dokumentierten Aufgaben der **Planung, Organisation, Ausführung** und **Evaluation** hinaus Dienstleistungsaufgaben wahr, die in den jeweiligen **Sozialraum** hinreichen und sich originär auf diesen beziehen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Drittes Gesetz zur Ausführung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes, Gesetz zur Förderung der Jugendarbeit, der Jugendsozialarbeit und des erzieherischen Kinder- und Jugendschutzes - Kinder- und Jugendförderungsgesetz Nordrhein-Westfalen - (**3. AG-KJHG - KJFöG**) vom 12. Oktober 2004

§ 7 - 3. AG-KJHG – KJFöG

Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule

- (1) Die **örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe** und die **Träger der freien Jugendhilfe** sollen bei der Erfüllung ihrer Aufgaben **mit den Schulen zusammenwirken**. Sie sollen sich insbesondere bei **schulbezogenen Angeboten der Jugendhilfe** (siehe § 11 SGB VIII) abstimmen.
- (2) Die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe fördern das Zusammenwirken durch die **Einrichtung der erforderlichen Strukturen**. Dabei sollen sie diese so gestalten, dass eine **sozialräumliche pädagogische Arbeit** (siehe § 1 Abs. 3 Nr. 4 SGB VIII) gefördert wird und die **Beteiligung der in diesem Sozialraum bestehenden Schulen und anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe gesichert** (siehe § 81 SGB VIII) ist.
- (3) Die örtlichen Träger der öffentlichen Jugendhilfe wirken darauf hin, dass im Rahmen einer **integrierten Jugendhilfe - und Schulentwicklungsplanung** ein zwischen allen Beteiligten **abgestimmtes Konzept über Schwerpunkte und Bereiche des Zusammenwirkens und über Umsetzungsschritte** entwickelt wird.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Kommunales Management

Damit die Instrumente des **Neuen Steuerungsmodells** (NSM) ihre volle Wirkung entfalten können gilt es vor allem die Fragen zu beantworten, wie man trotz zunehmender Komplexität und Dynamik Chancen und Risiken rechtzeitig wahrnimmt und Handlungsmöglichkeiten effizient entwickelt, bewertet und effektiv in Strategien und Ziele überführt. Diese Fragen berühren besonders **Politik** und **Verwaltungsführung**. Sie sind in den Rahmen eines umfassenden und partizipativ zu gestaltenden Managementsystems zu stellen.

Notwendig ist die Einbettung des Neuen Steuerungsmodells in ein **ganzheitliches und integrierendes Managementkonzept**. Das Konzept des „*Kommunalen Managements*“ beruht auf den international bekannten Ansätzen der Allgemeinen Managementlehre und der beruflichen Praxis.

Differenziert nach **Handlungsebenen** lassen sich folgende **Dimensionen** als **Unterstützungsstruktur** herausarbeiten:

➤ ***Normatives Management*** (Gestalten)

begründet kommunales Handeln und definiert zentrale Grundsätze und Verhaltensmuster.

Es befasst sich mit trägerbedingten Visionen, Werten, dem Leitbild (Corporate Identity), den Rahmenbedingungen (Normen), Leitzielen, Prinzipien, Spielregeln und Interessen sowie der Unternehmenskultur.

Normatives Management - Leitbild
Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen der sozialen Organisation, mit Normen, Prinzipien und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit zu ermöglichen. Häufig zugeordnete Begriffe sind z.B.: Visionen; Missionen; Organisationskultur; Programme; generelle Ziele.

➤ ***Strategisches Management*** (Lenken)

zielt auf die Entwicklung eines integrierten Zielsystems mit glaubwürdigen, identitätsstiftenden Zielen als Grundlage ihres kommunalen Handelns. Es befasst sich mit dem Aufbau, dem Ausbau, der Pflege und Erreichen von Erfolgspotentialen sowie

unter Abwägung von Chancen und Risiken sowie Stärken und Schwächen der internen und externen Ressourcenverteilung, für die dann jeweils spezifische Potentiale und Talente eingesetzt werden müssen, um Produkte marktgerecht platzieren zu können.

Strategische Management

Strategisches Management ist auf den Aufbau, die Pflege und den Nutzen von Erfolgspotentialen gerichtet, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen.

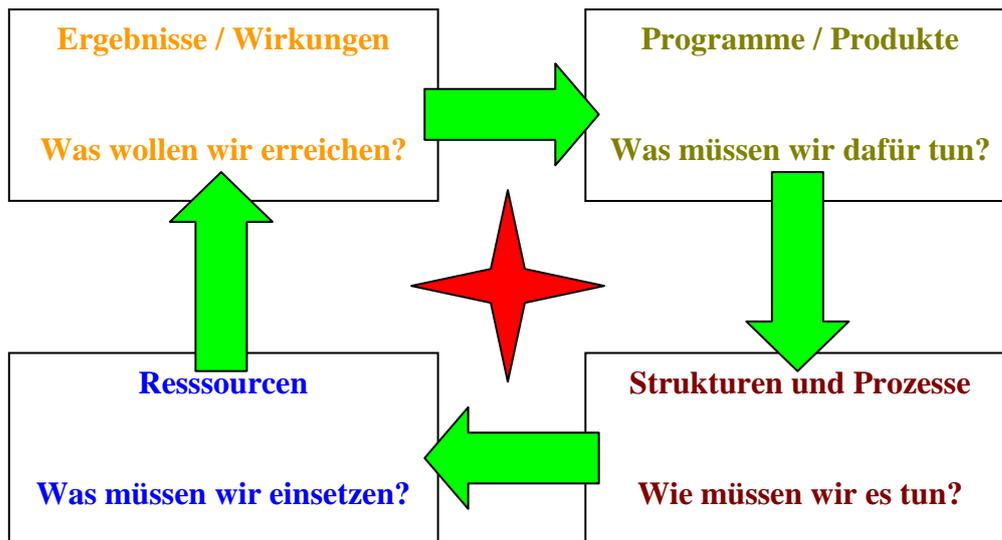
Häufig zugeordnete Begriffe sind z.B.:

Strategien; strategische Zielposition; Potentiale; Pläne; Chancen / Risiken; Stärken / Schwächen; Ressourcenverteilung.

Im Kontext **strategischen Managements** gilt es vor allem mit vier Zielfeldern bzw. Leitfragen systematisch prozessorientiert zu planen, zu steuern, zu netzwerken, halt zu managen. Diese vier Leitfragen des strategischen Managements sind:

- Was wollen wir für die Bürger/innen erreichen?
- Was müssen wir dafür tun?
- Wie müssen wir es tun?
- Welche Ressourcen müssen wir dafür einsetzen?

Sie müssen zum durchgängigen Struktur- und Arbeitsprinzip von Politik, Führung und Beschäftigten werden.



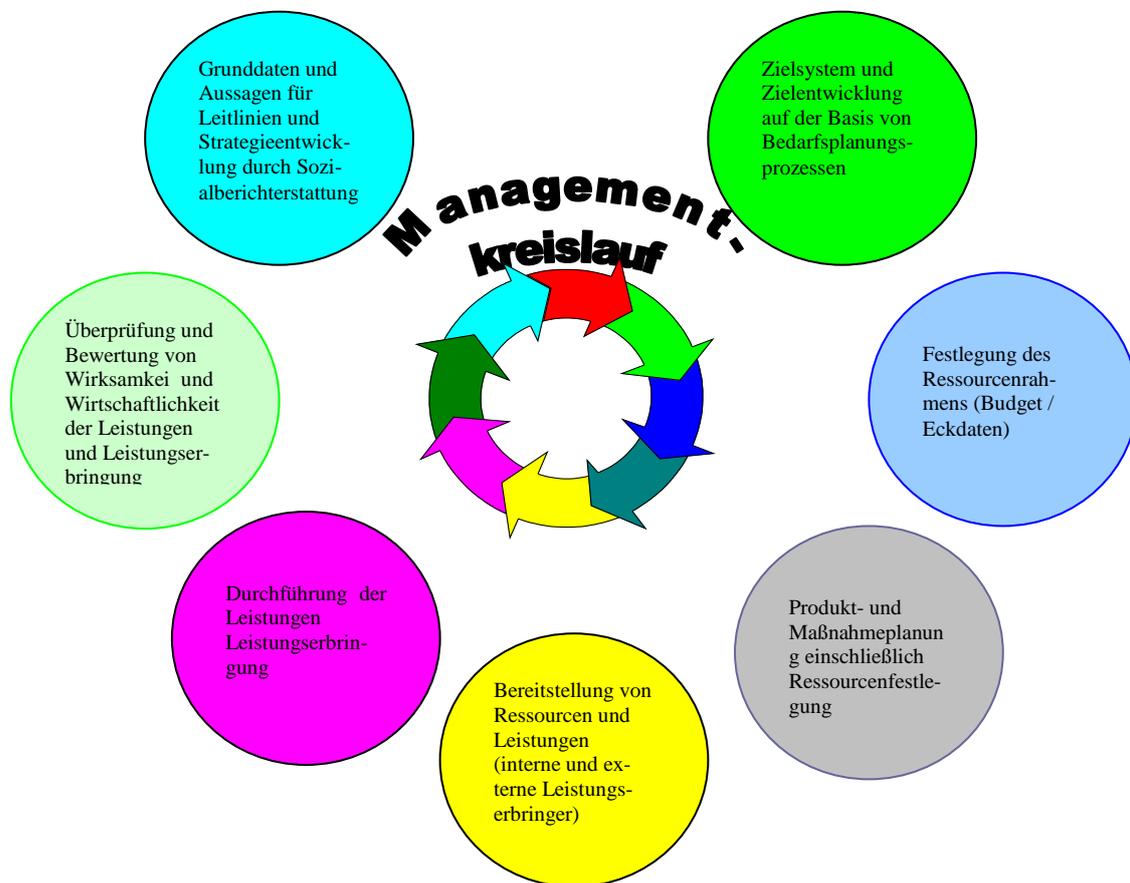
- **Operatives Management (Realisieren)**
 vollzieht kommunales Handeln in Maßnahmen zur möglichst effektiven und effizienten Zielerreichung. Es befasst sich mit dem unmittelbaren Umsetzen der normativen und strategischen Vorgaben in operationalisierte evaluierbare Leistungsziele und zielgerichtete Maßnahmen und der damit verbundenen Einzelaktivitäten.

Operatives Management
Operatives Management ist für die Umsetzung der normativen und strategischen Vorgaben in operationalisierte Leistungsziele und zielgerichtete Aktivitäten. - Häufig zugeordnete Begriffe sind z.B.: Operative Ziele, Planung und Realisation; Produkte; Leistungen; Prozesse; Aktivitäten / Maßnahmen; Einnahmen und Ausgaben; Ressourcennutzung und Ressourcenverbrauch.

Herbert Bassarak

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Managementkreislauf als strategischer Prozess



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Strategisches Management

Strategisches Management ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die „**richtige Strategie**“, das „**richtige Handeln**“ ist Voraussetzung für Qualität, Effektivität und Effizienz.

Die Kommunen müssen Chancen und Risiken erkennen und im Zusammenhang mit ihren Stärken und Schwächen bewerten. Sie müssen Prioritäten setzen, Budgets festlegen und Ziele formulieren.

Alternative Konzepte müssen abgewogen und in richtungsweisende Entscheidungen überführt werden. Die Umsetzung muss sichergestellt werden, ohne Eigenverantwortung und Flexibilität unnötig einzuschränken.

Wie geht dies effektiv und effizient? Es empfehlen sich vier Leitfragen für die Strategieentwicklung:

- Was wollen wir für die Bürger erreichen?
- Was müssen wir dafür tun?
- Wie müssen wir es tun?
- Welche Ressourcen müssen wir einsetzen?

Diese Fragen berühren besonders Politik und Verwaltungsführung.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Ausrichtung strategischen Managements

Klare Verantwortlichkeiten sind eine Voraussetzung für Qualität, Effektivität und Effizienz.

Deshalb konzentriert sich der größte Teil der strategischen Planung auf das Handeln der Fachbereiche.

Ein Nebeneinander von Teil-Zielen und Teil-Strategien ist jedoch noch keine Erfolg versprechende Strategie. Im Gegenteil sind gravierende Zielkonflikte vorprogrammiert, deren Klärung im laufenden Geschäft oft aufwändig ist.

Nach Möglichkeit sollten daher Teil-Ziele und Teil-Strategien abgestimmte Bestandteile einer Gesamtstrategie sein. Dazu gibt es zwei Wege:

- Zum einen können bereichsbezogene Ziele und Strategien zunächst entwickelt und in einem zweiten Schritt, z.B. im Rahmen der Haushaltsaufstellung, abgestimmt und ggf. verändert werden (**Bottom-up-Verfahren**).
- Zum anderen kann eine bereichsübergreifende bzw. bereichsunabhängige Gesamtstrategie entwickelt werden, die alle folgenden strategischen und operativen Überlegungen und Aktivitäten grundlegend ausrichtet (**Top-down-Verfahren**).

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Strategisches Management - Zielbezogene Budgetierung

Die Budgetierung ist ein Kernprozess des strategischen Managements. Mit der Verabschiedung des Haushalts entscheidet die Vertretungskörperschaft über die strategischen Schwerpunkte und Stoßrichtungen für die Kommune:

- Die Finanzziele sollten nicht nur mit unmittelbaren **Zielen der Produktion sozialer Dienstleistungen**, sondern im Rahmen eines ganzheitlichen strategischen Managements auch mit **Ergebnis- und Wirkungszielen** verknüpft werden.
- Der „**Eckwertebeschluss**“ zur Verteilung der in der kommenden Haushaltsperiode zur Verfügung stehenden Finanzmittel auf die Fach- bzw. Budgetbereiche sollte durch knappe und standardisierte **Strategiepapiere** mit alternativen Szenarien auf eine bessere Informations- und Entscheidungsgrundlage gestellt werden.
- So genannte „**Vorabdotierungen**“ im Zuge der Budgetierung sollten zumindest auf ein Minimum reduziert werden, da andernfalls erhebliche Effektivitäts- und Effizienzpotenziale nicht ausgeschöpft werden.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Kameralistik

Kameralistik, ein System der Buchführung, bezeichnet das Verfahren der in der deutschen öffentlichen Verwaltung oder öffentlichen Unternehmen praktizierten kameralen Buchhaltung.

Die Kameralistik dient der Gegenüberstellung von geplanten und tatsächlichen Einnahmen und Ausgaben und damit der Sicherung des finanziellen Gleichgewichts.

Das Ergebnis ist entweder ein Etatüberschuss oder ein Fehlbetrag.

Die Kameralistik erfasst im Gegensatz zur **Doppik** nicht den Werteverzehr, sondern nur den Geldverbrauch.

In der Form der ‚*Erweiterten Kameralistik*‘ kann allerdings auch der Werteverzehr abgebildet werden.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Outputsteuerung

Die Steuerung einzelner Leistungsbereiche über den Output bezeichnet die Vereinbarung mit den Leistungsverantwortlichen über Menge und Qualität der sozialen Dienstleistungen (Produkte) und nicht mehr ausschließlich über das Budget. Auch bei einer unterjährigen Anpassung des Budgets erfolgt die Diskussion nur über die **Leistungen**.

Unter den Begriffen **Outputorientierung** und **Produktorientierung** werden die Ansätze zur Überwindung dieses Mangels diskutiert. Danach soll mit der Zurverfügungstellung von **Ressourcen (Input)** möglichst genau festgelegt werden, welche **Leistungen bzw. Produkte (Output)**, in welcher Zahl, mit welcher Qualität und zu welchen Kosten dafür erbracht werden sollen. Je mehr dies gelingt, umso unbedenklicher kann bei der Inputsteuerung von der traditionellen zentralen haushaltsstellenscharfen Steuerung auf eine ergebnisorientierte Vorgabe von Finanzzielen, d. h. auf **Budgetierung**, umgestellt werden.

Outputorientierung bedeutet also keine Abkehr von der Steuerung der Inputs, sondern meint die **Verknüpfung von Ressourcen- mit Produktvorgaben**. Zentrales Instrument einer integrierten Ressourcen- mit Produktplanung ist der **Produktthaushalt**. Outputorientierung bedeutet hier die Überwindung der rein inputorientierten Budgetierung durch die Aufnahme der Produkte in den Haushalt (**produktorientierte Budgetierung**).

Herbert Bassarak

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

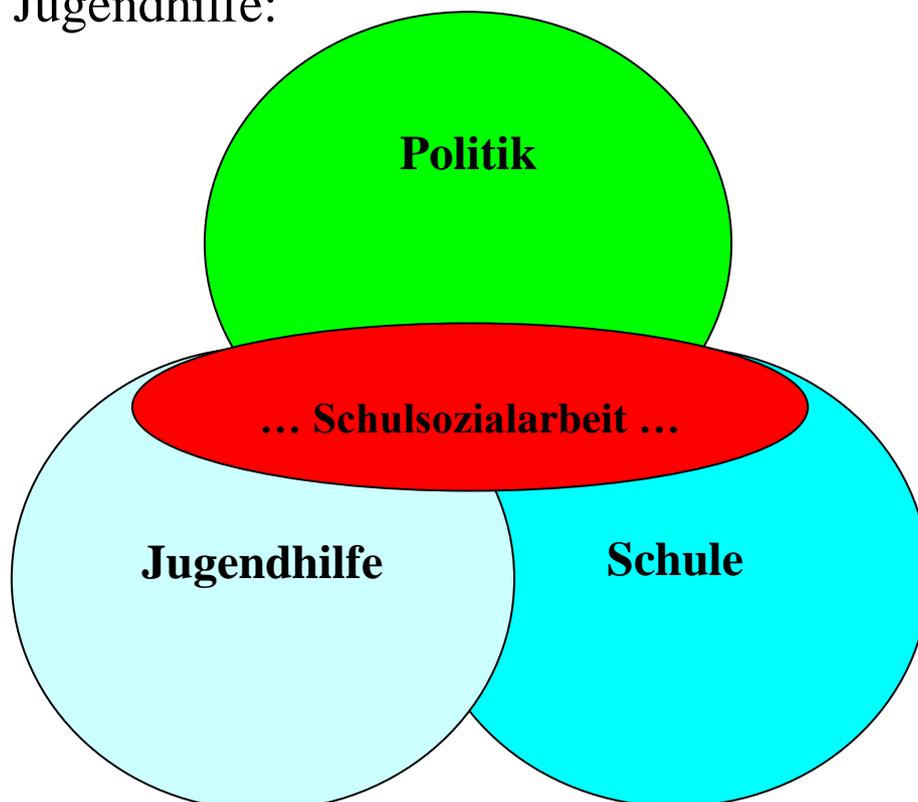
Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Elemente des föderalen Systems auf kommunaler Ebene

Wie sieht es in unserem föderalen System auf der kommunalen Ebene hinsichtlich der **Chancen junger Menschen in den unterschiedlichen sozialisationsrelevanten Arealen der Sozialräume** aus?

Zentrale **Akteure** sind – dargestellt in einem vereinfachten Schaubild - hier im öffentlichen Dienstleistungssektor neben den gewählten Politikerinnen und Politiker die Erziehungs- und Bildungsinstanzen Schule und Jugendhilfe:



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Neue Steuerung in der Schulsozialarbeit

Ziele, Aufgabe, Funktion, Fachlichkeit, Zuständigkeiten und das Zusammenwirken verändern sich.

Die stärkere **Eigenverantwortung der Schulsozialarbeit** durch qualifiziertes Management ist ein zentrales Thema in der aktuellen Diskussion der kommunalen Jugendhilfe.

Große Bedeutung hat die integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung von erheblicher Bedeutung (Schulsozialarbeit als optimierter Regiebetrieb). Insofern wird die Budgetierung und outputorientierte Steuerung von Schulsozialarbeit ein wachsendes Aufgabenfeld kommunalen Managements. Hierbei bilden Produktbeschreibungen mit operationalen Zielen und Kennzahlen ein zentrales „Scharnier“ der Steuerung und Zusammenarbeit.

Erforderlich ist in diesem Kontext, dass Schulsozialarbeit in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit der Beschreibung ihrer Produkte beginnt und damit Budgetierung und integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung auf eine verlässliche Basis stellen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Lebensweltorientierung

Lebensweltorientierung bezeichnet die menschliche Welt in ihrer **Selbstverständlichkeit** und **Erfahrbarkeit**. Sie bildet in gebührendem Respekt vor fremden **Lebensentwürfen** eine zentrale Basis beruflichen Handelns für die Akteure der Schulsozialarbeit in ihren jeweils **spezifischen sozial-räumlichen Bezügen**, die es für die Zielgruppen - in gleichsam anwaltlicher Funktion sich fachlich einmischend - zu verändern gilt. Lebensweltorientierung unternimmt auch in der Schulsozialarbeit mit ihrem **spezifischen Alltagsverständnis** den strukturierten Versuch, **das Wesen eines professionellen sozialpädagogischen Selbstverständnisses zu verorten** und im Kontext beruflicher Handlungskompetenz anerkennend zu erklären. Lebensweltorientierung fokussiert ihren Blickwinkel insofern schwerpunktmäßig auf die **individuellen sozialen Probleme** einschließlich der möglichen **Selbstdeutungen und Problembewältigungsversuche Leistungersuchender**.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

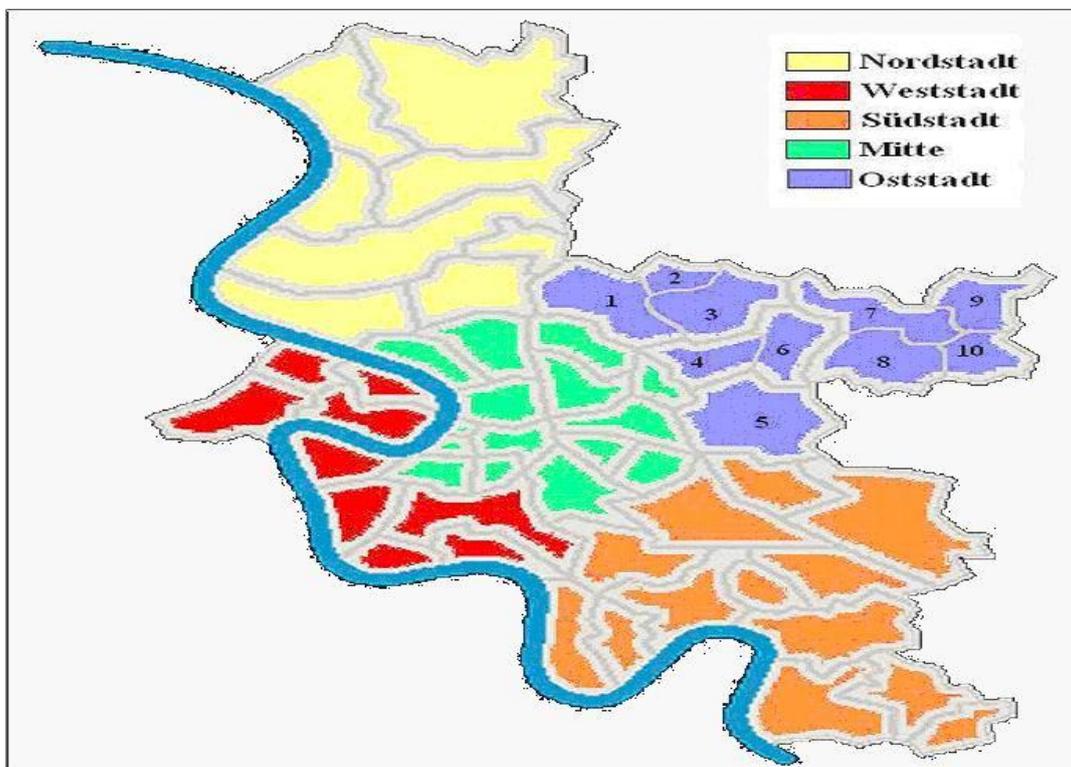
Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Sozialraum

Sozialraum ist Lebensraum, Quartier, Heimat, der soziale Mikrokosmos, in dem sich globale gesellschaftliche Entwicklungsprozesse und Versäumnisse widerspiegeln und brechen.

Sozialraumorientierung in den Grenzen einer kommunalen Gebietskörperschaft



Legende:

I. bis V. = Sozialregionen

1 bis 10 = Sozialräume (z. B. sozialisationsrelevante Areale, Soziotope)

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Sozialraumorientierung

Sozialraumorientierung als **ganzheitlicher Ansatz** ist Ausdruck eines grundsätzlichen Paradigmenwechsels in der Sozialen Arbeit vor Ort. Sozialräumliche Konzepte stellen keine isolierten fachlichen Konzepte für die operative Ebene dar, sondern komplexe **Anforderungen an alle Ebenen der Schule**. Sie erfordern ein neues Fach- und Leitungsverständnis, ernsthafte Beteiligungsformen sowie die Einbindung in eine förderliche Aufbauorganisation. Sie führt bei der Umsetzung auf kommunaler Ebene zu grundlegenden strukturellen Änderungen für die beteiligten Organisationen. Wenn die Kommunalverwaltungen und die beteiligten Partner der Freien Wohlfahrtspflege die Chance und den damit verbundenen Anspruch realisieren wollen, heißt dies, einen umfassenden Umbau der vorhandenen Konzepte und Strukturen auf sozialräumlicher Ebene und somit der sie vertretenden Organisationen (wie Schule und Jugendhilfe) einzuleiten.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

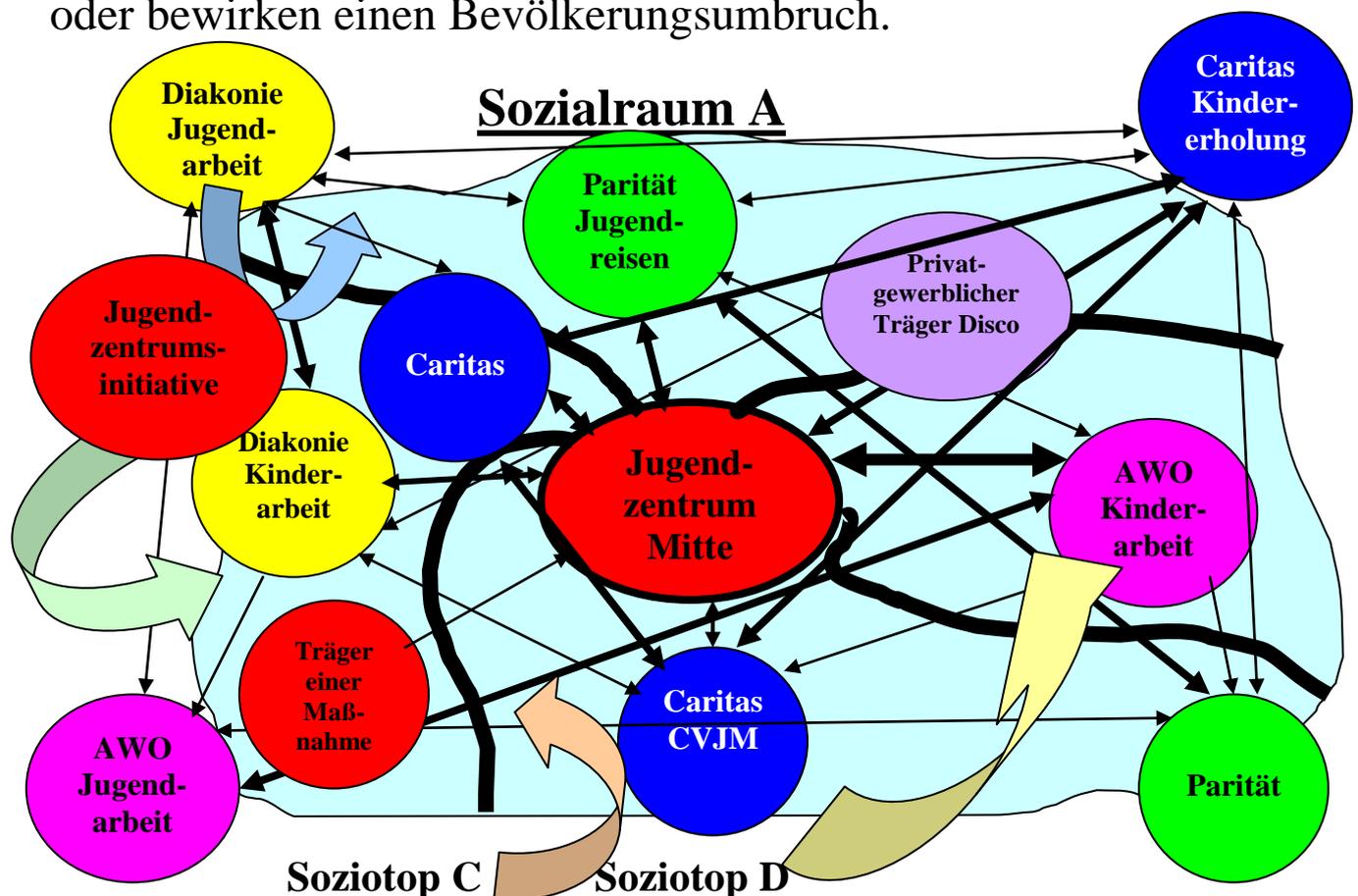
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Sozialraum

Je nach Grad sozialer und räumlicher Segregation kumulieren in bestimmten Gebieten einer Kommune die Problemlagen: Arbeitslosigkeit verändert die Nachbarschaft, demographischer Wandel und Wanderungsprozesse verändern die Zusammensetzung der Bevölkerung und werfen Fragen nach dem Zusammenleben verschiedener ethnischer Gruppen auf, demographische Prozesse lassen einzelne Quartiere altern oder bewirken einen Bevölkerungsumbruch.



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Sozialraumanalyse

Sozialraumanalyse ist ein Ansatz, Lebensräume möglichst realitätsgetreu und wirklichkeitsnah abzubilden.

Die Informationsbasis über die Lebenswelt, Lebensräume, die sie prägenden Strukturen, Form des Zusammenlebens, Zusammenhänge zwischen Bau-/Wohnformen und Wohlbefinden, Spannungen, Konflikte und lokale Milieus ist der Problemlage unangemessen.

Die Datenbasis wurde nicht systematisch entwickelt, ist häufig unzulänglich, unvollständig, veraltet und damit nicht hinreichend aussagekräftig.

Qualitative Verfahren zur Erfassung von Lebensverhältnissen und sozialen Problemlagen sind eher die Ausnahme als die Regel, obwohl sie für eine authentische Rekonstruktion der Lebenswelt unverzichtbar sind.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Soziotop

Das Soziotop als sozialräumliche Bezugsgröße und das diesbezügliche „**Soziotopen-Konzept**“ ist in Weiterführung amerikanischer Social-Area-Analysen entwickelt worden, das sozialisationsrelevante Areale als Umweltausschnitte, als „Wohngebiete nach ihrer Qualität für die Sozialisation von Kindern typisiert.

Die einzelnen Soziotope ... stellen Modelle dar, mittels derer sich konkrete Areale in den theoretischen Dimensionen von Lebenschancen ... und Lebensstilen ... verorten lassen(, auch ausgehend vom Standort der Schule aus).

Damit sollen Lebenswelten unterschiedlicher sozialisatorischer Relevanz bestimmt und abgegrenzt werden“¹.

¹ Bargel, T., Fauser, R., Mundt, J. W. (1981): Soziale und räumliche Bedingungen der Sozialisation von Kindern in verschiedenen Soziotopen. Ergebnisse einer Befragung von Eltern in Landgemeinden und Stadtvierteln Nordhessens. In: Walter, H. (Hrsg.): Region und Sozialisation, Band I, Stuttgart-Bad Cannstatt 1981, Seite 189)

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Soziotop

„Soziotope klassifizieren ... **sozialisationsrelevante Teilsysteme als abgrenzbare Gebietseinheiten**, die insbesondere durch die **unterschiedliche Verteilung und Verdichtung sozialer Disparitäten** gekennzeichnet sind und sich als ein **sozialräumlich lokalisierbares, zusammenhängendes und in Bezug auf die ausgewählten Sozialindikatoren relativ homogenes sozialisationswirksames Areal** identifizieren und definieren lassen. ...

Die Ermittlung der Soziotope erfolgt nach dem Kriterium der **sozialräumlichen Verteilung und Verdichtung homogener Merkmale** ..., die in ihrer Gesamtheit extreme Ergebnisse der sozialen und gesellschaftlichen Realität im Leben des gesellschaftlichen Nachwuchses kennzeichnen. Hierdurch lassen sich die Klientel kommunaler Jugendhilfe als eine wesentliche Zielgruppe kommunaler Sozialpolitik in ihrer **räumlich-geographischen Verteilung und Verdichtung als jugendhilfetypische Konstellationen mit erheblicher Sozialisationsrelevanz identifizieren**“².

² Bassarak, H. (1983): Sozialindikatoren als Grundlage Kommunaler Jugendhilfeplanung - Zur Planung der Sozialisationsbedingungen im Rahmen einer integrierten Stadtentwicklungsplanung. Dortmund, 1983, Seite 131)

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
 Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Matrix-Organisation nach
Zielgruppen & sozialräumlichen Ebenen

Folgende Matrix-Organisation nach demographischen und problemspezifischen Zielgruppen sowie sozialräumlichen Ebenen veranschaulicht die Frage- und Aufgabenstellungen sowie das Problem kommunaler Verantwortung in der Jugendhilfe (z.B. Schulsozialarbeit):

Zielgruppen / Sozialräume	Kinder	Jugendliche	Heranwachsende	Behinderte	Drogenstüchtige	usw.
Soziotop(e) z.B. Dorf, sozialer Brennpunkt						
(Wohn)Quartiere						
Stadtteil(e)						
Stadtbezirk(e)						
Städte und Gemein- den des Landkreises insgesamt						

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Schulsozialarbeit im System kommunaler Planungen

Jugendarbeit im System kommunaler Planungen				
Planungsebenen	Planungsbereiche			
Gesamtplan	Entwicklungsplanung			
Entwicklungsplanung	Sozialplanung			Bildungsplanung
Fachplanung	Planung der Sozialhilfe	Planung der Jugendhilfe		Schulentwicklungsplanung VHS
Teilfachplanung	Altenhilfeplanung	Behindertenplanung	Planung und Organisation der Jugendarbeit	Spielplatzentwicklungsplanung Schulsozialarbeit

Der Planung der kommunalen Jugendhilfe und folglich auch der **Sozialraumorientierung** sowie der **Netzwerkarbeit und -politik** wachsen gemäß § 80 SGB VIII neue Aufgabenbereiche zu.



Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

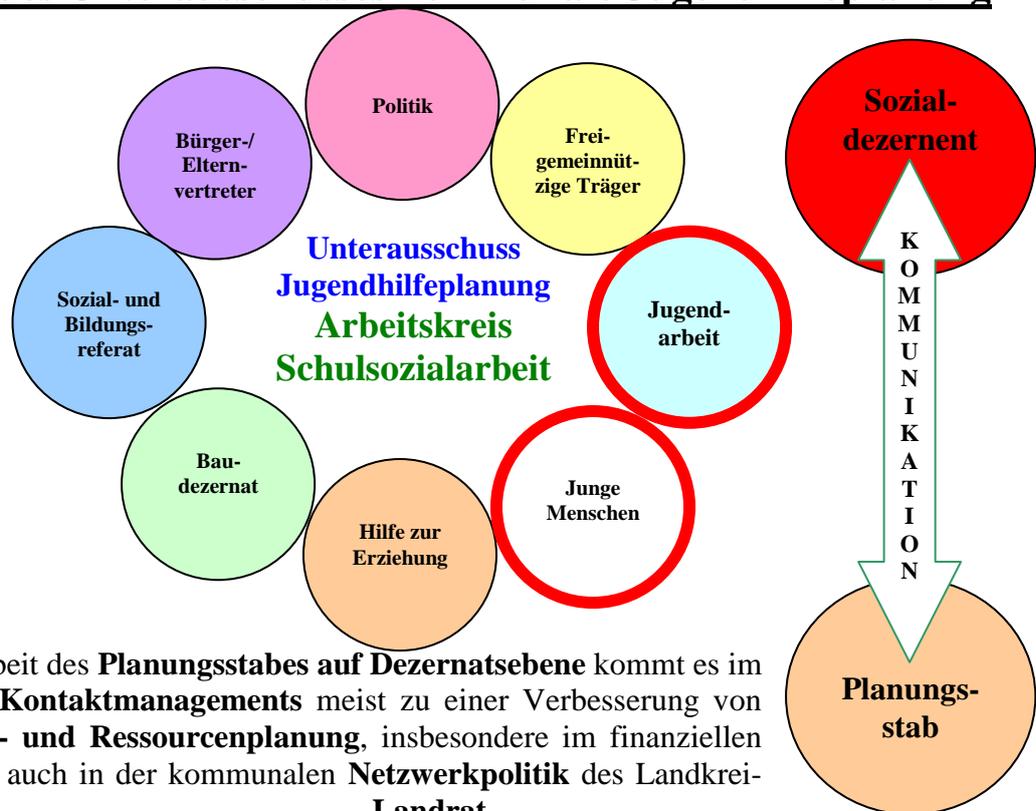
Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Stellung und Einbindung des Unterausschusses kommunale Jugendhilfeplanung



Akteure des Unterausschusses kommunale Jugendhilfeplanung



Durch die Arbeit des **Planungsstabes auf Dezernatsebene** kommt es im Rahmen des **Kontaktmanagements** meist zu einer Verbesserung von **Querschnitts- und Ressourcenplanung**, insbesondere im finanziellen Bereich, aber auch in der kommunalen **Netzwerkpolitik** des Landkreises.



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Neues Steuerungsmodell (NSM)

Das NSM ist der Überbegriff für einen ablauforientierten, outputgesteuerten Organisationsaufbau deutscher Kommunalverwaltungen.

Ausgehend von einer Strategie-, Management-, Attraktivitäts- und Legitimitätslücke wird unter dem Leitspruch „*Von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen*“ ein neues Leitbild für die Kommunen entworfen.

Das NSM verbindet die Vorstellungen von organisatorischer Entflechtung mit denen eines Kontraktmanagements.

Die traditionell zentralistische, hoch arbeitsteilige und durchhierarchisierte Verwaltungsorganisation soll in eine produktorientierte und im Rahmen von Zielvereinbarungen weitgehend autonome, dezentral gegliederte Organisation umgebaut werden (z.B. Schulsozialarbeit als optimierter Regiebetrieb).

Vorbild ist das Modell der dezentralisierten, autonomen Einheit innerhalb einer sozialen Organisation ... auch für die Schulsozialarbeit.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Politik und Verwaltungsführung im NSM

Das NSM erfordert ein verändertes Zusammenwirken von Vertretungskörperschaft (Rat / Kreistag) und Verwaltungsmanagement. Es empfiehlt sich, die Verantwortungssphären von Politik und Verwaltung zu entzerren, Kompetenzüberschneidungen zu verringern und eindeutig zu regeln. Delegation über Kontrakte ist Grundlage für das neue Verhältnis.

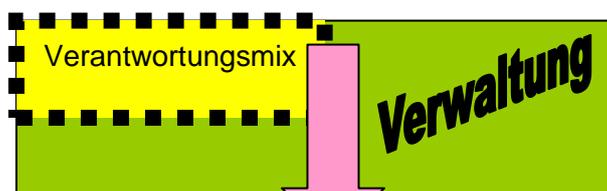
Erforderlich ist eine Anpassung der Binnenorganisation der Politik. Wichtig ist vor allem:

- Verantwortlichkeiten der Politik und der Fraktionen zu bündeln, zu konkretisieren und zu einer Kongruenz der Organisation von Rats- und Fraktionsarbeit mit der Organisation der politischen Arbeit auf der Verwaltungsseite zu kommen,
- auf politischer Ebene Verantwortung zu delegieren und
- Mechanismen zu vereinbaren, die die Einheit der Kommunalverwaltung auch auf der Ebene von Rat / Kreistag und Fraktion sicherstellen.

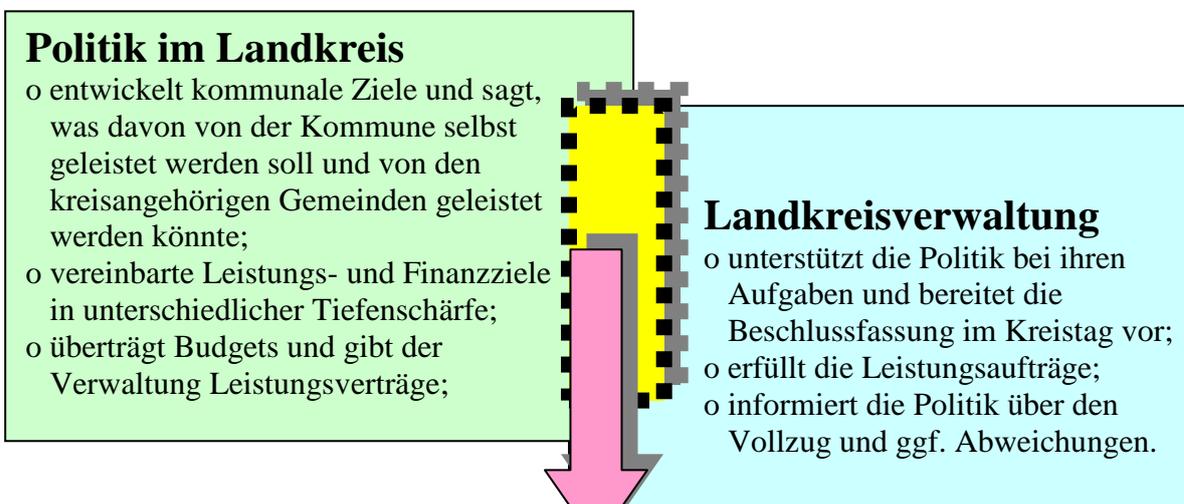
Damit die Reform hin zum NSM Erfolg hat, ist es notwendig, dass Betroffene adäquat beteiligt werden und sich die Politik aktiv rechtzeitig und dauerhaft am Reformprozess einbringt.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Symbiose Politik & Verwaltungsführung



**Bisher Problem
der Übersteuerung,
der Untersteuerung sowie
der Unverantwortlichkeit**



**Ziele sind
klare Verantwortungssphären,
Angemessener Grad der Steuerung,
Zusammenarbeit öffentlicher und freier Träger,
Netzwerkarbeit und kommunale Netzwerkpolitik,
Interdependente Unterstützungsstrukturen,
Schulsozialarbeit als optimierter Regiebetrieb,
mit integrierter Fach- und Ressourcenverantwortung.**

Plädoyer für Schulsozialarbeit

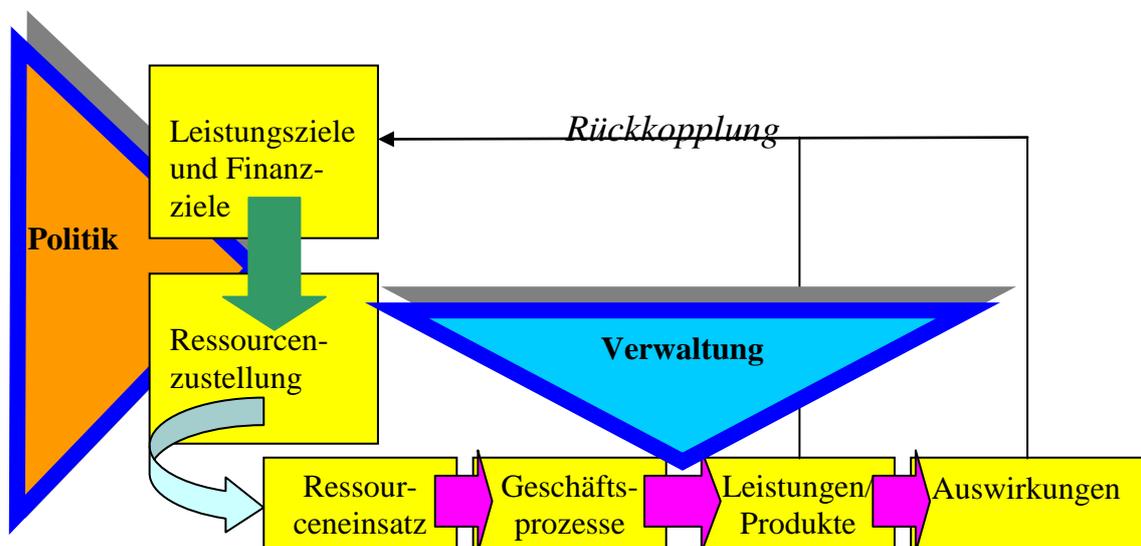
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Prozessorientierte Abgrenzung der Produktion sozialer Dienstleistungen im Kontext kommunalen Managements



Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

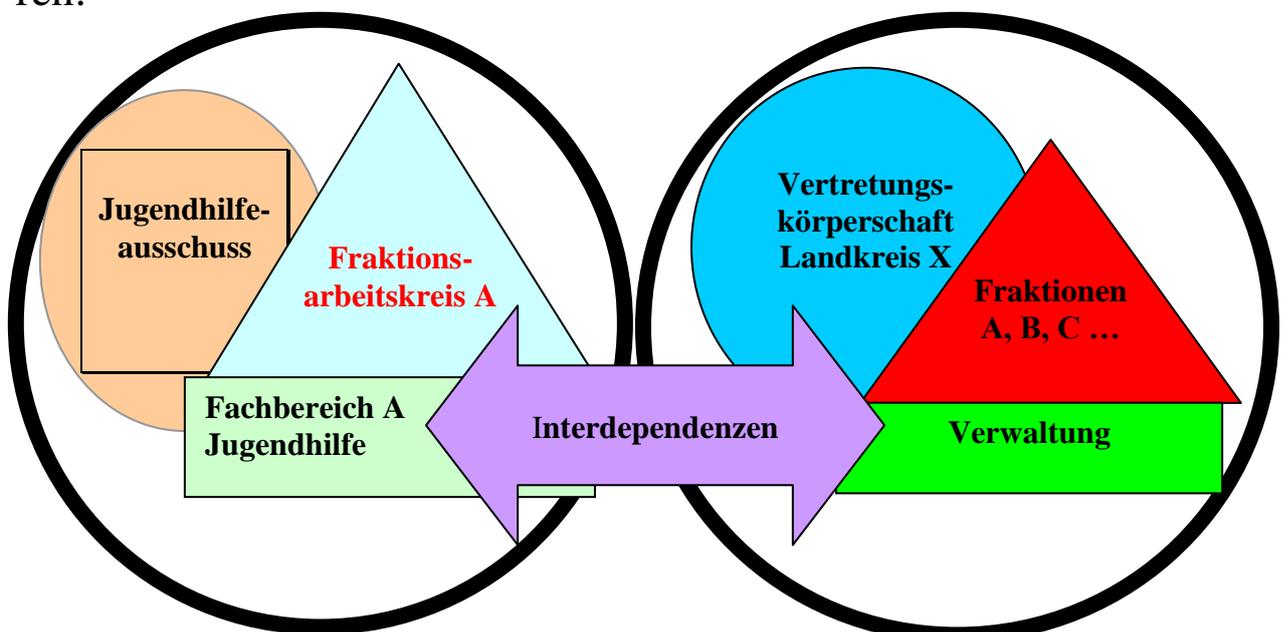
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Symbiose Politik & Verwaltungsführung

Im Rahmen der Optimierung der Binnenorganisation und Straffung der Abläufe ist es wichtig,

- Verantwortlichkeiten auf der Seite der Vertretungskörperschaft und der Fraktionen verbindlich zu bündeln;
- zu einer Kongruenz der Organisation von Kreistags- / Rats- und Fraktionsarbeit mit der Organisation der Arbeit auf der Verwaltungsseite zu kommen;
- auch auf den politischen Entscheidungsebenen und Zuständigkeitsbereichen Verantwortung zu delegieren und
- Regelwerke zu vereinbaren, die die Einheit der Kommunalverwaltung auch auf den Ebenen von Vertretungskörperschaft und Fraktionen funktional sicherstellen.

Nachstehendes Schaubild will dies - stark vereinfacht - skizzieren:



Plädoyer für Schulsozialarbeit

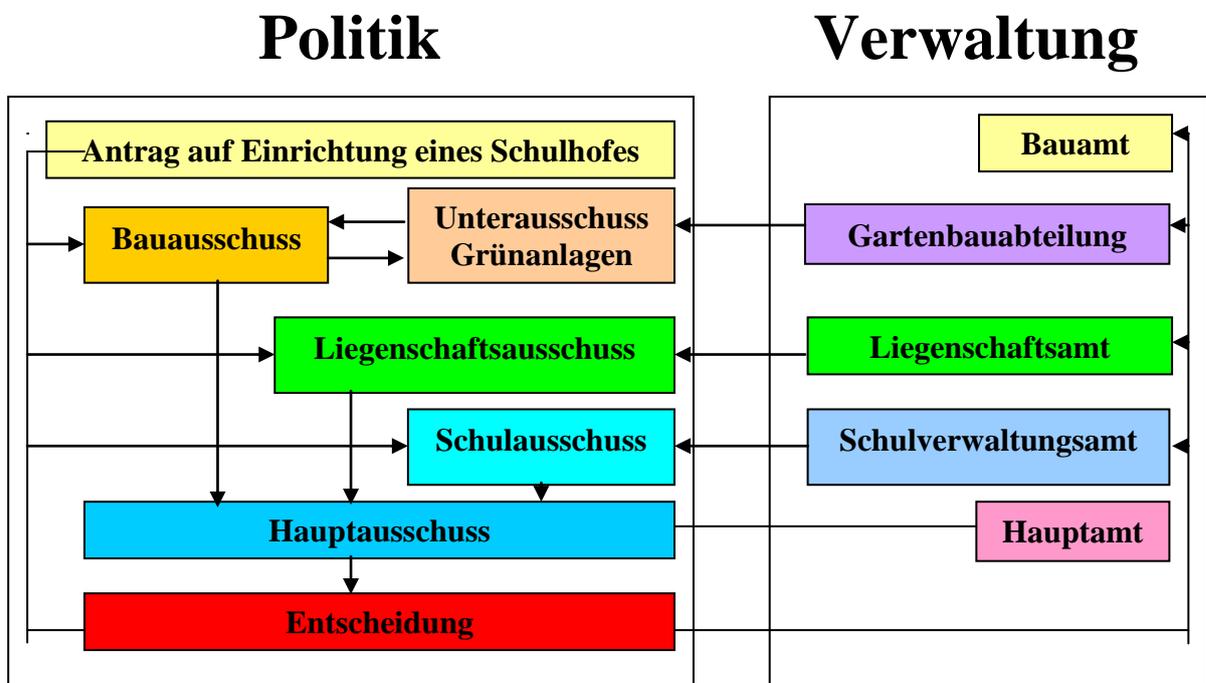
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

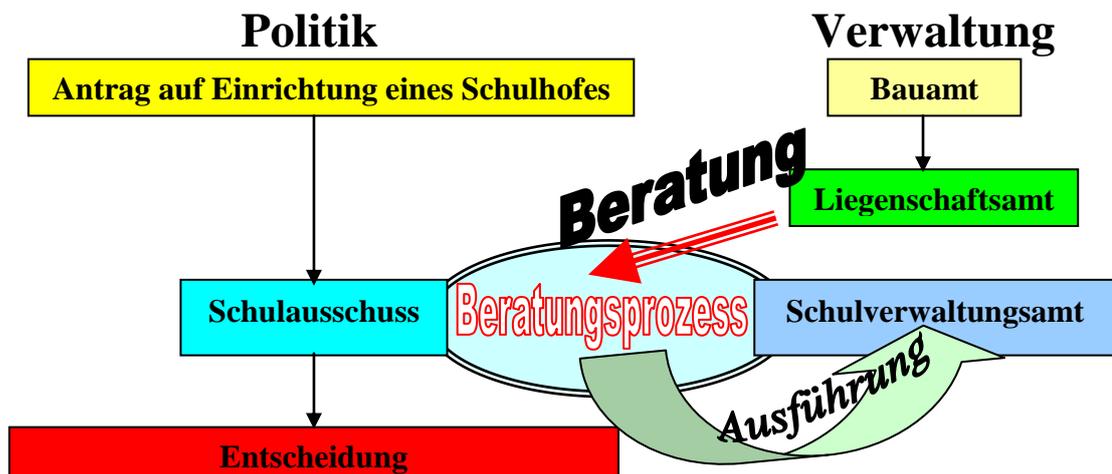
Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Herkömmliche Zusammenarbeit von Vertretungskörperschaft und Verwaltung



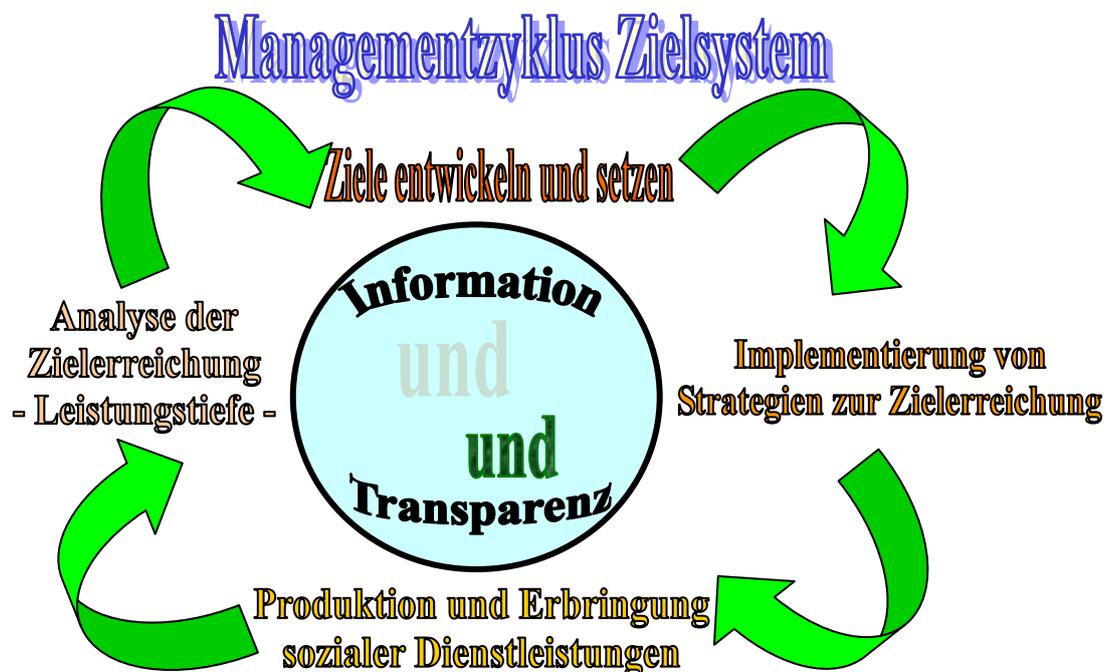
Beispielhafte Zusammenarbeit von Vertretungskörperschaft & Verwaltungsführung



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Managementzyklus Zielsystem

Im Mittelpunkt des Kooperationsprozesses von Schule und Jugendhilfe stehen der Auftrag (= die Aufgaben), die Entwicklung, die Abstimmung, die Vereinbarung, die Überprüfung und die Fortentwicklung operationalisierter Ziele, der **Aufbau eines Zielsystems!**



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Zielentwicklung in Theorie und Praxis

Für verantwortliche Entscheidungsträger gilt:

Zielklärungsprozesse sind bewusst zu suchen und zu gestalten! Eine erfolgreiche Schulsozialarbeit setzt eindeutige, klar und unmissverständlich formulierte Ziele, ein Zielsystem voraus.

Aussagefähige **Zielvereinbarungen** mit Hilfe von - so weit wie möglich - messbaren Zielen ergeben sich nicht von selbst, sie müssen hart erarbeitet und ergebnisoffen kommuniziert werden.

Ziele helfen dem Management, **Qualität, Effektivität und Effizienz zu verbessern** (z.B. Führung durch Zielvereinbarung). Ziele müssen auf **das leistungsrelevant Wesentliche** ausgerichtet sein.

Unpräzise Zielsetzungen sind häufig Ausgangspunkt für **Leistungsmängel und Unwirtschaftlichkeit**.

In der Schulsozialarbeit sollte bei wichtigen Anlässen systematisch eine **dialogorientierte Zieldiskussion** Standard sein, die in drei Arbeitsschritten zu aussagekräftigen Zielen führt:

- **Zielfelder** als systematische Hilfsmittel nutzen,
- zu jedem Zielfeld klärende Fragen formulieren und beantworten und
- **Ziele** in ausreichendem Maße **operationalisieren**.

Verwendet werden sollte eine **einheitliche Systematik** (strukturierende Instrumente, Methoden und Techniken) zur konkreten Zielsuche und -diskussion, sie schützen sich und andere vor endlos fruchtlosen Diskussionen.

Verwenden Sie in der **Grundvariante das strategische Managementsystem** von Zielfeldern und Fragen: „**Ziel**“, „**Adressat**“, „**Strukturen / Prozesse**“, „**Ressourcen**“.

Differenzierungen sind je nach Anlass erforderlich, um konkrete Zielaussagen zu erreichen. Diese Zielfelder und handlungsleitenden Fragen bieten eine systematische Grundlage für die Diskussion; sie strukturieren, differenzieren, präzisieren und schaffen Transparenz. Die tatsächlichen Ziele und deren Interdependenzen können so besser erkannt und nutzbringend verwendet werden.

Ziele und Kommunikation der involvierten Akteure verbinden und führen im Ergebnis zu (**Ziel-**) **Vereinbarungen** zwischen den Beteiligten. **Eine nicht sofort beantwortbare Frage signalisiert Klärungsbedarf!**

Trotz alledem ist zu erkennen und zu beachten: Entscheidungen sind das Ergebnis rationaler und irrationaler Einflüsse, Aspekte des Umgangs mit (Durchsetzungs-)Macht und der Komplexität können nicht negiert werden.

Formulierte und präzierte – und soweit wie möglich messbare - **Ziele sind** demnach **Ausgangspunkt der Realisation**, aber auch Ausgangspunkt für **Kennzahlenvergleiche** und **Berichtswesen**. Präzierte Ziele, klare Verantwortlichkeiten und informative Berichte mit Rückschau und Prognose ..., so kann die Steuerung der Schulsozialarbeit generalisierend verbessert werden. Der **Management-Kreislauf** „*Problemerkennung*“, „*Planung*“ - „*Organisation*“ – „*Durchführung*“ – „*Überprüfung*“ schließt sich.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Zielentwicklung

Es wird unterschieden zwischen **normativ** gesetzten, **strategischen** und **operativen** Zielen. Strategische Ziele benennen ein Vorhaben (z.B. Implementierung von Schulsozialarbeit) und zeigen die **Stossrichtung**. Sie werden in der Regel von der obersten Hierarchieebene des jeweiligen Trägers **top-down** vorgegeben. Innerhalb der Hierarchie müssen sie **operationalisiert** werden. Operative Ziele beschreiben vor allem die **Vorgehensweise** und den *Zeithorizont* einzelner Maßnahmen. Sie sollten **in Zahlen messbar** sein.

In der beruflichen Alltagsarbeit ergeben sich jedoch vielfältige **Zielkonflikte** und zwar immer dann, wenn eine Entscheidung, eine Handlung, die zur Erreichung eines Ziels beiträgt, zugleich negative Auswirkungen auf die Erreichung eines anderen Ziels hat. Gerade in der Schulsozialarbeit treten solche Konflikte nicht selten auf. So besteht beispielsweise ein Konflikt zwischen Forderungen nach Kosteneinsparungen (Budget) einerseits und der optimalen Versorgung der Schülerinnen und Schüler, der jungen Menschen andererseits. Bei der Kontrolle der Einhaltung operativer Ziele spricht man dann vom **Zielabweichungsgrad**, dem Grad der Abweichung zwischen dem Soll und dem Ist.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Zielentwicklung und Zielsystem

Ziele hat es immer schon gegeben! Auffällig sind allerdings nicht fehlende Ziele, sondern eine **mangelnde Klarheit** der Ziele, **mangelnde Betrachtung von Zusammenhängen**, **Hervorhebung lediglich partieller Erscheinungen und Aspekte**. Die Folge sind **Fehlsteuerungen**, **verfehlte Wirkung**, **Leistungsmängel**, **Unwirtschaftlichkeit**. Deshalb muss von der Jugendhilfe die Steuerung der Schulsozialarbeit mit **präzisen Zielen** zentrales Bestreben sein (**Zielsystems**)!

Erfolge im Einzelnen wurden und werden von der Schulsozialarbeit zwar erzielt, das ändert aber nichts daran, dass **im systemischen Sinne** eine **ganzheitliche Zielklärung** immanenter Bestandteil der Arbeit werden muss.

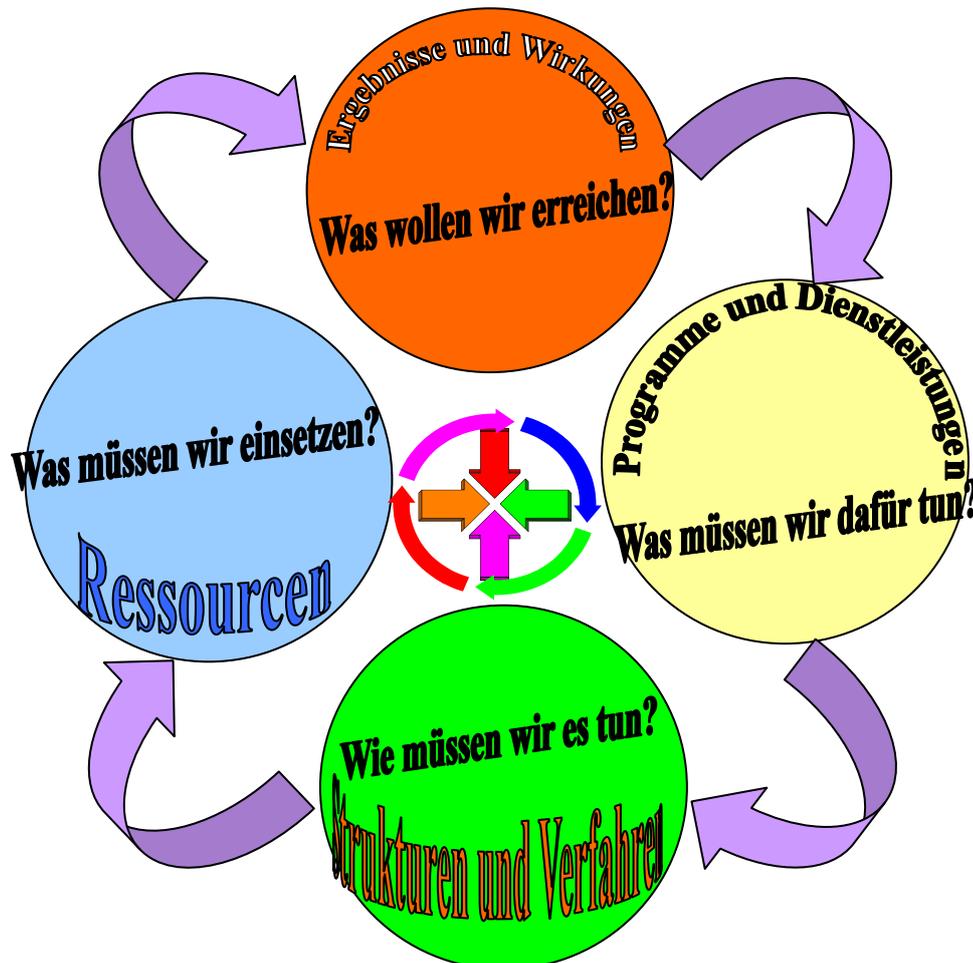
Zielorientierte Steuerung erfordert hohe Aufmerksamkeit von allen Akteuren.

Adäquate **Instrumente**, **Methoden** und **Techniken** der Zielentwicklung, der Zielpräzisierung sowie die Verfolgung der Zielerreichung sind für die Entwicklung von Zielen notwendig.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

**Zielsystematik ganzheitlich-systematischer
Steuerung von Kommunen und somit auch
für die Schulsozialarbeit**

**Zielsystematik
kommunalen Managements**



Zur Erinnerung:



Das **strategische Management** muss zum **durchgängigen Struktur- und Arbeitsprinzip** (zur Routine) von **Politik, Management und Beschäftigten** werden.

Auch das **Kontraktmanagement** zwischen öffentlichen und frei-gemeinnützigen Trägern als Teil des kommunalen Managements soll danach stets diese vier **strategischen Leitfragen** im Zusammenhang behandeln und insgesamt schlüssig beantworten, wie folgendes Beispiel dokumentiert:

Was wollen wir erreichen?	Es sollen möglichst viele Schülerinnen und Schüler die Angebote der Schulsozialarbeit nutzen.	
Was müssen wir dafür tun?	Image pflegen und Angebote attraktiver und Verselbstständigungshilfen ausbauen.	
Wie müssen wir es tun?	Durch verstärkte Informations- und Öffentlichkeitsarbeit und Öffnung hin zum Gemeinwesen neue Möglichkeiten eröffnen und Angebote sozialraumbezogen gestalten.	
Was müssen wir einsetzen?	Mehrkosten für Fachkräfte:	TDM
	Erwartete Einsparungen:	TDM

Plädoyer für Schulsozialarbeit

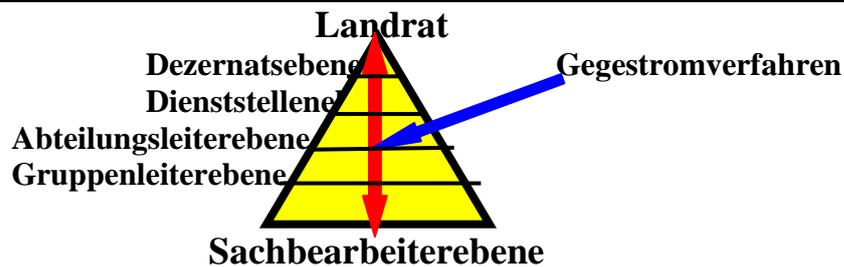
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

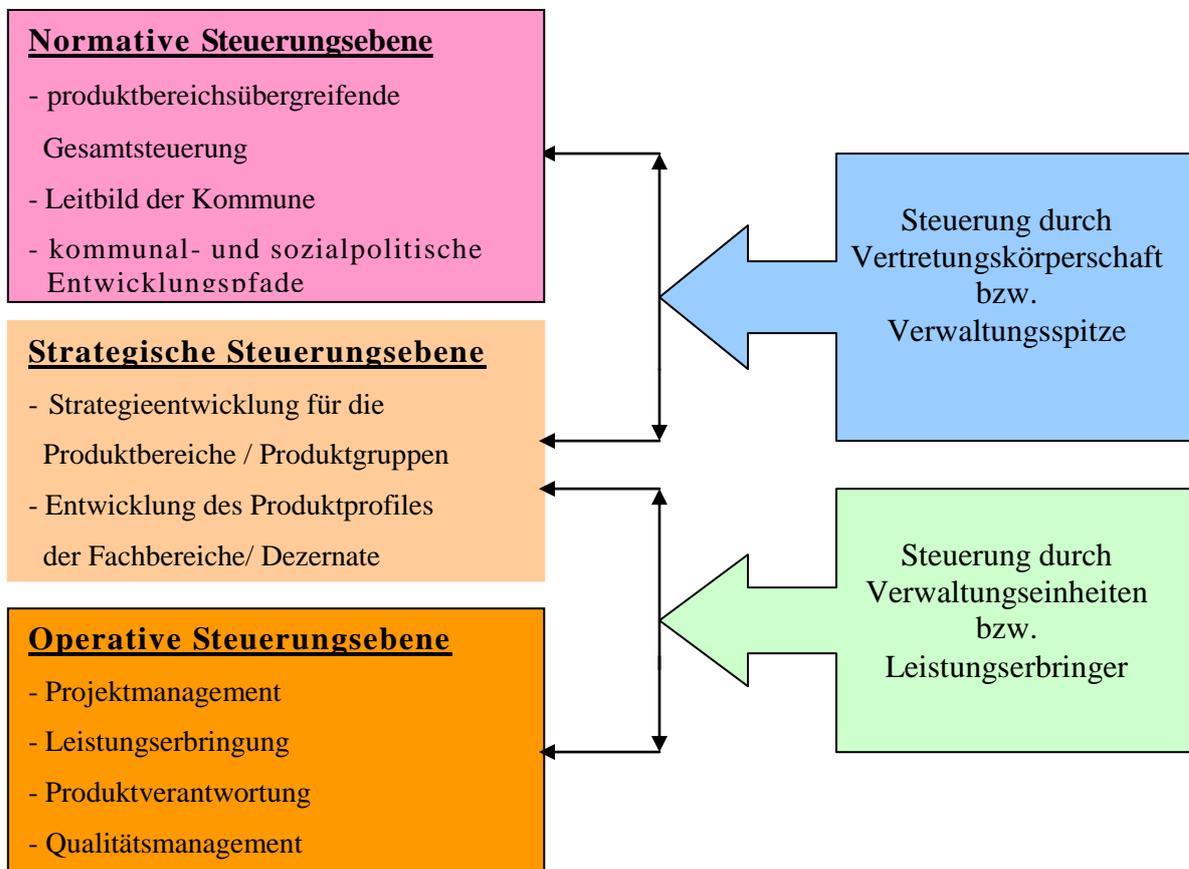
Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Steuerungsebenen und Akteure kommunalen Managements



In einer entsprechenden Zuordnung der Steuerungsinstrumente und -verfahren zur Erfüllung der Funktionen des ‚Planens‘, des ‚Organisierens‘, des ‚Gestaltens‘, des ‚Stuerns‘, des ‚Kontrollierens‘, des ‚Gewährleistens‘ und des ‚Bewertens‘ ergibt sich folgender – grob dargestellter - Überblick zu den Steuerungsebenen und Akteuren kommunalen Managements.



Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Organisation

Organisationen sind **zweckrationale soziale Systeme**, durch die bestimmte Aufgaben arbeitsteilig erfüllt werden, z.B. durch die Schulsozialarbeit.

Organisationstheorien sollen bekanntlich der **Erforschung der komplexen Wirklichkeit sozialer Organisationen** dienen. Tatsächlich aber heben sie aus dem jeweiligen fachwissenschaftlichen Blickwinkel problemabhängig spezifische Faktoren und Wirkungszusammenhänge hervor und vernachlässigen andere.

Organisation lässt sich begrifflich unter zwei verschiedenen Gesichtspunkten betrachten:

- Die ***institutionelle Sichtweise*** versteht unter Organisation ein auf Dauer angelegtes soziales System, welches ein bestimmtes Ziel verfolgt und die Aktivitäten seiner Mitglieder mittels einer formalen Struktur auf dieses Ziel ausrichtet.
- Die ***instrumentelle Sichtweise*** begreift Organisation als einen Führungsbestandteil und damit als eine bestimmte Tätigkeit, die die zielgerichtete Steuerung der betrieblichen Aktivitäten zur Aufgabe hat.

Diese **Steuerung** bezieht sich zum einen auf die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung (**Aufbauorganisation**), zum anderen auf die raum-zeitliche Gestaltung der Arbeitsprozesse (**Ablauforganisation**).

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung erhöht durch Anpassung an die sich ändernden Erwartungen der Nutzer die **Qualität** der sozialen Dienstleistungen, die **Wirksamkeit (Effektivität)** und die **Wirtschaftlichkeit (Effizienz)** einer Organisation.

Organisationsentwicklung einschließlich Personalentwicklung lassen sich durch Schlagworte wie *„Hilfe zur Selbsthilfe“* und *„Prozessorientierung“* kennzeichnen. Sie stellt die **Gestaltung eines Veränderungsprozesses durch die Betroffenen selbst** - in der Regel unter Mitwirkung eines externen Beraters - dar.

Sie ist ein **längerfristig angelegter rückgekoppelter Prozess**, der das **gesamte System Organisation – Struktur, Verfahren und Personal** - umfasst und auf den **Wandel im Umfeld** Bezug nimmt; der auf ein **Lernen der Organisation und seiner Mitglieder** durch die Änderung von Verhaltens- und Kommunikationsformen abzielt.

Veränderungen werden über **direkte Mitwirkung, praktische Erfahrungen** sowie **Lernen** bewirkt.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Personalentwicklung

Personalentwicklung ist unverzichtbarer Bestandteil von Organisationsentwicklung. Hier sind nicht nur **alle Beschäftigten gefordert**, sondern auch und gerade die **Führungs- und Leitungskräfte**.

Personalentwicklung gestaltet - professionell begleitet - den **Auf- und Ausbau persönlicher und beruflicher Kompetenz in der Offenheit von Lernprozessen**.

Sie ist das **Zusammenführen von persönlichen Kompetenzen, Motivationen und Interessen mit den betrieblichen Zielen**.

Personalentwicklung als **Prozess** umfasst alle **Maßnahmen**, die sich auf die **Auswahl, Qualifikation** und individuelle berufliche **Entwicklung** aller Bediensteten beziehen und die in den **angestrebten Wirkungen** gegenwärtige und zukünftige **betriebliche Anforderungen** ebenso berücksichtigen wie **persönliche Interessen**.

Prozessuale Personalentwicklung berücksichtigt darüber hinaus bereits alle **Maßnahmen im Vorfeld der Personaleinstellung** (z.B. **Stellenbeschreibung** und **Stellenprofil** des Schulsozialarbeiters), sowie Überlegungen zu Optionen eines **Personalaustritts** (Altersteilzeit, Austrittsinterviews usw.).

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Neue Steuerung im Schulbereich

Die **Eigenverantwortung der Schulen** ist ein zentrales Thema in der aktuellen Diskussion zur Qualifizierung des öffentlichen Dienstleistungsmanagements.

Parallel ist im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells zur Reform der Kommunalverwaltungen und ihrer Organisationseinheiten die **integrierte Fach- und Ressourcenverantwortung** von erheblicher Bedeutung.

Derartige Überlegungen verändern die Zuständigkeiten und die **Qualität des Zusammenwirkens** von Schulen, Schulämtern, Schulverwaltungen und Jugendhilfeträgern. Insofern wird die **Budgetierung und outputorientierte Steuerung** von Schulen ein wachsendes Aufgabenfeld kommunalen Managements. Hierbei bilden **Produktbeschreibungen mit operationalen Zielen und Kennzahlen** ein zentrales „Scharnier“ der Steuerung und der Träger übergreifenden Zusammenarbeit.

Erforderlich ist in diesem Kontext, dass die verantwortlichen Entscheider in partnerschaftlicher Zusammenarbeit die **Beschreibung der Produkte** vornehmen und damit **Budgetierung** sowie integrierte **Fach- und Ressourcenverantwortung** auf eine verlässliche Basis stellen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Produkt Schulsozialarbeit

Das **Produkt** ist die zentrale **Maßeinheit** und **Steuerungsgröße** im Neuen Steuerungsmodell (NSM).

Als Steuerungsgröße soll das Produkt zudem die Basis für die dezentrale Steuerung einzelner Fachbereiche (z.B. „*Jugendhilfe*“ und „*Schule*“) bilden und zur **Rahmensteuerung der Kommune durch Politik und Verwaltungsmanagement** beitragen. Über die Steuerung der einzelnen Verwaltung hinaus soll das Produkt auch die Maßgröße für interkommunale Vergleiche abgeben (**Benchmarking**).

Produkte sind demnach ein notwendiges **Instrument zur Outputsteuerung**. Mit ihnen lässt sich hinterfragen, ob für die Adressaten **das Richtige** getan wird, **welche Ziele** verfolgt und **in welchem Maße** sie erreicht werden. Die Produkte sind die gemeinsame Grundlage für die (**Teil-**) **Fachplanungen** (z.B. Schulsozialarbeit), das Rechnungs- und Haushaltswesen, das Personalmanagement, das Controlling einschließlich Berichtswesen, die Organisation usw.. Auf der Basis der Produkte werden zwischen Politik und Verwaltungsführung sowie innerhalb der Verwaltung **Kontrakte** geschlossen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Produktbeschreibung – generelle Bedeutung

In der Definition des Produkts sollen die zugrunde liegenden **Rechtsgrundlagen**, die **Zielsetzung** sowie die **Zielgruppe der Leistungserstellung** präzisiert werden.

Organisatorisch werden Produkte zur **Produktgruppe**, zum **Produktbereich** und auf oberster Ebene zum **Produktplan** zusammengefasst.

Ein **Produkt der Jugendsozialarbeit an Schulen** kann sich innerhalb der **Leistungseinheit Schulsozialarbeit** z.B. aus Teilleistungen des **§ 13 SGB VIII** zusammensetzen.

Als Produkt wird demnach all das bezeichnet, was **Ergebnis eines Leistungsprozesses** ist und die betreffende **Organisationseinheit** verlässt; dazu gehören auch administrative Leistungen. Ein Produkt ist somit die Leistung einer Organisationseinheit (z.B. des optimierten Regiebetriebes Schulsozialarbeit), die den Bereich entweder innerhalb der Organisationseinheit in Richtung einer anderen Leistungseinheit (z.B. Schule) oder den Träger der Jugendhilfe (z.B. Hilfe zur Erziehung) in Richtung „Kunde“ (z.B. Erziehungsberechtigte) verlässt und für die Kosten anfallen oder aber auch Erlöse erzielt werden. Das **Produkt** soll **als Leistungseinheit** in der Kostenrechnung dienen, also als Kostenträger (z.B. Kultusministerium) für alle Kosten, die im Zusammenhang mit der Erstellung dieser Leistung angefallen sind, und zugleich als Leistungseinheit für Budgetierungsprozesse.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Produktbeschreibung – spezielle Bedeutung

Jedes Produkt soll in einem Vordruck durch eine **Definition**, den **Leistungsumfang**, die **finanziellen Rahmendaten** sowie **Daten zur Quantität, Qualität und Zielerreichung** beschrieben werden. Dazu wird ein **Produktplan** entwickelt, der das Leistungsangebot in einer dreistufigen Hierarchie systematisiert. Ausgehend vom einzelnen „**Produkt**“ (z.B. *Schulsozialarbeit*), welches in der Regel aus mehreren einzelnen Leistungen besteht, werden inhaltlich zusammengehörige Produkte zu „**Produktgruppen**“ und diese wiederum in „**Produktbereiche**“ integriert.

Die Produktbeschreibungen sind demnach die zentralen Informationsträger für die Darstellung der verfolgten Ziele, der (kameralen) Ausgaben, der Kosten und der Inanspruchnahme durch Kunden (z.B. Schülerinnen und Schüler) und der Wirkungen. **Produktbeschreibungen** enthalten folgende Informationen:

1. Kurze Beschreibung des Inhalts;
2. Darstellung der Auftragsgrundlage (z.B. gesetzliche Grundlage oder Norm sowie die politische Grund- oder Beschlusslage);
3. strategische und/oder operative Zielsetzung;
4. Beschreibung der Zielgruppe;
5. Produktstandards hinsichtlich Struktur-, Prozess- & Ergebnisqualität;
6. Grund-, Finanz- und Kostendaten sowie Kennzahlen (auch zur Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit).

Für Kommunalverwaltungen ist es von Bedeutung, dass Auftraggeber und Auftragnehmer in der Verantwortlichkeit getrennte Funktionen wahrnehmen. D.h. wer die Produktverantwortung für Schulsozialarbeit hat (z.B. Landkreis), sollte nicht unbedingt gleichzeitig Anbieter dieser Leistung sein, weil es dann zu Rollen- und Loyalitätskonflikten kommen kann. Der Produktverantwortliche muss die Steuerung für angemessene Kapazitäten in der Hand haben und entsprechend Kapazitäten z.B. beim öffentlichen oder frei-gemeinnützigen Träger der Jugendhilfe schaffen oder reduzieren.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Qualität

Qualität ist gut! Niemand kann etwas gegen gute Qualität haben. Qualität zählt nicht vorrangig Merkmale eines Produkts auf, sondern ist abhängig von der Festlegung einer Norm oder einer Soll-Anforderung.

Es gibt verschiedene Auffassungen von Qualität wie sie sich etwa in den DIN-ISO Normen 9000 ff. oder im Total Quality Management zeigen.

Qualität der sozialen Dienstleistungen hat in sozialen Einrichtungen und Diensten (z.B. Schulsozialarbeit) einen hohen Stellenwert. Sie fördert Bindungswirkung für den Träger; denn jede Fachkraft fühlt sich persönlich für die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse verantwortlich.

Professionalität auf dem Gebiet der **Qualitätsentwicklung und -sicherung** (Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität) - in welcher Tätigkeit auch immer - ist in der Schulsozialarbeit hoch angesehen und wird bereits teilweise entsprechend belohnt (z.B. **Leistungsanreize im TVöD**).

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Strukturqualität

Strukturqualität heißt z.B., sich über die **Bedingungen** des Handlungsfeldes der Organisationseinheit Schulsozialarbeit und ihrer **endogenen Qualitäten** Klarheit zu verschaffen. Die **Umsetzung rechtlicher Ansprüche** ist eine strukturelle Qualität, aber auch das kodifizierte Recht hilft uns nicht weiter, wenn wir uns beispielsweise sensible Themen wie Partizipation oder die Frage des Abbaus geschlechtsspezifischer Benachteiligungen und der Migration betrachten.

Wie viel Autonomie und Umweltsensibilität sind vorhanden, welche einengenden Vorgaben oder Bedingungen sind zu berücksichtigen?

Die vorhandene Infrastruktur am Standort der jeweiligen Schule, die Informationen und Daten sowie das Wahrnehmen eines Problemfeldes wird durch konkurrente **Wertvorstellungen, Gruppenbedürfnisse** und **Machtinteressen** unterschiedliche gefiltert.

Daher ist eine möglichst große Vielfalt der beteiligten **Bereiche** und ihrer **Ebenen** anzustreben, die **örtliche Besonderheiten** berücksichtigen.

Schriftlich verfasste und im Vorfeld abgestimmte **Zielstellungen** und **Konzeptionen** erleichtern die Durchführung. Allgemeine Richtigkeit oder Gültigkeit muss **jeweils vor Ort** bestimmt und erprobt werden.

Die **bayerische Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen** benennt zur **Strukturqualität** den Aufbau einer tragfähigen Zusammenarbeit zwischen Jugendsozialarbeit und Schule; hierzu ist u. a. eine Klärung der jeweiligen Rollen erforderlich.

Ein stilvoll gedeckter Tisch in einer angenehmen Umgebung (Strukturqualität) garantiert jedoch noch lange keine vernünftige Kommunikation oder ein gutes Essen!

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Prozessqualität

Der Prozess der **Kommunikation** ist durch subjektive und selektive Sichtweisen begrenzt.

Je nach sozialer Verortung und Bezugssystem geht es den Akteuren jeweils um etwas anderes.

Der Prozess lässt sich auf der **Ebene unterschiedlicher Dimensionen** beschreiben; er hat eine **kognitive, kommunikative, diagnostische, politische und übersetzende Funktion**.

Zuviel Formalisierung ist hier hinderlich, um Begegnung und Offenheit zu erhalten.

Die bewusste Unterstützung von Eigeninitiative (**Empowerment**) und das **Zulassen einer Streitkultur** sind zentrale Orientierungen.

Die folgenden allgemein gehaltenen Merkmale stellen aus fachlicher Sicht **Mindestanforderungen** dar und sind zugleich Anregung für die eigene produktive Ausgestaltung. Die endogenen Qualitäten des Arbeitsfeldes Schulsozialarbeit sind zudem zu verschieden, um hier einheitliche Vorgaben festzulegen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Prozessqualität

Nach der bayerischen **Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen** sind **Leistungsinhalte der Prozessqualität** „... insbesondere

- **sozialpädagogische Diagnostik,**
- Förderung, Verbesserung, Stabilisierung der Entwicklung und sozialen **Integration von jungen Menschen mit besonderen Schwierigkeiten** in intensiver **Zusammenarbeit mit Schulleitung und Lehrkräften,**
- **Zusammenarbeit mit Eltern und sonstigen Erziehungsberechtigten** (z.B. Einzelgespräche, thematische Elterngesprächsrunden, Hausbesuche, Vermittlung und Begleitung des Kontaktes mit Lehrkräften und mit anderen Fachkräften der Jugendhilfe),
- **Klärung und Unterstützung bei der Bewältigung von Konflikten** in der Schule, mit Lehrkräften, Mitschülerinnen und Mitschülern, zu Hause mit den Eltern, anderen Erziehungsberechtigten, Geschwistern und im sozialen Umfeld,
- Anregung von ergänzenden oder weiterführenden Maßnahmen oder Hilfen, unter rechtzeitiger Einschaltung der Sozialen Dienste des Jugendamts, sobald sich ein Hilfebedarf nach **§§ 27 ff. SGB VIII** oder **§ 35a SGB VIII** abzeichnet,
- Mitwirkung bei der Aufstellung, Durchführung und Überprüfung des Hilfeplans gemäß **§ 36 SGB VIII,**
- **Kooperation mit allen regional relevanten Institutionen / Einrichtungen** gemäß Nr. 1.2.3 der Richtlinie in der entsprechenden regionalen Bedeutung.“

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Ergebnisqualität

Ergebnisorientierte Verfahren ist der Sammelbegriff für die Bemühungen, Schulträger, Schulämter, Schulen, Träger der Jugendhilfe sowie der Schulsozialarbeit zu einer **Outputsteuerung** zu befähigen. Zu ihnen zählen moderne Informationssysteme und Controlling-Instrumente wie auch Produktdefinitionen, Produktbeschreibungen sowie Kosten- und Leistungsrechnung. Die Ergebnisorientierung hat zum Ziel, auf allen Ebenen **ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten**.

Effektives und effizientes Management sowie persönliche Einsatzbereitschaft gehören zum Stil der Schulsozialarbeit; die verantwortlichen Akteure handeln sowohl **kostenbewusst** als auch **ertragsorientiert**.

Gemäß der bayerischen **Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen** sind Leistungsinhalte der **Ergebnisqualität** „... insbesondere die

- **Dokumentation der Tätigkeit und der Ergebnisse** sowie
- **Maßnahmen der Qualitätsentwicklung und -sicherung** und **Überprüfung der Maßnahmen und Ergebnisse auf Wirksamkeit (Evaluation)**.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement ist vom Ursprung her eine **Fehlervermeidungsstrategie der industriellen Produktion**. Die technizistische Übertragung auf den Bereich der Sozialen Arbeit ist zunächst nur oberflächlich überzeugend. Auch ein völlig durchgestricktes Total Quality Management wird in der Schulsozialarbeit nur teilweise wirksam werden können, da hier immer die **CO-Produzenten**, also z.B. die Schülerinnen und Schüler mit eingerechnet werden müssen oder anders gesagt, **immer andersartige systemische Anforderungen** gleichzeitig erfüllt und **spezifische Rahmenbedingungen** mitbedacht werden müssen.

Ein industrieller Produzent wäre vor ähnliche Probleme gestellt, wenn er sein Qualitätsmanagement auch auf das religiöse Denken seiner Beschäftigten ausdehnen würde. Mehr Transzendenz im Automobilbau wäre eine vergleichbar unmögliche Forderung! Eine einfache Übertragung auf soziale Prozesse ist demnach nicht möglich. Aufgrund der Komplexität der Schulsozialarbeit hat sich die **Unterscheidung in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität** durchgesetzt, wie sie auch ihren Niederschlag in der **bayerischen Richtlinie zur Förderung der Jugendsozialarbeit an Schulen** findet.

Im Zentrum kommunalen Managements muss deshalb ein jeweils eigenes Qualitätsmanagement der Kommunen und ihrer Einrichtungen und Dienste stehen, so auch für die Schulsozialarbeit. So ist z.B. der **Anspruch „von der Lebensweltorientierung zur Sozialraumorientierung“** als **wesentliches Element kommunalen Qualitätsmanagements des Lern- und Lebensortes Schule** verwertbar.

Das NSM bliebe unvollständig, wenn man bei den Produkten nur die Kosten sähe, aber die Qualität vernachlässigte.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

§ 79a SGB VIII

Qualitätsentwicklung in der Kinder- und Jugendhilfe

Um die Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe nach § 2 SGB VIII zu erfüllen, haben die Träger der öffentlichen Jugendhilfe **Grundsätze** und **Maßstäbe** für die **Bewertung der Qualität** sowie **geeignete Maßnahmen** zu ihrer Gewährleistung für

1. die Gewährung und Erbringung von Leistungen,
2. die Erfüllung anderer Aufgaben,
3. den Prozess der Gefährdungseinschätzung nach § 8a SGB VIII,
4. die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen weiter zu entwickeln, anzuwenden und regelmäßig zu überprüfen. Dazu zählen auch **Qualitätsmerkmale** für die Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen und ihren Schutz vor Gewalt. Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe orientieren sich dabei an den fachlichen Empfehlungen der nach § 85 Abs. 2 SGB VIII zuständigen Behörden und an bereits angewandten Grundsätzen und Maßstäben für die Bewertung der Qualität sowie Maßnahmen zu ihrer Gewährleistung.“

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Corporate Identity

Corporate Identity (CI) bezeichnet die **Identität einer Organisation**, also die **Wesenseinheit des Geschäftsbetriebes auf der normativen Ebene kommunalen Managements**.

Teilbereiche der CI sind das **formale Erscheinungsbild**, eine **einheitliche Kommunikation** und das **Verhalten der Organisation**.

CI bedeutet die **Schaffung eines Klimas**, in dem sich alle Beschäftigten **mit den Zielen ihrer Organisation identifizieren** und dies auch nach außen zum Ausdruck bringen (**Wir-Gefühl**).

Der CI stehen dem ‚*Image*‘, also die Sichtweise Dritter gegenüber.

Eine geschlossene und charakteristische CI, die sich mit dem Image Dritter weitgehend deckt, hat häufig einen **positiven Einfluss** auf die Akquisition von **Fördermitgliedern** oder **Spenden**.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Grundsätze zur Entwicklung eines Leitbildes

Bei der **Entwicklung eines Leitbildes zur Schulsozialarbeit** sollten einige Grundsätze beachtet werden (keep it simple, systematic and stimulating), die das Fundament der Endfassung des *Leitbildes* sind:

- Es sollte nicht als ‚*Top-down-Geschäft*‘ von oben verordnet, sondern schriftlich knapp und präzise formuliert und verbindlich geregelt sein; es zeichnet sich durch **Klarheit** und **Verständlichkeit** aus.
- Die **Wir-Form** sollte gewählt werden, die deutlich machen soll, dass alle Beschäftigten des Trägers Sozialer Arbeit gemeint sind, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie Führungs- und Leitungskräfte. Sie ist ein erster Schritt in Richtung eines gemeinsamen **Wir-Gefühls**, das zunächst von innen heraus wachsen muss und zu dem jeder seinen wesentlichen Beitrag leisten kann.
- Das *Leitbild* sollte **allgemein gehalten** sein, damit sich zum einen mit ihm möglichst viele identifizieren und um zum anderen eine aufgaben- sowie problemlagenübergreifende soziale Grundversorgung in der Gemeinde zu ermöglichen.
- Das *Leitbild* sollte **visionär, zukunftsorientiert** sein und muss deshalb zwangsläufig von den jetzigen Gegebenheiten vor Ort abweichen.
- Das *Leitbild* sollte **richtungsweisend** sein, aber keinesfalls als direktive Handlungsanweisung verstanden werden. Es sollte in erster Linie **Orientierungshilfe** bieten. Es sollte den Rahmen für eine gemeinsame zukünftige Aufgabenwahrnehmung bilden; es sollte jedoch nicht die Bestimmungen zur Durchführung einzelner Aufgaben festlegen.
- Das *Leitbild* sollte **entwicklungsfähig** sein. Es bedarf im Arbeitsalltag der Interpretation und muss mit Leben erfüllt werden. Es sollte dazu beitragen, dass die kritische Auseinandersetzung mit der Wahrnehmung der zu erfüllenden Leistungen ein fortwährender Prozess ist.
- Last but not least sollte das *Leitbild* **umsetzbar** sein. Sowohl Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch Führungs- und Leitungskräfte sollten sich auf das *Leitbild* **berufen** können. Es gilt, seine Werte und Ziele zumindest mittelfristig umzusetzen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Entwicklung eines Leitbildes zur Schulsozialarbeit

Denken Sie, Sie sitzen in einem bequemen Sessel. Schließen Sie bitte Ihre Augen und konzentrieren Sie sich auf eine schöne Fahrt mit einem *Bummelzug* durch die *Blumenwiese* der von Ihnen aufgesuchten *Praxisstelle Schulsozialarbeit*. Der **Zug** ‚*Leitbild als Prozess*‘ fährt weiter durch die vielschichtig gestaltete Landschaft der Träger Sozialer Arbeit; die Strecke beginnt bei der

- Ausgangssituation Station Leitbild **gestern**, führt sodann über die
- Station Leitbild **heute** bis hin zur
- visionären Endstation Leitbild **morgen**.

Lassen Sie sich bei der Bearbeitung des zukünftigen Leitbildes des von Ihnen aufgesuchten Trägers der Sozialen Arbeit frei fallen und Ihren Ideen freien Lauf. Nach dieser ‚*Visionsphase*‘ bemühen sie sich um die Entwicklung eines realistischen Bildes, welches in der zukünftigen Praxis auch Bestand haben wird. Bearbeiten Sie bitte sodann folgende Fragen:

1. Inwieweit *war, ist und wird* ein Leitbild generell als sinnvoll oder nicht für sinnvoll zu halten? Bitte begründen Sie Ihre Aussagen in Bezug auf die Schulsozialarbeit.
2. Inwieweit ist jeder Fachkraft des jeweiligen Trägers der Schulsozialarbeit bewusst, für wen er/sie arbeitet und welchen Nutzen der Abnehmer hiervon hat?
3. Wie würden Sie eine Zukunftswerkstatt ‚*Leitbild statt Leidbild*‘ planen, organisieren, durchführen und nachbereiten?
4. Versetzen Sie sich in die Rolle des von Ihnen aufgesuchten Trägers der Sozialen Arbeit und beantworten Sie nachstehende fünf W-Fragen:
 - 4.1 Wer sind wir?
 - 4.2 Für wen arbeiten wir?
 - 4.3 Was tun wir?
 - 4.4 Mit wem tun wir das?
 - 4.5 Wie tun wir das?

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Fachkräfte - § 72 SGB VIII

(1) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen bei den Jugendämtern und Landesjugendämtern hauptberuflich nur Personen beschäftigen, die sich für die jeweilige Aufgabe nach ihrer Persönlichkeit eignen und eine dieser Aufgabe entsprechende Ausbildung erhalten haben (Fachkräfte) oder aufgrund besonderer Erfahrungen in der sozialen Arbeit in der Lage sind, die Aufgabe zu erfüllen. Soweit die jeweilige Aufgabe dies erfordert, sind mit ihrer Wahrnehmung nur Fachkräfte oder Fachkräfte mit entsprechender Zusatzausbildung zu betrauen. Fachkräfte verschiedener Fachrichtungen sollen zusammenwirken, soweit die jeweilige Aufgabe dies erfordert.

(2) Leitende Funktionen des Jugendamts oder des Landesjugendamts sollen in der Regel nur Fachkräften übertragen werden.

(3) Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben Fortbildung und Praxisberatung der Mitarbeiter des Jugendamts und des Landesjugendamts sicherzustellen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Fachkräfte in Bayern
Gesetz zur Ausführung der Sozialgesetze (AGSG) Artikel 23 – Fachkräfte

- (1) In der Verwaltung des Jugendamts müssen für die Aufgaben der Jugendhilfe, unbeschadet Abs.2, **geeignete hauptamtliche Kräfte** (§ 72 Abs.1 und 2 SGB VIII) in ausreichender Zahl zur Verfügung stehen.
- (2) Zur Wahrnehmung der Aufgaben der Jugendarbeit muss im Bereich des örtlichen Trägers mindestens ein hauptamtlicher Jugendpfleger oder eine hauptamtliche Jugendpflegerin eingesetzt sein.
- (3) Richtlinien über die Anforderungen an die fachliche Qualifikation der in der Verwaltung des Jugendamts tätigen Kräfte (§ 72 Abs.1 und 2 SGB VIII) können als gemeinsame Empfehlungen von den Obersten Landesjugendbehörden im Einvernehmen mit dem Staatsministerium des Innern erlassen werden. Die Staatsregierung kann durch Rechtsverordnung bestimmen, dass sich Kräfte, die erstmals mit leitenden Funktionen oder anderen Aufgaben, welche besondere Anforderungen stellen, betraut werden, einer **Zusatzausbildung** unterziehen müssen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit

Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung

2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag

Welche Farbe hat das Chamäleon?

27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Die helfende Beziehung

Hilfe ist oftmals unspezifisch und wird möglicherweise noch missverstanden als eine Beziehung zwischen zwei Menschen (**Dyade**), in der eine Person A (**Helfer**) einer Person B (**Hilfebedürftiger**) beisteht oder diese unterstützt.



Unter **Sozialer Arbeit** wird hier eine **spezifische Form des helfenden Handelns** verstanden, das dieses zur Lösung von sozialen Problemen planend und zielgerichtet thematisiert (**Theorie**) und steuert (**Praxis**).

Der helfende Akt in der Schulsozialarbeit konstituiert sich nicht alleine als Dyade, sondern neben der **Fachkraft der Schulsozialarbeit** sowie dem **jungen Menschen** erst aufgrund eines dritten Faktor, nämlich den **sozialen Problemen** und **Problemlagen** – und zwar den gesellschaftliche bedingten sozialen Problemlagen und den sozialen Problemen des jungen Menschen.



Allgemein wird dann von einem „*sozialen Problem*“ gesprochen, wenn Menschen vor Aufgaben stehen oder sich in **Lebenssituationen** befinden, für deren Lösung bzw. Bewältigung sie **keine oder keine ausreichenden Handlungskompetenz oder Ressourcen, Potentiale und / Talente zur Verfügung haben** und sie sich dieser Situation in der Regel bewusst sind.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Diagnose

Die Diagnose ist ein Kernstück beruflichen Handelns in der Sozialen Arbeit.

In ihr wird fachlich der zu ändernde Zustand / Prozess bestimmt, die Bedingungen, von denen die Entstehung und Aufrechterhaltung des Zustandes / Prozesses abhängen, werden erfasst, das Problem wird unter Angabe des jeweiligen Bezugssystems interpretiert und bewertet.

In den sozialen Berufen dient die Diagnose danach u.a. der Beantwortung der Fragen, welches Problem (Zustand / Prozess) soll mit welchem Klientensystem mit welchen Mitteln in welcher Richtung (Ziel) verändert werden. Die Diagnose bildet die Grundlage für die Entscheidung, ob überhaupt interveniert werden soll.

Im positiven Fall wird sie Grundlage zur Entwicklung der Strategie. Sie ermöglicht das systematische und kontrollierbare Vorgehen zur Lösung des Problems.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Teamarbeit

Teamarbeit, eine besondere Form der Gruppenarbeit, ist in der Schulsozialarbeit zu verstehen als kooperative Tätigkeit von Fachkräften, die gemeinsam die Lösung einer Aufgabe zu erarbeiten haben und sich gegenseitig unterstützen und beraten.

Teamarbeit dient der Integration von Fachwissen und unterliegt bestimmten Regeln.

Das Team, unter dem eine Gruppe von ständigen hauptamtlichen Fachkräften verstanden wird, erledigt die Aufgaben, die von einzelnen nicht umfassend zu erfüllen sind. Dies erfordert eine unmittelbare Kommunikation aller Teammitglieder.

Im Team arbeiten alle Mitglieder aufgabenorientiert, gleichberechtigt und gegenseitig weisungsunabhängig zusammen.

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Zusammenarbeit der Träger

In Deutschland hat sich im Sozialbereich eine **heterogene Trägerlandschaft** entwickelt. Dabei sollte unterschieden werden zwischen

- privat-gewerblichen und freigeinnützigen Trägern,
- anerkannten und nicht anerkannten Trägern,
- großen Trägern und Verbänden sowie kleinen, auf lokale Aktivitäten begrenzten Trägern,
- Trägern, die gesetzlich festgelegte soziale Einzelleistungen erbringen oder eine soziale Infrastruktur aufrechterhalten (z.B. Schulsozialarbeit, Jugendverbände),
- Trägern, die im Rahmen ihres freien Betätigungsrechts Leistungen erbringen oder mit der Wahrnehmung von Aufgaben oder mit ihrer Ausführung betraut werden.

§ 79 SGB VIII weist die **Gesamtverantwortung, Planungsverantwortung** und **Gewährleistungspflicht** dem öffentlichen Träger zu. Somit trägt der Träger der öffentlichen Jugendhilfe zum einen die **Letztverantwortung** für die Leistungserbringung (**§ 79 Absatz 1 SGB VIII**); zum anderen ist die Selbständigkeit der frei-gemeinnützigen Träger zu achten (**§ 4 SGB VIII**).

Der Begriff der **partnerschaftlichen Zusammenarbeit** ist heute Selbstverständnis moderner Jugendhilfe.

Der Gesetzgeber hat den öffentlichen und frei-gemeinnützigen Trägern zur Sicherung eines hohen Wirkungsgrades sozialer Dienstleistungen in vielen normativen Grundlagen **Verpflichtungen zur Zusammenarbeit** auferlegt. Das Verhältnis zwischen frei-gemeinnützigen und öffentlichen Trägern hat dadurch eine **neue Qualität** erfahren.

Die **frei-gemeinnützigen Träger** sind nicht nur bei der **Planung** zu beteiligen. Vertreter **frei-gemeinnütziger Träger der Jugendhilfe** arbeiten auch in Fachausschüssen wie den

Jugendhilfeausschüssen der kommunalen Vertretungskörperschaften sowie in **Arbeitsgemeinschaften** (z.B. § 78 SGB VIII) mit.

Die öffentlichen Träger müssen zunehmend fähig werden, ihre Arbeit weniger als **Kontrolle der frei-gemeinnützigen Träger** zu sehen; sie müssen ihre Tätigkeiten vielmehr als **Unterstützung und Beratung frei-gemeinnütziger Träger** verstehen.

Wenn für die Durchführung der Schulsozialarbeit ein frei-gemeinnütziger Träger der Jugendhilfe gewonnen wird, so wird zwischen diesem und dem Jugendamt ein **öffentlich-rechtliches Vertragsverhältnis** begründet.

Befürchtungen frei-gemeinnütziger Träger der Jugendhilfe, dass sie wegen der bisherigen Finanznot der öffentlichen Hand lediglich als sozialpolitisches Feigenblatt dienen oder zu sozialpolitischen Erfüllungsgehilfen degradiert oder dass gar finanzielle Risiken auf die frei-gemeinnützigen Träger abgewälzt werden, können mit klaren **schriftlichen Absprachen, Finanzierungsvereinbarungen** und **Zielvereinbarungen** begegnet werden.

Nach dem **Neuen Steuerungsmodell** soll die **Politik** das „*Ob*“ und die **Verwaltung** das „*Wie*“ bestimmen.

Politik und Verwaltung sind für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben **gemeinsam verantwortlich**. Dies gebietet aber möglichst genaue **Zielbeschreibungen** und **Zuständigkeitsabgrenzungen**.

Das Zusammenwirken unterschiedlicher Organisationen („**welfare mix**“) ist notwendig, um die komplexen Probleme und Problemlagen **gemeinsam problemlösenden Maßnahmen** zuführen zu können, was auch in Form von Netzwerken und / oder strategischen Allianzen erfolgen kann.

Die **Einbeziehung frei-gemeinnütziger Träger der Jugendhilfe in die Entscheidungsstrukturen des öffentlichen Trägers** ist im Bereich der Jugendhilfe gesetzlich besonders gesichert und birgt auch eine besondere **Verantwortungsgemeinschaft** (z.B. **Jugendhilfeausschuss**).

Plädoyer für Schulsozialarbeit
Aufruf zur Zusammenarbeit und Vernetzung
2. Bremer SchulsozialarbeiterInnen-Fachtag
Welche Farbe hat das Chamäleon?
27.06.2012 LidiceHaus, Weg zum Krähenberg 23a, 28201 Bremen

Netzwerkarbeit und Netzwerkpolitik

Der **Netzwerkgedanke** findet steigende Popularität und in unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche Eingang. Quasi alle reden über Netzwerke. Man kann offensichtlich mit der Verwendung des Begriffes Netzwerk kaum etwas falsch machen.

Dem **Begriff Netzwerk** ist eine selbsterklärende Qualität inhärent. Er besticht als Metapher durch seine Einfachheit und leichte Verständlichkeit und scheint deshalb auch rasch definiert, zumal Vernetzung an sich schon als ein Qualitätskriterium erscheint. Dennoch: Der Netzwerkbegriff ist *„schillernd“* und *„vielgestaltiger Natur“*, dass er teilweise bereits zur Beliebigkeit verkommt. Und ... wie einleitend behauptet: *„Nicht alles ist Netzwerk, was als Netzwerk bezeichnet wird!“*

„Netzwerkarbeit“ und „kommunale Netzwerkpolitik“ sind auch in der Schulsozialarbeit in der Tat **immer bedeutsamer** werdende Themen, insbesondere wegen

- des Verdachts des Verrats an der Atomisierung der Lebenswelten, die mit ihrer Zergliederung und Zerstückelung eine ‚Kultur‘ der Trennung vermeintlich hochleistender Systemdifferenzierungen sowie Spezialeinrichtungen und -dienste der Jugendhilfe hervorgebracht hat;
- der programmatischen Akteursorientierung an der (Inter-) Subjektivität lernender und sich in Beziehung setzender Menschen (aber auch wegen der lernenden Organisationen sowie der lernenden Regionen) und
- der Pluralisierung und zugleich Konzertierung der Angebote.

Allein die gegenwärtige, oftmals facettenreich geführte **Diskussion** um Möglichkeiten der Netzwerkarbeit und Netzwerke auch in der Schulsozialarbeit befördert zum einen eine grundlegende innovative Entwicklung und Veränderung sozialer Systeme, ihrer Subsys-

teme und Organisationseinheiten sowie ihres Managements, egal ob es sich um positive Bewertungen (z.B. strategische Allianzen) oder negative Bewertungen (z.B. Seilschaften, Filz) handelt. Zum anderen haben Netzwerke und kommunale Netzwerkpolitik auf das Anforderungsprofil der Akteure und ihre berufliche Handlungskompetenz nachhaltige Auswirkungen. Doch *„Netzwerkarbeit“* und *„kommunale Netzwerkpolitik“* befinden sich auch in der Schulsozialarbeit in einem embryonalen **Entwicklungsstadium**.

Gesetzgeber und Kostenträger verlangen zunehmend eine Vernetzung, um auch die Möglichkeiten der Schulsozialarbeit in dem bestehenden Versorgungssystem **durch Leistungsausweitung bei gleichzeitiger Wahrung des Selbstkostendeckelungsprinzips zu optimieren** und den **Ressourceneinsatz effizienter und effektiver** zu gestalten. Dabei tritt die **öffentliche Hand als aktivierende Steuerungsinstanz** auf, um ihre auf **Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge** ausgerichteten Gemeinwohlinteressen mit den Partikularinteressen der anderen in Ein-

klang zu bringen. Zudem sollen bei der – Träger übergreifenden – Vernetzung frühere *„Schnittstellen“* zu *„Nahtstellen“* werden; Wettbewerber werden trotz bestehender Konkurrenzsituation zu **Partnern** und kultivieren neu exklusives **Gemeinschaftsgefühl**.

Gefragt ist eine die **System-Umwelt-Relationen** beachtende *soziale Kommunalpolitik*, deren inhärenter Bestandteil eine signifikant *soziale Netzwerkpolitik* ist, und dies gilt nicht nur für die Schulsozialarbeit! Gefordert wird deshalb von professionell netzwerkenden Akteuren wie von den *„Kunden“* der Schulsozialarbeit (z.B. Erziehungsberechtigte) zu lernen, verkrustete Strukturen und Verfahren aufzubrechen, Änderungen des Status quo durch die Übernahme neuer Ideen sowie die Fähigkeit, auf verschiedene Herausforderungen durch Weiterentwicklung von Programmen, Strukturen, Verfahrensweisen, Maßnahmen und Handlungen an veränderte Gegebenheiten rechtzeitig und angemessen jugendhilfeplanerisch zu (re-)agieren. Diese Erkenntnis signalisiert insbesondere die Beachtung der interaktiven Konstellation der

zwischen ‚*System*‘ und ‚*Umwelt*‘ vermittelnden Netzwerke, was ein neues Verständnis von sozialer Organisation als ‚*künstliche*‘ Konstruktion und somit die Anerkennung aller beteiligten und betroffenen Akteure als ‚*Konstrukteure*‘ einer sich entwickelnden Realität sozialer und organisatorischer Vernetzung bedeutet (z.B. Schulsozialarbeit als optimierter Regiebetrieb). Ein derartiges Verständnis von gesellschaftlichen Akteuren als Konstrukteure der Netzwerkarbeit und kommunaler Netzwerkpolitik fordert diese in die Verantwortung auch für die Schulsozialarbeit.

Netzwerkarbeit und kommunale Netzwerkpolitik als sozialräumliche Restrukturierungsmaßnahme sollen zur **Neukonzertierung** der hier angesprochenen Träger sowie der **Produktionsprozesse ihrer Dienstleistungen** beitragen und deren **Planung** und **Organisation** sowie **Führung** und **Leitung** qualifizieren. **Netzwerkarbeit in der Schulsozialarbeit setzt insofern Gestaltungskraft und Steuerung voraus.** Sie ist qualitätssichernde Zielgerichtetheit systemischer Verbundenheit

und sozialräumlichen Verbundenseins artverwandter Elemente, Strukturen, Handlungen und Verfahren eines Systems sowie von Systemen untereinander. Netzwerkarbeit in der Schulsozialarbeit setzt ein hohes Maß an Handwerklichkeit des Knotenknüpfens voraus und bedeutet systemisches Denken und Handeln in individuellen wie kollektiven Strukturen und Prozessen. Netzwerke können so aus der Perspektive sozialer Beziehungen von Individuen sowie aus der Perspektive sozialer Organisationen betrachtet werden.

Ohne eine **Typologisierung von ‚Systemen‘** und die Diskussion zur begrifflichen Fassung von ‚Netzwerk‘ und ‚Netzwerkarbeit‘ sowie über Netzwerkansätze in der Kommunalpolitik wie Schulsozialarbeit im Detail nachvollziehen zu wollen, ist für die Analyse von Netzwerken einleitend eine Unterscheidung der **Systemtypen** hilfreich, wie man sie bei Luhmann (1975) findet:

- **Interaktionen** sind Sozialsysteme, die sich bei der Kommunikation involvierter Akteure bilden. Die konstituierende Unterscheidung ist Anwesenheit / Abwesenheit.

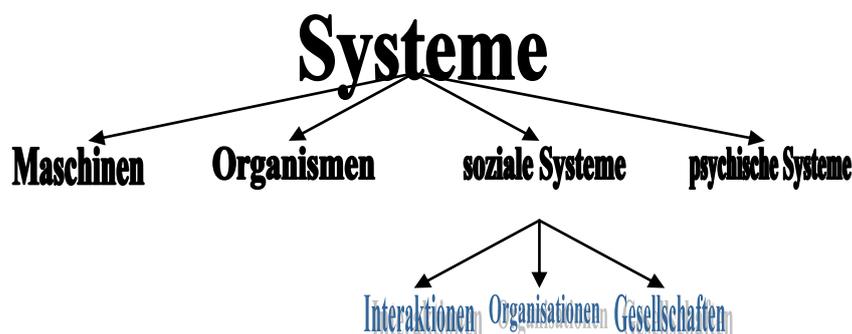
- **Organisationen** differenzieren sich durch Regelwerke aus ihrer sozialen Umwelt. Es sind Systeme, die zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern unterscheiden und daraus ihre besondere Authentizität und Verlässlichkeit gewinnen.
- **Gesellschaft** bildet das umfassende Sozialsystem, das alle Kommunikationen einschließt, mit der Besonderheit, dass es funktional differenziert ist in Systeme wie Wirtschaft, Wissenschaft, Recht, Politik usw. .

In dem **Veränderungsbereitschaft voraussetzenden Prozess** der Annäherung und letztlich der zum **Nutzen der Beteiligten** gelingenden Vernetzung, der sowohl partnerschaftliches Zusammenwirken als auch konfliktträchtiges Auseinandersetzen beinhaltet, werden gemeinsam Bindungen begründende Visionen zur Schulsozialarbeit entwickelt, gemeinsame **Geschäftsziele** zur qualitätssichernden Leistungsentfaltung vereinbart und konkrete **Zweckbündnisse** (z.B. zur Sicherung von Marktanteilen und zum Ausbau von Marktpositionen) eingegangen. Damit wer-

den zugleich komplexe interpersonale und Träger übergreifende (Organisations-) Beziehungen geknüpft. Zu deren Analyse findet die **Systemtrias**

- **Interaktion,**
- **Organisation und**
- **Gesellschaft**

Anwendung. Die in diesem Kontext Bedeutung erlangende **Systemtypologie** nach Luhmann (1984:16) kann wie folgt dargestellt werden:



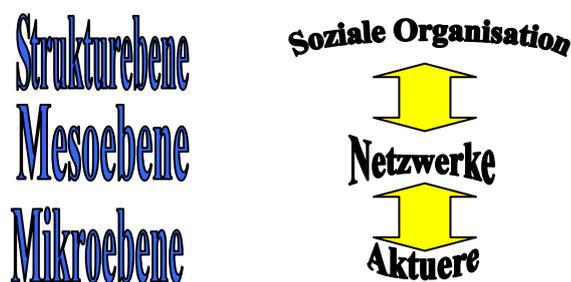
Der Vorteil der vorherigen Rekrutierung der luhmannschen **Systemtheorie** bedeutet in diesem Kontext (also den Netzwerkbegriff mit dem **Systembegriff** in Beziehung zu setzen), dass eine Korrespondenz zwischen der sich in realiter vollziehenden gesellschaftlichen Entwicklung und der theoretischen Aufarbeitung besteht, was die Möglichkeit der

Entwicklung einer Erklärung für das Entstehen der zu untersuchenden Strukturmuster (**Systeme** und **Netzwerke**) eröffnet. Die Bildung sozialer Systeme stellt somit einen Mechanismus zur Überwindung der Diskrepanz zwischen der Komplexität der uns umgebenden Welt und den diesbezüglichen individuenbezogenen Verarbeitungskapazitäten (psychische Systeme).

Der **Netzwerkbegriff** vermittelt demnach einen Einblick in den Alltag eines jeden Menschen, insbesondere darüber, wer mit wem wo und in welcher Intensität Kontakte und Beziehungen pflegt. Diese sozialen Netzwerke beschreiben demnach den sozialen Lebensraum als Nahraum von Menschen, hier den Lern- und Lebensort Schule. Deren Beziehungsstruktur lässt sich mit Hilfe des Konzeptes der ‚*Netzwerkanalyse*‘ beschreiben, die zunächst eine konkrete und klare Bestimmung des zu untersuchenden Gegenstandsbereiches voraussetzt.

Soziale Netzwerke, hier verstanden als Mechanismus zur Strukturbildung moderner Ge-

sellschaften und als durch Beziehungen eines bestimmten Typs verbundene Akteure, die sich als ein Bindeglied und Scharnier zwischen der Handlungsebene (Mikro) und der Strukturebene (Makro) klassifizieren lassen, können der Mesoebene zugeordnet werden, wie folgende Darstellung verdeutlicht:



Eine Vielzahl von **Kategorien zur Beschreibung und mehrdimensionalen Erfassung sozialer Netzwerke** entwickelten insbesondere die Sozialanthropologen, die immer weiter spezifiziert und operationalisiert wurden. Dabei wird zwischen **Kategorien zur Beschreibung der Eigenschaften von Beziehungen, der Netzwerkstrukturen und der Kommunikationsrollen** unterscheiden, deren wichtigsten Dimensionen sich wie folgt darstellen lassen:

➤ **Kategorien zur Beschreibung der Eigenschaften von Beziehungen**

- *Intensität*

beschreibt die Stärke der Bindungen; ein operationales Merkmal von Intensität stellt die Häufigkeit der Kontakte dar.

- Reziprozität

bezieht sich auf den Grad der Wechselseitigkeit und Symmetrie sozialer Beziehungen.

- *Multiplexität*

meint, ob die Beziehungen auf unterschiedliche Arten genutzt werden, deren Ausmaß anhand der Anzahl verschiedener Interaktionen oder unterschiedlicher Rollenbeziehungen bestimmt werden kann.

➤ **Kategorien zur Beschreibung der Netzwerkstrukturen**

- *Größe und Reichweite*

bezieht sich auf die Anzahl der am Netzwerk beteiligten Akteure und auf die Zusammensetzung des Beziehungsgefüges. Ein Netzwerk ist entweder

mehr homogen oder heterogen strukturiert.

Dichte

bezeichnet das Ausmaß der wechselseitigen Kontakte zwischen den verschiedenen Mitgliedern des Netzwerkes, welche den Anteil der tatsächlichen Verbindungen benennt, gemessen an den potentiell möglichen. Hat die Mehrzahl der einbezogenen Akteure auch untereinander Kontakt, dann spricht man von einem engmaschigen Netzwerk. Kennen sich eine Reihe von Mitgliedern des Netzwerkes nur flüchtig bzw. überhaupt nicht persönlich, dann spricht man von einem weitmaschigen Beziehungsgeflecht.

➤ **Kategorien zur Beschreibung der Kommunikationsrollen**

- *Star-Position*

beschreibt Akteure, die sehr viele Verbindungen zu anderen Mitgliedern des Netzwerkes besitzen, also im Zentrum vieler Interaktionen stehen und leicht erreichbar sind.

- *Brücke* bezeichnet Netzwerkmitglieder, die mehreren Sektoren oder Lebensbereichen angehören und eine Verbindung zwischen diesen herstellen können.
- *Türsteher* erfasst Akteure, die den Informationsfluss zwischen den einzelnen Segmenten des Netzwerks kontrollieren und Verbindungen zum Umfeld halten

Ein **Netzwerk** vermittelt sich über Akteure, die vereinbarte Ziele durch koordiniertes Handeln gemeinsam erreichen und zum Erfolg führen wollen. Zwischen einer Vielzahl von Personen, Gruppen und / oder Organisationen in ausgewiesenen Sozialräumen bzw. Regionen (die Knotenpunkte) besteht eine bestimmte Anzahl, Dichte und Intensität von Verbindungen (Beziehungen) und Verknüpfungen (dem Garn). Somit stellt Netzwerken eine spezifische Form der Koordination, Verknüpfung, Kooperation oder Kopplung von Strukturen, Verfahren, Maßnahmen und Aktivitäten dar. Interaktionen und Transaktionen innerhalb eines Netzwerkes sind zudem durch ein Gutteil von Informalität geprägt.

Systemtheoretisch besteht ein Netzwerk aus Knoten sowie Kanten bzw. interaktiven Strängen in sozialräumlichen Dimensionen. Knoten können z.B. Personen(-gruppen), Projekte und Ereignisse sein; Stränge sind mehr oder weniger intensive Kontakte, Beziehungen und interaktive Ströme sozialer Dienstleistungen (z.B. Güterströme) zwischen den Knoten.

Zwischen den am Netzwerk beteiligten Individuen, Gruppen, Organisationen und Sozialräumen bzw. Regionen können Transaktionen monetär verrechnet und damit marktförmige Mechanismen integriert werden.

Ein Netzwerk kann als eine idealtypische Koordinations- und Steuerungsform - neben Hierarchie und Markt - betrachtet werden. Es ist ein Ergebnis der Differenzierungsprozesse, seien sie nun auf der Mikro-, Meso- oder Markoebene in unserer Gesellschaft, ein soziales Gebilde eigener Qualität und zugleich der zentrale Mechanismus, um im Interesse von Schulsozialarbeit und ihren Zielen Ressourcen zu eruieren, zu mobilisieren, zu poolen und sich zu positionieren. Es geht um

die erkenntnisgewinnende Qualifizierung und Stärkung von Kompetenzen und Zuständigkeiten sowie um die Erweiterung von Verfügungskräften und partizipativen Möglichkeiten für einen aktiv zu gestaltenden Ressourceneinsatz.

Vernetzung selbst wird ebenfalls deutlich in sozialräumlichen Beteiligungsformen (z.B. im Kontraktmanagement, in Stadtteilkonferenzen, bei Runden Tischen), wo sich die an den ‚*Schnittstellen*‘ treffenden Ziele zu ‚*Nahtstellen*‘ vereinigen.

Netzwerke der Schulsozialarbeit qualifizieren sich zunächst über ein gemeinsam entwickeltes Leitbild der Erziehungs- und Bildungsinstanzen Schule und Jugendhilfe und ein von allen beteiligten Akteuren vereinbartes Zielsystem. Sie präsentieren sich in ihrem Struktur- und Arbeitsprinzip dezentraler Konzentration, egal, ob es sich um einen fein gesponnenen Mix zwei unterschiedlicher Trägersysteme oder um graduelle Verschiebungen in einem Kontinuum handelt. Sie erfüllen Funktionen, die keine andere Form der Koordination von Aktivitäten in dieser Art und Weise

zur Verfügung stellen könnte, z.B. eine strategische Funktion durch strategische Allianzen mit dem Ziel der Steigerung vertrauensbildender Verhaltenssicherheit bei den beteiligten Akteuren der Schule und Jugendhilfe sowie eine instrumentelle Funktion mit dem Ziel der Erhöhung des eigenen Outputs bei gleichzeitiger Steigerung der eigenen Attraktivität als kooperationsfähige Organisation. Sie dokumentieren die Notwendigkeit von kooperativ zu beschreitenden Wegen zur nachhaltigen Lösung sozialer Probleme und Problemlagen. Die öffentliche Hand bleibt zwar als Auftraggeber Monopolist hinsichtlich der Vergabe von Ressourcen (z.B. Kultusministerium), beflügelt damit aber ihre Partner zur Reorganisation eigener Strategien, Ziele, Strukturen sowie Verfahren.

Netzwerke

- führen die unterschiedlichen Stärken gleichberechtigter Partner zum gegenseitigen Nutzen zusammen, schaffen durch partnerschaftliche Zusammenarbeit aufeinander abgestimmte Versorgungsketten

und für die Beteiligten Effektivitäts-, Effizienz- und somit Marktvorteile;

- ergänzen die beiden Erziehungs- und Bildungsinstanzen Schule und Jugendhilfe in Feinabstimmung bereits existierender Verflechtungen über die Einbindung weiterer Akteure;
- steigern die eigene Leistungsfähigkeit von Schulsozialarbeit durch Bündelung komplementärer, sich gegenseitig ergänzender Elemente und Kompetenzen bei gleichzeitiger Entlastung der beteiligten Akteure ohne wesentlich höheren Integrations- und Kontrollaufwand;
- bewirken eine Erweiterung und Veränderung klassischer Organisationsbeziehungen zwischen schulisch selektierenden, administrativ verwaltenden und gesellschaftlich agierenden Akteuren;
- realisieren für die öffentliche Hand, deren partikularistische Konfliktregelungen oftmals überformt und als übersteuert einzustufen sind, auf dem Weg vom monopolistischen Anbieter zu einem Gewährleister von Dienstleistungen neben Markt und

Hierarchie den Bedarf an zusätzlichen Strukturen, die die bestehenden Steuerungsressourcen vermissen lassen;

- können durch ihre dezentrale Konzentration spezifischer Strukturen, Verfahren und Aktivitäten flexibler auf Fehlentwicklungen und Störungen des Lern- und Lebensortes Schule reagieren;
- überbrücken eigene Schwächen und defizitäre Strukturen durch kontextgebundene Konstruktion von Vertrauen und sozialer Nähe;
- ermöglichen Lern- und Innovationsvorsprünge sowie einen wirkungsvollen Austausch von Erfahrungen und Informationen von Jugendhilfe und Schule und fördern die Entwicklung neuer Produkte der Schulsozialarbeit,
- ermöglichen koordiniertes Verhalten bei gleichzeitiger Steigerung der Lernbereitschaft und -möglichkeiten der beteiligten Schülerinnen und Schüler wie Systeme (lernende Organisation), ohne die oftmals dominante Rigidität bürokratischer und

schulisch selektierender Organisationen hinnehmen zu müssen;

- stellen bei gegenseitiger Vergewisserung und Absicherung sowie gleichzeitiger Beschleunigung der Vermittlung von Entscheidungen zwischen den involvierten Organisationen schneller Leistungen zur Verfügung, die ein einzelner Träger in dieser Form und Güte nicht zur Verfügung stellen könnte (z.B. Diagnosezentrum der Caritas in Verbindung mit dem Therapiezentrum des Diakonischen Werkes in Verbindung mit der nachgehende Betreuung, organisiert und gemanagt durch die Arbeiterwohlfahrt als verantwortlicher Träger der Schulsozialarbeit vor Ort);
- ermöglichen den beteiligten Akteuren einen exklusiven Zugang (z.B. über § 78 SGB VIII oder § 81 SGB VIII oder Art. 31 BayEUG, der anderen verwehrt ist (soziale Schließung));
- erhöhen Produktivität, Tempo und Dynamik;
- relativieren im Interesse der Schülerinnen und Schüler sowie der beiden Träger

- Schule und Jugendhilfe mögliche Risiken, die ein einzelner weder bereit noch in der Lage ist zu tragen und erhöhen die Kalkulierbarkeit der einzusetzenden Ressourcen;
- qualifizieren das Innovationspotential und senken aus der untereinander gestärkten und gefestigten Position der beteiligten Akteure heraus zugleich die Kosten (z.B. durch Konzentration auf spezifische, sich ergänzende berufliche Handlungskompetenzen wie Fundraising) und
 - steigern die Qualität des einzelnen sozialen Dienstleistung sowie der Schulsozialarbeit insgesamt, die in ihrer synergetischen Gesamtheit mehr ist als die Summe ihrer unverbundenen Angebote.

Netzwerke lassen sich auch danach differenzieren, ob in ihnen ‚*starke Beziehungen*‘ oder ‚*schwache Beziehungen*‘ zwischen den Akteuren bestehen:

- Netzwerke mit ‚*starken Beziehungen*‘ sind Netzwerke zwischen Akteuren, die sich z.B. hinsichtlich ihrer Einstellungen und Wertungen, ihrer Bildung und Ausbil-

dung sowie ihres sozialen Status sehr ähnlich sind.

- Für erfolgreiche soziale Interaktionen (und ökonomische Transaktionen) sollte ein Gleichgewicht zwischen Ähnlichkeit und Verschiedenheit, zwischen Vertrautem und Neuem geschaffen werden. Deshalb spricht im Kontext von Schulsozialarbeit einiges für das Konzept der ‚*Stärke schwacher Beziehungen*‘. Stärke bezieht sich dabei auf das Austauschpotential an Information in der Beziehung, während der Begriff ‚*schwache Beziehungen*‘ auf den niedrigen Grad der Nähe zwischen den Akteuren abstellt. Nähe wird dabei verstanden als Ausdruck für das Maß, das angibt, inwieweit interagierende Individuen überlappenden personalen Netzwerken angehören. Heterophile Akteure haben wenige Überlappungen zwischen ihren Netzwerken.

Netzwerkarbeit in der Schulsozialarbeit ist immer dann erfolgreich, wenn die beteiligten Akteure von sich aus erkennen, dass durch das Zusammenwirken an einer oder

mehreren Stellen mehr erreicht werden kann, als wenn dies nur eine Organisation alleine anstreben würde.

Der Erfolg bzw. Gewinn muss, unbeschadet der jeweils eingebrachten Quantitäten und Qualitäten allen Beteiligten zugerechnet werden können (Win-win-Situation). *Eine* zentrale Bedingung und Grundlage für gelingendes Netzwerken ist in diesem Kontext das ‚*Gibst Du mir – Geb’ ich Dir – Prinzip*‘. Wird dieser Netzwerkkeim für die Beteiligten in der Praxis der Netzwerkarbeit der Schulsozialarbeit erfahrbar, so kann Vertrauen und Systemvertrauen wachsen und reifen. Die Würdigung der anderen Akteure als gleichgewichtige und gleichberechtigte Partner ist somit grundlegend.

Im Umkehrschluss sind alle Strategien einer Instrumentalisierung des Gegenübers für eigene Interessen ein zentraler Grund für das Scheitern wahrer Netzwerke.