

# **Zusammenfassung von Rückmeldungen aus den Gesprächsrunden mit den Sozialpädagogischen Teams zum Gesamtprozess der Umstrukturierung und der Einführung von Quartiersrunden mit einem proaktiven Ansatz in der Stadt Halle / Saale**

In diesen Treffen mit den sozialpädagogischen Teams wurden neben einer Diskussion zur Proaktiven Arbeit und konkreten Planungen zur Einführung von Quartiersrunden Rückmeldungen zum Gesamtprozess der Sozialraumorientierung, zum Fachkonzept und der Umsetzung gegeben.

Die im Folgenden komprimiert wiedergegebenen Aspekte sind Sichtweisen und Erfahrungen einzelner Teams bzw. MitarbeiterInnen. Dieser Kurzbericht versucht häufiger dargelegte Rückmeldungen zusammenfassend zu beschreiben. In den Gesprächen wird deutlich, dass eine Vielzahl von MitarbeiterInnen den Ansatz der Sozialraumorientierung und auch die Entwicklung von Quartiersrunden in dem Ansatz der proaktiven Arbeit befürworten und sie sich im Sinne dieser Konzepte engagieren (wollen). Sie beklagen aber vielfach die strukturelle und organisatorische Umsetzung und erleben im praktischen Alltag eine riesige Kluft zwischen Theorie und Praxis. Die von den MitarbeiterInnen als problematisch dargelegten Gesichtspunkte werden im Folgenden kurz skizziert.

Diese Rückmeldungen müssen aus Sicht von Start unbedingt in der Leitungsrunde aufgenommen, im weiteren Entwicklungsprozess berücksichtigt und gemeinsam mit den MitarbeiterInnen nach Lösungswegen gesucht werden.

## **1. Zum Gesamtprozess der Sozialraumorientierung / Umstrukturierung**

### **Teamentwicklung hat bisher nicht stattgefunden**

Immer wieder wurde in Teams diese Rückmeldung geäußert. MitarbeiterInnen erleben den Wegfall ihrer vertrauten und bewährten Arbeitsstruktur. Sie sehen sich in ein Team versetzt, das aus ihrer Sicht keine fachliche und organisatorische „Verbesserung“ darstellt. Kritik kommt besonders von den „Spezialdiensten“ (Kinderpflegedienst, Jugendgerichtshilfe, Unterhalt-Vaterschaft usw.). Alle Fachgruppen benötigen den spezifischen Austausch und die kollegiale Beratung mit ihren FachkollegInnen. Dieser ist ihrer Meinung nach nicht mehr gewährleistet oder es stehen dafür keine Ressourcen zur Verfügung. Darüber hinaus ist besonders in den Spezialdiensten häufiger eine sinnvolle Vertretung bei Krankheit und Urlaub nicht mehr gegeben. Zusätzlich ist nicht geregelt, wie in Zukunft sozialraumübergreifende Angebote (z. B. im Pflegekinderwesen) organisiert werden können / sollen.

Die Frage lautet oft: „Was soll ich hier in diesem „fachübergreifenden“ Team? Die KollegInnen können mir nicht helfen und ich kann den KollegInnen nicht helfen“. Aus Sicht der MitarbeiterInnen ist Ihnen die neue Struktur und die Teambildung nicht

nahgebracht und in einem Auseinandersetzungsprozess vermittelt worden. Deutliche Aussage ist: Eine Teamentwicklung hat bisher nicht oder nur in wenigen Fällen stattgefunden („Das Alte ist aufgelöst bzw. weggefallen und das Neue nicht entwickelt“).

MitarbeiterInnen und auch TeamkoordinatorInnen beklagen, dass sie bisher keine Stellenbeschreibung haben und somit ihre Aufgaben- und Verantwortungsbereiche nicht klar umschrieben sind. Dies führt zu Unsicherheiten in der täglichen Arbeit: Was darf/muss ich (nicht) tun?

Die einzelnen Fachgebiete brauchen die Möglichkeit, die Probleme, die für sie in der sozialraumorientierten Arbeit entstanden sind anzusprechen, mit der Leitungsrunde zu besprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

## **Fehlende Rahmenbedingungen**

Besonders in den Teams im Süden der Stadt (aber auch in anderen Teams) erschwert sich die Arbeitssituation zusätzlich durch unzureichende Rahmenbedingungen. Einige Beispiele, die genannt wurden: drei Standorte, acht Telefonleitungen für 40 Apparate, fehlende Anrufbeantworter, fehlende Sekretärin, keine ausreichenden Besprechungsräume, veränderte Materialbeschaffung, ein Drucker für viele MitarbeiterInnen, nicht funktionierende Teile in Jucon, immer höherer Verwaltungsaufwand, Dienstreisegenehmigungen, Fahrkartenbeschaffung usw.

## **MitarbeiterInnen fühlen sich nicht beteiligt und von der Fachbereichsleitung bzw. der Ressortleitung nicht ernst genommen**

MitarbeiterInnen fühlen sich alleingelassen und haben vielfach das Gefühl, dass ihre Fragen, ihre kritischen Anmerkungen, ihre Bedenken, ihre Anregungen und Lösungsvorschläge auf der Leitungsebene nicht aufgenommen und in den Entwicklungsprozess einbezogen werden. Oft wird auf diese „Eingaben“ aus Sicht der MitarbeiterInnen gar nicht reagiert. Die Leitung, so einige MitarbeiterInnen, nimmt sich keine Zeit, um mit ihnen zu sprechen. Was mit ihren Fragen und Vorschlägen passiert, bleibt ungeklärt. Es gibt, so die Aussage von MitarbeiterInnen, keine Rückmeldungen und weiterführenden Gespräche bzw. Informationen.

## **Belastungsanzeigen**

Immer wieder wird von MitarbeiterInnen die hohe Arbeitsbelastung im Rahmen ihres jeweiligen Tätigkeitsbereiches beklagt und angemerkt, dass die Umstrukturierung, die Teamzusammensetzungen und die unterschiedlichen Standorte einen immensen zusätzlichen Arbeitsaufwand bedeuten. Auch hier fühlen sie sich alleingelassen, weil darauf nicht reagiert und mit ihnen gemeinsam nach Lösungen gesucht wird bzw. konkrete Lösungsvorschläge unterbreitet werden. Vielmehr gibt es aus Sicht von MitarbeiterInnen neue Aufgaben, Anforderungen und Anweisungen, bevor „alte“ überhaupt hinreichend bearbeitet bzw. abgearbeitet werden konnten. Niemand sagt, wie das zeitlich, fachlich und inhaltlich sinnvoll erledigt werden soll / kann („Ich will mich ja einbringen, aber ich erfahre z. B. durch die Leitung keine Hilfe / keine Vorschläge zur Entlastung. Man lässt uns keine Zeit zum Wachsen und

Entwickeln“). Der Umstrukturierungsprozess in den einzelnen Ressorts wird aus Sicht von MitarbeiterInnen nicht begleitet, es gibt keine Prozesssteuerung, in deren Verlauf auch Kontrollschritte und Reflexionsrunden vorgesehen sind.

## **Fehlende Kommunikation zwischen Teams, Ressortleitung und Fachbereichsleitung**

Aus Sicht von MitarbeiterInnen gibt es häufiger eine große Diskrepanz zwischen dem, was die Fachbereichsleitung und die Ressortleitung sagt und dem, was dann in der Praxis und den einzelnen Ressorts / Sozialräumen praktisch nachvollziehbar passiert.

Aus Sicht von MitarbeiterInnen gibt es keine klare und gelebte Kommunikationsstruktur und einen durchgängigen Informationsfluss von der Basis (Teams) über die Ressortleitungen bis zur Fachbereichsleitung und von hier wieder an die Ressortleitungen und zu den Teams.

In den Ressorts werden Vereinbarungen, Vorgaben und Absprachen unterschiedlich bewertet und eingehalten, so dass auch hier, aus Sicht von MitarbeiterInnen, zwischen den Ressorts bzw. Ressortleitungen keine oder eine nicht ausreichende Kommunikation stattfindet.

Es gibt anscheinend die „Anordnung“, dass nicht mehr „ressortübergreifend“ gearbeitet werden soll. MitarbeiterInnen ist aber nicht klar, was dies in der Praxis bedeutet: Dürfen die „Spezialdienste“ sich nicht mehr treffen, sind bei den Quartiersrunden die Grenzen der Sozialräume strikt einzuhalten usw.?

## **2. Zur proaktiven Arbeit und der Einführung der Quartiersrunden**

**Der Erfolg von Einsparungen im Jugendhilfebereich durch eine sozialräumlich orientierte proaktive Arbeit des Fachbereiches wird angezweifelt.**

Bei MitarbeiterInnen kommt an: Wir sollen mit proaktiver Arbeit Geld sparen. Das kann doch nicht, so wird von MitarbeiterInnen gefragt, der wirkliche Ansatz sein. Solche grundsätzlichen Aussagen demotivieren MitarbeiterInnen, der Zusammenhang wird angezweifelt und gefragt, wie man das nachweisen will?

Die neue Dienstanweisung und die Verknüpfung mit dem Fachkonzept und dem proaktiven Ansatz wird überhaupt nicht verstanden.

Es wird von der Leitungsebene, so die Rückmeldung von MitarbeiterInnen, der Eindruck erweckt, dass mit der jetzt einsetzenden Arbeit der Quartiersrunden die Zahl der Problemfälle / HzE gen Null geführt wird und somit Kosten immens gesenkt werden können. Diese Erwartungshaltung (die aus Sicht von MitarbeiterInnen nicht nachvollziehbar ist) macht einen immensen Druck, der die Kreativität, die Motivation und das Engagement der MitarbeiterInnen lähmt.

## **Sozialraumorientierung anderer Fachbereiche und Institutionen/Organisationen ist notwendig, aber nicht vorgesehen.**

Ein Beispiel dafür ist die mangelnde Zusammenarbeit mit Fallmanagern der Arge. Der Fachbereichsleiter verweist, so einige MitarbeiterInnen, auf errungene Vereinbarungen mit der Arge. In der Praxis gibt es aber quasi keine Zusammenarbeit, geschweige denn die Möglichkeit, zum Wohl eines Klienten, möglichst kurze Wege zu nutzen. Die Arge ist in ihrer Arbeit überhaupt nicht sozialräumlich orientiert und schirmt sich nach Meinung von Mitarbeitern regelrecht ab.

Um mit dem Ansatz der Sozialraumorientierung wirklich Erfolg zu haben müssten sich auch andere Fachbereiche und Institutionen sozialräumlich orientieren.

## **Moderation in den Quartiersrunden**

Immer wieder wird kritisiert, dass die sozialpädagogischen Fachkräfte die Moderation der Quartiersrunden übernehmen sollen. Neben dem Belastungsfaktor (s.o.) wird als weiteres Argument der Rollenkonflikt eingebracht: Einerseits soll die Aufgabe sein, die Quartiersrunde zu moderieren, um die Themen der Gruppe in den Mittelpunkt zu stellen und eine lösungsorientierte Bearbeitung aller Beteiligten zu ermöglichen. Andererseits sollen sie aber auch die Interessen des Fachbereiches 51 vertreten.

Aus Sicht der MitarbeiterInnen sollte die Moderation durch die TeamkoordinatorInnen oder die SozialraummanagerInnen wahrgenommen werden. Die zuständigen sozialpädagogischen Fachkräfte nehmen an den Quartiersrunden teil, können die Arbeit der TeamkoordinatorInnen / SozialraummanagerInnen unterstützen, aber auch die Meinungen des Fachbereiches vertreten.

In den Treffen mit den Sozialpädagogischen Teams wird deutlich, dass die Moderationsübernahme in den Ressorts bzw. den Sozialräumen unterschiedlich gehandhabt wird. In der Regel werden die ersten Moderationen von den TeamkoordinatorInnen übernommen.

Es wird häufiger angefragt, ob es eine Moderationsfortbildung geben wird, wann diese ggf. stattfinden und wer daran teilnehmen wird.

## **Standorte der Quartiersrunden sind schwer zu entwickeln**

In einigen Sozialräumen ist es schwer nach den bisher genannten Kriterien bzw. Vorgaben Standorte für Quartiersrunden zu finden, weil:

- bei infrage kommenden Kitas, Schulen usw. nicht nur Kinder, Jugendliche oder Familien aus dem nahen Umfeld betroffen sind, sondern zum Teil aus dem gesamten Stadtgebiet kommen. Also viele Quartiere lassen sich von den Nutzern her nicht auf einen Sozialraum oder einen Verantwortungsbereich eines sozialpädagogischen Teams beschränken. Das Einzugsgebiet umfasst mehrere Sozialräume und die Frage ist, wie damit umgegangen wird / werden soll?

- in manchen Sozialräumen gar keine Kitas, Schulen oder Freizeiteinrichtungen als „Ausgangspunkte“ für eine Quartiersrunde vorhanden sind.
- die Verantwortungsbereiche der Teams nicht identisch sind mit den gewachsenen Strukturen eines Stadtteils, mit dem sich Menschen verbunden fühlen. Zusätzlich erscheint der Begriff Quartier missverständlich, weil dieser u. a. fachlich anders verwendet wird.
- keine freien Träger oder anderer Organisationen im nahen Umfeld aktiv sind.

### **Bewährtes sollte bleiben und Neues entwickelt werden.**

Aus Sicht von MitarbeiterInnen wurde das bisher Bewährte (Arbeitskreise, Kontakte, Veranstaltungen usw. mit freien Trägern oder anderen Fachkräften) einfach abgeschafft ohne genau zu prüfen, was erhalten bleiben und was wegfallen bzw. neu oder anders organisiert werden kann / muss.

Man sieht sich vor die Situation gestellt, dass alles „Alte“ abgebrochen oder beendet wurde und nun alles mühsam neu aufgebaut werden muss.

### **Finanzierung der pro aktiven Arbeit**

Ein pro aktive Arbeit muss auch finanziert werden. Wo kommt dafür das Geld her und wie können sich freie Träger einbringen und sich über diese Arbeit finanzieren.

20. November 2007

gez. Klaus Appel