



Sachbearbeitung SO - Soziales

Datum 08.04.2016

Geschäftszeichen

Beschlussorgan Gemeinderat

Sitzung am 04.05.2016 TOP

Behandlung öffentlich

GD 182/16

---

Betreff: Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung im Fachbereich Bildung und Soziales

Anlagen:

**Antrag:**

Den Bericht der Verwaltung zustimmend zur Kenntnis zu nehmen

Iris Mann

Helmut Hartmann-Schmid

Markus Kienle

---

Zur Mitzeichnung an:

BM 2, C 2, ZS/P

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des Gemeinderats:

Eingang OB/G \_\_\_\_\_

Versand an GR \_\_\_\_\_

Niederschrift § \_\_\_\_\_

Anlage Nr. \_\_\_\_\_

## Sachdarstellung:

Zusammenfassende Darstellung der finanziellen Auswirkungen

---

<b>Finanzielle Auswirkungen:</b>	<b>nein</b>
<b>Auswirkungen auf den Stellenplan:</b>	<b>nein</b>

---

### 1. Ausgangslage

- **2006** - Nach einer dreijährigen Modellphase wurde mit Beschluss des damaligen Fachbereichsausschusses Jugend, Familie und Soziales die Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe (Abteilung FAM, Familie, Kinder und Jugendliche) und die entsprechende Neustrukturierung der Verwaltung am 05.07.2006 endgültig beschlossen (GD 231/06).
- **2007** - Mit Beschluss des Fachbereichsausschusses Bildung und Soziales am 07.02.2007 wurde mit der Durchführung des Projektes Sozialraumorientierung (SRO) in der Alten- und Behindertenhilfe begonnen (GD 20/07). Das Projekt wurde mit dem Abschlussbericht am 22.02.2011 in der Sitzung der entsprechenden Lenkungsgruppe abgeschlossen.
- **2008** - Auf der Grundlage der Ergebnisse des Projektes SRO in der Altenhilfe und Behindertenhilfe wurde der erste Teilhabepan im Jahr 2008 erstellt, 2013 fortgeschrieben und am 19.06.2013 im Fachbereichsausschuss vorgestellt (GD 280/13).
- **2010** - Ebenso aus den Ergebnissen des Projektes SRO in der Altenhilfe und Behindertenhilfe wurde der Seniorenbericht entwickelt und am 10.11.2010 im Fachbereichsausschuss Bildung und Soziales beschlossen (GD 436/10). Auch hier sind die Ziele der SRO leitend. Zum ersten Mal wurde ein Seniorenbericht außerdem mit gesonderten Kapiteln zu den einzelnen Sozialräumen erstellt.
- **2011** - In der Sitzung des Fachbereichsausschusses Bildung und Soziales am 07.12.2011 wurde der Fachbereichsausschuss umfassend über die inhaltliche Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung informiert (GD 410/11).  
Wesentliche Punkte in dieser Vorlage waren:
  - die prognostizierte finanzielle Entwicklung in der vorabdotierten Jugendhilfe, Eingliederungshilfe und Hilfe zur Pflege
  - die Darstellung der inhaltlichen Grundlagen für die SRO in den genannten Bereichen
  - die ausführliche Darstellung des Projektes Ressourcenmanagement und der verschiedenen Ansätze der Quartierssozialarbeit
- **2012** - Am 07.11.2012 (GD 368/12) beschloss der Gemeinderat für die räumliche Umsetzung der weiterentwickelten Sozialraumorientierung in Wiblingen entsprechende Räumlichkeiten anzumieten.
- **2013** - Dieser Beschluss wurde umgesetzt und seit 01.07.2013 arbeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der beiden Abteilungen ABI und FAM in Wiblingen unter einem Dach.
- **2014** - Am 08.10.2014 (GD 293/14) beschloss der Gemeinderat die Fusion der Abteilungen ABI und FAM zu einer Organisationseinheit, die Fortführung des Projekts sowie die Prüfung, wie die räumliche Umsetzung in den Sozialräumen ermöglicht werden kann. In der Sitzung empfiehlt das Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB - Institutsleiter Professor Hinte) dem Fachbereich auf dem eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu gehen.
- **2015** - Im Haslacherweg 91 (Böfingen) und in der Käßbohrerstraße 18 (Ulmer Westen) werden in räumlicher Nähe zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilung FAM interimsmäßig Räumlichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ABI geschaffen.  
Der Gemeinderat beschließt den Bau eines neuen Gebäudes in der Moltkestraße für die Anschlussunterbringung von Flüchtlingen und die Verortung des neu zusammengesetzten Sozialraumteams Ulmer Westen (Fertigstellung Herbst 2017).

- **2016** - Am 01.01.2016 nimmt die neu geschaffene Abteilung Soziales, die aus der Fusion der Abteilungen FAM und ABI entstanden ist, ihre Arbeit auf. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ABI sind im Januar in die Sozialräume Ulmer Westen (Käbbohlerstraße) und Böfingen (Haslacherweg) umgezogen. Ebenso sind die Mitarbeitenden im April an den Eselsberg (1. OG Bürgerzentrum Eselsberg) und in Mitte/Ost im Ochsenhäuser Hof verortet. Die zentrale Verwaltung befindet sich in der Olgastraße 143 und 152 und in der Schwambergerstraße 3-5.

## 2. Das Fachkonzept der Sozialraumorientierung und dessen Zukunftsfähigkeit

Das Fachkonzept der Sozialraumorientierung, das in der Jugendhilfe seit 2003 unter Begleitung von Prof. Wolfgang Hinte in Ulm Anwendung findet, ist eine "unter Nutzung und Weiterentwicklung verschiedener theoretischer und methodischer Blickrichtungen entwickelte Perspektive, die als konzeptioneller Hintergrund (Fachkonzept) für das Handeln in zahlreichen Feldern sozialer Arbeit dient".<sup>1</sup> Das Fachkonzept der Sozialraumorientierung ist fünf Prinzipien verpflichtet:

- Ausgangspunkt jeglicher Arbeit sind der Wille / die Interessen der leistungsberechtigten Menschen (in Abgrenzung zu Wünschen oder wissenschaftlich definierten Bedarfen).
- Aktivierende Arbeit hat grundsätzlich Vorrang vor betreuender Tätigkeit.
- Bei der Gestaltung einer Hilfe spielen personale und sozialräumliche Ressourcen eine wesentliche Rolle.
- Aktivitäten sind immer zielgruppen- und bereichsübergreifend angelegt.
- Vernetzung und Integration der verschiedenen sozialen Dienste sind Grundlage für funktionierende Einzelhilfen.<sup>2</sup>

Für die Arbeit der zukünftig aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Abteilungen FAM und ABI zusammengesetzten Teams wurden die zielgruppenübergreifenden strategischen Ziele auf der Grundlage des Fachkonzeptes der Sozialraumorientierung im Projektauftrag wie folgt definiert:

- Unterstützung von Selbsthilfekräften des Betroffenen
- Nutzung von Ressourcen im Familienverbund, der Nachbarschaft und im Sozialraum
- ambulante vor stationären Hilfen
- Förderung der Teilhabe und Selbständigkeit
- Hilfen setzen frühzeitig und maßgeschneidert im Lebensumfeld des Betroffenen an
- dort wo es notwendig ist werden gruppenbezogene Angebote im Nahraum der Klienten entwickelt
- dort wo es sinnvoll ist werden Hilfeangebote im Einzelfall oder als Gruppenangebot zielgruppenübergreifend im Sozialraum entwickelt
- durch die Umsetzung der strategischen Ziele der Sozialraumorientierung soll gewährleistet werden, dass die Hilfen dauerhaft effektiv und effizient erbracht werden und die Kosten in der vorabdotieren Sozial- und Jugendhilfe weniger stark ansteigen als bis dato prognostiziert

Da die Sozialraumorientierung als sozialpädagogisches Konzept den Lebensraum des betroffenen Menschen als Bezugspunkt von Aktivitäten unterschiedlichster Art und

<sup>1</sup> . Dr. Wolfgang Hinte, Institut für Stadtteilbezogene Soziale Arbeit und Beratung ISAAB  
Vortrag für den Fachtag Sozialraumorientierung am 28.05.2008 in Fulda, S. 13

<sup>2</sup> Prof. Hinte, <https://www.uni-due.de/biwi/issab/sozialraumorientierung>

Professionen definiert und die Ressourcen seiner Umgebung nutzt, bedarf es sowohl größtmöglichen Wissens über die unterschiedlichen Angebote im Sozialraum, der Akteure und der Möglichkeiten im Lebensumfeld der Hilfebedürftigen, als auch entsprechend persönlicher Kontakte im jeweiligen Sozialraum. Deswegen ging die Einführung des Fachkonzeptes der Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe auch mit einer räumlichen Dezentralisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in überschaubare Räume einher.

In Ulm wurden hierfür ausgehend vom Dialogmodell der Gemeinwesenarbeit (Beschluss des Gemeinderates am 07.02.1997) im Jahr 2003 für die Dezentralisierung der Jugendhilfe fünf Sozialräume definiert:

- Sozialraum 1: Stadtmitte, Oststadt
- Sozialraum 2: Böfingen, Jungingen, Mähringen, Lehr
- Sozialraum 3: Weststadt, Söflingen, Grimmelfingen, Eggingen, Ermingen, Donautal, Einsingen
- Sozialraum 4: Eselsberg
- Sozialraum 5: Wiblingen, Unterweiler, Donaustetten, Göggingen

### **Wissenschaftliche Begleitung**

Um Gewissheit darüber zu erlangen, ob die konsequente Anwendung des Fachkonzeptes der Sozialraumorientierung auch auf die anderen Aufgabenfelder der sozialen Arbeit den Anforderungen für eine zukunftsfähige soziale Arbeit in Ulm erfüllt, hat der Fachbereich im letzten Jahr das Institut für Stadtteilentwicklung, Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB) an der Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften dessen Institutsleiter Professor Hinte ist, beauftragt gutachterlich tätig zu werden und aus wissenschaftlicher Sicht einen Blick auf unseren Prozess zu werfen.

Im Gutachten, das im FB Ausschuss am 08.10.2014 vorgestellt wurde, wird die Stadt Ulm bestärkt, nicht zuletzt im Hinblick auf die zukünftigen Herausforderungen für die soziale Arbeit (demografischer Wandel, Fachkräftemangel, begrenzte finanzielle Mittel), den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu gehen.

*"Grundsätzlich und kurz zusammengefasst wird der Stadt Ulm aus wissenschaftlicher Sicht und auch aus den beschriebenen sozialpolitischen Erwägungen heraus unbedingt empfohlen, den eingeschlagenen Weg zur Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung im Fachbereich Bildung und Soziales weiterzuverfolgen. Die Stadt befindet sich dabei nämlich auf einer beispiellosen Reise hin zu einer größtmöglichen einheitlichen Hilfequalität für ihre Bürgerinnen und Bürger auf der Basis von zukunftsfähigen Strukturen."(Anlage 1 zur GD 293/14, S. 19)*

### **3. Projektauftrag und Projektstruktur**

Um den inhaltlichen und organisatorischen Aufgaben entsprechend gewachsen zu sein wurde Ende 2012 das Projekt "Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung im Fachbereich Bildung und Soziales" gestartet. Ein entsprechender Projektauftrag folgte und die zur Umsetzung notwendigen Strukturen und Gremien wurden gebildet. Für die Begleitung des Organisationsveränderungsprozesses zu einer gemeinsamen Abteilung aus ABI und FAM hat der Fachbereich durch Vermittlung der Zentralen Steuerung, Abteilung Personal und Organisationsmanagement, Martin Bauch, Kommunalberater aus Süßen beauftragt. Dieser begleitet den Fachbereich auch aktuell noch bei der Erarbeitung der Kennzahlen.

Ziel des Projektes ist es, bis Ende 2016 eine Hauptabteilung Jugend und Soziales zu bilden, die

sich zentral und in den fünf Sozialräumen so organisiert hat, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Aufgabenbereiche der bisherigen Abteilungen ABI und FAM, nach dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung, zielgruppenübergreifend als Team, mit guter und einheitlicher fachlicher Qualität, nah an der Bürgerschaft und unter Beachtung der rechtlichen Vorgaben und finanziellen Möglichkeiten, in gemeinsamer Verantwortung für die Menschen in den Sozialräumen tätig sind. Um den Grad des Erfolges abbilden zu können, sind außerdem entsprechende Kennzahlen für die einzelnen Bereiche und bereichsübergreifend entwickelt.

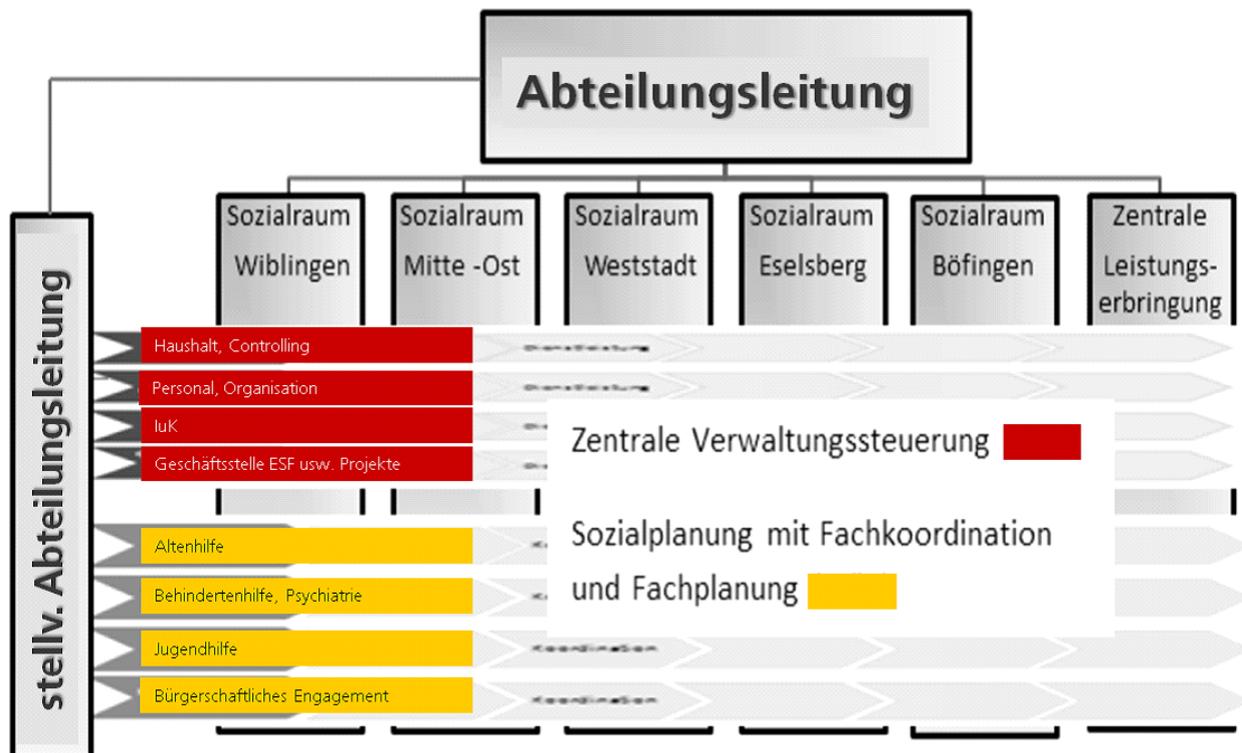
Dieses Ziel wurde nun weitgehend erreicht. An der Entwicklung entsprechender Kennzahlen über die bisherigen hinaus wird noch intensiv gearbeitet.

Da die Umsetzung des Projektauftrages noch einiger nachlaufender Arbeiten bedarf, ist davon auszugehen, dass die Strukturierung als Projekt bis zum 01.01.2017 abgeschlossen sein wird und alle weiteren mit dem Thema zusammenhängenden Arbeitsfelder in der Linie bearbeitet werden können.

#### 4. Die Abteilung Soziales

##### 4.1 Steuerungslogik

Kern der neuen Steuerungslogik ist die Aufteilung der Arbeitsprozesse in Primärprozesse, die die Dienstleistung für die Bürgerinnen und Bürger beschreiben und weitgehend in den Sozialräumen getätigt werden, und in Sekundärprozesse, die zentral für die Arbeit in den Sozialräumen erbracht werden.



Schematische Darstellung der Matrixorganisation der Abteilung Soziales

Die Primärprozesse, die in den Sozialräumen erbracht werden, lassen sich in einer Basisstruktur für den Sozialraum abbilden.

### Basisstruktur im Sozialraum

Kommunaler Sozialer Dienst
Wirtschaftliche Jugendhilfe
Hilfe zum Lebensunterhalt
Grundsicherung
Hilfe zur Pflege + Fallmanagement
Eingliederungshilfe + Fallmanagement Eingliederungshilfe
Sozialer Dienst für Ältere
Adoption/Pflegekinder
Schuldnerberatung/Wohnraumsicherung
Offene Kinder- und Jugendarbeit
Mobile Jugendarbeit
Schulsozialarbeit
Gemeinwesenarbeit/Stadtteilkoordination/ Ressourcenmanagement/Bürgerzentren
Erstanlaufstelle Stufe 1

#### **4.2 Organisation, Finanzen, Themenfelder und Personal der neuen Abteilung Soziales**

Die Umsetzungskonzeption wurde nach den Beratungen der Lenkungsgruppe den Mitarbeitenden am 23.07.2014 vorgestellt. Das bereits im Juli 2013 gestartete Pilotprojekt in Wiblingen war hierbei ein wichtiger Gradmesser für gelungene, konstruktive und kooperative Zusammenarbeit der aus beiden Abteilungen vertretenen Fachdienste. Mit hoher Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen wurden in Teilprojektgruppen und Arbeitspaketen ergebnisorientierte Beiträge für die Umsetzungskonzeption erarbeitet. In 7 Mitarbeiterinformations-runden wurden Anregungen, Bedenken und Sorgen der Mitarbeitenden aufgenommen. Ca. 160 Mitarbeitende beider Abteilungen waren beteiligt. Zentrale Themenstellung war die Aufspaltung bewährter Fachteams auf 5 Sozialräume und die unterschiedliche Kultur der beiden Abteilungen, die sich nun in neuen Sozialraumteams in einer gemeinsamen Abteilung zusammenfügen sollen.

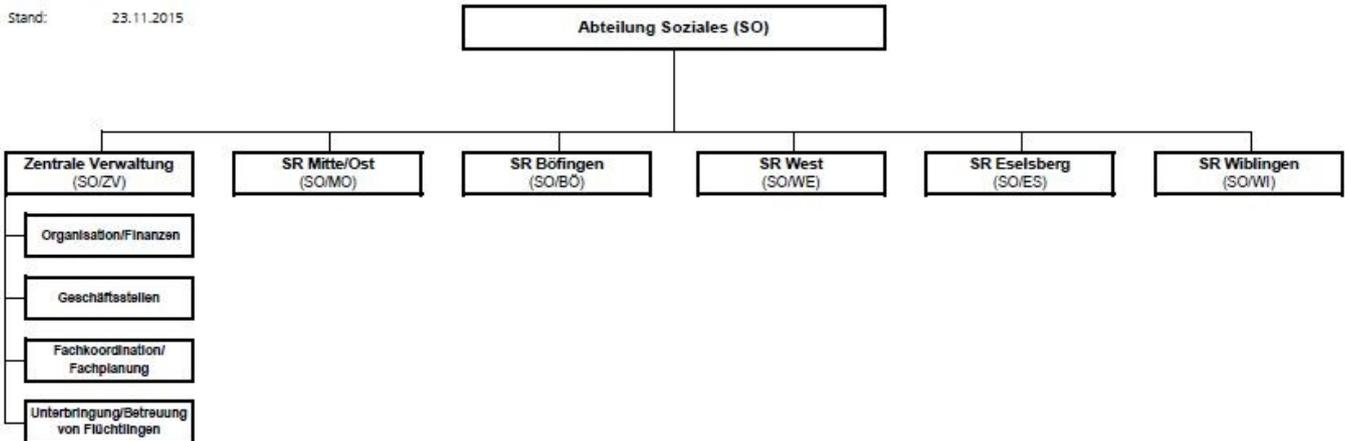
Eine fachlich fundierte Besetzung aller Schlüsselpositionen wie Sozialraumteamleitung, Stellvertretung, Fachkoordination und Fachplanung unter Berücksichtigung der schon vorhandenen Personalressourcen und Rollenzuständigkeiten, erfolgte in einem eigens von ZS/P konzipierten und in der Durchführung geleiteten Interessensbekundungsverfahren. Die

Bewerber und Bewerberinnen konnten in einem Motivationsschreiben ihre Position und in drei Varianten ihren fachlichen Hintergrund in das Verfahren einbringen. Unterstützend konnte hier das Potentialmessverfahren Profilizer und ein persönliches Coaching von den Bewerbern und Bewerberinnen in Anspruch genommen werden. Im Mai 2015 war das Verfahren abgeschlossen, die zukünftige Besetzung der Funktionsstellen ab Januar 2016 wurde in einem Newsletter für alle Mitarbeitenden von SO veröffentlicht.

Am 19.11.2015 wurde die Organisationsverfügung „Zusammenlegung der beiden Abteilungen ABI+FAM zur neuen Abteilung Soziales (SO) ab dem 01.01.2016“ veröffentlicht.

Das gesamte Finanzvolumen der Abteilung Soziales beträgt inklusive der internen Verrechnungen 117.402.774 €. Hierbei entfallen als Zuschuss 47.981.816,87 € (Ergebnis 2015) auf den vorabdotierten Bereich, also auf diejenigen Bereiche in denen am ehesten durch innovative Organisationsformen und qualitative Entwicklungen gesteuert werden kann. Dies konnte in der Jugendhilfe und der Behindertenhilfe auch im landesweiten Vergleich in den letzten Jahren erfolgreich gezeigt werden. So zeigt sich, dass der Anstieg dieser Ausgaben im Städtevergleich in Baden-Württemberg in Ulm niedriger ausfällt.

Erbracht werden diese Leistungen mit einer kompetenten und motivierten Mitarbeiterschaft. 270 Mitarbeitende auf 181 Vollzeitstellen (plus neuerdings 42 Stellen im Flüchtlingsbereich sowie Auszubildende und Praktikantinnen) erbringen diese komplexen Dienstleistungen.



### *Organigramm der neuen Abteilung Soziales (SO)*

#### **4.2.1 Sozialraumteams**

Jedes der fünf Sozialraumteams wird von einer Teamleitung, deren Stellvertretung und von der fachlichen Beratung und Begleitung der Fachkoordinatoren angeleitet und gesteuert.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der verschiedenen Aufgabenbereiche arbeiten gemeinsam mit den freien Trägern, die in den jeweiligen Bereichen im Sozialraum tätig sind, und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zentralen Leistungserbringung zusammen.

Einzelfälle werden im Kontext gesellschaftlicher Bedingungen und des Nahraums verstanden.

Maßgeschneiderte Leistungsarrangements werden entwickelt (Primärprozesse)

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übernehmen bei der (Einzel-)Fallverantwortung auch Verantwortung für das soziale Geschehen im Sozialraum. Die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Sozialräumen bewegt sich innerhalb von Budgets, aus denen neben den fallspezifischen Arbeiten auch fallunspezifische und fall- und zielgruppenübergreifende Aufgaben und Angebote für den Sozialraum entwickelt und finanziert werden.

#### **4.2.2 Fachkoordination und Fachplanung**

Fachkoordination und Fachplanung (Sekundärprozesse) sind unverzichtbar für eine wirksame Steuerung. Zusammen stellen sie sicher, dass ziel- und ergebnisorientiert in den Sozialräumen gearbeitet werden kann.

#### **4.2.2.1 Fachkoordination**

Die Fachkoordination berät und unterstützt die Teamleitungen und Sachbearbeitungen in den Sozialräumen und stellt sicher, dass eine einheitliche qualifizierte Erbringung der Primärprozesse im Rahmen der Sozialplanung umgesetzt wird.

#### **4.2.2.2 Fachplanung**

In Ulm werden Sozialplanung und Controlling als komplementäre Instrumente im Steuerungskreislauf für die soziale und ökonomische Zielentwicklung und Wirkungsbetrachtung eingesetzt.

Durch diese Instrumente werden fachlich fundierte und abgesicherte, adressatengerechte Konzepte, Pläne, Programme und regelmäßige Berichte erstellt, die qualifizierte Entscheidungen der Leitungsebenen ermöglichen und gut begründen. Und sie entwickeln gemeinsam Effizienzkriterien und Kennzahlen für die Sozialraumberichterstattung bzw. für die Hilfebereiche.

Sie haben die Analyse der Effektivität (Wirksamkeit) von Projekten und Maßnahmen als Grundlage für weitere Entscheidungen und Prioritätensetzungen weiter zu entwickeln.

#### **4.2.3 Zentrale Verwaltung**

Die Sekundärprozesse werden aus der zentralen Verwaltung erbracht, sie sind die „Schmiermittel“ für die Primärprozesse für Klienten und Bürgerinnen in den Sozialräumen, sie sichern die zentrale Verwaltungssteuerung der Abteilung mit Haushalt, Personal, Berichtswesen, Geschäftsstellen, Sonderaufgaben.

Zu den Sekundärprozessen wurde schließlich auch die Organisationseinheit Flüchtlinge zugeordnet sowie die Verantwortung für die Bereitstellung von Fortbildung, Coaching und Teamentwicklungen.

Über die gesamte Projektlaufzeit wurden fachbezogene Fortbildungen über sozialräumliches Arbeiten ebenso wie Moderationstechniken erlernen und Mitarbeitergespräche führen etc. durchgeführt. Die neu gebildeten Sozialraumteams wurden und werden durch einen externen Coach über ein Jahr in der Teamentwicklung begleitet. Im Herbst 2016 startete unter externer Beratung ein einjähriges Fortbildungsprogramm für alle Mitarbeitenden mit Führungs-, Koordinations- und Planungsaufgaben zur Klärung der zukünftigen Zusammenarbeit, Kommunikation und Aufbau der Führungskompetenz in einer Matrixstruktur.

### **5. Räumliche Umsetzung der Sozialraumorientierung**

Wichtige Voraussetzung der Umsetzung ist die Verortung der gemeinsamen Teams vor Ort in den Sozialräumen. Zum einen für die optimale Umsetzung der inhaltlichen Ausrichtung der Arbeit zum anderen für die konsequente Umsetzung von Bürgerfreundlichkeit im Sinne einer Verortung der sozialen Dienste im Nahraum.

#### **5.1 Wiblingen**

Seit Juli 2013 ist das zusammengeführte Team aus ABI und FAM in der Buchauerstraße 8-10 tätig. Wiblingen ist somit der erste Sozialraum, in dem die sozialen Dienste der Stadt unter einem Dach angeboten werden. Die Erfahrungen aus Wiblingen waren und sind wertvoll bei der räumlichen und inhaltlichen Umsetzung des zielgruppenübergreifenden Konzeptes der Sozialraumorientierung. Die Verortung des Teams im Umfeld der verschiedenen Einkaufsmöglichkeiten und Dienstleistungsangebote am Tannenplatz, nahe beim Wochenmarkt, dem Bürgerzentrum und dem Dienstleistungszentrum der Stadt wird von den Bürgerinnen und Bürgern sehr geschätzt. In der gemeinsamen Fallbearbeitung werden wichtige Erfahrungen gesammelt, die nicht zuletzt den Hilfesuchenden zu Gute kommen.

## **5.2 Böfingen**

Mit dem Kauf der Gebäude Haslacherweg 91 und 95 hat der Gemeinderat den Grundstein für die Verortung des Sozialraumteams in Böfingen und einer Neuordnung der bisher in den Gebäuden Haslacherweg 89 und 93 angesiedelten Stadtteilbibliothek, dem Dienstleistungszentrum sowie dem Bürgertreff geschaffen. Mit dem Umbau des gesamten Gebäudekomplexes können sowohl die Barrierefreiheit für alle Bereiche, neue Konzepte im Betrieb der Stadtteilbibliothek sowie neue Impulse für den Betrieb des Bürgertreffs als wichtigem Ort der Begegnung umgesetzt werden. Auf Grund wichtigerer Vorhaben konnten erste Planungen noch nicht weiter geführt werden. Der Gemeinderat hat aber im Haushalt 2016 eine erste Planungsrate eingesetzt. Um die Umsetzung der Sozialraumorientierung trotzdem weiter führen zu können, wurden im Haslacherweg 91 interimswise Büros für die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Erstanlaufstelle eingebaut und mit den Büroräumen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ehemaligen Abteilung FAM verbunden. Der Fachbereichsausschuss Bildung und Soziales hat in seiner Diskussion bezüglich der Zukunft der Ulmer Bürgerzentren nochmals darauf hingewiesen, dass der Bürgertreff Böfingen, als kleinstes Bürgerzentrum Entwicklungsmöglichkeiten bedarf.

## **5.3 Eselsberg**

Im Obergeschoss des Bürgerzentrums Eselsberg sind seit Umsetzung der Sozialraumorientierung in der Abteilung FAM die Büroräume für deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verortet. Mittlerweile konnten weitere Büroräume für die dazu gekommenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Erstanlaufstelle eingebaut werden. Die wegfallenden Nutzungsmöglichkeiten für den Betrieb des Bürgerzentrums wurden durch den Umbau des Wintergartens und des kleinen Saals im Erdgeschoss kompensiert.

## **5.4 Ulmer Westen**

Mit dem Beschluss des Ulmer Gemeinderates, in der Moltkestraße durch die UWS ein neues Gebäude für die Anschlussunterbringung von Flüchtlingen und die Verortung des Sozialraumteams Ulmer Westen zu bauen, werden nahezu ideale Voraussetzungen für die räumliche Umsetzung im Ulmer Westen geschaffen. Mit dem für Ende 2017 geplanten Umzug rücken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Käßbohrerstraße in die Mitte des Ulmer Westens unweit des Weststadthauses, der Stadtteilbibliothek, des neu gestalteten Platzes vor dem Weststadthaus, der Ballspielhalle, dem Westbad, dem Tanzstudio der Volkshochschule und dem AWO Kindergarten Wuselvilla.

Um mit der räumlichen Umsetzung der Sozialraumorientierung nicht bis Ende 2017 warten zu müssen, wurden noch frei werdende Flächen in der Käßbohrerstraße, in der bis dato schon die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung FAM untergebracht waren, interimswise für die Verortung weiterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung ABI sowie für eine Erstanlaufstelle angemietet und bezogen.

## **5.5 Mitte/Ost**

Im Rahmen der Sozialraumorientierung kam es auch zu einer Neuordnung bezüglich der Raumnutzungen in Mitte/Ost. Auch hier wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die im Sozialraum Mitte/Ost mit Erbringung der sozialen Leistungen betraut sind und bisher zwei Abteilungen an unterschiedlichen Orten zugeordnet waren, in einer Raumschaft zusammengeführt, dem Ochsenhäuser Hof.

Für die Arbeitsbereiche BAV, Jugendgerichtshilfe, Jugendberatungsstelle und Betreuungsbehörde wurde entschieden, dass diese Leistungen bis auf Weiteres zentral erbracht werden. Unterbracht sind die Jugendgerichtshilfe und die Jugendberatungsstelle, wie bisher in der Herrenkellergasse, das Team der Betreuungsbehörde und die BAV in der Schwambergerstraße 3-5.

## **5.6 Zentrale Verwaltung**

Nicht alle Bereiche der neuen Abteilung Soziales wurden dezentralisiert. Wie im Abschnitt 4.0 erläutert wurde, werden vor allem die Sekundärprozesse, wie Personal, Finanzen und Organisation und die Bereiche Fachkoordination und Fachplanung sowie die Verwaltung im Arbeitsfeld Flüchtlinge neben den klientenorientierten Angeboten vor Ort an den größeren Unterkunftsstandorten, auch weiterhin zentral erbracht. Hierfür werden 3 Stockwerke in der Olgastraße 152 sowie 2 Stockwerke in der Olgastraße 143 genutzt.

Es ist davon auszugehen, dass mit dem Einzug der Bürgerdienste in das neue Gebäude in der Olgastraße die frei werdenden Raumschaften Kornhausplatz und Sattlergasse für eine entsprechende Nutzung der Abteilungen des Fachbereichs Bildung und Soziales ertüchtigt werden.

## **6. Inhaltliche Weiterentwicklung**

Mit der räumlichen Verortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Sozialräumen ist der Prozess der Weiterentwicklung nicht abgeschlossen.

Die Arbeit in der Abteilung Soziales ist einer ständigen Überprüfung und Weiterentwicklung unterworfen und die räumliche Zusammenführung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Verortung in den Sozialräumen, nah bei den Menschen und deren Problemlagen und bei der Entwicklung von Lösungen, erfordert nun auch eine schrittweise Weiterentwicklung der Arbeitsinhalte und der Strukturen in den Sozialräumen.

### **6.1 Kennzahlenentwicklung**

Eng mit der Verwirklichung der Sozialraumorientierung war von Beginn an der Wunsch und die Forderung verbunden, zum einen die Wirksamkeit der Sozialraumorientierung in den Sozialräumen mit Kennzahlen zu belegen und zum anderen den Erfolg und die Zielerreichung der sozialen Arbeit in der Abteilung Soziales durch Kennzahlen zu erfassen. Ziel ist es, bis Ende 2016 ein in sich konsistentes System aus steuerungsrelevanten Zahlen der bisherigen Abteilungen ABI und FAM unter Berücksichtigung der Kontrakte mit der Finanzverwaltung und der Struktur des Haushaltsplanes sowie der Anforderung aus der Ausgestaltung des Controllings und der Sozialraumberichterstattung zu erarbeiten.

Aktuell werden auf Basis der Vision und der Ziele des Fachbereichs Bildung und Soziales für die Zielsetzung geeignete Kennzahlen zusammengestellt und den verschiedenen Steuerungsebenen zugeordnet.

### **6.2 Beteiligung im Sozialraum - Sozialraumkonferenzen und Gremien**

Die inhaltlichen Veränderungen im Zuge der Sozialraumorientierung, mit der eine deutlich größere zielgruppenübergreifende Herangehensweise verbunden ist, führt derzeit auch zu einer Überprüfung der Gremienstruktur und der Beteiligungsformate in den Sozialräumen.

Mit der Ausrichtung einer Sozialraumkonferenz im Dezember 2015 in Wiblingen wurden erste Erfahrungen hinsichtlich neuer Beteiligungsformen im Bereich Bildung und Soziales gemacht. Eingeladen waren alle Personen, die in den Bereichen Bildung und Soziales in Wiblingen tätig sind. Ziel war es, Themen zu identifizieren, bei denen neue Ideen gefragt sind. In

Arbeitsgruppen, die, wo es möglich ist, mit Menschen aus verschiedenen Arbeitsbereichen besetzt wurden, Kinder und Familie, Seniorinnen und Senioren, Menschen mit Behinderungen etc., werden derzeit Konzepte entwickelt, die Antworten auf neue Herausforderungen im Sozialraum geben sollen. In einer Auswertungskonferenz im Juni diesen Jahres soll dann über die Ergebnisse befunden werden und gegebenenfalls die erarbeiteten Maßnahmen in die Umsetzung gehen.

### **6.3 Sozialberichterstattung**

Im Rahmen der Neuordnung wird sich auch die Sozialberichterstattung verändern. Mit der Präsentation des Sozialraumberichtes Wiblingen am 11.11.2015 im Jugendhilfeausschuss sowie am 25.11.2015 im Fachbereichsausschuss Bildung und Soziales (GD 453/15) wurde der bisherige Sozialraumbericht der Abteilung FAM als zielgruppenübergreifender Sozialraumbericht für alle Bereiche der neuen Abteilung Soziales weiterentwickelt. Die Sozialraumberichte für die anderen Sozialräume werden folgen. Es ist daran gedacht über jeden Sozialraum alle 2 Jahre sowohl im Jugendhilfeausschuss als auch im Fachbereichsausschuss Bildung und Soziales zu berichten.

Nachdem nun auch in den Themenfeldern der Eingliederungshilfe, der Hilfe zur Pflege und der Grundsicherung eine sozialraumbezogene Statistik möglich ist, werden die entsprechenden Daten Stück für Stück in die entsprechenden Berichte einbezogen.

### **6.4 Zielgruppenübergreifende Fallbearbeitung**

Neben der veränderten Arbeitsweise in den einzelnen Themenfeldern, wie Jugendhilfe, Eingliederungshilfe oder Altenhilfe, geht es bei der jetzt umgesetzten Sozialraumorientierung und der Verortung der gemeinsamen Teams in den Sozialräumen auch um eine bessere zielgruppenübergreifende Arbeit. Aus dem Arbeitsalltag des Teams in Wiblingen nachfolgend einige Beispiele, die diese Umsetzung verdeutlichen sollen.

#### **6.4.1 Mobile Jugendarbeit / Eingliederungshilfe / Hilfe zur Pflege (HzP)**

Von der Mobilen Jugendarbeit wurde eine junge Frau bei der Entwicklung ihrer beruflichen Perspektiven unterstützt. Im Rahmen dieser Unterstützung wurde deutlich, dass die junge Frau sehr mit der Pflege ihrer Mutter und der Versorgung des Haushalts beschäftigt ist. Bei einem Hausbesuch und Kontakten zur Mutter wurde zudem klar, dass dies eine Überforderung für die junge Frau bedeutet und hier dringend Unterstützung nötig ist. In Zusammenarbeit mit der Hilfe zur Pflege und der Eingliederungshilfe wurde nun zeitnah eine Haushaltshilfe und ein Treppensteiggerät organisiert, um so die Familie zu unterstützen und auch die Tochter zu entlasten. Hervorzuheben ist, dass die dafür notwendige Stellungnahme von der Mobilen Jugendarbeit verfasst werden konnte, da diese die Familie und die häuslichen Verhältnisse bereits kannte und weitere Hausbesuche durch den KSD oder HzP nicht mehr notwendig waren. Im Zusammenwirken der verschiedenen Arbeitsbereiche wurde hier den Bedürfnissen des ganzen familiären Systems entsprochen. Der Kontakt zur HzP und Eingliederungshilfe lief in diesem Fall über die Mobile Jugendarbeit, so dass die Familie nur einen Ansprechpartner für ihre Anliegen nutzen musste.

#### **6.4.2 Wirtschaftliche Jugendhilfe / Eingliederungshilfe**

Zunächst erhielt ein Kind integrative Hilfen im Kindergarten im Rahmen der WJH für seelisch behinderte Kinder. Aufgrund einer neu hinzugekommenen Diagnose und somit einer Mehrfachbehinderung wechselte die Zuständigkeit nahtlos in die Eingliederungshilfe. Die bereits bisher unkomplizierte Zusammenarbeit der beiden Sachbearbeiterinnen und des KSD wurde durch die räumliche Nähe begünstigt und führte so zu einer schnelleren Bearbeitung und einer größeren Kundenzufriedenheit.

### **6.4.3 Wirtschaftliche Jugendhilfe / Hilfe zur Pflege**

Eine Familie erhält Sozialpädagogische Familienhilfe für die Kinder. Da beide Eltern kurz vor der Erblindung stehen, wurde zusätzlich eine hauswirtschaftliche Hilfe erforderlich. Hier konnte eine direkte Zusammenarbeit von wirtschaftlicher Jugendhilfe, Sozialem Dienst und Hilfe zur Pflege vor Ort eine schnelle erweiterte, bedarfsgerechte Hilfeleistung sicherstellen.

### **6.4.4 Ressourcenmangement (RM) / Sozialer Dienst für Ältere (SDfÄ)**

Durch den SDfÄ wurde eine einsame ältere Frau betreut, die erst kürzlich nach Wiblingen gezogen ist und daher Anschluss sucht. Über das RM wurde veranlasst, dass sie zu Angeboten in den Bürgertreff oder auch zu den Seniorennachmittagen von den Kirchen eingeladen wird.

### **6.4.5 Sozialer Dienst für Ältere / Fallmanagement Eingliederungshilfe (EH)**

Ein älterer geistig behinderter Mann lebt mit seinem Bruder (Anfang 60) gemeinsam in einer Wohnung. Beim SDfÄ ging eine Meldung der Nachbarn ein, dass es aus der Wohnung stark riecht und man die beiden Brüder öfter laut streiten hört. Zudem wurde der SDfÄ von der Wohnungsbaugesellschaft gebeten, sich dieser Situation anzunehmen. Der behinderte Mann ist bei der EH bekannt. Es erfolgte ein gemeinsamer Hausbesuch, um die Lage zusammen einzuschätzen. Hierbei half, dass die Fallmanagerin der EH den Brüdern schon bekannt war und daher keine ganz fremde Person kam. Um Haushalt (hauswirtschaftliche Hilfe) und den Kontakt mit anderen Angehörigen kümmert sich der SDfÄ, um die Tagesstruktur nach der Werkstatt für behinderte Menschen für den behinderten Mann kümmert sich das Fallmanagement der Eingliederungshilfe. Regelmäßig erfolgen Rücksprachen und gegenseitige Informationen über den aktuellen Stand und das Vorgehen in diesem „Mehrfach“-Fall werden abgestimmt.

### **6.4.6 Sozialer Dienst für Ältere (SDfÄ) / Schuldnerberatung/Wohnraumsicherung**

Ein älterer alleinstehender Mann kommt regelmäßig Mitte des Monats in die Schuldnerberatung, da er kein Geld mehr für Lebensmittel hat. Unklar war, wie dieser Mann lebt und wie seine geistige Verfassung ist. Da er bei der Beantragung einer LobbyCard seine Anschrift nicht wusste, bestand die Vermutung, dass er eine beginnende Demenz hat. Seitens der Schuldnerberatung wurde darum gebeten, dass der SDfÄ bei einem Termin dabei ist oder einen Hausbesuch macht.

Der SDfÄ klärte nun Fragestellungen zu den folgenden Themen: Gibt es Kontakte, die er schon länger hat? Gibt es einen Hausarzt, der ihn schon länger kennt? Wie sieht die Wohnung aus? Die Aufgaben der Schuldnerberatung bestanden weiterhin in der Regulierung der Schulden und Existenzsicherung. Durch die Zusammenarbeit konnten die verschiedenen Professionen genutzt werden, um die Belange des Mannes in den unterschiedlichsten Lebensbereichen umfassend zu beleuchten und zu berücksichtigen.

### **6.4.7 Schuldnerberatung / Quartierssozialarbeit (QSA)**

Die QSA begleitete eine Klientin zum Termin bei der Schuldnerberatung. Es bestand ein großes Durcheinander im Bereich Schulden. Im Gespräch zu dritt wurde vereinbart, dass sich die QSA um die aktuellen Bußgeldbescheide kümmert, um eine Erzwingungshaft zu vermeiden. Um Altschulden und den allgemeinen Umgang mit Geld kümmerte sich die Schuldnerberatung. Die Klientin hatte einen guten Kontakt zur QSA aufgebaut und kam zuverlässig mit allen Briefen zu ihr. Gemeinsam wurde sortiert, was für wen relevant ist. Die QSA leitete ggf. relevante Briefe an die Schuldnerberatung weiter. So konnte gemeinsam sichergestellt werden, dass der Klientin eine umfassende Hilfe und Beratung zuteil wurde, die sie ohne Unterstützung nicht selbst hätte

abrufen können. Ein weiteres Anhäufen der Probleme bis zur möglichen Verelendung konnte so verhindert werden.

#### **6.4.8 KSD / Eingliederungshilfe / Ressourcenmanagement (RM)**

Das RM hatte Kontakt zu einer gehörlosen Familie (beide Elternteile und Kind). Die Eltern kommunizieren miteinander über Gebärden. Die Kommunikation mit dem RM erfolgte per Email und auch schriftlich während der Gespräche. Zu wichtigen anderen Terminen wurden teilweise Gebärdendolmetscher beantragt. Als für den damals einjährigen Jungen eine Eingliederungshilfe im Kindergarten beantragt werden sollte, konnte das RM die Familie darin unterstützen. Der KSD hat zum Runden Tisch das RM mit eingeladen, da dieses der Familie bekannt war. Im Laufe des Gesprächs kamen zudem auch sozialrechtliche Fragen auf. Da die Eingliederungshilfe nun seit ungefähr 3 Wochen im Haus war, konnte man schnell auf diese zurückgreifen und sie zum Runden Tisch dazu holen. Somit konnten die sozialrechtlichen Fragen zeitnah geklärt werden. Diese räumliche Nähe begünstigte die Zusammenarbeit und führte so zu einer schnelleren und passenderen Bearbeitung.

#### **6.5 Weiterentwicklung der Erstanlaufstelle**

Die Abteilung Soziales vor Ort bedeutet, dass deutlich mehr Menschen als bisher die nunmehr dezentral verorteten Räumlichkeiten der neuen Abteilung Soziales aufsuchen. In einer Arbeitsgruppe als Teil des Projektes wurde deshalb an einem Konzept Erstanlaufstelle in den Sozialräumen gearbeitet. Mit der Erstanlaufstelle Stufe 1 ist es gelungen durch entsprechende Veränderungen für jeden Sozialraum 150% Personalstellen aus dem Verwaltungsbereich in der Erstanlaufstelle anzusiedeln. Diese stehen für erste Fragen der Bürgerinnen und Bürger zur Verfügung, bearbeiten Anträge für die LobbyCard, sind in die Terminvergabe eingebunden und machen darüber hinaus auch weiterhin all die vielfältigen Aufgaben eines Verwaltungssekretariats.

Das Konzept sieht allerdings auch eine Stufe 2 vor. Deren Verwirklichung sieht vor, dass es neben der Vermittlung von Informationen auch ein erstes Clearinggespräch durch eine sozialpädagogische Fachkraft geben soll. Hierzu bedarf es allerdings weiterer Personalstellen. Deshalb wurde dieses Vorhaben erst einmal hinten angestellt.

#### **6.6 Erstellung eines übergreifenden Fortbildungskonzeptes**

Im Rahmen des Projektes SRO wurden neben den schon gestellten Mitarbeitenden der Jugendhilfe weitere 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen mehrtätiger Fortbildungen mit dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung geschult. Nach erfolgtem Umzug in die Sozialräume sollen neben Terminen zur Teamentwicklung weitere Schulungen für die zielgruppenübergreifende Arbeit vor Ort stattfinden. Unter der Leitung der Arbeitsgruppe Casemanagement, in der schon seit einigen Jahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Geschäftsbereiche in der Abteilung Soziales zusammen arbeiten, wird derzeit ein Fortbildungskonzept für die Abteilung erarbeitet, das die besonderen Anforderungen durch das Fachkonzept der Sozialraumorientierung berücksichtigt und eine kontinuierliche Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglicht. Auch sollen alle neu Hinzukommenden ebenfalls diese Möglichkeit wahrnehmen können.

#### **6.7 Weiterentwicklung quartiersbezogener, zielgruppenübergreifender Sozialarbeit - Quartierssozialarbeit**

Sozialraum und Stadtteil haben nicht in jedem Fall die richtige Raumgröße, um direkt vor Ort mit Sozialarbeit zu wirken. Deshalb arbeitet die Abteilung Soziales in Quartieren, die vielfachen Belastungen ausgesetzt sind, mit dem Konzept der Quartierssozialarbeit. Verknüpft mit entsprechenden Orten der Begegnung im Quartier erreicht Sozialarbeit vor Ort im Quartier frühzeitig Menschen, deren Hilfebedarf sich ansonsten potenzieren würde. Der Fachbereichsausschuss hat die Verwaltung beauftragt, sowohl für die Zukunft der

Quartierssozialarbeit als auch für die Begegnungsorte im Quartier (z.B. Canapé Café, Eichbergtreff, Nachbarschaftstreff in der Biberacherstraße) konzeptionelle Überlegungen anzustellen und dem Gemeinderat vorzulegen (im Rahmen der Präsentation des Armutsberichtes, GD 363/14 und 495/15). Dieser Aufforderung wird die Verwaltung in der Sitzung des Fachbereichsausschusses am 01.06.2016 nachkommen.

## **6.8 Verstetigung des Ressourcenmanagements**

Um auch praktisch vor Ort die Erstellung eines Maßanzuges zu ermöglichen arbeiten seit 2011, derzeit noch in der Projektphase, in allen Sozialräumen Ressourcenmanager/innen. Sie kennen die Strukturen und die Menschen im Sozialraum, unterstützen die Fallverantwortlichen in der Eingliederungshilfe, der Jugendhilfe und der Altenhilfe in der (Fall-)beratung und (Fall-)bearbeitung.

Sie identifizieren Lücken im Sozialraum im Netz der Hilfen und schaffen neue Strukturen oder stoßen Projekte an und unterstützen ebenso die Sozialraumleitung bei der Sozialraumplanung. Über die Arbeit des Ressourcenmanagements wurde in der GD 410/11 auch anhand von Beispielen berichtet.

Für das Ressourcenmanagement werden derzeit 230% Stellenanteile eingesetzt. Es konnte nachgewiesen werden, dass der Einsatz von Ressourcenmanagement eine wichtige Unterstützung in der Fallbearbeitung darstellt, Kosten reduziert und neue Strukturen in den Sozialräumen anstößt.

## **7. Finanzen**

Die Verwaltung ist der Ansicht, dass die Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung im Fachbereich BuS inhaltlich und fachlich der richtige Weg ist und von allen Beteiligten mitgetragen wird.

Einigkeit besteht auch darin, dass die Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung im Fachbereich Bildung und Soziales bis zum Jahre 2016 aus finanzieller Sicht von vielen Unwägbarkeiten geprägt wurde und noch wird. Die stufenweise Umsetzung in den einzelnen Sozialräumen erfolgte und erfolgt in enger Abstimmung mit der Zentralen Steuerung Finanzen.

## **8. Ausblick**

Im Herbst 2015 wurde bereits im Sozialraum Wiblingen eine große Sozialraumkonferenz mit einer Vielzahl von Akteuren veranstaltet, bei der weitere Entwicklungsschritte erarbeitet wurden, um das Miteinander und den sozialen Zusammenhalt auch künftig zu gestalten. In zweijährigen Abständen wird im Rahmen der Sozialraumberichterstattung im Fachbereichsausschuss Bildung und Soziales (zuletzt mit der GD 453/15 am 25.11.2015 im FBA Bildung und Soziales) hierüber berichtet. Dies wird in den kommenden Jahren auch für die anderen Sozialräume folgen. Sowohl der Blick auf den Erhalt von bewährten Strukturen als auch die Beachtung der erforderlichen Weiterentwicklung im Sozialraum und der noch stärkeren Vernetzung mit anderen Leistungserbringern, um Verwirklichung von Chancengerechtigkeit und den gerechten Zugang zu den Ressourcen zu ermöglichen, stehen dabei im Vordergrund.

Das Ressourcenmanagement wird, da es sich, wie oben geschildert, absolut bewährt hat, im dargestellten Umfang 2017 in die Linie überführt. Die Kontrakte mit der Zentralen Steuerung/Finanzen für den vorabdotierten Bereich der Eingliederungshilfe für Behinderte sowie für die Jugendhilfe bei den Hilfen zur Erziehung werden auf eine vergleichbare Grundlage gestellt und bei Beachtung ihrer spezifischen Besonderheiten teilweise angeglichen. Sie werden für eine weitere dreijährige Periode, von 2017-2019 – vorbehaltlich der Zustimmung im Fachbereichsausschuss - fortgeführt. Ziel ist hier, nach wie vor über gezielte Steuerung sowohl eine inhaltliche permanente Weiterentwicklung (Stichwort: näher an den Bedarfslagen der Betroffenen und Aktivierung ihrer Mitwirkung unter Einsatz der eigenen Ressourcen) zu gestalten, als auch kostenbewusst unterwegs zu sein und den weiteren Ausgabenanstieg in diesen Bereichen – auch im Vergleich mit anderen Städten – moderat zu halten. Hierbei ist die jetzige Verortung aller sozialen Dienstleistungen in den Anlaufstellen in den

Sozialräumen ein entscheidendes Element um – analog zu den genannten Beispielen im Punkt 6.4 - noch mehr bereichsübergreifende und passgenaue Lösungen mit den Bürgern und Bürgerinnen zu gestalten. Die aktive Bewältigung von mitunter schwierigsten Lebenssituationen kreativ und wirkungsvoll mit zu ermöglichen unter vertretbarem Einsatz der vorhandenen Mittel, ist dabei eine permanente Herausforderung und bleibt eine anspruchsvolle Daueraufgabe.