



**Projekt zur „Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung im  
Fachbereich Bildung und Soziales der Stadt Ulm“**  
Wissenschaftliche Expertise zum Projektprozess

---

**ABSCHLUSSBERICHT**

Institut für Stadtteilentwicklung,  
Sozialraumorientierte Arbeit und Beratung (ISSAB)  
der Universität Duisburg-Essen  
Holzstraße 7-9, 45141 Essen  
Tel.: 0201/43764-0, Fax: 0201/43764-26  
E-Mail: [issab@uni-duisburg-essen.de](mailto:issab@uni-duisburg-essen.de)  
[www.uni-due.de/biwi/issab](http://www.uni-due.de/biwi/issab)



**Inhalt**

1 Auftrag ..... 3

2 Die Maßschneider von Ulm ..... 3

3 Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe..... 5

4 Weiterentwicklung im Fachbereich Bildung und Soziales ..... 9

    4.1 Projektbeschreibung..... 9

    4.2 Fachliche Veränderungen ..... 12

    4.3 Strukturelle Veränderungen ..... 14

5 Wissenschaftliche Rezension ..... 15

6 Empfehlungen..... 19

## 1 Auftrag

Nach den positiven Erfahrungen in der Kinder- und Jugendhilfe beabsichtigt die Stadt Ulm mit dem Projekt zur „Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung im Fachbereich Bildung und Soziales“ den bereits etablierten Weg auch für andere Bereiche aufzugreifen und dies an den sowohl fachlich-inhaltlichen wie räumlich-gestalterischen Intentionen des Fachkonzepts auszurichten. Dieser Prozess soll wissenschaftlich abgesichert werden, unter anderem durch diese Expertise, die auf der Analyse der konzeptionellen Grundlagen des Projektes und auf Interviews mit verantwortlichen Akteuren, Leitungs- und Fachkräften beruht.<sup>1</sup>

## 2 Die Maßschneider von Ulm

Angeblich wurde Albrecht Ludwig Berblinger von einem ungeduldigen Polizeidiener gestoßen, als sein berühmter Flugversuch mit dem von ihm konstruierten Hängegleiter im Mai 1811 kläglich in der kalten Donau endete. Denn eigentlich hatte er noch gezögert, vermutlich ahnend, dass die Bedingungen ungünstig waren. Doch so wurde er zunächst ein Opfer der Fallwinde und schließlich der gesellschaftlichen Ausgrenzung bis zu seinem Tod in völliger Verarmung. Nicht zuletzt wegen dieser Tragik hat es Berblinger als „Schneider von Ulm“ zu erheblicher Berühmtheit gebracht und als Erfinder und Konstrukteur ist sein Ruf längst rehabilitiert, auch wenn ihm das freilich nichts mehr nützt. Dennoch steht er bis heute als Beispiel für unerschrockenen Pioniergeist und ebenso als Mahnung, sich auch phantastisch anmutenden Zukunftsvisionen nicht von vornherein zu verschließen, sondern ihnen eine realistische Chance zu geben.

Prinzipiell kann es sich kein gesellschaftlich relevanter Bereich ernsthaft leisten, die Zukunft und darin mögliche Entwicklungen auszublenden. So kann die Berücksichtigung

---

<sup>1</sup> Gesprochen wurde dabei mit Bürgermeisterin Mann und Bürgermeister Czisch, den Leitungen der Abteilungen ABI (Ältere, Behinderte und Integration) und FAM (Familie, Kinder und Jugend), den Sachgebietsleitungen, den Fachkräften im Sozialraum Wiblingen (Modellstandort) sowie dem städtischen Sozialplaner und einer Personalrätin. Dies geschah jeweils anhand eines teilstandardisierten Leitfadens, der Fragen zu Vorteilen, Potentialen und Gefahren des Projekts enthielt und außerdem Einschätzungen zu fachlichen Inhalten und zum Prozess der Umsetzung verlangte. Nicht alle Gesprächspartner/innen wollten sich zu allen Punkten äußern, weshalb eine Quantifizierung der Antworten nur bedingt sinnvoll war.

klimatischer Veränderungen bei Agrarprojekten ebenso wichtig sein wie die Begrenztheit von Ressourcen in energiepolitischen Erwägungen. Letztendlich wäre es immer fatal, wenn man die Erkenntnisse von heute bei den Planungen für morgen außer Acht ließe. Dies gilt in Naturwissenschaft und Technik ebenso wie in allen Facetten des sozialen Bereichs. Denn überall dort, wo sich die Gesellschaft den Belangen ihrer Mitglieder annimmt, wo es darum geht, Menschen in ihrer jeweiligen Lebenssituation zu unterstützen, Leiden zu mildern, Benachteiligungen zu kompensieren, sollte unbedingt ein intensives Ringen um die jeweils bestmögliche Weise hierfür herrschen. Doch ganz anders als in der Medizin oder dem Fahrzeugbau findet die entsprechende Debatte im Bereich der Sozialen Arbeit eher im Stillen und beinahe gänzlich ohne öffentlichen Widerhall statt. Ganz egal ob es dabei um junge, alte oder behinderte Menschen geht, über Soziale Arbeit wissen die Bürgerinnen und Bürger zumeist nur, dass sie die Kommunen viel kostet und bisweilen die schlimmen Schicksale von Betroffenen auch nicht verhindern kann. Gefragt nach deren konkreter Fachlichkeit, und welche Aspekte diese im Einzelnen ausmachen, würden die meisten vermutlich nur mit den Schultern zucken.

Dazu passt, dass die wissenschaftliche Diskussion um eben jene Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit durch eine eher unübersichtliche Vielfalt und zum Teil wenig eingängige Begriffsbildungen geprägt ist, die auch für langjährig erfahrene Fachleute nicht immer leicht nachzuvollziehen sind.<sup>2</sup> Dabei lassen sich zwar einerseits gewisse inhaltliche Hauptströmungen ausmachen, die auf die Befähigung (Capabilities Approach), die Beteiligung (Partizipation), die Ressourcen sowie das Umfeld (Inklusion) der Betroffenen setzen und sich gegen Bevormundung und Pauschalangebote aussprechen. Andererseits existieren daneben zahlreiche ergänzende oder auch alternative Haltungen und Ansätze, die zusammen eine gewissermaßen bunte Landschaft ergeben, die größtenteils durch eher individuelle Fachlichkeit geprägt ist. So erstrebenswert ein solcher Zustand für die handelnden Akteure auch sein mag – immerhin bietet er doch einen erheblichen Spielraum für die eigene berufliche Verwirklichung –, so bedenklich erscheint er doch wegen der entsprechend schwankenden Qualität der Hilfen zu sein und gleichzeitig un-denkbar in anderen Feldern wie der Medizin oder der Psychiatrie. Denn Hilfe sollte keinesfalls Glückssache sein.

---

<sup>2</sup> So versammeln sich alleine in dem Standardwerk von Thole zur Sozialen Arbeit zahlreiche theoretische Positionen und noch mehr methodische Konzepte: Thole, W. (2010a). (Hrsg.). *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (3., überarb. u. erweit. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Die Stadt Ulm hat hier schon seit geraumer Zeit die Verantwortung erkannt, im Interesse der Bürgerinnen und Bürger, den Rahmen für eine einheitliche und effiziente Fachlichkeit auf qualitativ möglichst hohem Niveau zu schaffen. Dafür wurde, zunächst in der Kinder- und Jugendhilfe, das Fachkonzept der Sozialraumorientierung implementiert, bei dem es, vereinfacht gesagt, darum geht, die Soziale Arbeit so zu gestalten, dass regionale Angebote und individuelle Hilfen möglichst exakt dem tatsächlichen Bedarf entsprechen.<sup>3</sup> Mit anderen Worten sollen zunächst übergreifende Aktivitäten die sozialen Räume so gestalten, dass manche Problemlagen bereits abgefangen und Einzelhilfen möglichst passgenau realisiert werden können, also sozusagen „maßgeschneidert“ sind. Auf diese Weise hoffen die Verantwortlichen auch, für die zu erwartenden künftigen Entwicklungen in der Sozialen Arbeit gerüstet zu sein, nämlich steigende Fallzahlen bei sinkenden Ressourcen, die sich aus dem demographischen Wandel, der kommunalen Finanznot und dem zunehmenden Fachkräftemangel ergeben dürften.

Bevor nun dieser Prozess der Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung näher beschrieben und unter verschiedenen Gesichtspunkten entsprechend gewürdigt wird, sollen zunächst die bisherigen Erfahrungen mit dem Fachkonzept in der Kinder- und Jugendhilfe dargestellt werden, um einerseits die Intentionen, aber auch bisherige Effekte dieses Ulmer Wegs als kommunale, gewissermaßen visionäre Strategie zur Etablierung einer zukunftsfähigen, weil maßgeschneiderten, Sozialen Arbeit zu verdeutlichen.

### 3 Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe

Nach einer ausführlichen Befassung mit fachlichen und fachpolitischen Erfordernissen und Entwicklungen in der Sozialen Arbeit hat die Stadt Ulm im Jahr 2003 das Fachkonzept der Sozialraumorientierung im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe eingeführt. Mit dem vorrangigen Ziel, die Angebote so bürgernah, frühzeitig und passgenau wie möglich zu

---

<sup>3</sup> Eine zusammenfassende Darstellung zur Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe haben Hinte und Treeß verfasst: Hinte, W. & Treeß, H. (2011). *Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik* (2. Aufl.). Weinheim: Juventa. Darüber hinaus finden sich bei Budde, Früchtel und Hinte einzelne Erfahrungsberichte aus verschiedenen Städten: Budde, W., Früchtel, F. & Hinte, W. (2006). (Hrsg.). *Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag. Hierin enthalten ist auch ein Beitrag von Angelika Josupeit zum Thema „Sozialraumorientierung in Ulm“ (S. 133-145).

gestalten, wurde dabei das bisherige zentrale Organisationsprinzip zugunsten einer regionalen Strategie aufgelöst. Um einerseits Hilfen anbieten zu können, die sich eng an den Anliegen der Betroffenen orientieren und außerdem in deren unmittelbarem Lebensumfeld ansetzen, und andererseits vor Ort geeignete Maßnahmen ergreifen bzw. sinnvolle Projekte realisieren zu können, die im Vorfeld solcher Hilfen soziale Schieflagen im Sinne einer präventiven Wirkung ausgleichen, wurden insgesamt fünf Sozialräume gebildet und dort entsprechende Teams installiert.<sup>4</sup> Diese bestehen aus den regional zuständigen Fachkräften der Abteilung für Familie, Kinder und Jugend (FAM), sehen eine enge Kooperation der Bereiche Sozialpädagogik und wirtschaftliche Jugendhilfe vor und werden durch Fachkräfte von freien Trägern ergänzt, die ebenfalls regional zuständig sind und im Rahmen der gemeinsamen Steuerung des Sozialraumbudgets auch Verantwortung für die finanzielle Entwicklung übernehmen.

Diesen Sozialraumteams fällt die Aufgabe zu, gemeinsam mit den Betroffenen Hilfen zu entwickeln und umzusetzen, die auf deren Willen und Themen beruhen und dabei auch ihre Ressourcen und die ihres Umfelds maßgeblich berücksichtigen. So entstehen dann flexibel arrangierte Hilfesettings („Maßanzüge“), die vorrangig ambulant situiert sind und nur dann stationäre Unterbringungen enthalten, wenn dies fachlich unvermeidbar bzw. sinnvoll ist. Darüber hinaus sind die Akteure gehalten, auf der Basis dieser Beratungen, gleichzeitig aber losgelöst von der einengenden Einzelfallperspektive und ergänzt durch einschlägige Sozialraumkenntnisse, übergreifende regionale Angebote zu entwickeln und umzusetzen, die vorhandene Bedarfe aufnehmen, drohende Problemlagen antizipieren und auf diese Weise punktgenau und das jeweilige Gemeinwesen flankierend dafür sorgen, dass Fälle erst dann zum Fall werden, wenn der Sozialraum mit seinen diesbezüglich präventiven Potentialen ausgereizt ist.

Abgesehen von gewissen Reibungsverlusten und Abstimmungsproblemen, die ein derartiger Umgestaltungsprozess mit sich bringt – alleine die dezentrale Organisation behördlicher Abläufe wie z.B. bei der wirtschaftlichen Jugendhilfe führte zu Verunsicherung und dem Verlust von Zugehörigkeit – und dadurch zwangsläufig kritischen Gegenwind

---

<sup>4</sup> Beim Zuschnitt der fünf Sozialräume hat man sich am damals schon bestehenden Dialogmodell der Stadt orientiert (regionale Planungsgruppen) und diese wie folgt benannt: Stadtmitte/Oststadt, Böfingen (mit Jungingen, Mähringen und Lehr), Weststadt/Söfingen (mit Grimmelfingen, Eggingen, Ermingen, Donautal, Elnsingen), Eselsberg und Wiblingen (mit Unterweiler, Donaustetten, Göggingen).

produziert, weisen die Entwicklungen der letzten zehn Jahre auf unter dem Strich positive Gesamteffekte hin, die auch in Publikationen und Berichten dokumentiert sind.<sup>5</sup> So zeigt z.B. eine Studie des Landesjugendamtes, dass in der Stadt Ulm zwischen den Jahren 2006 und 2011 verglichen mit den anderen Kreisstädten sehr viel weniger stationäre Erziehungshilfen in Anspruch genommen wurden (nur etwa halb so viel bezogen auf die jeweils jugendlichen Einwohner) und auch die Bruttoausgaben deutlich unter dem Schnitt lagen,<sup>6</sup> was mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den frühzeitigen Zugang zu Hilfesystemen und den Ausbau lebensweltnaher Unterstützungsstrukturen im Rahmen des sozialräumlichen Ansatzes zurückgeführt werden kann. Grob geschätzte – und unter Berücksichtigung von Einwohnerzahlen und üblichen Maßnahmekosten – ergibt sich eine jährliche Kostenminderung von etwa fünf Millionen Euro, die auch als Spielraum für die Weiterentwicklung der sozialen Landschaft in Ulm gesehen werden kann. Dabei ist zu beachten, dass diese Kostenminderung nicht im Sinne einer realen Einsparung verstanden werden kann, sondern der Abschwächung eines Kostenanstiegs aufgrund stetig steigender Bedarfslagen. In den anderen Kreisstädten wurde nicht so oder in ähnlicher Weise wie in Ulm reagiert, weshalb dort die entsprechende Entwicklung ganz anders und sehr viel kostenintensiver zu Buche schlägt.

Zur Verdeutlichung der fachpolitischen Relevanz einer solchen Abschwächung der Kostendynamik sei diese hier kurz in Relation zu anderen möglichen Szenarien im Zusammenhang mit kommunalen Jugendhilfeausgaben gesetzt. Abbildung 1 zeigt – abstrakt und beispielhaft – fünf mögliche Entwicklungsszenarien für Ausgaben im Rahmen Sozialer Arbeit. Aus den Zahlen für die Jahre 2010 bis 2013, die eine unterschiedlich stark ausgeprägte, aber dennoch kontinuierliche Steigerung aufweisen, ergibt sich eine Trendlinie, welche diese Erhöhungen linear in die nächsten Jahre prognostiziert. Auf dieser Basis lassen sich dann künftige Ausgaben schätzen, unter der Voraussetzung, dass die Entwicklung weder durch interne Steuerung noch durch externe Faktoren wesentlich beeinflusst wird (siehe Szenario 2). Sollten sich jedoch die Problem- und damit auch die Bedarfslagen weiter und immer mehr verschärfen, würden die Kosten exponentiell steigen oder auch „explodieren“

---

<sup>5</sup> Vgl. Fn. 2, siehe außerdem Veröffentlichungen der Stadt Ulm, z.B. Dokumentation des Fachtages vom 21. Januar 2003 zum Thema „Sozialraumorientierung in Ulm“.

<sup>6</sup> KVJS, Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg, Dezernat Jugend – Landesjugendamt (Hrsg.): *Bericht zu Entwicklungen und Rahmenbedingungen der Inanspruchnahme erzieherischer Hilfen in Baden-Württemberg 2013. Fortschreibung zum Berichtszeitraum 2006 bis 2011* (verfasst von K. Binder und U. Bürger). Siehe: [www.kvjs.de/jugend/jugendhilfeplanung/kvjs-berichterstattung-hilfen-zur-erziehung.html](http://www.kvjs.de/jugend/jugendhilfeplanung/kvjs-berichterstattung-hilfen-zur-erziehung.html); insbesondere S. 101, 120, 123, 125.

(Szenario 3). Demgegenüber verhindert man den Anstieg z.B. durch die kategorische Deckelung von Kosten (Szenario 0) oder auch durch strikte Einsparungsvorgaben, wodurch eine Trendumkehr (Szenario -1) erreicht werden kann. Will man jedoch planerisch gleichermaßen kommunalen kameralistischen Notwendigkeiten wie fachlichen und sozialpolitischen Anforderungen gerecht werden, zeigt die Erfahrung, dass es sinnvoll ist, eine möglichst flache Abschwächung der Kostensteigerungen anzustreben, so wie in dem Szenario 1 dargestellt.

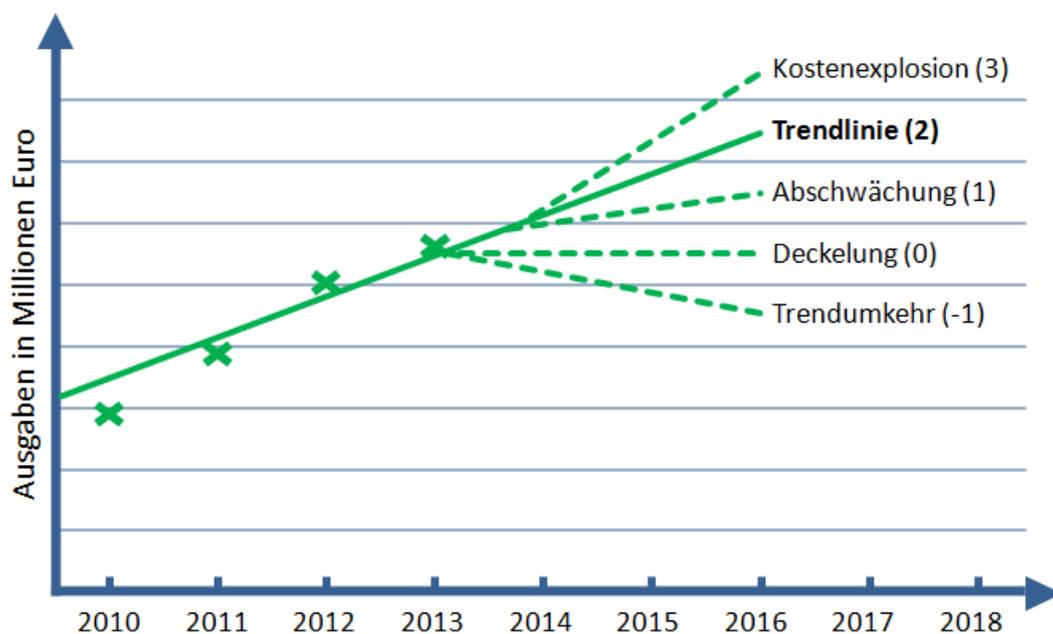


Abbildung 1. Mögliche Szenarien für die Kostenentwicklung

Denn einerseits muss Soziale Arbeit, auch entsprechend ihrer rechtlichen Grundlagen, auf den realen Bedarf angemessen reagieren und sollte dabei andererseits ihre Reaktionsmodelle so gestalten, dass diese möglichst effizient die intendierten Wirkungen entfalten. Mit anderen Worten, können gesellschaftliche Veränderungen zwar zu einem Anstieg der Ausgaben im sozialen Bereich führen, doch dieser muss nicht zwangsläufig exorbitant sein, sondern kann durchaus auch, dank geeigneter Einflussnahme ohne fachlichen „Kahlschlag“, moderat ausfallen. In der Ulmer Kinder- und Jugendhilfe scheint dieser Spagat zwischen Bedarf und Finanzen jedenfalls gelungen zu sein. Denn anders als in der Welt der Mode ist Soziale Maßarbeit zumeist eher kostengünstiger als herkömmliche Konfektionsware.

In diesem Sinne äußerten sich unisono auch alle im Rahmen der vorliegenden Untersuchung Befragten zu der bisherigen Erfahrung mit dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung, die sich im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe demnach durchaus als eine Art Ulmer Erfolgsgeschichte beschreiben lässt, auch wenn der Weg dorthin mitunter recht mühsam gewesen ist.<sup>7</sup> Neben der Verwirklichung bürgernaher Hilfen, gezielter individueller Konzepte und der zunehmenden Verankerung fallunspezifischer Arbeit im Gemeinwesen wird dabei auch die gerade thematisierte Kostenentwicklung ins Feld geführt. An diesem Punkt ist man sich bewusst, landesweit gewissermaßen führend zu sein, auch weil die realen Ausgaben seit dem Jahr 2003 zwar gewissen Schwankungen unterworfen gewesen sind, insgesamt jedoch eine vergleichsweise erstaunliche Konstanz aufweisen.<sup>8</sup>

## 4 Weiterentwicklung im Fachbereich Bildung und Soziales

### 4.1 Projektbeschreibung

Aufgrund dieser Erfahrungen mit dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung und der, summa summarum, positiven Effekte haben sich die Verantwortlichen der Stadt Ulm dazu entschieden, den Ansatz auch jenseits der Kinder- und Jugendhilfe umzusetzen. Im Rahmen des hier titelgebenden Projekts zur Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung sollen auch die Unterstützungsangebote der Abteilung Ältere, Behinderte und Integration (ABI) einbezogen und in enger Kooperation mit der bereits dezentral agierenden Abteilung für Familie, Kinder und Jugendliche (FAM) regional organisiert werden. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Eingliederungshilfe, Hilfe zur Pflege, Grundsicherung, Schuldnerberatung

---

<sup>7</sup> So erinnern sich manche an „heftige Diskussionen“, einen „überstürzten Aufbruch“, „personelle Engpässe“ und einen insgesamt „mühsamen Prozess“, der jedoch auf lange Sicht zu „glänzenden Ergebnissen“ geführt hat, die auch den „Menschen in den Mittelpunkt“ gerückt haben, was zu „100 Prozent eine klasse Sache“ ist. Eine Fachkraft aus Wiblingen bringt dies wie folgt auf den Punkt: „Anfangs habe ich das alles für einen großen Schwachsinn gehalten. Im Nachhinein muss ich aber sagen, ich bin ein Fan der Sozialraumorientierung geworden.“

<sup>8</sup> So sind z.B. die Ausgaben im Zeitraum von 2000 bis 2002 um über 1 Million auf 7,3 Millionen Euro gestiegen, um sich dann ab Einführung der Sozialraumorientierung, wie gesagt mit gewissen Schwankungen, bis zum Jahr 2013 auf einem Niveau von etwa 7 bis 7,5 Millionen Euro einzupendeln, was z.B. im Jahr 2013 bedeutete, dass fast 850.000 Euro der vorgesehenen Budgets (Hilfen zur Erziehung) nicht verbraucht wurden und der Gesamtzuschussbedarf sogar unter dem Wert von 2002 lag.

und Wohnraumsicherung und somit natürlich auch alle hier tätigen Fachkräfte, sowohl im Feld der Sachbearbeitung als auch in der Sozialpädagogik.

Die Ziele des Projektes gipfeln in dem Ideal einer gelingenden Zusammenführung der Abteilungen bis zum Jahr 2016, sodass dann die genannten Fachgebiete in den bestehenden fünf Sozialräumen agieren, die im Zuge der dezentralen Organisation der Kinder- und Jugendhilfe gebildet wurden, und zwar zusammen mit den jeweiligen KollegInnen der Abteilung FAM, auf der Grundlage des Fachkonzepts der Sozialraumorientierung und in „gemeinsamer Verantwortung für die Menschen“.<sup>9</sup> Vereinfacht gesagt, geht es dabei um einen übergreifenden Ansatz für kommunale Leistungen im sozialen Bereich, die unter einem Dach und vor Ort in der Nähe der Bürgerinnen und Bürger angeboten und sich umfassend an den Anliegen und Möglichkeiten des Quartiers und seiner Bewohner und Bewohnerinnen orientieren sollen. Zur Realisierung dieser Anliegen und zur Organisation des Gesamtprojekts „Sozialraumorientierung 2016“ hat die Stadt Ulm mit Unterstützung von externer Beratung und unter Einbeziehung interner Ressourcen Strukturen geschaffen, die in ihrer Gesamtheit den Prozess gestalten und steuern.

Hierzu zählen:

- Lenkungsgruppe
- Teilprojektgruppe Abteilungsfusion ABI und FAM
- Teilprojektgruppe Umsetzung Sozialraumorientierung vor Ort
- Ergänzende Arbeitsgruppen

Die Teilprojektgruppe zur Abteilungsfusion hat sich im Projektverlauf als notwendig erwiesen und befasst sich vordringlich mit den Anforderungen an den Organisationsentwicklungsprozess, der sich aus der Zusammenlegung der Abteilungen ABI und FAM ergibt. Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe, Präsenzzeiten, all das ist neu und selbstverständlich in geeigneter Weise zu organisieren.

Modellhaft erprobt wird der Schulterschluss zwischen den Professionen und Fachbereichen bereits in dem Sozialraum Wiblingen, wo bestehende Räumlichkeiten der Abteilung FAM für die Fachkräfte der Abteilung ABI erweitert werden konnten. Für die Men-

---

<sup>9</sup> Zitiert aus den offiziellen Projektzielen.

schen in Wiblingen bedeutet dies, dass sie nun inmitten ihres Einkaufszentrums eine Art Kompaktbehörde vorfinden, die für ihre sozialen Belange zuständig ist. Dort können sie vorbeischaun und werden am Empfang zunächst orientierend beraten („Frontoffice“), um schließlich an geeignete Fachleute vermittelt zu werden. Für diese geht es dann darum, sich fallbezogen in spontanen Netzwerken oder regelmäßigen Gremien (z.B. Sozialraumteam) untereinander auszutauschen und bei Bedarf fallunabhängige Aktivitäten (Projekte) zu koordinieren. Kurze Wege und der Blick über den eigenen fachlichen Tellerrand hinaus sorgen dabei für eine zielgerichtete und effiziente Hilfestellung im Sinne der Betroffenen, gleichzeitig aber auch für eine gewisse Verunsicherung und Überforderung aufgrund der umfassend veränderten Arbeitsbedingungen.<sup>10</sup>

Um die Effekte des Projekts auch übergeordnet beurteilen und hinsichtlich der Ziele und ihrer Erreichung einordnen bzw. evaluieren zu können, möchte die Stadt Ulm, ähnlich wie es sich im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe schon bewährt hat, sinnvolle Kennzahlen entwickeln, wofür bereits gewisse Überlegungen angestellt worden sind. Grundlegende Zielsetzung z.B. in der Alten- und Behindertenarbeit soll insbesondere die Förderung von Teilhabe und Selbstbestimmung durch möglichst frühzeitige, niedrighwellige und maßgeschneiderte Hilfen sein, die effektiv und effizient geleistet werden. Außerdem wird angestrebt, dass sich Wohnformen und -umfeld an den Bedürfnissen der Betroffenen ausrichten. Als potentielle Kennzahlen für den Erfüllungsgrad dieser Ziele werden u.a. prozentuale Verhältnisse zwischen entsprechend flexiblen Hilfearrangements (z.B. Beratungsangebote in Pflegestützpunkten, organisierte Nachbarschaftshilfen, ambulante Hilfen) und klassischen Formen (z.B. vollstationäre Unterbringung), die Anzahl von qualifizierten Hilfeplanverfahren, die finanziellen Aufwendungen und der Vergleich mit den jeweiligen Landesdurchschnittswerten gehandelt. Dabei soll in erster Linie überprüft werden, inwieweit sich theoretische Anforderungen der Sozialraumorientierung auch in diesen Feldern mit der Realität der alltäglichen Praxis, also mit spezifischen Bedarfslagen einerseits und dem Handlungsrepertoire der Fachkräfte andererseits, in Einklang bringen lassen, wodurch sich die Wirksamkeit einer derart grundlegend reformierten Vorgehensweise bestätigen ließe.

---

<sup>10</sup> So sehen die Fachkräfte vor Ort große Vorteile in „schnelleren Abläufen“ und sehr viel „mehr Bürgerkontakt“, die Leute kämen gerne zum „Schlecker“ (Vormieter der Räumlichkeiten) und äußern schon mal: „Wie praktisch, dass Sie da sind!“. Andererseits werden aber „unklare Strukturen“ und „mangelnde zeitliche Ressourcen“ als belastend erlebt, auch steht die Befürchtung im Raum, dass manche Fachkräfte „verheizt“ werden könnten.

## 4.2 Fachliche Veränderungen

Neben einer umfangreichen organisatorischen Neustrukturierung, die eine dezentrale Angebotsgestaltung zwangsläufig mit sich bringt und deren Auswirkungen nachfolgend noch thematisiert werden, bedeutet Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung in Ulm vor allem fundamentale fachliche Veränderungen in den betroffenen Bereichen. Waren es die Fachkräfte bis dato gewohnt, auf ihre jeweiligen Aufgaben spezialisiert in einem Team in einer gesamtstädtischen Zuständigkeit zusammenzuwirken und bestimmte Leistungen anhand bestimmter Kriterien zu gewähren, so sind sie nun gefordert, im Sinne eines aktivierenden Ansatzes den Blick auf Willen, Themen und Ressourcen der Betroffenen zu richten, gemeinsam mit ihnen spezifische Ziele zu entwickeln und zu deren Erreichung geeignete Hilfeeinrichtungen zu kreieren, dies in enger Zusammenarbeit mit den Fachkräften aus anderen Gebieten, die von Fall zu Fall involviert sein könnten, wobei obendrein auch noch die altvertraute Grenze zwischen Sachbearbeitung und Sozialpädagogik fließend wird.<sup>11</sup> Gemeinsam soll dann dieses Gesamtteam die Fachverantwortung für den Sozialraum übernehmen und auf der Basis von noch zu definierenden Kooperationsstrukturen mit ebenfalls regional zuständigen freien Trägern für ein passendes Gesamtangebot sorgen. Dazu zählen neben den bereits erwähnten maßgeschneiderten Hilfen auch Projekte und Initiativen im Rahmen von fallübergreifender oder auch fallunspezifischer Arbeit, die entweder präventiv wirken oder nützliche Synergieeffekte verursachen, sodass die Gesamteffektivität, aber vor allem auch -effizienz der Hilfen steigt.

Nun liegt auf der Hand, dass dieser Gesamtanspruch an die neu formierten Teams äußerst umfassend ist und sich nur schrittweise und flankiert durch intensive Schulungen realisieren lässt. Denn natürlich braucht es Zeit, bis sich eine solche fachliche Haltung allen Teammitgliedern gleichermaßen vermittelt und es dann mehr und mehr möglich wird, wirklich an einem inhaltlichen Strang zu ziehen. Hier zeigt die Erfahrung, dass es mitunter längerer Teamentwicklungsprozesse bedarf, bis z.B. bezüglich der Berücksichtigung von Ressourcen und dem Formulieren von Zielen Einigkeit in den Vorstellungen und im Handeln

---

<sup>11</sup> Angesichts dieser Ansprüche ist wenig überraschend, wenn sich manche überfordert fühlen. So merkte eine Mitarbeiterin exemplarisch an, sie sei doch „nur Sachbearbeiterin“ und wurde dabei durch eine Sozialpädagogin unterstützt, die immerhin „ein Studium gebraucht“ hätte, um eine solche Haltung fachlich zu verinnerlichen.

besteht. Was sich zunächst einleuchtend anhört und als fast banal plausibel daherkommt, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als komplexes Unterfangen in einer Praxis sozialer Dienstleistungen, die traditionell durch Defizitfokus, Kompensationslogik und tendenziell bevormundende Versorgungsansprüche gekennzeichnet ist. Insofern kann man hier keine schnelle Wende erwarten, sondern muss mit einem allmählichen Umdenken kalkulieren.

So gesehen hat sich das Team in Wiblingen erstaunlich zügig insoweit formiert, als dass hier tatsächlich die Akteure vor Ort nach Kräften zusammenwirken, Grenzen zwischen Professionen und Kompetenzen fließend werden und stellenweise neue Lösungsideen auf ungewohnt kurzen Wegen realisiert wurden. Ganz eindeutig ist die Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern gewachsen, die zwar dadurch mitunter auch die Anonymität zentraler Ämter vermissen, in denen sich ihre vermeintliche Bedürftigkeit in langen Fluren verliert und insbesondere den Nachbarn verborgen bleibt, im Großen und Ganzen jedoch die guten Kontaktmöglichkeiten, schnelle Auskünfte und prompte Hilfeangebote durchaus zu schätzen wissen. Auf diese Weise haben sich laut Auskunft der Beteiligten schon einige bemerkenswerte Effekte verzeichnen lassen, was die Kooperation in der alltäglichen Praxis betrifft, die man so nicht erwartet hätte. Gleichzeitig ist dem Team jedoch auch bewusst, dass man sich erst am Anfang des inhaltlichen Prozesses befindet, der auch als probeweise „gelebte Fusion“ bezeichnet werden kann.<sup>12</sup>

Dabei darf auch keineswegs vergessen werden, dass Vorwissen und -erfahrungen mit dem Fachkonzept der Sozialraumorientierung innerhalb, aber insbesondere auch zwischen den Abteilungen unterschiedlich stark ausgeprägt sind, wodurch gewisse fachliche Lücken entstehen, die sich nicht alleine durch komprimierte Schulungen schließen lassen. Hier sind planerisches Augenmaß und ausreichende Zeitkontingente gefragt, damit die Visionen rund um dezentrale Hilfen unter einem Dach in der konkreten Arbeit des Wiblinger Teams dauerhaft lebendig werden können.

In diesem Kontext fällt besonders ins Gewicht, dass die geplante Umsetzung der grundlegenden Anliegen der Sozialraumorientierung für alle Beteiligten mehr oder weniger grundlegende Veränderungen auch für die alltäglichen Arbeitsabläufe und das jeweilige Anforderungs- und Aufgabenprofil mit sich bringt. Zwar sind all diese strukturellen Veränderungen in erster Linie Themen des ergänzenden Organisationsentwicklungs-

---

<sup>12</sup> Hierüber wurde nicht nur von den Fachkräften in Wiblingen berichtet, sondern auch von Leitungskräften und anderen Verantwortlichen, die von solchen kreativen Lösungsideen besonders begeistert waren.

prozesses, der sich mit den Konsequenzen der Abteilungsfusion befasst und nicht Gegenstand dieser Abhandlung sein soll, doch erscheint es wenig sinnvoll bzw. gar nicht möglich, hier das eine ohne das andere zu betrachten. Denn bezüglich der reinen fachlichen Ideen und der fundamentalen Intention, die Bürgerinnen und Bürger von Ulm durch flexible Hilfen zu befähigen, ihre eigenen Ziele mit möglichst eigenen Ressourcen zu erreichen, herrscht eine breite Zustimmung vor, die durchaus als tragfähiger Konsens gelten kann, das haben hier sämtliche Interviews und Analysen gezeigt, alleine was die Umsetzung und die damit verbundenen strukturellen Effekte betrifft, daran scheiden sich die Geister mitunter.

### 4.3 Strukturelle Veränderungen

Auf den ersten Blick scheinen die Veränderungen auf der strukturellen Ebene überschaubar zu sein, wenn dezentrale Dienste regionalisiert werden, da schließlich „nur“ die jeweiligen Fachteams aufgeteilt und die betroffenen Fachkräfte den Regionen zugeteilt werden müssen. Doch genau hier liegt – sprichwörtlich – der Hund begraben und versteckt sich obendrein der Teufel im Detail. Über einen längeren Zeitraum gewachsene Strukturen, wie sie sich in einer Abteilung wie ABI zwangsläufig entwickelt haben müssen, sind mehr als die Gesamtheit von Handlungsabläufen in verschiedenen Untereinheiten, sondern können durchaus als komplexes Gebilde betrachtet werden, in dem einzelne Akteure bestimmte Funktionen haben, die oft nur bedingt durch einheitliche Stellenbeschreibungen definierbar sind, sodass hier das Ganze tatsächlich mehr bzw. etwas anderes ist als die Summe seiner Teile. Und dieses Ganze löst sich bei einer Aufteilung gewissermaßen erst einmal vollständig auf und muss dann wieder neu zusammengedacht und -gebracht werden.

Verständlicherweise löst dies bei den betroffenen Fachkräften, neben Reiz und Anreiz des Neuen, auch Ängste und Unsicherheit aus. Insbesondere befürchten die Fachkräfte den Verlust von Teamwissen und besonderen Kompetenzen in den einzelnen Fachgebieten, der sich aus einer Aufteilung in hierfür zu kleine Untereinheiten ergibt, und sehen z.B. folgende Probleme bzw. Unklarheiten:

- Fachaufsicht
- Präsenz in Besprechungen

- Regelung von Vertretungen
- Umfang von Wissensgebieten
- Fachlicher Austausch untereinander

Dazu passt, dass auch auf kommunalpolitischer Ebene zwar ebenfalls die, bereits angeführte, breite Zustimmung zu den Prinzipien der Sozialraumorientierung zu finden ist, von finanzpolitischer Seite jedoch die Frage im Raum steht, ob es hierfür zwingend nötig ist, die bestehende Abteilung in den fünf Sozialräumen anzusiedeln, wodurch auch Mehrkosten zu befürchten wären, oder ob man nicht den inhaltlichen Anforderungen genauso in einer städtischen Einheit genügen könnte, auch in Anbetracht der Größe von Ulm. Somit zeigt sich deutlich, dass vor allem diese Aufteilung und Umsiedlung der Fachkräfte als kontrovers diskutiertes Thema einzustufen ist.

## 5 Wissenschaftliche Rezension

Die aktuelle Fachdiskussion um allgemeine Strukturprinzipien und methodische Maximen in der Sozialen Arbeit ist, wie einleitend bereits angemerkt, weniger durch einen mittels Empirie befeuerten Widerstreit großer Denkschulen gekennzeichnet, als durch eine Vielzahl von mehr oder weniger komplexen fachlichen Wortmeldungen, die aus ihren eigenen theoretischen Rahmensetzungen ihre eigenen praktischen Konsequenzen ziehen, wobei bestimmte fachliche Standards, wie z.B. die Realisierung flexibler Hilfen, die auf individuellen Zielsetzungen beruhen und auf die Aktivierung der Betroffenen durch Ressourcen aller Art setzen, in der Summe der Ansätze deutlich stärker vertreten sind als eher exotischere Vorgehensweisen, wie z.B. der Einbezug von astrologischen Prognosen. Deshalb können eben jene Prinzipien als derzeitiger sozialwissenschaftlicher „State of the Art“ gelten, was natürlich auch mit der Bewährung dieser Standards im Rahmen der alltäglichen Arbeit in den Ämtern und Einrichtungen zusammenhängt, wo sich die handelnden Akteure in erster Linie mit den realen Anliegen der Betroffenen befassen müssen und wo für das ausführliche Brüten über theoretischen Grundlagen eher weniger Zeit bleibt.

Aus der unübersichtlichen Gemengelage akademischer Einlassungen ragt das Fachkonzept der Sozialraumorientierung insofern heraus, als dass es nicht als letztgültiger „Stein

der Weisen“ verstanden werden will, sondern als vorläufige Conclusio bewährter Ansätze, die verschiedene theoretische Impulse zu einer gemeinsamen Linie bündelt, die als grobe Richtschnur dienen und gleichzeitig auch Spielraum für kreative und unkonventionelle Lösungen bieten soll. Indem Sozialraumorientierung kompromisslos die jeweiligen Anliegen und den Willen der Betroffenen ins Zentrum der Bemühungen rückt, indem für die Erreichung individueller Ziele das sozialräumliche Umfeld aktiviert wird, indem öffentliche und freie Träger eine gemeinsame soziale Verantwortung für „ihr“ Stadtviertel übernehmen, verbindet sie humanistische Ideale mit juristischen Vorgaben und fachlichen Anforderungen, wie z.B. Partizipation und Inklusion. Mit anderen Worten, macht sie einer Stadt ein Angebot, wie Soziale Arbeit im Großen und Ganzen funktionieren kann. Dies weist natürlich weit über die Grenzen einzelner Leistungen wie z.B. Jugend- oder Eingliederungshilfe hinaus und betrifft auch infrastrukturelle und städtebauliche Planungen, weshalb Sozialraumorientierung ganz grundsätzlich als kommunales Gestaltungsprinzip verstanden werden sollte.

Da Sozialräume gebildet und vorhandene Ressourcen entsprechend verteilt werden, besteht nämlich auch die Möglichkeit, die tatsächlich notwendige Höhe dieser Ressourcen genauer in den Blick zu nehmen und mit dem regionalen Bedarf in Einklang zu bringen, und zwar möglichst effizient. Die bereits benannten gesellschaftlichen Veränderungen legen schließlich die Vermutung nahe, dass künftig kaum mehr finanzielle Mittel für geringere Problemlagen zu Verfügung stehen dürften, sondern eher genau umgekehrt. Steigende Fallzahlen aufgrund des demographischen Wandels, insbesondere bei den Hilfen für alte Menschen und Menschen mit Behinderung, bei gleichzeitigen Engpässen in kommunalen Haushalten und einem sich verschärfenden Fachkräftemangel im sozialen Bereich machen es für eine Stadt zwingend erforderlich, sich hierauf einzustellen und die eigenen Hilfesysteme entsprechend zukunftsfähig zu gestalten.

Das Projekt zur Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung in Ulm will und kann mittel- und langfristig in diesem Sinne elastische Strukturen schaffen, die es mit den drohenden Entwicklungen in jeder Hinsicht aufnehmen können. Indem die beiden großen Leistungsbereiche, die traditionell in Jugend- und Sozialämtern organisiert sind, auf regionaler Ebene in jeder Hinsicht zusammengeführt werden, um das Gesamtangebot an Hilfen so effektiv und effizient wie möglich zu gestalten, beweist die Stadt Ulm einen in der Konsequenz

bislang einmaligen Pioniergeist.<sup>13</sup> Dabei werden auch die zuvor dargestellten Erfahrungen aus der Jugendhilfe und die sich daraus ergebenden Spielräume genutzt, um vergleichbare Effekte in den anderen Bereichen erzielen zu können. So werden die diesbezüglichen Potentiale beispielsweise in der Eingliederungshilfe zwar aufgrund der langwierigeren und aufwendigeren Hilfeprozesse insgesamt wohl anteilig geringer ausfallen, doch erscheint hier eine Abschwächung des zu erwartenden Kostenanstiegs besonders notwendig zu sein, wenn man bedenkt, dass mit jährlichen Steigerungsraten von etwa fünf Prozent zu rechnen ist.<sup>14</sup> Nicht zuletzt deshalb ergibt sich ein dringender Handlungsbedarf, dem die Stadt Ulm mit dem Projekt zur Weiterentwicklung der Sozialraumorientierung in der zuvor beschriebenen Weise begegnen will.

Damit sich dies jedoch auch realisieren lässt, ist es in einem derart gravierenden Veränderungsprozess unabdingbar, dass wirklich alle Beteiligten sozusagen nicht nur an einem Strang ziehen, sondern dabei möglichst auch noch im selben Boot sitzen, weshalb kurzfristig das Hauptaugenmerk auf der Konsensbildung über die Hierarchieebenen hinweg liegen sollte. Wer Menschen in seiner Arbeit befähigen soll, selbst Herr der Lage zu werden, darf sich nicht als eher machtloser Spielball übergeordneter Interessen empfinden. Wer den Pioniergeist für eine bislang eher beispiellose Reform seiner Arbeit – denn nichts anderes ist die geplante Fusion von Jugend- und Sozialamt – aufbringen soll, muss dies aus einer inneren Überzeugung heraus bewerkstelligen und nicht aufgrund von Dienstanweisungen, die zwar befolgt, aber insgeheim abgelehnt werden.

Abbildung 2 zeigt, wie ein gelingender bzw. „getragener“ Veränderungsprozess idealtypisch ablaufen sollte. Dabei wird angenommen, dass in einem solchen Kontext üblicherweise jeweils etwa ein Drittel der Beteiligten zu den Befürwortern und zu den Skeptikern zählen, während das restliche Drittel aus Visionären und Antagonisten besteht. Der Grad der Zustimmung oder auch Ablehnung ist in diesem Fall über die einzelnen Ebenen, also Fachkräfte, Führung und Verantwortliche, in etwa ähnlich verteilt, weshalb die Richtung und die Dynamik der Entwicklung gleichförmig und auch etwas behäbig erscheinen. Dabei liegt es in der Natur der Sache, dass die Visionäre eher bei den Verantwortlichen zu finden sind, da

---

<sup>13</sup> Zwar wurden und werden in einigen Kommunen immer wieder Versuche unternommen, neben der Jugendhilfe auch andere Leistungen sozialräumlich zu organisieren, doch beschränken sich diese zumeist auf bestimmte Teilbereiche, wie insbesondere die Eingliederungshilfe. Eine komplette Fusion von Jugend- und Sozialamt, wie sie in Ulm angestrebt wird, ist dabei noch nicht realisiert worden.

<sup>14</sup> Schätzung auf der Basis von bisherigen Entwicklungen in vergleichbaren Zusammenhängen.

diese schließlich u.a. für die Initiierung und auch Umsetzung von Change-Management-Prozessen zuständig sind.

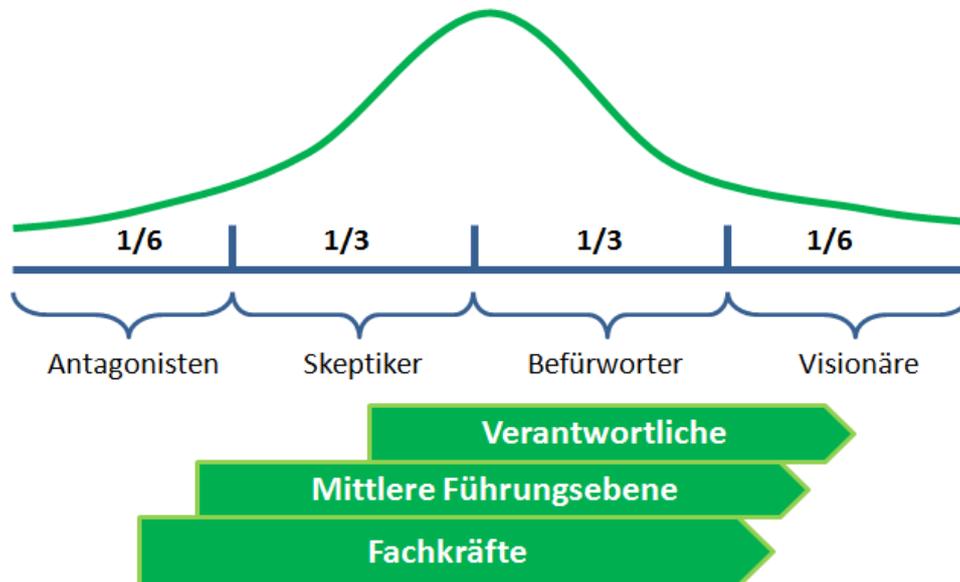


Abbildung 2. Organisationsentwicklung: Getragener Prozess

Demgegenüber visualisiert Abbildung 3 einen in gewisser Weise „kippenden“ Prozess, bei dem die Verantwortlichen fast als alleinige Visionäre vorneweg marschieren, während bei den Fachkräften die Skepsis überwiegt und die mittlere Führungsebene irgendwie versuchen muss, dass die Verbindung nicht völlig abreißt. In einem solchen Fall würde der Entwicklungsprozess früher oder später ins Stocken geraten und das Gros der positiven Effekte könnte in langwierigen Auseinandersetzungen und durch mehr oder weniger offene Widerstände zerrieben werden. Was das hier analysierte Projekt der Stadt Ulm betrifft, so besteht diesbezüglich aktuell wohl keine akute Gefahr, allerdings scheint es durchaus ratsam zu sein, auch leiseste Anzeichen hierfür ernst zu nehmen, um einem möglichen Kippen des Prozesses frühzeitig entgegenzuwirken, auch und vor allem im Interesse der Projektinhalte, die, wie soeben dargelegt, eng am derzeitigen „State of the Art“ im Bereich der Sozialen Arbeit ausgerichtet sind. Denn zweifelsohne werden die Früchte der Bemühungen rund um jene Inhalte nicht sofort vom Baum fallen, sondern ziemlich wahrscheinlich erst im Laufe der Zeit allmählich „heranreifen“, weshalb allen Beteiligten auch klar sein muss, dass zunächst die ein oder andere „Durststrecke“ zu bewältigen ist, und dies am besten gemeinsam.

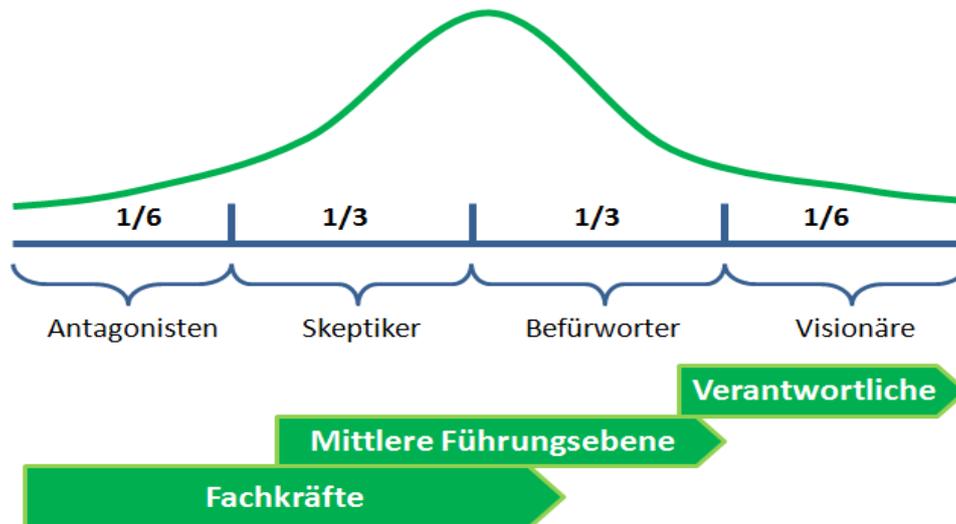


Abbildung 3. Organisationsentwicklung: Kippender Prozess

## 6 Empfehlungen

Ganz 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 weiterzuerfolgen. 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.

Beachtenswert könnten in diesem Kontext jedoch gewisse Kurskorrekturen oder auch Ergänzungen sein, die in den nun folgenden fünf Empfehlungen formuliert sind und anschließend näher erläutert werden:

- (1) Kommunalen Konsens zur konsequenten sozialräumlichen Verortung aller Hilfeangebote auf der Basis einer mehrjährigen Kosten-Nutzen-Rechnung
- (2) Inhaltliche Qualifizierung der Kennzahlensystematik durch geeignete Indizes
- (3) Entwicklung spezifischer Kooperationsstrukturen mit Leistungsanbietern bzw. freien Trägern nach dem Vorbild der Kinder- und Jugendhilfe

- (4) Verstärkung von Schulungskonzepten und fachlichem Austausch ohne zeitlichen Druck
- (5) Restlose Bewältigung der Neustrukturierung durch Lösung, Kompensation oder Anerkennung organisatorischer Probleme

Zunächst ist es von besonderer Bedeutung, dass auch auf der Ebene der kommunalpolitisch Verantwortlichen Einigkeit besteht, und zwar nicht nur was die Inhalte betrifft, sondern auch den Weg der Umsetzung und die hierfür einzuplanenden Ressourcen. Auch wenn es unter Umständen nicht im Sinne berechtigter Interessen mancher Fachkräfte ist und auch aus kameralistischer Perspektive vieles dagegen spricht, so scheint die konsequente Verortung der Angebote beider Abteilungen in den Sozialräumen unumgänglich zu sein, will man die Grundlage für eine dauerhafte Umsetzung des Fachkonzepts schaffen. Dabei ist es allerdings nicht zwangsläufig notwendig, einer sturen Divisionslogik zu folgen, sondern durchaus denkbar, innerhalb der regionalen Teams z.B. gewisse „Kompetenzinseln“ vorzusehen oder diese durch eine „Kompetenzzentrale“ mit Springerfunktion zu ergänzen. Wie dies im Einzelnen gestaltet sein könnte, sollte und wird im Rahmen des Prozesses zur Organisationsentwicklung geklärt. An dieser Stelle bleibt nur der vermeintlich banale Hinweis, dass Sinnhaftigkeit keinen, wie gut auch gemeinten, Vorgaben geopfert werden darf, und auch das „Stadtsäckel“ nicht unverhältnismäßig belastet werden sollte. Denn natürlich erfordert eine solche Umstrukturierung kurzfristig Investitionen, die sich jedoch mittel- und langfristig im Sinne des Abschwächungsszenarios aus Abbildung 1 amortisieren sollten. Für einen entsprechenden Nachweis gegenüber den zuständigen Stellen wäre hier sicherlich eine mehrjährige Kosten-Nutzen-Rechnung sinnvoll. Manchmal muss man erst einmal Schneepflüge anschaffen, um sich später damit freischaufeln zu können.

Desweiteren wäre es zur Bewertung der Projekteffekte angebracht, die bisherigen Überlegungen zu einer Kennzahlensystematik durch Indizes beispielsweise zum Einbezug von Ressourcen, zur Passgenauigkeit der Hilfen, zu Zielqualität und Zielerreichung sowie zu fallunspezifischer Projektarbeit zu ergänzen, um auf diese Weise die quantitative Fall- und Ausgabenstatistik durch fachliche Aspekte anzureichern. Spätestens an diesen Punkten wird es dann auch notwendig, spezifische Kooperationsstrukturen mit Leistungsanbietern bzw. freien Trägern, nach dem Vorbild der Kinder- und Jugendhilfe, zu entwickeln, damit die

sozialräumliche Idee tatsächlich Gestalt in Form von maßgeschneiderten Hilfen und auch fallunspezifischen Projekten annehmen kann.

Bis dahin sollte das Schulungskonzept, insbesondere für die sozialräumlich weniger erfahrenen Fachkräfte, ausgebaut und auch sonst immer wieder, ohne zeitlichen Druck, an der gemeinsamen Haltung gearbeitet werden, die für die Umsetzung fachlicher Ideale unabdingbar ist. Fast noch etwas wichtiger scheinen jedoch derzeit die alltäglichen Widrigkeiten zu sein, mit denen die Fachkräfte im Rahmen der Neuorganisation ihrer Arbeit zu kämpfen haben. Erst wenn all diese Probleme optimalerweise gelöst oder zufriedenstellend kompensiert oder wenigstens als solche anerkannt sind, werden sämtliche Fachkräfte den Kopf frei haben, um tatsächlich zusammen mit den Bürgerinnen und Bürgern für maßgeschneiderte Hilfen sorgen zu können, zumindest in ersten Ansätzen. Sicher ist zweifellos, dass es ohne deren Engagement nicht funktionieren kann und wird.

Der berühmte Schneider von Ulm jedenfalls, der heutzutage rundum rehabilitiert als technischer Pionier und auch Visionär gilt, hat die Sache mit dem Fliegen damals zumindest probiert, nur leider „hot’n der Deifel en d’ Donau nei g’führt“,<sup>15</sup> ein Schicksal, das den sozialen Maßschneidern keinesfalls zu wünschen ist und wohl auch erspart bleibt, wenn die Ideen von allen mehr oder weniger geteilt werden. Denn ganz sicher ist es sinnvoller, gemeinsam zu fliegen, als vorneweg visionär und alleine im Fluss zu landen.

Essen, 07.08.2014

*Vincent Richardt, Johannes Groppe*

---

<sup>15</sup> Aus einem bekannten Ulmer Spottvers.