

Flexible Hilfen im Case Management

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

an der Karl-Franzens-Universität Graz

vorgelegt von

Madeleine SCHERZ Bakk.phil., MA

Nathalie TRAMMER Bakk.phil.

am Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft

Begutachter: Univ.-Prof. Dr.phil. Arno Heimgartner

Graz, September 2018

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und die mit ihr verbundenen Tätigkeiten selbst erbracht habe. Ich erkläre weiters, dass ich keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle ausgedruckten, ungedruckten oder dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte sind gemäß den Regeln für gutes wissenschaftliches Arbeiten zitiert und durch Fußnoten bzw. durch andere genaue Quellenangaben gekennzeichnet.

Die vorliegende Originalarbeit ist in dieser Form zur Erreichung eines akademischen Grades noch keiner anderen Hochschule vorgelegt worden. Diese Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben. Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version vollständig mit dem der gedruckten Version übereinstimmt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Graz, September 2018

Madeleine Scherz

Nathalie Trammer

Danksagung

An dieser Stelle möchten wir unseren herzlichen Dank an eine Reihe besonderer Menschen, die uns im Laufe unseres Lebens, während des Studiums sowie bei der Masterarbeit unterstützt haben, ausdrücken.

Allen voran gebührt ein herzliches Dankeschön Herrn Univ.-Prof. Dr.phil. Arno Heimgartner, der mit viel Geduld, Engagement, fachlichem Wissen, Hilfsbereitschaft und Herzlichkeit mit uns den Weg zum Abschluss des Studiums bestritten hat.

Bedanken möchten wir uns ebenfalls bei der Leitung sowie den MitarbeiterInnen der ARGE für Flexible Hilfen Voitsberg, welche sich für fachliche Inputs und die ExpertInneninterviews Zeit genommen haben.

Ganz besonders bedanken wir uns bei unseren Partnern für ihr Verständnis, die entgegengebrachte Geduld und die mentalen Unterstützungsleistungen während der Entstehung dieser Arbeit.

Ein weiterer Dank geht an unsere Eltern und Großeltern für die Zuwendung, finanzielle und mentale Unterstützung sowie für einen großartigen Beistand in allen Belangen unseres Lebens.

Außerdem möchten wir uns bei unseren StudienkollegInnen, welche uns über die Jahre hin begleitet haben, bedanken. Danke für viele interessante Gespräche, nervenberuhigende Kaffeepausen, viele Stunden des Humors, der Freude und des Gelächters.

Abschließend gilt ein herzliches Dankeschön der jeweils anderen Autorin dieser Masterarbeit für das Engagement, aufheiternde und humorvolle Gespräche sowie für die tolle Zusammenarbeit.

Zusammenfassung

Gegenwärtig durchläuft die Kinder- und Jugendhilfe im Land Steiermark einen Transformationsprozess, welcher Veränderungen und neue Herausforderungen für die Erbringer der Leistungen der Sozialen Arbeit bereithält. Die Kinder- und Jugendhilfe ist Änderungen unterworfen, die zusammen mit einer Ökonomisierung der Sozialen Arbeit dazu führen, dass freie Träger sich zu Bietergemeinschaften formieren und sich einem Ausschreibungsprozess stellen müssen. Jene Bietergemeinschaft, welche das Ausschreibungsverfahren gewinnt, darf in den nächsten drei Jahren als Arbeitsgemeinschaft im jeweiligen Bezirk der Steiermark tätig werden.

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigt sich mit dem Entstehen des Veränderungsprozesses in der Kinder- und Jugendhilfe sowie den mobilen Leistungen, den sogenannten ‚Flexiblen Hilfen‘. Ziel der Arbeit ist es zu erörtern, welche Rolle die Flexiblen Hilfen im Case Management einnehmen, welche Barrieren, Herausforderungen und Chancen die Umstellung der Leistungen von der Durchführungsverordnung (DVO) hin zum Case Management mit sich gebracht haben. Ebenso wird kurz thematisiert, welche Vor- und Nachteile die Kommunikation und Kooperation in Netzwerkorganisationen beinhalten. Dazu wird in der theoretischen Verortung die Frage beantwortet, welche Auswirkungen die Umstellung der Bezirke von den Leistungen der DVO auf die Flexible Hilfen für das Rollenverständnis der MitarbeiterInnen und deren Tätigkeitsfeld hat. Konkrete Begrifflichkeiten im Theorieteil sind ‚Kinder- und Jugendhilfe‘, ‚Flexible Hilfen‘, ‚Case Management‘, ‚Netzwerkorganisation‘, ‚Kommunikation‘ und ‚Kooperation‘. Im empirischen Teil wird unter Anwendung von ExpertInneninterviews ebendiese Forschungsfrage analysiert. Das Ergebnis der qualitativen Forschung ergab, dass das Case Management neue Chancen und Herausforderungen für die Flexiblen Hilfen in ihrem Tätigkeitsfeld zur Folge hat. Des Weiteren hat sich die Rolle dahingehend verändert, sodass jetzt nicht mehr nur Einzelfallhilfe geleistet wird, sondern auch Gruppenangebote offeriert werden, im Sinne von fallübergreifenden und fallunspezifischen Leistungen.

Schlüsselwörter:

Kinder- und Jugendhilfe, Kooperation, Kommunikation, Netzwerkorganisation, Case Management, flexible Hilfen, qualitative Forschung, ExpertInneninterviews

Abstract

At present, child and youth welfare services in Styria are undergoing a process of transformation, which presents changes and new challenges for the providers of social work benefits. The child and youth welfare service is subject to change, which together with an economisation of social work, lead to the fact that free institutions must form themselves into consortia and have to face a tendering process. The bidding consortium that wins the bidding procedure may become active in the next few years as a working group in the respective district of Styria. This master's thesis deals with the emergence of the process of change in child and youth welfare as well as the services, the so-called 'flexible services'. The aim of this paper is to discuss the role of flexible case management tools, the barriers, challenges and opportunities involved in moving from implementation to case management. It also briefly discusses the advantages and disadvantages of communication and cooperation in a network organization. For this purpose, the question of the effects of the conversion of the districts from the services of the DVO to the flexible services for understanding the role of the employees and their field of activity is answered in the theoretical location. Concrete terminology in the theory section are 'child and youth welfare', 'flexible services', 'case management', 'network organization', 'communication' and 'cooperation'. In the empirical part we analyze this research question using expert interviews. The result of qualitative research has shown that Case Management brings new opportunities and challenges for flexible services in its field of activity. Furthermore, the role has changed to the extent that now not only individual case assistance is offered, but also group offers are offered, in the sense of cross-case and non-case-specific benefits.

Keywords:

child and youth welfare, cooperation, communication, network organisation, Case management, flexible services, qualitative research, expert interview

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	1
I THEORETISCHE VERORTUNG	5
1 KINDER- UND JUGENDHILFE (SCHERZ)	5
1.1 Kinder- und Jugendhilfegesetz des Bundes	6
1.2 Das steirische Kinder- und Jugendhilfegesetz.....	8
1.3 Die Durchführungsverordnung des Landes Steiermark	10
1.4 Daten und Fakten zur Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark.....	12
1.4.1 Kostenentwicklung der Jugendwohlfahrt/Kinder- und Jugendhilfe.....	12
1.4.2 Mobile und stationäre Kinder- und Jugendhilfeleistungen	13
1.5 Transformation der Kinder- und Jugendhilfe Steiermark	14
1.5.1 Jugendwohlfahrtsstudie der Universität Graz	15
1.5.2 Projekt Jugendwohlfahrt Neu.....	18
1.5.2.1 Leitbild der Kinder- und Jugendhilfe.....	19
1.5.2.2 Rahmenkonzept der Kinder- und Jugendhilfe	20
2 CASE MANAGEMENT (TRAMMER)	28
2.1 Begriffsdefinition	28
2.2 Grundbegriffe des Case Managements.....	30
2.2.1 Ökonomisierung vs. Lebensweltorientierung	31
2.2.2 Effektivität und Effizienz	32
2.2.3 Ressourcenorientierung	33
2.2.3.1 Haltung.....	36
2.2.3.2 Rolle.....	37
2.2.4 Hilfe zur Selbsthilfe	37
2.3 Ablauf und Phasen eines Case Managements	38
2.3.1 Assessment/Falleinschätzung.....	38
2.3.2 Hilfeplanung.....	40
2.3.3 Durchführung der Hilfe.....	41
2.3.4 Monitoring.....	43
2.3.5 Beendigung und Evaluation	44
3 FLEXIBLE HILFEN (TRAMMER)	46
3.1 Begriffsdefinitionen	46
3.1.1 Flexibel.....	46
3.1.2 Hilfe	47

3.2 Inhaltliche Ausrichtung der Flexiblen Hilfen.....	48
3.2.1 Rolle und Haltung der Fachkräfte der Flexiblen Hilfen.....	49
3.2.2 Möglichkeiten, Herausforderungen und Grenzen	50
3.3 Kategorien der Flexiblen Hilfen.....	51
3.3.1 Ausbildungen und Professionen.....	52
3.3.2 Zielgruppe und Ziel.....	54
3.4 Leistungsangebot.....	55
3.4.1 Fallspezifische Arbeit.....	56
3.4.2 Fallübergreifende Arbeit	56
3.4.3 Fallunspezifische Arbeit.....	57
3.5 Vorstellung der ARGE Flexible Hilfen Voitsberg	57
4 UNTERNEHMEN IM WANDEL (SCHERZ)	61
4.1 Netzwerkorganisationen	61
4.2 Kommunikation und Kooperation	64
5 ZUSAMMENFASSUNG DER THEORIE (SCHERZ, TRAMMER).....	70
II EMPIRISCHE ERHEBUNG	74
6 METHODIK (SCHERZ, TRAMMER)	74
6.1 Vorannahmen, Erkenntnisziel & Forschungsfragen	74
6.2 Beschreibung der Stichprobe.....	76
6.3 Forschungsdesign.....	78
6.3.1 Qualitative Sozialforschung	78
6.3.2 Qualitatives leitfadengestütztes Interview	79
6.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse	80
7 DATENERHEBUNG UND AUSWERTUNG (SCHERZ, TRAMMER)	82
7.1 Interviewleitfaden.....	82
7.2 Durchführung der Erhebung	83
7.3 Auswertungsvorgang	85
7.3.1 Transkription	86
7.3.2 Das Kategoriensystem.....	86
7.3.3 InterviewpartnerInnen & Kennzahlen	88
7.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews	88
7.4.1 Einstiegsphase	88
7.4.2 Flexible Hilfe	89
7.4.2.1 Aufgabenfeld	89
7.4.2.2 Berufsbezeichnung „Fachkraft für Flexible Hilfen“	93

7.4.2.3 Umstellungsphase	98
7.4.2.4 Chancen	102
7.4.2.5 Herausforderungen.....	106
7.4.3 Case Management versus DVO	110
7.4.4 Kooperation.....	118
7.4.4.1 Herausforderungen in der Kooperation	121
7.4.4.2 Chancen der Kooperation	123
7.4.5 Kommunikation.....	125
7.4.5.1 Gestaltung der Kommunikation.....	126
7.4.5.2 Veränderungen in der Kommunikation	131
7.4.5.3 Erfahrungen in der Kommunikation	133
7.4.6 Leistung Flexible Hilfe und Qualität.....	135
7.4.6.1 Hilfeplanerstellung.....	135
7.4.6.2 Ablauf und Dauer der Einzelfallhilfe.....	142
7.4.6.3 Leistungsart und Zusammensetzung in einer Familie.....	146
7.4.6.4 KlientInnen	149
7.4.6.5 Ressourcenarbeit	152
7.4.7 Zukunft.....	156
8 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE (SCHERZ, TRAMMER)	168
8.1 Schlussfolgerung.....	172
8.2 Ziel der Forschungsarbeit	177
8.3 Ausblick	178
9. QUELLENVERZEICHNIS.....	180
9.1 Literaturliste	180
9.2 Rechtsquellenverzeichnis.....	185
ANHANG I - INTERVIEWLEITFADEN	187

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtausgaben 2007-2014.....	13
Abbildung 2 Ressourcendimensionen	34
Abbildung 3: Einrichtungen der ARGE Flexible Hilfen Voitsberg	58
Abbildung 4: Leitbild der ARGE Voitsberg	58
Abbildung 5 : Interpersonales Kommunikationsschema.....	65
Abbildung 6: Merkmale und Ausprägungen von Kooperationen	68
Abbildung 7: Einrichtungen der ARGE Flexible Hilfen Voitsberg	76
Abbildung 8: InterviewpartnerInnen – eigene Darstellung	77
Abbildung 9: Auswertungsvorgang - eigene Darstellung	85
Abbildung 10: MaxQDA, - eigene Darstellung	87
Abbildung 11: Verlauf der Hilfe – eigene Darstellung	145

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kostenentwicklung 2007-2014.....	12
Tabelle 2: Mobile und stationäre Leistungen 2008 – 2011	13
Tabelle 3: Mobile und stationäre Leistungen 2015 und 2016	14
Tabelle 4: Lebensweltorientierung und Ökonomisierung	32
Tabelle 5: Vor- und Nachteile von Netzwerken.....	62
Tabelle 6: Aspekte der Hilfeplanerstellung - eigene Darstellung.....	142

Abkürzungsverzeichnis

ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BIEGE	Bietergemeinschaft
B-KJHG	Bundes Kinder- und Jugendhilfegesetz
B-JWG	Bundes Jugendwohlfahrtsgesetz
DVO	Durchführungsverordnung
JUWON	Jugendwohlfahrt Neu
StKJHG	Steiermärkisches Kinder- und Jugendhilfegesetz
StKJHG-DVO	Steiermärkisches Kinder- und Jugendhilfegesetz - Durchführungsverordnung
StJWG	Steiermärkisches Jugendwohlfahrtsgesetz

Einleitung

Die Kinder- und Jugendhilfe zählt zu den traditionellsten Bereichen der Sozialen Arbeit und bietet sämtliche Leistungen an, welche den Kindern und Jugendlichen zur Entwicklungsförderung sowie deren Familien als Unterstützung dienen können. In Österreich sind die Kostenträger der Kinder- und Jugendhilfe die einzelnen Länder und in weiterer Folge die Bezirksverwaltungsbehörden. Diese haben wiederum die Möglichkeit, private Unternehmen der Kinder- und Jugendhilfe als Leistungserbringer zu beauftragen. In allen Bezirken der Steiermark lässt sich in den letzten Jahren ein Transformationsprozess der Kinder- und Jugendhilfe beobachten. Im Jahr 2013 kam es zu einer Novellierung der legislativen Grundlage, nämlich des Kinder- und Jugendhilfegesetzes des Bundes und in weiterer Folge des steiermärkischen Kinder- und Jugendhilfegesetzes. Die Neuerungen wurden vor allem in den Bereichen Leistungen und Finanzierung vorgenommen. Infolgedessen wurde ein Globalbudget für die einzelnen Bezirke für 3 Jahre vereinbart und die mobilen Leistungen wurden flexibler und passgenauer für die KlientInnen.

Auf dieser Basis ergaben sich nicht nur auf behördlicher Ebene Umstrukturierungen, sondern auch auf der Ebene der privaten Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe. Die privaten Träger wurden aufgefordert sich zu Bietergemeinschaften zu formieren und anschließend einen Ausschreibungsprozess zu durchlaufen. Sollte der Ausschreibungsprozess positiv für die Bietergemeinschaft verlaufen sein und sie den Zuschlag erhalten haben, darf sie als Arbeitsgemeinschaft im jeweils gewonnenen Bezirk tätig werden und ist somit für die mobilen, ambulanten und präventiven Hilfen als Leistungserbringer verantwortlich. Diese Veränderungsprozesse starteten im Jahr 2014 mit der ersten Ausschreibung in den Pilotbezirken Bruck/Mürzzuschlag und Voitsberg und werden sie bis 2020 in der gesamten Steiermark vollzogen sein.

Im Gegensatz zur Sozialraumorientierung, wie sie in Graz erfolgte, entschieden sich die Bezirke Voitsberg und Bruck/Mürzzuschlag für den Case Management-Ansatz. Dieser Ansatz richtet sich an Kindern, Jugendlichen und deren Eltern als gemeinsames System und berücksichtigt bei der Erbringung von Leistung durch die Flexiblen Hilfen die individuellen Probleme und Ressourcen des Falles und versucht passgenaue und flexible Hilfe zu leisten. Die KlientInnen werden dabei aktiv in jede Phase des Case Management-Prozesses aktiv miteinbezogen. Dieser Prozess gliedert sich in fünf Phasen: Assessment,

Hilfeplanung, Durchführung der Hilfe, Monitoring und Evaluation. Anstelle der vorherigen Leistungen der DVO gibt es nun die Flexiblen Hilfen. Neben der Einzelfallhilfe gehören zum Leistungsumfang seit der Umstellung auf das Case Management ebenso fallübergreifende und fallunspezifische Angebote, welche alle durch die zusammengeschlossene Arbeitsgemeinschaft von privaten Kinder- und Jugendhilfe-Einrichtungen geleistet werden müssen. Das Personal wird nun nicht mehr den Leistungen nach der DVO zugeordnet, sondern entsprechend der jeweiligen Qualifikationen und Praxiserfahrung der HelferInnen in vier Kategorien eingeteilt. Ihre Zielgruppe sind Kinder, Jugendliche und deren Eltern, welche Unterstützung in ihrer Entwicklung bzw. Erziehung bedürfen. Ziel ist es, die Familien so weit zu ermächtigen, dass sie selbst in der Lage sind, ihr Leben zufriedenstellend zu meistern – Hilfe zur Selbsthilfe.

Die Veränderungsprozesse bedingen einen Zusammenschluss der privaten Träger zu Arbeitsgemeinschaften, welche dem übergeordneten Bereich der Netzwerkorganisationen zugeordnet werden können. Im Jahr 2014 haben sich in Voitsberg einzelne Unternehmen zu solch einer Arbeitsgemeinschaft vereint und sind bis heute im Bezirk als Leistungserbringer tätig. In den Bezirken Bruck an der Mur/Mürzzuschlag, Voitsberg, Graz-Umgebung, Graz, Deutschlandsberg, Leibnitz, Südoststeiermark, Hartberg-Fürstenfeld und Weiz sind die Vergabeverfahren bis 2018 bereits abgeschlossen. Der Zusammenschluss zu einer Netzwerkorganisation erfordert ebenso einen erhöhten Kommunikations- und Kooperationsaufwand.

Die vorliegende Masterarbeit erörtert die Rolle der Flexiblen Hilfe im Case Management und mit welchen Chancen, Barrieren und Herausforderungen die Leistungserbringer mit der Umstellung von den DVO-Leistungen hin zum Konzept des Case Managements konfrontiert sind. Infolgedessen wurde folgende Forschungsfrage untersucht:

Welche Auswirkungen hat die Umstellung des Bezirkes, von den ursprünglichen Leistungen der DVO auf die Flexiblen Hilfen, auf das Rollenverständnis der MitarbeiterInnen und ihr Tätigkeitsfeld?

- Was beinhaltet die neue Rolle der Flexiblen Hilfe im Case Management?
- Wie sieht das Tätigkeitsfeld einer Flexiblen Hilfe im Case Management aus?
- Welche Ziele und Wünsche haben die MitarbeiterInnen im Case Management für die Zukunft?

Ausschlaggebend für die Wahl des Themas sind die bereits beschriebene Umstrukturierung der Kinder- und Jugendhilfe in sämtlichen Bezirken der Steiermark und unsere beruflichen Tätigkeiten zuerst als Sozialbetreuerinnen nach der StKJHG-DVO und danach als Flexible Hilfe im Bezirk Voitsberg bzw. Sozialarbeiterin in der Bezirkshauptmannschaft Weiz. Aufgrund unserer beruflichen Tätigkeit konnten wir die Ausschreibungs- und Vergabeprozesse miterleben. Das Konzept des Case Managements und die damit verbundene Idee Leistungen passgenauer und flexibler zu gestalten ist ein großer Vorteil. Das erarbeitete Konzept der Bietergemeinschaft ist ausschlaggebend für den Erhalt des Zuschlages. Aber nicht nur dieses, sondern auch der Preis spielt eine wesentliche Rolle. Die Bieter- bzw. Arbeitsgemeinschaften sind gefordert, ihre Leistungen möglichst kostengünstig anzubieten. Dies könnte zur Folge haben, dass sich diese Preisreduktion negativ auf die Qualität der direkten Arbeit mit den KlientInnen auswirkt. Der Fokus im empirischen Teil dieser Masterarbeit liegt auf den MitarbeiterInnen der Flexiblen Hilfen Voitsberg und deren Expertise. Dazu wurden mit ihnen eine qualitative Studie mittels ExpertInneninterviews durchgeführt.

Um die Forschungsfrage zu beantworten gliedert sich die vorliegende Masterarbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil, in dessen Rahmen die Forschungsfrage beantwortet wird.

Im Kapitel 1 des theoretischen Teils wird zunächst näher auf die Kinder- und Jugendhilfe eingegangen. Es werden die gesetzlichen Grundlagen dargestellt, sowie die Jugendwohlfahrtsstudie der Karl- Franzens-Universität Graz und das daraus resultierende Projekt Jugendwohlfahrt Neu.

Im Kapitel 2 wird der Case Management-Ansatz erklärt. Zunächst wird der Begriff Case Management definiert und danach auf wichtige Grundbegriffe des Ansatzes eingegangen. Weiters werden die einzelnen Phasen eines Case Management-Prozesses und die Implementierung in der Kinder- und Jugendhilfe veranschaulicht, damit die Grundlage der Arbeit der Flexiblen Hilfen in ihrer umfassenden Form begriffen werden kann.

Im Kapitel 3 soll weiterführend zum Case Management die Leistung der Flexiblen Hilfe dargestellt werden. Hierfür wird zuerst die Bezeichnung kritisch betrachtet sowie ihre Inhalte beschrieben, bevor näher auf die neuen Leistungsarten und die ARGE Voitsberg eingegangen wird.

Im Kapitel 4 werden Organisationen im Wandel genauer beleuchtet. Es wird der Begriff der Netzwerkorganisation näher erklärt und theoretische Grundlagen der Kommunikation und Kooperation genauer ausgeführt.

Nach der theoretischen Verortung erfolgt schließlich die empirische Erhebung. Im Kapitel 5, welches den empirischen Teil einleitet, werden die methodischen Grundlagen der Erhebung dargelegt und in Beziehung mit der Forschungsfrage gesetzt.

Im Kapitel 6 werden die gewonnenen Daten aus den dreizehn geführten Interviews ausgewertet und interpretiert.

Im Schlusskapitel werden die theoretischen Auseinandersetzungen mit dem Thema „Flexible Hilfen im Case Management“ und die Erkenntnisse der empirischen Erhebung schlussfolgernd zusammengeführt und ein Ausblick bzw. weiterführende Überlegungen für die Soziale Arbeit gegeben.

I THEORETISCHE VERORTUNG

1 Kinder- und Jugendhilfe (Scherz)

Das folgende Kapitel soll zu einem besseren Verständnis für den gegenwärtigen Transformationsprozess der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark beitragen. Zuerst gibt es Aufschluss über die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die den Veränderungen zu Grunde liegen und in denen sich die Kinder- und Jugendhilfe bewegt. Weiters beinhaltet es wichtige Informationen über vergangene und gegenwärtige Einflussgrößen, die die Zukunft betreffen. Dazu zählen die Jugendwohlfahrtsstudie von Univ.-Prof. Dr. Arno Heimgartner und Univ.-Prof. Dr. Josef Scheipl, die Reform im Sinne des JUWON Projekts, zu dem die methodischen Ansätze des Case Managements und der Sozialraumorientierung zählen. Das Case Management wird in einem weiteren Kapitel gesondert behandelt, da es in den Bezirken des Landes Steiermark zur Anwendung kommt. Da die Sozialraumorientierung in der Stadt Graz und nicht in den Bezirken implementiert wurde, ist sie für diese Masterarbeit nicht relevant und wird demnach nicht weiter ausgeführt.

Die Kinder- und Jugendhilfe blickt auf eine lange Entstehungsgeschichte zurück und zählt zu einem traditionsreichen Feld der Sozialen Arbeit. Grundsätzlich hat sie den Zweck, Kinder und Jugendliche in ihrer Entwicklung zu fördern und Familien dabei zu unterstützen ihren in der Pflege und Erziehung anfallenden Aufgaben gerecht zu werden bzw. gegen eine manifeste Gefährdung vorzugehen.

Im Jahr 2013 wurde das zweite Bundesjugendwohlfahrtsgesetz von 1989 reformiert. Dieses bildete den Grundstock für das Steiermärkische Jugendwohlfahrtsgesetz von 1991, welches im Zuge der Reformierung ebenfalls angeglichen wurde. Zusammen mit der Durchführungsverordnung aus dem Jahr 2005 bildeten sie die gesetzliche Basis für die Umsetzung der Jugendwohlfahrt in der Steiermark. Beide Gesetzestexte sind mit dem Jahr 2013 im Zuge der Reformierung adaptiert worden und heißen nun Bundes Kinder- und Jugendhilfegesetz (B-KJHG) bzw. Steiermärkisches Kinder- und Jugendhilfegesetz (StKJHG). Gleichbleibend ist jedoch die gesetzliche Grundlage, dass minderjährige Personen das Recht haben, Kinder- und Jugendhilfeleistungen in Anspruch zu nehmen und das Eingreifen der Behörde im Falle einer Kindeswohlgefährdung.

Da die Reformierung der Gesetze eine wesentliche Grundlage des Transformationsprozesses der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark ist, werden im folgenden Kapitel die wesentlichen legislativen Neuerungen dargestellt.

1.1 Kinder- und Jugendhilfegesetz des Bundes

Das Kinder- und Jugendhilfegesetz des Bundes gibt den gesetzlichen Rahmen für die Kinder- und Jugendhilfegesetze der Bundesländer vor. Aus dem Jahr 1989 entstammte das zweite Jugendwohlfahrtsgesetz, welches im Jahr 2013 durch das B-KJHG abgelöst wurde (vgl. Scheipl 2013, S. 14).

Die Ziele dieser Reform sind vor allem

- *„[die] Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen vor Gewalt und anderen Gefährdungen*
- *Impulse für einheitliche Standards*
- *Verbesserung des Schutzes personenbezogener Daten*
- *mehr Transparenz durch bessere Datenlage aufgrund einer bundeseinheitlichen Kinder- und Jugendhilfestatistik“ (Bundeskanzleramt 2017, o.S.).*

Im Mittelpunkt der Erneuerung des Gesetzes stehen vor allem die Gefährdungsabklärung und die Hilfeplanung, die Regelung der Mitteilungspflicht bei Kindeswohlgefährdungen, Präzisierungen der Aufgaben und der Standards in diversen Bereichen, weiterführende und regelmäßige Professionalisierung der Fachkräfte sowie Veränderungen im Bereich des Datenschutzes, der Verschwiegenheitspflicht, des Auskunftsrechtes und der bundesweiten Statistik (vgl. Bundeskanzleramt 2017, o.S.).

Bereits im Jahr 2009 wurde seitens des Bundesministeriums für Wirtschaft, Jugend und Familie ein erster Entwurf des Gesetzes verfasst. Das darin erfasste Vier-Augen-Prinzip bei der Hilfeplanung forderte erhebliche Mehrkosten für die Länder, weshalb es zu intensiven mehrjährigen Verhandlungen kam. Schlussendlich einigten sich die Parteien auf einen sogenannten Zweckzuschuss des Bundes für die Länder in den Jahren 2013 und 2014, um diese Mehrausgaben der Länder zu senken. Letztendlich konnte das B-KJHG nach einer siebenjährigen Phase des Entstehens im Mai 2013 in Kraft treten (vgl. Scheipl 2013, S. 14).

Nicht nur der Inhalt des Gesetzes wurde reformiert, es wurden ebenso sprachliche Modernisierungen vorgenommen, um sich an die aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen. Begriffe wie Jugendwohlfahrt, Jugendwohlfahrtsträger und freie Träger wurden durch Begriffe wie Kinder- und Jugendhilfe, Kinder- und Jugendhilfeträger und private Kinder- und Jugendhilfeeinrichtung geändert (vgl. Bundeskanzleramt 2017, o.S.).

So wurde zum Beispiel sehr detailliert im B-KJHG auf die Ziele und Aufgaben der Kinder- und Jugendhilfe eingegangen. Weiters wurde im Bundesgesetzblatt (1993) ausführlich darauf hingewiesen, dass die Rechte der Kinder und Jugendlichen die von den Vereinten Nationen ausformulierten Grundsätzen als Basis haben (vgl. Bundesgesetzblatt 1993, S. 1). Somit liegen die Aufgaben und Schwerpunkte der Kinder- und Jugendhilfe gemäß §3 in der/den

- *„Information [...]“;*
- *Beratung [...]“;*
- *Hilfen für werdende Eltern, Familien, Kinder und Jugendliche [...]“;*
- *Gefährdungsabklärung und Hilfeplanung“;*
- *Erziehungshilfen bei Gefährdung des Kindeswohls [...]“;*
- *Zusammenarbeit mit Einrichtungen, Behörden und öffentlichen Dienststellen“;*
- *Mitwirkung an der Adoption [...]“;*
- *Öffentlichkeitsarbeit zu Zielen, Aufgaben und Arbeitsweisen der Kinder- und Jugendhilfe“ (B-KJHG 2013, o.S.).*

Neben den Veränderungen im Bereich der Ziele, Aufgaben und Grundsätze beinhaltet das B-KJHG (§22, §23) auch Regelungen in der Gefährdungsabklärung und der Hilfeplanung. Dabei können sowohl bei der Abklärung der Gefährdung als auch bei der Hilfeplanerstellung zukünftig zwei Fachkräfte mitwirken. Dieses bereits genannte Vier-Augen-Prinzip kann eine möglichst sichere Beurteilung einer Kindeswohlgefährdung bei vor allem komplexen und unsicheren Tatsachen und Gegebenheiten ermöglichen (vgl. B-KJHG 2013, o.S.).

Weiters sind in den §6-8 die Verwendung der Daten, Auskunftsrechte und die Verschwiegenheitspflicht neu geregelt. Grundsätzlich unterliegen die Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe einer Verschwiegenheitspflicht. Ausnahmen bestehen nur, wenn die Staatsanwaltschaft bzw. die Gerichte Auskunft in Kinderschutzfällen verlangen. Die privaten Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe unterliegen außerdem diversen rechtlichen Bestimmungen bezüglich der Erfassung, Verwendung und Weitergabe von personenbezogenen Daten. Das Auskunftsrecht besagt, dass Kinder, Jugendliche und Eltern sämtliche Informationen ihre Person betreffend vom zuständigen Kinder- und Jugendhilfeträger zu erhalten haben (vgl. B-KJHG 2013, o.S.).

Nachfolgend wird auf der Grundlage des B-KJHG das steirische Kinder- und Jugendhilfegesetz dargestellt.

1.2 Das steirische Kinder- und Jugendhilfegesetz

Das Steiermärkische Jugendwohlfahrtsgesetz von 1991 wurde 2013 vom neuen Steiermärkischen Kinder- und Jugendhilfegesetz abgelöst. Das B-KJHG diente als Vorlage für das StKJHG und infolgedessen sind die Bereiche Grundsätze und Ziele, Datenschutz, Verschwiegenheitspflicht und Auskunftsrecht sowie Gefährdungsabklärung und Hilfeplanung in den wesentlichen Neuerungen enthalten. Die Änderungen betreffen ebenso die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie die Kostentragung. Die Unterteilung der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe (§14-18) erfolgt in Systemleistungen, Präventivhilfen, Erziehungshilfen, sozialpädagogische Einrichtungen, Pflegeverhältnisse sowie Mitwirkung an der Adoption. Die Systemleistungen beinhalten das Monitoring, die Forschung und die Statistik, um quantitative Auswirkungen der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe festhalten zu können. Die Planung und Öffentlichkeitsarbeit stehen ebenso im Fokus wie die Kooperation mit dem Bund, anderen Bundesländern und Gemeinden (vgl. StKJHG 2013, o.S.).

Ziel der Präventivhilfen (§19-23) ist es, möglichst früh in der kindlichen Entwicklung anzusetzen und so durch Unterstützung und Begleitung eine positive Entwicklung für Kinder und Jugendliche zu ermöglichen. Außerdem haben die Präventivhilfen den Zweck die Eltern bzw. obsorgeberechtigte Personen in ihren Erziehungskompetenzen zu stärken und die Kinder und Jugendlichen bei der Bewältigung ihrer Probleme zu helfen. Die Angebote umfassen sowohl fallspezifische, fallübergreifende als auch fallunspezifische Angebote, welche freiwillig in Anspruch genommen werden können (vgl. StKJHG 2013, o.S.).

Erziehungshilfen (§24-31) umfassen die Unterstützung der Erziehung, welche besonders die ambulanten und mobilen Präventivhilfen umfassen als auch die volle Erziehung, die die Betreuung in sozialpädagogischen Einrichtungen oder Pflegepersonen beinhaltet. Beide Formen bedürfen einer vorangegangenen Voraussetzung, welche durch eine Gefährdungsabklärung und die Erstellung eines Hilfeplanes gegeben ist. Sie können entweder durch eine schriftliche Vereinbarung gewährt oder durch das Gericht sowie bei Gefahr im Verzug angeordnet werden. Handlungsleitend ist dabei das Vier-Augen-Prinzip bei der Gefährdungseinschätzung (vgl. StKJHG 2013, o.S.).

Im Rahmen der vollen Erziehung übernehmen sozialpädagogische Einrichtungen (§24-31) die Pflege und Erziehung von Kindern und Jugendlichen. Die Einrichtungen übernehmen somit den Hauptteil der Erziehungsarbeit. Eine weitere Möglichkeit Kinder und Jugendliche außerhalb der Familie bzw. des ursprünglichen Wohnortes zu betreuen, sind die Unterbringungen bei Pflegepersonen. Der Kinder- und Jugendhilfeträger ist gesetzlich dazu verpflichtet, bei der Adoptionsvermittlung (§36-37) und Eignungsfeststellung der zukünftigen Eltern und Durchführung mitzuwirken (vgl. StKJHG 2013, o.S.).

Bezüglich der Kostentragung gibt es kaum wesentliche Unterschiede zum vorangegangenen StJWG 1991. Die fundamentalste Änderung betrifft die Sozialhilfeverbände bzw. die Stadt Graz: Beide können mit Inkrafttreten des neuen Gesetzes ein Globalbudget mit dem Land Steiermark vereinbaren. Die Basis für den budgetären Rahmen der nächsten drei Jahre bildet der Netto-Rechnungsabschluss aufgrund dessen die Schätzung des Budgets beruht. Diese Schätzung ist die Grundlage für den vom Land Steiermark aufzubringenden Gesamtbetrag, welcher an die Sozialhilfeverbände bzw. an die Stadt Graz jährlich in sechs gleich hohen Raten überwiesen wird. Diese Vereinbarungen und das Globalbudget sind das Fundament für die Finanzierung der Flexiblen Hilfen (vgl. StKJHG 2013, o.S.).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die wesentlichen Neuerungen im Bereich der Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe befinden. Dies betrifft vor allem die Einführung des Monitorings sowie die Öffentlichkeitsarbeit, welche vom Kinder- und Jugendhilfeträger betrieben werden müssen. Weiters betrifft die Umstrukturierung die Präventivhilfen, welche jetzt die Möglichkeit bieten, Leistungen fallspezifisch, fallübergreifend, fallunspezifisch und vor allem freiwillig in Anspruch zu nehmen. Die Hilfeplanung und Gefährdungsabklärung wurden im neuen Gesetz konkretisiert und infolgedessen das Vier-Augen-Prinzip eingeführt. Der üblichere und bekanntere Begriff Adoption löste die Bezeichnung ‚Annahme an Kindesstatt‘ ab. Im Bereich der Kostentragung ergaben sich für die Sozialhilfeverbände und die Stadt Graz die größten Veränderungen. Es besteht nun die Möglichkeit, das Budget im Rahmen eines Globalbudgets sechsmal pro Jahr vom Land Steiermark zu erhalten. Dies spielt vor allem für die Finanzierung der Flexiblen Hilfen eine wesentliche Rolle.

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Durchführungsverordnung des Landes Steiermark aus dem Jahr 2005.

1.3 Die Durchführungsverordnung des Landes Steiermark

Das StJWG aus dem Jahr 1989 wurde im Jahr 2005 durch die Durchführungsverordnung (DVO) erweitert. Im Rahmen des neuen StKJHG ergaben sich auch Änderungen in der DVO, weshalb auch diese novelliert werden musste.

Die DVO des StJWG enthielt in ihren Abschnitten die/das

- „Festlegung von Leistungen und Leistungsentgelten
- Voraussetzung[en] für die Erteilung von Pflegebewilligungen
- Pflegeelterngehalt, Erstattungspauschale
- Kostenzuschüsse
- Schlussbestimmungen“ (StJWG-DVO 2005, S. 1ff)

Im Gegensatz dazu beschäftigt sich die Durchführungsverordnung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (StKJHG-DVO) aus dem Jahr 2014 außerdem mit den Aufgaben des Kinder- und Jugendhilfebeirates. Es wird genau angeführt, welche Aufgaben der Beirat zu erfüllen hat, wie er zusammengesetzt sein muss, welche Regelungen zur Eignungsfeststellung von Pflegepersonen es gibt und für welche Angebote und Maßnahmen Kostenzuschüsse beantragt werden können. Darüber hinaus beinhaltet die DVO auch einen Leistungskatalog, einen Entgeltkatalog und Ab- bzw. Verrechnungsbestimmungen (vgl. StKJHG-DVO 2014, o.S.).

Anlage 1 der DVO enthält insgesamt 27 Leistungsbeschreibungen, welche in stationäre, stationäre Zusatzpakete, mobil und/oder ambulant sowie Präventivhilfen unterteilt sind. Die zwölf stationären Leistungsbeschreibungen beinhalten vor allem Wohngruppen/Wohngemeinschaften für Kinder- und Jugendliche und Familien sowie Pflegeplatzunterbringungen und Krisenpflegeplatzunterbringen. Des Weiteren gibt es zwei stationäre Zusatzpakete, nämlich die therapeutische WG-Unterstützung und die Intensivbetreuung mit besonderer Schulung in Wohngemeinschaften. Es sind 12 mobile und/oder ambulante Leistungen angeführt. Dazu zählen zum Beispiel die interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung, sozialpädagogische Kinder- und Jugendbetreuung sowie Familienbetreuung, Krisendienst, psychologische Behandlungen, etc. Abschließend sind drei Präventivhilfen aufgeführt (Mutter-Kind-Wohnmöglichkeit, Betreuung bei Trennungs- und Verlusterlebnissen, präventive interdisziplinäre Frühförderung und Familienbegleitung). Für jede einzelne Leistung befindet sich in der Leistungsbeschreibung detaillierte Darstellungen zu den Punkten Ziele, Leistungsangebot und Qualitätssicherung. Vor allem der Punkt Qualitätssicherung wird äußerst genau beschrieben in

Bezug auf Fachpersonal, räumliche Strukturen und Dokumentation (vgl. StKJHG-DVO Anlage 1 2014, S. 1ff).

Anlage 2 der DVO legt das Entgelt für die oben erwähnten Leistungen fest. Dabei führt sie Tag-, Stunden- oder Pauschalsätze an und regelt die Höhe des jeweiligen Entgeltes (vgl. StKJHG-DVO Anlage 2 2014, S. 1ff).

Beide Kataloge richten sich nach der Richtlinie, dass Leistungen miteinander vergleichbar sein sollen und, dass dies unabhängig von der erbringenden Organisation geschehen muss. Diese Standardisierung der Leistungen standen im Widerspruch mit der Flexibilisierung und dem an den KlientInnen ausgerichteten Unterstützungsbedarf. Deshalb hat das Land Steiermark in der StJWG-DVO den §2 eingeführt welcher besagt, dass *„in begründeten Ausnahmefällen, sofern es das Kindeswohl erfordert,*

- 1. können zusätzliche Kosten übernommen werden, oder*
- 2. kann das Land mit Trägern der freien Jugendwohlfahrt Verträge zur Erbringung von Leistungen, welche in Anlage 1 nicht erfasst sind, abschließen“ (StJWG-DVO 2005, S. 1).*

Der §2 existiert auch weiterhin in der StKJHG-DVO, allerdings beinhaltet er nur mehr die Anmerkung, dass es zusätzlich zu den in Anlage 2 aufgeführten Leistungen in begründeten Ausnahmefällen und wenn es das Kindeswohl erfordert, zusätzliche Kosten übernommen werden können (vgl. StKJHG-DVO 2014, o.S.). Die Abänderung des Paragraphen zusammenhängend mit dem Wegfall des Absatzes der besagt, dass es dem Land möglich ist freie Träger mit der Erbringung von nicht im Leistungskatalog definierten Leistungen zu beauftragen, lässt sich mit dem §8 Absatz 4 im StKJHG erklären. Dieser sagt aus, dass es *„um flexible Hilfen zu gewährleisten, [...] der Kinder- und Jugendhilfeträger [möglich ist] mit privaten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen Verträge zur Erbringung von nicht in der Verordnung [...] enthaltenen Erziehungshilfen abzuschließen“ (StKJHG 2013, o.S.).*

Um nicht nur einen legislativen, sondern auch einen zahlenbasierten Einblick in die Transformationsprozesse zu erhalten, werden im nachfolgenden Kapitel die Daten und Fakten der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark vereinfacht dargestellt, analysiert und diskutiert.

1.4 Daten und Fakten zur Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit der Kostenentwicklung der Jugendwohlfahrt und nachfolgend der Kinder- und Jugendhilfe sowie den Zahlen und Fakten der Jugendwohlfahrts- bzw. der Kinder- und Jugendhilfeleistungen. Dies wird deshalb als wichtig erachtet, als dass das Land Steiermark die Reformierungen der Kinder- und Jugendhilfe nicht nur auf den gesetzlichen Änderungen begründet, sondern auch auf den immer höher werdenden Ausgaben.

1.4.1 Kostenentwicklung der Jugendwohlfahrt/Kinder- und Jugendhilfe

Die Jugendwohlfahrts- bzw. Kinder- und Jugendhilfeausgaben stiegen in den letzten Jahren kontinuierlich an. Ausgangspunkt für die Berechnungen ist das Jahr 2007, bei dem die Gesamtkosten noch bei einer Summe von €63.218.269,- lagen. Sechs Jahre später, im Jahr 2013, erreichten sie ein Rekordhoch von €111.343.280,- und sanken im darauffolgenden Jahr 2014 auf €100.782.181,-. Das entspricht einer Steigerung von 59,42% von 2007 bis 2014. Die folgende Tabelle soll die Kostenentwicklung nochmals verdeutlichen (vgl. Sozialbericht 2011-2012, S. 62; Sozialbericht 2013-2014, S. 56).

Jahr	Gesamtausgaben	Steigerung Vorjahr in %
2007	63.218.269	
2008	74.378.642	17,7
2009	82.909.956	11,5
2010	90.963.308	9,7
2011	96.938.925	6,6
2012	99.727.094	2,9
2013	111.343.208	11,6
2014	100.782.181	-9,5

Tabelle 1: Kostenentwicklung 2007-2014

(Sozialbericht 2011-2012, S. 62; Sozialbericht 2013-2014, S. 56; eigene Darstellung)

Die folgende Grafik soll die kontinuierliche Entwicklung vereinfacht darstellen:

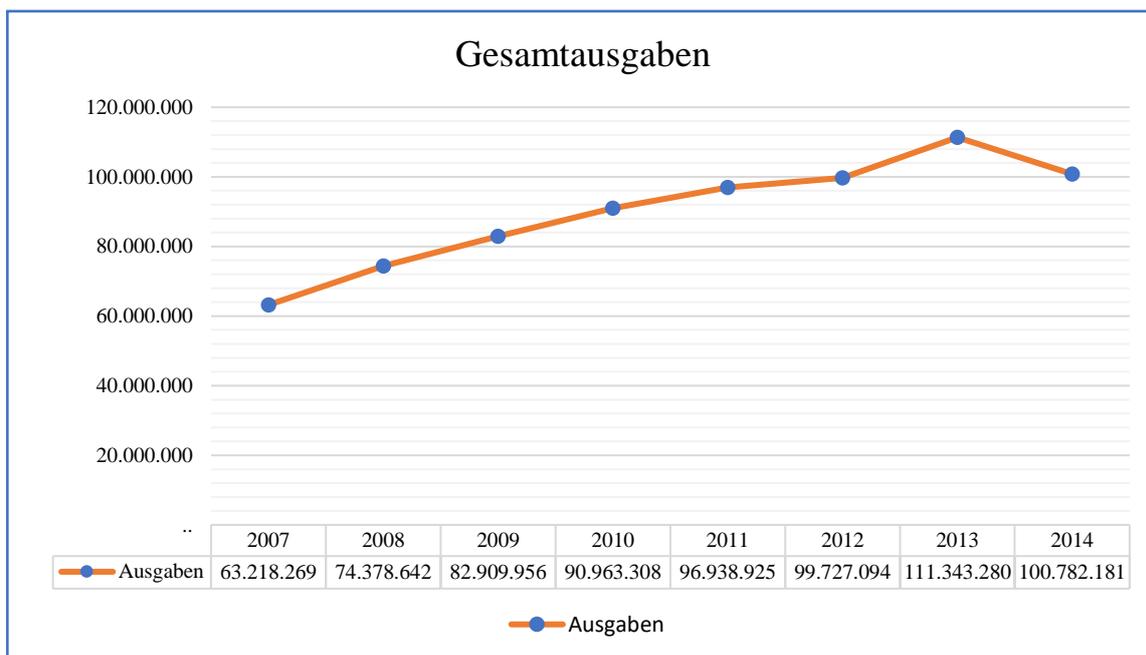


Abbildung 1: Gesamtausgaben 2007-2014

(Sozialbericht 2011-2012, S. 62; Sozialbericht 2013-2014, S. 56; eigene Darstellung)

Diese kontinuierliche Steigerung kann vor allem auf die Bereiche Unterstützung der Erziehung und Volle Erziehung zurückgeführt werden (vgl. Sozialbericht 2011-2012, S. 65).

1.4.2 Mobile und stationäre Kinder- und Jugendhilfeleistungen

Dieser zuvor beschriebene kontinuierliche Anstieg der Kostenentwicklung lässt sich auch auf die mobilen und stationären Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe umlegen. Die folgende Tabelle zeigt die Steigerung der mobilen und stationären Leistungen in den Jahren 2008 – 2011. Dazu muss angemerkt werden, dass aufgrund des Projektes der Sozialraumorientierung der Stadt Graz sich die folgenden Zahlen rein auf die Bezirke des Landes Steiermark beziehen:

	Mobil	Stationär	Gesamt
2008	4576	1251	5827
2009	6187	1386	7573
2010	6974	1405	8379
2011	7277	1466	8743

Tabelle 2: Mobile und stationäre Leistungen 2008 – 2011

(Heimgartner & Scheipl (2013), S. 24; eigene Darstellung)

Im mobilen Bereich wurden vor allem die Leistungen der Erziehungshilfe, Sozialbetreuung, interdisziplinäre Frühförderung, sozialpädagogische Familienbetreuung, psychologische Behandlung und Psychotherapie in Anspruch genommen. Im stationären Bereich sind vor allem die Leistungen der Pflegeplatzunterbringung, sozialpädagogische Wohngemeinschaft, Kinder- und Jugendwohngemeinschaft sowie betreutes Wohnen die Hauptunterbringungsformen (vgl. Sozialbericht 2011-2012, S. 66f).

Im Vergleich dazu stehen nachfolgend die aktuellen Daten der mobilen und stationären Leistungen aus den Jahren 2015 und 2016.

	Mobil	Stationär	Gesamt
2015	8603	2041	10.644
2016	7924	2100	10.024

Tabelle 3: Mobile und stationäre Leistungen 2015 und 2016

(vgl. Statistik Austria 2015 S. 34ff; 2016 S. 13ff; eigene Darstellung)

Die vorausgegangene Tabelle zeigt die mobilen und stationären Leistungen für die Jahre 2015 und 2016, wobei diesmal die Leistungen des Sozialraumes Graz ebenfalls bei der Kinder- und Jugendhilfestatistik der Statistik Austria berücksichtigt wurden.

1.5 Transformation der Kinder- und Jugendhilfe Steiermark

Nicht nur der legislative Bereich hat Einfluss auf die Transformation der Kinder- und Jugendhilfe genommen. Vorgegangen sind die Jugendwohlfahrtsstudie der Universität Graz und das Projekt Jugendwohlfahrt Neu, kurz JUWON. Die Jugendwohlfahrtsstudie ist ein Projekt der Universität Graz in Zusammenarbeit mit dem Land Steiermark und diversen weiteren Kooperationspartnern aus dem Kinder- und Jugendhilfebereich. Sie sollte dem Land als Basis für die Erstellung eines neuen Jugendwohlfahrtsplanes dienen. In Folge dessen wurde das Projekt JUWON indiziert. Im Zuge des Projektes wurde ein neues Leitbild erstellt, das steiermärkische Kinder- und Jugendhilfe-Ausführungsgesetz sowie das Rahmenkonzept entwickelt.

Um ein ganzheitliches Bild der Transformationsprozesse zu bekommen und um die Forschungsfrage beantworten zu können, ist es notwendig, diese Aspekte und Elemente zu betrachten.

1.5.1 Jugendwohlfahrtsstudie der Universität Graz

Univ.-Prof. Dr. phil. Josef Scheipl und Univ.-Prof. Dr. phil. Arno Heimgartner, der gegenwärtige Leiter des Arbeitsbereiches Sozialpädagogik an der Karl-Franzens-Universität Graz wurden beauftragt, ein Forschungsprojekt bezugnehmend auf die Entwicklung der, zum damaligen Zeitpunkt noch, Jugendwohlfahrt durchzuführen. Ziel des Projektes war es Perspektiven der damaligen Jugendwohlfahrt zu zeigen, Vorschläge der Verbesserung zu formulieren und das bestehende System zu optimieren. Grundgedanke war die nachhaltige Entwicklung der jetzigen Kinder- und Jugendhilfe in der Steiermark anzuregen. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ein breites Spektrum an quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden gewählt. Es wurden bestehende Datenbanken (KEBAS-ES, SDB, PSYDAT und Betreuungsstatistik) analysiert und ausgewertet. Des Weiteren wurden Akten eingesehen, ExpertInneninterviews geführt, partizipative Werkstätten mit Jugendlichen und begleitete Foren durchgeführt sowie Fokusgruppen gegründet (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 8ff).

Die Ergebnispräsentation fand im Jahr 2013 statt. Insgesamt wurden 11 Teilbereiche analysiert und mit Vorschlägen zur Optimierung versehen.

Betreffend die Analyse der Datenbanken kann angemerkt werden, dass diese jeweils nur Teilbereiche der Jugendwohlfahrt aufzeigen, jedoch keine ausreichenden, alle Aspekte umfassenden Informationen liefern. Aufgrund dessen soll ein datenbankbasierendes Dokumentationssystem etabliert werden, welches folgende Kriterien umfasst:

- alle Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe
- eine fachliche-inhaltliche Ausrichtung durch Teilstandardisierung
- Fallverläufe abbilden
- Schnittstelle zwischen den Fachkräften der Sozialen Arbeit
- Trägerberichte teilstandardisieren
- und eine vereinfachte Auswertung ermöglichen

Was das Leistungsaufkommen in den einzelnen Bezirken betrifft, so kann festgehalten werden, dass sich, wie bereits erwähnt, die Zahl der Leistungen im mobilen und stationären Bereich erhöht hat und dass eine große Anzahl von Kinder- und Jugendlichen in anderen Bundesländern stationär untergebracht wurden. Sinnvoll wäre es, die Kapazität der

stationären Einrichtungen in den Bezirken zu erhöhen (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 18ff).

In Bezug auf die stationären Angebote scheint es schwierig, sich an die Bedürfnisse der KlientInnen orientieren zu können, da die Verfügbarkeit der Plätze teilweise nicht gegeben ist. Die Flexibilisierung der Leistungen sollte demzufolge im mobilen und stationären Bereich zur Anwendung kommen. Darüber hinaus sollte die Elternarbeit, vor allem im Präventivbereich und im Bereich der stationären Versorgung der Kinder und Jugendlichen, ausgebaut werden (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 183).

In der Studie konnte ebenso festgestellt werden, dass der Dokumentationsaufwand große zeitliche Ressourcen bindet. Um diesen Aufwand zu reduzieren, wurde der Optimierungsvorschlag erbracht, die Berichte einer Teilstandardisierung zu unterziehen. Die Teilstandardisierung soll vor allem Vorteile in der Zeitökonomie, in einer einheitlichen Qualität und bei der kollektiven Auswertung bringen. Der administrative Aufwand könnte auch durch eine Verbesserung der Softwareunterstützung minimiert werden (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 53f).

Bei der Ausformulierung von Zielen und der Einschätzung der Zielerreichung kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Vorgehensweisen angewandt werden. Üblicherweise werden Ziele in Kooperation mit den Eltern oder den Kindern und Jugendlichen formuliert. In der Kinder- und Jugendhilfe kann es auch sein, dass Ziele von der/dem zuständigen SozialarbeiterIn alleine formuliert werden. Um die Messbarkeit der Ziele zu erreichen, ist es sinnvoll, eine Zielformulierungskultur zu etablieren. Das Instrument eines Zielkataloges kann hierbei zur Anwendung kommen, vor allem im Hinblick auf abstrakte Metaziele und empirisch wahrnehmbare Subziele (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 86ff).

Im Hinblick auf die sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen Maximen Partizipation und Ressourcenorientierung zeigt die Studie, dass im Bereich Partizipation die Zielformulierung, die Strukturierung der Leistung und bei der Wahl der LeistungserbringerInnen vermehrt auf die Beteiligung der KlientInnen geachtet und somit auf ihre Bedürfnisse eingegangen werden muss. In Bezug auf die Ressourcen muss darauf geachtet werden, vor allem persönliche, familiäre, materielle, aber auch infrastrukturelle im Zuge der

Anamnese miteinzubeziehen und diese als handlungsleitend für die Hilfeplanung anzunehmen (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 121, 184).

Die Studie hat auch das vorhandene Kooperationsnetz untersucht und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass behördeninterne als auch Kooperationen mit anderen Institutionen der Kinder- und Jugendhilfe üblich sind. Die Zusammenarbeit mit externen Institutionen wie Gericht, Polizei, Schulen, Kindergärten oder Gesundheitseinrichtungen ist ebenso existenziell. Grundsätzlich wurde die Zusammenarbeit mit den genannten Kooperationspartnern als positiv beschrieben. Als kritisch genannt wurde die Kooperation mit den Schulen und der Kinder- und Jugendpsychiatrie. Dazu muss allerdings angemerkt werden, dass im Falle der Schule mit dem Einsatz der Schulsozialarbeit und im Bereich der Kinder- und Jugendpsychiatrie mit der steirischen Plattform für Kinder- und Jugendpsychiatrie notwendige und konkrete Perspektiven für eine Annäherung geschaffen wurden (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 185).

Die Kinder- und Jugendhilfe sollte sich grundsätzlich an der regionalen Gesamtlage orientieren. Dies meint die politische, wirtschaftliche, kulturelle und soziale Gegebenheit und Spezifika eines Bezirkes. Wichtige statistische Parameter hierfür sind die Zahl der EinwohnerInnen, die Altersgruppen, die Bevölkerungsdichte, die Arbeitslosenrate etc. Diese Charakteristika liefern Informationen über einen Bezirk, welche in den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe im Sinne von passgenauen Hilfen einfließen soll. Interessant hierbei scheint, dass sich aufgrund der geführten Interviews Rückschlüsse auf einen Angebotsmangel und einen Ausbau der Leistungsinfrastruktur in jeweiligen Bezirken ziehen lassen (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 126ff).

Im Zuge der Studie befassten sich Arno Heimgartner und Josef Scheipl auch mit der Trägerlandschaft der Kinder- und Jugendhilfe und deren unterschiedlichen freien Trägern bzw. privaten Einrichtungen. Laut B-JWG von 1989 sind freie Träger den öffentlichen vorzuziehen bei der Leistungserbringung. Im Jahr 2011 wurde das Angebot von stationären Leistungen von 22 Trägern abgedeckt, im Bereich der mobilen Leistungen von 124 Einrichtungen. Im Umkehrschluss bedeutet das, dass die Zahl der mobilen Träger sechs Mal so groß ist wie die der stationären Leistungserbringer. Um die Professionalisierung der MitarbeiterInnen voranzutreiben, sollen die Praxisnähe bei Ausbildungen und das Angebot an bedarfsgerechten Weiterbildungsmöglichkeiten in Zukunft vorhanden sein. Des

Weiteren wurde der Mangel an männlichem Personal im mobilen Bereich und einem niedrigen Durchschnittsalter im stationären Bereich als problematisch wahrgenommen. Betreffend die behördliche Sozialarbeit kann angemerkt werden, dass die Personalzahl in vielen Bezirken dringend aufgestockt werden müsste und nicht die Einwohnerzahl eines Bezirkes, sondern die soziale Lage als Parameter stärker berücksichtigt werden (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 158ff).

Die Kritikpunkte und Optimierungsvorschläge, welche die Abteilung 11 – Soziales, Arbeit, Integration als besonders wesentlich erachtet haben, flossen in das Projekt JUWON mit ein, welches im nachfolgenden Kapitel näher dargestellt wird.

1.5.2 Projekt Jugendwohlfahrt Neu

Im Jahr 2013 erschienen die Ergebnisse der Studie von Arno Heimgartner und Josef Scheipl, trat das neue KJHG des Bundes in Kraft und erfolgte der Start für das Projekt JUWON – Jugendwohlfahrt Neu des Landes Steiermark. Auftraggeber des Projektes waren der damalige Landeshauptmannstellvertreter und der damalige Landesamtsdirektor. Die Projektleitung und als zuständige Oberbehörde fungierte die A11 – Soziales, Arbeit, Integration. An dem Projekt beteiligten sich fünf Bezirksverwaltungsbehörden, VertreterInnen von privaten Einrichtungen, die Kinder- und Jugendanwaltschaft und Prof. Dr. Peter Pantucek-Eisenbacher als wissenschaftlicher Berater. Projektziel war die Schaffung eines Rahmens für die Reformierung der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark (vgl. Leber 2013, S. 7).

Dafür wurden die Ergebnisse der bereits genannten Studie von Arno Heimgartner und Josef Scheipl herangezogen sowie die in der Stadt Graz implementierte Sozialraumorientierung evaluiert, analysiert sowie die maßgeblichen Kritikpunkte am bestehenden System herausgearbeitet. Diese Erkenntnisse sowie die Rückmeldungen verschiedener Kooperationspartner wie Kinder- und Jugendanwaltschaft, private Einrichtungen oder VertreterInnen der Bezirksverwaltungsbehörden wurden herangezogen, um ein neues Leitbild und Handlungsprinzipien der Kinder- und Jugendhilfe zu entwickeln (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 3f).

Das Leitbild sowie die Handlungsprinzipien stellen eine wichtige Grundlage für die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe dar und sind demnach handlungsleitend.

1.5.2.1 Leitbild der Kinder- und Jugendhilfe

Wie bereits erwähnt, wurde das Leitbild unter Einbeziehung verschiedener AkteurInnen der Kinder- und Jugendhilfe entwickelt. Folgende Grundsätze sollen in den Arbeitsalltag der in der Kinder- und Jugendhilfe tätigen Personen einfließen:

1. „Die Kinder- und Jugendhilfe ist ein gesellschaftlicher und gesetzlicher Auftrag.
2. Das Wohlergehen von Kindern und Jugendlichen steht im Mittelpunkt.
3. Von der elterlichen Erziehungsverantwortung und Erziehungskompetenz wird ausgegangen.
4. Wenn Eltern und mit Pflege und Erziehung betraute Personen für die Förderung und den Schutz ihrer Kinder/Jugendlichen nicht sorgen können, übernimmt dies die Kinder- und Jugendhilfe“ (Abteilung 11 Soziales 2014, S. 5).

Aus diesen genannten Grundsätzen geht deutlich hervor, dass die Kinder- und Jugendhilfe eine Aufgabe der öffentlichen Hand darstellt, Kinder- und Menschenrechte als Basis des Handelns gelten und Kinder und Jugendliche sowie deren Familienmitglieder unabhängig ihrer Herkunft, Ethnie etc. unterstützt werden. Es wird davon ausgegangen, dass Eltern oder andere mit Pflege und Erziehung betraute Personen die Fähigkeit besitzen, für das Wohl ihrer Kinder und Jugendlichen zu sorgen. Sollte dies aus den unterschiedlichen Gründen heraus nicht möglich sein, übernimmt den Schutz und die Förderung der Kinder und Jugendlichen die zuständige Behörde (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 5).

Das Leitbild stellt zusätzlich zu den Grundsätzen auch noch konkrete Handlungsprinzipien dar:

1. „Wir arbeiten qualitativ.“
2. Wir leisten Hilfe zur Selbsthilfe.
3. Wir nehmen die Anliegen unserer KlientInnen ernst.
4. Wir bieten Hilfe entsprechend der persönlichen Bedarfe und Ziele und erarbeiten diese gemeinsam mit den KlientInnen.
5. Wir erklären, warum und wie wir handeln.
6. Wir vernetzen uns und arbeiten mit anderen Stellen zusammen, welche ebenfalls für Kinder und Jugendliche tätig sind“ (Abteilung 11 Soziales 2014, S. 6f).

Die Handlungsprinzipien legen den Grundstein für eine professionelle und fachliche Vorgehensweise der handelnden Personen. Wichtige Eckpfeiler sind ebenso Partizipation, Transparenz, Empowerment sowie Kooperation mit anderen Organisationen, welche einen fundamentalen Teil der Arbeit ausmachen (vgl. Abteilung 11 2014, S. 6f).

Um die fachliche Notwendigkeit der Umstrukturierung spezifischer darzustellen, wird im Folgenden das Rahmenkonzept genauer dargelegt.

1.5.2.2 Rahmenkonzept der Kinder- und Jugendhilfe

Das im Jahr 2013 auf Basis des B-KJHG erstellte StKJHG gibt den Bezirksverwaltungsbehörden die Möglichkeit und den gesetzlichen Rahmen das bestehende System zu reformieren, umzugestalten und neu auszurichten. Damit dieser Prozess gelingen kann, wurde seitens der Abteilung 11 Soziales ein Rahmenkonzept erarbeitet, welches Orientierungspunkte für die zu erstellenden Bezirkskonzepte bietet. Das Rahmenkonzept, das Leitbild der Kinder- und Jugendhilfe sowie das StKJHG stellen die Ergebnisse des Projektes JUVON dar. Es begannen die Bezirksverwaltungsbehörden Voitsberg und Bruck/Mürzzuschlag mit dem Implementierungsprozess, welcher 2020 abgeschlossen sein soll. Fachlich werden die umstellenden Behörden von der A11 als zuständige Oberbehörde begleitet (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 4).

Es wurde im Rahmenkonzept eindeutig festgelegt, welche Leistungen und Qualitätsstandards vereinheitlicht werden für die Steiermark und in welchen Bereichen die einzelnen Bezirksverwaltungsbehörden ein Spielraum eingeräumt wird. Außerdem umfasst das Rahmenkonzept Empfehlungen zu einzelnen Themenbereichen, welche nachfolgend dargestellt werden. Im ersten Abschnitt wird vor allem auf die behördliche Sozialarbeit eingegangen, währenddessen im zweiten Teil wichtige inhaltliche Vorgaben für private Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe festgehalten sind. Dies betrifft vor allem den Abschnitt der Finanzierung und Vergabe von Aufträgen.

- Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe

Zu den Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe nach dem StKJHG zählen vor allem die Präventivhilfen und die Erziehungshilfen. Präventivhilfen unterstützen in der Entwicklungsförderung und Stärkung der Erziehungskompetenzen, währenddessen Erziehungshilfen bei möglicher bzw. bestehender Kindeswohlgefährdung zum Einsatz kommen. Als Präventivhilfen werden in erster Linie Hilfen im mobilen und ambulanten Bereich, aber auch stationäre und fallunspezifische Angebote bezeichnet. Diese Leistungen müssen einerseits vom Kinder- und Jugendhilfeträger übernommen werden, andererseits können private Organisationen ebenfalls Leistungen erbringen. Im Rahmenkonzept ist festgelegt, dass private Einrichtungen darauf zu achten haben, dass das Unterstützungsangebot möglichst flexibel und passgenau gestaltet ist. Diese Flexibilität und Passgenauigkeit für Ad-

ressatInnen werden im Bereich der mobilen, ambulanten und stationären Angebote gelten. Des Weiteren sind Anbieter stationärer Leistungen dazu aufgefordert neue Konzepte für den steigenden Bedarf an Unterbringungsplätzen zu verfassen mit dem Inhalt diese besser abdecken zu können. Eine wichtige Neuerung im Gegensatz zum alten System besteht darin, dass private Träger im Zuge von Vergabeverfahren beauftragt werden (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 8ff).

- Personal der Kinder- und Jugendhilfe

Um qualitativ hochwertige Leistungen in der Kinder- und Jugendhilfe erbringen zu können ist es essenziell, gut geschultes Personal einzusetzen. Qualitative Standards sind dabei die Ausbildung und die Anzahl der eingesetzten Fachkräfte. Auf Basis dieser qualitativen Anforderungen ist es notwendig, dass das Personal über wissenschaftlich anerkannte und auf den jeweiligen Tätigkeitsbereich abgestimmte Qualifikationen verfügt. Zusätzlich zur Ausbildung der MitarbeiterInnen ist es notwendig einen Betreuungsschlüssel aufgrund von fachlichen Überlegungen festzulegen und den Fachkräften den Zugang zu qualitativ hochwertigen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen. Des Weiteren sollen durch Supervisionen, Intervisionen oder kollegiale Beratung die Fachkräfte zur berufsbezogenen Reflexion angeregt werden (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 15f).

- Fachliche Ausrichtung

Da die AdressatInnen der Kinder- und Jugendhilfe oftmals mit multidimensionalen Problemlagen konfrontiert sind, ist es für die fachliche Ausrichtung wichtig, eine multiprofessionelle und interdisziplinäre Kooperation unter Einsatz diverser wissenschaftlich fundierter Methoden und Standards zu schaffen, um in weiterer Folge eine adäquate Unterstützung zu gewährleisten. Dabei stellen die Sozialarbeit, die Amtspsychologie sowie der Rechtsbereich der Kinder- und Jugendhilfe die zentralen Disziplinen der Bezirksverwaltungsbehörden dar. Außerdem sollen einheitliche Prozessstandards in der Kooperation mit anderen Institutionen und Professionen implementiert werden. In der direkten Arbeit mit KlientInnen ist es der Fachkraft freizustellen, welche Methoden und Handlungskonzepte aus dem Methodenpool für den Einzelfall verwendet werden. Die einzelnen Bezirkskonzepte sollen dahingehend festlegen, welche Methoden auf Bezirksebene zum

Einsatz kommen und die Schnittstellen zwischen der behördlichen Sozialarbeit und privaten Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe dargestellt werden. Des Weiteren können besonders im Hinblick auf Methoden die Fachkonzepte Sozialraumorientierung und Case Management hinzugezogen werden (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 17f).

- Hilfeprozess

Die gesetzlich festgelegten Ziele der Kinder- und Jugendhilfe sind im § 2 StKJHG festgelegt. Um diese zu erreichen, bedarf es eines übergeordneten Systems, welches dabei unterstützen soll, die Hilfen und den Unterstützungsbedarf möglichst effizient und effektiv einzusetzen. Die zuständige Oberbehörde als auch die Bezirksverwaltungsbehörden sind dazu angehalten sich anhand den Kriterien der Sparsamkeit, Einheitlichkeit, Gesetzmäßigkeit und Zweckmäßigkeit Prozessstandards zu entwickeln. Fokus soll dabei auf die Fallarbeit gelegt werden, welche durch Mindeststandards qualitativ gesichert sein soll (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 19).

Im Nachfolgenden werden diese Mindeststandards bzw. Prinzipien genauer dargelegt. Zu Beginn des Hilfeprozesses erfolgt der *Erstkontakt* bzw. die *Fallaufnahme*, welche möglichst niederschwellig gestaltet sein soll damit die hilfesuchenden KlientInnen dazu ermutigt werden, sich an die zuständige Behörde bzw. SozialarbeiterIn zu wenden. Um das Vertrauen der Bevölkerung hinsichtlich der Kinder- und Jugendhilfe zu gewinnen bzw. zu stärken bedarf es einer breiten Öffentlichkeitsarbeit. Des Weiteren soll der Erstkontakt so gestaltet sein, dass die/der zuständige SozialarbeiterIn die Möglichkeit hat bestehende Risiko- bzw. Gefährdungslagen frühzeitig zu erkennen und demnach unterstützend zu reagieren (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 19).

Nach dieser ersten Phase beginnt das *Clearing* bzw. die *Kurzintervention*. In dieser Zeitspanne werden Hinweise auf Risikofaktoren oder Hinweise auf eine Kindeswohlgefährdung erhoben. Stellt sich in dieser Phase heraus, dass es einem sofortigen Einsatz von Unterstützungsmaßnahmen bedarf, entspricht das Clearing gleichzeitig der Kurzintervention und die Hilfe kann starten. Bei einem Fallabschluss nach dem Clearing bzw. der Kurzintervention muss eine zweite Fachkraft im Sinne des Vier-Augen-Prinzips hinzugezogen werden. Besteht die Möglichkeit, dass nach dem Clearing bzw. der Kurzintervention der Fall nicht abgeschlossen werden kann und es Unterstützungsmaßnahmen bedarf, erfolgt in einem nächsten Schritt die *Fallzuordnung*. Gemeinsam mit einem/einer

zweiten SozialarbeiterIn wird entschieden in welchem Bereich der Fall eingeordnet wird: dem Präventiv-, dem Risiko- oder Gefährdungsbereich (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 19f).

Nachdem die Fallzuordnung erfolgt ist, startet das *Assessment*, welches ebenfalls in eine Risiko- oder Gefährdungsabklärung untergliedert werden kann. Eine Risikoabklärung erfolgt dann, wenn beim Clearing Hinweise auf Risikofaktoren und ein konkreter Unterstützungsbedarf vorliegen. Eine Gefährdungsabklärung wird bei deutlich erkennbaren Hinweisen auf eine manifeste Gefährdung des Kindes bzw. des Jugendlichen in die Wege geleitet. Beide Formen der Abklärung bedingen eine ausführliche Anamnese, Diagnose als auch das Vier-Augen-Prinzip. Interventionen im Akutfall, sprich Gefahr im Verzug, sind ebenfalls im Beisein einer/eines KollegIn zu absolvieren. Die Bezirksverwaltungsbehörde muss dahingehend ein Krisenmanagement vorsehen (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 20ff).

Nach Abschluss des Assessments erfolgt die *Hilfeplanung* in Form eines Hilfeplans mit Zielvereinbarungen. Diese Zielvereinbarungen werden von zwei Fachkräften unter Einbeziehung der KlientInnen durchgeführt. Dabei ist darauf zu achten, dass der Hilfeplan den gesamten Fallverlauf sowie alle erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen miteinbezieht und regelmäßige Evaluierungstermine beinhalten muss. Die Umsetzung des Hilfeplans erfolgt gegebenenfalls unter Beinbeziehung von Fachkräften privater Einrichtungen. Die Fallverantwortung obliegt weiterhin der Behörde bzw. den zuständigen fallführenden SozialarbeiterInnen (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 22f).

Im weiteren Verlauf haben ebendiese die Aufgabe den Fall und die Unterstützungsmaßnahmen zu beobachten (*Monitoring*) und regelmäßige *Evaluierungen* durchzuführen. Um zu überprüfen, ob die eingesetzten Unterstützungsmaßnahmen nachhaltig wirken, ist es notwendig, die Einschätzungen der KlientInnen als auch die Berichte und Erfahrungswerte der HelferInnen miteinzubeziehen. Auf diesen Rückmeldungen sowie dem Grad der Zielerreichung basiert die Entscheidung, ob eine Beendigung der Unterstützung sinnvoll ist, ein Re-Assessment durchgeführt und/oder der Hilfeplan adaptiert werden soll (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 23f).

- Dokumentation und Statistik

Die Dokumentation der Leistungserbringung soll zum einen dazu dienen Entscheidungen nachvollziehbar zu gestalten und zum anderen als Grundlage für statistische Auswertungen dienen. Die Dokumentation umfasst alle Schriftstücke und Informationen, gegebenenfalls auch von Kooperationspartnern, die für das fachliche Handeln wichtig sind und dieses rechtfertigen. Beispielsweise handelt es sich hier um diverse Prozessformulare (z.B.: Journale, Stammdatenblatt etc.) und Schnittstellenformulare (z.B.: Stellungnahmen etc.), sowie psychologische/psychiatrische Gutachten oder Beschlüsse von Straf- und Zivilgerichten. Dieses Sammeln von Informationen im Sinne einer Dokumentation ist deshalb maßgeblich, da die Bezirksverwaltungsbehörden ihrer Verpflichtung zur Informationsweitergabe (z.B.: im Falle eines örtlichen Zuständigkeitswechsels) nachkommen müssen. Des Weiteren ist es gesetzlich verankert, dass die KlientInnen das Recht besitzen Aktenauskunft zu erhalten. Ziel der Oberbehörde ist es, zusammen mit den Bezirksverwaltungsbehörden einheitliche Prozess- und Falldokumentationen zu entwickeln, welche den Anforderungen der Reform der steirischen Kinder- und Jugendhilfe entsprechen. Die eingebrachten Vorschläge und Ideen seitens der Bezirksverwaltungsbehörden sollten dazu dienen, eine einheitliche Datenerfassung (ISOMAS) zu entwickeln und zu implementieren (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 26f).

- Planung eines bedarfsgerechten Angebots

Es liegt in der Verantwortung des Kinder- und Jugendhilfeträgers dafür zu sorgen, dass ausreichend Hilfen zur Verfügung stehen um die Vorgaben des B-KJHG und St-KJHG zu erfüllen. Um der Verantwortung gerecht zu werden bedarf es einer kurz-, mittel- und langfristigen Planung seitens der Bezirksverwaltungsbehörden und der Landesregierung. Dabei sollen gesellschaftliche Entwicklungen, regional verankerte Strukturen und wissenschaftliche Erkenntnisse in die Planung mit einbezogen werden. Diese Informationsquellen dienen dazu den künftig zu erwartenden Bedarf an Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe zu ermitteln. Damit der Bedarf und die regionalen Erfordernisse in Zukunft gedeckt sind ist es notwendig, die vorhandenen EDV-Systeme gegebenenfalls zu adaptieren. Außerdem sollen an jeder Bezirksverwaltungsbehörde RegionalplanerInnen zu Verfügung gestellt werden, um der Abteilung 11 Soziales in regelmäßigen Abständen Daten

für eine IST-Stand-Analyse zu übermitteln. Des Weiteren sollen sich die RegionalplannerInnen an der Entwicklung von ISOMAS beteiligen (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 28ff).

- Systemischer Aufbau von Kooperationen

Damit die gesetzlich verankerten Ziele erreicht werden können, ist der systemische Aufbau von Kooperationen wichtig. Das hat zur Folge, dass vor allem im Gesundheits-, Bildungs-, Arbeits- und Sozialbereich die Zusammenarbeit im Sinne von Passgenauigkeit, Flexibilität und Ressourcenschonung weiter vorangetrieben wird. Diese Kombination von Unterstützungsmaßnahmen verschiedener Stellen im Präventivbereich und der Einzelfallhilfe führt zu mehr Effizienz und Effektivität. Der Aufbau der Kooperationen und Partnerschaften unterliegt dem Verantwortungsbereich der Abteilung 11 Soziales und der jeweiligen Bezirksverwaltungsbehörden. Die Abteilung 11 Soziales ist hierbei für die Implementierung von strategischen Kooperationsgrundlagen und -strukturen zuständig. Die Bezirksverwaltungsbehörden sind dazu angehalten durch gesammelte Erfahrungen Schnittstellen zu definieren und regionale Strukturen zur Vernetzung zu entwickeln (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 32ff).

- Finanzierung und Vergabe von Leistungen

Die Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark wird bzw. soll künftig durch ein Globalbudget finanziert werden. Auf Basis der Daten des letztgültigen Rechnungsabschlusses sollen die Bezirke für jeweils drei Jahre ein Budget zur Verfügung haben. Kostenträger der Kinder- und Jugendhilfe sind das Land Steiermark mit einem Anteil von 60% sowie die Sozialhilfeverbände der Bezirke bzw. die Stadt Graz. Aufgrund des dreijährigen Budgetes besteht bei den Bezirksverwaltungsbehörden die Möglichkeit einer Steuerungs- und Planungssicherheit. Des Weiteren wird ein finanzielles Anreizsystem geboten, welches den Bezirken ermöglicht, zusätzliche Landesmittel zu lukrieren, um zweckgewidmete Hilfen selbst anzubieten (z.B.: niederschwellige Dienstleistungen, etc.). Die Erbringung von Leistungen durch private Organisationen soll zukünftig durch ein Vergabeverfahren bzw. Ausschreibungen geregelt werden. Der Kinder- und Jugendhilfeträger soll zukünftig private Träger dann beauftragen, wenn die Leistungen zum Beispiel aus Gründen der Wirtschaftlichkeit nicht selbst erbracht werden können, jedoch dennoch ein Bedarf besteht. Die Festlegung des regionalen Bedarfes an Leistungen ist eine der zentralen

Schwerpunkte der Kinder- und Jugendhilfeplanung. Die Abteilung 11 Soziales führt das Vergabeverfahren durch, die Bezirksverwaltungsbehörden werden bei der Erstellung der Ausschreibungsunterlagen und bei der Durchführung des Verfahrens miteinbezogen. Der Leistungsrahmen und die Eignungskriterien für Unternehmen, welche die Leistungen (z.B.: flexible Hilfe) erbringen befinden sich in den Ausschreibungsunterlagen. Jede Bietergemeinschaft und in weiterer Folge Arbeitsgemeinschaft, verpflichtet sich bei der Einreichung des Konzeptes mittels Leistungsvertrag dazu, die zu erbringenden Leistungen innerhalb des vertraglich festgelegten Zeitrahmens zu erbringen. Die Bezirksverwaltungsbehörden stellen der Arbeitsgemeinschaft hierfür ein fixes Budget zur Verfügung, welches flexibel für fallspezifische Arbeit oder fallübergreifende bzw. fallunspecifische Projekte eingesetzt werden kann (vgl. Abteilung 11 Soziales 2014, S. 35ff).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das B-KJHG, das St-KJHG sowie die dazugehörige Durchführungsverordnung die Grundlage der Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark bilden. Die Legislatur wurde im Jahr 2013 bzw. 2014 umfassend novelliert. Die Novellierung des B-KJHG ermöglichte es dem Land Steiermark einen umfassenden Veränderungsprozess in die Wege zu leiten, von der behördlichen Kinder- und Jugendhilfe und die privaten Organisationen betroffen sind. Um dem Transformationsprozess einen Rahmen zu geben wurde im Jahr 2013 auf Basis der Jugendwohlfahrtsstudie des Landes Steiermark, das Projekt Jugendwohlfahrt konzipiert. Als Ergebnis des Projektes können das neue steiermärkische KJH-Ausführungsgesetz, das Leitbild und das Rahmenkonzept genannt werden. Diese Vorgaben unterstützen die Bezirksverwaltungsbehörden in der Reformierung und dienen als Orientierungshilfe. Im Zuge des Transformationsprozesses haben sich die Bezirksverwaltungsbehörden bzw. die Stadt Graz für das Case Managements bzw. die Sozialraumorientierung als handlungsleitendes Fachkonzept entschieden. Daraus folgt eine Flexibilisierung und Passgenauigkeit der Leistungen, Ressourcenorientierung und die Einführung einer neuen Budgetform. Dieses so genannte Globalbudget wird den Bezirksverwaltungsbehörden für 3 Jahre zur Verfügung gestellt und ermöglicht ihnen längerfristige Planungs- und Steuerungssicherheit. Des Weiteren können private Träger mit der Erbringung von Leistungen zum Beispiel im Sinne der flexiblen Hilfe, beauftragt werden. Die Finanzierung der Leistungen der privaten Einrichtungen wird nun nicht mehr nach dem Einzelfall berechnet, sondern basiert auf dem vorab festgelegten Budget. Neu ist auch, dass Aufträge öffentlich ausgeschrieben werden müssen.

Im Jahr 2005 begann die Stadt Graz mit der Implementierung der Sozialraumorientierung. Darauf folgten im Jahr 2015 die Bezirke Voitsberg und Bruck/Mürzzuschlag als Pilotprojekte mit der Einführung des Case Managements. Bis zum Jahr 2020 soll der Transformationsprozess für die gesamte Steiermark abgeschlossen sein. Im Zuge der Umstrukturierung der Bezirke schlossen sich private Träger zu Bietergemeinschaften zusammen und nahmen an einem Vergabeverfahren teil. Jene Bietergemeinschaft, welche das Vergabeverfahren gewinnt, darf im jeweiligen Bezirk als Arbeitsgemeinschaft tätig werden. Die Arbeitsgemeinschaft des Bezirkes Voitsberg wird nachfolgend in dieser Masterarbeit dargestellt. In diesem Kapitel wurde die Frage beantwortet, warum sich Träger der Kinder- und Jugendhilfe zu Bieter- bzw. Arbeitsgemeinschaften zusammenschließen mussten und welche Auswirkungen die Veränderungsprozesse auf die AkteurInnen der Kinder- und Jugendhilfe haben.

Das folgende Kapitel dieser Masterarbeit befasst sich mit dem Ansatz des Case Managements, den zugrundeliegenden Begriffen und dem Ablauf eines Case Management-Prozesses sowie dessen Implementierung in der Kinder- und Jugendhilfe.

2 Case Management (Trammer)

In diesem Kapitel soll auf den Ansatz des Case Managements eingegangen werden, da dieser seit dem Systemwechsel Grundlage der Arbeit für die beteiligten SozialarbeiterInnen, Organisationen und für die Fachkräfte der *Flexiblen Hilfen* darstellt. Dazu soll im ersten Schritt versucht werden sich dem Begriff Case Management zu nähern, wichtige Grundbegriffe, welche mit dem Case Management in Verbindung stehen, zu beschreiben und schließlich das Verfahren in seinen einzelnen Phasen theoretisch sowie die Implementierung beschreiben.

2.1 Begriffsdefinition

Für eine theoretische Auseinandersetzung mit der Rolle der *Flexiblen Hilfe* im Case Management erscheint es sinnvoll vorerst den Begriff des Case Managements näher zu erklären. Auf diese Erklärungen soll dann die weitere Arbeit aufbauen. Hierfür bedarf es einer Gegenüberstellung verschiedener Begriffsdefinitionen, welche sich aus der der Arbeit zugrundeliegenden Literatur erschließen ließen.

Ballew und Mink (vgl. 1991, S. 56) beschreiben Case Management als einen „*Prozess der Hilfestellung*“ für Personen, die ihr Leben aufgrund von diversen Problemen alleine nicht zufriedenstellend meistern können und den Einsatz unterschiedlicher sozialer Dienstleistungen benötigen. Case Management versucht einerseits ein Netzwerk aus Ressourcen und externen Hilfen herzustellen bzw. zu verbessern und zu koordinieren und andererseits sollen durch diesen Unterstützungsprozess die KlientInnen darin bestärkt werden, den Zugang zu diesem Ressourcen-Netzwerk selbstständig zu finden und für sich nutzen zu können.

Die Begriffsdefinition von Remmel-Faßbender (vgl. 2011, S. 244) ähnelt der Begriffsbeschreibung von Ballew und Mink, ergänzt dieses mit dem gemeinsamen Ziel der Kinder- und Jugendhilfe und dem Case Management, sich der Aufgabe zu widmen, Menschen in äußerst belastenden Zeiten zur Seite zu stehen, wobei sich diese Hilfe an der Lebenswelt der AdressatInnen zu orientieren hat und versucht persönliche Ressourcen und Ressourcen aus ihrem direkten Umfeld zu erschließen.

Wendt (vgl. 1991, S. 22 f.) beschreibt Case Management als ein Verfahren, welches mehrere Hilfesysteme miteinander verknüpft und dadurch mehrdimensionalen Problemlagen

von Personen/Familien möglichst effizient und effektiv begegnet. Es organisiert und koordiniert Hilfen aus unterschiedlichen Zuständigkeitsbereichen. Diese unterschiedlichen Hilfen bilden ein Netzwerk, welches sowohl formelle als auch informelle Unterstützung bietet, aufgrund dessen die NutzerInnen der Leistung wieder selbstbefähigt werden ihr Leben in allen Bereichen zu meistern. Die Vernetzung der Hilfen wird gefördert, um so gemeinsam zielorientiert zu arbeiten bzw. zu unterstützen. Diese Unterstützung zur Selbstbefähigung Probleme selbst zu lösen ist im Case Management bedeutend und soll nachhaltig erzielt werden. (vgl. Wendt 2009, S. 10/Wendt 2015, S. 17).

Nach Löcherbach und Mennemann (2009, S. 28) wird

„unter Case Management (...) eine Vorgehensweise organisierter, bedarfsgerechter Hilfeleistungen in Sozial- und Gesundheitsdiensten verstanden, die den Fokus auf den aktuellen Versorgungsbedarf von Klienten (Klienten- und Angehörigensystem) richtet, die mit multiplen Belastungen konfrontiert sind. (...) Im Vordergrund des Handlungsansatzes Case Management stehen die fachgerechte Koordination des Klienten- und Angehörigensystems und seiner sozialen Netzwerke sowie eine möglichst effiziente Form der Steuerung der Hilfeleistungen. Im Sinne einer verbesserten Förderung des Selbstmanagements wird mit den Beteiligten die notwendige Unterstützung, Behandlung und sektorübergreifende Basisversorgung abgestimmt, um deren Autonomie zu stärken und das Verbleiben im gewohnten Lebensumfeld so lange wie möglich aufrecht zu erhalten“.

Sie definieren folglich, dass das Charakteristische am Case Management vorzugsweise die Aufgabe des/der Case ManagerIn ist, *„Arrangements von effektiven und effizienten“* Unterstützungsleistungen zu veranlassen und zusammenzustellen (vgl. Löcherbach/Mennemann 2009, S. 29).

Auch Kleve (2015, S. 46) definiert das Case Management als eine Methode der Sozialen Arbeit, welche KlientInnen dabei unterstützt lebensweltliche und professionelle Hilfen zu veranlassen und diese aufeinander abzustimmen. Er sieht die Aufgabe des Case Managements darin eine Hilfe zu leisten, welche die KlientInnen dabei unterstützt, eigene Ressourcen und lebensweltliche Netzwerke bestmöglich ausschöpfen zu können und professionelle Hilfen ausschließlich für Defizite, welche von den KlientInnen und ihr soziales Netz nicht selbstständig ausgeglichen werden kann, sorgsam einzusetzen.

Hinsichtlich der Defizite gibt es allerdings zu beachten, dass das *„Case Management [sich] (...) auf die Lebenswelt der Klienten [bezieht, diese] nicht als einen zu normalisierenden defizitären Bereich [betrachtet], sondern als einen Pool von Ressourcen, die es für die Klienten und mit diesen zu aktivieren gilt“* (Kleve, 2011, S. 47).

Schmid und Schu (vgl. 2011, S. 263 f.) kritisieren in ihrer Forschung zum Stand und den Perspektiven des Case Managements, dass es an einem einheitlichen Verständnis der Begriffsdefinition fehlt, was an den unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, in denen der Case Management Ansatz zur Anwendung kommt, liegen mag, worunter unter anderem das Gesundheits- sowie das Sozialsystem zählen. Dies führt dazu, dass das Case Management in diesen Professionen aus unterschiedlichen Perspektiven (eigene Konzepte, eigenes professionelles Selbstverständnis und eigenen Traditionen) heraus beschrieben wird und zu unterschiedlichen Begriffsdefinitionen führt. Außerdem werden in den unterschiedlichen Forschungen aufgrund des Tätigkeitsbereiches, welcher dahinter steht, andere Fragen und Ebenen beleuchtet und erforscht. Um dieser Problematik in dieser Arbeit entsprechend begegnen zu können, wurden nur Definitionen herangezogen, welche sich auf die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe beziehen lassen und für das Verständnis der Arbeit als hilfreich erachtet werden.

Zusammengefasst lässt sich zum Begriff Case Management sagen, dass es sich dabei um einen Unterstützungsprozess von Menschen mit diversen Problemen handelt, welche sie alleine nicht lösen können und auch kein unterstützendes Netzwerk für die Bewältigung vorhanden ist. Das Case Management übernimmt dabei die Aufgabe ein Hilfsnetzwerk zu vermitteln und dieses zu koordinieren. Es werden professionelle Hilfen allerdings nur dort eingesetzt, wo es alleine aufgrund der Ressourcen der KlientInnen und ihrem sozialen Netzwerk nicht möglich ist, die Probleme selbst zu lösen. Durch die Unterstützung von externen Hilfen sollen Ressourcen aktiviert und gestärkt werden, damit die Bewältigung der Probleme zukünftig wieder selbstständig von den KlientInnen erfolgen kann. Im nächsten Kapitel wird der Fokus auf die grundlegenden Begriffe des Ansatzes, wie die Ökonomisierung Sozialer Arbeit, die Lebensweltorientierung, die Ressourcenorientierung und weitere, gerichtet.

2.2 Grundbegriffe des Case Managements

In diesem Unterkapitel sollen wichtige Grundbegriffe, welche dem Case Management zugrunde liegen, beschrieben und betrachtet werden.

2.2.1 Ökonomisierung vs. Lebensweltorientierung

Seit den 90er Jahren wird die Soziale Arbeit durch zwei gegensätzliche Richtungen bestimmt, zum einen durch die *Lebensweltorientierung* und zum anderen durch die *Ökonomisierung* (vgl. Kleve 2015, S. 41). Bevor näher darauf eingegangen wird wie diese beiden gegensätzlichen Richtungen Einfluss auf die Soziale Arbeit haben und in welcher Beziehung sie zum Case-Management-Ansatz stehen, sollen beide Begriffe näher erklärt werden.

Die *Ökonomisierung* der Sozialen Arbeit bezieht sich auf den effizienten Einsatz von Geldern von Seiten des Sozialstaats, da sie im Gegensatz zu den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Technik nicht als gewinnbringende Investitionen angesehen werden. Daher wird gefordert, dass soziale Leistungen kostengünstiger und zeitlich begrenzter eingesetzt werden. Ein ökonomisches Handeln im Bereich der Sozial Arbeit ist insofern zu befürworten, indem darauf geachtet wird wie soziale Dienstleistungen kostenschonend, aber dennoch wirksam, eingesetzt werden können. Um dies gewährleisten zu können, müssen sich die Maßnahmen der Unterstützung am Bedarf der KlientInnen orientieren (vgl. Neuffer 2011, S. 48). Damit sich die Leistung am Bedarf der KlientInnen ausrichten kann, braucht es die Orientierung an der Lebenswelt der KlientInnen.

Nach Hans Thiersch (1993) ist unter der *Lebensweltorientierung* die Auseinandersetzung mit der Lebenswelt und Erfahrungen der KlientInnen gemeint, welche die Basis der gemeinsamen Arbeit zwischen KlientInnen, SozialarbeiterInnen (Case ManagerInnen) und sozialen DienstleisterInnen ist (vgl. Thiersch 1993, S. 13; zit.n. Kleve 2015 S. 41). Eine lebensweltorientierte Soziale Arbeit folgt den Leitmaximen „*Dort anfangen, wo der/die KlientIn steht, Unterstützung in den gegebenen Verhältnissen oder Hilfe zur Selbsthilfe*“ (Kleve 2015, S. 41). Weiters bedeutet es lebensweltorientiert zu arbeiten, dass nicht die Defizite und das Abweichen von der Norm bzw. deren Beurteilung Gegenstand der Arbeit mit den KlientInnen ist, sondern betrachtet die Selbstdeutungen und Lebensentwürfe der KlientInnen als Richtschnur für die Soziale Arbeit (vgl. Kleve 2015, S. 41; Kleve 2016, S. 104). Anhand der folgenden Abbildung von Kleve (2015) sollen die wesentlichen Unterschiede beider Orientierungen der Sozialen Arbeit aufgezeigt werden.

Lebensweltorientierung	Ökonomisierung
kommunikative/diskursive Rationalität	instrumentelle/strategische Rationalität
Prozessorientierung „Der Weg ist das Ziel!“	Ergebnisorientierung „Das Ergebnis ist das Ziel!“
Akzeptanz von Unordnung, Chaos, Kontingenz, Unsicherheit	Primat von Ordnung und Eindeutigkeit
eher klientenorientiert (hilfsbedürftigenorientiert)	eher kundenorientiert (auftrag- bzw. geldgeberorientiert)
Qualität	Quantität
Subjektivität	Objektivität

Tabelle 4: Lebensweltorientierung und Ökonomisierung

(Kleve 2015 S. 44; eigene Darstellung)

Es zeigt sich, dass sich die *Lebensweltorientierung* von der *Ökonomisierung* hinsichtlich der Orientierung auf den Prozess als auf das daraus folgende Ergebnis fokussieren. Während die *Lebensweltorientierung* sich an den KlientInnen orientiert, hat die *Ökonomisierung* die GeldgeberInnen im Blick. Die lebensweltorientierte Soziale Arbeit bezieht sich auf das Subjekt und achtet auf die Qualität der Leistung, wohingegen bei der *Ökonomisierung* Quantität und Objektivität ganz vorne stehen.

Für Kleve (vgl. 2015, S. 45) stellt das Case Management eine Verbindung der beiden gegensätzlichen Orientierungen dar. Beide bedingen die jeweils andere. SozialarbeiterInnen können sich nicht nur einer Richtung zuwenden, da eine allein lebensweltorientierte Arbeit bei an den Geldgebern scheitern wird, wenn bei der Hilfe nicht auf die Ausgaben geachtet wird. Aber auch eine Arbeit, welche sich ausschließlich auf möglichst günstige Leistungen beschränkt, wird nicht erfolgreich sein, wenn sie sich nicht an den Bedürfnissen und Lebenslagen der KlientInnen orientiert (vgl. Kleve 2016, S. 105).

2.2.2 Effektivität und Effizienz

Die Begriffe *Effektivität* und *Effizienz* stehen in Verbindung mit der *Ökonomisierung* Sozialer Arbeit und dem Ansatz des Case Managements. Die *Effektivität* meint ein bestmögliches Verhältnis zwischen den Zielen und ihren Ergebnissen (vgl. Kleve 2016, S. 105). Sprich, eine Hilfeleistung ist dann als effektiv zu betrachten, wenn das Ergebnis genau dem Ziel entspricht, welches ihm zugrunde liegt. Die Leistungsfähigkeit der Hilfe wird daran gemessen, wie erfolbringend sich ihr Handeln auf die Zielerreichung ausgewirkt hat (vgl. Wendt 2015, S. 59). *Effizienz* bezieht sich auf den Aufwand und Nutzen einer Leistung, der sich in einem angemessenen Rahmen bewegen soll (vgl. Kleve 2016, S.

105), d.h. Leistung und Wirkung der Hilfsmaßnahme müssen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen, also kostengünstig sein. Beide Leitgrößen fordern von den HelferInnen ein richtiges erfolgsversprechendes Handeln (vgl. Wendt 2015, S. 59).

2.2.3 Ressourcenorientierung

Die *Ressourcenorientierung* nimmt im Case-Management-Ansatz eine wichtige Rolle ein, da der Fokus von Beginn bis zum Ende des Case-Management-Prozesses darauf liegt, Ressourcen zu finden, zu stärken und neue aufzubauen, damit die KlientInnen wieder ohne Unterstützung auskommen und ihre Probleme selbstständig bewältigen können. Case Management passiert dort, wo Menschen ihre Probleme aufgrund fehlender Ressourcen nicht alleine bewerkstelligen können und Defizite vorübergehend ausgeglichen werden müssen. Dabei hat der/die Case Managerin das Ziel in Kooperation mit dem/der KlientIn und anderen professionellen Hilfen die persönlichen Ressourcen der/des KlientIn zu ergründen, zu aktivieren und zu stabilisieren. Dazu muss sich er/sie an der Lebenswelt des/der KlientIn orientieren, weg von einer defizitorientierten Sicht und nutzen, was bereits an Ressourcen vorhanden ist bzw. aktiviert werden kann (vgl. Kleve 2015, S. 47). Die Ressourcenorientierung wurde im Case Management allerdings nicht neu erfunden, sondern ist schon immer ein Teil der Sozialen Arbeit gewesen. Vordergründig in der Arbeit mit KlientInnen ist die Stärkung und Aktivierung der Fertigkeiten, Kompetenzen sowie Beziehungen. Als Ressource versteht die Soziale Arbeit aber nicht nur was in den jeweiligen Menschen inne liegt und was es zu entfalten gilt, sondern auch das Angebot an Dienstleistungen sozialer Träger (vgl. Kleve 2016, S. 93ff.). Man kann die Arbeit mit Ressourcen darüber hinaus noch weiter fassen, indem dadurch ebenso versucht wird eine Vernetzung im sozialen Raum zu schaffen und dessen Infrastruktur zu erweitern und vermehrt kulturelle, ökonomische und soziale Ressourcen aufzubauen, um so den Raum für alle Menschen zu erschließen (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 108).

Für ein besseres Verständnis für die Arbeit mit Ressourcen soll der Begriff und die unterschiedlichen Formen folgend näher beschrieben werden. Das Wort Ressource beschreibt alle Fertigkeiten, Kompetenzen, Handlungsmöglichkeiten und äußere Faktoren bzw. Mittel über die ein Mensch verfügt und mit denen er/sie Einfluss auf sein Leben nehmen kann. Diese werden in innere physische und psychische sowie äußere materielle,

soziale, ökonomische etc. unterschieden (vgl. Lexikon der Psychologie, o.S.). Für Schubert und Knecht gibt es zwei Gruppen von Ressourcen – die persönlichen und die Umweltressourcen. Wobei sie die Ressourcen einer Person differenzierter betrachten, indem sie diese nach physischen (Gesundheit, körperliche Verfassung), psychischen, kognitiven (Bildung, geistige sowie emotionale Intelligenz etc.) und ökonomische (Einkommen, Besitz etc.) unterteilen. Unter Umweltressourcen verstehen sie „*soziale Ressourcen (Beziehungen), sozial-emotionale Beziehungsressourcen, sozialökologische Ressourcen (Wohnung, Arbeitsplatzqualität) und sozialstaatliche und sozialkulturelle Ressourcen*“ (vgl. Ehlers/Müller/Schuster 2017, S. 40).

Kleve (vgl. 2016, S. 108) unterscheidet Ressourcen in persönliche, soziale (Lebenswelt und Sozialraum) und materielle Ressourcen, wobei er im Rahmen des Case Managements nur auf die persönlichen und sozialen Ressourcen eingeht.

Ressourcendimensionen, die während des Case Managements aktiviert werden können			
	Persönliche Ressourcen	Soziale Ressourcen In der (privaten) Lebenswelt	Soziale Ressourcen Im Gemeinwesen/ Sozialraum
Was?	Persönliche Merkmale der Klienten, die für eine Problemlösung hilfreich sein und aktiviert werden könnten (Eigenschaften, Fähigkeiten, Stärken, Begabungen etc.)	Aktuelle bzw. mögliche Beziehungen der Klienten zu Verwandten, Freunden, Nachbarn, die für eine Problemlösung hilfreich sein und aktiviert werden könnten.	Alle sozialen Möglichkeiten im Gemeinwesen/Sozialraum der Klienten, die für eine Problemlösung hilfreich sein könnten (z.B. soziale Einrichtungen).
Wie?	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst- und Fremdbeschreibungen • Umdeutung 	<ul style="list-style-type: none"> • Genogramm • Kontaktaufnahme und -herstellung • Abklärung der Unterstützungsbereitschaft und -möglichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des Gemeinwesens • Kontaktaufnahme und -herstellung • Abklärung der Unterstützungsbereitschaft und -möglichkeit • Vernetzung

Abbildung 2 Ressourcendimensionen

(Kleve 2015, S. 48; eigene Darstellung)

Im Case Management wird sich vordergründig mit den persönlichen und sozialen Ressourcen einer Person befasst, da sich materielle Ressourcen nur zum Teil bearbeiten lassen und diese für die *Hilfe zur Selbsthilfe* nachhaltiger sind. Aus der Abbildung lässt sich gut ablesen, was unter der jeweiligen Ressourcenkategorie verstanden werden kann und mit welchen Methoden diese entdeckt und aktiviert werden können. Case Management versucht somit der Abhängigkeit bzw. der Hilfslosigkeit der KlientInnen durch ein zu viel an Hilfe zu begegnen und Menschen in ihrer Autonomie zu bestärken (vgl. Kleve 2015, S. 50).

Im Gegensatz zu alten Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe versucht das Case Management eine Optimierung der Hilfe durch das Einbinden der Ressourcen der KlientInnen in die Hilfeplanung und spätere Durchführung. Dies hat aber zur Folge, dass die Einschätzung der Fachkräfte an Relevanz verliert, da nun die individuellen Lebenslagen der zu unterstützenden Personen und ihr soziales Umfeld maßgebend für den Unterstützungsbedarf sind. Dies verlangt von den professionellen HelferInnen eine neue Haltung, die vorhandenen Ressourcen zu erkennen und systematisch einzusetzen und dadurch eine längerfristige Wirkung der Hilfe erzielt werden soll, da Maßnahmen passgenauer als bisher an Fähigkeiten und Fertigkeiten der KlientInnen andocken (vgl. Möbius 2010, S. 13f.).

In der Praxis zeigt sich, dass neben den Fachkräften auch die KlientInnen einer neuen Haltung bedürfen bzw. sich über ihre Rolle und deren Bedeutung im neuen System bewusst werden müssen. Viele Familien sind bereits über Jahre Teil der alten Systeme und Unterstützungsleistungen der Kinder- und Jugendhilfe und kennen es gut, dass andere besser zu wissen scheinen, was sie brauchen. Auch bedarf es mehr Energie für sich selbst einzustehen, zu entscheiden was man braucht und dies auch umzusetzen. Die KlientInnen schlüpfen von einer früheren passiven in eine aktive Rolle, in der sie die Hilfe selbst mitgestalten und diese nicht nur empfangen. Des Weiteren sollen durch die Aktivierung tragfähiger Beziehungen im Umfeld der KlientInnen verhindert, dass diese in eine emotionale Abhängigkeit zu den HelferInnen verfallen, damit sich diese schneller „überflüssig“ machen können (vgl. Möbius 2010, S. 15).

Ressourcenarbeit passiert auf zwei Ebenen. Zum einen auf der sozialarbeiterische Ebene, im Sinne des Case Managements, dabei geht es um die Klärung der Ressourcen, einer

Beratung und Vermittlung zu weiteren Ressourcen. Zum anderen gibt es noch die Ebene des Trägers, welcher innerhalb der Betreuung mit den vorhandenen Ressourcen arbeitet bzw. neue aktiviert, welches zuvor vom/von der KlientIn in Zusammenarbeit mit einem/einer SozialarbeiterIn erarbeitet wurde (vgl. Möbius 2010, S. 16).

Wendt (vgl. 2015, S. 96) beschreibt in Anlehnung an Martin Knapp den Prozess des Case Management als die Formung eines Produktes, welches in den einzelnen Phasen des Case-Management-Verlaufs konstruiert wird und darin immer wieder Bezug zu den Ressourcen herstellt. Dieses Produkt wird durch die bereits vorhandenen Ressourcen der KlientInnen in Verbindung mit Ressourcen aus einem gebildeten Netzwerk aus dem privaten Umfeld und professionellen Hilfen geformt. Das Resultat ist ein Mensch, welcher im Stande ist zukünftig gestärkt und selbstständig Herausforderungen des Lebens zu bewältigen.

2.2.3.1 Haltung

Die Ressourcenorientierung bedarf einer veränderten Haltung der professionellen HelferInnen, welche den Fokus auf die KlientInnen und ihr soziales Umfeld legt. Was einhergeht mit einer veränderten Wahrnehmung und Deutung der KlientInnen. Eine Haltungsänderung kommt einem Lernprozess gleich, was bedeutet, dass es eine gewisse Zeit braucht, bis professionelle Hilfen diese einnehmen bzw. übernehmen können. Dies gelingt nur durch vorangegangene „*Reflexions- und Erprobungsprozesse*“. Neben der Zeit braucht es für die Übernahme der Haltung Kenntnisse über Konzepte der Netzwerk- und Ressourcenarbeit und den zugrundeliegenden Begrifflichkeiten wie dem Empowerment, sowie der Lebenswelt- und Sozialraumorientierung. Auch muss das Wissen über Methoden und Instrumente der Ressourcenarbeit ebenso vorhanden sein. Nach Erwerb dieses Wissens über Konzepte und Methoden der Ressourcenorientierung, müssen diese in der Arbeit eingesetzt und fortwährend reflektiert werden. Durch die Veränderung der Haltung kommt es zugleich zu einer Veränderung der Rolle der professionellen Hilfen. Dieser Prozess der Haltungsänderung kann bis zu drei Jahre in Anspruch nehmen und baut auf einer entsprechenden Bereitschaft der Fachkräfte auf (vgl. Möbius 2010, S. 25 f.).

2.2.3.2 Rolle

Wie zuvor bereits geschildert, geht die Ressourcenorientierung neben der Veränderung der professionellen Haltung auch mit einem Wandel der Rolle der Fachkraft ein. Die Fachkraft hat neben ihrer Funktion als Betreuungsperson ebenso den Auftrag zwischen den Beteiligten der sozialen Umgebung zu vermitteln, zur Stärkung der „*Netzwerkbeziehungen zwischen den AkteurInnen*“ (Möbius 2010, S. 26) beizutragen sowie Ressourcen zu erkennen und sichtbar zu machen. Diesen Aufgaben liegt nach wie vor eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den HelferInnen und den KlientInnen zugrunde und erstreckt sich auf über den Rest der Familie und Bekannte bzw. Freunde. Der Fokus liegt nun aber auf der Aktivierung und Unterstützung von nicht professionellen Beziehungen in der sozialen Umgebung der KlientInnen und soll den Aufwand der professionellen Hilfe senken (vgl. Möbius 2010, S. 26).

2.2.4 Hilfe zur Selbsthilfe

Die *Hilfe zur Selbsthilfe* ist einer der Leitgedanken und Grundsätze der Sozialen Arbeit. Dieser Grundsatz versteht sich darin, dass Hilfeleistungen einerseits so zu arrangieren sind, dass der/die KlientIn dadurch aktiviert und gefördert wird, sich selbst helfen zu können und andererseits nur dann zum Einsatz kommt, wenn der/die Betroffene nicht im Stande ist sich selbst zu helfen. Sobald dies wieder ermöglicht ist, ist die Hilfe zu beenden. Was als hilfebedürftig gilt und wie die dazugehörige Hilfe zu erbringen ist, wird vom gesellschaftspolitischen Wandel bestimmt. Heutzutage wird kritisiert, dass *Hilfe zur Selbsthilfe* unter erschwerten Bedingungen, wie starrerem und strengeren Voraussetzungen und Grenzen für Unterstützungsleistungen, zu kämpfen hat. Die *Hilfe zur Selbsthilfe* folgt zwar immer noch ihrem Grundgedanken, durch die Sozialpolitik wird den KlientInnen aber mehr abverlangt als dass sie gefördert werden. Die Soziale Arbeit richtet ihren Fokus wie die Sozialpolitik immer mehr auf die „*Herstellung von Arbeitsfähigkeit*“ und weniger auf die Entwicklungschancen der Persönlichkeit und Bildung. Die professionellen HelferInnen sind gefordert, dem entgegenzuwirken und den emanzipatorischen Gehalt von *Hilfe zur Selbsthilfe* zu bewahren (vgl. Aner/Hammerschmidt 2015, S. 128 ff.)

Im nachfolgenden Kapitel sollen nun die einzelnen Phasen des Case Managements näher beschrieben und betrachtet werden.

2.3 Ablauf und Phasen eines Case Managements

In der Literatur werden unterschiedliche Phasen des Case Managements beschrieben, wobei ein paar Modelle mehr Phasen besitzen als andere. In dieser Arbeit wird auf ein Phasenmodell eingegangen, welches in fünf Phasen unterteilt wird. Dieses Modell wurde ausgewählt, da es der Vorgehensweise der Flexiblen Hilfen in Voitsberg am ehesten entspricht. Die ausgewählten AutorInnen für die Beschreibung der einzelnen Phasen des Ablaufes eines Case Management-Prozesses sind vorwiegend Kleve, Müller und Wendt, wobei die ersten beiden sich an Wendt orientieren. Die einzelnen Phasen werden in diesem Kapitel nacheinander vorgestellt, wobei vorab festgehalten werden muss, dass sich die einzelnen Phasen nicht klar voneinander trennen lassen und zum Teil miteinander einher gehen.

2.3.1 *Assessment/Falleinschätzung*

Zu Beginn eines Case Managements steht immer das *Assessment* bzw. die *Falleinschätzung*. Der Begriff *Assessment* leitet sich vom englischen Wort *to assess* ab, was einen Prozess der kritischen Begutachtung einer Situation beschreibt. Die Beurteilung bezieht sich dabei auf einzelne Personen, ganze Familien oder andere soziale Zusammenhänge. Das Ausmaß und das Niveau des *Assessments* werden maßgeblich von den betroffenen Personen bestimmt (vgl. Wendt 2015, S. 142). In dieser Anfangsphase des Case Managements geht es um die Klärung und Einschätzung des Falles. Dabei sind folgende Schritte zu beachten: Als erstes geht es um die Feststellung des Problems/der Probleme, dessen/deren Erklärung und bereits erfolgte Lösungsversuche. Danach folgt eine Bedarfsanalyse, was der/die KlientIn bzw. die Familie braucht, um die Probleme zu bewältigen, abschließend werden vorhandene Ressourcen ergründet. Bei allen Schritten des *Assessments* muss der/die KlientIn bzw. die Familie involviert werden bzw. sind sie für den Inhalt maßgebend (vgl. Müller 2015, S. 71; Müller 2015, S. 66). Dies ist Aufgabe des/der Case ManagerIn und ist innerhalb von drei Monaten abzuklären.

Die Klärung vorhandener Ressourcen geschieht auf der lebensweltlichen sowie auf der professionellen Ebene. Auf der lebensweltlichen Ebene beschreiben die/der KlientIn ihre Problemlagen und Unterstützungsbedürftigkeit selbst und was sie selbst schon dagegen versucht haben zu unternehmen. Dabei ist es wichtig, dass der/die Case ManagerIn Ressourcen und das vorhandene Netzwerk hinsichtlich der bestehenden Probleme ergründet

(vgl. Kleve 2015, S. 50 f). Hinsichtlich der Ressourcen ist es von Bedeutung zu klären, welche Stärken und Fähigkeiten der/die KlientIn bereits mitbringt, welche ihm/ihr dabei helfen Probleme von sich aus zu lösen. Ebenso gilt es, die vorhandenen Netzwerke auf ihre Nützlichkeit hinsichtlich der Problemlösung zu überprüfen und inwiefern die vorhandenen Probleme dadurch bereits gelöst werden können (vgl. Müller 2015, S. 66). Ist der/die KlientIn nicht in der Lage Probleme aus eigener Kraft heraus zu bewältigen, da es an entsprechenden Ressourcen fehlt, welche sich ohne Hilfe von außen nicht herstellen lassen, wird der/die Case ManagerIn entsprechende Hilfen einsetzen. Auf professioneller Ebene wird abgeklärt, ob der/die KlientIn bereits professionelle Hilfeleistungen (Therapie, Ärzte, etc.) in Anspruch nimmt. Im Einverständnis des/der KlientIn sollen diese HelferInnen beim Klären der Probleme, deren Lösungsversuche und des aktuellen Hilfebedarfes zu Rate gezogen werden. Ebenso werden mit ihnen bereits eruierte Ressourcen und Netzwerke (soziale Kontakte wie Familie, Freunde etc.) erfragt. Dabei geht es darum zu erfassen, was bereits über professionelle HelferInnen abgedeckt ist bzw. abgedeckt werden kann und was von sogenannten Laien, welche Personen aus dem privaten Umfeld des/der KlientIn sein können, beim Bewältigen von Problemen als Unterstützung herangezogen werden kann (vgl. Kleve 2015, S. 50 ff). Das Assessment bezieht sich nicht nur auf die Lebenslage einer einzelnen Person, sondern nimmt auch die Lebenslage einer ganzen Familie und über diese hinaus beim Ergründen der Probleme in den Blick. Um diese Lage einschätzen zu können, bedarf es ihrer Darstellung, welche analysiert und bewertet werden, um daraus einen Hilfebedarf ableiten zu können (vgl. Wendt 2015, S. 142).

„Zur Abklärung der Situation und Lage gehören ihre Beschreibungen, die Analyse und die Bewertung des Ist-Zustandes. Aus der Einschätzung (dem Assessment) der Lage lässt sich dann schlussfolgern, welcher Bedarf an Unterstützung oder Behandlung bei einer Person, in einer Familie oder sonstigen Lebensgemeinschaft vorliegt“ (Wendt 2015, S. 142).

In der Arbeit mit Menschen und ihren Problemen stellt die Beurteilung der Sachlage auf Basis der Erläuterungen der betroffenen Personen die Case ManagerInnen vor der Herausforderung diese einzuschätzen, da diese nur das offenbaren, was sie wollen oder als wichtig erachten. Andere Perspektiven auf das Problem gibt es oft nicht, da außer dem/der KlientIn niemand zum Problem befragt werden kann und andere Lebensbereiche ausgeklammert werden. Der/die KlientIn tragen maßgebend dazu bei, ob die Hilfe funktioniert

und entscheiden, was Grundlage der gemeinsamen Zusammenarbeit ist, können den Prozess aber verzerren, indem sie nicht alles angeben bzw. Dinge verschweigen. Daher ist es unbedingt notwendig, dass sowohl der/die Case ManagerIn sowie die KlientInnen einander offen und ehrlich und nicht scheinkooperativ sind. Das Case Management verfolgt nicht die Auffassung, dass alle Seiten für eine ausführliche Einschätzung erhoben werden können bzw. müssen, fordert aber unter dem Aspekt der Ganzheitlichkeit, trotz der oben genannten Umstände, ein diszipliniertes und systematisches Handeln, denn nur dann kann ihre Situation angemessen erfasst und gelöst werden. Daher muss es sich beim Assessment um keine einmalige Handlung handeln, sondern kann im Nachhinein immer ergänzt, nachbearbeitet, verbessert oder noch einmal von vorne gemacht werden. Es wird von einer aktuellen Problemlage, welche eines oder mehrere Probleme betreffen kann ausgegangen. Diese werden nach Dringlichkeit gereiht und bearbeitet. Kommen während des Einsatzes von Hilfen neue Probleme zu Tage, dann bedarf es eines *Reassessments* bzw. einer neuen Einschätzung des Falles (vgl. Wendt 2015, S. 143 ff).

Sobald sich der/die Case ManagerIn ein Bild zu den vorliegenden Problemen und Ressourcen gemacht hat, versucht er mit dem/der KlientIn den Bedarf näher zu bestimmen. Dazu werden gemeinsam erste Ziele definiert. Dabei wird nach dem s.m.a.r.t- Modell vorgegangen und konkrete umsetzbare Ziele, aus dem was zuvor mit den KlientInnen erarbeitet wurde, festgehalten (vgl. Müller 2015, S. 74). Dabei muss der/die Case ManagerIn drei Dinge beachten:

- „Es sollen spezifische Teilziele der Ziele formuliert werden.
- Die Zielformulierung sollte akzeptabel sein, d.h., es sollte zwischen den Hilfebeteiligten ein Minimalkonsens hinsichtlich der Zielformulierung bestehen.
- Die Ziele sollten realistisch und angemessen sein“ (Müller 2015, S. 74).

Bei der Formulierung der Ziele geht das *Assessment* direkt in die Hilfeplanung über, welches die nächste Phase des Case Managements darstellt.

2.3.2 Hilfeplanung

Auf das *Assessment* folgt die Hilfeplanung. Bei dieser geht es um die Entwicklung eines „Selbsthilfeplans“ und dessen beinhaltende Ziele, welche in kurzfristige und langfristige Ziele in Zusammenarbeit mit der betreffenden Person bestimmt werden. Bei den Zielen muss ebenso konkretisiert werden, wen und was es wann braucht, damit die Ziele reali-

siert werden können. Dabei braucht es die bereits vorhandenen Ressourcen und Netzwerke, welche gemeinsam mit dem/der KlientIn erarbeitet wurden und diese sollen weiter ausgebaut werden (vgl. Kleve 2015, S. 52f).

Damit Ziele messbar sind, braucht es zwei Kriterien, welche bei der Erstellung zu beachten sind. Zum einen müssen Merkmale definiert werden, woran man erkennen kann, dass die Ziele erreicht wurden und zum anderen muss es einen festgelegten zeitlichen Rahmen geben, in dem die Ziele erreicht werden sollen. Bei den Zielen wird auch gemeinsam erarbeitet, auf welchem Weg das Ziel erreicht werden kann. Der gesamte Prozess von der Zielfindung bis zur Erarbeitung, was es für die Umsetzung braucht, wird im Hilfeplan niedergeschrieben. Es wird auch festgehalten, wer für welche Ziele verantwortlich ist. Benötigt der/die KlientIn bei der Umsetzung Unterstützung, so werden diese entweder aus einem bereits vorhandenem Netzwerk, welches zuvor bei der Falleinschätzung erhoben wurde, in den Prozess involviert oder neue adäquate Hilfen durch den/die Case ManagerIn angeboten und ebenfalls im Hilfeplan festgehalten. Es wird ein weiterer Termin vermerkt, welche im Zusammenhang mit dem Datum steht, an dem die Ziele erreicht sein sollen (vgl. Müller 2015, S. 75f). Jedenfalls müssen Ziele „realistisch“ und klar verfasst werden, das bedeutet, der/die KlientIn muss in der Lage sein, diese auch erreichen zu können und muss sowohl für Case ManagerInnen und Fachkräften aber insbesondere von den KlientInnen begreifbar sein. Wünsche als Ziele formuliert, werden weniger als realistisch betrachtet, wenn sie nicht klar den Weg dorthin beschreiben und sollten nicht in den Hilfeplan aufgenommen werden, denn Ziele müssen überprüfbar sein (vgl. Wendt 2015, S. 154 f.).

Ab der Phase der *Hilfeplanung* kommen die professionellen HelferInnen erstmals ins Spiel. Entsprechend der im Hilfeplan vereinbarten Ziele werden die Unterstützungsleistungen systematisch eingesetzt und es kommt zu einer Verbindung des KlientInnensystems mit dem HelferInnensystem. Für die eingesetzten Hilfen sind klar formulierte Ziele für die gemeinsame Arbeit mit den KlientInnen und Case ManagerInnen wichtig (vgl. Müller 2015, S. 66-67).

2.3.3 Durchführung der Hilfe

Auf die Phase der Hilfeplanung folgt nun die Umsetzung der zuvor schriftlich fixierten Ziele im Hilfeplan und deren Maßnahmen. Hierfür werden als allererstes die Ressourcen

des/der KlientIn und deren Umfeld berücksichtigt, welche sie/ihn dazu befähigen die Ziele selbsttätig zu erreichen. All das was nicht mit den Möglichkeiten der KlientInnen abgedeckt werden kann, wird der/die Case ManagerIn durch externe Hilfen (z.B. Therapie, Schuldnerberatung etc.), welche für die Zielerreichung notwendig sind, organisieren und einen ersten Kontakt herstellen (vgl. Kleve 2015, S. 53).

„Dieser Anlauf der Kontaktaufnahme und der Vermittlung, um Unterstützung für die KlientInnen in die Wege zu leiten, wird im Englischen als *linking* bezeichnet. Übersetzt könnte dieser Prozess als Verbindung, Koppelung oder Vernetzung bezeichnet werden. Charakteristisch ist eine eindeutige Orientierung an den Wünschen, Stärken und Ressourcen der KlientInnen. Im Sinne des Empowerments sollten die KlientInnen befähigt werden, selbst Hilfen zu aktivieren, beispielsweise indem sie die Familie oder FreundInnen um Unterstützung zu bitten. Eine enge Begleitung oder ggf. die Unterstützung bei der Organisation der Hilfen ist im Sinne eines Stärkenorientierten Case Managements wichtig. Der Prozess des Linking geht über eine bloße Empfehlung und Vermittlung von Hilfsangeboten hinaus. (...) Dies kann beispielsweise eine telefonische Abklärung sein, ob es noch einen freien Platz in einer Gruppe gibt, eine Vereinbarung für einen Gesprächstermin oder auch die Begleitung zum ersten Treffen“ (Ehlers/Müller/Schuster 2017, S. 132).

Der/Die Case ManagerIn trägt Sorge, dass die eingesetzten Hilfen auf die Bedürfnisse des/der KlientIn angepasst sind, der/die KlientIn auf diese Unterstützungsleistung vorbereitet wird und dabei von ihr/ihm begleitet wird. Die Aufgaben des/der Case ManagerIn umfassen zum einen die Bereitstellung von Informationen über den Zugang zu bestimmten sozialen Dienstleistungen, deren Zugänglichkeit für die KlientInnen zu erleichtern und die Begleitung und Kontrolle der KlientInnen hinsichtlich der Erreichung der vereinbarten Ziele laut Hilfeplan. Ebenso kümmert sich der/die Case ManagerIn um die Kontrolle der professionellen Hilfen und deren erbrachte Leistung und um die Koordination dieser (vgl. Kleve 2015, S. 53f.). Da die Fallverantwortung in der Kinder- und Jugendhilfe allerdings bei den zuständigen SozialarbeiterInnen bleibt, welche als Case ManagerInnen fungieren, müssen diese zu den bereits erwähnten Aufgaben auch erzieherische Unterstützung durch Beratung leisten und somit einen Teil der geleisteten Hilfe auch selbst übernehmen. Um eine gute Begleitung garantieren zu können, muss der/die Case ManagerIn Kompetenzen im Bereich Kommunikation, Empathie, Gesprächsführung, Koordination und Moderation sowie gute Kenntnisse über das Versorgungssystem, das Sozialrecht und methodisches Knowhow mitbringen (vgl. Löcherbach/Mennemann 2009, S. 48f.).

Die professionellen Fachkräfte sind verpflichtet, den/die fallführenden SozialarbeiterIn regelmäßig über den Verlauf der Hilfe zu informieren, damit dieser/diese den Prozess überwachen kann. Ebenso muss die Zielerreichung sichtbar gemacht werden, damit diese kontrolliert werden kann (vgl. Müller 2015, S. 67).

2.3.4 Monitoring

Nachdem die Umsetzung des Hilfeplans bzw. der darin vereinbarten Ziele gestartet ist, geht es in der folgenden Phase des *Monitorings* darum, diese Umsetzung zu überwachen und zu kontrollieren. Der/Die Case ManagerIn legt seinen/ihren Fokus dabei sowohl auf den/die KlientIn als auch auf die eingesetzten professionellen Hilfen. Das bedeutet, dass sowohl auf das „KlientInnenverhalten“ und dessen Einfluss auf die Zielerreichung und die beauftragten Hilfen hinsichtlich ihrer erbrachten Leistung überprüft werden (vgl. Müller 2015, S. 67). Die Überwachung des Case-Management-Prozesses umfasst neben diesen beiden Ebenen ebenso die kritische Beurteilung der Arbeit des/der Case ManagerIn und damit zugrundeliegende Entscheidungen über den Einsatz von externen Hilfen (vgl. Löcherbach/Mennemann 2009, S. 50). Bei den DienstleisterInnen wird dabei stets überwacht, ob das Ausmaß, die Qualität sowie die Wirksamkeit der Leistung passend sind und zur Zielerreichung beitragen. Die Evaluation des Hilfeplans erfolgt durch regelmäßige Zusammentreffen von Case ManagerIn, KlientIn und professionellen HelferInnen, in denen gemeinsam Absprachen und Vereinbarungen sowie Nachjustierungen der Bedarfe und Ziele und deren Überprüfung erfolgen (vgl. Kleve 2015, S. 54f). Ebenso werden auftauchende Probleme hinsichtlich der Zielerreichung bzw. der Umsetzung notwendiger Schritte dorthin erörtert und das weitere Vorgehen vereinbart und wiederum schriftlich festgehalten. Der Hilfeplan kann dabei durch neue Ziele adaptiert werden und ebenso können bestehende Ziele verändert oder herausgestrichen werden, insofern sich diese nicht erreichen lassen. Wenn alle Ziele des Hilfeplans erreicht sind und sich keine neuen ergeben, endet der Auftrag des/der Case ManagerIn und die letzte Phase, die Evaluation, beginnt (vgl. Müller 2015, S. 77-78). Dieser Prozess im *Monitoring* wird als *Reassessment* bezeichnet und beschreibt die neuerliche Bewertung der Situation des/der KlientIn und das Bewerten von Zwischenergebnissen, was zum einen zur Folge hat, dass bei veränderten Gegebenheiten von Seiten des/der KlientIn die Ziele bzw. Vereinbarungen und das Vorgehen entsprechend angepasst werden müssen. Zum anderen gilt es generell die

Relevanz der im Hilfeplan definierten Ziele zu überprüfen, d.h. ob diese der zu unterstützenden Person und deren Bedürfnisse und Wünsche entsprechen oder ob diese nicht erreicht werden können, da sie z.B. den Wünschen des/der Case ManagerIn entstammen. Somit kann eine Hilfeplanfortschreibung erforderlich sein, welche bereits eingesetzte Unterstützungsleistungen beendet oder neue einsetzt, um der Neuausrichtung des Hilfeprozesses nachzukommen. Der Unterschied zwischen Monitoring und *Reassessment* ist der, dass das Monitoring stets passiert, das *Reassessment* findet hingegen gesondert zu vorab festgelegten Zeiträumen statt (vgl. Löcherbach/Mennemann 2009, S. 50 f.).

2.3.5 Beendigung und Evaluation

In der letzten Phase des Case Managements, der Evaluation, geht es um die Bewertung und Auswertung der im Hilfeplan definierten Ziele und der eingesetzten Leistungen. Hinsichtlich der Beurteilung der Hilfeleistungen geht es um die Feststellung, ob diese Maßnahmen noch dem Bedarf der KlientInnen entsprechen, an der Zielerreichung wie vereinbart gearbeitet wurde und somit die Hilfe beendet werden kann. Außerdem soll dabei ausgewertet werden, welche Unterstützungsleistung für die Zielerreichung dienlich war und welche nicht“ (vgl. Müller 2015, S. 67 f.). Hierfür bedarf es wieder der Zusammenarbeit mit dem/der KlientIn, um eruieren zu können, was wie mit wem erreicht werden konnte, welche Unterstützungsmaßnahme beendet werden kann und welche Hilfe auch nach Beendigung des Case-Management-Prozesses weitergeführt werden sollte bzw. müsste. Dabei ist es wichtig die Errungenschaften und Leistungen der KlientInnen anzuerkennen und zu betonen und inwiefern sich ihre persönliche und lebensweltliche Selbstständigkeit dadurch verändert und verbessert hat. Bei der Auswertung des Hilfeplans geht es des Weiteren auch darum, die Erfahrungen und Ergebnisse schriftlich festzuhalten, um das Case Management und die eingesetzten finanziellen Mittel und Leistungen gegenüber den Geldgebern und KlientInnen zu begründen. Dafür Bedarf es einer Beurteilung von *Effektivität* und *Effizienz* des Case-Management-Prozesses. Die Aufgabe des/der Case ManagerIn dabei ist es, das Verhältnis zwischen den Zielen und Ergebnissen sowie dem Aufwand (finanziell, Anzahl der eingesetzten Hilfen etc.) und den Nutzen (Wirksamkeit etc.) einzuschätzen (vgl. Kleve 2015, S. 55). Bei der Evaluierung und Beurteilung der eingesetzten Leistungen wird der in der Phase der Hilfeplanung erstellte Selbsthilfeplan herangezogen, um zu überprüfen welche Hilfen, ob informell oder formell sich als sinnvoll und zielführend erwiesen haben oder nicht (vgl. Kleve 2015, S. 53).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich beim Case Management um einen Unterstützungsprozess von Menschen mit diversen Problemen handelt, welche sie alleine nicht lösen können und auch kein unterstützendes Netzwerk für die Bewältigung zur Verfügung steht. Der/die Case ManagerIn übernimmt dabei die Aufgabe ein Hilfsnetzwerk zu vermitteln und dieses zu koordinieren. Durch die Bereitstellung eines Netzwerkes und die Aktivierung ihrer persönlichen und sich aus dem Sozialraum ergebenden Ressourcen, sollen die Menschen wieder dazu befähigt werden, ihr Leben selbstständig und selbstbestimmt zu bewerkstelligen.

Für einen gelingenden Case-Management-Prozess braucht es die Orientierung am/an der KlientIn, ihren Problemlagen, Bedürfnissen, Ressourcen und Lebenswelten, um eine passgenaue und flexible Hilfe leisten zu können. Weiters braucht es eine entsprechende Haltung der Fachkräfte, welche mit den KlientInnen arbeiten, da das Case Management eine Veränderung der Haltung und der Rolle mit sich bringt.

Der Case-Management-Prozess verläuft in fünf Phasen. Die erste Phase stellt das Assessment dar, in dem es darum geht den Fall zu beurteilen bzw. festzustellen, ob genügend Ressourcen vorhanden sind, damit der/die KlientIn ihre Probleme selbst lösen kann oder ob es einer Unterstützung von externen HelferInnen bedarf. Darauf folgt die Phase der Hilfeplanung, in der die Ziele schriftlich festgehalten werden, welche es zu erreichen gilt. Diese richten sich wiederum am/an der KlientIn. Danach kommen die Phasen Durchführung und Monitoring, in diesen wird die Hilfe wie zuvor vereinbart umgesetzt und vom/von der Case ManagerIn überwacht. Die letzte Phase ist die Evaluation am Ende eines Case-Management-Prozesses. Hier wird der Verlauf noch einmal reflektiert und festgestellt, was geleistet wurde und ob es noch weiteren Unterstützungsbedarf gibt oder nicht.

Nachfolgend soll der Begriff und seine beinhaltenden Leistungen der Flexiblen Hilfen näher beschrieben werden.

3 Flexible Hilfen (Trammer)

Die alten Leistungen nach der DVO wie der/die Sozialpädagogische Kinder- und Jugendbetreuung und die Sozialbetreuung sind der neuen Bezeichnung *Fachkraft der Flexiblen Hilfe* im Case Management gewichen. In diesem Kapitel soll versucht werden, diesen Begriff, kritisch zu betrachten, ihn inhaltlich näher zu beschreiben und die Arbeitsgemeinschaft und ihr Konzept, welches der Arbeit der Fachkräfte im Bezirk Voitsberg zugrunde liegt, sollen ebenso näher betrachtet werden.

3.1 Begriffsdefinitionen

In Bezug auf die Benennung einer Tätigkeit im Sozialen Feld stellt das Wort „flexibel“ einen unscharfen Begriff dar, da daraus nicht hervorgeht, was flexibel sein bedeutet und kann zur Irritation der KlientInnen sowie der Fachkräfte und allen, die mit dem Begriff Flexible Hilfe in Kontakt kommen, führen. Auch in der Literatur wurde die Flexible Hilfe bis jetzt wenig aufgegriffen bzw. beschrieben. Daher erscheint eine Zerlegung des Begriffes in seine Einzelteile und eine kritische Betrachtung bzw. Auseinandersetzung mit diesem sinnvoll.

3.1.1 *Flexibel*

Laut Duden beschreibt das Wort *flexibel* jemanden, der sich „*an veränderte Umstände anpassen*“ oder „*bei Entscheidungen wendig reagieren*“ kann (Duden, Internetquelle o.S.). Versucht man dies auf die Bezeichnung der *Flexiblen Hilfe* umzumünzen, so kann man dies auf zwei Ebenen. Zum einen könnte es bedeuten, dass von den Fachkräften verlangt wird, je nach Situation und Bedarf, entsprechend „angepasst“ zu reagieren. Zum anderen könnte es aber auch auf den/die KlientIn bezogen sein, welche/r unterschiedliche Bedürfnisse und Probleme hat und daher eine daran angepasste Hilfe von Seiten der Fachkräfte verlangt. Was bei der Definition *flexibel* fehlt, ist eine klare Abgrenzung, was diese Hilfe leisten kann und was nicht bzw. was Personen, welche diese erhalten, davon erwarten können. Da der Begriff sehr viel Interpretationsspielraum zulässt, besteht die Gefahr, dass die Flexibilität der Leistung ausgenutzt wird und dazu verleitet, dieser flexiblen Hilfe alles aufzubürden, wozu man selbst nicht im Stande ist bzw. keine Motivation besitzt. Auch von Seiten des/der Case ManagerInnen kann der Begriff zu weit ausgedehnt wer-

den, was dazu führen kann, dass Fachkräfte Aufträge bekommen, welche sie nicht erfüllen können bzw. welche nicht zur Selbstbefähigung der KlientInnen beiträgt (z.B. Übernahme der Betreuung der Kinder ähnlich einer Tagesmutter etc.). In beiden Fällen würden die KlientInnen darin geschwächt werden, ihr Leben selbst zu organisieren und zu bewältigen, was das zentrale Ziel des Case-Management-Ansatzes darstellt.

3.1.2 Hilfe

Der Begriff *Hilfe* findet im Rahmen der Sozialen Arbeit sowie im Alltagsgebrauch oft Verwendung. Als Fachbegriff wurde dieser bis dato allerdings wenig reflektiert. Zudem ist das Wort moralisch codiert und wird unter anderem auch mit Macht, Kontrolle, Asymmetrie und Stigmatisierung in Verbindung gebracht (vgl. Herrmann 2014, S. 127). Dies führt dazu, dass *Hilfe* zum Teil negativ behaftet ist. Am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe kann das Inanspruchnehmen von Hilfe zu einer Kontrolle von äußeren Instanzen führen und dadurch ein gewisses Machtgefüge entstehen. Ebenso als negativ empfunden wird Hilfe dann, wenn sie asymmetrisch ist. Dies soll im Case Management vermieden werden, indem auf Ressourcen und Bedürfnisse der KlientInnen eingegangen wird und diese daran selbst maßgeblich beteiligt sind. Trotzdem gibt es ein gewisses Gefahrenpotential im Leisten von Hilfe. Einerseits darin das Kompetenzen und Potentiale der Hilfesuchenden in der Hilfeerbringung kaum Berücksichtigung finden und Fachkräfte sowie SozialarbeiterInnen KlientInnen zu wenig einbeziehen. Andererseits wissen KlientInnen selbst oft nicht, wie sie die Hilfe annehmen und nutzen können bzw. diese unter Umständen auch ausnutzen probieren. Dadurch könnten KlientInnen und HelferInnen in eine gewisse Abhängigkeit und unter Umständen in einen Zustand der Hilflosigkeit geraten. Das Wort *Hilfe* lässt außer Acht, welchen Beitrag die hilfsbedürftige Person daran hat bzw. dass diese selbst entscheidet, wie diese Hilfe gestaltet wird. Im alltäglichen Gebrauch kann *nach Hilfe zu fragen*, von Menschen damit gleichgesetzt werden Schwäche zu zeigen oder zu versagen, wodurch dieses Wort im deutschen Wortschatz eher geringgeschätzt wird. Die Kinder- und Jugendhilfe, ehemals Jugendwohlfahrt, ist für viele Menschen negativ besetzt. Wodurch die neue Bezeichnung der mobilen Dienste der Kinder- und Jugendhilfe *Flexible Hilfe* zusätzlich nicht als positiv wahrgenommen werden könnte und das Wording bereits zur Ablehnung und zu Widerstand führt. Zudem sind Menschen *Gewohnheitstiere*, wodurch eine neue Bezeichnung zur Irritation führt, da frühere Namen von sozialen Dienstleistungen bereits gut verinnerlicht wurden. Im fachlichen Kontext

betrachtet, ist der Begriff *Hilfe* weniger negativ zu sehen, da professionelle Hilfe wenig mit dem gemein hat, was als alltägliche Hilfe verstanden werden kann. Professionelle Hilfe ist „*selektiv, spezialisiert und methodisch angeleitet*“, fachlich fundiert und orientiert sich am konkreten Fall (vgl. Herrmann 2014, S. 128).

In weiterer Folge wird nun der inhaltliche Aspekt des Begriffes *Flexible Hilfe*, welche eine Leistungsart und Tätigkeit zugleich beschreibt, erklärt.

3.2 Inhaltliche Ausrichtung der Flexiblen Hilfen

In den letzten Jahren vor der Umstellung auf die Sozialraumorientierung und das Case Management wurden Maßnahmen der Erziehungshilfen in der Kinder- und Jugendhilfe zunehmend durch Spezialisierungen und Differenzierung enger gefasst. Dadurch kam es verstärkt dazu, dass sie für gewisse Zielgruppen niemand zuständig fühlte und zugleich wurde der zeitliche Rahmen für die Dauer und Intensität einer Unterstützungsleistung vereinheitlicht festgelegt. Gerade Multi-Problem-Familien kamen in diesen Rahmen zu kurz. Dadurch, dass keine geeigneten Hilfen zur Verfügung standen, waren Unterstützungsleistungen nicht besonders effektiv und Familien wurden meist ewig betreut, was zu hohen Kosten führte. Maßnahmen, welche sich der Bedürfnisse des Falles anpassten, waren durch diese starren Normen kaum möglich. Selbsthilfepotentiale wurden ignoriert und stattdessen ein vermehrtes Anspruchsdenken gefördert. All das führte zu einem Wandel in der Sozialen Arbeit und forderte ein neues Konzept (vgl. Plankensteiner 2013, S. 21 ff.).

Die Antwort auf die Problematiken der früheren Erziehungshilfeleistungen ist das Konzept für flexibilisierte Erziehungshilfen, welches mit dem Case Management Hand in Hand geht.

„Flexible Hilfen zielen auf die Etablierung passgenauer, bedarfs- und sozialraumorientierter Hilfearrangements, welche idealiter durch einen fallverantwortlichen Betreuer erbracht, koordiniert, arrangiert werden können“ (Plankensteiner 2013, S. 26).

Es verändert sich dadurch der Fokus der Sozialen Arbeit weg vom Finden der passenden Leistung hin zum Blick auf den/die KlientIn und seine/ihre speziellen Bedürfnisse und damit die einhergehenden erforderlichen Unterstützungsmaßnahmen (vgl. Plankensteiner 2013, S. 26). *Flexible Hilfe* verfolgt in ihren Maßnahmen die Qualitätskriterien wie Pass-

genauigkeit, Betreuungskontinuität, Verlässlichkeit, Sozialraum- und Ressourcenorientierung und Vernetzung (vgl. ebd., S. 26) und deckt sich somit mit vielen Begriffen, welche bereits im Rahmen des Case Managements beschrieben wurden. Dies erklärt auch den sehr offen gewählten Begriff der *Flexiblen Hilfen*, welcher im Gegensatz zu früheren Leistungen wie Sozialbetreuung und Erziehungshilfe wenig an Eingrenzung der Zielgruppe und Methoden der Leistung vorgibt. Er eröffnet somit einen großen Handlungsspielraum für die Arbeit der Fachkräfte mit den KlientInnen. Hier lässt sich ein bedeutender Unterschied zu den ehemals standardisierten Leistungen feststellen. Flexible Leistungen sind hinsichtlich „*der Wahl des Zeitpunktes und des Ortes der Hilfeerbringung, der zeitlichen Intensität und der Frequenz variabel und anpassungsfähig*“. Dafür werden die Bedürfnisse der KlientInnen herangezogen, was die *Flexiblen Hilfen* und ihre Maßnahmen ausmacht. Durch diese Orientierung wird eine Über- und Unterversorgung in der Betreuung der KlientInnen vermieden (vgl. Plankensteiner/Schneider 2013, S. 104 f.). Dies bezieht sich auch auf die Rahmenbedingungen, welchen die MitarbeiterInnen unterliegen, wie fixe Stundenkontingente. Dies wird durch die Studie von Heimgartner und Scheipl belegt, wenn man die Erfahrungswerte aus der *Sozialraumorientierung* betrachtet, wo der Begriff der *Flexiblen Hilfe* im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe in der Steiermark erstmals in Erscheinung trat. So kann in der Studie festgestellt werden, dass es zu einer Flexibilisierung der Arbeitszeiteinteilung hinsichtlich der Fallarbeit geführt hat. In den Leistungen der DVO gab es ein vorgegebenes Stundenkontingent, welches den HelferInnen und Familien für die gemeinsame Arbeit zur Verfügung stand. Dies gibt es im Rahmen der *Sozialraumorientierung*, aber auch in den *Flexiblen Hilfen* im Rahmen des Case Management-Ansatzes nicht mehr. Die MitarbeiterInnen können je nach Bedarf der Familie und zeitlicher Ressourcen der MitarbeiterInnen selbst entscheiden, was notwendig ist (vgl. Heimgartner/Scheipl 2013, S. 135). Die richtungsweisenden Qualitätskriterien geben den Fachkräften zwar eine gewisse Orientierung in ihrem Handeln, was flexible Hilfesettings betrifft, so sind diese noch wenig erprobt und es besteht kein Wissen darüber, was diese „*auszeichnet, wie diese zu gestalten sind und ob diese auch im intendierten Sinne wirksam sind*“ (Plankensteiner/Schneider 2013, S. 104).

3.2.1 Rolle und Haltung der Fachkräfte der Flexiblen Hilfen

Für die Fachkräfte bedeutet die Umstellung auf die *Flexiblen Hilfen*, dass sie in ihrer Arbeit gefordert sind „einen flexiblen Umgang mit den gegebenen Handlungsoptionen

im Hilfeprozess“ zu verfolgen. Ihre Rolle verändert sich insofern, dass sie nicht mehr als klassische ExpertInnen ihrer Arbeit gelten, da dies für die Bereitschaft zur Mitarbeit der KlientInnen eher kontraproduktiv ist und diese nicht dazu bewegen kann, sich aktiv am Hilfeprozess zu beteiligen. Dies erfordert eine neue Definition der Rolle der Fachkräfte mit „*neuen bzw. alternativen Handlungsrountinen*“, was sich durch die Praxis erst ausprobieren und begründen lässt (vgl. Plankensteiner 2013, S. 27).

„Professionalität zeichnet sich nicht länger darin aus, eine geeignete Maßnahme für den vorliegenden Fall zu finden, sondern mit den Klienten gemeinsam konsequent die Frage zu beantworten, welche Unterstützungsleistungen erforderlich und notwendig sind. Zu klären ist, in welcher Form diese Unterstützungsleistung von wem, zu welchem Zeitpunkt, mit welcher Intensität, wo erbracht werden kann und soll. Nur so ist ein Maximum an Betroffenenbeteiligung und Aktivierung zur Elternverantwortung erreichbar“ (Plankensteiner 2013, S. 27).

Die Haltung der Fachkräfte gegenüber der Probleme und Lebenslagen der KlientInnen muss sich von einer defizitorientierten Sicht bzw. einer Bewertung, was der Normalität der gesellschaftlichen Perspektive entspricht, hin zu einer ressourcen- und bedarfsorientierten Sicht verändern. Nur so kann *Flexible Hilfe* gelingen (vgl. Plankensteiner/Schneider 2013). Des Weiteren muss die Haltung der Fachkräfte dahingehend verändern, dass sie nicht nur die Ressourcen der KlientInnen und deren sozialen Umfeld mit in die Arbeit einbeziehen, sondern auch, dass sie die KlientInnen selbst aktiv in den Unterstützungsprozess mit einbinden. Es geht nicht darum ihnen etwas abzunehmen, sondern sie darin zu bestärken es selbst zu tun. Dafür braucht es eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe, das Verfolgen des obersten Zieles der *Hilfe zur Selbsthilfe*, das gemeinsame Tragen der Verantwortung für das Wohl des Kindes und eine fortwährende Betreuung durch die Fachkraft selbst (vgl. Wiedorn 2013, S. 149). Dies erfordert die Bereitwilligkeit der MitarbeiterInnen diese Haltung zu verinnerlichen und ihr Handeln hinsichtlich gewohnter Handlungsrountinen selbst zu reflektieren. Sie brauchen dafür einen geeigneten Raum, in dem sie die neue Haltung ausprobieren und leben können (vgl. Plankensteiner/Schneider 2013, S. 120). Dies liegt in der Verantwortung der ausführenden Einrichtungen der *Flexiblen Hilfe*.

3.2.2 Möglichkeiten, Herausforderungen und Grenzen

Nach Wiedorn (vgl. 2013, S. 165) können flexible Leistungen dazu beitragen, dass

- weniger Widerstände von Seiten der KlientInnen durch aktive Beteiligung auftreten,
- Eltern in Verantwortung hinsichtlich ihrer elterlichen Pflichten genommen werden,
- und die Mitarbeit der Eltern auch bei Zwangskontext durch Gefährdung des Kindeswohles ermöglicht werden kann, da sie durch Transparenz, klare Vorgaben und Kontrolle Sicherheit im alltäglichen Handeln erhalten.

Eine Herausforderung bei der Umsetzung Flexibler Hilfe kann sein, dass die Veränderung gewohnter Unterstützungsleistungen bei den KlientInnen zu Beginn zu Unmut führen, da sie gefordert sind aktiv mitzuarbeiten, was zur Skepsis gegenüber der Arbeit der HelferInnen führen kann. Auch die MitarbeiterInnen sind dazu angehalten dafür Sorge zu tragen, in ihrer Arbeit selbst nicht den einfachsten Weg zu wählen, um KlientInnen zu aktivieren (vgl. Wiedorn 2013, S. 166).

Wiedorn macht folgende Grenzen der Flexiblen Hilfen fest:

- Fähigkeit und Bereitschaft zur Mitarbeit von psychisch kranken oder suchtkranke Eltern,
- die Hilfe entspricht mehr den Bedürfnissen der Eltern als dem betroffenen Kind.

Die alten Leistungen und ihre Bezeichnungen der einzelnen Tätigkeiten, wie die Sozialbetreuung und die Erziehungshilfe, werden in den Flexiblen Hilfen nach Kategorien unterschieden. Diese sollen im folgenden Kapitel beschrieben werden.

3.3 Kategorien der Flexiblen Hilfen

Seit der Umstellung auf das Case Management werden die Fachkräfte nun in vier Kategorien unterteilt, die in diesem Teil der Arbeit kurz beschrieben werden sollen. Auffallend ist, dass im Vergleich zu früheren Leistungen nach der DVO, für die einzelnen Kategorien keine Beschreibung von speziellen Zielgruppen, Methoden bzw. die Aufgaben und Inhalte dieser beschrieben werden, was dem offenen Begriff der Flexiblen Hilfe und dem dahinterliegenden Konzept des Case Management geschuldet ist. Die Kategorien lassen sich aber nach Ausbildungsniveau bzw. Professionen unterscheiden und eine allgemeingültige Zielgruppe und zentrales Ziel kann für alle Kategorien der Flexiblen Hilfen beschrieben werden. Dies versucht dieses Unterkapitel der Arbeit zu leisten.

Die vier Kategorien werden wie folgt unterteilt:

- Kategorie I – Höherer Fachdienst
- Kategorie II – Fachdienst
- Kategorie III – Betreuungsdienst
- Kategorie IV – Begleitdienst (vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 16f)

Kategorie I und *II* stellen die beiden Kategorien dar, welche am meisten an Qualifikation bedürfen. Die Fachkräfte beider Kategorien haben bereits eine entsprechende Ausbildung absolviert. Der Unterschied zwischen den beiden Kategorien ist die Anzahl der ECTS, welche die Ausbildungen vorweisen müssen. Während der *Fachdienst* nur 120 ECTS vorweisen muss, sind es beim *höheren Fachdienst* 180 ECTS. Weitere Voraussetzungen für die *Kategorie I* sind zudem ein Mindestalter der Fachkräfte von 25 Jahren, 3200 Stunden Praxiserfahrung und 20 absolvierte Supervisionsstunden wohingegen die MitarbeiterInnen der *Kategorie II* keine Praxiserfahrung vorweisen müssen. *Kategorie III* und *IV* stellen die beiden niedrigeren Kategorien dar. Die Fachkräfte dieser beiden Kategorien bedürfen keiner fertig abgeschlossenen Ausbildung im sozialen Sektor. Der Unterschied zwischen diesen beiden ist, dass die *Kategorie III* sich im Gegensatz zu *Kategorie IV* in Ausbildung befindet und bereits 1500 Theoriestunden absolviert oder bereits eine anderwärtige Ausbildung mit demselben Stundenausmaß abgeschlossen hat. Während der *Begleitdienst*, welcher dem der Sozialbetreuung am nächsten kommt, ein Laiendienst ist. Die *Kategorie IV*, der Begleitdienst, kommt dem der Sozialbetreuung nach der DVO am nächsten, da es sich hierbei ebenfalls um einen Laiendienst handelt. In dieser Kategorie ist es nicht erforderlich eine entsprechende Ausbildung im Kinder- und Jugendbereich abgeschlossen zu haben. Die Fachkräfte müssen allerdings mindestens 18 Jahre alt sein, einen einwandfreien Leumund und eine abgeschlossene Pflichtschulausbildung vorweisen (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 16f.).

3.3.1 Ausbildungen und Professionen

Für Fachkräfte der ersten beiden Kategorien ist es eine Voraussetzung, dass sie den Abschluss einer psychosozialen Ausbildung vorweisen können. Folgende Professionen sind den beiden ersten beiden Kategorien zuzuordnen:

- PädagogInnen (Studium)
- SozialpädagogInnen (Studium oder Kolleg)
- SozialarbeiterInnen
- PsychologInnen (Studium)
- PflichtschullehrerInnen
- ErzieherInnen, KindergartenpädagogInnen mit Horterziehung (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 16).

PsychologInnen müssen im Gegensatz zu PädagogInnen und SozialarbeiterInnen einen Masterabschluss vorweisen können. PflichtschullehrerInnen, ErzieherInnen und KindergartenpädagogInnen befinden sich vorwiegend in der *Kategorie II* (vgl. ebd., S. 16). In der *ARGE Voitsberg* sind der Großteil der Fachkräfte der *Kategorien I* und *II* SozialpädagogInnen, PsychologInnen und Klinische und GesundheitspsychologInnen. KindergartenpädagogInnen, LehrerInnen und ErzieherInnen sind hingegen eher eine Seltenheit.

Es wird für die MitarbeiterInnen der *Kategorie I* und *II* vorausgesetzt, dass sie fachlich geeignet und im Stande sind, selbstständig mit den KlientInnen zu arbeiten. Erfordert die Aufgabenstellung bzw. das Ziel der Familie eine spezielle Ausbildung wie z.B. Psychotherapie oder Frühförderung, dann fällt dies nicht in den Zuständigkeitsbereich des Fachdienstes. Die Fachkräfte der *Kategorie Fachdienst*, insofern sie noch keine praktischen Erfahrungen im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe gemacht haben, müssen die ersten drei Monate begleitet werden (vgl. ebd., S. 16).

Wie bereits zuvor erwähnt, haben auch Fachkräfte der *Kategorie III* eine Ausbildung mit 1500 Theoriestunden absolviert, wozu folgende Ausbildungen zu zählen sind:

- KindergartenpädagogInnen
- DiplomsozialbetreuerInnen mit Spezialisierung Familienarbeit
- JugendarbeiterInnen
- und qualifizierte MitarbeiterInnen für Betreuungsdienste (vgl. ebd., S. 16).

MitarbeiterInnen in psychosozialen Ausbildungen, welche bereits mehr als 1500 Theoriestunden absolviert haben, entsprechen ebenfalls der *Kategorie Betreuungsdienste*. BerufseinsteigerInnen innerhalb dieser Kategorie müssen ebenso drei Monate durch eine höherqualifizierte Person begleitet werden. Ihre Aufgabe ist es, kurzfristig Bereiche der

Familien auszugleichen bzw. abzudecken, damit das Kindeswohl sichergestellt wird. Fachkräfte mit weniger als 1500 Theoriestunden, mit Pflichtschulabschluss und einschlägigen Berufsausbildungen diverser Bereiche gelten als *Laien* und werden der *Kategorie IV*, dem *Begleitdienst*, zugeordnet. Sie müssen aber entsprechend flexibel und passgenau in bestimmten Bereichen einsetzbar sein. Zudem bedürfen sie zu Beginn von Einsätzen einer Anleitung im Ausmaß von drei Monaten durch eine entsprechend ausgebildete Fachkraft.

3.3.2 Zielgruppe und Ziel

Die Fachkräfte der *Flexiblen Hilfen* arbeiten mit allen Kindern, Jugendlichen, junge Erwachsene und deren Familien (Eltern und andere Erziehungsberechtigte), die im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe betreut werden bzw. die ein Recht auf Förderung ihrer Entwicklung und auf Erziehung haben (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 16; Flexible Hilfen Voitsberg 2014, S. 10). Dies betrifft die Kinder und Jugendlichen, welche in ihrer Entwicklung gefährdet sind und daher Hilfe von außen brauchen und Eltern bzw. Erziehungsberechtigte, welche bei der Erfüllung ihrer erzieherischen Pflichten Unterstützung benötigen (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung, S. 26).

Die Problemlagen, mit denen Familien im Bezirk Voitsberg konfrontiert und daher für die Arbeit der Flexiblen Hilfen von besonderer Bedeutung sind, sollen folgend genannt werden:

- (Jugend-)Arbeitslosigkeit,
- psychische Erkrankungen,
- Alkohol und Sucht,
- werdende Eltern und junge Familien,
- Armut und finanzielle Situation der Familie,
- regionale Brennpunkte (vgl. Flexible Hilfen 2014, S. 10ff.).

Für die Fachkräfte ist in ihrer Arbeit das leitende Ziel *„auf Basis der gesetzlichen Grundlagen Kinder, Jugendliche und deren Eltern und Bezugspersonen aus dem privaten Umfeld, oder sonst mit Pflege und Erziehung betraute Personen, werdende Eltern sowie jungen Erwachsene bei der Bewältigung ihrer Probleme und bei der Schaffung förderlicher*

Lebensbedingungen für Kinder und Jugendliche zu unterstützen“ (Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 25). Darüber hinaus sind die Flexiblen Hilfen gefordert durch ihre Arbeit mit den Eltern und Erziehungsberechtigten, diese in ihrer Erziehungskompetenz zu stärken. Für die Erreichung dieses Zieles ist es in der Arbeit wichtig, Stärken und Ressourcen der Eltern und anderer erziehungsberechtigter Personen sowie die Ressourcen des restlichen familiären und sozialen Umfelds mit einzubinden.

Überall dort wo „*Erziehungsberechtigte die angemessene Entfaltung und Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten nicht gewährleisten*“ können, erfolgt der Auftrag für die *Flexiblen Hilfen* dort entsprechend zu unterstützen. Die Unterstützungsmaßnahmen sind ziel- und ressourcenorientiert und an den aktuellen Problemlagen und Lebenssituationen der Familie angepasst (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 25). Alle Fachkräfte sind in ihrer Arbeit angehalten mit den KlientInnen auf Augenhöhe zu kooperieren und dabei stets das Kindeswohl sicherzustellen. Das Leistungsangebot der *Flexiblen Hilfen* erstreckt sich von der Einzelfallhilfe bis über *fallübergreifende* Gruppenarbeit und *fallunspezifische* Angebote. In gemeinsamer Kooperation mit dem/der fallverantwortlichen SozialarbeiterIn und den Familien die Ziele schnellstmöglich zu erarbeiten und dadurch diese im Sinne des Empowerments wieder dazu zu befähigen selbstständig und eigenverantwortlich ihr Leben ohne Unterstützung von außen zu bewältigen (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 25).

Im nachfolgenden Kapitel sollen die Leistungsangebote der Flexiblen Hilfen beschrieben werden.

3.4 Leistungsangebot

Durch die Umstellung von der DVO auf das Case Management haben sich die Leistungsangebote verändert. Anstelle der früheren Leistungen werden die Leistungen nun nach fallspezifische, fallübergreifende und fallunspezifische Angebote unterteilt. Für ein umfassenderes Verständnis der neuen Aufgabenbereiche einer flexiblen Hilfe sollen diese Leistungsarten in diesem Teil der Arbeit beschrieben werden.

3.4.1 Fallspezifische Arbeit

Bei der *fallspezifischen* Arbeit handelt es sich um die Einzelfallarbeit, welche es auch zuvor bereits in den Leistungen der DVO vertreten war, allerdings haben sich die Rahmenbedingungen, welche bereits im Kapitel 2.2 mit den Grundbegriffen des Case Managements beschrieben wurden, verändert. Die AdressatInnen dieses Angebot sind Kinder, Jugendliche, deren Familien und Bezugssysteme. Diese Art der Leistung stellt eine Form der Unterstützung in der Erziehung, welche passgenau, flexibel und zielorientiert sein soll dar und berücksichtigt dabei die aktuelle Problemlage sowie die Ressourcen der Person, der Familie und ihrem Umfeld. Bei der Problemlage kann es sich um ein einzelnes Problem sowie um vielschichtige Problemfelder handeln. Der Umfang der Betreuungs-, Unterstützungs- oder Beratungsleistung von Seiten der privaten Einrichtungen orientiert sich in ihrem Umfang am Bedarf der Familie und das Kindeswohl sowie eine positive Entwicklung der Kinder und Jugendlichen soll dadurch gewährleistet sein. Je nach Bedarf kann die angebotene Hilfeleistung „*aufsuchend, nachgehend, begleitend oder ambulant*“ stattfinden. Erfüllt wird dieses Angebot durch die Fachkräfte der *Flexiblen Hilfen*. In Absprache mit dem/der fallverantwortlichen SozialarbeiterIn können externe Hilfsangebote (wie z.B. Psychotherapie, Schuldnerberatung) hinzugezogen werden und mit den lebensweltlichen Ressourcen (z.B. Schule, Arbeit etc.) der Familien soll gearbeitet werden. Hierbei besteht der Auftrag für die *Flexiblen Hilfen* sich mit den anderen Hilfssystemen zu vernetzen (vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 33; *Flexible Hilfen Voitsberg* 2014, S. 13f).

3.4.2 Fallübergreifende Arbeit

Beim Leistungsangebot der *fallübergreifenden* Arbeit wird mit mehreren Personen zugleich gearbeitet, welche ähnliche Probleme, Bedürfnisse und Ziele haben. Bei der Entwicklung von maßgeschneiderten Konzepten für die jeweilige Zielgruppe sind das Koordinationsteam, die Fachkräfte der *Flexiblen Hilfen* und der Bezirksverwaltungsbehörde beteiligt. Ebenso wie in der fallspezifischen Arbeit sind diese Angebote passgenau, flexibel und zielorientiert und orientieren sich an den Ressourcen der Zielgruppe und deren Umfeld. Die *Flexiblen Hilfen* übernehmen die Erarbeitung eines Konzeptes und dessen Durchführung (vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 34). Fallüber-

greifende Angebote ergeben sich dadurch, dass Fachkräfte in ihrer Arbeit vermehrt gleichen Thematiken mit KlientInnen begegnen und es als gewinnbringend angesehen werden kann, diese zusammenzubringen (vgl. Lüttringhaus 2013, S. 63). Durch Gruppenangebote soll der Austausch der KlientInnen untereinander gefördert und ein Gefühl an Zugehörigkeit erzeugt werden und dadurch das Erreichen von den individuellen Zielen der TeilnehmerInnen erleichtert und der Aufbau tragfähiger sozialer Netzwerke ermöglicht werden (vgl. Flexible Hilfen 2014, S. 17).

3.4.3 Fallunspezifische Arbeit

Bei der *fallunspezifischen* Arbeit steht der soziale Raum im Fokus und weniger ein bestimmter Fall. Jedoch werden mögliche Zielgruppen der Kinder- und Jugendhilfe berücksichtigt. Durch diese Form der Leistung werden die Ressourcen im sozialen Raum eruiert und gestärkt, um diese in weiterer Folge bei Bedarf für die Einzelfallarbeit nutzen zu können. Auch hier gibt es, wie bereits bei der fallübergreifenden Arbeit, für die Entwicklung von Projekten eine Zusammenarbeit des Koordinationsteams, den Fachkräften und der Bezirksverwaltungsbehörde. Die Erarbeitung von Konzepten und Durchführung obliegt wieder den privaten Trägern der *Flexiblen Hilfe*. Für die Umsetzung solcher Projekte braucht es Vernetzung, Wissen über die Infrastruktur des jeweiligen Bezirkes und das Wissen über das Alltagsleben in Wohnviertel (vgl. Amt der steiermärkischen Landesregierung 2014, S. 34).

Nachdem der Begriff der Flexiblen Hilfe kritisch betrachtet und der Rahmen der Leistung beschrieben wurde, soll folgend die Arbeitsgemeinschaft des Bezirkes Voitsberg beschrieben werden, da sie die Zielgruppe der empirischen Erhebung darstellt und wichtige Inhalte für die Theorie beinhaltet.

3.5 Vorstellung der ARGE Flexible Hilfen Voitsberg

Die *ARGE Flexible Hilfen Voitsberg* beschreibt eine Arbeitsgemeinschaft, die sich aus fünf privaten Einrichtungen zusammensetzt. Zu diesen fünf Einrichtungen zählen die *soz-Kom GmbH & Co KG*, *Jugend am Werk Steiermark GmbH*, *SOS Kinderdorf*, *Institut für Motivation und Veränderung* (kurz IMV) und *Pronegg-Schleich Soziale Dienste KG* (siehe Abbildung 3):



Abbildung 3: Einrichtungen der ARGE Flexible Hilfen Voitsberg

(Flexible Hilfen Voitsberg, S. 3)

Die Träger können gemeinsam jahrzehntelange Erfahrung in der mobilen und stationären Kinder- und Jugendhilfe im Bezirk Voitsberg sowie in der gesamten Steiermark vorweisen. Zu ihren Leistungsangeboten zählen sie neben der *fallspezifischen* Arbeit ebenso träger- und *fallübergreifende* Angebote und können hier ebenso mehrere Jahre an Erfahrung mitbringen, dies gilt auch für die *fallunspecifische* Arbeit durch die aktive Mitarbeit in der *Sozialraumorientierung* in Graz. Auch die meisten MitarbeiterInnen bringen bereits ein großes Wissen über den Bezirk und die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe mit, da sie bereits zuvor im Rahmen der alten Leistungen nach der DVO in ihren jeweiligen Einrichtungen tätig waren (vgl. Flexible Hilfen Voitsberg 2014, S. 3).

Jeder Trägerverein hat ein individuelles Leitbild. Es lässt sich aus allen Leitbildern Gemeinsamkeiten finden, welche in der Abbildung unterhalb dargestellt werden.



Abbildung 4: Leitbild der ARGE Voitsberg

(Flexible Hilfen 2014, S. 4)

In der Arbeit mit den KlientInnen unterliegen alle Handlungen der UN-Kinderrechtskonvention und der Menschenrechtscharta und gelten somit als Basis. Für alle Träger sind in der Arbeit die Kinder, Jugendlichen und ihre Familien der Dreh- und Angelpunkt.

Von allen MitarbeiterInnen der *ARGE* wird ein wertschätzender Umgang mit den KlientInnen und eine dementsprechende Haltung vorausgesetzt und haben sich am Willen der zu unterstützenden Personen im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu orientieren. Die vorhandenen Ressourcen der KlientInnen sollen aktiviert und gestärkt werden sowie Ressourcen aus dem Umfeld identifiziert und genutzt werden. Kinder, Jugendliche und Eltern sind in Entscheidungen und Handlungen soweit wie möglich einzubeziehen (vgl. ebd., S. 4).

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Flexible Hilfe eine Antwort auf die früheren zu eng gefassten Leistungen der Erziehungshilfen nach der DVO ist. Durch das Wording wird bereits offensichtlich, dass diese Leistungsform offener gestaltet werden kann und nicht durch enge Rahmenbedingungen eingeschränkt wird. Sie orientiert sich am/an der KlientIn und ihren Bedürfnissen, unter einer aktiven Beteiligung der KlientInnen bei der Umsetzung der Hilfe. Allerdings hat diese Offenheit nicht nur Vorteile, sondern kann auch falsch interpretiert bzw. genutzt werden, wenn der/die KlientIn aus ihrer Verantwortung gelassen wird und der Flexiblen Hilfe sinnlose Aufgaben übertragen werden, welche den/die KlientIn in ihrer Selbstwirksamkeit einschränken.

Flexible Leistungen schaffen die Möglichkeit, durch die aktive Beteiligung der KlientInnen weniger Widerstände ihrerseits zu erzeugen, nehmen Eltern wieder mehr in Verantwortung und die Mitarbeit der Eltern kann auch im Zwangskontext bei Gefährdung des Kindeswohles gewährleistet werden, wenn genügend Transparenz und Vorgaben offen liegen. Die Grenzen flexibler Leistungen können in der fehlenden Fähigkeit und Bereitschaft zur Mitarbeit psychisch- oder suchtkranker Eltern liegen und wenn sich der Fokus vom Kindeswohl sich zu sehr auf die Bedürfnisse der Eltern verlagert.

Die Rolle und Haltung der Fachkräfte verändern sich insofern, dass sich die professionellen Hilfen selbst nicht mehr als ExpertInnen betrachten, sondern die KlientInnen als ExpertInnen gesehen werden und sie aktiv in den Hilfeprozess miteinbezogen werden. Die vormals defizitorientierte Haltung, welche in der Sozialen Arbeit zuvor gelebt wurde, weicht einer Haltung, welche die KlientInnen so akzeptiert wie sie sind und holt sie von dort ab, wo sie gerade stehen.

Die Leistungsart beschränkt sich nicht mehr alleine auf die Einzelfallararbeit, sondern inkludiert sowohl fallübergreifend sowie fallunspezifisch Leistungsformen.

Im folgenden Kapitel soll der Wandel von Unternehmen betrachtet werden. Es wird hierbei auch erörtert wie Kommunikation und Kooperation in Unternehmen gelebt wird.

4 Unternehmen im Wandel (Scherz)

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Veränderungsprozesse in der Kinder- und Jugendhilfe bezugnehmend auf die gesetzliche Novellierungen, die vorangegangene empirische Forschung der Universität Graz, das daraus resultierende Projekt JUWON mit dem Konzept des Case Managements, sowie die ARGE Voitsberg mit den Flexiblen Hilfen vorgestellt wurde, ist es nun notwendig, soziale Unternehmen im Wandel zu skizzieren. Dafür wird nachfolgend zuerst auf Netzwerkorganisationen eingegangen und anschließend auf Kommunikation und Kooperation in Unternehmen.

Netzwerkorganisationen sind in Unternehmen der freien Marktwirtschaft allgegenwärtig. Im Bereich der Sozialen Arbeit und im Zuge der Ausschreibungsprozesse in der Steiermark nehmen sie immer mehr eine Vormachtstellung ein. Freie Träger der Kinder- und Jugendhilfe müssen sich zu Bietergemeinschaften zusammenschließen, um den Bedarf an Multiprofessionalität, Know-how und Ressourcen abdecken zu können. Daraus resultiert eine hohe Bereitschaft und Herausforderung Kommunikation und Kooperation in diesen Netzwerkorganisationen gelingend zu gestalten.

4.1 Netzwerkorganisationen

Im Folgenden wird versucht den Begriff Netzwerkorganisation per se zu definieren und zu skizzieren, warum dieser für die Soziale Arbeit, besonders für die Träger der Kinder- und Jugendhilfe, relevant ist.

Ein Unternehmensnetzwerk befindet sich in der Mitte zwischen Markt und Hierarchie, ist somit eine intermediäre Organisationsform und kann in intraorganisationale und interorganisationale Netzwerkorganisationen unterteilt werden. Sie sollen kleinen und großen Unternehmen Vorteile bei einem Zusammenschluss bringen. Große Organisationen bieten so zum Beispiel Skalenvorteile und kleinere bringen die notwendige Flexibilität mit, um am Markt bestehen zu können (vgl. Schewe 2018, o.S.).

Im Hinblick auf die zu beantwortenden Fragen dieser Masterarbeit und die aktuellen Entwicklungen in der Kinder- und Jugendhilfe lässt sich festhalten, dass für diese Masterarbeit die interorganisationalen Netzwerke von Bedeutung sind. Dabei schließen sich mehrere rechtlich selbstständige Unternehmen zu einem Unternehmensnetzwerk zusammen, um

am Markt Wettbewerbsvorteile durch Erweiterung der Kompetenzen zu erhalten. Die interorganisationalen Netzwerke stellen ein „polyzentrisches System dar, das sich durch komplexe, eher kooperative und mehr oder weniger stabile Beziehung zwischen den Partnern auszeichnet“ (Schewe 2018, o.S.). Des Weiteren sind für Unternehmen regionale und strategische Netzwerke wichtig. Erstere weisen eher informelle Strukturen auf und agieren räumlich begrenzt während hingegen strategische Netzwerke ein führendes Unternehmen besitzen und sind, wie der Name bereits aussagt, strategisch motiviert (vgl. Schewe 2018, o.S.). In der heutigen Zeit sind Netzwerkorganisationen allgegenwärtig. Zu ihnen zählen auch zum Beispiel Joint Ventures, Franchising, Zuliefernetzwerke und Kooperationen in Forschung und Entwicklung. Die Gemeinsamkeit aller dieser Netzwerktypen liegt in der Symbiose zwischen Organisation und Netzwerk, weshalb sich auch der Begriff Netzwerkorganisation herausgebildet hat (vgl. Kraft 2012, S. 359).

Nachfolgend werden Vor- und Nachteile von Unternehmensnetzwerken gegenübergestellt. Diese beziehen sich zwar grundsätzlich auf Unternehmen der freien Marktwirtschaft, können allerdings auch auf Institutionen der Sozialen Arbeit umgelegt werden:

Vorteile	Nachteile
Kostensenkung durch Reduzierung der Entwicklungskosten	Hohe Abhängigkeit von der Qualität und Zuverlässigkeit der Netzwerkpartner
Skalenvorteile [...] durch Erreichung einer kritischen Größe	Verlust von Know-how
Risikostreuung durch Verteilung bzw. Abwälzung von Entwicklungskosten	Austauschbarkeit der Hauptprodukte bei Belieferung mehrerer Unternehmen mit gleichen Komponenten [...]
Know-how-Gewinn durch das Ausnutzen des Know-how der Netzwerkpartner	Kosten und Zeitverluste durch hohen Abstimmungsaufwand zwischen den Unternehmen
Hohe Flexibilität durch die Möglichkeit, Partnerschaften je nach den Erfordernissen eines Projektes zusammenzustellen	Ungewollter Technologietransfer bis hin zum „Technologieklaue“
Marktzutritt durch zusätzliche Absatzkanäle anderer Netzwerkmitglieder	Probleme mit der technischen Infrastruktur [...]
Bessere Kapazitätsauslastung	Unzureichend entwickelte Standards unter den Netzwerkpartnern
Partnerschaftliche Hilfe [...]	Gefahr opportunistischen Handelns einzelner Mitglieder
Gemeinsames Sourcing [...]	Fehlende Reputation [...]
Kostenloses Benchmarking	Geringe Stabilität

Tabelle 5: Vor- und Nachteile von Netzwerken

(Thommen/Achleitner 2009, S. 909ff; eigene Darstellung)

Wie bereits zuvor erwähnt, bezieht sich diese Tabelle auf Unternehmen der freien Marktwirtschaft und nicht ausschließlich auf jene der Sozialen Arbeit. Dennoch lässt sich erkennen, dass sich einige positive und negative Faktoren umleiten und neu interpretieren lassen. So lassen sich bei den Vorteilen zum Beispiel die Kostensenkung, der Know-how Gewinn, hohe Flexibilität, bessere Kapazitätsauslastung und partnerschaftliche Hilfe nennen. Mit der besseren Kapazitätsauslastung geht eine Kostensenkung einher welche durch passgenaue und zielgerichtete Hilfen sowie des Globalbudgets erreicht wird. Alle Betriebe in einer Netzwerkorganisation wie der ARGE Voitsberg profitieren von dem Know-how der Partnerunternehmen, was im Umkehrschluss einen hohen qualitativen Standard in der direkten Arbeit mit KlientInnen, durch das multiprofessionelle Team, bedeutet. Durch den Einsatz des multiprofessionellen Teams ist es möglich passgenau auf die Problemlagen und somit auf die Bedürfnisse der KlientInnen einzugehen. Des Weiteren ist es dadurch möglich eine optimale Kapazitätsauslastung der einzelnen MitarbeiterInnen zu erreichen. Das Zurückgreifen auf das Know-how von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Disziplinen der Sozialen Arbeit stellt einen weiteren Vorteil in Bezug auf qualitativ hochwertige Arbeit dar.

Der negative Aspekt der Abhängigkeit von Netzwerkpartnern ist auch in der Sozialen Arbeit gegeben. Die unterschiedlichen Unternehmen sind darauf angewiesen, ihrem Netzwerkkooperationspartner zu vertrauen zum Beispiel hinsichtlich der Wahl der passenden und qualifizierten MitarbeiterInnen. Unternehmensnetzwerke in der Sozialen Arbeit sind Herausforderungen im Bereich der Identität und Zugehörigkeit sowie in der Weitergabe von Informationen und Know-how. Weiters bedarf es Geduld und Vertrauen in die anderen Partner, welche mit unzureichende qualitative Standards arbeiten, dass diese die erforderlichen Maßnahmen zur Gleichsetzung ergreifen. Die Gefahr des oppositionellen Verhaltens und Handelns in Netzwerkorganisationen ist ebenso allgegenwärtig.

Diese Ausführungen werden durch die Interviews der MitarbeiterInnen der ARGE, welche im empirischen Teil ersichtlich sind, gestützt.

Besonders die Kommunikation und Kooperation stellen in Netzwerkorganisationen eine besondere Herausforderung dar. Im nachfolgenden Kapitel wird darauf eingegangen, wie diese gelingend in Unternehmen bzw. Netzwerkorganisationen gestaltet werden kann.

4.2 Kommunikation und Kooperation

Kommunikation lässt sich auf den lateinischen Ausdruck ‚communicatio‘ zurückführen und kann mit Mitteilung bzw. Unterredung frei übersetzt werden. Jeder Mensch kommuniziert im Alltag auf die unterschiedlichste Art und Weise, dennoch ist das Verständnis von Kommunikation von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Sie reichen von Dialogen, das heißt vom Face-to-Face-Kontakt, bis hin zu einseitigem Wiedergeben von Inhalten wie es zum Beispiel in der Werbung verwendet wird (vgl. Röhner/Schütz 2016, S. 2).

Die menschliche Zivilisation lebt in ihrem Umfeld mit und in Organisationen. Sie sind dazu da lösungs- und bedürfnisorientiert zu agieren. Damit die Organisationen wie wir sie kennen gut funktionieren, ist eine gelingende Kommunikation notwendig. Um als Organisation zielorientiert handeln zu können, ist es notwendig, eine gelingende Kommunikation zu verfolgen. Des Weiteren haben die unterschiedlichen Organisationsformen Mitglieder (zB.: MitarbeiterInnen), welche mit den Kommunikationsnetzen im Unternehmen vertraut sind. Außenstehende Personen nehmen Organisationen ebenfalls in Form von dessen Gebäuden, Werbung, Public Relations und MitarbeiterInnen, welche das Unternehmen nach außen repräsentieren, wahr. Die Kommunikationsstruktur in Organisationen bildet die Basis der Kommunikationsprozesse und sind handlungsleitend für Situationen. Kommunikationsmuster werden von den Kommunikationsprozessen beeinflusst, welche wiederum durch die Identität der Organisationen, der verfolgten Werte und der daraus gebildeten Kultur entstammen (vgl. Mast 2012, S. 3).

Interne und externe Kommunikation werden in einem Unternehmen als wichtiger Bestandteil verstanden und ist es notwendig, eine gute Position nach außen hin zu sichern. Kommunikation ist ebenfalls ein wichtiger Faktor in Fusions- und Krisenzeiten und dient als Image und Vertrauensfaktor nach außen (vgl. Hillmann 2011, S. 11).

Des Weiteren lässt sich Kommunikation in eine intrapersonale und in eine interpersonale Kommunikation unterteilen. Unter intrapersonaler Kommunikation wird die Kommunikation von einer Person mit sich selbst verstanden, das heißt die Gedanken, Selbstgespräche oder andere Formen der Selbstkommunikation. Ziele der intrapersonalen Kommunikation können zum Beispiel Selbstmotivation sowie Zeitmanagement sein. Im Gegenzug dazu meint die interpersonale Kommunikation die Kommunikation zwischen verschiedenen Individuen (mindestens zwei Personen), welche auf unterschiedlichster Art und

Weise passieren kann. In der interpersonalen Kommunikation sind weiters die Subkategorie der Individualkommunikation und die Subkategorie der Massenkommunikation vorhanden. Individualkommunikation meint die Kommunikation mit einer begrenzten Anzahl an Personen, wohingegen die Massenkommunikation das Gegenteil, das heißt eine unbegrenzte Anzahl an Individuen, meint (vgl. Röhner/Schütz 2016, S. 106). Auch im Bereich der Individual- bzw. Massenkommunikation sind weitere Subkategorien vorhanden, welche folgend anhand eines Schemas dargestellt werden:

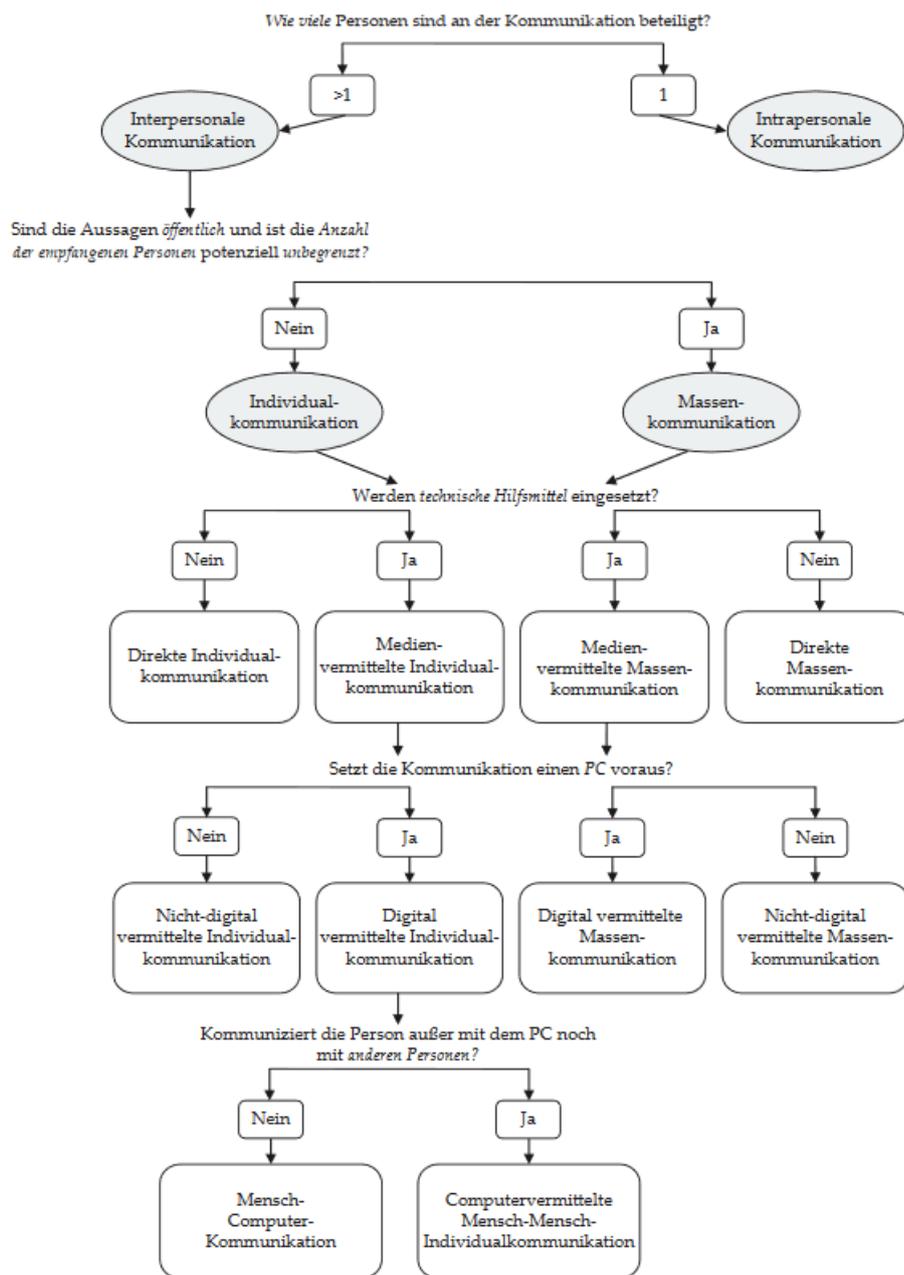


Abbildung 5 : Interpersonales Kommunikationsschema

(Röhner/Schütz 2016, S. 105)

Dieses Ablaufschema der interpersonellen Kommunikation soll mithilfe von Fragen die Kommunikationsform in den spezifischen Subkategorien zuordenbar machen und gleichzeitig einen Überblick geben (vgl. Röhner/Schütz 2016, S. 104).

Ebenso wie Kommunikation lassen sich auch Netzwerkunternehmen in intra- bzw. inter-organisationalen Formen unterscheiden. Jede Netzwerkorganisation ist auf die Interaktion untereinander bzw. auf die verbalen Prozesse angewiesen. Wichtig dabei ist, dass alle PartnerInnen die gleichen Ziele verfolgen und gemeinsam in dieselbe Richtung blicken. Vor allem im Bereich der Wertvorstellungen, Führungs- und Verfahrensgrundsätze, Strategieverständnis sowie der operativen Entscheidungsmacht sind gemeinsame Zielsetzungen notwendig. Essenziell in der Kommunikation in Netzwerkunternehmen ist die Eigenständigkeit bzw. Selbstorganisation als wichtigstes Merkmal (vgl. Buchholz/Knorre 2017, S. 18ff). „*In diesem Sinne ist die interne Kommunikation als internes Netzwerkmanagement zu verstehen*“ (Buchholz/Knorre 2017, S. 21).

Wolfgang Fröschl (2013) hat Regeln für eine gelingende Kommunikation in Netzwerkorganisationen formuliert, welche im Nachfolgenden dargestellt werden:

- „Wir formulieren klar, knapp und einfach.“
- Wir halten uns an die vereinbarte Sprechzeit.
- Wir achten auch auf den Gehalt unserer Körpersprache und zeigen anderen unsere Wertschätzung.
- Wir unterlassen Anmerkungen, die andere verletzen können.
- Wir fragen, wenn wir etwas nicht verstehen, und verzichten auf unpassende Interpretationen.
- Wir beachten die Grenzen der vertraulichen Information peinlich genau.
- Unterschiede bereichern und schränken ein: Du bist anders – und das ist gut so.
- Ich spreche von mir, meinen Anliegen und meiner Wahrnehmung und vermeide, andere zu interpretieren.
- Wir setzen unsere Spielregeln konsequent um.
- Wir sind Netzwerkprofis! Daher fällt es uns leicht, auf andere einzugehen“ (Fröschl 2013, S. 38f).

Eine gelingende Kommunikation kann nur auf einer Bereitschaft von allen AkteurInnen des Netzwerkunternehmens zur Kooperation basieren.

Aufgrund von Innovationsprozessen sowie der Globalisierung ist es für Unternehmen notwendig geworden flexibler agieren zu können. Vor allem aufgrund der Informationstechnologie werden Netzwerke seit den 1990er Jahren immer populärer. Die Netzwerkooperation ist somit der wesentlichste Bestandteil der Netzwerkorganisation. Kooperationen bringen sehr viele Vorteile, allerdings auch einige Nachteile, mit sich. Die Selbstständigkeit des Unternehmens zu erhalten und gleichzeitig weitreichende unternehmeri-

sche Ziele zu verfolgen, ist wohl der größte dieser Vorteile. Als Nachteil sind zum Beispiel der hohe Abstimmungs- und Steuerungsaufwand zu nennen sowie die Möglichkeit, dass ein Netzwerkpartner nur kurzfristige Vorteile aus dem Zusammenschluss ziehen möchte (vgl. Schubert 2008, S. 8ff). Vor allem kleinere Unternehmen können immense Vorteile aus der Verbindung ziehen: So können sie „[...] Ressourcen bündeln, ihre Kapazitäten verknüpfen und ihre Leistungsspektrum erweitern [...]“ (Schubert 2008, S.10).

Georg Boden und Karl Fröstl (1996) formulierten wichtige Aspekte der Unternehmenskooperation welche nachfolgend dargestellt werden:

- „Gemeinsame Zielsetzung.
- Freiwilligkeit der Zusammenarbeit.
- Wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit der Partner.
- Gegenseitige Nutzung von Leistungsreserven.
- Längere Frist der Zusammenarbeit.
- Ausgliederung von Funktionen aus dem autonomen Entscheidungsbereich.
- Dennoch Möglichkeit von konkurrenzierenden Verhaltensweisen außerhalb des Kooperationsbereiches“ (Boden/Fröstl 1996, S. 14).

Diese Prinzipien der Zusammenarbeit sollten in der Kooperation mit anderen Unternehmen eingehalten werden, um die Kooperation so reibungslos wie möglich gestalten zu können. Gerald Pichlmair (2013) hat festgestellt, dass „*die Organisation, der Mensch und das Managen [...] die Basis für den Erfolg einer Kooperation [sind]*“ (Pichlmair 2013, S. 46).

Für diese Masterarbeit ist die Unternehmenskooperation in Form der Arbeitsgemeinschaft bzw. des Konsortiums relevant. Merkmale von Arbeitsgemeinschaften und Konsortien sind die begrenzte Dauer und die wirtschaftliche Unabhängigkeit der PartnerInnen. Man könnte ein Konsortium auch als eine Projektgemeinschaft bezeichnen, welche sich verpflichtet ein oder mehrere Projekte gemeinsam durchzuführen. Ebenso wie das Konsortium setzt sich eine Arbeitsgemeinschaft zum Ziel eine bestimmte Aufgabe gemeinschaftlich zu bewältigen. Besonders verbreitet sind Arbeitsgemeinschaften in der Baubranche, wobei sich eigenständige Unternehmen dazu verpflichten, für den Zeitraum der Durchführung des Bauprojektes zusammenzuarbeiten (vgl. Killich 2011, S. 14f).

Weiters können Kooperationen durch verschiedene Merkmale unterschieden werden, welche nicht unbedingt im Zusammenhang mit der Kooperationsform stehen müssen (vgl. Killich 2011, S. 18). Die folgende Abbildung stellt diese Merkmale und deren Ausprägung vereinfacht dar:

Merkmal	Ausprägung					
	horizontal		vertikal		diagonal	
Richtung	horizontal		vertikal		diagonal	
Ausdehnung	lokal	regional		national	global	
Bindungsintensität	gering		moderat		hoch	
Verbindlichkeit	Absprache		Vertrag		Kapitalbeteiligung	
Zeitdauer	temporär			unbegrenzt		
Zielidentität	redistributiv			reziprok		
Koop. Abteilungen	F&E	Vertrieb	Einkauf	Marketing	Produktion	Sonstige

Abbildung 6: Merkmale und Ausprägungen von Kooperationen

(Killich 2011, S. 18)

In Bezug auf die Richtung der Kooperation kann gesagt werden, dass diese die Wertschöpfungsstufe sowie die Wirtschaftsbranche festlegt. Für die vorliegende Masterarbeit sowie den Unternehmenszusammenschluss als ARGE ist vor allem die horizontale Kooperation wichtig, da die verschiedenen Organisationen der ARGE grundsätzlich die gleichen Leistungen anbieten (auf derselben Wertschöpfungsstufe stehen) und weiterfolgend ein gemeinsames Ziel erreichen wollen. Die anderen Richtungen werden nachfolgend trotzdem kurz dargestellt. Von horizontalen Kooperationen wird gesprochen, wenn die Unternehmen auf derselben Wertschöpfungsstufe und Branche liegen. Dies betrifft vor allem Unternehmen, die als Konkurrenten bezeichnet werden können. Um ihren Marktvorteil weiter auszubauen, schließen sie sich zusammen. Vertikale Kooperationen werden zwischen Unternehmen aus derselben Branchen, aber auf unterschiedlicher Stufe eingegangen. Kommen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, wird diese Kooperation als diagonal bezeichnet. Die Ausdehnung der Kooperation erfolgt nach wirtschaftlichem Ermessen lokal, regional, national oder global. Die Intensität der Bindung zwischen den Unternehmen kann je nach unterschiedlichen Funktionsbereiche oder Geschäftsbeziehungen als gering, moderat oder hoch beschrieben werden. Bei der Verbindlichkeit zwischen Unternehmen zur Kooperation kann zwischen der Absprache, dem Vertrag oder der Kapitalbeteiligung unterschieden werden. Die Absprache erfolgt im Gegenzug zum Vertrag und der Kapitalbeteiligung mündlich und wird meistens dann getroffen, wenn ein geringes Risiko und wenig Bindungen bestehen. Die Dauer der Zusammenschlüsse kann zeitlich variieren, das heißt, unbegrenzt oder temporär vereinbar sein. Zeitlich begrenzte Kooperationen sind meistens mit einem größeren Risiko verbunden, da es sein kann, dass die Unternehmen am Ende der Zusammenarbeit oppositionelles Verhalten zeigen. Der

Unterschied zwischen redistributiver und reziproker Kooperation liegt darin, dass bei der redistributiven Zusammenarbeit die Unternehmen die Schwächen durch Ressourcen gemeinsam beheben wollen. Bei der reziproken Zusammenarbeit werden die Unternehmen von unterschiedlichen Zielen geleitet, weshalb es zu einem Austausch der Leistungen kommt. Im Hinblick auf kooperierende Abteilungen kann gesagt werden, dass eine oder mehrere Abteilungen aus einem Unternehmen mit einem anderen zusammenarbeiten können (vgl. Killich 2011, S. 18ff).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass durch die Transformation in der Kinder- und Jugendhilfe es für Unternehmen notwendig geworden ist, sich in Netzwerkorganisationen zusammenzufügen, um am sozialen Markt bestehen zu können. Die Veränderungsprozesse in der gesamten Steiermark haben zur Folge, dass sich bestehende private Trägervereine zu Bietergemeinschaften formieren und einen Ausschreibungsprozess durchlaufen müssen. Diejenige Bietergemeinschaft, welche die Ausschreibung gewinnt, darf für die nächsten drei Jahre als Arbeitsgemeinschaft im jeweiligen Bezirk in der Kinder- und Jugendhilfe tätig werden. Der unternehmerische Erfolg und der damit verbundene Wettbewerbsvorteil in einer Arbeitsgemeinschaft hängen sehr stark von der Kommunikation und Kooperation auf allen Ebenen ab. Bereits in eigenständigen Unternehmen ist eine gelingende Kommunikation und Kooperation sehr herausfordernd. In einer Netzwerkorganisation umso mehr, als dass gute Kommunikation und Kooperation die Basis für eine gelingende Zusammenarbeit bilden. Wesentlich ist, dass bei den Kooperationen in der Kinder- und Jugendhilfe im Sinne einer Arbeitsgemeinschaft jedes Unternehmen rechtlich selbstständig agiert. Die Qualität der Arbeit hängt mit einer gelingenden Kooperation und Kommunikation zusammen. Ergänzend erwähnt gehört allerdings, dass zwar die Arbeitsgemeinschaft ein kollektives Ziel verfolgt, dies allerdings dazu führen kann, dass Individualziele der jeweiligen Unternehmen nicht zur vollständigen Zufriedenheit ausgeführt werden können. Für eine erfolgreiche Kooperation und Kommunikation sind weiters gewisse Spielregeln von jedem Partnerunternehmen einzuhalten, ohne diese keine qualitätsvolle Arbeit geleistet werden kann.

5 Zusammenfassung der Theorie (Scherz, Trammer)

Die Zusammenfassung der theoretischen Verortung gibt nochmals einen wichtigen Überblick über die Themen der vorliegenden Masterarbeit. Die Themen sowie die Zusammenfassung nehmen dabei immer wieder Bezug auf die der Masterarbeit übergeordnete Forschungsfrage: ‚Welche Auswirkungen hat die Umstellung des Bezirkes, von den ursprünglichen Leistungen der DVO auf die Flexiblen Hilfen, auf das Rollenverständnis der MitarbeiterInnen und ihr Tätigkeitsfeld?‘, genommen.

Legislative Grundlagen

Die Kinder- und Jugendhilfe zählt zu den traditionsreichsten Feldern der Sozialen Arbeit und blickt auf eine lange Entstehungsgeschichte zurück. Die gesetzliche Grundlage für die vorgehenden Transformationsprozesse in der Kinder- und Jugendhilfe bildet zum einen das Bundes Kinder- und Jugendhilfegesetz sowie zum anderen das auf dem B-KJHG basierende Steiermärkische Kinder- und Jugendhilfegesetz. Hinzu kommt die Durchführungsverordnung aus dem Jahr 2005, welche als Leistungskatalog dient. Im Jahr 2013 wurden beide Gesetze novelliert und geben somit den Rahmen vor, in dem die Ausschreibungsprozesse der Kinder- und Jugendhilfe vonstattengehen. Die Jugendwohlfahrtsstudie von Univ.-Prof. Dr. Arno Heimgartner und Univ.-Prof. Dr. Josef Scheipl aus dem Jahr 2012 bildet die Forschungsgrundlage für das darauffolgende Projekt Jugendwohlfahrt Neu des Landes Steiermark. Als Ergebnis des Projektes kann das Steiermärkische KJH-Ausführungsgesetz, das Leitbild und das Rahmenkonzept genannt werden. Im Zuge dieser Umstrukturierungen wurde das Case Management als handlungsleitendes Konzept in der Kinder- und Jugendhilfe Steiermark eingeführt. Im Jahr 2015 starteten die Pilotbezirke Bruck/Mürzzuschlag und Voitsberg mit der Implementierung des Case Managements in der behördlichen Sozialarbeit. Es erfolgte ein Umdenken in Richtung eine Flexibilisierung sowie Passgenauigkeit der Leistungen für die KlientInnen. Des Weiteren werden die Ressourcenorientierung sowie ein Globalbudget eingeführt. Dieses Globalbudget wird den Bezirksverwaltungsbehörden für 3 Jahre zur Verfügung gestellt. Diese können wiederum private Organisationen mit der Erbringung der Leistung, zum Beispiel Flexible Hilfe, beauftragen. Bis zum Jahr 2020 soll der Transformationsprozess in den gesamten Bezirken des Landes Steiermark abgeschlossen sein.

Nicht nur die behördliche Soziale Arbeit ist von den Umstrukturierungen betroffen, sondern auch die privaten Trägervereine.

Case Management

Beim Case Management handelt es sich um einen Unterstützungsprozess von Menschen mit Problemen, welche von ihnen aufgrund fehlender Ressourcen nicht gelöst werden können. Ebenso steht in ihrem sozialen Umfeld keine ausreichende Hilfe für die Bewältigung ihrer Probleme zur Verfügung. Der/die Case ManagerIn fungiert hier als KoordinatorIn, welcher zwischen den Hilfesuchenden und den professionellen Hilfen Verbindungen herstellt, zwischen ihnen vermittelt. Ziel des Case Management-Prozesses ist stets die Hilfe zur Selbsthilfe. Dies soll durch Aktivierung und Stärken der persönlichen Ressourcen sowie der Ressourcen des sozialen Umfelds ermöglicht werden.

Für einen gelingenden Case Management-Prozess braucht es die Orientierung am/an der KlientIn, ihren Problemlagen, Bedürfnissen, Ressourcen und Lebenswelten, um eine passgenaue und flexible Hilfe leisten zu können. Weiters braucht es eine entsprechende Haltung der Fachkräfte, welche mit den KlientInnen arbeiten, da das Case Management eine Veränderung der Haltung und der Rolle mit sich bringt.

Der Ablauf des Case Managements vollzieht sich in fünf Phasen. Die erste Phase stellt das Assessment dar, welches die Probleme, Bedürfnisse und Ressourcen abklärt und in weiterer Folge, ob es notwendig ist eine externe Hilfe einzusetzen. Wenn sich beim Assessment herausstellt, dass es weitere Unterstützung durch professionelle Hilfen braucht, wird ein Hilfeplan erstellt. In diesem werden die Ziele schriftlich festgehalten, welche es zu erreichen gilt. Die Ziele haben sich an den Bedürfnissen und Ressourcen der KlientInnen zu orientieren und nicht an dem, was der/die Case ManagerIn als richtig und wichtig erachtet. Danach kommen die Phasen Durchführung und Monitoring, in diesen wird die Hilfe wie zuvor vereinbart umgesetzt und vom/von der Case ManagerIn überwacht. Die letzte Phase ist die Evaluation am Ende eines Case Management-Prozesses. Hier wird der Verlauf noch einmal reflektiert und festgestellt, was geleistet wurde und ob es noch weiteren Unterstützungsbedarf gibt oder nicht.

Flexible Hilfe

Die Flexible Hilfe folgt früheren zu eng gefassten Leistungen der Erziehungshilfen nach der DVO und versucht passgenau, flexibel, ziel- und ressourcenorientiert hinsichtlich der

KlientInnen Hilfe zu leisten. Die Flexibilität hat ihre Vorzüge, bringt aber auch viel an Unsicherheit und Gefahren mit, da nicht mehr deutlich ist, was der Auftrag für eine Flexible Hilfe sein kann und was nicht. Das könnte von Seiten der Case ManagerInnen und KlientInnen auch ausgenutzt bzw. falsch interpretiert werden und so zu Missverständnissen und Unbehagen auf allen Seiten führen. Sie orientiert sich am/an der KlientIn und seinen/ihren Bedürfnissen, unter einer aktiven Beteiligung der KlientInnen bei der Umsetzung der Hilfe.

Flexible Leistungen schaffen die Möglichkeit, durch die aktive Beteiligung der KlientInnen weniger Widerstände ihrerseits zu erzeugen, nimmt Eltern wieder mehr in ihre Verantwortung und die Mitarbeit der Eltern kann auch im Zwangskontext bei Gefährdung des Kindeswohles gewährleistet werden, wenn genügend Transparenz und Vorgaben offen kommuniziert werden. Bei Eltern mit psychischen Erkrankungen oder Suchterkrankungen können flexible Hilfen allerdings an ihre Grenzen stoßen, da diese aufgrund ihrer Erkrankung nicht in der Lage sind aktiv mitzuarbeiten bzw. auch gar keine Bereitschaft dafür besitzen. Schwierig wird es auch, wenn sich die Hilfe vom Kindeswohl hin zu sehr zu den Bedürfnissen der Eltern verlagert.

Die Leistungsveränderung im Rahmen des Case Managements hin hat ebenso einen Einfluss auf die Rolle und die Haltung der Fachkraft. Es ist nicht mehr die Aufgabe der HelferInnen zu entscheiden, was gut für den/die KlientIn ist, sondern der/die KlientIn selbst ist ExpertIn und wird aktiv in den Hilfeprozess miteinbezogen. Dies erfordert eine Haltung der professionellen Hilfen, welche die KlientInnen, ihre Lebenswelt und ihre Potentiale wertschätzt und anerkennt.

Unternehmen im Wandel

Wie bereits erwähnt, ist nicht nur die behördliche Soziale Arbeit von den Transformationsprozessen betroffen, sondern auch private Organisationen. Sie müssen sich im Zuge von Ausschreibungsprozessen zu Bietergemeinschaften zusammenschließen, um die Ausschreibung zu gewinnen. Ist dies der Fall, können sie als Arbeitsgemeinschaft im jeweilig gewonnenen Bezirk tätig werden. Dazu war es notwendig, dass sich die einzelnen Organisationen vorab zu einer Netzwerkorganisation zusammenfügen mussten. Eine Netzwerkorganisation, im Sinne einer Arbeitsgemeinschaft, hat den Anspruch qualitativ hochwertige Leistungen erbringen zu müssen. Um diese Leistungen zu erreichen sowie

sich einen Wettbewerbsvorteil und unternehmerischen Erfolg zu sichern, ist eine gelingende Kommunikation und Kooperation notwendig. Bei der Zusammenarbeit in einer Netzwerkorganisation agiert jedes Unternehmen rechtlich selbstständig, gemeinsam verfolgen sie jedoch ein kollektives unternehmerisches Ziel und befinden sich in einer Vertragsbeziehung. Dies hat zur Folge, dass Individualziele im Rahmen des Kollektivs auf der Strecke bleiben können. Netzwerkorganisationen nehmen am Markt eine Sonderstellung ein und kommen vermehrt in der Baubranche zum Einsatz.

Die Erkenntnisse aus der theoretischen Verortung sind auch für zukünftige Ausschreibungsprozesse in der Sozialen Arbeit relevant. Um der Forschungsfrage nicht nur einen theoretischen Bezugspunkt zu geben, werden in den folgenden Kapiteln die empirischen Erhebungen thematisiert. Ausgehend von der Forschungsfrage und der erkenntnisleitenden Theorie folgen ExpertInneninterviews mit MitarbeiterInnen aus der ARGE für Flexible Hilfen Voitsberg.

II EMPIRISCHE ERHEBUNG

6 Methodik (Scherz, Trammer)

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurden nicht nur theoretische Bezugsrahmen herangezogen, sondern auch eine empirische Untersuchung vollzogen. In diesem Kapitel wird der empirische Teil der Masterarbeit vorgestellt. Dazu werden Vorannahmen der Forscherinnen, das Erkenntnisziel, die Beschreibung der Stichprobe, das Forschungsdesign, die Vorgehensweise der Datenerhebung und die Auswertung der Daten in Unterkapitel gegliedert und beschrieben.

Die qualitative Forschung wurde im eigenen Arbeitsfeld realisiert und zählt somit zur Praxisforschung. Diese lässt sich laut Munsch (2012) nicht genauer definieren. Im Zentrum stehen sozialpädagogische Fragestellungen, welche durch unterschiedliche Erhebungsverfahren wie Dokumentenanalyse, Beobachtung oder Evaluation etc. mit den ExpertInnen der Praxis erhoben werden und welche Auswirkungen sie auf ihre Praxis haben. Grundlegende Unterschiede bestehen in der Einbeziehung der Fachkräfte aus der Praxis in die Forschung und somit bei der Kooperationsintensität und bei den Erhebungsmethoden (vgl. Munsch 2012, S. 911f). Praxisforschung ist ein zyklischer Prozess, bei dem die ForscherInnen, welche gleichzeitig die PraktikerInnen sind, aus ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit Theorien bzw. Forschungsfragen generieren, diese beforschen und das Ergebnis dieser Erhebung fließt wiederum in deren Praxis mit ein. Dieses Vorgehen bietet den optimalen Austausch zwischen Theorie und Praxis (vgl. Institut für Praxisforschung o.J., o.S.).

Im nachfolgenden Kapitel werden die Vorüberlegungen der Forscherinnen, das Erkenntnisziel sowie die Forschungsfragen thematisiert und dargestellt.

6.1 Vorannahmen, Erkenntnisziel & Forschungsfragen

Nachfolgend an den Theorieteil der vorliegenden Masterarbeit, in dem die Themenschwerpunkte *Kinder- und Jugendhilfe*, *Case Management*, *Flexible Hilfen* und die *Wandel von Unternehmen* anhand diverser Literatur beschrieben wurden und als Grundlage für die Empirie dienen, soll in diesem Teil der Arbeit nun die empirische Forschung im Vordergrund stehen. Dafür wurde ein Forschungsdesign erstellt, aufgrund dessen versucht wird zu untersuchen, wie sich die Rolle der Flexiblen Hilfe, welche sich durch die

Umstellung auf das Case Management ergeben hat, gestaltet und von den MitarbeiterInnen der ARGE Voitsberg gelebt wird.

Die steirische Kinder- und Jugendhilfe durchläuft aktuell und bereits seit 2013 einen Veränderungsprozess, der sich auf die behördliche Sozialarbeit als auch auf die privaten Trägervereine auswirkt. Anhand von Ausschreibungsprozessen werden Bietergemeinschaften generiert, welche sich einem Auswahlverfahren stellen müssen. Nach diesem Verfahren darf die Bietergemeinschaft mit den besten Qualifikationen im jeweiligen beworbenen Bezirk der Steiermark im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe tätig werden. Ziel dieser Ausschreibungsprozesse war es die Leistungen passgenauer, flexibler, effizienter und effektiver für die KlientInnen zu gestalten.

Im theoretischen Teil wurden bereits Antworten auf die Forschungsfrage gefunden. Demzufolge versucht die empirische Erhebung mittels qualitativen Interviews ebenfalls Antworten auf die handlungsleitenden Fragestellungen zu geben. Die vorliegende Masterarbeit "die Rolle der Flexiblen Hilfe" soll aufzeigen, welche Veränderungen die Umstellung von den DVO-Leistungen hin zu den Flexiblen Hilfen mit sich gebracht haben, wie die Kommunikation und Kooperation innerhalb der ARGE funktioniert, wie aus Sicht der interviewten Personen Qualität in der Arbeit erreicht wird und welche Wünsche für die Zukunft bestehen. Sämtliche Forschungsergebnisse beziehen sich auf die Arbeitsgemeinschaft des Bezirkes Voitsberg und deren Fachkräfte.

Daraus ergab sich für die empirische Untersuchung folgende grundlegende Forschungsfrage und ihren zugrunde liegenden Unterforschungsfragen:

Welche Auswirkungen hat die Umstellung des Bezirkes, von den ursprünglichen Leistungen der DVO auf die Flexiblen Hilfen, für das Rollenverständnis der MitarbeiterInnen und ihr Tätigkeitsfeld?

- Was beinhaltet die neue Rolle der Flexiblen Hilfe im Case Management?
- Wie sieht das Tätigkeitsfeld einer Flexiblen Hilfe im Case Management aus?
- Welche Ziele und Wünsche haben die MitarbeiterInnen im Case Management für die Zukunft?

Bezogen auf die leitende Forschungsfrage ist das Ziel dieser Forschungsarbeit ein Verständnis dafür zu bekommen, wie sich die Umstellung des Systems von der DVO auf das

Case Management auf die MitarbeiterInnen und ihre Rolle auswirkt und wie diese mit dieser Umstellung umgehen. Dabei sollen sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte betrachtet werden. Nachdem in diesem Kapitel das Ziel, die handlungsleitenden Fragen und die Vorüberlegungen beschrieben wurden, ist es nun relevant auf die Stichprobe näher einzugehen.

6.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobengewinnung und -ziehung ist in der qualitativen Sozialforschung im Gegensatz zur quantitativen Forschung entscheidend, da diese nicht generalisieren möchte. Somit liegt der Fokus der qualitativen Forschung nicht auf der Repräsentativität, sondern auf den Typisierungen bzw. den Typologien (vgl. Lamnek 2010, S. 351).

Für die Erhebung der Daten wurde aus der ARGE Voitsberg, welche aus den folgenden fünf Trägern besteht, eine Stichprobe gewählt:



Abbildung 7: Einrichtungen der ARGE Flexible Hilfen Voitsberg

(Flexible Hilfen Voitsberg, S. 3)

Die Stichprobe setzt sich aus 13 Personen zusammen, wobei acht davon Frauen und fünf davon Männer sind. Der große Männeranteil ergibt sich aus den positiven Rückmeldungen einer Bereitschaft an der Forschung teilzunehmen und sagt nichts über die Geschlechterverteilung der ARGE Voitsberg aus bzw. ist nicht für diese repräsentativ. Insgesamt waren zum Zeitpunkt der Erhebung 48 Personen in der ARGE Voitsberg beschäftigt. Für die Stichprobe wurden daraufhin Personen ausgeschlossen, welche in Koordinations-, Leitungs- und anderweitiger Funktion in der ARGE oder erst seit kurzem in ihrer Funktion als Fachkraft für „Flexible Hilfe“ tätig waren und damit nicht für die Erhebung von Daten in Frage kamen. Nach Ausschluss dieser Personen waren für die Befragungen insgesamt 36 Fachkräfte relevant. Ebenso wie bei der Geschlechterverteilung war es nicht möglich, aus jeder Kategorie eine entsprechend repräsentative Anzahl an MitarbeiterInnen für die Interviews zu bekommen, da die ForscherInnen nur entsprechend der positi-

ven Rückmeldungen wählen konnten. Die Kategorie 3 musste zur Gänze aus der Untersuchung entfernt werden, da in dieser Kategorie nur eine Fachkraft beschäftigt ist und diese nicht seit Beginn der *Flexiblen Hilfen* in Voitsberg aktiv war. Ein paar der interviewten Fachkräfte befinden sich laut Personalliste in einer anderen Kategorie, als sie nach ihrem tatsächlichen Ausbildungsstand, der geleisteten Praxis- und Supervisionsstunden eingestuft sein müssten, was darauf beruht, dass die Einstufung zu Beginn der *Flexiblen Hilfen* vorgenommen wurde und eine Umstufung einen hohen bürokratischen und zeitlichen Aufwand bedarf, welcher der Entscheidung der zuständigen Fachabteilung des Landes obliegt. Dies betrifft vorwiegend die *Kategorie II*.

InterviewpartnerInnen	Geschlecht	Kategorie	Datum	Dauer
IP_1	männlich	2	31.07.2017	51 min 28 sek
IP_2	weiblich	1	01.08.2017	32 min 45 sek
IP_3	männlich	2	03.08.2017	42 min 39 sek
IP_4	weiblich	2	03.08.2017	36 min 44 sek
IP_5	männlich	2	28.08.2017	47 min 50 sek
IP_6	weiblich	4	10.08.2017	18 min 59 sek
IP_7	Weiblich	4	08.08.2017	36 min 46 sek
IP_8	männlich	2	20.09.2017	58 min 16 sek
IP_9	weiblich	4	23.10.2017	21 min 24 sek
IP_10	weiblich	4	20.09.2017	1 h 07 min 45 sek
IP_11	weiblich	2	13.11.2017	27 min 33 sek
IP_12	weiblich	2	24.11.2017	44 min 08 sek
IP_13	männlich	2	15.11.2017	38 min 31 sek

Abbildung 8: InterviewpartnerInnen – eigene Darstellung

Der Zugang zur Stichprobe erfolgte durch eine erste Anfrage via E-Mail an alle Fachkräfte der ARGE. Daraufhin wurde die Resonanz abgewartet und mit den interessierten Personen telefonisch ein Termin für das Interview vereinbart. Die befragten MitarbeiterInnen haben einen multiprofessionellen Ausbildungshintergrund zum Beispiel im Bereich der Sozialpädagogik und Psychologie vorzuweisen. Außerdem sind sie allen fünf Trägervereinen der ARGE Voitsberg zuzuordnen.

Das nachfolgende Kapitel beschreibt das zugrunde liegende Forschungsdesign und bezieht sich dabei auf die qualitative Sozialforschung, das qualitative Interview, die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

6.3 Forschungsdesign

Der Forschungsansatz, welcher für die Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit gewählt wurde, ist die qualitative Sozialforschung mit dem zugrundeliegenden Erhebungsinstrument des qualitativen Interviews und der Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse. Es wird in diesem Kapitel zunächst auf die qualitative Sozialforschung und dann näher auf die daraus gewählten Methoden für die Erhebung und Auswertung der Daten eingegangen und beschrieben.

6.3.1 Qualitative Sozialforschung

Der wesentliche Unterschied von qualitativen Forschungsmethoden zu quantitativen Formen ist daher der Versuch bei der Erhebung von Daten den Sinn bzw. subjektive Sichtweisen genau wiedergeben zu können. Das heißt der Forschungsanspruch hierbei ist das Verstehen des empirischen Materials. Dabei arbeitet man *“mit sprachlichen Äußerungen als symbolisch vorstrukturierten Gegenständen”* (Helfferich 2011, S. 21) bzw. mit Texten, welche nicht durch standardisierte Verfahren erfasst werden können (vgl. Helfferich 2011, S. 21).

In der qualitativen Sozialforschung werden folgende Grundprinzipien verfolgt:

- Kommunikation
- Offenheit
- Vertrautheit und Fremdheit
- Reflexivität
- Flexibilität.

Das Prinzip der Kommunikation meint, dass sich der Sinn der Befragten durch die Kommunikationssituation und der Qualität der Interaktion zwischen InterviewerIn und Befragten ergründen lässt. Je qualitativer die Interaktion verläuft, desto qualitativer sind die daraus gesammelten Daten. Das nächste Prinzip der Offenheit beschreibt die Freiheit, der befragten Person so zu antworten, wie sie es als richtig und wichtig empfindet und in ihrem Verständnis, auch wenn der/die InterviewerIn andere Ansichten vertritt (vgl. Helfferich 2011, S.24). Dadurch ist das Sammeln von Informationen nicht von vornherein durch bereits gebildete Hypothesen eingeschränkt und vorselektiert. Im Gegensatz zur quantitativen Forschung werden in der qualitativen Untersuchung Hypothesen generiert,

anstatt vorab gebildete zu überprüfen (vgl. Lamnek 2010, S. 20). Ein weiteres Prinzip ist das der Vertrautheit und Fremdheit, welches impliziert, dass der/die Forschende die Gegensätzlichkeit zwischen ihrem eigenen und dem Sinn des/der InterviewpartnerIn hinzunehmen und davon auszugehen, dass diese/r ihre Ansichten, Einstellungen und Erfahrungen teilt. Dieses Prinzip hängt mit dem nächsten „der Reflexivität“ zusammen. Damit ist der reflexive Prozess des/der ForscherIn während des Interviews und im Anschluss bei der Interpretation der gewonnenen Daten hinsichtlich seines/ihrer eigenen Beitrages zum Verstehen gemeint (vgl. Helfferich 2011, S. 24). Qualitative Forschung geht ebenso wie die quantitative Forschung empirisch und systematisch vor. Hinsichtlich der Flexibilität und deren Bedeutsamkeit unterscheiden sich beide Ansätze voneinander. Während in der qualitativen Forschung Flexibilität bedeutender als die Systematik ist, so wird in der quantitativen Forschung die Systematik hingegen als wichtiger erachtet. (vgl. Hussy/Schreier/Echterhoff 2010, S. 180f). Das Verfahren ist insofern als flexibel zu betrachten, in dem es auf den Prozess der Forschung eingeht, sich in der Vorgehensweise/Steuerung der Untersuchung anpasst und Änderungen vornimmt auch hinsichtlich der Bewertung relevanter Daten (vgl. Lamnek 2010, S. 23 f.). Aus diesen Grundprinzipien lassen sich zugleich Fähigkeiten ableiten, welche der/die Interviewende mitbringen und sich dessen bewusst sein sollte, da er/sie dadurch auf die Qualität des Interviews und der daraus resultierenden Daten Einfluss nimmt bzw. hat (vgl. Helfferich 2011, S. 24).

6.3.2 Qualitatives leitfadengestütztes Interview

Unter den qualitativen Forschungsmethoden ist das Interview vermutlich das am meisten verwendete Instrument für die Datenerhebung. Unter dem Begriff Interview versteht man ein Gespräch mit festgelegten Rollen. Diese zwei Rollen unterteilen sich in InterviewerIn bzw. ForscherIn, welche/r durch das Gespräch führt, indem er/sie Fragen stellt und Befragte, welche die gestellten Fragen beantworten und somit den Großteil des Gesprächs gestalten. Ziel des Interviews ist das Ermitteln von Informationen. Damit möglichst viel an Informationen gesammelt werden kann, sind die Fragen offen formuliert (vgl. Hussy et al. 2010, S. 215).

Interviews werden unterschieden in standardisiert und halbstandardisiert. Ein Interview wird als standardisiert bezeichnet, wenn der Wortlaut und die Reihenfolge der Fragen vorab bestimmt werden und jedes Interview genau gleich abläuft. Sind die Fragen offen

formuliert und können die Befragten in ihren eigenen Worten darauf antworten, dann zählt auch das standardisierte Interview zu den qualitativen Methoden. Zumeist werden in qualitativen Untersuchungen allerdings halbstandardisierte Interviews angewandt. Bei diesen sind die Formulierungen der Fragen und deren Abfolge nicht vorab festgelegt (vgl. Hussy et al. 2010, S. 216).

Welche Interviewform für die jeweilige Forschung genutzt werden soll, lässt sich anhand des Forschungsdesigns entscheiden. Ausschlaggebend sind das Erkenntnisinteresse, die Fragestellung, die Zielgruppe als auch die methodische Anlage der Forschung. Leitfadensorientierte Interviews sind meist ExpertInneninterviews und begrenzen aufgrund der vorgegebenen Fragen die Antwortmöglichkeiten der befragten Personen. Die zu erfragenden Themenbereiche sind bei einem Leitfadeninterview der interviewten Person bekannt. Vorausgehend für gute Formulierungen der Fragen sind ein fundiertes Wissen der Theorie sowie notwendige empirische Kenntnisse. Ein Vorteil des Leitfadeninterviews ist ebenso die Vergleichbarkeit zwischen den geführten Interviews. Für die Vorstrukturierung der Interviews gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder die Fragen sind nach einem bestimmten Ablauf gegliedert und dieser ist einzuhalten oder es gibt eine Fragenpalette, bei der die Reihenfolge der Fragen unbestimmt ist (vgl. Friebertshäuser/Langer 2013, S. 438f). Da im Rahmen dieser Forschungsarbeit ExpertInneninterviews durchgeführt wurden, soll hier kurz der Begriff erklärt werden. Das Wort Experte leitet sich vom lateinischen Terminus „*expertus*“ ab, was so viel bedeutet wie erprobt oder bewährt und wird in Lexika meist als Sachverständige, Fachleute oder Kenner beschrieben. Gläser und Laudel beschreiben Experten unter anderem als Personen, welche über außerordentliches Wissen hinsichtlich sozialer Sachverhalte verfügen (vgl. Bogner/Littig/Menz 2014, S. 9 ff.). Die Befragten Fachkräfte gelten als ExpertInnen, da sie die Flexiblen Hilfen repräsentieren und die für die Untersuchung interessanten Informationen aufgrund ihrer Erfahrungen in der Ausführung dieser Tätigkeit seit der Umstellung auf das Case Management mitbringen.

6.3.3 Qualitative Inhaltsanalyse

Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es Material, welches aus einer empirischen Erhebung stammt, zu analysieren und auszuwerten. Philipp Mayring und Eva Brunner

(2013) vertreten die Ansicht, dass *“die Auswertung von Textmaterial in Forschungsprojekten [...] spezielle Techniken und Verfahrensweisen [erfordert]; der Text spricht nicht für sich selbst, sondern muss mit einem bestimmten textanalytischen Ansatz bearbeitet werden, er muss im weitesten Sinne interpretiert werden”* (Mayring/Brunner 2013, S. 323). Die qualitative Inhaltsanalyse bietet ein breites Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten, da sie entweder an den Gegenstand der Forschung, das Material oder die Fragestellung zugeschnitten werden kann. Die Analyse per se erfolgt in mehreren Ablaufschritten und gewährleistet somit die Nachvollziehbarkeit, die Übertragung auf andere Gegenstände sowie die Intersubjektivität. Obwohl sich der Ablauf an jede Fragestellung, Gegenstand oder Material anpassen kann, lässt sich eine Grundform festlegen. Dieser Aspekt ist vor allem bei qualitativen Inhaltsanalysen ein großer Vorteil (vgl. Mayring 2010, S. 49ff).

Mayring und Brunner beschreiben vier Grundformen qualitativer Inhaltsanalyse:

1. Die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse dezimiert das vorhandene Material so lange, bis ausschließlich relevante Inhalte vorliegen.
2. Die induktive Kategorienbildung stellt eine der zentralsten Techniken dar. Hierbei wird mittels eines induktiven Verfahrens Inhalte selektiv zusammengefasst und interpretiert.
3. Bei der Explikation wird mithilfe von zusätzlichem theoretischen Material versucht vorhandene unklare Textabschnitte zu erläutern, erklären und deuten.
4. Das Kategoriensystem steht bei der Strukturierung bereits im Vorfeld fest. Mittels eines Querschnitts durch das Material oder durch Festlegung von Kriterien ist es möglich, Texte zu analysieren (vgl. Mayring/Brunner 2013, S. 327f).

Die vorgelegte Masterarbeit orientiert sich an einem Auswertungsschema, welches in Kapitel 2.3 genauer dargestellt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in diesem Kapitel die Vorannahmen, das Erkenntnisziel sowie die Forschungsfragen, die Stichprobe und das Forschungsdesign genauer erörtert wurden. Die Analysemethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurde ebenso kurz erörtert.

Das nachfolgende Kapitel 7 bildet den Hauptteil dieser Masterarbeit. Es werden die Ergebnisse aus den Interviews dargestellt, interpretiert und analysiert.

7 Datenerhebung und Auswertung (Scherz, Trammer)

In diesem Teil der Arbeit soll beschrieben werden, wie bei der Datenerhebung vorgegangen wurde. Dabei wird der Interviewleitfaden mit seinen Kategorien, die Durchführung der Erhebung und der Auswertungsvorgang thematisiert.

7.1 Interviewleitfaden

Der Leitfaden für die qualitativen Interviews wurde auf Basis der Forschungsfragen erstellt. Dementsprechend wurde für alle befragten Personen der gleiche Leitfaden verwendet. Der Interviewleitfaden ist dieser Masterarbeit im Anhang beigelegt und kann für weiterführendes Interesse dort eingesehen werden.

Im Zuge der Auswertung der Interviews wurden teilweise Haupt- oder Unterkategorien verändert. Für die Interviewleitfäden wurden folgende Kategorien für die ExpertInnen verwendet:

1. Kategorie: Einstiegsphase

In dieser Kategorie wurde nach dem beruflichen Werdegang der interviewten Person aus den einzelnen Trägervereinen gefragt.

2. Kategorie: Flexible Hilfe

Die Kategorie Flexible Hilfe zielt darauf ab herauszufinden, an welche Personen bzw. KlientInnen sich die Flexiblen Hilfen richten. Außerdem wurde das Aufgabenfeld und nach der Meinung nach der Berufsbezeichnung gefragt. Des Weiteren sind die Chancen sowie die Herausforderungen seit der Umstellungsphase thematisiert worden.

3. Kategorie: Case Management vs. DVO

In dieser Kategorie liegt der Fokus auf der Vergangenheit, sprich, auf den Unterschieden zwischen der Arbeit nach der DVO und dem Case Management. Hierbei sind vor allem Veränderungen in der Arbeit mit KollegInnen, KlientInnen und persönliche erfragt worden.

4. Kategorie: Kooperation

Die Kategorie Kooperation befasst sich mit dem Zusammenschluss der 5 privaten Organisationen zu einer Arbeitsgemeinschaft und den daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen.

5. Kategorie: Kommunikation

In dieser Kategorie wurde auf die Gestaltung der Kommunikation, den Kommunikationswegen und den Erfahrungen in der Kommunikation zwischen Behörde, KlientInnen und ARGE gefragt.

6. Kategorie: Leistung Flexible Hilfe und Qualität

Die Kategorie Leistung und Qualität befasst sich mit dem Vorgang der Hilfeplanerstellung, dem Ablauf und der Dauer der Einzelfallhilfe, der Leistungszusammensetzung und den Zielen sowie Ressourcen einer Familie.

7. Kategorie: Zukunft

In dieser Kategorie wurden die InterviewpartnerInnen bezüglich ihrer Wünsche für die Zukunft der ARGE Voitsberg befragt.

Im nachfolgenden Kapitel wird auf die Durchführung der Erhebung näher eingegangen.

7.2 Durchführung der Erhebung

Die Erhebung sämtlicher Daten für die Interviews wurde von Juni bis November 2017 durchgeführt. Da es in dieser Masterarbeit um die Veränderung der Rolle der Flexiblen Hilfe aufgrund der Umstellung ins Case Management geht, sollen Fachkräfte als ExpertenInnen befragt werden, um entsprechende Daten zu erhalten. Der Zugang zur Stichprobe gestaltete sich aufgrund vorhandener Daten (Personalliste und Kontaktliste) und der Bereitschaft einiger MitarbeiterInnen nicht allzu kompliziert. Allerdings war es hinsichtlich der zeitlichen Rahmenbedingungen (Sommerzeit) etwas schwierig, da aufgrund von Urlauben und anderen Terminen MitarbeiterInnen nicht sofort zur Verfügung standen und sich die Untersuchung dadurch verzögerte. Auch auf die Geschlechterverteilung und Repräsentativität der einzelnen Kategorien konnte wenig Rücksicht genommen werden, da nur auf positive Rückmeldungen reagiert werden konnte.

Als erstes kontaktierten wir die Koordinatorin der ARGE Voitsberg, um uns das Einverständnis für die Befragung der MitarbeiterInnen und eine aktuelle Personalliste einzuholen. Die InterviewpartnerInnen wurden anhand dieser Liste eingegrenzt, indem MitarbeiterInnen, welche noch nicht lange in der ARGE Voitsberg tätig waren und MitarbeiterInnen in anderen Funktionen, wie z.B. Teamleitungen, ausgeschlossen wurden. Alle infrage kommenden MitarbeiterInnen wurden per Mail kontaktiert. Bei positiver Rückmeldung über eine Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung wurde mit den jeweiligen MitarbeiterInnen Termine für ein Interview vereinbart.

Wie bereits erwähnt, wurden insgesamt 13 Personen im Face-to-face-Kontakt an den von den interviewten Fachkräften gewählten Orten (Hauptstandorte der ARGE Voitsberg) befragt. Es wurde den InterviewpartnerInnen überlassen, die Räumlichkeiten zu wählen, um ihnen unnötige Umständlichkeiten hinsichtlich Anfahrtswege und Arbeitszeiten zu ersparen und eine angenehme Atmosphäre herzustellen.

Um spontane Antworten zu gewährleisten, wurde die Thematik sowie das Erkenntnisinteresse der Erhebung im Vorfeld genannt, genaue Fragen des Interviews allerdings nicht im Detail besprochen. Mögliche Unklarheiten bezüglich des vorab gesendeten Leitfadens konnten in diesem Rahmen ebenso besprochen werden. Auch wurde vor dem Start ein Einverständnis über die Aufzeichnung des Interviews auf Tonband eingeholt. Die Interviews dauerten zwischen 19 und 68 Minuten (siehe Tabelle). Wie bereits genannt, orientierte sich die Durchführung der Interviews an einem Leitfaden. Die Reihenfolge der Fragen konnte größtenteils eingehalten werden. In Einzelfällen griffen die befragten Personen mit ihren Antworten auf nachstehende Fragen vor. Es war nur selten notwendig, die Interviews mittels Zwischenfragen zu unterbrechen. Das Tonband wurde im Anschluss an die Interviews wörtlich transkribiert. Im Zuge dieser Transkription wurde darauf Wert gelegt, sämtliche personenbezogene Daten zu entfernen, um die Anonymisierung zu gewährleisten, auf welche die befragten Personen im Vorfeld hingewiesen wurden. Dieser Umstand trug dazu bei, dass es zu offenen und informativen Informationen seitens der befragten Personen kam.

Im nachfolgenden Kapitel wird der Auswertungsvorgang näher beschrieben. Dabei wird vor allem auf die Transkription, das Kategoriensystem sowie die InterviewpartnerInnen und Kennzahlen näher eingegangen.

7.3 Auswertungsvorgang

Bei der Analyse der Interviews wurde, wie bereits erwähnt, nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010) vorgegangen. Nachfolgend werden die Schritte des Auswertungsvorganges der Interviews vereinfacht dargestellt und beschrieben:

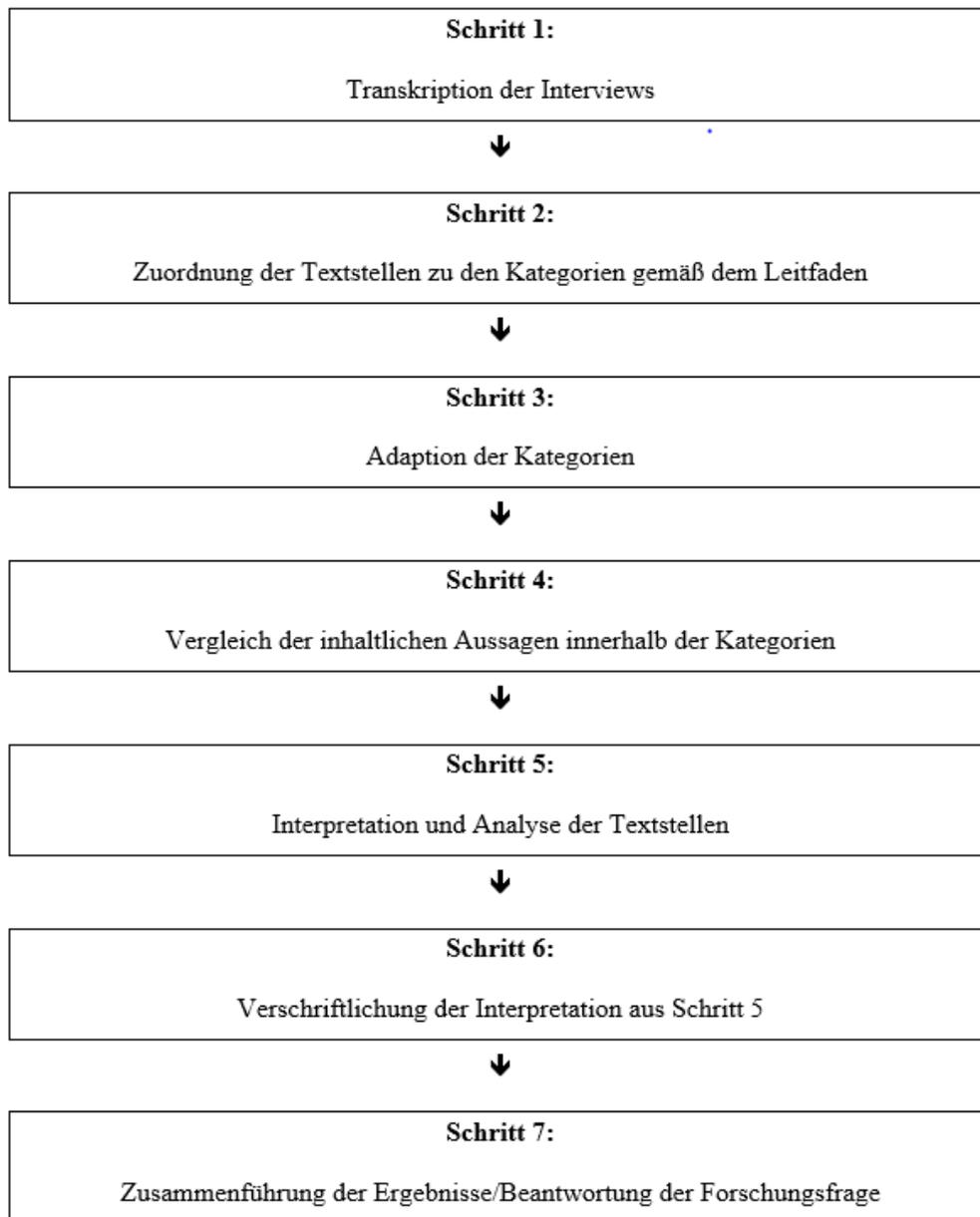


Abbildung 9: Auswertungsvorgang - eigene Darstellung

Nachdem der Auswertungsvorgang dargestellt wurde, wird im nachfolgenden Kapitel der Fokus auf die Transkription der Interviews gelegt.

7.3.1 Transkription

Die im Rahmen dieser vorgelegten Masterarbeit durchgeführten 13 Interviews wurden computergestützt mit dem Auswertungsprogramm MaxQDA transkribiert. Bezüglich der Verständlichkeit wurden die Transkription an die gehobene Umgangssprache angepasst und dahingehend verändert. Die Grammatik und Satzstellungen wurden nicht korrigiert sondern beibehalten. Es wurde bei der Transkription streng darauf geachtet alle personenbezogenen Informationen und Daten wie Namen von Personen oder Organisationen etc. gegebenenfalls zu verändern und anonymisiert darzustellen. Um die wörtlichen Zitate nachvollziehen zu können wurden die Interviews mit Kennzahlen und die Zeilen mit Zeilennummern versehen.

Glossar für die Transkription:

- IP = interviewte Person
- [nennt Name] = Anonymisierung einer Person
- [nennt Firma] = Anonymisierung einer Organisation
- [nennt Ort] = Anonymisierung eines Ortes
- [nennt Land] = Anonymisierung eines Staates
- [nennt Universität] = Anonymisierung einer Universität

Im nachfolgenden Unterkapitel wird nun im speziellen auf das Kategoriensystem eingegangen.

7.3.2 Das Kategoriensystem

Ein wichtiger Faktor in der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring (2010) stellt das Kategoriensystem dar. Ihm wird deshalb eine außerordentliche Bedeutung beigemessen, da die Kategorien die Nachvollziehbarkeit für den/die LeserIn gewährleisten (vgl. Mayring 2010, S. 49).

“Andererseits bedeutet gerade das Arbeiten mit dem Kategoriensystem einen entscheidenden Punkt der Vergleichbarkeit der Ergebnisse, der Abschätzung der Reliabilität der Analyse” (Mayring 2010, S. 50).

Beim Erstellen der Interviews wurden in der vorliegenden Masterarbeit zuerst Hauptkategorien erstellt, welche nachfolgend noch genauer dargestellt werden. Im Zuge der Auswertung wurden die Hauptkategorien erweitert bzw. durch Subkategorien ergänzt. Mit

Hilfe des Auswertungsprogrammes MaxQDA wurde ein Codebaum erstellt und alle Interviews anhand dieser Kategorien analysiert und interpretiert.

Die folgende Abbildung zeigt den Codebaum welcher mit MaxQDA erstellt wurde:

Liste der Codes	#
Codesystem	1003
Einstiegsphase	14
Flexible Hilfe	144
Aufgabenfeld	32
Berufsbezeichnung	48
Umstellungsphase	33
Chancen	16
Herausforderungen	15
Case Management vs. DVO	48
Unterschiede	26
Veränderungen	24
Kooperation	42
Chancen	15
Herausforderungen	13
Kommunikation	77
Gestaltung	42
Veränderungen	17
Erfahrungen	18
Leistung und Qualität	168
Hilfeplanerstellung	28
Ablauf und Dauer Einzelfallhilfe	44
Leistungszusammensetzung	40
KlientInnen	39
Ressourcen	22
Zukunft	38

Abbildung 10: MaxQDA, - eigene Darstellung

Anhand des Codebaums lässt sich erkennen, dass sieben Hauptkategorien sowie 17 Unterkategorien verwendet wurden. Im Nachfolgenden wird nun auf die InterviewpartnerInnen und die Kennzahlen näher eingegangen.

7.3.3 InterviewpartnerInnen & Kennzahlen

Den einzelnen InterviewpartnerInnen wurden Kennzahlen in der Transkription zugeordnet, um trotz der Anonymisierung die Nachvollziehbarkeit gewährleisten zu können. Da es sich bei den befragten Personen ausschließlich um Fachkräfte der ARGE aus dem Bezirk Voitsberg handelt, werden dieser vorliegenden Masterarbeit die Kennzahlen keinen Personen zugeordnet und verschriftlicht.

Das Geschlecht der befragten Fachkräfte gliedert sich in acht weibliche und fünf männliche Personen. Die Interviews wurden, wie bereits erwähnt, in den gewünschten Räumlichkeiten der interviewten Personen geführt. Die Dauer der Interviews belief sich auf ca. 18 bis 68 Minuten, somit kann eine durchschnittliche Dauer von ca. 40 Minuten ermittelt werden. Die Interviews wurden, wie ebenfalls bereits genannt, im Zeitraum von Juli bis November 2017 geführt.

Die nachfolgenden Kapitel stellen die Ergebnisse des qualitativen Interviews dar.

7.4 Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews

In folgendem Teil der Masterarbeit werden nun die Ergebnisse aus den geführten Interviews dargestellt und interpretiert.

7.4.1 Einstiegsphase

Zu Beginn des Interviews wurden die InterviewpartnerInnen zu ihren Qualifikationen und bisherigen Berufslaufbahnen befragt. Damit soll das multiprofessionelle Team der ARGE Voitsberg gut dargestellt werden. Zu den Professionen und Ausbildungen der MitarbeiterInnen zählen Sozialpädagogik, Psychologie, diplomierte Sozial- und Berufspädagogen, akademischen Jugendsozialarbeiter, Tagesmütter sowie Sozialpädagogen in Ausbildung. Zusätzlich zu ihren Grundqualifikationen haben die meisten InterviewpartnerInnen Zusatzkompetenzen in den unterschiedlichsten sozialen Bereichen erworben (zB. Trainee-Innenausbildung).

„Ich habe in [nennt Ort] und an der [nennt Universität] Psychologie studiert, habe nach der Ausbildung gleich in SKJB, habe dort zu arbeiten begonnen, habe dann parallel dazu noch meine Ausbildung zum klinischen Gesundheitspsychologen [...] gemacht [...]“ (IP 3, Z. 3-5).

„Ich habe Pädagogik studiert, das aber dann abgebrochen im dritten Semester. [...] Und hab dann den Jugendarbeiter und Erziehungshelfer gemacht. Und dann, arbeite jetzt seit 2004 im Sozialbereich in verschiedenen Institutionen“ (IP 9, Z. 2-4).

„Über Umwege bin ich in den Sozialbereich gekommen. War zuerst schon in einer WG, war dann selbstständig Erziehungshelfer und jetzt eben über die ARGE“ (IP 13, Z. 3-5).

Die meisten befragten Personen haben bereits in ihrer Ausbildungsphase im sozialen Bereich gearbeitet, um Berufserfahrung sammeln zu können.

„Ja, also ich habe [...] Sozialpädagogik studiert. Und habe während dem Studium schon als Sozial- und Lernbetreuerin in [nennt Ort] gearbeitet. Bin dann zu [nennt Firma] gewechselt“ (IP 4, Z. 3-5).

„Also ich habe ah, ich habe AHS Matura gemacht, [...]. Und hab dann gleich mit Psychologie begonnen. [...] Ich habe schon während meines Diplomstudiums bei [nennt Firma] begonnen zu arbeiten. [...] Also ich habe vorher schon fast drei Jahre gearbeitet, bevor ich mit meiner Ausbildung fertig war“ (IP 10, Z. 10-11, 18-21).

„Also ich habe Sozialpädagogik an der [nennt Universität] studiert und währenddessen verschiedene Praktika gemacht, in Erziehungseinrichtungen, in Bildungseinrichtungen [...]. Und habe dann schon während des Studiums angefangen in der Sozialbetreuung zu arbeiten. Und dann jetzt eben Sozialbetreuung und Flexible Hilfe“ (IP 11, Z. 4-7).

Die erwähnten Zitate zeigen den multiprofessionellen Hintergrund der ARGE Voitsberg auf. Im folgenden Kapitel werden die Aufgabenfelder, die Berufsbezeichnung, die Umstellungsphase sowie die Chancen und Herausforderungen der Flexiblen Hilfen dargestellt und interpretiert.

7.4.2 Flexible Hilfe

Um ein Verständnis für die Flexiblen Hilfen zu bekommen, wurden die InterviewpartnerInnen zu ihren Aufgabenfeldern, zur Berufsbezeichnung der Flexiblen Hilfen, die Umstellungsphase und daraus resultierenden Chancen und Herausforderungen befragt.

7.4.2.1 Aufgabenfeld

Das Aufgabenfeld einer Flexiblen Hilfe setzt sich aus direkter und indirekter KlientInnenarbeit zusammen. Direkte Arbeit meint die Kooperation mit den Kindern, Jugendlichen sowie deren Eltern bzw. Familien, um die Ziele im Hilfeplan zu erreichen. Diese Kooperation mit dem ganzen Familiensystem ist seit der Umstellung ins Case Management zu einer Bedingung geworden. Des Weiteren ist es öfters zur sozialen Integration

eines Kindes bzw. Jugendlichen notwendig ist, ihn in bestehende Gruppen der ARGE einzubinden. Diese Art der Leistung wird als fallübergreifende Arbeit bezeichnet.

„Naja es ist nach wie vor schon so, dass wir für die Kids eingesetzt werden, also für die Kinder- und Jugendlichen. Ah, also ja und jetzt durch eben die Umstellung haben wir halt eben auch die Berechtigung mit den Eltern zu arbeiten. Das heißt es ist ein gesunder Mix aus direkter Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen und zusätzlich so Netzwerken und Austausch von sagen wir relevanten Personen, die im Familiensystem irgendwie eine Rolle spielen“ (IP 1, Z. 8-12).

„Allgemein ah, Kinder- und Jugendhilfe, wobei jetzt durch die Umstellung Case Management eigentlich die ganze Familie drinnen ist. Was ich sehr gut finde, weil das systemisch betrachtet werden kann. Man kann nicht nur mit den Kindern arbeiten und die reparieren, sondern oft brauchen die Eltern einfach Unterstützung“ (IP 4, Z. 17-20).

Durch die Einbeziehung des Familiensystems und andere Helfersysteme kann die Arbeit als Flexible Hilfe als umfangreicher beschrieben werden. Außerdem werden Gruppenangebote von den MitarbeiterInnen der ARGE konzipiert und durchgeführt.

„Jetzt ist es viel umfangreicher. Mit Eltern, mit Verwandten. Das ganze Umfeld wird miteingebaut. Andere Helfer kommen dazu“ (IP 6, Z. 15-16).

„In der Einzelfallhilfe arbeite ich halt direkt mit dem ganzen Familiensystem, je nach Hilfeplan, je nach Zielen. In der Lerngruppe ist es die schulische Unterstützung bei den Vor-Projekten ist es individuell, da haben wir eben Suchtprävention gerade als Thema“ (IP 12, Z. 12-15).

Direkte Arbeit mit KlientInnen

Die direkte KlientInnenarbeit wird bestimmt durch unterschiedlichste Themen, Ziele und Sorgen. Somit kann gesagt werden, dass Fachkräfte äußerst flexibel und damit passgenau in der Fallarbeit sein müssen.

„Also ich würde sagen, der Auf, die Aufgaben ist das, was es, was früher alle zusammen waren. Was Erziehungshilfe war, was FSB war, was psychologische Beratung war, das machen jetzt glaube ich alles die Flexiblen Hilfen, ganz flexibel eben. Was man halt braucht“ (IP 2, Z. 20-23).

„Wir begleiten Familien durch ihre Sorgen“ (IP 7, Z. 17).

„Wie der Name schon sagt, ist es sehr flexibel. Es ist einfach eine Unterstützung, würde ich sagen, zur Bewältigung von Lebenssituationen und, das ist eben wichtig, dass es passgenau und zielorientiert ist. Da können verschiedene Themen aufkommen, wie Bewältigung vom Alltag, Erziehungsfragen, persönliche Krisen, familiäre Krisen, finanzielle Angelegenheiten“ (IP 11, Z. 9-12).

Indirekte Arbeit mit KlientInnen

Die indirekte Arbeit in einem Fall meint zum einen die Vernetzung und den Austausch mit anderen im Fall eingesetzten Fachkräften sowie Einrichtungen, Organisationen und Schulen und zum anderen die Dokumentation der Ereignisse und wichtigen Vorkommnissen in der direkten KlientInnenarbeit sowie die Methoden zur Zielerreichung. Des Weiteren ist es für die Flexiblen Hilfen relevant im Vorfeld und im Laufe der Betreuung Informationen zu speziellen Themen oder Methoden einzuholen. Zur indirekten Arbeit können außerdem Supervisionen, Intervisionen und Teamsitzungen gezählt werden.

„Vernetzung mit der Schule ist jetzt öfter auch ein Thema. Und ja, Aufgaben, Recherchearbeiten gehört genauso dazu, was im Vorfeld oder auch währenddessen man betreut, immer wieder Informationen einholt oder man was nachschaut. Da geht es um die Dokumentation, die wir jetzt haben“ (IP 1, Z. 34-37).

„Also Aufgabenfeld, Aufgaben sind für mich angefangen von Koordination eines Falles, mit verschiedenen Personen, die ich halt den Fall betreffend bis hin zu Intervisionen mit Kollegen finde ich sind auch Aufgabe. Das man einfach ah, sich austauscht“ (IP 10, Z. 26-28).

Ein Teil der InterviewpartnerInnen setzt die Gliederung in die Kategorien I bis IV (siehe Kapitel 3.3) mit der Ausbildung in Zusammenhang und geht davon aus, dass die genannten Aspekte Einfluss auf das Aufgabenfeld haben. Die höheren Kategorien, also 1 und 2, werden in komplexeren Fällen eingesetzt und mit herausfordernden Aufgaben konfrontiert.

„Naja, wenn man jetzt die Kategorie 4 hernimmt, braucht ja quasi in Anführungsstrichen eine Anleitung. Das ist so vorgegeben und ich glaube schon, dass man da, also das es da einen Unterschied gibt und dass die nicht so viel dürfen, das die nicht so viel Handlungsspielraum haben, wie wir. [...] Aber sonst, ob jetzt Kategorie 1 oder 2, dass es da so große Unterschiede gibt, ich glaube zurzeit noch nicht“ (IP 1, Z. 22-26).

„[...] je nachdem wie halt die Profession ist. Also ich bin ja von meiner Ausbildung her PsychologIn und habe immer schon, also da tust du dann auch anders, als wenn ich jetzt in der Freizeitpädagogik wäre oder weiß nicht, was es da alles für Sachen gibt“ (IP 2, Z. 17-20).

Von Seiten der InterviewpartnerInnen wurde auch Kritik am Aufgabenfeld und der Definition der Arbeit der Flexiblen Hilfen geäußert sowie an den starren Leistungen der DVO. Bei Familien mit einem unklaren Aufenthaltsstatus ist es laut einem/einer InterviewpartnerIn nicht möglich, einen Familienentlastungsdienst zu installieren. Um die KlientInnen

dennoch unterstützen zu können, werden die HelferInnen aus dem Bereich der Kinder- und Jugendhilfe herangezogen, um diese rechtlichen Bedingungen zu kompensieren.

„Wenn ich die jetzige Situation her nimm, bin ich zwar als Erzieherhilfe in einer Familie, wo wir im Prinzip ja gar nichts drinnen verloren haben, aber dadurch das die Familie aus [nennt Land] kommt und sie noch keinen Status haben, können die noch keinen Familienentlastungsdienst installieren und deswegen läuft das jetzt über die Kinder- und Jugendhilfe“ (IP 7, Z. 21-25).

„Mädchen für alles. Fällt mir ganz spontan ein, aber es ist schwierig, weil es gibt keine Definition. Früher war es Sozialbetreuer, du arbeitest mit Familien und hauptsächlich eben mit Kindern. Das war früher das Arbeitsfeld und heute arbeitest du mit der ganzen Familie, offiziell mit der ganzen Familie. Weil vorher war es, im Prinzip war es das gleiche, nur, offiziell eben nicht“ (IP 7, Z. 13-17).

Ein/eine Person übt Kritik an den SozialarbeiterInnen der Bezirkshauptmannschaft, welche seiner/ihrer Meinung nach nicht die passgenaue Hilfe einsetzen bzw. eventuell nicht zur Verfügung haben aus rechtlichen Gründen.

„Wir arbeiten mit Kindern und Familiensystemen, von denen wir von der BH den Auftrag bekommen haben. Was, in wie fern BH auswählt oder nicht, muss ich da jetzt nicht reflektieren. Das ist nämlich meines Erachtens nicht flexible Hilfe“ (IP 8, Z. 15-17).

Zusammenfassend kann zur Kategorie Aufgabenfeld gesagt werden, dass dieses im Vergleich zu früher zwar flexibler und transparenter, aber auch umfangreicher und mit unklaren Grenzen versehen ist. Neben der direkten Fallarbeit wird im Case Management auch Wert auf die indirekte Arbeit der Fachkräfte gelegt. Vor allem Vernetzungen mit wichtigen Organisationen, Ressourcen- und Recherchearbeit sind ein wichtiger Bestandteil des Aufgabenfeldes. Die Kritik zweier InterviewpartnerInnen bezieht sich vor allem auf die starren DVO-Leistungen und eines zu ungenau definierten Zuständigkeitsbereiches der Flexiblen Hilfen sowie an den SozialarbeiterInnen der Behörde, welche nach Meinung der befragten Personen aus z. B. rechtlichen Gründen nicht immer passgenaue Hilfen einsetzen.

An das Aufgabenfeld anschließend folgt die Kategorie Berufsbezeichnung, welche sich im Zuge der Umstellung auf das Case Management verändert hat.

7.4.2.2 Berufsbezeichnung „Fachkraft für Flexible Hilfen“

Seit der Umstellung in das Case Management werden die HelferInnen als Fachkraft für Flexible Hilfen bezeichnet. Im Folgenden wird darauf eingegangen, wie die InterviewpartnerInnen diese Bezeichnung finden, diese nach außen kommunizieren und ob diese oder die Berufsbezeichnung nach der DVO für sie bezeichnender und aussagekräftiger waren.

Jede/jeder InterviewpartnerIn hat eine eigene Meinung zur Berufsbezeichnung Fachkraft für Flexible Hilfen. Um Meinungen nicht vorzuenthalten, werden im Folgenden alle genannt.

Die befragten Personen geben an, dass die Bezeichnung „Fachkraft für Flexible Hilfe“ für sie nicht aussagekräftig ist. Die früheren Bezeichnungen wie Erziehungshelfer und Betreuer wären laut ihren Aussagen treffender Berufsbezeichnungen gewesen. Auch die Familien können mit dem neuen Wording wenig anfangen, sind teilweise irritiert und die Fachkräfte müssen sich erklären. Die Fachkräfte können sich nicht mit der Berufsbezeichnung identifizieren und stellen sich demnach nach außen nicht so vor.

„Puh nicht unbedingt besser. Also ich weiß nicht, früher war es Betreuer, da war man der Betreuer, oder die Betreuerin. Ob ich jetzt die Fachkraft bin, das klingt noch schlimmer als das vorige. Also das Wording, was wir tatsächlich sind, passt mir nach wie vor nicht“ (IP 1, Z. 40-42).

„Ja ich weiß nicht, nicht so glücklich. Aber mir ist auch noch kein besseres eingefallen. Also wir werden ja immer von den Sozialarbeitern so vorgestellt. Ich persönlich stelle mich nicht so vor, weil ich das merkwürdig finde“ (IP 2, Z. 40-42).

„Ahm, ja, sagt vielleicht weniger aus, als wie jetzt früher Erziehungshelfer. Ahm, es wird dann von den Sozialarbeitern wird dann mal als flexibler Helfer angesprochen, das finde ich auch in Ordnung. Es ist halt ah, ja die Eltern können sich darunter gar nichts vorstellen. Da hat man dann halt Erklärung, was das dann konkret heißt. Ja“ (IP 3, Z. 26-29).

Die befragten Personen befinden die Berufsbezeichnung einer Fachkraft für Flexible Hilfe als treffend, da die MitarbeiterInnen ExpertInnen auf ihrem Gebiet sind und sich flexibel auf die KlientInnen bzw. Familien einstellen müssen.

„Ich finde es ganz okay, weil wir sind ja vom Fach. Quasi, wir sollten die ausgebildeten ExpertInnen sein und ah, wir müssen in jedem Fall auch flexibel auf die Situationen einstellen, also passt es ganz gut finde ich ja“ (IP 4, Z. 35-37).

„Aus Mangel an besseren Alternativen ist es für mich total okay“ (IP 9, Z. 14).

„Mittlerweile habe ich mich daran gewöhnt, jetzt sind wir schon seit zwei Jahren, am Anfang habe ich mir schon gedacht, es klingt ein bisschen komisch. Aber wie gesagt, im Moment würde das jetzt richtig gut passen. Man gewöhnt ist, aber so richtig optimal finde ich es nicht. Aber jetzt, wir hatten einmal eine Umfrage, eh bei einer Klausur, ob es eine Möglichkeit gibt oder ob jemand einen Begriff oder Bezeichnung findet, der ein bisschen besser klingen würde, aber ich glaube es hat sich bis jetzt noch nichts gefunden. Nicht das ich wüsste“ (IP 7, Z. 31-36).

Die folgenden InterviewpartnerInnen geben an, dass selbst die MitarbeiterInnen der Bezirkshauptmannschaft die Berufsbezeichnung der Fachkräfte nicht verwenden. Die MitarbeiterInnen der bezeichnen sich im privaten Bereich ebenfalls nicht als Fachkräfte für Flexible Hilfen, da die meisten Personen kein Verständnis für die Bezeichnung herstellen können. Für InterviewpartnerInnen ist eine Fachkraft zum Beispiel ein Facharbeiter aus der Metallbranche. Deshalb fordert ein/eine InterviewpartnerIn die Rückführung der alten Berufsbezeichnungen wie Sozialbetreuung oder Erziehungshilfe.

„Schwer, ah, ja, ich kann gar nicht umgehen damit. Ah, erstens die BH sagt es nicht, wir sagen es selten, ich sage es selten. Es ist auch so, auch wenn Leute oder im Freundeskreis, wenn sie mich fragen oder Leute, wenn du sie irgendwo triffst, dich fragen, was machst du beruflich, dann sagst du nicht ich bin eine Fachkraft der flexiblen Hilfen für die BH oder was. Weil die Leute damit nichts anfangen können. Und ist eine coole Bezeichnung, wenn es irgendwo drinnen steht. Aber jetzt im Alltäglichen passt es nicht. Also ist es schade, weil es keiner versteht was es ist. Weil Fachkräfte gibt es überall, im Metallbereich, in der Arbeit, das sind alles Facharbeiter und Fachkräfte, ist schwer“ (IP 5, Z. 43-50).

„Ja, also flexible Hilfen finde ich nicht schlecht. Fachkraft finde ich immer ein bisschen, so Arbeiter mäßig, so eine Fachkraft ist für mich ein Maschinist oder so. Das ist für mich eine Fachkraft. Ich weiß nicht, Fachkraft ist wirklich mehr so, so, also wenn ich das Wort höre denke ich an irgendwas, an irgendeine Produktion oder so, keine Ahnung oder an einen Arbeiter. An einen Arbeiter. Das ist für mich eine Fachkraft. Flexible Hilfe ist ja, schon treffender. Aber es kann halt kein Mensch mit der Berufsbezeichnung irgendetwas anfangen. Weil, weil das, da kann man so viele Sachen und jeder Mensch und jeder Mensch hat irgendwie eine andere Vorstellung, was das heißen soll“ (IP 10, Z. 34-41).

„Viel zu lang und zu kompliziert. Ja es kann sich keiner etwas darunter vorstellen und wenn man jemanden sagt, was man arbeitet, weiß keiner was das sein soll. Man muss umschwenken und wieder die alte Bezeichnung verwenden“ (IP 6, Z. 24-26).

Ein/eine InterviewpartnerIn kann sich mit der Berufsbezeichnung sehr schwer identifizieren. Laut ihrer/seiner Aussage wurde in der ARGE Voitsberg bereits ein Seminar zum Thema Rollenfindung und Definition abgehalten. Die Fachkräfte müssen den Familien

sehr oft erklären, warum sie eingesetzt sind und welches Aufgabengebiet sie innehaben. Eine befragte Person fordert eine einheitliche Definition der Berufsbezeichnung, da sich vor allem die KlientInnen wenig darunter vorstellen können.

„Puh, im Prinzip könnten wir in einem Fitnesscenter für Dehnungsübungen zuständig sein. Also, das heißt alles. Aber ja, so lange wer weiß, was es ist, ist es normal. Und ja, ich glaube das ist die nächste Frage“ (IP 8, Z. 28-30).

„Sie ist ein bisschen schwierig, weil sich niemand etwas darunter vorstellen kann, was flexible Hilfe ist. Das muss man oft erklären und da tut man sich etwas schwer, vor allem, weil es, soweit ich weiß, keine wirkliche Definition, keine einheitliche Definition gibt, was flexible Hilfe ist. Und da können sich vor allem die Klienten wenig drunter vorstellen“ (IP 11, Z. 21-24).

„Wenn ich ehrlich bin, ganz schlecht. Ich kann mich auch mit der Bezeichnung schwer identifizieren. Wir haben dann auch irgendwie Fortbildungen gehabt, eine Rolle als flexible Hilfe, wie definieren wir uns oder wer sind wir“ (IP 12, Z. 18-20).

„Am Anfang habe ich mit dem überhaupt nicht umgehen können“ (IP 13, Z. 31).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die InterviewpartnerInnen unterschiedlichste Meinungen zur Berufsbezeichnung haben. Grundsätzlich ist die Ausrichtung aber eher negativ, da sie zum einen das Wort Fachkraft mit einem Arbeiter in der Industrie verbinden und zum anderen ist diese Berufsbezeichnung für viele Menschen verwirrend, da sie nicht die Grundprofession der Fachkräfte bezeichnet.

Zufriedenheit der MitarbeiterInnen in Bezug auf ihre Berufsbezeichnung

Im Vergleich mit den früheren Berufsbezeichnungen nach der DVO sind die InterviewpartnerInnen geteilter Meinung. Einige finden die neuen Berufsbezeichnungen besser, da sie sehr allgemein gehalten sind. Die alten Bezeichnungen lassen auf einen Mangel in einer Familie schließen und sind sehr stark wertend. Jetzt wird der Fokus nicht auf den Mangel, sondern auf die Bedürfnisse der Familie gelegt und welche Unterstützungsleistungen passend sind. Eine interviewte Person ist der Meinung, dass ein gemeinsamer Begriff der HelferInnen positiver anzusehen ist. Dies deshalb, da die Familien aufgrund der vielen Berufsbezeichnung nicht mehr irritiert sind.

„Mir gefällt die jetzige Bezeichnung Fachkräfte für flexible Hilfe besser, weil Erziehungshilfe ist auch immer so bezüglich Eltern. Kommt schon aus oder ist ein Mangel, brauchen sie eine Hilfe, kommen wir und jetzt ist schon okay, wir sind da aber wir sind Ansprechpartner eher auf der, auf der gleichen Ebene. Wir stehen zu Verfügung, wenn Hilfe gebraucht wird, im Idealfall heißt es

jetzt Kriseneinsatz. Und ah, wir kommen jetzt nicht her und sagen, wir sind jetzt die Besserwisser, also gefällt mir der neue Begriff besser“ (IP 4, Z. 40-45).

„Finde ich jetzt schon cooler, obwohl wir es so nicht nutzen, aber weil es zusammengefasst ist. Früher hat es gegeben, da haben sich die Leute noch weniger ausgekannt. [...] Das war schon recht viel und und die Arbeit, also für die Arbeiter selber, haben sie dann auch nicht so ganz unterscheiden können, kommt mir vor. Mache ich jetzt SFB, oder mache ich jetzt Erziehungshilfe, und das finde ich jetzt schon besser, weil es zusammengefasst ist. Ja“ (IP 5, Z. 55-62).

Im Gegensatz zu den oben dargestellten positiven Rückmeldungen zur Berufsbezeichnung sind einige InterviewpartnerInnen nicht begeistert sich Fachkraft für Flexible Hilfen nennen zu müssen und äußern Kritik. Einerseits da andere Helfersysteme und Einrichtungen diese Berufsbezeichnung nicht definieren können, was Erklärungsbedarf mit sich bringt und andererseits können sich außenstehende Personen laut den befragten TeilnehmerInnen nichts unter dem Begriff vorstellen und ist dieser schwammig, so eine befragte Person.

„Wenn du jetzt irgendwo hinkommst, mit einer Schule arbeitest, die noch nie mit flexiblen Hilfen zu tun gehabt haben, was ist das? Dann kommt die Frage Nummer 1 zu fragen, was ist eine flexible Hilfe, dann sagst Sozialbetreuer, ah, dann weiß es ein jeder. Das ist halt dann schwierig. Dann hast du schon mal 5-10 min Erklärungsarbeit, und mit der Sozialbetreuung weiß eigentlich fast jeder, was darunter zu verstehen ist“ (IP 7, Z. 40-45).

„Das war ja „Sozialbetreuung und Erziehungshilfe“, das war einfach als Begriff greifbarer, das hat mehr ausgesagt. Vor allen Dingen für die Klienten. Organisationen oder andere Einrichtungen wissen damit wahrscheinlich mehr anzufangen. Ich glaube, die Begriffe selber - „Betreuung“, das sagt ja auch was“ (IP 11, Z. 27-30).

„Da finde ich es jetzt schwammiger, weil früher war es eben so, Sozialbetreuung, da hat man sich eher darunter vorstellen können, oder Erziehungshilfe. Jetzt ist so, Fachkraft für flexible Hilfe, ist einfach voll schwammig“ (IP 12, Z. 25-27).

Resümierend kann festgestellt werden, dass die InterviewpartnerInnen geteilter Meinung sind, ob die frühere Berufsbezeichnung oder die jetzige bezeichnender ist. Einige treffen die Einschätzung, dass die neue gelungener und somit aussagekräftiger sowie ein professionelleres Erscheinungsbild nach außen hat. Für andere stellt die neue Berufsbezeichnung eine Herausforderung dar, da sie sie einerseits außenstehenden Personen erklären müssen und andererseits sind die InterviewpartnerInnen der Meinung, dass sie schwammiger und nicht greifbar ist.

Erfahrungen mit KlientInnen und Organisationen

Alle InterviewpartnerInnen stellen sich gegenüber KlientInnen oder anderen Organisationen nicht als Fachkraft für Flexible Hilfe vor. Sie verwenden eher ihren Grundberuf oder stellen sich als BetreuerIn vor. Bei Kindern und Jugendlichen wird auf eine kindgerechte Beschreibung der Berufsbezeichnung geachtet. Eine befragte Person gibt an, dass er/sie oftmals als BetreuerIn vorgestellt wird, da es für viele Jugendliche cool ist, einen/eine solchen zu haben. Für viele KlientInnen ist es umgekehrt auch wichtig, dass die Außenwelt nicht erfährt, dass sie Unterstützung durch die Kinder- und Jugendhilfe erfahren. Diese KlientInnen stellen die Fachkräfte in der Öffentlichkeit meist als Verwandte oder Bekannte vor.

„Ahm, entweder sage ich ich bin der Betreuer nach außen hin, in der Schule oder beim AMS oder bei Behörden. Ahm, den Jugendlichen selber oder den Kindern sage ich ja, ich bin einfach für dich da. Das es dir gut geht.“ (IP 3, Z. 32-34)

„Na ja, ich glaube, wenn ich jetzt zu meinen Buben mit sechs Jahren sagen würde, ich bin Fachkraft der flexiblen Hilfe, würden die dich anschauen und würden sagen: "Was, du verkaufst Gummibandeln?" Das hängt natürlich auch dann davon ab. Gegenüber dem BVB kannst den Ausdruck sicher auch verwenden oder gegenüber andere Professionisten. Ich glaube nicht einmal, dass es ein jeder überhaupt schon, so weit, dass das überhaupt in Steiermark schon so weit, dass da jeder damit was anfangen kann, auch wenn er im Sozialbereich ist. Ich glaube, es gibt sicher noch die eine oder andere, die damit nicht sehr konfrontiert ist. Und ansonsten bin ich ein Betreuer, ein Bekannter oder was auch immer. Kommt auch immer auf-, das wird natürlich-, das kommt auch immer wieder auf den Klienten selber drauf an, oder auf den Jugendlichen. Für viele bist du der Betreuer, weil da ist es cool, dass man sowas hat. Und für viele bist der Verwandte. Und oft, wenn ich irgendwo mit ihnen irgendwas, Minigolf oder was spielen gehen, dann bin ich oft der Onkel oder Papa oder sonst irgendwas.“ (IP 13, Z. 37-48)

Die InterviewpartnerInnen geben in Bezug auf die Erfahrungen mit der neuen Berufsbezeichnung mit Organisationen, Ämter und KlientInnen an, dass die genannten nicht wissen, was damit gemeint ist.

„Ich glaube viel Unverständnis. Man weiß einfach nicht, was das genau ist, was das bedeutet. Oder ob das eh das Gleiche wie vorher ist und es nur anders genannt wird. Da ist viel Unklarheit.“ (IP 11, Z. 40-42)

Eine/ein InterviewpartnerIn übt auch Kritik an ihren/seinen KollegInnen. Für sie/ihn ist es nachvollziehbar, dass außenstehende Personen oder Organisationen die Berufsbezeichnung nicht wissen, da die KollegInnen sie aufgrund des schwierigen Wordings nicht verwenden.

„Ich glaube das hat sich noch nicht durchgesetzt – Fachkraft. Wenn ich es selber noch nicht einmal verwende.“ (IP 9, Z. 19-20)

Die Kernaussagen dieser Kategorie sind unterschiedlichster Art und Weise. Die InterviewpartnerInnen haben alle diverse Ansichten über das Wording der Berufsbezeichnung. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass einige gut mit dem neuen Begriff zurechtkommen und ihn nach außen tragen. Der Großteil der befragten Personen ist nicht zufrieden, kommunizieren die Berufsbezeichnung demnach nicht nach außen und somit können Ämter, Organisationen und KlientInnen keinen Bezug herstellen. Die Grundprofessionen der MitarbeiterInnen der ARGE Voitsberg und somit ihr Kernaufgabengebiet sind für einige InterviewpartnerInnen in der Berufsbezeichnung, welche das Case Management einher gebracht hat, nicht ersichtlich.

Im Folgenden wird die Umstellungsphase und die damit einhergehenden positiven und negativen Anforderungen diskutiert.

7.4.2.3 Umstellungsphase

Die Umstellungsphase von der DVO zu den Flexiblen Hilfen wurde von den InterviewpartnerInnen mit Spannung und Sorgen erwartet. Das halbjährige Übergangsmanagement ist als positiver Faktor empfunden worden. Die Fachkräfte und die KlientInnen hatten so die Chance sich auf das neue System schrittweise vorbereiten zu können. Die Umsetzung der Theorie in die Praxis erweckte eine große Vorfreude bei den angehenden Fachkräften der Flexiblen Hilfen.

„Ein bisschen in Sorge und viel Spannung, im positiven Sinn. Weil die Sorge war die Skepsis, dass selten was besser wird. Und irgendwie immer so eine Angst da, das man was verliert oder das ja, aber es war schon auch spannend, weil die Theorie hat sich wirklich gut angehört. Das man endlich mehr tun können, in einem größeren Rahmen arbeiten können, nein also die die Vorfreude hat überwogen bei mir“ (IP 8, Z. 49-53).

„Also die Umstellung muss ich sagen hat schrittweise ah irgendwie also ist eh gut, dass das nicht so, so abrupt irgendwie umgestellt worden ist, weil es eben in den Köpfen von allen so drinnen war. Wie es eben vorher war. Man muss sich auch selber eine Phase irgendwie ahm geben, um

sich neu einzustellen können. Zu können. Und das hat man auch bei der Arbeit gespürt. Dass das nach und nach passiert ist. Und in kleinen Schritten“ (IP 10, Z. 55-59).

In Bezug auf die direkte Arbeit mit KlientInnen wurde von den befragten Personen angegeben, dass sie keine wesentlichen Unterschiede für die AdressatInnen in der ersten Zeit feststellen konnten.

„Bei den Familien oder für die Familien war es egal“ (IP 1, Z. 106).

„[...] ich bin mir gar nicht sicher, in wie fern die Klienten das bemerkt haben auf Antrieb“ (IP 8, Z. 55-56).

Die grundsätzliche Veränderung bestehe laut den ExpertInnen darin, dass die KlientInnen jetzt mehr in die Verantwortung genommen werden aktiv mitzuarbeiten, da die Betreuung in den Lebenswelten stattfindet. Die Fachkräfte werden dazu angehalten die AdressatInnen dazu zu befähigen für die Erreichung der Ziele selbst in Aktion zu treten. Die dahinterliegende Methode des Empowerments wird auch in der Ausschreibungsunterlage des Landes Steiermark als handlungsleitendes Konzept erwähnt (vgl. Amt der Steiermärkischen Landesregierung 2014, S.25).

„Und wenn Klienten dann sagen, ich brauche jetzt eine Hilfe bei meinem Baby für das Wickeln, ah, aber ich will eigentlich sonst nichts, dann war das auch gut, dass das da war. Ich habe schon gemerkt, dass die Leute das gut annehmen. Viele. Und manche waren sehr enttäuscht, weil sie uns früher ganz gern Kinder und Jugendliche in die Hand gegeben haben, so nach dem Motto mach mal. Und am besten du machst es nicht bei mir, sondern ich habe einmal drei Stunden meine Ruhe. Und da waren die Leute dann teilweise enttäuscht, wenn wir dann gesagt haben, nein, machen wir jetzt anders“ (IP 2, Z. 61-68).

„Für die Eltern teilweise ja, das sie jetzt offensiver dann eingebunden worden sind, sie müssen jetzt auch was aktivieren, da kommt nicht nur jemand und bespaßt, sondern da wird jetzt auch was erwartet, das man was selber macht und ihr müsst selber darüber nachdenken, was wollt ihr eigentlich“ (IP 4, Z. 65-68).

Für die Fachkräfte der Flexiblen Hilfen hat sich der Gestaltungspielraum in der Arbeit mit der Familie verändert. Es soll nicht nur mit dem Kind oder Jugendlichen gearbeitet, sondern die Eltern oder sonstige mit Pflege und Erziehung beauftragten Personen müssen in die Arbeit miteinbezogen werden. Fallspezifische Recherchen gehören als fixer Bestandteil zur Fallarbeit.

„[...] und dann habe ich schon gedacht, okay jetzt darf ich das offiziell tun, was ich vorher auch schon getan habe. Also mit Eltern arbeiten, die miteinbeziehen, das ist früher alles nicht bezahlt worden, die ganze Vorarbeit, die Recherche, das war dann eine Erleichterung“ (IP 4, Z. 61-64).

„Ganz wichtige Veränderungen sind, dass die Arbeit mit, die mittelbare Betreuungsarbeit eine Selbstverständlichkeit geworden ist“ (IP 8, Z. 64-65).

Für manche befragten ExpertInnen gestaltet sich die Zusammenarbeit mit den KollegInnen aus unterschiedlichen Organisationen von Anfang an und nach wie vor schwierig. Die InterviewpartnerInnen sprechen sehr oft von einem Konkurrenzdenken unter den MitarbeiterInnen, welches sich in die ARGE eingeschlichen hat.

„[...] durch die Zusammenarbeit mit anderen Vereinen und auch Richtung Kollegen ist es sehr spannend geworden. Es waren aber auch viele Probleme und es gibt heute noch Probleme“ (IP 6, Z. 51-53).

„Da waren noch ganz viele Unsicherheiten bei allen. Es war noch viel mehr Konkurrenzdenken. Ahm, es war vieles noch nicht gut organisiert [...]“ (IP 9, Z. 23-24).

„[...] es war schwer am Anfang in der ARGE [...]. War irgendwie sowas was spürbar war, was so irgendwie das Konkurrenzdenken zwischen den Trägern. Man hat auch irgendwie mit MitarbeiterInnen von anderen Trägern nicht wirklich irgendwie Kontakt gehabt. Man war eher so als Einzelkämpfer unterwegs [...]“ (IP 12, Z. 53-56).

„[...] bei den Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen von anderen Trägern ist es umgekehrt, da war es zuerst die Zusammenarbeit leichter und ist jetzt teilweise schwierig“ (IP 1, Z. 118-119).

Andere InterviewpartnerInnen wiederum erlebten die Einführung der ARGE als sehr positiv und kooperativ unter den MitarbeiterInnen und auf Trägerebene. Die unterschiedlichen Organisationen und MitarbeiterInnen der ARGE sind schrittweise zusammengewachsen und haben sich in eine positive Richtung entwickelt. Die ExpertInnen schätzen es sehr von der Expertise der KollegInnen zu lernen und sich in Interventionen auszutauschen. Der Blick von außen ist in der Fallarbeit wichtig, um die Perspektive wechseln zu können und für die Psychohygiene der Fachkräfte im Fall. Auf Organisationsebene wurden die teils kaum vorhandenen Strukturen als zugleich herausfordernd und als Chance beim Aufbau zu helfen, erlebt.

„Also Anfang war alles neu, juhu Aufbruch, aber ein volles Chaos ist mir vorgekommen. Das war so, das Positive dran, es kann sich entwickeln, man kann einfach mittun. Das ah, die Herausforderung es ist alles durcheinander, wo anfangen. Es gibt noch nichts zum Festhalten, keine Strukturen, das hat sich so langsam herauskristallisiert“ (IP 4, Z. 84-88).

„ARGE habe ich cool gefunden. Ich bin sowieso immer Fan von Teamarbeit, oder Leute kennenlernen oder neue Chancen, dadurch das ich da noch recht jung bin, freue ich mich immer, wenn ich Inputs kriegen kann von wo anders. Mehrere Köpfe denken einfach besser als einer alleine“ (IP 5, Z. 82-85).

„Jetzt gibt es vor allem unter den Kollegen einen regen Austausch. Wir machen viel an Intervisionen, was ich persönlich super finde. Wenn man bei der Betreuung einfach nicht weiterkommt, weil es starr ist. Da kommen viele Ideen, wenn da der Blick von außen, von anderen Kollegen kommt. Für die Psychohygiene finde ich das auch gut“ (IP 11, Z. 52-55).

Für die MitarbeiterInnen besteht seit der Umstellung die Möglichkeit Räumlichkeiten unterschiedlicher Standorte für die KlientInnenarbeit und für organisationsspezifische Tätigkeiten zu nutzen.

„[...] und ja Möglichkeit die Räume da gemeinsam zu nutzen [...]“ (IP 3, Z. 45).

Als positiv kann die Vorfriede, die Theorie in die Praxis umzusetzen genannt werden. Die KlientInnen werden im Case Management dazu angehalten, in die Verantwortung zu kommen und somit die Unterstützungsmaßnahme selbst zu gestalten. Dabei werden die unterschiedlichen Familienmitglieder und regionalen Netzwerke miteinbezogen. Die Konzepte des Empowerments und der Ressourcenorientierung sind für die Fachkräfte handlungsleitend. Des Weiteren können jetzt ebenso fallspezifische Recherchearbeiten genutzt werden. Die MitarbeiterInnen der verschiedenen Organisationen in der ARGE sind schrittweise zusammengewachsen und es herrscht eine gute Kooperation. Die Expertise der KollegInnen wird in verschiedensten Intervisionen genutzt. Dabei ist es für die Fachkraft im Fall wichtig, andere Perspektiven für die Arbeit mit der Familie zu bekommen bzw. für die Psychohygiene. Die interviewten Personen waren froh an den organisatorischen Strukturen mitarbeiten zu dürfen. Die verschiedenen Standorte bieten die Möglichkeit, die dortigen Räumlichkeiten für die Arbeit mit KlientInnen, als auch für organisatorische Tätigkeiten, zu nutzen.

Als negativ konnte erhoben werden, dass sich einzelne befragte Personen in der Zeit des Übergangsmanagements Sorgen über die bevorstehenden Veränderungen gemacht und eine Spannung verspürt haben. In der Anfangszeit der ARGE bemerkten einige InterviewpartnerInnen ein Konkurrenzdenken seitens verschiedener MitarbeiterInnen. Es lässt sich vermuten, dass das jahrelang gesammelte Wissen älterer KollegInnen ungern an die jüngeren weitergegeben wird. Als zweiter Punkt kann die Zusammenführung diverser

Träger zu einer ARGE genannt werden. Vormalig eigenständige Organisationen sind jetzt angehalten zusammenzuarbeiten. Dieser Veränderungsprozess kann nur schrittweise manifestiert werden.

Im folgenden Kapitel wird auf die diversen positiven Aspekte des neuen Systems eingegangen und nach persönlichen und strukturellen Chancen aufgelistet.

7.4.2.4 Chancen

Durch die Umstellung auf das Case Management haben sich auf struktureller Ebene folgende Chancen für die Fachkräfte und KlientInnen ergeben:

Die befragten Personen nennen das Mitspracherecht der Fachkräfte bei Gesprächen mit SozialarbeiterInnen der Behörde als wesentliche Chance für eine gelungene Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Dieses Mitspracherecht existiert seit der Umstellung ins Case Management. Davor wurde von Seiten der Behörde die Ziele vorgegeben nach denen gearbeitet werden musste. Die Zielvorgaben werden jetzt nicht nur von Seiten der Kinder- und Jugendhilfe vorgegeben, sondern die MitarbeiterInnen der ARGE können eigene, für die Familie passende, vorschlagen. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Fachkraft und KlientInnen fungiert diese dabei oft als Sprachrohr der AdressatInnen. Somit kann der Vorschlag des Konzeptes, mehr Eigenziele als Fremdziele im Hilfeplan zu haben, umgesetzt werden. Zudem werden die Ziele öfters evaluiert. Diese Evaluation erfolgt mit der zuständigen/dem zuständigen SozialarbeiterIn, den Fachkräften für Flexible Hilfen sowie der Familie. Hierbei entsteht wiederum eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe sowie Transparenz für alle Beteiligten. Des Weiteren ist es aufgrund der strukturellen Veränderungen jetzt nicht mehr möglich ein so genanntes „BetreuerInnenshoppen“ seitens der SozialarbeiterInnen zu machen. Seit es die ARGE gibt, entscheidet das Leitungsteam - bestehend aus Koordination und Teamleitung - darüber, welche Fachkraft im speziellen Fall eingesetzt wird. Vormalig hatten gewisse SozialarbeiterInnen fixe BetreuerInnen mit denen sie zusammenarbeiten wollten.

„Ja, einfach dieses Mitspracherecht, also bei der BH und Bezirksverwaltungsbehörde. Weil früher habe ich den Eindruck gehabt, dass die von der Behörde so die Allmächtigen waren und wir haben halt das gemacht, was sie gesagt haben. Oder umzusetzen gehabt. Und da hat es nicht viel zu rütteln gegeben. Das war der Auftrag, nach dem müsst ihr arbeiten, Punkt. Und jetzt ist es schon so, dass man das, das man eigene Ziele generieren kann oder bestehende in Frage stellen kann und

so weiter. Das heißt, das war eine Chance, die man glaube ich auch alle zusammen gut ergriffen haben. Das man mitreden kann und nicht verkauft sind“ (IP 1, Z. 122-128).

„Also da merkt man dann auch, dass da wirklich was weitergeht. Oder schneller. Auch im Zuge des Hilfeplans. Oder von den Zielsetzungen her. Das ist dann schon eine Verbesserung. Weil vorher hast gesagt, treffen wir uns einmal im Jahr. Und dann geht es wieder weiter“ (IP 7, Z. 84-87).

„Und dass es auch nicht das sogenannte Betreuershoppen gibt. Nur weil ich nicht alle Sozialarbeiter kenne, habe ich einen Nachteil. Das gibt es gar nicht. Dass das alles über die Teamleiterebene quasi besprochen wird“ (IP 10, Z. 103-105).

Die Stärkung und die Selbstbemächtigung sowie das Zurückgeben der Verantwortung an die KlientInnen werden ebenso von den befragten Personen als Chance gesehen.

„Und für die Klienten auch, einfach selber die zu stärken mehr. Nicht nur zu sagen, da kommen jetzt Experten und die machen das, sondern hey ihr könnt das, vielleicht braucht es nur ein bisschen was“ (IP 4, S. 127-129).

Zusammenarbeit und Vernetzung

Die InterviewpartnerInnen sehen das multiprofessionelle Team in der ARGE als wesentlichen Vorteil. Von der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Professionen wie Psychologie, Sozialpädagogik und Sozialarbeit profitieren die MitarbeiterInnen in der Arbeit. Die Vernetzung mit externen Diensten wie zum Beispiel Psychotherapie oder Schule ist ebenso gewünscht wie auch erforderlich.

„Chancen jetzt, man kennt alle Fachkräfte die im Bezirk arbeiten in der flexiblen Hilfe oder im Kinder- und Jugendhilfebereich, man kann sich viel mehr austauschen, auch mit anderen Professionen, also das ist wirklich ein Vorteil, man sieht wie ist es in anderen Institutionen, was haben die für eine Struktur“ (IP 12, Z.70-73).

„Und jetzt gibt es die Möglichkeit das zu zweit, zu dritt oder vielleicht doch noch einen zusätzlichen, externen Helfer, den du in die Familie installieren kannst“ (IP 7, Z. 82-84).

Das Arbeiten als Fachkraft für Flexible Hilfen im Case Management bietet jetzt mehrere Möglichkeiten der Zusammenarbeit bzw. Vernetzung unter den MitarbeiterInnen innerhalb der ARGE. Durch Intervisionen, Supervisionen und Teams kann die Qualität der Arbeit sowie die fachliche Weiterentwicklung sichergestellt werden. Der Austausch mit KollegInnen ermöglicht andere Perspektiven einzunehmen und somit seine eigene Arbeit zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Die Vielzahl an AnsprechpartnerInnen in der ARGE meint einen Ressourcenpool an Know-how und Methoden, durch denen jeder/jede profitieren kann.

„Dadurch, dass es viel mehr Vernetzung gibt, viel mehr Teams, Supervisionen, was es vorher für Sozialbetreuung überhaupt nicht gegeben hat. Man lernt viel mehr dazu, durch die Anderen. Durch die Kollegen aus anderen Einrichtungen lernt man auch viel. Man hat andere Sichtweisen. Zusammenarbeit ist besser. Du lernst viel mehr Leute kennen. Du weißt, wen du fragen kannst, wenn du etwas brauchst. Ja das ist gut“ (IP 6, Z. 57-61).

„[...] dass man im Team sich austauschen kann mit Kollegen, an Strategien auch arbeiten kann oder sich andere Meinungen einholt, das man einfach intensiver auch arbeiten kann“ (IP 10, Z. 101-103).

Für die KlientInnen werden viele Gruppenangebote als fallübergreifende Arbeit angeboten. Das bietet den KlientInnen die Chance, sich sozial weiterzuentwickeln, Freundschaften zu knüpfen, die eigene Toleranzgrenze zu ergründen bzw. zu erweitern sowie voneinander zu lernen. Für die Fachkräfte bietet die fallübergreifende Arbeit die Möglichkeit aus der aktiven Rolle zu entschlüpfen und in eine Beobachtungsrolle zu treten. Themen die die Freizeitaktivitäten und die schulischen Belange der Kinder und Jugendlichen betreffen, werden jetzt in Gruppenaktivitäten behandelt. So bleibt in der Einzelfallarbeit Zeit für die wesentlichen Ziele.

„Es gibt viele Gruppenaktivitäten, was für die KlientInnen jetzt wieder sehr gut ist. Viele haben einfach nicht den Zugang zu einer sozialen Gruppe“ (IP 11, Z. 67-68).

„Einfach dass man, wie die Spielenachmittage. Das sind so Möglichkeiten und schon ein Werkzeug, das super zu nutzen alles. Wo ich mich ein bisschen herausnehmen kann und eher in die Beobachtungsrolle gehen kann oder so. Die Lerngruppen selber, das habe ich nie so als meine große Aufgabe gesehen [...]“ (IP 13, Z. 92-95).

Durch die unterschiedlichen Standorte und Anlaufstellen der ARGE können diese Räumlichkeiten jetzt von MitarbeiterInnen und KlientInnen genutzt werden. Ein/Eine InterviewpartnerIn empfindet es als positiv die Kinder und Jugendlichen nicht mehr bei sich zuhause betreuen zu müssen, sondern die Angebote der Träger wahrnehmen zu können.

„Ja einfach räumliche Ressourcen, man hat einfach viel mehr Anknüpfungspunkte, man kann bei den anderen Trägern mit den Kids was unternehmen, also ist einfach die ganze Infrastruktur besser geworden. Du bist nicht mehr so gebunden. Ich habe früher auch vorwiegend zu Hause gearbeitet mit den Kindern, das mache ich jetzt gar nicht mehr. Also man kann das beruflich und privat total trennen, weil wir einfach viele Anlaufstellen haben, wo wir hingehen können“ (IP 11, Z. 77-82).

Persönliche Weiterentwicklung

Auf persönlicher Ebene haben sich ebenso Chancen ergeben, welche weiterführend diskutiert werden:

Durch die Zusammenarbeit des multiprofessionellen Teams der verschiedenen Organisationen ergeben sich Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung aufgrund des Erfahrungsaustausches mit KollegInnen. Vor allem junge MitarbeiterInnen profitieren von der Erfahrung der älteren KollegInnen und können sich weiterentwickeln. Des Weiteren bietet das Case Management und in weiterer Folge die ARGE die Möglichkeit, dass die MitarbeiterInnen ihre persönlichen Kompetenzen in die Arbeit miteinbringen, zum Beispiel in Form von Seminaren für MitarbeiterInnen.

„Das ich voneinander, das man voneinander lernen kann. Also ahm, bei mir im Team sind wirklich sind von Pädagogen, Psychologen, angehender Psychotherapeut, Sozialarbeiterin mittlerweile, also ganz unterschiedliche Leute dann da, die halt auch teilweise auch viel längere Berufserfahrung haben, als ich. Und da kann ich schon ganz viel davon lernen“ (IP 3, Z. 78-82).

„Ja Chancen Entwicklungschancen, natürlich wenn man in der Arbeit aufblühen kann, was kann ich gut und kann ich diesbezüglich vielleicht was anbieten oder was möchte ich anbieten und was passt“ (IP 4, Z. 117-119).

„[...] aber es ist auch für mich eine Chance, dass ich neue Erfahrungen machen kann, das ich einfach anders arbeiten kann, die Möglichkeit habe, mit anderen Leuten zu reden, ahm, ja, das das das macht die Arbeit spannender“ (IP 8, Z. 70-73).

Die InterviewpartnerInnen sehen auch Herausforderungen in der Arbeit als Chance sich positiv weiterentwickeln zu können. Es gibt die Möglichkeit seine persönlichen Stärken zu filtern und in Form von Projekten einzubringen. Dies gestaltet die Arbeit für MitarbeiterInnen abwechslungsreicher.

„Und ja, Herausforderungen ist immer cool, wenn es in der Arbeit, weil es dich glaube ich weiterbringt ein bisschen, als wenn der Trott immer weitergeht. Und du machst 20 Jahre das gleiche. Ich finde das immer spannend“ (IP 5, Z. 122-124).

„[...] und kann vielleicht auch seine eigene Persönlichkeit stärker einbringen, indem man einfach Ideen hat und die in Form eines Projektes umsetzen kann“ (IP 11, Z. 65-67).

Resümierend kann festgehalten werden, dass die Vorteile auf struktureller sowie persönlicher Ebene vielfältig sind. Strukturell können das Mitspracherecht bei den fallführenden SozialarbeiterInnen der Behörde, die zielgerichtete Arbeit, das multiprofessionelle Team

und die Vernetzung mit externen Helfern genannt werden. Des Weiteren erscheint die Möglichkeit zur Supervision, Intervision bzw. der Erfahrungsaustausch im Team von Vorteil zu sein. Auf KlientInnenseite können das Empowerment, die Eingliederung in Gruppenaktivitäten und die Möglichkeit der Nutzung der Räumlichkeiten an diversen Standorten genannt werden.

Persönlich lernen die Fachkräfte durch die unterschiedlichen Expertisen des multiprofessionellen Teams viel voneinander und können sich so in der Fallarbeit positiv weiterentwickeln. Die eigenen Kompetenzen können in spezifischen Projekten umgesetzt und Herausforderungen als Chance wahrgenommen werden.

Die Umstellung zu den Flexiblen Hilfen bietet neben Chancen auch Herausforderungen, welche im Folgenden diskutiert werden.

7.4.2.5 Herausforderungen

Für einige InterviewpartnerInnen ist die Zusammenarbeit und Vernetzung mit den verschiedenen Organisationen innerhalb und außerhalb der ARGE schwierig und eine Herausforderung. Dies ist vor allem dann so, wenn die MitarbeiterInnen im alten System sehr viel alleine gearbeitet haben und jetzt angehalten sind zu kooperieren und sich auszutauschen. Das Umdenken der MitarbeiterInnen von der alten Vorgehensweise im Fall erfolgt sehr langsam.

„[...] wenn man an ganz am Anfang denkt, diese neuen Teams, die sich da ergeben haben, hat schon auch die Zusammenarbeit auch, das war teilweise schon herausfordernd“ (IP 1, Z. 140-142).

„Ja auch wieder, durch die neuen Einrichtungen. Die Zusammenarbeit ist schwierig. Es gibt auch viele Leute, es ist viel Tratsch. Es ist viel Hin, Runter und Herum und so. Jeder will, gewisse wollen so weiterarbeiten, wie sie immer getan haben. Die lassen nichts anderes gelten und da kommst schwer oft durch“ (IP 6, Z. 63-66).

„[...] die Öffnung, das Vernetzen und auch das Zusammenarbeiten mit allen anderen, das war schon eine Herausforderung am Anfang für mich. Ah, ich war dieses Einzelkämpfen gewohnt gö, ich nehme das Kind, hol das ab, gehe mit dem wohin, mach mit dem was, bringe es wieder heim. Punkt, geht keinem was an. So, ah bisschen strikt formuliert, aber aber, ja Vernetzung war das nicht wirklich“ (IP 8, Z. 83-87).

Eine/Ein InterviewpartnerIn beschreibt die Vernetzung als eine besondere Herausforderung für sie/ihn. Der Fokus liegt nun nicht mehr nur auf der Familie sondern auch auf dem Generieren von Ressourcen und externen Hilfeleistungen. Die Fachkräfte haben

demzufolge mehr Verantwortung zu übernehmen und ihr Handeln diesbezüglich anzupassen.

„Diese ganze Vernetzungsgeschichte war schon eine Herausforderung für mich. Zuerst war es irgendwie, wie gesagt, dass du dich gar nichts darum scheren hast müssen, und dann auf einmal, ja wir müssen uns vernetzen und irgendwie weiter, weiter schauen als über die, also die eigenen vier Wänden in der Familie. Ja, das war schon eine Herausforderung“ (IP 1, Z. 134-138).

Der bürokratische Aufwand stellt für die befragten Personen die größte Herausforderung dar. Der Dokumentationsaufwand in Form von Berichte, Verlaufsdocumentationen etc. hat sich erhöht. Durch die Zielformulierung steigt auch der Druck sich für seine Arbeit rechtfertigen zu müssen. Die befragten Fachkräfte schildern, die Methoden bzw. das Ergebnis der Einheit bei den KlientInnen genau definieren zu müssen. Auffallend ist, dass die befragten Personen unterschiedliche organisationsbezogene Vorgaben in Bezug auf die Dokumentation haben, je nachdem in welchem Trägerverein sie arbeiten. Die führt bei den Fachkräften zu Verunsicherungen und Unklarheiten. Die interviewten ExpertInnen geben an, dass durch den erhöhten Dokumentationsaufwand weniger Zeit für die direkte KlientInnenarbeit übrigbleibt. Dieser erhöhte Aufwand bedeutet einerseits das Gefühl sich rechtfertigen zu müssen und auf der anderen Seite bedingt dieser Aufwand die Sicherstellung der Fachlichkeit (Ziel, Methode, Ergebnis).

„Und sonst herausfordernd, diese ganze Bürokratie die halt mehr geworden ist. Ja, viel irgendwie soll es genauer sein, auf der anderen Seite sollen wir halt viel Zeit mit der Doku verbringen, das ist nach wie vor so. Das man irgendwo in der Schwebe liegt, dass man sich nicht so auskennt. Wie genau, wie kurz oder lang was geschrieben werden soll [...]“ (IP 1, Z. 147-151).

„Kennenlernen neuer Träger, andere ja, andere Arbeits- nicht Moral will ich jetzt sagen, aber andere Arbeitsmethoden, alleine von der Stundenaufzeichnung, von Dokumentation, sind wir die Träger ganz viel unterschiedlich glaube ich auch“ (IP 5, Z. 127-129).

„Ich finde es sind viel mehr Dokumentationen kommt mir vor, es wird alles viel genauer, du musst dich viel mehr rechtfertigen durch die Ziele, weil du musst alles genau definieren, also das ist jetzt schon eine Herausforderung. Du musst alles begründen können bei jeder Einheit, was ist das Ziel, was war die Methode, was ist das Ergebnis, also das hat sich schon sehr, das ist schon eine Herausforderung in der Arbeit. Dadurch, dass du dann weniger Arbeit am Klienten hast und dafür mehr Dokumentationen, finde ich das ist auch ein bisschen negativ“ (IP 12, Z. 92-98).

Eine befragte Person sieht die vorhandene Flexibilität der Strukturen der ARGE als Herausforderung. Diese verändern sich oftmals und dies kann zu einer Überforderung der

MitarbeiterInnen führen und auch dazu, dass sich MitarbeiterInnen nicht mehr auskennen, welche Vorgaben gerade aktuell sind und welche nicht.

„Und ahm, Herausforderung ist auch, dass flexible Fachkraft ist schon manchmal ist die Flexibilität überstrapaziert, zum Beispiel es gibt organisatorisch Änderungen, es wird was gesagt, das gilt jetzt und nach zwei Monate gilt wieder was Neues. Man muss sich ständig anpassen. Das war mir teilweise zu viel, sage ich schon. Zu viel Flexibilität und die Herausforderung ist auch die Bürokratie, hat sich erhöht. Wir müssen mehr Berichte schreiben, wir müssen mehr Verlauf machen und das und das und überhaupt und den Bericht noch [...]“ (IP 4, Z. 137-142).

Für manche MitarbeiterInnen stellt die Selbstorganisation eine Herausforderung dar. Die Zunahme der Mitarbeit in Teams sowie ihre Häufigkeit und die Koordination der Termine sind fordernd. Zudem sind einige MitarbeiterInnen in zwei verschiedenen Berufen tätig und somit ergeben sich auch hier Terminkollisionen.

„Die Herausforderungen waren, ahm, von der Organisation her dann auch auch diese Termine mit den Teamsitzungen, früher war ich das nicht so gewohnt, dass es da wöchentlich dann wirklich so Teamsitzungen oder Supervisionen gegeben hat. Und gerade in der Arbeit in [nennt Ort] war das dann sehr schwierig, da mit der da mit der Stundenfindung, weil ich gesagt habe, ich kann an dem Tag keine Teamsitzung machen, habe dann das Team wechseln müssen und und ich hätte halt gerne gehabt, dass ich am Donnerstag am Vormittag dann auch noch in [nennt Ort] arbeiten kann, haben wir gesagt, nein das geht nicht“ (IP 3, Z. 92-98).

„Mir kommt es vor, als bräuchte man noch mehr an Selbstorganisation. Dass man die ganzen Termine koordiniert, das war auch vorher schon und das ist in unserem Beruf, glaube ich, sehr wichtig. Dass man organisiert ist. Und das hat sich jetzt noch verstärkt, dadurch, dass einfach mehr Leute zusammenarbeiten, mehr Organisationen. Es gibt viele Teams, es gibt viele Teamsitzungen. Ich glaube, dass das zugenommen hat“ (IP 11, Z. 70-74).

Für die befragten Personen stellt die Umstellung eine Herausforderung dar. Einerseits besteht bei den meisten MitarbeiterInnen der ARGE wenig Wissen über das System des Case Managements und somit Schulungsbedarf. Andererseits wird das Umdenken von den DVO-Leistungen und deren Anforderungen auf das neue Case-Management-System als herausfordernd betrachtet.

„Aber ich glaube es gibt keinen allgemeinen Stand, das die Leute wissen, das ist Case Management. Und im Prinzip arbeiten wir nach einem System, was wir nicht kennen. [...] Also da fehlt es glaube ich schon noch an an Bildung, an Grundbildung, wo ausgegangen wird, das jetzt eh schon alle wissen, was das ist“ (IP 2, Z. 115-119).

Eine/ein InterviewpartnerIn empfindet es als wichtig, sich auf das neue System einzulassen und zu schauen, was ist positiv und was ist negativ. Wichtig dabei ist die ständige Reflexionsbereitschaft der Fachkräfte in der Arbeit mit den KlientInnen.

„Die Herausforderung, man muss umdenken. Wenn man schon vorher im System gearbeitet hat, ist es schwierig am Anfang, da raus zu steigen. [...] Und jetzt läuft das halt anders. Also erstens das auseinandersetzen mit den neuen System, schauen, was ist das gute, was ist das schlechte. Dem eine Chance geben und aktiv umdenken und immer wieder seine Arbeit reflektieren. Bin ich jetzt da am neuen Weg oder nicht. Oder bin ich jetzt wo ganz wo anders. Gibt es Rückschläge, dann wieder raus, es ist ziemlich viel Reflexion“ (IP 4, Z. 131-137).

Ein/Eine InterviewpartnerIn sieht die Kommunikation zwischen der Leitungsebene und der Teamebene als Herausforderung. Der Austausch der Informationen auf den Kommunikationswegen gestaltet sich unübersichtlich und schwierig, dass jeder/jede MitarbeiterIn alle Informationen bekommt.

„[...] und die Kommunikation ist auch eine Herausforderung. Der Informationsfluss, wie kommen die ganzen Informationen zu den Mitarbeitern, weil es schon so viele gibt und auch verschiedene Informationswege“ (IP 4, Z. 142-145).

Die Ressourcenarbeit gestaltet sich bei diversen MitarbeiterInnen als schwierig und fordernd. Ein/eine InterviewpartnerIn stellt die aktive Ressourcenarbeit der Fachkräfte in Frage.

„Wir haben ja auch im Konzept drinnen, dass wir vom Umfeld mehr Ressourcen suchen. Aber das, weiß ich nicht, ob es andere tun, aber das kommt mir noch nicht so vor, als ob wir das so umsetzen würden“ (IP 13, Z. 128-130).

Das Fazit der Kategorie Herausforderungen in den Flexiblen Hilfen lautet wie folgt: Das neue System bedeutet einen Mehraufwand an Bürokratie und Dokumentation, erschwerte Kommunikation aufgrund mehrdimensionaler Kommunikationswege (Informationen gehen verloren) und wenig Wissen der MitarbeiterInnen über das Konzept des Case Managements. Außerdem verändern sich die Strukturen der ARGE ständig, was zu Unsicherheit bei den MitarbeiterInnen führt. Die Fachkräfte sind gefordert, umfassender zu handeln und mehr Verantwortung im Fall zu tragen (Fokus nicht nur auf KlientInnen sondern auch auf Familie, Ressourcengenerierung und Vernetzung). Des Weiteren werden die Zusammenarbeit bzw. das Vernetzen mit internen und externen MitarbeiterInnen sowie Organisationen als fordernd empfunden. Außerdem wird durch das System mehr Selbstorganisation von den Fachkräften gefordert sowie aktive Ressourcenarbeit in den Familien.

Das nachfolgende Kapitel behandelt die Kategorie Unterschiede bzw. Veränderungen zwischen den Leistungen der DVO und dem Case Management.

7.4.3 Case Management versus DVO

In diesem Kapitel werden die maßgeblichen Unterschiede und Veränderungen hinsichtlich der Leistungen nach der DVO und dem Case Management beschrieben.

Bezüglich den Unterschieden von Sozialbetreuung, sozialpädagogische Familienbetreuung und Erziehungshilfe zu Flexible Hilfe merken vor allem die InterviewpartnerInnen, welche vorher in der Sozialbetreuung tätig waren größere Veränderungen und einen Anstieg der Qualität der Arbeit im sozialen Bereich. Die befragten Personen, welche schon vorher Elternarbeit geleistet haben, befinden, dass die Umstellung keine großen Veränderungen in der Arbeit mit den Eltern gefordert hat, da sie dies schon vorher gemacht haben.

„Ja ich habe, finde die Umstellung sehr positiv. Auch für mich persönlich. Natürlich habe ich mich verändert, durch die Umstellung auch Entwicklung jetzt auch in professioneller Weise.“ (IP 4, Z. 174-175)

„[...] für mich ich merke nicht so massiv, weil wir SFB gehabt haben und sehr die Einzelfallhilfe jetzt vom Case Management angehängt ist, wo wir halt schon sehr viel Elternarbeit gemacht haben und in den Familien waren.“ (IP 5, Z. 156-159)

„Ich habe mir vorher schon gedacht, es bringt nichts, wenn ich an den Kindern herumdoktere und die Eltern nicht wissen, was ich da mache. Ich habe immer schon Elternarbeit gemacht.“ (IP 2, Z. 146-148)

Eine befragte Person gibt an, dass durch die Umstellung in der Arbeit mehr Freiheiten bestehen. Sie/er bezieht dies auf die Mitnahmekilometer: Zuvor gab es ein festes Kontingent an Kilometern im Jahr welches mit dem/der KlientIn gefahren werden durfte. Jetzt ist dieses offen und jede Fachkraft kann selbst darüber entscheiden, ob es zur Zielerreichung dienlich ist mit dem Auto zu fahren. Ebenso werden im neuen System die Arbeit mit den Eltern (Elterncoaching) sowie die Recherchetätigkeiten honoriert. Diese Veränderungen werden von der/dem InterviewpartnerIn als positiv und arbeitserleichternd angesehen.

„[...] also wenn ich das alte System so anschau, da war ich ja Sozialbetreuer, das ist jetzt schon um einiges besser. Du hast keine, ja einfach nicht das Problem mit den Mitnahmekilometern. Was jetzt nicht heißt, dass man da jetzt irgendwie spazieren fährt, die ganze Zeit, überhaupt nicht. Aber

du bist irgendwie nicht mehr so gebunden. Und ansonsten, ja, einfach, dass das es offiziell erlaubt ist mit den Eltern auch zu arbeiten oder Recherchetätigkeiten durchzuführen. Das erleichtert die Arbeit um einiges“ (IP 1, Z. 188-194).

Ein grundsätzlicher Unterschied in der direkten Arbeit mit den KlientInnen besteht darin, dass der Fokus im Case Management auf der Arbeit mit dem ganzen Familiensystem liegt und nicht mehr nur auf den Kindern und Jugendlichen. Im DVO-System konnten SozialbetreuerInnen und ErziehungshelferInnen keine anderen Leistungen erbringen (offiziell) bzw. war es schwierig, weitere Hilfen im Fall zusätzlich zu bekommen. Das Engagement der Fachkräfte wurde im alten System nicht wertgeschätzt. Diese Wertschätzung kann nun im Rahmen der Tätigkeit als Flexible Hilfe gewährleistet werden. Im Case Management müssen die Eltern als ObsorgeträgerInnen mehr miteinbezogen werden. Dieser Grundgedanke wird von mehreren InterviewpartnerInnen als positiv empfunden. Außerdem ist es möglich, die Betreuungszeit flexibler gestalten zu können. Die Fachkräfte müssen individuell auf die Bedürfnisse der Familien eingehen und können zum Beispiel in Krisenzeiten mehr Zeit in der Familie verbringen. Außerdem sind einem/einer InterviewpartnerIn zufolge die Aufträge in der Familie transparenter, sodass auch für die zu betreuenden KlientInnen klar ist, warum sie Unterstützung brauchen und an welchen Zielen gearbeitet wird.

„Früher war es eben so, dass man speziell für Kinder und Jugendliche zuständig war und dann hat man auch mit den Kindern oder Jugendlichen etwas gemacht. Am besten noch aus der Familie, ah, damit man dem Kind die Möglichkeit gibt oder dem Jugendlichen, das kennenzulernen. Jetzt wird es ja so gemacht, laut Case Management, die Idee dahinter, dass man das doch in die Familie bringt, mit den Eltern arbeitet. Und und das dem ganzen System näherbringt, was ja nur Sinn machen kann. Und früher war es dann auch wirklich so, dass du keine anderen Leistungen quasi erbringen hast dürfen offiziell. [...] oder dass auch nicht wertgeschätzt wurde. Das ist so der ganz gravierende Unterschied und wenn man als Erziehungshelfer in einer Familie war, dann war es schon schwieriger, wenn du jetzt eine psychologische Behandlung hättest haben wollen oder eine Familienhilfe oder irgendetwas, das war dann schon nicht mehr möglich. Also entweder hast du es dann halt doch verzichten können oder das, man ist ausgewechselt worden. Und das ist jetzt schon einfacher, dass da jetzt wirklich mehrere Hilfen zusammentun können“ (IP 2, Z. 126-138).

„So wie der Grundgedanke ist, sehe ich alles als Vorteil. Wenn es tatsächlich so gemacht wird. Schauen wir mal. Weil ich denke eben, wir nehmen mal die Kinder und befreien die Familie drei Stunden davon, scheint in keinsten Weise irgendwie sinnvoll“ (IP 2, Z. 140-142).

„Es ist heute klarer geworden für die Klienten aus meiner Sicht, ah warum ich überhaupt da bin. Ahm, an welchen Themen gearbeitet wird, weil früher war das wirklich nur so ganz schwammig eben ich bin ich bin für dich da und ich mache Freizeitgestaltung mit dir und ich unterstütze dich in der Schule. Jetzt ist das ein bisschen konkreter“ (IP 3, Z. 106-109).

Einige InterviewpartnerInnen sehen in der Leistungen der DVO die Aufgabe darin, für einen gewissen Zeitraum Funktionen in der Familie zu übernehmen, die diese nicht selbstständig bewältigen können. Der Fokus lag auf den KlientInnen und nicht auf dem Familiensystem. Die Fachkraft war dazu geneigt viele Aufgaben in der Familie zu übernehmen und für diese alleine die Verantwortung zu tragen. Im Case Management besteht die Möglichkeit mit mehreren Fachkräften in einer Familie zusammenzuarbeiten und sich auszutauschen. Die InterviewpartnerInnen bezeichnen die Arbeit nach der DVO als „Einzelkämpfertum“ und sind froh über die Entwicklung dahingehend, sich mit KollegInnen und im Team bei Fragen oder Hilfebedarf austauschen und somit ein Stück weit Psychohygiene betreiben zu können. Eine/ein InterviewpartnerIn sieht die Unterstützung im Case Management auf zwei Ebenen: Die erste Ebene ist die direkte KlientInnenarbeit und somit die Arbeit an der Person, welche sich an Bedürfnissen der Person orientiert. Die zweite Ebene betrifft die Organisation und Koordination im Fall. Hierbei sollen die KlientInnen dazu animiert werden, mehr Selbstorganisation zu übernehmen und vorhandene Ressourcen zu aktivieren.

„Was ich so weiß, stand in der DVO vor allem bei der Sozialbetreuung, dass es darum geht, für eine gewisse Zeit Funktionen in der Familie zu übernehmen. Die die Familie momentan selbstständig nicht übernehmen kann. Und man hat sich nur auf den Klienten konzentriert und war da vielleicht geneigter, Sachen zu übernehmen und war vielleicht mehr Einzelkämpfer und dachte, dass man für alles allein zuständig ist. Und jetzt, das Case Management ist so eine Unterstützung auf zwei verschiedenen Ebenen. Man arbeitet mit der Person, an der Person orientiert und man macht aber auch viel Organisation und Koordination. Man versucht, Termine zu organisieren und der Klient muss die dann aber auch selbstständig wahrnehmen. Also, dass man zur Selbstorganisation hinführt. Also ich glaube, dass es mehr um Ressourcen und Ressourcenarbeit und die Aktivierung der eigenen Ressourcen geht“ (IP 11, Z. 81-91).

„Ja natürlich, früher warst du so Einzelkämpfer und jetzt ja bist du häufig mit einer Kollegin oder mit einem Kollegen in einem Fall, und kannst dich gut vernetzen, austauschen“ (IP 1, Z. 178-179).

„[...] ein großer Unterschied ist eben, dass man nicht mehr der Einzelkämpfer ist. Das man nicht mehr alleine im Fall da steht und alle zwei Monate halt einmal eine Besprechung hat. Das man da wirklich permanent in Austausch mit anderen Mitarbeiterinnen, mit der Teamleitung, mit jedem

einfach ist und ahm, ah, man da auch Unterstützung auch erhält. Unterstützung und Rückhalt und man kann andere Meinungen einholen und man kann viel Psychohygiene auch betreiben, was voll wichtig ist, weil ich muss ja mit wem sprechen über irgendetwas, was ich nicht verstehe. Oder wo ich mir schwer tu und das habe ich jetzt, das kann ich jetzt machen“ (IP 10, Z. 132-139).

In Bezug auf die Stundeneinteilung gibt es größere Unterschiede zwischen den beiden Systemen. Nach der DVO gab es Fallstunden, welche, je nachdem wie viele Fälle eine Fachkraft machen wollte, variiert haben. Im Case Management hat jeder Träger der ARGE Vollzeitäquivalenzkräfte zur Verfügung, die ein fixes Stundenkontingent besitzen. Bevor das Case Management gestartet hat, mussten die MitarbeiterInnen sich durch ihre Arbeit bei den fallführenden SozialarbeiterInnen profilieren. Geling ihnen dies, so bekamen sie immer wieder Aufträge seitens der Behörde und konnten ohne Probleme weiterarbeiten. Die Anstellung nach Fixstunden im Case Management bringt für die MitarbeiterInnen mehr Sicherheiten. Bei Stundenentfall ist es nun möglich, flexibler zu reagieren.

„[...] die Fälle waren auf jeden Fall Stunden zugeteilt, also wenn ich für einen Fall fünf Stunden pro Woche gehabt habe, habe ich das genau einhalten müssen. Wenn ich weniger gemacht, ist für mich das wieder blöd gewesen. Oder habe ich Minus gehabt oder einfach nichts gekriegt in dem Monat. [...] Unterschied ist eben, ich vernetze mich jetzt mit Kolleginnen, es gibt auch viel mehr Vernetzung mit der BH, früher war es so, naja, da hast du einen Sozialarbeiter oder Sozialarbeiterin, war die begeistert von deiner Arbeit, hast du wieder einen Fall bekommen. [...] Und ah, in der Arbeitsanstellung, für mich mehr Sicherheit. Eben, weil nach dem alten System war, hat irgendwer keine Zeit gehabt, habe ich keine Arbeitsstunden gehabt, das war ein permanenter Stress. Wann mache ich das, vielleicht am Samstag noch irgendwie reinschieben“ (IP 4, Z. 151-154; 156-159; 161-164).

Je mehr Fälle ein/eine MitarbeiterIn bekommen hat, desto besser war dies auch für die Organisation. Dieser Druck entfällt im Case Management bis auf weiteres, da die Fälle für alle MitarbeiterInnen der ARGE im Leitungsteam aufgeteilt werden und das Land Steiermark der ARGE ein Globalbudget für 1 Jahr zur Verfügung gestellt hat, mit welchem die ARGE wirtschaften muss.

„Es sind Betreuer die was halt beliebter, beliebter ist ein blödes Wort, aber die was halt auf der BH ja beliebter einfach waren, die haben halt, die sind halt mit Fälle zugeschossen worden. Man hat die Fälle nicht nehmen müssen, aber es war gern gesehen, wenn man sie nimmt. Weil einfach der Träger dadurch mehr Geld reinbekommen hat. Dieser Druck ist ein bisschen weg jetzt. [...] Und ja, es ist, es ist auch gemeinsam, es ist nicht mehr jeder Träger alleine, sondern die ARGE

steht da, die ist finanziert, die Fälle werden in der ARGE aufgeteilt, [...] von den Leitern, das finde ich toll. Das ist früher nicht so gewesen“ (IP 5, Z. 145-149; 150-153).

„Das ist jetzt getrennt, irgendwie. Also du machst deinen Fall nicht direkt von der Sozialarbeiterin im besten Fall, du musst dich da nicht extra verkaufen noch“ (IP 4, Z. 159-161).

Der Kontakt unter den MitarbeiterInnen ist intensiver geworden. Durch den Austausch können Synergien genutzt werden und die MitarbeiterInnen lernen voneinander. Durch das Case Management gibt es weiters die Möglichkeit fallübergreifend zum Beispiel in Gruppenprojekten mitzuarbeiten. Dies hat nicht nur einen Vorteil für die KlientInnen, sondern auch für die MitarbeiterInnen, die ihre Kompetenzen einbringen und wiederum voneinander lernen können.

„Der Kontakt ist sicher intensiver geworden. Ahm, ahm, im, also eher im positiven Sinne. Das man wirklich wie gesagt voneinander lernen kann oder diese Gruppenaktivitäten nutzen kann, einfach Synergien“ (IP 3, Z. 122-124).

Die Vernetzung unter den MitarbeiterInnen kann ebenso als großer Unterschied zum DVO System gesehen werden. Jetzt sind die MitarbeiterInnen gefordert, in Teamsitzungen, bei Fortbildungen, in Supervisionen oder Intervisionen präsent zu sein. Dies bringt den Vorteil mit sich, dass nun mehr Austausch erfolgt und mehr Ressourcen vorhanden sind durch die Vielzahl an KollegInnen mit unterschiedlichem Aus- und Weiterbildungserfahrungen.

„Früher war man immer ganz alleine unterwegs und hat fast keinen gehabt. Dadurch das die bessere Vernetzung, durch die Teams und Supervisionen. Man hat einfach viel den besseren Austausch und man kommt auch besser weiter, wenn man wo hängt“ (IP 6, Z. 71-74).

„Ich kann aus 50 Kollegen auswählen. Ja man kriegt auch viele Inputs von anderen. Das ist einfach, es sind ganz viele Ressourcen da, das ist ein riesen Vorteil“ (IP 9, Z. 48-49).

Diese Vernetzung findet nicht nur offline, sondern auch online statt. Die ARGE Voitsberg stellt eine Plattform zur Verfügung, in der sich die MitarbeiterInnen über aktuelle Themen, Fortbildungswünsche und wichtige Informationen austauschen können. Für alle MitarbeiterInnen gibt es ebenfalls eine Datenbank. Diese beinhaltet wichtige Informationen zum Fall wie zum Beispiel das Stammdatenblatt, die aktuelle Falldokumentation und die Hilfepläne.

„Ich finde das toll, dass es ah, dann auch im Austausch mit den Kolleginnen ah so eine Datenbank oder Forum gibt, wo man dann wirklich sagt, ah schaut da gibt es diese Aktivität oder da kann man

das machen, da gibt es die Fortbildung. Ahm, so in der Art, dass man sich da diesbezüglich austauschen kann, das ist schon, das ist positiv ja“ (IP 3, Z. 124-128).

Ein/eine InterviewpartnerIn spricht auch von der verbesserten Kooperation zwischen den Fachkräften der Flexiblen Hilfe und den SozialarbeiterInnen der Behörde. Seiner/Ihrer Meinung nach hat sich durch das Mitspracherecht und die offene Gestaltung im Fall auch die Beziehung zu den SozialarbeiterInnen verbessert.

„Und ansonsten, wenn man wirklich die Sozialarbeiterinnen auf der Behörde, das ist echt cool, dass man, das ist irgendwie so ein bisschen offener gestaltet worden. Und es wird aber dieses, das Mitspracherecht, dass wir das haben, das ist ganz wichtig. Es hat sich auch die Beziehung meiner Meinung nach zu den SozialarbeiterInnen verbessert“ (IP 1, Z. 163-167).

Ein/Eine InterviewpartnerIn spricht auch die Mitnahmekilometer an, welche sie/er im Fall zur Verfügung hat. Vor allem die Leistung der Sozialbetreuung nach der DVO hatte nur wenige bis gar keine Kilometer zur Verfügung. Der Unterschied besteht nun dahingehend, dass durch die Arbeit mit den generierten Zielen es nun auch möglich ist, Strecken mit dem Auto zurück zu legen insofern diese für die Zielerreichung wichtig sind und begründet werden können.

„Alleine schon bei diesen Mitnahmekilometern, was als Sozialbetreuer immer ganz schwierig war zu kriegen. Es ist jetzt auch schon einfacher. Und ja, es ist nicht mehr so ganz ganz strikt vielleicht, also man soll natürlich an den generierten Zielen arbeiten, keine Frage. Aber jetzt zum Beispiel wie ich an diesen Zielen arbeite, ist, ist also egal. Das heißt jetzt, kann ich, wenn ich mit einem Kind irgendwo hinfahren auch und an diesen Zielen arbeiten und früher war das teilweise auch nicht möglich, weil du keine Mitnahmekilometer gehabt hast“ (IP 1, Z. 157-163).

Kritische Anmerkungen

Die InterviewpartnerInnen können auch einige Kritikpunkte in den Unterschieden nennen. Die zunehmende Bürokratisierung ist allgegenwärtig. Laut den befragten ExpertInnen sind nach dem jetzigen System mehr Berichte zu verfassen bzw. ist generell mehr zu dokumentieren. Sämtliche Vorgehensweisen müssen auf die Ziele im Hilfeplan abgestimmt und begründet werden. Außerdem gibt es seit dem Systemwechsel mehr Richtlinien und Anforderungen wie zum Beispiel Konzepte für die fallübergreifende und fallunspezifische Arbeit verfassen, an die sich alle in der ARGE halten müssen. Allerdings wird auch durch diese Richtlinien und die Vernetzung der MitarbeiterInnen eine professionelle Arbeit garantiert. Ein/eine InterviewpartnerIn kritisiert in diesem Zusammen-

hang die Arbeit nach dem DVO-System, welche seiner/ihrer Meinung nach nicht so professionell gestaltet werden konnte. Dies bezieht er/sie vor allem auf den fehlenden Austausch unter den MitarbeiterInnen. Er/sie äußert allerdings auch Kritik am neuen System: Seiner/ihrer Meinung nach führt das neue System zu mehr Kontrollen und zu Einschränkungen in der Arbeit, da viele Tätigkeiten (z.B.: Konzepte für fallübergreifende und fallunspezifische Arbeit) einer Bewilligung bedürfen.

„Ahm, die Nachteile sind sehe ich, dass es zunehmende Bürokratisierung gegeben hat. Früher war man da sehr frei, jetzt ahm, das auszugestalten. Jetzt kommt mir vor, sind mehr Berichte zu schreiben, ah es sind dann viel stärker dann ahm, ja, vorher, irgendwelche Richtlinien sind zu beachten. An die ich vorher nicht gedacht habe“ (IP 3, Z. 130-133).

„Aber wenn ich mit meinem heutigen Blick zurückschaue, es, ich würde sagen es war nicht so professionell. Nicht ansatzweise. Vor allem, ich kann nicht professionell sein, wenn ich mich nicht vernetze. Ich kann nicht professionell sein, wenn ich mich nicht in gewaltigen Maße austausche, andere Meinungen höre zu dem Ganzen, offen bin für für andere Meinungen, für andere Zugänge, für für alles einfach. Ich habe das Gefühl, dass nach der alten DVO zu arbeiten nicht besonders fruchtbar gewesen sein kann“ (IP 8, Z. 110-115).

„Und der Nachteil jetzt dran ist halt, jetzt musst du wegen jedem Scheiß irgendwen fragen und brauchst eine Bewilligung für das und das, jetzt ist das irgendwie ins Gegenteil gekippt. Ich kann schon viel mehr tun, aber aber ich muss auch für jeden Mist anfragen, muss alles legitimieren, brauche ein Konzept für jeden Scheiß. Da da geht auch die Energie in falsche Richtungen verloren, und nicht dorthin wo sie hingehen sollte. Wobei es wahrscheinlich dennoch ein Fortschritt ist zu dem wie es früher war, finde ich“ (IP 8, Z. 151-156).

„Man hat nicht alles so begründen müssen, man hat nicht alles so detailgenau dokumentieren müssen, man hat auch Unternehmungen, Freizeitgestaltung mehr machen können, was jetzt halt auch alles auf Zielarbeit zu verknüpfen ist und aufgebaut ist“ (IP 12, Z. 105-108).

Ein/eine InterviewpartnerIn spricht von der Finanzierung und dem Globalbudget der ARGE. Für sie/ihn ist es ganz klar ein Sparmodell, welches eine gewissen Anzahl an Vollzeitäquivalenten vorgibt mit denen produktiv gearbeitet und eine dementsprechende Leistung seitens der MitarbeiterInnen erbracht werden muss. Die ARGE ist dafür zuständig mit den vorgegebenen Vollzeitstellen die Bedürfnisse der Menschen im Bezirk abzudecken. Die MitarbeiterInnen der ARGE haben den Druck Leistung zu erbringen, da das Land Steiermark alle drei Jahre für den Bezirk Voitsberg neu ausschreiben wird und sich gegebenenfalls neue Bietergemeinschaften formieren werden. Nur wenn die Behörde und das Land Steiermark mit der Arbeit der jetzigen ARGE zufrieden sind, wird sie wieder

für die nächsten Jahre verlängert. Für jene Trägervereine und Unternehmen, welche sich als Bietergemeinschaft zusammengeschlossen und die Ausschreibung nicht gewonnen haben, bedeutet die Umstrukturierung einen Ausschluss aus dem jeweiligen Bezirk, einen Kampf um die Vormachtstellung und das Überleben des Unternehmens. Die soziale Trägerlandschaft des Landes Steiermark wird nach Aussage eines Interviewpartners gespalten und dies wirkt sich generell auf die Arbeit in der Kinder- und Jugendhilfe aus. Die im Bezirk vorgegebenen Vollzeitäquivalenten sind auch bei voller Auslastung gefordert professionelle Arbeit zu leisten.

„Die Finanzierung. Es ist ein Sparmodell natürlich. Das das ist einfach so, das braucht man da jetzt nicht irgendwie loben, dass das jetzt die super tolle neue Erfindung ist. Case Management, Sozialamt in Graz macht schon vor, es ist ein Sparmodell aber es ist für die Träger was drinnen sind, das ist natürlich toll, man ist ausbilanziert. Für die Träger was draußen sind [...] da ist natürlich Krieg und ja, Gallen spucken, weil es einfach, ja es ist halt ein Kampf. Also die Träger, die die Bietergemeinschaft, das spaltet natürlich schon auch und und die Soziale Arbeit in der Jugendwohlfahrt und so, dadurch, dass es ein Sparmodell ist, ist es natürlich schwer, da wirklich dann sagen wir, produktive Arbeit zu leisten, weil natürlich auch die die Vollzeitäquivalenznetze sind natürlich auch nicht unendlich jetzt. Da kann es sein, das weniger wird, kann sein das es mehr wird oder gleichbleibt. Und das muss man halt als ARGE jetzt muss man das halt managen. [...] Aber von der Arbeit selber jetzt her, ah, ist es für die die drinnen ist, weil sie finanziert sind, wirklich einfacher. Aber man muss halt Leistung bringen, weil es halt alle fünf Jahre neu ausgeschrieben wird. Oder alle drei Jahre jetzt. Und das ist toll für die fünf Jahre, aber man muss halt Leistung zeigen, damit das Land sagt, ja passt, ihr kriegt nochmal den Zuschlag, aber ihr hättet bessere Chancen vielleicht, wenn halt dann neu ausgeschrieben wird“ (IP 5, Z. 170-181; 183-188).

Eine/ein InterviewpartnerIn ist unzufrieden mit der Umstellung dahingehend, als dass sie/er jetzt weniger Verantwortung im Fall trägt als vorher. MitarbeiterInnen der Kategorie 4 werden in der Fallarbeit von einer/einem KollegIn der Kategorie 1-3 bzw. dem/der TeamleiterIn angeleitet. Vergleicht man dies mit der Leistung der Sozialbetreuung nach der DVO, so besteht dahingehend ein großer Unterschied. Nach der DVO haben Sozialbetreuer alleine in der Familie arbeiten und selbstständig Entscheidungen treffen dürfen. Dies begründet sich außerdem damit, dass im Case Management Vernetzung und der Einsatz mehrerer HelferInnen im Fall gewollt sind.

„[...] als Kategorie 4 nie alleine in einer Familie sein darf, man muss immer unter Anleitung arbeiten, das ist irgendwie ahm, wie soll ich das jetzt sagen. Da kommt man sich irgendwie blöd vor. Vorher hat man es alleine können und jetzt kann man es nicht mehr alleine. Und dann hat man halt meistens wen dabei, der die Gespräche für die Sozialarbeiter macht und du bist irgendwie der

unterste von den unteren. Das ist dann irgendwie, es hat einen schlechten Beigeschmack“ (IP 6, Z. 74-79).

Abschließend kann gesagt werden, dass eine der wichtigsten Unterschiede beider Systeme die Fokusveränderung vom Klienten hin zur Familie ist. Des Weiteren hat sich der Kontakt zu KollegInnen intensiviert. Außerdem ist das Aufgabenfeld einer Flexiblen Hilfe erweitert worden: Es können zum Beispiel Gruppenaktivitäten hinsichtlich fallübergreifender und fallunspezifischer Arbeit von Fachkräften geplant werden. Diesbezüglich hat sich der organisatorische Aufwand verändert. Es finden mehr Dokumentation, mehr Teamsitzungen und schreiben von Konzepten statt. Bezüglich der Finanzierung gibt es auch Unterschiede zum alten System. Die ARGE verfügt über ein Globalbudget, mit dem sie ihre MitarbeiterInnen, die Sach- und Sonderkosten sowie Spezialleistungen finanzieren kann. Unter der MitarbeiterInnenfinanzierung fallen auch die Mitnahmekilometer, welche für alle MitarbeiterInnen zur Verfügung stehen, sollte dies der Zielerreichung dienlich sein. Die DVO kann hinsichtlich ihrer Professionalität im Nachhinein kritisch angesehen werden.

7.4.4 Kooperation

Die MitarbeiterInnen der Flexiblen Hilfen sind gefordert, in einer ARGE zusammen zu arbeiten. Eine ARGE besteht aus einer Netzwerkorganisation das bedeutet, verschiedene private Träger schließen sich zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Nachfolgend wird der Fokus auf die Chancen, die sich aus der Kooperation in der Arbeit mit KlientInnen, KollegInnen und SozialarbeiterInnen der Behörde ergeben und den Herausforderungen, gelegt.

Eine befragte Person erlebt die Kooperation in der ARGE Voitsberg als positiv. Sie/er findet, dass die MitarbeiterInnen an einem Strang ziehen und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Jene KollegInnen, welche die befragte Person kennt, arbeiten ihrer/seiner Meinung nach konzeptkonform.

„Naja, ich denke wirklich, das funktioniert und das ist am System der ARGE, wie [nennt Namen] [...] hat das einfach gut geschafft, dass die Leute ein Ziel haben. Und so, meiner Meinung nach eben wie gesagt, ich kenne ja viele nicht, aber die die ich kenne, die arbeiten schon im Sinne der ARGE und nicht ich bin [nennt Firma], ich bin [nennt Firma], und ich mache meines. Also das ist gut“ (IP 2, Z. 152-156).

Diese/dieser InterviewpartnerIn beschreibt die Anfänge der ARGE als schwierig, da die unterschiedlichen Unternehmen immer Konkurrenten waren und plötzlich kooperieren mussten, was viele Ängste mit sich gebracht hat.

„Ja anfänglich war es schwierig. Klar, weil wir immer Konkurrenten waren und plötzlich muss man zusammenarbeiten. Ahm, das war auch spürbar. Glaube ich. Ja, es war spürbar. Also manche haben Angst gehabt, es wird ihnen was weggenommen. Die andere haben Angst gehabt, sie können nicht rein oder so, das spüre ich jetzt gar nicht mehr“ (IP 9, Z. 66-69).

Diese/Dieser InterviewpartnerIn beschreibt den Beginn der ARGE ebenso als turbulent und konkurrenzbehaftet. Sie/er meint, dass sich die MitarbeiterInnen untereinander je nach Unternehmensherkunft kategorisiert haben und ist der Meinung, dass sich dies jetzt weitestgehend gelegt hat.

„Aber ich glaube, dass sich, dass sich die Träger, also die, die Gedanken der Mitarbeiter zwischen den Trägern ein bisschen beruhigt haben. Weil da, man hat zu Beginn schon ein bisschen auch Konkurrenz verspürt, zum Beispiel oder zumindest eine Kategorisierung, ich bin für [nennt Firma], du bist für [nennt Firma] [...]. Das hat sich glaube ich ein bisschen gelegt“ (IP 10, Z. 168-172).

Nach Meinung der folgenden befragten Person war die Zusammenarbeit in der ARGE am Anfang schwierig, da sich die MitarbeiterInnen untereinander noch nicht gekannt haben und somit keine persönliche Beziehung da war. Außerdem herrschte unter den einzelnen Trägern ein Konkurrenzdenken, welches sich im Laufe der Zeit allerdings gebessert hat.

„Also ganz am Anfang war die Kooperation schon schwierig, weil man sich untereinander noch nicht kannte. Das waren einfach verschiedene Träger und es gibt natürlich auch unter den Trägern ein Konkurrenzdenken. Ich glaube, dass sich das schon sehr verbessert hat“ (IP 11, Z. 95-97).

Nachfolgende befragte Person gibt an, dass es anfänglich mehr Konkurrenzdenken zwischen den Unternehmen gegeben hat, was dazu führte, dass die MitarbeiterInnen sich hauptsächlich in den eigenen Unternehmen aufgehalten haben. Jetzt ist er/sie der Meinung, dass die Grenzen der Organisationen verschwommen sind und sich alle als eine ARGE betrachten, zusammenarbeitet und zum Beispiel gemeinsame Gruppen gestaltet.

„Wie ich vorher schon gesagt habe, anfänglich war es irgendwie mehr Konkurrenzdenken, man hat sich trotzdem noch Träger intern gruppiert und es hat sich jetzt nach fast drei Jahren, zweieinhalb Jahren, schon sehr geändert, ich finde es ist jetzt mehr verschwommen, es ist auch Träger übergreifend, dass man auch miteinander viel mehr Projekte macht“ IP (12, Z. 129-132).

Ein/eine InterviewpartnerIn ist der Meinung, dass die Kooperation zu Beginn der Zusammenarbeit besser war. Dies begründet er/sie auf die Offenheit und Euphorie der MitarbeiterInnen auf die ARGE. Aktuell würde er/sie es so bezeichnen, dass manche KollegInnen sich abspalten, nach dem DVO System weiterarbeiten und sich nicht in die Gruppe integrieren wollen. Ausschlaggebend für eine gute Kooperation untereinander sind ebenso die Charaktere der verschiedenen Fachkräfte. Nicht jeder/jede harmonisiert mit jedem/jeder.

„Anfangs habe ich es besser in Erinnerung gehabt. Als es jetzt teilweise ist. Ich glaube am Anfang waren halt alle ein bisschen vielleicht unsicher, was da jetzt aber auf sie zukommt, aber waren offen. Oder offener als sie es jetzt sind. Sie haben sich irgendwo die Leute gehabt, schon auch ein bisschen gefreut, dass damals irgendwie so ein Umschwung passiert. Ob das jetzt damit zusammenhängt, das man mit anderen Trägern zusammenarbeitet, mag ich bezweifeln, aber einfach diese Umstellung hat da ein bisschen Euphorie ausgelöst. Und aufgrund dessen hat vielleicht die Arbeit mit den Kolleginnen und Kollegen funktioniert. Und jetzt ist es halt so, manche, das kann man eigentlich sagen, die spalten sich ab. Und andere ja, die arbeiten gerne. Also man sieht schon, wer quasi was für die ARGE macht und anbietet und wer immer noch vielleicht im alten System ein bisschen ist. So der Einzelkämpfer ist“ (IP 1, Z. 205-2015).

„Es ist natürlich so, dass man mit gewissen Personen gut kooperieren kann und mit anderen weniger gut. Aber das ist glaube ich überall so. Deswegen es kommt halt immer auf die Person drauf an, wie gut man, wie gut die Kooperation gelingt. Weil man kann jedem sympathisch sein, man kann nicht mit jedem gut zusammenarbeiten. Deswegen ja, kann man das glaube ich nicht allgemein beschreiben“ (IP 10, Z. 164-168).

Ausschlaggebend für eine gute Kooperation, laut InterviewpartnerInnen, ist auch die Haltung der verschiedenen Träger zur ARGE. Diese Haltung wirkt sich auf die MitarbeiterInnen positiv aus. Hinzu kommt, dass die verschiedenen Träger in den unterschiedlichen Bezirken der Steiermark zum einen Verbündete und zum anderen Gegner in unterschiedlichen Bietergemeinschaften sind.

„Aber das Konkurrenzdenken gibt es natürlich nach wie vor, wobei ich glaube, dass es stark auf die einzelnen Organisationen ankommt. Es ist schon schwierig, weil man in einer ARGE vielleicht mit dem einen Träger in einem bestimmten Bezirk ist und in dem anderen Bezirk ist man aber ein Konkurrent. Das ist sicher schwer, das auszublenden“ (IP 11, Z. 98-102).

„Ich glaube, warum wir, warum sich ein Träger für so eine Bietergemeinschaft entscheidet, weil da hat es ja doch jetzt schon viele gegeben, das ist natürlich auch immer so ein bisschen eine wirtschaftliche-, natürlich auch ein wirtschaftliches Interesse [...]. Für mich ist ja eher das Spannende, wie können zwei Träger auf der einen Seite so eng zusammenarbeiten und auf der anderen

Seite bei Ausschreibungen fast die Konkurrenzen sein und sich gegeneinander ausspielen“ (IP 13, Z. 139-144).

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Zusammenarbeit von den MitarbeiterInnen positiv gesehen wird. Die Kooperation hängt stark mit der Bereitschaft der MitarbeiterInnen zu kooperieren und der Haltung der Trägervereine zusammen.

Im nachfolgenden Unterkapitel werden die Herausforderungen, welche die Kooperation mitbringt, erläutert.

7.4.4.1 Herausforderungen in der Kooperation

Laut Aussagen der InterviewpartnerInnen ist es vor allem mit KollegInnen, mit denen man sich nicht versteht, bzw. welche einem nicht sympathisch sind, eine Herausforderung zu kooperieren. Des Weiteren ist es schwierig mit Personen zusammenzuarbeiten, mit denen man nicht viel Kontakt gehabt hat. Weiters kann bei der Teamarbeit in einer Familie zu Problemen kommen, wenn die Familie anfängt die MitarbeiterInnen auszunutzen bzw. gegenseitig auszuspielen. Dabei ist eine gute Kommunikation und ein Austausch zwischen den KollegInnen wichtig. Ein weiterer Faktor und Grund zur Sorge für einen/eine InterviewpartnerIn ist die mögliche Infragestellung der fachlichen Kompetenz seitens der KollegInnen in einer Familie.

„Naja, es wird schwierig wenn jetzt, wenn man mit einem Kollegen oder mit einer Kollegin in einem gemeinsamen Fall ist, ah und die oder der sehr schwer zugänglich ist. [...] Aber herausfordernd ist sicher, dass, es sind ja schon relativ viele MitarbeiterInnen, und ja, dass man da nicht jeden so gesonnen ist, ist auch klar. Und die Herausforderung ist meiner Meinung dann einfach, dass man mit gewisse Leute einfach nicht so viel zu tun hat“ (IP 1, Z. 217-218, 220-223).

„[...] ich glaube eine große Herausforderung ist, ahm, gut zusammenzuarbeiten mit jemanden, den man eigentlich nicht mag. [...] Und ich glaube das ist eine Herausforderung einfach trotzdem relativ gut kooperieren zu können, auch wenn viele verschiedene Personen involviert sind, die verschiedene Charakter haben und Ansichten, Meinungen, ja“ (IP 10, Z. 175-176; 178-181).

„[...] das ist schon auch eine Herausforderung, wenn man dann auf einmal zu zweit oder zu dritt in einer Familie ist. Weil, wenn du alleine dort warst, hat dir keiner sagen können, was du eigentlich da tust. Und das wird jetzt-, ganz klar, ich schaue meine Kollegen an, was machen die mit den Kids, und die Kollegen schauen mich an, was mache ich mit den Kids. Und das auf einen Nenner bringen und natürlich, wenn ich jetzt allein eine Familie, wir sind drei, in einer Familie sind wir drei Fachkräfte, da wirst natürlich auch von der Familie genauestens verglichen. Warum geht das bei dir nicht, aber beim Hansi Huber schon?“ (IP 13, Z. 182-188).

Eine/ein InterviewpartnerIn beschreibt im Interview die Problematik, sich nicht vor KollegInnen bloßstellen zu wollen. Dies bezieht er/sie vor allem auf fachliche und organisatorische Belange, welche für KollegInnen anderer Trägervereine klar sind, für ihn/sie aber nicht. Diese Vertrauensbasis muss innerhalb der ARGE noch weiterwachsen.

„Ah, wir haben vor zwei Wochen die Diskussion gehabt in, im Team, da hat ah, da hat ein Kollege gesagt und dem habe ich einfach zugestimmt, dass ahm, ein bisschen die ah die Kultur oder dieses Gefühl da ist, man kann sich nicht wirklich voll öffnen, weil man dann den Eindruck hat, man wird ein bisschen bloßgestellt. Wenn man sich wo nicht auskennt oder wenn man, wenn man nicht weiterweiß. Ahm, und ich kenne das von mir selber auch, dass ich dann manchmal sage, ja, ist, ich mach es nicht zum Thema, weil ich möchte mir nicht die Blöße geben, dass die anderen denken, der kennt sich da nicht aus oder warum hängt er da, das ist doch eh klar, wie es weitergeht“ (IP 3, Z. 367-374).

Als herausfordernd wird die Rollenfindung der einzelnen MitarbeiterInnen gesehen. Dies insbesondere für die großen Unternehmen, da diese meist Richtungen und Strukturen vorgeben nach denen Personen arbeiten sollte im Gegensatz zu kleineren, welche flexibler und offener auf Veränderungen reagieren können. Um Konfrontationen entgegenzuwirken ist es wichtig, innerhalb der Organisation mehr Selbstbewusstsein aufzubauen und Vorurteile zu reduzieren. Die unterschiedlichen Träger haben unterschiedliche Wertesysteme, an denen sie teilweise strikt festhalten.

„Herausfordernd, weil natürlich auch denen die das vielleicht noch nicht gehabt haben, das zuzutrauen und dann seine Rolle zu finden, jeder, das war eine Herausforderung und auch, ich glaube bei kleineren Trägern ist es nicht so, da ist man grundsätzlich vielleicht offener, wenn das ein größerer Träger ist, und der schon vorgezeichnete Bahnen hat, dann läuft das Werk und dann will man nicht das sich da was ändert. Also am Anfang gibt es da, hat es da sicher Konfrontationen gegeben und auch, es hat sich so einschaukeln müssen. Auf der anderen Seite mehr Selbstbewusstsein finden und auf der anderen Seite öffnen und Vorurteile abbauen. Also erlernen“ (IP 4, Z. 187-194).

„Dass viele andere Kollegen und lässt sich auch trägerspezifisch ein bisschen zusammenfassen, ah, verschiedene Wertesysteme haben, auf die sie teilweise auch relativ strikt beharren“ (IP 8, Z. 177-179).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Herausforderungen vor allem im Selbstbewusstsein der MitarbeiterInnen und im Vertrauen zu anderen Trägern behaftet sind. Die Haltung der verschiedenen Organisationen fließt über den/die MitarbeiterIn in die direkte Arbeit mit KlientInnen ein und wird vom/von der KollegIn aus dem anderen Trägerverein

wahrgenommen. Dies kann zu vielen Vorurteilen sowie Misstrauen führen und die Arbeit in der Familie beeinflussen.

Im nächsten Unterkapitel werden die Chancen der Kooperation zwischen der ARGE, Bezirksverwaltungsbehörde und KlientInnen genau dargestellt und interpretiert.

7.4.4.2 Chancen der Kooperation

Die befragten Personen sehen die Chancen der Zusammenarbeit in den Gruppenangeboten für die KlientInnen, in der Kooperation auf Augenhöhe mit den fallführenden SozialarbeiterInnen und im Lernen und Vernetzen mit KollegInnen aus anderen Trägervereinen.

Die InterviewpartnerInnen sehen in der Zusammenarbeit mit den anderen Trägern die Möglichkeit, Gruppenangebote für KlientInnen und Familien anzubieten. Zum Beispiel wird die Lerngruppe für Kinder und Jugendliche sehr gerne genutzt, um schulische Kompetenzen zu erweitern und aus der direkten Arbeit auszugliedern. In den Gruppenangeboten steht nicht nur zum Beispiel das schulische Lernen, sondern auch die Erweiterung der sozialen Fähigkeiten im Vordergrund.

„Naja, durch diese Kooperation oder ist es möglich gewesen einzelne Gruppenaktivitäten oder oder Gruppen zu bilden für die Kinder und Jugendlichen, ah, wie die Lerngruppen zum Beispiel. Das hätten wir früher alleine nicht machen können. Und jetzt weil halt in dem Fall die Kooperation gut funktioniert, zwischen den einzelnen Kollegen, ist es möglich, so etwas anzubieten“ (IP 1, Z. 225-228).

„Es gibt einfach einen größeren Pool für die KlientInnen, an Angeboten, an Gruppenangeboten und man lernt auch von den Organisationen noch andere Angebote kennen, die man für die eigenen Klienten noch nutzen kann“ (IP 11, Z. 105-107).

Eine weitere Chance besteht in der Kooperation auf Augenhöhe mit den fallführenden SozialarbeiterInnen der Bezirkshauptmannschaft. Für die interviewten Personen ist es wichtig, beim Hilfeplan aktiv mitarbeiten zu können und sich bei etwaigen Herausforderungen oder Fragen im Fall vernetzen zu können. Die fachliche Diskussion auf einer Ebene ist für die Qualität der Arbeit maßgeblich.

„Ja, die Chance ist einfach da, dass wir an diesen sogenannten Hilfeplan aktiv mitarbeiten wo dann draus die Ziele resultieren. Mit denen wir arbeiten müssen. Wenn man da nicht kooperiert oder wenn man da nur klein beigibt, oder gar nichts zu sagen hätte, dann wäre es halt blöd und mühsam. Weil dann kriegst du so wie es früher war die Ziele ah hingeschmissen [...] Du hast ja nicht einmal sagen dürfen, oder können, ja, das Ziel ist nicht erreichbar, weil oder das Ziel ist in deinen Augen

vielleicht nicht mehr so von Relevanz geprägt. Das hast du früher alles nicht machen können, ohne dass sie sich nicht gleich auf den Schlips getreten gefühlt haben, die SozialarbeiterInnen. Und das ist einfach eine Chance, dass man gut mit den Familien arbeiten kann. Dass man mit der BVB gut zusammenarbeitet“ (IP 1, Z. 233-242).

Der Einsatz und das Auswählen einer Fachkraft erfolgen nicht mehr über die SozialarbeiterIn, sondern ist Teil des Leitungsteams der ARGE. Dieses bestimmt, welche/welcher MitarbeiterIn fachlich und charakterlich gut für die Familie bzw. die zu unterstützende Person geeignet ist. Das neue Auswahlverfahren wird von einer/einem InterviewpartnerIn als Chance in der Arbeit des Case Managements gesehen.

„Mit der BVB finde ich es eine Chance irgendwo, weil sie sich es nicht mehr so aussuchen können, speziell der Träger, sondern es ist allgemein die ARGE“ (IP 12, Z. 144-146).

Die fachlichen Ressourcen der unterschiedlichen MitarbeiterInnen sind eine große Chance für die Arbeit mit den KlientInnen. Dabei ist es wichtig, sich untereinander auszutauschen und sich zu vernetzen. Die einzelnen Unternehmen haben per se schon sehr viel Ressourcen und Know-how in die ARGE miteingebracht, welche genutzt werden müssen. Des Weiteren haben die unterschiedlichen Träger in den unterschiedlichsten Bereichen ihre Kernkompetenzen, welche für die Erweiterung des Wissenstandes wichtig sind. Diese Argumente können als Vorteil für die Kooperation angesehen werden.

„Das man eben wirklich auch noch mehr das ausnutzt, weil die Leute, die jetzt zum Beispiel von [nennt Firma] da sind, gut. Aber die haben ja auch wiederum die Connections zu den anderen Mitarbeitern von [nennt Firma] und da gibt es zum Beispiel und das habe ich auch erst unlängst erfahren, eine eigene Beratungsstelle [...]“ (IP 2, Z. 159-162).

„Befruchtend eben, weil das unterschiedliche Träger sind, die vorher auch schon teilweise unterschiedliche Sachen gemacht haben. Und da da weiß man im Vorfeld schon, aha die haben das schon gehabt, die haben das gut können“ (IP 4, Z. 184-187).

„Außerdem ah, arbeiten wir alle anders, man kann sich von jedem was was anschauen, also es sind schon die Öffnung, die Zusammenarbeit bietet auch zusätzliche Ressourcen und zusätzliche Lernmöglichkeiten, die ich schon auch zu schätzen weiß“ (IP 8, Z. 181-184).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Kooperation der unterschiedlichen Trägervereine und MitarbeiterInnen der ARGE mittlerweile gut funktioniert. Die anfängliche emotionale Reaktion und der Widerstand sind im Laufe der Jahre zu einer Akzeptanz der Zusammenarbeit gewachsen. Nicht jedem/jeder MitarbeiterIn fällt es leicht die Zusammenarbeit zu akzeptieren aufgrund von persönlichen Widerständen. Mit KollegInnen,

welche starr an ihren/seinen Wertvorstellungen festhalten und teilweise noch im alten System nach DVO behaftet sind, ist es schwieriger zu kooperieren. Die Zusammenarbeit innerhalb der ARGE und mit den SozialarbeiterInnen bietet sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Laut den befragten Personen sind folgende Problemlagen aktuell:

- Die Sympathie unter den MitarbeiterInnen und Trägern aufgrund der verschiedenen Charakteren und Wertevorstellungen.
- Das Ausnutzen von Fachkräften in Familien, wenn diese nicht gut miteinander zusammenarbeiten und sich austauschen.
- Die Sorge, dass die eigene fachliche Kompetenz von den unterschiedlichen MitarbeiterInnen infrage gestellt wird.
- Der schrittweise Vertrauensaufbau und somit die Überwindung der Sorge, von einem/einer KollegIn bloßgestellt zu werden.
- Die Vorurteile betreffend der anderen Organisationen und deren MitarbeiterInnen abzubauen sowie ein fachliches Selbstbewusstsein aufzubauen.

Der Herausforderung gegenüber stehen Chancen in der Zusammenarbeit:

- Die Gruppenangebote der ARGE für KlientInnen.
- Die Möglichkeit der fachlichen Diskussionen mit den SozialarbeiterInnen der Bezirkshauptmannschaft und die damit verbundene Kooperation auf Augenhöhe.
- Das Auswahlverfahren durch das Leitungsteam der ARGE und nicht mehr durch die/den SozialarbeiterIn.
- Die unterschiedlichen Ressourcen und fachlichen Kompetenzen der Träger und MitarbeiterInnen und ein somit verbundenes Lernen voneinander.

Damit die Kooperation gelingen kann ist es notwendig miteinander zu kommunizieren. Die Gestaltung sowie die Umsetzung im Rahmen der ARGE werden im nächsten Kapitel dargelegt.

7.4.5 Kommunikation

Das nachfolgende Kapitel der Kommunikation beschäftigt sich mit der Gestaltung innerhalb der ARGE, welche Erfahrungen die interviewten Personen mit der Kommunikation gemacht haben und welche Veränderungen sich mit der Umstellung ergeben haben.

7.4.5.1 Gestaltung der Kommunikation

In Bezug auf die Kommunikation zwischen Flexibler Hilfe und KlientInnen wird zwischen direkter und indirekter Kommunikation unterscheiden. Direkte Kommunikation passiert im Face-to-Face Kontakt. Bei der indirekten Kommunikation wird mit den KlientInnen zum Beispiel über Telefonate oder SMS interagiert.

„Naja, es gibt direkte Kommunikation, wenn in der Familie bin, oder mit dem Kind oder mit der Jugendlichen, oder mit den Eltern, ah, dann gibt es aber auch neue Medien, über SMS, Whats App, Telefon. Das stimmt schon auch, was vorher vielleicht nicht war, es gibt viele Beratungsgespräche am Telefon“ (IP 4, Z. 202-205).

„In persönlichen Gesprächen, Telefonate, Nachrichten, so“ (IP 6, Z. 98).

Einige interviewte Personen beschreiben, dass es seit der Umstellung ins Case Management ein Mehr an Kommunikation zwischen Flexibler Hilfe und KlientInnen gibt. Dies ist dadurch bedingt, dass die Fachkräfte im neuen System auch die Arbeit mit der Familie dokumentieren und somit verrechnen dürfen.

„Ja, es gibt einfach mehr Kommunikation, ich habe auch die Möglichkeit, ich hab jetzt auch die Möglichkeit mit den Eltern zu arbeiten. Weil früher war es eben so, dass nur, dass das alles, die ganze Arbeit nur auf das Kind fokussiert war. Und jetzt wird eben das ganze System betrachtet und natürlich hat sich dann auch die Kommunikation verändert“ (IP 10, Z. 196-199).

„Ich glaube, es gibt ein Mehr an Kommunikation. Einfach auch dadurch, dass man zum Beispiel Beratungen am Telefon, macht oder dass der Klient anruft und etwas braucht. Dass man sich die Zeit einfach aufschreiben kann“ (IP 11, Z. 114-116).

Die InterviewpartnerInnen beschreiben die Transparenz und Wertschätzung als handlungsleitend in der Kommunikation mit den Familien. Dies meint eine niederschwellige aber dennoch transparente und wertschätzende Sprache. Ein/eine InterviewpartnerIn gibt diesbezüglich an dies in ihrer/seiner Arbeit so weit als möglich umzusetzen.

„[...] grundsätzlich sollte es so sein, dass die Kommunikation transparent und wertschätzend erfolgt. Das ist, also diese Voraussetzung, die ich mir immer vornehme, wenn ich zu jeden neuen Klienten oder egal auch bestehende, ich gehe zumindest immer mit dem Vorsatz hin, dass ich so transparent als es mir möglich ist bin. Ja und das ohne einer Wertschätzung funktioniert es gar nicht“ (IP 1, Z. 245-249).

„[...] also ich begegne meinen Klienten auf Augenhöhe, bin auch transparent. Ich bin sowieso eher der Typ, also niederschwellig in seiner Sprache, ich bin jetzt auch größtenteils mit allen per Du, weil

ich mir denke das ist für sie auch leichter von mir etwas anzunehmen, wenn das wirklich alles auf Augenhöhe passiert“ (IP 12, Z. 202-206).

Ein Teil der befragten Personen gibt an, dass die Kommunikation zwischen ihnen und der eigenen Organisation weniger geworden ist. Dies betrifft vor allem die direkten Kommunikationswege. Des Weiteren geben die interviewten Fachkräfte an, dass die Kommunikation zwischen ihnen und den MitarbeiterInnen der ARGE mehr geworden ist. Dies betrifft vor allem jene Personen, die einen/eine TeamleiterIn von einem anderen Träger aus der ARGE hat. Die Kommunikation zum eigenen Unternehmen beschränkt sich auf organisatorische Belange (z.B.: Urlaub). Führungskräfte von Trägern, die weniger Vollzeit-äquivalente in der ARGE bzw. den Firmenstandort nicht in Voitsberg haben, wissen oft nicht mehr über ARGE interne Vorkommnisse Bescheid. Einige befragte Personen äußern das Gefühl nicht mehr für eine Organisation zu arbeiten, sondern für zwei.

„Also das bemerke ich immer wieder, auch bei eigenen Teamsitzungen, die wissen oft dann nicht, weil die Dinge werden in der ARGE besprochen und da gibt es Teamsitzungen und oft wissen dann die einzelnen Träger wieder nicht, was sie besprechen sollen. Und teilweise sind die auch dann weniger informiert über das, was wir eh schon wissen. Also ich glaube das ist, dadurch das wir zwei Firmen quasi haben, ist das schwierig. Und die einen wissen oft von den anderen nichts. Also ich glaube da wäre Kommunikation verbesserungswürdig“ (IP 2, Z. 179-185).

„Ah, es hat sich diesbezüglich verändert, dass mein Teamleiter weniger wichtig geworden ist bei [nennt Firma], weil sehr sehr viel über den Teamleiter da in der ARGE läuft. Und jetzt bis auf irgendwelche dienstrechtlichen Sachen kommuniziere ich jetzt hauptsächlich mit dem Teamleiter von der ARGE und weniger mit dem. Also wenn es um irgendwelche Urlaube oder so geht, wird dann natürlich der Dienstgeber verständigt. Aber ansonsten für die Fälle und so weiter, ist der Teamleiter eigentlich in der ARGE verantwortlich jetzt“ (IP 3, Z. 208-213).

„Ich muss sagen komischerweise, dass ich weniger Kommunikation jetzt mit meinem Träger habe als vorher. Ich kommuniziere mehr intern in der ARGE, als mit meinem Träger“ (IP 4, Z. 214-216).

Die Umstellung bedingt einen höheren Kommunikationsaustausch im Sinne von regelmäßigen Teamsitzungen, Intervisionen und Supervisionen. Der/die TeamleiterIn ist für die Fachkraft die erste Ansprechperson bei Fragen oder Hilfebedarf.

„Die Kommunikation läuft jetzt über unseren Teamleiter oder Teamleiterin. Ah, ja, und ist auch unser Ansprechpartner. Ja, und es ist einfach ah, durch die Teamsitzungen, die jetzt zweimal gemischt stattfinden im Monat und einmal im Träger, gibt es da halt viel mehr Austausch“ (IP 10, Z. 208-211).

„Da gibt es auch viel mehr an Kommunikation, es gibt einfach viel mehr Teams. [...] Es gibt viele Interventionen, es gibt viele Supervisionen, viele Angebote. Ich glaube, dass es da jetzt auch eine rege Kommunikation gibt“ (IP 11, Z. 220-223).

In Bezug auf die Kommunikation zwischen Fachkräften und SozialarbeiterInnen kann gesagt werden, dass die befragten Personen angeben unterschiedlich mit den SozialarbeiterInnen zu kommunizieren, je nachdem wie gewünscht. Es gibt SozialarbeiterInnen, welche regelmäßig über die Familien informiert werden wollen. Außerdem geben die interviewten Personen an, dass die Erreichbarkeit der SozialarbeiterInnen von schwer bis sehr gut gegeben ist.

„Ja kommt drauf an, was für Sozialarbeiter man gerade hat. Manche sind nicht erreichbar oder selten erreichbar. Andere haben gerne, dass man sie immer updatet mit E-Mails. Manche wollen das gar nicht, ja“ (IP 6, Z. 116-118).

„Ich glaube, dass das nach wie vor oft ein bisschen schwierig ist, dass die BVB für uns nicht erreichbar ist. Das kommt natürlich wieder auf den zuständigen Sozialarbeiter an, aber die Erreichbarkeit ist nach wie vor schwierig. Aber ich glaube, dass es mittlerweile sich schon ein bisschen dahin entwickelt hat, dass wir auf der gleichen Ebene sind. Das war am Anfang oder früher nicht so“ (IP 11, Z. 129-133).

In die Kommunikation zwischen Fachkraft und Sozialarbeit wird häufig noch die Teamleitung zwischengeschaltet. Eine interviewte Person beschreibt dies als Kommunikationsdreieck. Die befragte Person sucht dennoch den persönlichen Kontakt zum/zur zuständigen SozialarbeiterIn.

„Und in der Fallarbeit habe ich als Fachkraft schon immer den Austausch persönlich mit den zuständigen Sozialarbeiter, also mit den zuständigen Case-Managern, also es wird auch immer die Teamleitung einbezogen bei der Kommunikation zwischen Fachkraft, Case-Managerin also Sozialarbeiterin und Teamleiterin, also das ist so ein Dreieck eigentlich bei der Kommunikation“ (IP 12, Z. 196-200).

Ein/Eine interviewte Person kritisiert die fehlende Transparenz innerhalb des eigenen Trägers. Er/Sie meint vor allem organisatorische Abläufe und Neuerungen, die nicht von der Führungskraft kommuniziert werden. Für sie/ihn lässt die fehlende Transparenz eine Lücke für eigene Interpretationen, was zu Unzufriedenheit bei den MitarbeiterInnen führt. Er/sie gibt weiters an, relevante Informationen die ARGE betreffend zu bekommen und hat das Gefühl, dass dies intern beim eigenen Träger nicht gelebt wird.

„[...] ich würde sagen so firmenintern so wie bei uns jetzt ist die Kommunikation teilweise nicht transparent oder eher diffus vielleicht ein bisschen. Wo einfach sehr viel nicht kommuniziert wird und das lässt halt viel Freiraum für Interpretationen und was, was dann rauskommt wissen wir alle. Und sonst, ahm, wenn man also ARGE technisch gesehen ist es, ist die Kommunikation, ja ich glaube das Wichtigste wird thematisiert und was jetzt nicht so von Relevanz geprägt ist, braucht man auch nicht immer wissen“ (IP 1, Z. 262-267).

Eine interviewte Person, die in der Kategorie 4 eingestuft ist kritisiert, dass Kategorie 1 und 2 immer fallverantwortlich sind und vorwiegend mit diesen kommuniziert wird, auch wenn die Person der Kategorie 4 länger im Fall ist.

„Aber es kommt immer drauf an, z.B. nicht z.B. so wie ich Kategorie 4 bin und wer anders im Team ist also in der Familie, dann haben sie es lieber das der 2er oder 1er Kategorie [...] den Fallführer macht und nicht ich, auch wenn ich länger schon im Fall bin ist es trotzdem für die anderen besser“ (IP 6, Z. 118-120, 122-123).

Eine befragte Person sieht die unterschiedlichen Kommunikationsebenen kritisch und hinterfragt die Zuständigkeiten bzw. den Austausch der Teamleitungen untereinander. Dies begründet sich vor allem dadurch, dass gewisse Informationen nicht direkt an die betroffenen Personen weitergegeben werden und die Person nur über Dritte die Information erhält. Sie/er ist der Meinung, dass die verschiedenen TeamleiterInnen sich besser austauschen müssen und die gleichen Informationen allen MitarbeiterInnen der ARGE zur Verfügung gestellt werden sollen.

„Aber es kann halt auch irgendwo passieren, dass dann Kommunikationsschwierigkeiten gibt, wo ich mich halt ab und zu hintergangen gefühlt habe, wenn ich gewisse Informationen irgendwo am Rande oder von wem anderen mitbekomme, also es gibt schon wieder oft Kommunikationsprobleme, dadurch, dass wir so viele unterschiedliche Träger sind und so unterschiedliche Teamleitungen haben, müssen die das auch noch lernen, sich besser ,auszutauschen und den Mitarbeiter immer die gleiche Information mitzuteilen, weil oft passiert das nicht und unterschiedliche Teamleiter teilen unterschiedlich die Informationen mit. Also ich glaube das ist ein langer Lernprozess [...]“ (IP 12, Z. 184-191).

Ein weiterer/eine weitere InterviewpartnerIn beanstandet, die für ihn/sie übermäßige Kommunikation. Bei Problemen in der Familie muss er/sie den Vorfall mit dem/der eigenen TeamleiterIn in der ARGE, der Teamleitung der eigenen Organisation, mit der Familie und der/dem SozialarbeiterIn kommunizieren. Des Weiteren kritisiert er/sie das Auswahlverfahren des/der geeigneten MitarbeiterIn für eine Fallanfrage. Seiner/ihrer Meinung nach sollte ein/eine Fachkraft die Möglichkeit haben mitzubestimmen, ob er/sie

für den Fall passend ist. Außerdem merkt er/sie kritisch an, dass der Kommunikationsweg hierarchisch von oben herab einseitig ist.

„Jetzt tue ich mir schon ein bisschen schwer, weil für mich oft fast ein bisschen zu viel Kommunikation ist. Weil jetzt hast du einen Vorfall in der Familie. Jetzt kommunizierst du es einmal mit der Familie. Dann kommunizierst du es mit deinem Teamleiter, dann kommunizierst du es mit der Bezirksverwaltungsbehörde und dann kommunizierst es vielleicht noch mit deiner Leitung von deinem privaten Träger. Das heißt, du redest von einer Sache mindestens viermal. Das ist der Aufwand. [...] Und wünschen würde ich mir vielleicht auch, dass wir in punkto, dass wir da vielleicht noch besser dazu geschaltet werden, dass wäre bei der Fallübernahme. Wer kriegt den Fall? Warum kriege ich den Fall. Weil da dürfen wir ja eigentlich nicht mehr mit rein. Das sollte ja eigentlich eine Sache der Koordinatorin mit den Teamleitern und den Sozialarbeitern sein. Aber ich denke mir, das sehe ich, da wäre es vielleicht geschickter, wenn wir da noch ein bisschen mitreden könnten. Das habe ich nicht so das Gefühl jetzt. Weil es wird immer ganz klar gesagt, du pass' auf, der Fall. Ich weiß, das war früher bei den privaten Trägereinrichtungen auch nicht viel anders. [...] Ob der immer so hundertprozentig gepasst hat, weiß ich nicht, ob da nicht ab und zu der wirtschaftliche Gedanke vorgegangen ist. [...] Zwischendurch habe ich schon immer ein bisschen so den Eindruck gehabt, Kommunikation mit Leitungsebene, mit Koordinationsebene, dass das sehr einseitig war, dass das doch ein bisschen von oben heruntergekommen ist“ (IP 13, Z. 197-201; 206-216; 218-220).

Es lässt sich zusammenfassen, dass die Gestaltung der Kommunikation zwischen Fachkräften und Organisation/Klientinnen/SozialarbeiterInnen direkt oder indirekt passieren kann. Die befragten Personen geben größtenteils an, dass die Kommunikation innerhalb der ARGE mehr vorhanden ist, wie beim eigenen Träger. Vor allem auf fachlicher Ebene wird ARGE-intern sehr viel kommuniziert. Organisatorische Belange, die das eigene Unternehmen betreffen, werden nur noch selten mitgeteilt. Die Haltung in Bezug auf die Kommunikation zwischen KlientInnen und Fachkräften wird von den befragten Personen als wertschätzend und transparent beschrieben. Hinsichtlich der Kommunikation zwischen Fachkräften und SozialarbeiterInnen ist es sehr stark von der/dem fallführenden SozialarbeiterIn abhängig, wie die Kommunikation gestaltet wird. Einige möchten häufiger über die Familien informiert werden, andere weniger häufig. Außerdem wird kritisiert, dass manche SozialarbeiterInnen sehr schwer telefonisch erreichbar sind. Kritisch gesehen werden die unterschiedlichen Kommunikationswege, welche durch die Zusammenlegung von unterschiedlichen Organisationen bedingt sind.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Veränderungen seit der Umstellung auf das Case Management hinsichtlich der Kommunikation dargestellt.

7.4.5.2 Veränderungen in der Kommunikation

Die Kommunikation findet auf mehreren Ebenen statt: Einerseits innerhalb der ARGE, unter den MitarbeiterInnen und trägerübergreifend, andererseits von der ARGE zu den SozialarbeiterInnen und KlientInnen.

Die Kommunikation zwischen den Trägern der ARGE bzw. deren MitarbeiterInnen und der Bezirkshauptmannschaft hat sich laut den interviewten Personen verbessert. Es findet ein regelmäßiger Austausch und gemeinsame Fallsupervisionen statt. Dies wird von den befragten Fachkräften als sehr positiv und unterstützend erlebt. Die Kommunikation auf Augenhöhe mit den SozialarbeiterInnen wird auch in diesem Kapitel erwähnt. Sie wird als noch nicht ausgewogen zwischen den SozialarbeiterInnen und den Fachkräften beschrieben.

„Ich weiß, dass es jetzt schon regelmäßiger Austausch stattfindet und das finde ich auch gut. Mit den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, wo die Leitung oder Teamleiter diese Fälle oder man Fälle reflektiert. Es gibt auch Fallsupervision, was total super ist“ (IP 1, Z. 288-290).

„Also für mich findet einfach viel mehr Kommunikation statt. Auch zur BVB, aber auch zu den Teamleitern und Kollegen, zum Klienten, was ich persönlich ganz wichtig finde. Das kann einen der eigenen Arbeit sehr unterstützen“ (IP 11, Z. 139-141).

„Ich finde, ich meine es ist noch nicht ausgewogen, aber man ist auch mit den Sozialarbeitern jetzt schon mehr auf Augenhöhe. Sicher ist es immer wieder unterschiedlich mit welchen Sozialarbeiter oder Sozialarbeiterinnen, aber es hat sich schon gebessert, also man ist annähernd auf Augenhöhe, wo ich aber glaube, dass mit der Zeit oder nach ein paar Jahren, dass das wirklich dann ist, dass wir wirklich alle auf Augenhöhe sind“ (IP 12, Z. 214-218).

Für einen/eine InterviewpartnerIn ist der Kontakt zu den SozialarbeiterInnen weniger direkt und ineffizienter geworden. Er/sie meint, dass die Kommunikation über Ecken, sprich über die Teamleitung, zur Bezirkshauptmannschaft funktioniert. Nach seiner/ihrer Meinung nach, führen diese Verzögerungen zu Missverständnissen.

„Naja, der Kontakt mit den, mit den Sozialarbeitern hat sich sicherlich verändert. Ahm, der ist da weniger direkt, sondern man arbeitet jetzt eher über eine Struktur, über Ecken. Was halt manchmal zu Missverständnissen führt und auch zur Verzögerungen. Ah, früher war es vielleicht eher so, dass ich eine Sozialarbeiterin angerufen habe und ahm, die hat sich dann relativ bald gemeldet. Jetzt kann es sein, dass das lange nicht passiert und das es dann heißt, das muss jetzt geteamt

werden und dann wird halt besprochen in einer ah, mit irgendeinem Gremium dann von der ARGE und ahm, das braucht dann immer lange, bis das dann. Und manchmal kommen vielleicht bestimmte Punkte, die ich dann noch gesagt hätte, oder nachgefragt hätte, die kommen dann natürlich ahm, nicht dort vor und das macht halt die Kommunikation ein bisschen ineffizienter“ (IP 3, Z. 216-225).

Die Kommunikation innerhalb der Trägerorganisationen wird von den interviewten Personen als nicht mehr so familiär sowie sehr schnell und turbulent beschrieben. Die befragten Personen haben das Gefühl, dass die zwischenmenschliche Kommunikation verloren gegangen ist bzw. wenig Zeit für sie bleibt. Des Weiteren entwickeln sich Organisationen durch die ARGE weiter und wachsen. Eine befragte Person gibt an, dass mit dem Wachstum ein Rückgang der Kommunikation trägerintern und ein Zuwachs innerhalb der ARGE verbunden ist. Eine Form der Kommunikation sind Teamsitzungen, welche im Case Management trägerintern als auch innerhalb der ARGE häufig stattfinden.

„[...] früher war das, waren wir halt irgendwie ein Träger, ein kleinerer, es war irgendwo familiärer, genau. Da hat man das Gefühl gehabt, einfach stets willkommen zu sein und ja, es, es war familiärer, kann man so nennen. Und jetzt, oder im Vergleich dazu ist es jetzt so, dass alle sehr schnell ist und vielleicht ein Stück weit turbulenter, dass es zugeht, dass man sich die Zeit oder dass man sich nicht mehr so die Zeit nimmt, wirklich zu sagen, setz dich her, quatschen wir mal, das funktioniert nicht mehr. Es wird zwar angeboten, aber ja, das Gefühl ist einfach nicht das gleiche“ (IP 1, Z. 272-278).

„Aber jetzt bei meinem Träger hat sich der ganze Träger verändert, weil der ahm, sich entwickelt hat, gewachsen ist. Da hat sich natürlich ganz viel verändert. Und da ahm, Kommunikation muss da vielleicht erst nachgearbeitet werden, dass da wieder mehr kommuniziert wird. Oder eine andere Art, wie gesagt, ich kommuniziere momentan mehr ARGE intern als Träger intern“ (IP 4, Z. 230-234).

Im Vergleich zu früher gibt diese/dieser InterviewpartnerIn an, dass sich die Kommunikation verbessert habe. Aktuelle Themen und Probleme können zeitnah besprochen werden und gehen nicht verloren.

„Ja, finde ich eigentlich schon. Früher gab es Teamsitzungen, die dann auch immer wieder gekürzt wurden. Dann hat man sich [...] mal getroffen und Themen waren dann einfach schon gegessen“ (IP 11, Z. 125-127).

Weitere Kommunikationsebenen sind das Forum und die Datenbank für die MitarbeiterInnen der ARGE. Die befragten Personen sehen es positiv, dass diese Veränderungen sehr schnell installiert worden sind. Des Weiteren hat es vor der Umstellung wenig bis

gar keinen Austausch zwischen den Trägern in der Kinder- und Jugendhilfe gegeben. Das hat sich seit der Umstellung zum Case Management ebenso verändert.

„Das Forum ist recht schnell gekommen, die Datenbank ist recht schnell gekommen, die Teams waren von Anfang an da, also nein, also von Beginn der ARGE an finde ich ist es sehr schnell gegangen, Möglichkeiten und seitdem läuft es auch gut“ (IP 5, Z. 253-255).

„Also zuerst einmal habe ich vorher mit anderen Trägern gar nicht kommuniziert“ (IP 8, Z. 209).

Für ein/eine InterviewpartnerIn sind Gespräche mit den Eltern bzw. erziehungsberechtigten Personen eine Selbstverständlichkeit geworden.

„Ja, es ist voll selbstverständlich geworden. Früher, früher war so ein Gespräch immer eine Ausnahme, weil es ja eigentlich verboten war. Wobei es war nicht verboten, aber dann war es gratis. Jetzt ist das alles ganz klar und selbstverständlich. Es hat sich schon verändert“ (IP 8, Z. 196-198).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Kommunikation auf mehreren Ebenen passiert und positiv sowie negativ gesehen wird. Die Kommunikation innerhalb der Träger wird von den befragten Personen als rückläufig und innerhalb der ARGE als zunehmend wahrgenommen. Den MitarbeiterInnen stehen ein Forum, eine Datenbank sowie Teamsitzungen zum regelmäßigen Austausch zur Verfügung. Die Kommunikation mit den SozialarbeiterInnen findet laut den InterviewpartnerInnen häufiger statt, allerdings auch komplexer gestaltet.

Nachfolgend werden die Erfahrungen der Fachkräfte mit der Kommunikation zwischen KlientInnen, SozialarbeiterInnen und Organisationen der ARGE hervorgehoben.

7.4.5.3 Erfahrungen in der Kommunikation

Im Nachfolgenden wird näher auf die Herausforderungen bzw. positiven und negativen Erfahrungen der befragten Personen hinsichtlich Kommunikation in der ARGE und zur Bezirkshauptmannschaft eingegangen.

Hinsichtlich der Erfahrungen der Fachkräfte mit den SozialarbeiterInnen der Bezirkshauptmannschaft lässt sich festhalten, dass die Kommunikation grundsätzlich gut ist. Die befragten Personen geben an, Informationen zu bekommen, wenn sie welche benötigen und aufgrund der erhöhten Kooperationsbereitschaft und des vermehrten Austausches besteht eine gute Zusammenarbeit.

„Gute. Weil ich denke mir, wenn man das Gespräch sucht und notfalls hinget, kriegt man immer jeder Information, die man haben will“ (IP 2, Z. 202-203).

„Ist offener geworden“ (IP 1, Z. 302).

„Ah, mein Erfahrung ist, dass in Bezug auf Sozialarbeiter/innen, dass die mehr mit uns kooperieren wollen und das es da eine engere Bereitschaft gibt zusammenzuarbeiten. Und auch die Kommunikation hat sich verändert, weil der Austausch viel mehr gegeben ist als früher“ (IP 10, Z. 229-231).

Als herausfordernd werden die unterschiedlichen Teams und AnsprechpartnerInnen genannt. Wichtig für die Fachkräfte ist eine gute Vernetzung im Fall. Dies vor allem dann, wenn mehrere Fachkräfte aus unterschiedlichen Unternehmen im Fall tätig sind. Nochmals verkompliziert wird die Situation, wenn die diversen Fachkräfte aus den unterschiedlichen Unternehmen auch noch in unterschiedlichen Teams sind und somit noch mehr Kommunikationswege entstehen.

„Herausfordernd ist es, wenn man in Fällen in vielen Fällen jetzt mit anderen Trägern oder mehreren Trägern drinnen ist [...]. Aber wenn es halt gut läuft, dann erwischt man sich selber dran, dass man vielleicht drei Wochen oder zwei Wochen vom anderen Kollegen nichts hört. Und man denkt, okay, da war ja was, da war ja noch irgendwer drinnen und ja, also das ist die Herausforderung, die für mich ist, dass ich sage, okay, man ist nicht immer alleine und tust die Sachen, sondern tausche dich aus mit dem und frage einmal hey was hast du gearbeitet, was könnte man noch abgleichen oder wie könntest du mich vielleicht unterstützen und das machen“ (IP 5, Z. 259-260; 273-278).

„Man hat unheimlich viele Ansprechpartner verschiedene. Vorher habe ich nur eine gehabt, das war meine Teamleiterin. Und jetzt hast du dort was und da was, und hier was und da was. Und es, aber es ist auch irgendwo auch wieder interessant. Das ist eigentlich ein bisschen kompliziert manchmal. Aber umfangreicher“ (IP 7, Z. 189-192).

„Ahm, die Kommunikation bei Fällen ist auch manchmal schwierig, wenn man in verschiedenen Teams ist. Das ist oft ein großer Aufwand sich dann zu treffen oder miteinander zu kommunizieren. Ist nicht immer leicht die Kommunikation“ (IP 9, Z. 107-110).

Ein/eine InterviewpartnerIn gibt an, durch die vermehrte Kommunikation hat er/sie seine/ihre kommunikativen Kompetenzen erweitert und ist in der Gesprächsführung besser geworden.

„Aber ja, die Kommunikation, also wir müssen jetzt einfach viel mehr reden und durch dieses Tool quasi möchte ich sagen, dass ich schon grundsätzlich kommunikativer geworden bin und das ich auch bessere Gesprächsführung habe als früher“ (IP 1, Z. 304-307).

Zusammenfassend kann zur Kommunikation gesagt werden, dass grundsätzlich die Kommunikation zwischen den Fachkräften und der Organisation bzw. den SozialarbeiterInnen

und den KlientInnen gut ist. Kritisch gesehen werden die verschiedenen Kommunikationsebenen und die einseitig-hierarchische Kommunikation von den Führungskräften zu den Fachkräften. Herausfordernd, aber auch positiv, ist außerdem das Mehr an Kommunikation auf allen Ebenen. Des Weiteren wird die Kommunikation zu den SozialarbeiterInnen als auf Augenhöhe beschrieben. Hierbei wird kritisch angemerkt, dass die Erreichbarkeit der SozialarbeiterInnen unterschiedlich gut bzw. schlecht ist. Die Kommunikation von Fachkraft zu den KlientInnen wird als wertschätzend und transparent beschrieben.

7.4.6 Leistung Flexible Hilfe und Qualität

In diesem Kapitel wurde die Leistung der Flexible Hilfe sowie qualitätssichernde Maßnahmen zu erheben versucht. Somit wird darin die Hilfeplanerstellung, die Dauer der Einzelfallhilfe, die Leistungszusammensetzung, die KlientInnen sowie die Ressourcen näher untersucht.

Nachfolgend wird näher auf den Prozess der Hilfeplanerstellung eingegangen und dieser aufgrund der Aussagen der befragten Personen dargestellt.

7.4.6.1 Hilfeplanerstellung

Dieses Unterkapitel beschäftigt sich mit dem Ablauf der Hilfeplanerstellung sowie mit dessen positiven und negativen Aspekten.

Bevor überhaupt eine Flexible Hilfe eingesetzt werden kann, muss ein bestehender Akt bei der Kinder- und Jugendhilfe vorliegen. Der Erstkontakt zur Kinder- und Jugendhilfe kann auf zwei Arten passieren: zum einen kann sich die Familie selbstständig an die/den zuständige/zuständigen SozialarbeiterIn wenden und um Unterstützung bitten. Zum anderen sind Schulen, Kindergärten, Tagesmütter oder Nachbarn etc. bei einem Gefährdungsverdacht verpflichtet, Meldung an die zuständige Behörde zu machen. Damit ein Akt eröffnet wird, müssen sogenannte Risiko- bzw. Gefährdungsfaktoren vorliegen.

„Ahm, die ahm die Schule, die Eltern, wer auch immer, irgendwer der wendet sich an das, an die BVB. Ahm, dort wird dann halt entschieden, kann man das vielleicht durch eine Beratung lösen oder braucht das da irgendwie irgendeine Form von Hilfe. Ah, und wenn es dann ah nicht über eine Beratung laufen kann, sondern eben eine flexible Hilfe braucht, die dann halt eingesetzt werden kann, dann sucht man sich dann, so wird das dann weitergegeben an die ARGE“ (IP 3, Z. 249-253).

„Also es ist so, dass wenn es einen Fall gibt, der wird gemeldet. Entweder ruft die Schule an, weil irgendetwas nicht passt oder es rufen die Kindeseltern selber an, weil sie überfordert sind oder sich Hilfe suchen. Oder es ruft irgendwer an, der was beobachtet hat oder keine Ahnung“ (IP 10, Z. 247-250).

„Bis zum Hilfeplan bin ich nicht dabei. [...] Also vom Gefühl, also was so meine Dings sind, ich habe sehr viele Familien gehabt, die schon-, wo es schon Kontakt mit der BVB vorher gegeben hat oder wo eben dann Gefährdungsmeldungen, Risikomeldungen, was die Sozialarbeiterin dann einschätzen muss, mit dem Case-Management das einschätzen muss“ (IP 13, Z. 229; 231-234).

Der Einsatz einer Hilfe erfolgt nach einem so genannten Assessment, für welches die/der Sozialarbeiterin drei Monate Zeit hat. In dieser Assessmentphase sollte der Hilfeplan von der/dem SozialarbeiterIn gemeinsam mit der Familie erstellt werden. In dieser Zeit lernen die zuständigen SozialarbeiterInnen die KlientInnen, die Ressourcen und die Problematiken besser kennen und schätzen den Unterstützungsbedarf ein.

„[...] die ideale Vorgangsweise ist, dass es eine dreimonatige Vorlaufphase gibt, wo SozialarbeiterIn mit der Familie schon abchecken, braucht ihr einen Einsatz von einer flexiblen Hilfe oder nicht. Da ist dann schon der Hilfeplan ahm, mit der Familie gemeinsam erstellt worden und dann sollten erst die flexiblen Hilfen einsteigen. Habe ich bis jetzt genau einmal gehabt“ (IP 4, Z. 258-262).

„Normalerweise sollte drei Monate Assessmentphase sein, das heißt die BH lernt mal den Klienten auch, den Fall kennen. Erhebt was gibt es für Ressourcen, was sind, sind die Problematiken da drinnen, was sind, müssen, welche Ziele müssen formuliert werden, welche Ziele sollen erreicht werden [...]“ (IP 5, Z. 286-289).

„Hilfeplanerstellung, also das aller erste ist das Assessment auf der BH wo die Familie einmal schaut, um was geht es“ (IP 12, Z. 223-224).

Der/die zuständige SozialarbeiterIn fragt bei der ARGE um einen MitarbeiterIn aus den Flexiblen Hilfen an und beschreibt der Koordination kurz den Fall und um welche familiäre Situation es sich handelt. Die Koordination bringt diese Informationen in das Leitungsteam ein. Dieses entscheidet, welche Person geeignet wäre in den Fall einzusteigen. Die Flexible Hilfe wird anschließend vom Leitungsteam informiert und es wird vereinbart, mit dem/der SozialarbeiterIn Kontakt aufzunehmen. Anschließend wird gemeinsam mit der Familie ein Termin für den Erstkontakt bzw. das Hilfeplangespräch vereinbart.

„Dort sucht dann ein Steuerungsteam, eine Steuerungsgruppe sucht dann eben den passenden Mitarbeiter aus. Ahm, der wird dann informiert, kontaktiert und dann wird halt dann ein gemeinsames

Gespräch dann ausgemacht mit den Eltern, mit dem Jugendlichen, der Sozialarbeiterin und dem flexiblen Helfer“ (IP 3, Z. 254-257).

„Jedenfalls wird das dann, ich weiß nicht, wie der genaue Ablauf bei der BVB ist, aber wenn es dann einen Fall gibt, ah, wird dann das weitergeleitet ins Teamleiterteam, wo eben besprochen wird, wer wird eingesetzt, wer hat Ressourcen, wer würde passen. Und dann wird derjenige, das wird halt dann besprochen und eben dann genau ausgemacht. Und dann wird der Mitarbeiter/in von ihrem oder seinem Teamleiter eben angerufen, ahm, da wäre ein neuer Fall, melde dich bitte bei diesem oder jenem Sozialarbeiter, und ahm, das wird dann, vernetzt man sich mit dem Sozialarbeiter und dann ah, macht man eben einen, einen Termin aus, entweder wo man sich zuerst trifft, wo der Sozialarbeiter einmal die aktuelle Lage beschreibt. Also so quasi Fallübergabe. Oder man, man hat schon einen Übergabebericht und kann sich da vorher schon mal einlesen. Und ah, geht dann mit dem Sozialarbeiter, entweder trifft man sich direkt auf der BVB, oder man geht direkt mit dem Sozialarbeiter in die Familie, das kommt drauf an, wie man sich das ausmacht“ (IP 10, Z. 250-261).

Beim Erstkontakt der Flexiblen Hilfe mit dem/der SozialarbeiterIn und der Familie sollte der Hilfeplan bereits erstellt worden sein. Die befragten Personen machten diesbezüglich unterschiedliche Erfahrungen. Wenn dies aus diversen Gründen nicht der Fall ist, wird der Hilfeplan gemeinsam vor Ort verfasst. Dieser Prozess beinhaltet die Sorgeformulierung der Familie und der/des SozialarbeiterIn sowie die kurz- mittel- und langfristigen Ziele. Nach diesem Kontraktgespräch startet die Hilfe und es wird an den vereinbarten Zielen gearbeitet. Der Hilfeplan wird von einer befragten Person als Vertrag bezeichnet, nach welchem gearbeitet werden soll. Mit der zu leistenden Unterschrift der KlientInnen sowie der Fachkräfte bekommt der Hilfeplan mehr Verbindlichkeit und Ernsthaftigkeit.

„Und dann bei der Hilfeplanerstellung, ja früher oder zu Beginn, war es vielleicht so, dass sie da vielleicht schon noch den Hilfeplan alleine erstellt haben, ich habe den unterschrieben, fertig. Aber jetzt ist es mittlerweile so, dass wir gemeinsam mit der Familie den Hilfeplan erarbeiten, sprich, Ziele generieren, kurzfristig oder mittelfristige bzw. langfristige Ziele. Da gibt es auch einen so genannten Sorgeformulierung, die meistens von der Sozialarbeiterin formuliert wird aber auch von den Familien. Weil ja, einfach aufgrund dessen der Hilfeplan involviert wird. Und dann später die Betreuung ja genau, und wenn der dann erstellt ist, ja, also wird an diesen Zielen gearbeitet“ (IP 1, Z. 314-321).

„Dann trifft man sich zu diesem Hilfeplangespräch in der Familie. Und meistens liegt dann schon ein fertig geschriebener Hilfeplan da. Und wenn nicht, dann schreibt eben die Sozialarbeiterin da rein, und man kriegt es im Nachhinein zum Unterschreiben“ (IP 2, Z. 212-215).

„Und dann wird einmal der Hilfeplan erstellt. Gemeinsam. Und da sollte einmal das Kind, der Jugendliche dabei sein und die Kindeseltern. Zwangsläufig nicht beide. Zumindest halt entweder Mutter oder Vater oder Erziehungsberechtigte. Und dann wird halt gemeinsam geschaut, was, was sind die Sorgen, was sind die Ängste, was was ist ahm, ahm, wo ist, was ist die aktuelle Lage. Und dann werden Ziele definiert, da kann jeder was einbringen. Auch das Kind kann sagen, ich möchte gerne ah, selbstbewusster sein oder so, keine Ahnung. Und dann wird eben der Hilfeplan erstellt und das wird unterzeichnet von jedem und das ist quasi dann wie ein Vertrag und nach dem wird eben gearbeitet“ (IP 10, Z. 261-268).

Positive Aspekte

Die befragten Personen konnten einige positive Aspekte bei der Hilfeplanerstellung nennen. Der Einbezug der Eltern sowie der Kinder und Jugendlichen in den Prozess der Hilfeplan- und Zielerstellung wird sehr positiv erlebt. Die Familie kann eigenen Ziele formulieren und Fremdziele sollten größtenteils vermieden werden. Der Hilfeplan und die Ziele sind klar formuliert, somit gibt es eine gemeinsame Vereinbarung, welche von allen Beteiligten ausgearbeitet und unterschrieben wird. Die Sorgeformulierung wird von den befragten Personen ebenso als positiv gesehen. Vor allem werden so die Sorgen der Familie gehört und ernst genommen.

„Ahm, was ich positiv finde ist, dass die Eltern, das die Klienten einbezogen werden. Ich finde einfach, ahm, die werden dadurch aufgewertet, weil sie wirklich nach ihrer, nach, viel stärker nach ihrer Meinung gefragt werden und auch das man Ziele aufnehmen kann. Ahm, die halt die Klienten tatsächlich haben und das steigert halt einfach die Motivation wesentlich. Ahm, ja, und nicht so, dass jetzt die Sozialarbeiterin oder der Sozialarbeiter von außen kommt und sagt, ja ich sehe da läuft das und das falsch, und da gehört das und das gemacht. Und dann sollen die Eltern dann irgendwie da zusammenarbeiten“ (IP 3, Z. 264-270).

„Positiv habe ich geschrieben, dass die Sorge wichtig ist. Das find ich klasse, dass das miteingearbeitet ist und dass da die Minderjährigen sagen dürfen, was sie für Sorgen haben“ (IP 6, Z. 136-137).

Des Weiteren bietet der Hilfeplan eine klare Struktur bzw. dient als Leitfaden zur Einhaltung von Vereinbarungen, somit weiß jeder/jede Beteiligte welche Aufgaben ihm/ihr zufallen und kann bei Vergessen immer nachsehen. Für die Fachkraft ist es wichtig, klar definierte Ziele zu haben. Somit sind die Aufgaben der Fachkraft und Familie transparent. Es besteht keine Gefahr von der Familie vereinnahmt zu werden und die Fachkraft kann sich besser distanzieren bzw. abgrenzen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Tatsache, dass beim Kontraktgespräch alle Beteiligten gemeinsam an einem Tisch sitzen und die

Ziele konstruktiv miteinander diskutieren. Kinder und Jugendliche werden in die Zielplanung mit einbezogen und können selbst welche formulieren. Ein/eine InterviewpartnerIn gibt an, wie wichtig klare und gut formulierte Ziele in der direkten Arbeit mit KlientInnen sind. Eine weitere befragte Person bestätigt diese Aussage und gibt an, dass die Zielformulierung konkreter geworden ist.

„[...] und zum Hilfeplan selber, ist es halt toll, weil es ablesbar ist. Es ist schwarz auf weiß da, es weiß jeder, was zu machen ist. Kann man nicht sagen, da ist die Familie, viel Spaß, sondern hier steht alles schwarz auf weiß, das ist schon mal cool“ (IP 5, Z. 323-325).

„Positiv finde ich zum einen schon, dass es einfach klar definierte Ziele gibt, wo man sich persönlich auch abgrenzen kann und sagen kann: „Okay, das ist meine Aufgabe und das ist nicht meine Aufgabe“ (IP 11, Z. 155-157).

„Und was ich aber auch gut finde ist, dass wirklich alle am Tisch sitzen und das Kind oder der Jugendliche da wirklich einbezogen ist. Das finde ich gut. Und wichtig ist, dass die Ziele wirklich gut ausformuliert sind, dass man an den Zielen wirklich arbeiten kann. Dass das nicht irgendwelche Ziele sind, die nicht umsetzbar sind“ (IP 11, Z. 160-164).

„Also die Ziele sind, glaube ich schon, ein bisschen konkreter geworden“ (IP 13, Z. 243).

Negative Aspekte

Neben vielen positiven Aspekten konnten auch einige negative von den befragten Personen formuliert werden. Die interviewten Personen kritisieren, dass die Umsetzung des Case Managements in die Praxis nicht der Theorie entspreche. Eine befragte Person gibt an, dass er/sie sehr stark bezweifle, ob das dreimonatige Assessment, welches die behördliche Sozialarbeit durchführen sollte, wirklich eingehalten und ernstgenommen wird. Eine/ein weiterer InterviewpartnerIn bestätigt diese Aussage und schildert, dass in manchen Fällen der/die Fachkraft sehr schnell eingesetzt wird in die Familie um jemanden drinnen zu haben, der Hilfeplan mit den Zielen und der Sorge allerdings erst im Nachhinein erstellt wird.

„Davor soll es dieses Assessment geben dieses dreimonatige. Da bezweifle ich ganz stark, dass das stattfindet. Also, die Familien sind sicherlich früher schon bekannt, bei der BVB keine Frage. Aber dass die das wahnsinnig genau nehmen, möchte ich jetzt mal in den Raum stellen“ (IP 1, Z. 311-314).

„Wir haben am Anfang viel darüber gehört, wie es sein soll. Leider habe ich das so noch nie erlebt“ (IP 2, Z. 210-211).

„Manche kommen dann und sagen, na ja, wir brauchen da relativ bald wen oder schnell wen, da ist wer zum Einsetzen. Und den Hilfeplan schreiben wir dann in einem Monat nach. Wenn wir dann Zeit haben“ (IP 13, Z. 234-236).

Des Weiteren sind die InterviewpartnerInnen der Meinung, dass die KlientInnen nicht immer gut formulieren können, welche Hilfe bzw. welche Ziele sie brauchen würden. Weiterführend beschreiben die befragten Personen die Schwierigkeit, dass die/der zuständige SozialarbeiterIn vorwiegend Fremdziele für die Familien bestimmen. Des Weiteren wird auch von einer Sprachbarriere gesprochen: die niederschwellige Sprache fehle oft in den Gesprächen mit den KlientInnen und bei den Zielen im Hilfeplan. Die Flexible Hilfe muss dann die Ziele bzw. die Sorgeformulierung für die Familie übersetzen. Diese Zielgespräche brauchen laut einer/einem InterviewpartnerIn sehr viel Zeit, um den Grund und den tatsächlichen Unterstützungsbedarf zu generieren. Eine befragte Person vermutet, dass es an Zeit und Ressourcen fehlt, um genaue Ziele zu erhalten. Es wird eine Ambivalenz bei der Zielformulierung beschrieben: Einerseits sind die Ziele nicht gut formuliert und andererseits sind sie so konkret beschrieben, dass es schwer möglich ist flexibel daran zu arbeiten bzw. manche Ziele kaum bis schwer erreichbar sind aufgrund der Fremdformulierung von SozialarbeiterInnen. Eine interviewte Person gibt diesbezüglich an, dass sie/er glaubt, dass die SozialarbeiterInnen für die KlientInnen den benötigten Unterstützungsbedarf entscheiden. Eine/ein weiterer InterviewpartnerIn bestätigt diese Aussage und führt weiters aus, dass er/sie der Meinung ist, dass es nicht immer möglich ist, dem/der SozialarbeiterIn rück zu melden, dass Ziele aus Sicht der Fachkraft nicht erreichbar für die KlientInnen sind. Aus seiner/ihrer Sicht wissen die SozialarbeiterInnen oft genau, welche Ziele schaffbar für KlientInnen sind und welche utopisch.

„Ich glaube, ah, Klienten tun sich oft schwer zu sagen, was sie wollen. Und es würde sehr viel brauchen, weil in so einem Zielgespräch brauche ich schon eine Zeit, dass ich mit denen auf das komme, das wir das formulieren und das ist halt Arbeit und es ist auch schon ein Teil der Arbeit. Und ich glaube da da ist zu wenig Zeit und Ressource. Das ein Sozialarbeiter sagen, nehmen wir uns mal ein paar Stunden Zeit und gehen wir der Sache auf den Grund, einerseits eben Klienten haben es schwer und andererseits glaube ich, tun sich auch Sozialarbeiter schwer, dass aus der Hand zu geben. Die sagen schon noch ganz gerne, was die Leute brauchen. Und das in einer Sprache, die auch nicht jeder versteht, damit man schon ein bisschen als Experten uns abheben“ (IP 2, Z. 219-227).

„Negativ ahm, ja, dass es halt das Spannungsfeld, das wir die Ziele sehr konkret dann sind, dass man dann ein bisschen ahm, also wenig flexibel ist anders als der Name das vermuten lässt. Ahm,

und manche Ziele halt ja, einfach kaum oder sehr schwer zu erreichen sind. Das vielleicht dann Fernziele sind, ahm, ahm, ja, und da ist halt auch nicht immer die Möglichkeit, dass man das dann so zurückmeldet, dass man sagt, ja, das ist ein Ziel, das man nicht erreichen kann. Das wissen die Sozialarbeiter oft selber, aber sie schreiben es rein, weil die vielleicht dann irgendwelche Vorgaben dann eintragen müssen, ahm, ja“ (IP 3, Z. 272-278).

„Die Ziele an sich sind immer nicht gut ausformuliert. Und manchmal utopisch. Also Zieldefinierung gehört noch verbessert“ (IP 9, Z. 125-127).

Konkrete Ziele können auch zu einem übermäßigen Druck bei KlientInnen und Fachkräften führen, wenn diese nicht erreicht werden. Außerdem fehlen sehr oft die Rahmenbedingungen und die Grenzen für die Fachkräfte. Somit können sich die Flexiblen Hilfen nicht gut von den vereinbarten Zielen abgrenzen und werden von den Familien vereinbart.

„[...] positiv ist natürlich ein konkretes Ziel, wenn es dann aber nicht zu einem übermäßigen Druck führt. Wenn das dann heißt, na ja, wir haben ja das Ziel vereinbart und das haben Sie jetzt aber absolut nicht geschafft, wenn das Ziel dann bewertet wird“ (IP 13, Z. 248-251).

Eine/ein InterviewpartnerIn gibt an, dass sie/er der Meinung ist, dass eine/ein Case ManagerIn nur zwischen acht und dreizehn Fällen betreuen sollte, um einen guten und fachlichen Management-Prozess durchführen zu können. Sie/er vertritt die Ansicht, dass die behördlichen SozialarbeiterInnen eine Stufe über den Flexiblen Hilfen stehen und bezeichnet die Fachkräfte als ihre „Lakaien“ und ausführende Kräfte. Kritik übt er/sie auch an den nicht klar abgegrenzten Rahmenbedingungen. Dabei meint er/sie die unkonkreten Ziele, welche die Familien oft nicht verstehen, aber zu nervös sind, um nachzufragen. Unkonkrete Ziele wirken sich ebenso negativ auf die Arbeit der Fachkräfte mit den KlientInnen aus. Dies deshalb, da der Auftrag der Fachkräfte in den Familien bereits zu Beginn ungenau festgelegt wird.

„Weil wir als Flexible Hilfe übernehmen ja Aufgaben der Case-Managerin, weil eine Case-Managerin sollte ja nur zwischen acht und dreizehn Fälle betreuen ca. Damit man einen guten Case-Management-Prozess durchführen kann und das ist für mich noch zum anmerken, dass ich das negativ finde, dass das nicht so kommuniziert wird, weil wir flexible Hilfen sind Lakaien auf der einen Art und sind halt die Ausführenden und, dass wirklich die Sozialarbeiter schon auch oft eine Stufe oberhalb bei der Hilfeplanerstellung sind. Was noch negativ ist, ist, dass oft die Rahmenbedingungen und die Grenzen nicht klar definiert werden. Das heißt man hat schwammige Ziele, keiner weiß genau was bedeutet es, die Familien fragen oft nicht nach, jaja, weil sie eben nervös

sind oder Angst vor dem Amt haben, einfach die Barrieren was sind, auch die sprachlichen Barrieren, also da finde ich, da gehören halt klare Grenzen und Auftragsklärung schon beim Hilfeplangespräch, das passiert oft nicht. Und die Ziele sind halt oft noch sehr schwammig geschrieben“ (IP 12, Z. 243-254).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Vorgang des Erstellens des Hilfeplanes sich noch nicht ganz manifestiert hat. Nachfolgend werden die positiven und negativen Aspekte nochmals tabellarisch dargestellt:

Positive Aspekte	Negative Aspekte
Einbezug der Familie in den Prozess der Hilfeplanerstellung	Ambivalenz Praxis zu Theorie
Formulieren von eigenen Zielen	KlientInnen können nicht immer gut formulieren, was sie wirklich brauchen
Klar formulierte Ziele	Fremdziele durch SozialarbeiterInnen
Gemeinsame Vereinbarung	Sprachbarriere
Sorgeformulierung	Unkonkrete v. konkrete Ziele
Klare Struktur und Vorgehensweise	Schwer erreichbare Ziele
Transparenz	Übermäßiger Druck, wenn Ziele nicht erreicht wurden
Besseres Nähe & Distanz Verhältnis von Fachkraft zur Familie	Fehlende Rahmenbedingungen führen zur Vereinnahmung der Fachkraft von Familien

Tabelle 6: Aspekte der Hilfeplanerstellung - eigene Darstellung

Im nachfolgenden Kapitel werden Dauer und Ablauf der Einzelfallhilfe genauer dargestellt.

7.4.6.2 Ablauf und Dauer der Einzelfallhilfe

In diesem Unterkapitel wird der Ablauf der Hilfe vom Kontraktgespräch bis zur Beendigung beschrieben. Des Weiteren wird die subjektive Dauer eines Einsatzes dargestellt.

Nach dem Kontraktgespräch und dem Beginn der Leistung wird nach drei Monaten ein Betreuungsplan gemeinsam mit der Familie verfasst. In diesem werden die Ziele formuliert und die dazu notwendigen Methoden zur Zielerreichung festgehalten. In dieser Phase ist es möglich, dass nicht erreichbare Ziele adaptiert bzw. Ziele, welche schon erreicht wurden, herausgenommen werden. In diesem Zeitraum ist es ebenso wichtig, eine Beziehung mit der Familie aufzubauen, ihr Vertrauen zu gewinnen, Ressourcen kennen zu lernen und zu akquirieren. Dies sollte in einem Gespräch mit der/dem SozialarbeiterIn, der Familie und der Fachkraft evaluiert werden. Sechs Monate nach dem Betreuungsplan folgt der Entwicklungsbericht. In diesem wird der Ist-Stand festgehalten und die Ziele

reflektiert. Nach diesem Bericht wird ein gemeinsamer Termin mit Familie und SozialarbeiterIn gefunden, um zu entscheiden ob die Hilfe verlängert wird oder beendet. Sollte die Hilfe beendet werden, muss ein Abschlussbericht verfasst werden. Es finden noch ein paar Termine zwischen Fachkraft und Familie statt, um gut abschließen zu können. Sollte die Hilfe weiterlaufen, wird erneut ein Hilfeplan verfasst und der Kreislauf beginnt von neuem, allerdings werden nur mehr halbjährlich Berichte verfasst. Der Hilfeplan wird meistens auf ein Jahr befristet.

„Zuerst gibt es das Hilfeplangespräch, wo die Ziele definiert werden. Dann machen wir drei Monate später einen Betreuungsplan, wo wir die Ist-Situation beschreiben: Wie ist die Betreuung, wie hat es gestartet. Und ob man die Ziele umsetzen kann. Und da können auch schon kleine Ziele erreicht sein. Und von dort aus beginnt dann, das kann man sagen, die Betreuung, sechs Monate. Und dann schreiben wir den ersten Entwicklungsbericht. Und dann wird entschieden, ob die Betreuung weitergeht“ (IP 11, Z. 167-172).

„Nach dem Hilfeplangespräch ist eben das Kennenlernen, dann steigt die Fachkraft in die Familie ein, nach drei Monaten sollte ein Betreuungsplan von den Fachkräften erstellt werden, wo und wie anhand der Ziele genau definiert wird, welche Methoden verwendet man damit man die Ziele erreichen kann, wie geht man vor, wie ist gerade die Ist-Situation in der Familie, was funktioniert gut, was funktioniert schlecht. Nach weiteren neun Monaten, inzwischen ist eben die Arbeit, die Fachkraft arbeitet in den Familien, versucht die Ziele zu erreichen, kann natürlich immer wieder Rückmeldungen und mit den Sozialarbeiterinnen in Kontakt bleiben, was aber meistens, oder wenn jetzt nicht eine Krise ist, nicht wirklich ist, wenn es Gefährdungsbereich ist, ist meistens der Kontakt toll. Nach neun Monaten wird ein Entwicklungsbericht verfasst und es gibt eben ein Evaluierungsgespräch, beim Evaluierungsgespräch sind meistens Familie, Fachkraft und Sozialarbeiterin dabei, da wird auch geschaut, wie läuft es, passt es für die Familie, passt es für die Fachkräfte, hat sich was verändert an den Zielen, was braucht es noch. Genau. Und nach insgesamt zwölf Monaten soll entweder der Fall beendet werden im günstigsten Fall, wenn die Ziele erreicht sind und sonst wird der Fall verlängert“ (IP 12, Z. 273-287).

Eine/ein InterviewpartnerIn gibt an, dass es zuerst eine Phase des Kennenlernens zwischen Familie und Fachkräfte gibt. Diese Phase dient dem Beziehungs- und Vertrauensaufbau. Die Ziele rücken aufgrund der besagten Beziehungsarbeit in den Hintergrund. Die Flexible Hilfe bearbeitet nicht nur die Ziele aus dem Hilfeplan, denn es können sich jederzeit neue ergeben. Um einen Fall gut abschließen zu können, müssen sich alle involvierten Fachkräfte fragen, wann ist es gut genug, auch wenn nicht alle Ziele erreicht wurden.

„Na ja, gut, ich meine, zuerst fängst du einmal mit einer Kennenlern-Phase an. Dass du dich gegenseitig einmal beschnupperst. Dann schaust dir einmal an, welche Ziele sind zu verfolgen. Sind die Ziele zu verfolgen, wie sind die Ziele zu verfolgen. Dann wirst irgendwann in eine Phase kommen, meistens in eine Phase, wo du auf die Ziele ein bisschen vergisst. Wo du einmal dann nachschauen musst, was eigentlich die Ziele so richtig sind. Weil natürlich auch immer wieder was anderes reinkommt. Und dann kommt es natürlich auch darauf an, weil das zeitlich ja auch immer ein bisschen so da ist, wie weit kann ich jetzt den Fall abgeben, sagen, das passt jetzt, die Ziele sind mehr oder weniger erreicht, er ist mehr oder weniger gut, oder es bedarf noch einer Verlängerung“ (IP 13, Z. 262-270).

In Bezug auf die Dauer der Einzelfallhilfe kann gesagt werden, dass viele interviewte Personen die Fälle schon vor der Umstellung zum Case Management in der Sozialbetreuung oder Erziehungshilfe betreut haben. Allgemein lässt sich festhalten, dass der Fall sehr selten nach einem Jahr Betreuung beendet wird. Es ist eher der Trend, den Hilfeplan zu verlängern bzw. einen neuen zu verfassen, da sich die familiäre sowie soziale Situation verändern kann und somit neue Ziele entstehen. In den so genannten Multiproblemfamilien ist es notwendig, den Hilfeplan immer wieder zu verlängern und somit wird teilweise auch das System aufrechterhalten und man kann beginnende Krisen gut erkennen und abfangen. Die befragten Personen geben an, dass es zwischen 1,5 bis 3 Jahre dauert, bis die Unterstützungsmaßnahme beendet werden kann.

„Wenn man vielleicht einen Durchschnitt hernimmt, glaube ich, 1,5 Jahre. Wenn ich denke ich habe Fälle die ich schon als Sozialbetreuer gehabt habe, habe ich noch immer. Dann habe ich Fälle gehabt, die habe ich nach einem halben Jahr beendet, weil es einfach nicht gepasst hat oder weil so viel weitergegangen ist, dass keine Hilfe mehr notwendig war. Ja, also aber es ist halt nach wie vor, dass die SozialarbeiterInnen gerne Verträge verlängern“ (IP 1, Z. 333-338).

„Ahm, ja, das ist eben das Problem. Dass es immer geheißen hat, es gibt keine Langzeitbetreuung mehr. Das geht aber nicht. Weil es ist zwar eine gute Idee zu sagen, okay, nach einem Jahr kann man die Hilfe rausgeben oder kann man alles beenden aber das ist halt nicht Realität. Weil man schafft es nicht in einem Jahr alle Ziele zu erreichen, das geht einfach nicht. Vor allem es verändert sich ja immer wieder irgendetwas. Es entwickelt sich, der Jugendliche entwickelt sich. Und das, also man kann gar nicht, also ich kenne keinen Fall, der nach einem Jahr wieder beendet wird. Also es ist glaube ich schon durchschnittlich sage ich jetzt zwei Jahre, so 2-2,5 Jahre, 3 Jahre. Würde ich sagen“ (IP 10, Z. 312-319).

„Es kommt immer den Fall drauf an. Es kommt immer drauf an welche Problematiken es gibt. Ich sage jetzt überspitzt bei Multiproblemfamilien, die schon wirklich jahrelang in dem System sind, kann man, dauert es oft achtzehn Jahre bis das Kind erwachsen ist. Nein. Ich bin auch in meinen

Fällen laufend drei Jahre jetzt schon drinnen. Ich habe auch einen Fall gehabt, der ist aber vorher schon gelaufen, den habe ich übernommen und ihn nach einem Jahr beenden können, aber der hätte auch weitergehen können. Also ich kann das ganz schwer sagen. Also zwei Jahre sicher. Zwei Jahre würde ich sagen, dass man da gut aussteigen kann, benötigt es sicher“ (IP 12, Z. 290-296).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Ablauf der Einzelfallhilfe von der ARGE in Kooperation mit der Behörde erarbeitet wurde. Diese Gliederung und der Verlauf werden in der folgenden Grafik vereinfacht dargestellt:

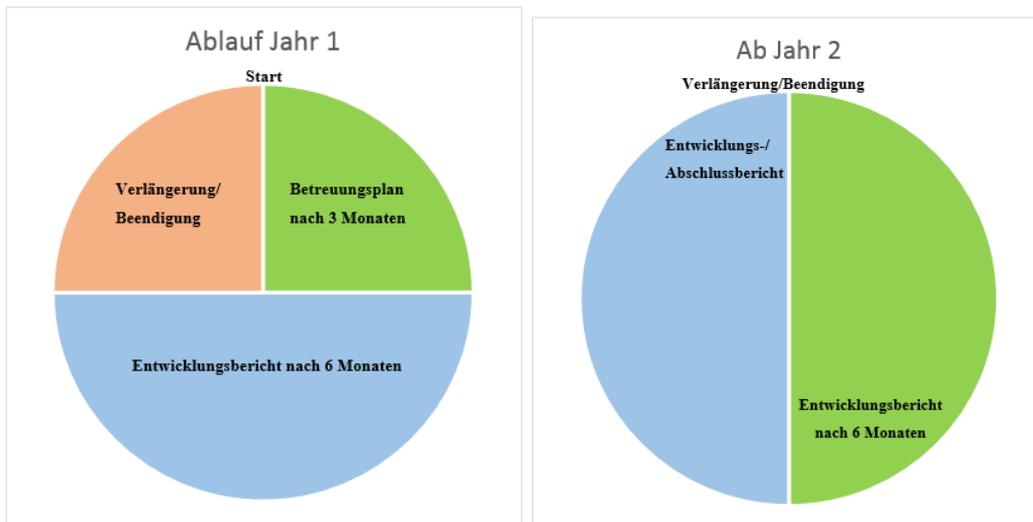


Abbildung 11: Verlauf der Hilfe – eigene Darstellung

Die Dauer der Einzelfallhilfe richtet sich nach der Mitarbeit der Familie, den formulierten Zielen und den verschiedenen Problemlagen, in welche sich die KlientInnen befinden. Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass es keine fixe Dauer gibt, die Tendenz liegt dennoch auf längerfristige Unterstützungsmaßnahmen. Teilweise ist es noch immer so, dass Fälle, die bereits vor der Umstellung unterstützt wurden noch immer von den Flexiblen Hilfen betreut werden. Solche Multiproblemfamilien werden oft über Jahre betreut, da sich immer wieder neue Krisen auftun, an denen gearbeitet werden muss bzw. die rechtzeitig abgefangen und so bearbeitet werden können, wenn eine Fachkraft in der Familie ist.

Das nachfolgende Unterkapitel beschäftigt sich mit der Leistungszusammensetzung, das heißt, mit den verschiedenen Leistungsarten, welche in einer Familie zum Einsatz kommen.

7.4.6.3 Leistungsart und Zusammensetzung in einer Familie

Im nachfolgenden Unterkapitel wird thematisiert, mit welchen unterschiedlichen Disziplinen bzw. mit welchen Fachkräften in einer Familie zusammengearbeitet wird.

Die Fachkraft der Flexiblen Hilfen arbeitet eng mit dem Familiensystem zusammen. Ebenso kann es sein, dass mehrere unterschiedliche Helfersysteme in einer Familie verankert sind. Die Flexible Hilfe kann, muss aber nicht, alleine im Fall arbeiten. Ebenso ist es möglich, dass eine/ein KollegIn der ARGE im gleichen Fall involviert ist und andere Ziele verfolgt. Des Weiteren kann es sein, dass außenstehende Disziplinen miteinbezogen werden. Die interviewten Personen sprechen zum Beispiel von PsychologInnen, PsychotherapeutInnen, FrühförderInnen, FamilienhelferInnen und Tagesmütter bzw. Tagesväter, Nachmittagsbetreuung und Kindergarten.

„Also ich bin meistens in Familien, wo ich Elterncoach mache und wenn zusätzlich wer für die Kinder kommt, dann wer für die Kinder“ (IP 2, Z. 295-296).

„Also ich habe eine Familie wo vier Hilfen drinnen sind. Zwei, nein mehr, das ist eine Familie mit zwei Kindern, da sind zusätzlich zu den flexiblen Hilfen, also zu mir und einem Kollegen von einer flexiblen Hilfe gibt es noch Schullassistenten, dann gibt es noch eine Tagesmutter, und dann gibt es noch eine Frühförderin“ (IP 9, Z. 140-143).

„Also bei mir persönlich, war es jetzt meistens eben eine flexible Hilfe, meistens eine flexible Hilfe, zusätzlich eine Psychologin für die Kinder oder auch Psychotherapie wenn es nötig war und sonst eben auch Spezialleistungen, eben Psychologin und, dass Nachmittagsbetreuung eben übernommen wird. Oder ein Kindergartenplatz übernommen wird. Frühförderung [...]“ (IP 12, Z. 299-303).

Die interviewten Personen betonen immer wieder, dass das ganze Familiensystem miteinbezogen werden kann und Ressourcen generiert werden sollen. Der Aufbau eines stabilen Netzwerkes ist Teil der Arbeit als Flexible Hilfe. Die innerfamiliäre Zusammenarbeit erfolgt hauptsächlich mit dem Kind bzw. Jugendlichen und dessen Eltern. Vor allem die Elternarbeit wird als außerordentlich wichtig in der Betreuung angesehen und kann als eine der wesentlichsten Veränderungen von den DVO-Leistungen zum Case Management gesehen werden.

„Also ah, natürlich mit den Eltern. Mit den Eltern, weil ahm, ja sind eigentlich alle Minderjährig, mit den Eltern und mit den Minderjährigen. Beziehungsweise es gibt einzelne Fälle, wo ich nur mit den Eltern arbeite. Und das war vorher nicht möglich, das ist jetzt positive Änderung, äh, weil es oft nur darum geht, es ist oft so, dass nicht das Kind nicht funktioniert, sondern das Kind reagiert

auf etwas, wo es bei den Eltern hapert. Wo sie entweder überfordert sind und nicht wissen wie, oder wo eigentlich die Eltern eine Entlastung brauchen oder so etwas“ (IP 4, Z. 324-330).

„Die Familie muss selber auch mithelfen, das Umfeld, wenn, wenn es da Ressourcen gibt vielleicht. Oder wenn der jeweilige Freund, dass halt er mithilft. Das nähere Umfeld, Verwandtschaft wenn es geht. Das irgendwie so ein Netzwerk aufgebaut werden kann“ (IP 6, Z. 164-166).

Viele interviewte Personen sprechen von einem engen Kontakt zu den Schulen. In Zeiten der Flexiblen Hilfe und des Case Managements ist ein zielorientiertes Arbeiten nach dem Hilfeplan erwünscht. Somit ist ein Austausch zwischen dem multiprofessionellen Helferteam wichtig.

„Wir arbeiten mit der Familie. Und mit allen zusätzlichen Einheiten [...] haben wir natürlich schon Kontakt auch, sofern sie es wünschen. Zur Schule, ein sehr häufiges Thema“ (IP 7, Z. 287-289).

„Ja ich habe schon das Gefühl, dass das Ganze auch den Effekt gehabt hat, dass es jetzt ein zielorientiertes Arbeiten gibt. Also das ist schon ein Vorteil“ (IP 8, Z. 388-389).

„Das kommt immer ganz auf die Thematik in der Familie an. Mit Bildungseinrichtungen, Schulen, Kindergärten, je nachdem, was das Kind besucht. Nachmittagsbetreuung, Ärzte, Psychologen... das ist ganz unterschiedlich“ (IP 11, Z. 202-204).

Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, welche Bedürfnisse die Familien haben und welche HelferInnen wirklich gebraucht werden. Eine befragte Person gibt an, dass die Fachkräfte nicht mehr nur die Fälle nehmen, um eine hohe Fallzahl und somit mehr Arbeitsstunden zu haben.

„Es sind auch, es wird jetzt wirklich genau geschaut, was braucht die Familie und man nimmt die Fälle nicht weil, weil man die Stunden braucht, sondern man schaut wirklich, was braucht die Familie, also es ist wirklich bedürfnisorientiert“ (IP 12, Z. 345-347).

Die interviewten Fachkräfte geben zum Thema „Wie hat sich die Leistungsart verändert?“ an, dass die Leistungsart der Flexiblen Hilfe flexibler und vielfältiger in ihrem Aufgabenbereich geworden ist, sprich der Einbezug von Eltern und weiteren Familienmitgliedern. Der Fokus liegt dabei auf den Bedürfnissen der KlientInnen und welche Unterstützungsmaßnahme wirklich gebraucht wird bzw. sinnvoll ist. Ebenso wird mit den Eltern gearbeitet und diese zum Beispiel bei finanziellen Belastungen an die Schuldnerberatung weiter verwiesen.

„Die Leistungsart, ja, es ist vielfältiger und flexibler geworden, wenn man so sagen kann. Früher war es wirklich hauptsächlich auf die Kinder oder Jugendliche und jetzt ist je nachdem, was der

Fall braucht. Von, ich mache jetzt Schuldnerberatung und schaue, was mir da brauchen oder brauchen wir therapeutische Hilfe für die Eltern oder ist es wirklich mit den Kindern irgendetwas“ (IP 4, Z. 356-360).

Darüber hinaus bietet diese Leistung mehr Angebote, welche größer, leichter erreichbar und leichter nutzbar sind. Beispiele dafür sind unter anderem die fallübergreifenden und fallunspezifischen Projekte und Gruppenangebote. Die Fachkräfte entscheiden mit den KlientInnen das Ausmaß und die Intensität der Betreuungsstunden.

„Ja, also die Angebote sind größer, leichter erreichbar, leichter nutzbar. [...] Aber so jetzt von der Betreuung her, man hat natürlich von den Stunden her, man kann, man kann mehr machen. Oder auch weniger, wenn es, wenn es sinnvoll ist“ (IP 5, Z. 377-380).

„Dann natürlich die Angebote mit Lernhilfe, Pinguine, die fallüber- ganzen fallübergreifenden Geschichten. Dann gibt es natürlich auch fallunspezifische Geschichten“ (IP 13, Z. 286-287).

Kritik

Die befragten Personen äußern Kritik gegenüber dem alten als auch dem neuen System in Bezug auf die Leistungsart. Zur Zeit der DVO-Leistung hatten die HelferInnen meist keinen Kontakt zu weiteren Helfersystemen, welche noch in der Familie tätig waren. In Ausnahmefällen wurde damals Kontakt mit anderen Organisationen und Institutionen aufgenommen, wenn dies dem Interesse der KlientInnen entsprach. Das liegt vor allem daran, dass nicht bekannt war, wer noch in der Familie als Unterstützung eingesetzt war.

„[...] du hast meistens keinen Kontakt gehabt. Zu den Hilfen, die von außen noch zusätzlich eventuell vorhanden waren. Da hat man auch selber keinen Kontakt gehabt. Außer sie wollte es selber. Das sie (Anm.: die/der SozialarbeiterIn) sagt, ja der Sozialbetreuer, da wollen wir jetzt einen Kontakt. Aber sonst war das nicht so, das war echt teilweise nicht erwünscht und jetzt ist es aber grundsätzlich schon in den meisten Fällen [...]“ (IP 7, Z. 314-318).

Das Wort „flexibel“ lässt sich als Unterstützungsform sehr breit fächern. Auf der einen Seite muss die Flexible Hilfe sehr viele Leistungen abdecken, welche ausgelagert werden könnten (z.B.: Schuldnerberatung). Auf der anderen Seite ist es so, dass viele Unterstützungsangebote in einer Familie diese überfordern.

„Ich glaube, dass die Flexible Hilfe jetzt für viele Sachen zuständig ist, Die vielleicht jemand anders besser übernehmen könnte. Ich glaube, oft zu finanziellen Angelegenheiten. Schuldenberatung oder so. Oder wenn es um psychologische Gespräche geht oder psychische Erkrankungen, wo vielleicht eine andere Hilfe oder eine zusätzliche Hilfe gut wäre“ (IP 11, Z. 195-196; 198-200).

„Ich glaube auch oft das zu viel Zusatzleistungen genehmigt werden, wo ich mir denke, da sind zwei Flexible Hilfen in einem Fall, da kriegt der noch Logopädie und Tagesmutter und ah, und und der Hort wird übernommen und weiß Gott was. Wo ich mir denke, dass das übertrieben ist. Also zu viele Hilfen drinnen sind, vor allem ich glaube das überfordert einfach. Ich wäre da glaube ich auch überfordert, wenn ich da immer fort irgendeinen Termin hätte mit meinem Kind“ (IP 10, Z. 324-329).

Resümierend kann festgehalten werden, dass die Flexible Hilfe größtenteils nicht alleine in einer Familie eingesetzt ist. Es kann vorkommen, dass Zusatzleistungen wie psychologische Behandlung, Psychotherapie, Logopädie, Frühförderung etc. ebenfalls in der Familie tätig sind. Grundsätzlich ist es gewünscht, dass sich die unterschiedlichen HelferInnen im Fall austauschen z.B. in Form einer HelferInnenkonferenz. Die Leistungsart der Flexiblen Hilfe hat sich insofern verändert, als dass sie im Vergleich zu den DVO-Leistungen passgenauer, flexibler, zielorientierter, bedürfnisorientierter aber auch umfangreicher geworden ist. Dabei muss als kritisch betrachtet werden, dass einerseits die Flexible Hilfe für zu viele Aufgaben zuständig ist und zusätzliche Unterstützungen notwendig wären. Andererseits kann es sein, dass zu viele Unterstützungsformen auch eine Überforderung der Familie mit sich bringen.

Im nachfolgenden Unterkapitel wird im Besonderen auf die KlientInnen eingegangen. Es wird dargestellt an welche Personen sich die Flexiblen Hilfen richten und welche Ziele in einer Familie vorhanden sind.

7.4.6.4 KlientInnen

In diesem Unterkapitel wird auf die Personen eingegangen, an welche sich die Flexible Hilfe im Speziellen richtet. Außerdem werden Thematiken in der Arbeit aufgezeigt und allgemein auf Ziele näher eingegangen, welche in Familien präsent sind.

Die Flexible Hilfe richtet sich vor allem an Familien mit Kindern und Jugendliche, welche sich in einer schwierigen Lebenssituation befinden und Unterstützungsbedarf haben.

„Familien mit Kindern unter 18“ (IP 5, Z. 364).

„An Personen, die einfach mit der momentanen Situation Schwierigkeiten haben, die Unterstützung brauchen, das zu bewältigen“ (IP 11, Z. 207-208).

„Weil meiner Meinung nach die Flexible Hilfe sich jetzt an sehr viele Personenschichten richtet. Seien es Eltern, seien es junge Eltern, seien es Kinder. Was früher eigentlich das Hauptaugenmerk

nur auf den Kindern war oder auf den Jugendlichen war. Sondern jetzt hast eigentlich, jetzt kannst theoretisch fast alle [...] nehmen. Von der Oma bis zum Sohnemann“ (IP 13, Z. 303-307).

Eine/Ein InterviewpartnerIn gibt im Interview an, dass die Hauptproblematik an der fehlenden Erziehungskompetenz der Eltern liegt. Kinder und Jugendliche werden von Umwelteinflüssen und sozialen Beziehungen geprägt.

„Ja, die Problematik ist meines Erachtens nicht beim Kind, sondern in der fehlenden oder teilweisen fehlenden Erziehungskompetenz der Eltern. Weil ich finde jedes Kind kommt gleich auf die Welt. Und wird halt geprägt durch verschiedene Einflüsse und Beziehungen. Und da kann man eben vor allem als Eltern so viel falsch machen, oder zumindest die Erziehungskompetenzen einfach, wenn die nicht vorhanden sind, ist das, das ist die größte Problematik einfach“ (IP 10, Z. 350-354).

Die Themen in der Arbeit betreffen vor allem die finanzielle Situation, die Arbeits- bzw. Ausbildungssituation, Suchterkrankungen, Auffälligkeiten bei Kindern und Jugendlichen, Schulprobleme, fehlende soziale Kompetenzen, fehlender Selbstwert, Überforderung der Eltern, Gewalt, Missbrauch, Verwahrlosung, Trennung der Eltern, psychische Erkrankungen usw.

„Hm, Themen sind ah ich schaffe die Schule nicht, ahm, mein Kind das sitzt nur vor dem Computer, ahm, mein Kind das hat keine Freunde, ahm, ah, das hat keinen Selbstwert oder ah mein Kind, das weiß jetzt nicht, was es dann nach der Schule machen soll, ahm, das sucht einen Lehrplatz, ich weiß aber nicht, wie ich mein Kind dabei unterstützen kann. Solche Themen“ (IP 3, Z. 333-336).

„Ah, ja, Erziehungskompetenzen stärken, Sucht, Gewalt, Missbrauch, ah, Verwahrlosung, fehlende schulische Begleitung, Unterstützung im Arbeitsmarkt, Arbeitslosigkeit, ah, Trennung, Probleme, ja allgemeine Probleme mit der Kindererziehung. Ja, Auffälligkeiten entweder von Eltern oder Kinder. Ja da sind so die Themen“ (IP 5, Z. 367-370).

„Trennung, Scheidung, finanzielle Probleme, Probleme in der Schule, Unfälle, Tod eines Familienmitgliedes, Depressionen der Eltern oder generell psychische Erkrankungen, Lernschwierigkeiten. Ja ganz viele Sachen, alles was irgendwie auch Schicksalsschläge sind auf alle Fälle oder eben auch finanzielle Probleme können auch ein großes Thema sein, weil dann auch Lohnverlust, alles Mögliche ein Thema sein kann“ (IP 12, Z. 320-324).

Das primäre und handlungsleitende Ziel in der Arbeit mit KlientInnen ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Die Familien sollen soweit gestärkt werden, dass sie ihre Probleme selbstständig lösen können. Dazu gehört die Aktivierung der Ressourcen, Vernetzung mit anderen Institutionen und die Förderung der Selbstständigkeit.

„Die Ziele sind, dass sie sich eigentlich wie sagt man, so unnötig machen. Dass die Familien so weit gestärkt werden, dass sie keine Unterstützung mehr brauchen. Das, die Ressourcen so weit aktiviert werden, dass jetzt einfach die Familie das übernehmen kann, das andererseits die Eltern gestärkt werden oder geschaut wird, wer kann noch in der erweiterten Familie was übernehmen. Das geschaut wird, wo können sich die Eltern beraten lassen. Dass sie das wissen, was machen sie, wenn in dem Fall, was können sie dann machen. So ein grundsätzliches Empowerment von der Familie, sodass ein Einsatz der Flexiblen Hilfe nicht mehr notwendig ist“ (IP 4, Z. 345-351).

„Selbständigkeit fördern, Ressourcen fördern, und so schnell wie möglich Flexiblen Hilfen, BH wieder draußen haben. Das wäre natürlich der Wunsch, damit die Familien selbstständig werden, Betreuung und Begleitung ohne dem zurechtkommen“ (IP 5, Z. 373-375).

„Das ich die Familie so weit stärke, dass sie die Probleme selbst löst“ (IP 13, Z. 310).

Des Weiteren ist Beziehungsarbeit vor allem am Anfang der Betreuung ein großes Thema. Dies ist deshalb so wichtig, da eine Vertrauensbasis geschaffen werden muss, um mit der Familie an den Zielen arbeiten zu können. Aus den bereits erwähnten Themen in einer Familie resultieren die Ziele an welchen gemeinsam gearbeitet werden soll. Beispiele für Ziele sind: positiver Schulabschluss, Lehrstellenfindung, angemessene Freizeitgestaltung, Umgang mit außergewöhnlichen Lebensumständen, Beziehungsarbeit, Deckung der Grundversorgung, stabile finanzielle Situation etc.

„Ahm, die Ziele sind ah ja, dass dass die, dass das Schuljahr positiv abgeschlossen wird. Das man eben einen Lehrplatz findet. Ahm, das ah sie auch Freundschaften regelmäßig pflegen. Ahm, das auch, dass er damit umgehen kann das beispielsweise ein Elternteil in Haft ist. Ahm, keine Ahnung, oder das ah, ah, das er auch angemessene Freizeitgestaltung außerhalb vom Computerspielen hat“ (IP 3, Z. 338-342).

„Ja also grundsätzlich einmal ist Beziehungsarbeit ein großes Thema, das ist meistens eines der ersten Ziele, weil ohne Beziehung kann ich in den Familien nicht arbeiten, als Fachkraft ist es zumindest schwer, aber es kommt immer auf den Auftrag drauf an. Also zum einen die Probleme vermindern, schauen, dass es den Kindern gut geht, also ich habe unterschiedliche Ziele. Ich habe auch Unterstützung beim Lernen, wenn es da Probleme gibt, oder Grundversorgung ist gedeckt, finanzielle Situation ist stabil. Also es gibt Unterschiedliche. Oder auch Erziehungsthematiken, die Eltern werden bei der Erziehung unterstützt und sonst, wenn ein Verlust war, dass die Kinder den Verlust verkraftet haben, oder bei Trennung und Scheidung, dass die Trennung geglückt ist oder die Scheidung geglückt ist. Also es gibt je nach Problematik unterschiedliche Ziele an denen gearbeitet wird“ (IP 12, Z. 326-335).

Es lässt sich festhalten, dass sich die Leistung der Flexiblen Hilfe auf Personen in besonderen Lebenslagen richtet. Vor allem an Familien mit Kindern und Jugendlichen, welche

diversen Unterstützungsbedarf haben. Die Hauptproblematik liegt dabei an der fehlenden Erziehungskompetenz der Eltern. Die Themen sind breit gefächert und können allgemein in finanzielle und persönliche gegliedert werden. Das primäre Ziel am Anfang der Betreuung ist der Beziehungs- und Vertrauensaufbau, ohne den eine erfolgreiche Zusammenarbeit nicht gelingen kann. Die Aktivierung der Ressourcen sowie die Vernetzung mit anderen Organisationen ist für eine Hilfe zur Selbsthilfe wichtig. Im gesamten Unterstützungsverlauf wird auf die Akquirierung von familiären und außerfamiliären Ressourcen großen Wert gelegt.

Im nachfolgenden Unterkapitel wird die Relevanz der Ressourcenarbeit dargestellt.

7.4.6.5 Ressourcenarbeit

Nachfolgend wird die Ressourcenarbeit mit den KlientInnen beschrieben. Wichtig sind aber auch die persönlichen Ressourcen einer Fachkraft für die Flexiblen Hilfen sowie der ARGE und die Ressourcen des Bezirkes.

Eine befragte Person gibt an, dass die Ressourcen im Bezirk Voitsberg eher weniger vorhanden sind. Die ARGE Voitsberg hat durch fallübergreifende und fallunspezifische Arbeit die Ressourcenarbeit vorangetrieben und bietet mehrere Projekte an. Die interviewte Person stellt infrage, inwieweit dieses Vorgehen der ARGE vorteilhaft ist und ob nicht der Bezirk Voitsberg per se mehr Angebote bieten sollte. Weiters stellen die Bezirksgrenzen Einschränkungen dar, da die Fachkräfte diese mit den KlientInnen nur in begründeten Ausnahmefällen verlassen dürfen und somit die Ressourcen eines nahegelegenen Bezirkes nicht nützen können.

„Ein bisschen mehr wäre nicht schlecht. Ich habe versucht, am Anfang war ja Voitsberg nicht gekannt habe, wir haben aber schon selber einiges hier aufgebaut. Durch viele Projekte. FüA und das FuA dazu und dieses ganze Sommerprogramm jetzt. Naja, teilweise vielleicht schon wieder ein bisschen zu viel. Ich weiß es ja nicht. [...] Manchmal denke ich mir, mah in Graz hättest es leichter, da brauchst du nur um das Eck fahren, das ist eben jetzt, Voitsberg darfst du nicht verlassen, das erschwert es eventuell. Wenn du sagst, du müsstest nach Lieboch oder Deutschlandsberg. Aber wenn du es gut begründen kannst, dann darfst du es auch“ (IP 7, Z. 323-331).

Des Weiteren bietet die ARGE Voitsberg auch einige Ressourcen aufgrund des Zusammenschlusses verschiedener Unternehmen, auf die die MitarbeiterInnen zugreifen können (z.B.: Räume, Spiele etc.)

„Ahm, ja, es ist jetzt mehr zur Verfügung dadurch das halt die Institutionen bzw. Brettspiele da haben, Räumlichkeiten genutzt werden können oder diese Gruppenaktivitäten, also auf diese Ressourcen kann man jetzt zugreifen, was früher halt nicht der Fall war“ (IP 3, Z. 353-355).

Eine/ein InterviewpartnerIn spricht auch die persönlichen Ressourcen einer Fachkraft an, welche wichtig sind für eine gelungene Work-Life-Balance sowie Nähe und Distanz zu den KlientInnen. Außerdem sind fachliche Ressourcen wie zum Beispiel der Austausch mit der Leitung oder KollegInnen mehr geworden. Weitere Ressourcen sind beispielsweise die jahrelange Erfahrung im Job und ausgleichende Hobbies der Fachkräfte.

„Da gibt es immer die Frage nach den Ressourcen, wenn ich eine Supervision mache. Dass ich eine Teambesprechung habe, dass ich einen Austausch mit Kollegen habe. Aber es ist natürlich auch eine Ressource, wie kann ich-, wie finde ich Wege, persönliche Wege, private Ressourcen, dass ich aus dem ganzen wieder ein bisschen abschalten kann, [...] Distanz habe. Da sind wir relativ, sage ich einmal, ich mit meinem Träger relativ gut aufgestellt. Es ist natürlich schon auch eine Ressource, wenn man den Job schon ein paar Jahre lang macht. Weil du findest-, machst dann deine Rituale. Für mich ist es natürlich auch eine große-, sind meine Hobbies auch eine Ressource, wo ich wieder Kraft-, wo ich mit dem Kopf oft wieder klar bin. Und es sind auch bei uns zum Beispiel die Auszeiten, die wir uns nehmen können, auch Ressourcen. Und fachliche Ressourcen haben wir natürlich auch mit dem Austausch mit den Kollegen und mit der Leitung und, dass da einfach [...] da ist. Du bist nicht ganz der Einzelkämpfer, wie es vor zehn Jahren noch war“ (IP 13, Z. 315-326).

Die befragten Personen geben an, dass die Ressourcenarbeit vor der Umstellung ins Case Management fast nicht vorhanden war. Der Fokus lag in der Betreuungsarbeit auf dem Kind bzw. dem Jugendlichen und den Zielen der/des SozialarbeiterIn.

„Aber die Ressourcenarbeit ist ganz wichtig, weil wir, also, weil wenn wir uns das alte System anschauen, da haben wir ja nicht ressourcenorientiert gearbeitet. Da haben wir eben wie gesagt unsere Ziele gehabt, mit denen wir gearbeitet haben. Punkt aus fertig“ (IP 1, Z. 378-380).

„Weil früher war es so, ich betreue das Kind, ich schaue nur auf das Kind. Also der Fokus ist wirklich nur auf das Kind gelegen. Und ob die ah, weiß ich nicht, das war egal, ob die familiäre Ressourcen haben, ob die Oma, Opa haben, weil das hat mich nicht so interessieren gehabt. Quasi. Das war, ich muss mich auf das Kind fokussieren“ (IP 10, Z. 383-386).

Die InterviewpartnerInnen meinen, dass die Arbeit mit Ressourcen sehr wichtig ist, da dadurch die KlientInnen im Rahmen der Ressourcenaktivierung zur Hilfe zur Selbsthilfe befähigt werden können. Ressourcen werden in persönliche, familiäre, finanzielle und

Ressourcen aus dem Umfeld unterscheiden. Ressourcenarbeit ist natürlich auch mit einem gewissen Maß an Aufwand verbunden (zB Telefonate, Recherchearbeit).

„Und jetzt ist es so, durch diese Ressourcenaktivierung können wir sehr viel anleiten, so Hilfe zur Selbsthilfe, sage ich mal, machen. Und ja, ab und zu gibt es halt auch nicht viele Ressourcen. Dann gibt es wieder Fälle, wo viele Ressourcen vorhanden sind. Und die müssen wir einfach geschickt einsetzen. Weil dann geht in der Familie was weiter. Also Ressourcenarbeit ist ganz wichtig. Was aber auch viel mit Austausch zu tun hat. Und Telefonaten und Recherchearbeiten“ (IP 1, Z. 380-385).

„Also dadurch, dass man jeden dazu nehmen kann, den man braucht, ist das schon praktisch. Man kann mit jedem mal ein Gespräch führen, dann sieht man gleich passt es, passt es nicht, wird das was. Man kann sich auch in der Nachbarschaft und so die irgendwie dann dazu holen, dass das dann einfach für die Familie dann leicht ist. [...] da ist die Chance dann viel größer das sie es dann wieder alleine schaffen“ (IP 6, Z. 202-205; 208-209).

„Aber ich glaube, dass du eine Person nur zum selbstständigen Leben und zur selbstständigen Organisation und in einen Alltag bringen kannst, wenn diese die eigenen Ressourcen kennt und weiß, wie sie sie nutzen kann“ (IP 11, Z. 218-220).

Die Ressourcen der Familie zu lukrieren wird von den befragten Personen als schwierig empfunden. Einerseits, da die KlientInnen Ressourcen oft verschweigen oder als nicht wichtig erachten. Andererseits sind oftmals wenig Ressourcen in einer Familie vorhanden und somit muss die Fachkraft in Zusammenarbeit mit der Familie Ressourcen generieren, welche für die KlientInnen nutzbar gemacht werden können.

„Puh, die Ressourcen, es ist einmal schwierig darauf zu kommen, welche Ressourcen die Familie überhaupt hat. Weil einfach sehr viel verschwiegen wird oder weil sie nicht wichtig erachtet wird“ (IP 1, Z. 376-378).

„Die Arbeit mit den Ressourcen in der Familie. Von der Familie. Ah, schwer zu sagen. Oft scheitert es ja dran, dass sie wenig Ressourcen haben. Deshalb ist ja die Problematik meistens da. Und Schwierigkeit daran ist, dass man Ressourcen aufstellt, die nutzbar sind, ohne uns. Die sinnvoll sind und die die Familie einfach gern nimmt auch. Und das ist die Hauptaufgabe und schwer, aber machbar“ (IP 5, Z. 389-393).

Für die Fachkraft wird die Ressourcenarbeit mit den KlientInnen durch die KlientInnen oftmals erschwert, da diese Widerstände entgegenbringen können. Teilweise erwarten die KlientInnen von den Fachkräften viele Belange abgenommen zu bekommen. Die Fachkräfte sind allerdings dazu da, die Familien zu befähigen, ihr Leben selbstständig zu meistern.

„Für mich persönlich ganz wichtig, aber eben man merkt es ist noch nicht gut angekommen. Weil die Klienten doch ganz gern hätten, dass man ihnen alles richtet. Also man hat mit Gegenwehr zu rechnen“ (IP 2, Z. 312-314).

Des Weiteren ist es oftmals schon passiert, dass die Ziele im Hilfeplan nicht mit den vorhandenen Ressourcen erreicht werden können. Die befragten Personen geben an, dass es zum einen daran liegen könnte, dass falsche Informationen bei der Fallübergabe übermittelt wurden und zum anderen dass die Ziele im Hilfeplan oft zu hoch gesteckt sind. Eine/ein InterviewpartnerIn kritisiert, dass die Ressourcen wieder aus dem Betreuungsplanformular und dem Hilfeplan gestrichen wurden.

„Oder bei anderen Fällen kommt man drauf, naja die Ziele sind nie schaffbar, weil die jetzt gar nicht die Ressourcen haben. Da sind ganz andere Themen, weil die Basissachen, Basisressourcen nicht gegeben sind, kann die Person die Ziele, die viel zu hochgesteckt sind, gar nie erreichen“ (IP 4, Z. 370-373).

„Also bei der Übergabe habe ich da oft sehr wenig und sogar oft falsche Informationen bekommen“ (IP 9, Z. 173-174).

„Die Ressourcen sind sehr wichtig, Wobei sie ja aus dem Hilfeplan oder dem Betreuungsplan wieder rausgestrichen sind“ (IP 11, Z. 217-218).

Resümierend zum Kapitel Leistung und Qualität lässt sich festhalten, dass der Vorgang des Erstellens des Hilfeplanes positive und negative Faktoren mit sich bringt und dieser sich noch nicht vollständig etabliert hat. Der Ablauf der Einzelfallhilfe wurde in Zusammenarbeit von ARGE und Behörde festgelegt. Die Dauer richtet sich nach der Mitarbeit der Familie, den formulierten Zielen und den diversen Problemlagen, in denen sich die KlientInnen befinden. Langfristige Betreuungen sind nach wie vor ein Thema, da die unterstützenden KlientInnen oftmals Multiproblemfamilien sind und bereits über Jahre betreut werden. Zusatzleistungen wie zum Beispiel psychologische Behandlung, Psychotherapie oder Logopädie sind zusätzlich sehr oft in einer Familie eingesetzt. Hierbei ist ein Austausch zwischen den Helfersystemen sehr wichtig. Die Leistungsart der Flexiblen Hilfe ist im Vergleich zu den DVO-Leistungen passgenauer, flexibler, zielorientierter, bedürfnisorientierter, aber auch umfangreicher geworden. Dabei kann kritisch angemerkt werden, dass die Leistung der Flexiblen Hilfe oftmals zu flexibel ist und Aufgaben übernommen werden, die prinzipiell ausgegliedert werden sollten (z.B.: Schuldenregulierung, Kinderbetreuung). Auf der anderen Seite können zu viele Maßnahmen überfordernd auf die Familie sein. Die Flexible Hilfe richtet sich an Personen in besonderen Lebenslagen,

dabei vor allem an Familien mit minderjährigen Kindern. Die Hauptproblematik ist die fehlende Erziehungskompetenz der Eltern. Das primäre Ziel ist der Vertrauensaufbau und die Beziehungsarbeit um eine gelungene Kooperation zu gewährleisten. Die Ressourcenarbeit und die Vernetzung mit anderen Organisationen sind eine Grundvoraussetzung. Durch die Aktivierung der Ressourcen werden die KlientInnen zur Hilfe zur Selbsthilfe befähigt. Der Umgang mit Widerstand seitens der Familie ist allgegenwärtig. Eine zusätzliche Erschwernis sind fehlende oder falsche Informationen seitens der Behörde und der KlientInnen.

Im letzten Kapitel wird auf die Sicht der befragten Personen die Zukunft betreffend eingegangen.

7.4.7 Zukunft

In diesem Kapitel wird darauf eingegangen, welche Aspekte der Zusammenarbeit fortgeschrieben werden sollen und welche Wünsche die befragten Personen für die weiteren Jahre als Flexible Hilfe haben.

Da die Meinungen und Wünsche der befragten Personen hinsichtlich der Zukunft stark variieren, werden diese einzeln betrachtet.

InterviewpartnerIn 1 ist der Meinung, dass die ARGE auf einem guten Weg in die Zukunft ist. Er/Sie merkt hierzu kritisch an, dass es dafür notwendig ist, dass sich sämtliche beteiligte Personen auf den Prozess einlassen und an einem Strang ziehen. Gelingende Kooperation bedingt Transparenz und Wertschätzung in der Kommunikation innerhalb der ARGE, mit den KlientInnen und den SozialarbeiterInnen der Behörde.

„Ich glaube wir sind am besten Weg, dass wir einfach alle gemeinsam, also wenn wir uns alle auf diesen Prozess einlassen und wir arbeiten, pauschal gesagt, arbeiten wir alle daran. Aber ansonsten ist es gleich wie bei den Familien, man muss halt transparent und wertschätzend bleiben, dann steht einer gelungenen Kommunikation meiner Meinung nach wenig im Weg. Ganz nach dem Motto, so wie du in den Wald reinrufst, so kommt es zurück. Und bei den Sozialarbeitern, da muss man halt ein bisschen ein Feingefühl einfach entwickeln“ (IP 1, Z. 392-393; 396-398; 401-403).

Er/Sie wünscht sich in der Zusammenarbeit mit den SozialarbeiterInnen und den KlientInnen, dass die SozialarbeiterInnen darauf achten und es ganz klar sowie offen kommuniziert wird, dass die Verantwortung zur Zielerreichung bei den Familien liegt und nicht

bei der Flexiblen Hilfe. Eine Gefahr besteht darin, dass sich Eltern der Verantwortung entziehen oder diese auf die Fachkraft übertragen wollen.

„Es sollte die Verantwortung noch genauer oder es sollte auf die Verantwortung genauer verwiesen werden, weil die Vergangenheit hat gezeigt, dass mit dem Einsatz einer Fachkraft, dass sich die Eltern ganz stark aus der Verantwortung nehmen und so quasi nein der oder die wird es schon machen. Der oder die ist jetzt für das zuständig, da brauche ich mich nicht darum kümmern. So quasi. Und da sollten speziell die Sozialarbeiter/innen drauf, also genauer darauf schauen, und darauf achten, dass das auch dementsprechend kommuniziert wird“ (IP 1, Z. 408-413).

InterviewpartnerIn 2 befindet, dass das Konzept und die Grundidee des Case Managements allen MitarbeiterInnen der ARGE zur Verfügung gestellt werden muss. Des Weiteren sollte mehr Vernetzung zwischen ARGE und anderen Organisation im Bezirk und zwischen den MitarbeiterInnen der ARGE herrschen, um Ressourcen und Fähigkeiten besser nutzen zu können.

„Also wie gesagt, ich glaube, dass dieses, dieses, diese Grundidee des Case Management einfach einmal noch einmal aufgeworfen werden sollte und alle Leute die gleiche Grundinformation kriegen sollten, unabhängig von den Trägern. Sondern ARGE alle. Das ist glaube ich nicht passiert und das wäre meiner Meinung nach gut. Und auch wirklich noch mehr vernetzen. Auch mit anderen, außerhalb stehenden Einrichtungen, Angeboten, weil da glaube ich kann man ganz viel abdecken. Und eben auch das man von den anderen Mitarbeitern alle Ressourcen kennt und das noch besser ausnutzen kann. Weil dann, wenn alle die gleiche Info haben und alle alles wissen und andere Fähigkeiten kennen, und Ressourcen kennen, die man eh schon haben, dann wäre das optimal ausgenutzt“ (IP 2, Z. 323-331).

Er/Sie äußerte den Wunsch nach mehr Flexibilität in der Arbeit mit den KlientInnen. Dies betrifft vor allem den Auftrag und die Einbeziehung der Meinung der KlientInnen. Hierbei sollte mehr auf sie eingegangen werden.

„Dass die Leute wirklich kommen können und sagen, ich brauche in dieser einen Sache eine Hilfe und wenn das beendet ist, dann ist es beendet. Und das kann nach zwei Wochen sein oder nach einem Jahr. Also das es wirklich so flexibel ist, dass die Leute in ihrer Sprache sagen, das will ich und das brauche ich. Das würde ich super finden“ (IP 2, Z. 336-339).

InterviewpartnerIn 3 gibt an, dass die Möglichkeit der gemeinsamen Aktivitäten, der regelmäßige Austausch, die Intervisionen, Supervisionen und das voneinander Lernen sehr positiv sind.

„Ahm, naja diese Möglichkeit, dass man, dass man da gemeinsame Aktivitäten ah auch machen kann, dass es einen regelmäßigen Austausch gibt auch Intervision, Supervisionen, eben auch das

Wissen, dass das eben auch fortgesetzt wird. Das finde ich sehr positiv. Ahm, ja, das man einfach voneinander lernen kann“ (IP 3, Z. 387-390).

Er/Sie möchte dennoch mehr Fallbesprechungen bzw. Intervisionen um voneinander Lernen zu können.

„[...] das würde ich positiv finden, wenn man jetzt einen Fall her nimmt und wirklich und dann halt wirklich eine Fallinterview macht und nicht so dieses wir sitzen alle zusammen und jeder ah, ratscht dem Teamleiter runter, ah was jetzt momentan gerade in der Familie passiert“ (IP 3, Z. 375-378).

Des Weiteren wünscht er/sie sich ein anderes Setting für die Arbeit mit den KlientInnen. Er/Sie ist der Meinung, dass die Familien eine höhere Motivation hätten und die Unterstützung mehr wertschätzen, wenn sie zum/zur BetreuerIn kommen würden, als umgekehrt.

„Also manchmal würde ich mir vielleicht ein bisschen ein anderes Setting wünschen. Ahm, weil ich den Eindruck habe, dass die, dieses niederschwellige Angebot, das man die Familie aufsucht manchmal dazu führt, dass die Eltern das nicht wertschätzen können. Der kommt sowieso da her und das ist eh, wir brauchen uns um nichts kümmern. Ahm, und das, das ist halt nicht unbedingt dann für die Motivation zuträglich“ (IP 3, Z. 398-403).

Außerdem wünscht er/sie sich, dass die Kommunikation wieder mehr über E-Mail stattfinden soll und nicht über das Forum. Dies hat damit zu tun, dass er/sie seine/ihre E-Mails täglich abrufen aber nicht täglich die Möglichkeit hat das Forum zu besuchen. Abschließend formuliert er/sie den Wunsch nach mehr direkter Kommunikation zu den SozialarbeiterInnen und weniger über die Teamleitung. Weiterfolgend sind die komplexen Kommunikationswege der ARGE auch für die Familien nicht nachvollziehbar, da diese sich eine schnelle Entscheidung bei wichtigen Belangen wünschen würden.

„Ahm, ich würde mir wieder mehr wünschen, dass Neuigkeiten, Nachrichten, dass die stärker über das E-Mail laufen, weil ein E-Mail täglich abgerufen wird und nicht über die Plattform, das habe ich nicht gut gefunden. Ahm, ja. Und ich würde es besser finden, wenn die, ah, wenn die Kommunikation mit den Sozialarbeitern direkter läuft, ah was ich auch immer gemacht habe, bis ich den Teamleiter ins CC schicke, wenn es jetzt um ein E-Mail geht. [...] Ah, und das ist manchmal dann auch für die Familien irgendwie ungut, wenn es dann zwei Wochen braucht bis irgendeine Entscheidung getroffen wird, und die können das nicht nachvollziehen, was da so lang braucht“ (IP 3, Z. 405-409; 412-414).

InterviewpartnerIn 4 gibt an, dass die Kooperation und die Gruppenangebote bereits sehr gut angenommen werden. Er/sie hat kritisch angemerkt, dass die Vernetzung intensiviert sowie die Bezirksressourcen und das Forum besser genutzt werden sollten.

„Ja, ich, die Zusammenarbeit, die schon gut läuft einfach weiter machen, die ah, die Projekte, die gut laufen, weiter machen. Auch mehr Fuß, das schon auch intensivieren, die Vernetzung intensivieren, Bezirksressourcen noch mehr aufnehmen. Ja. Das Forum weiter nutzen und noch besser nutzen“ (IP 4, Z. 392-395).

Er/sie kritisiert, dass der Fokus in der täglichen Arbeit noch mehr auf das Case Management gerichtet und dieses gelebt werden sollte, um den Rückfall ins alte System zu verhindern.

„Ahm, ich würde schon immer wieder den Blick auf das Case Management, also ich würde da so eine Schleife ziehen, wenn man dann in der täglichen Arbeit und das müssen wir machen und das müssen wir machen und davon wieder wegkommen und vielleicht ins Alte reinfallen und schauen, hey, wir haben jetzt das neue System, was gut ist und machen wir das auch“ (IP 4, Z. 387-381).

Er/sie wünscht sich, dass die Freiheiten in der Umsetzung der Arbeit weiter bestehen. Er/sie möchte ihre/seine Stärken weiterhin in die Arbeit mit den KlientInnen einbringen. Des Weiteren hat er/sie aber das Gefühl, dass die bürokratischen Vorgaben in der Arbeit immer enger werden und die Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen zurückgeht. Seiner/ihrer Meinung nach kann dieser Vorgang für die MitarbeiterInnen demotivierend sein.

„Ahm, ich wünsche mir, dass schon eine grundsätzliche Freiheit in der Umsetzung meiner Arbeit bleibt. Das ist so, jeder hat ah, seine Stärken. Die kann er einbringen in die Arbeit und wenn wir da zu sehr in einen Rahmen gepresst werden, dann, dann läuft das nicht mehr so gut. Dann sind die Leute demotiviert oder es kommt einfach nicht diese, diese ah, Leistung heraus, weil der kreative Zugang gefällt mir in der Arbeit und ahm, es ist immer so aufzupassen, zwischen was ist bürokratisch da jetzt gefordert oder erlaubt, und ah was machen wir. Da muss irgendwie ein gutes Miteinander und ah, ich habe auch den Eindruck in den letzten zwei Jahren, die Vorgaben werden immer enger. Da vielleicht zu schauen, was ist möglich, was können wir da einfach so ein bisschen durchlässiger lassen. Und die Eigenverantwortung dann jeden überlassen“ (IP 4, Z. 398-407).

Er/sie wünscht sich außerdem wie InterviewpartnerIn 3 mehr Teamsitzungen – im Wochenrhythmus, da diese die Möglichkeit zur Psychohygiene bieten. Des Weiteren nehmen ihrer/seiner Ansicht nach die Krisenfälle immer mehr zu und mit den Teamsitzungen kann man den Druck von den Familien fernhalten.

„Und ich wünsche mir dafür eben wirklich wöchentliche Teamsitzungen. Ah, die auch Rahmen geben für Psychohygiene für die Mitarbeiterinnen, weil ich habe den Eindruck die Anforderungen sind dahingehend gestiegen, dass wir zunehmend Krisenfälle auch bekommen und da ist einfach ein ziemlicher Druck auf die Mitarbeiterinnen teilweise. Und ah, wie können wir Druck aus der Familie rausnehmen, wenn wir selber so viel Druck spüren, irgendwo müssen wir das ablassen oder eben ja, drüber reden, sich austauschen professionell und eben, da würde ich die Intervalle kürzer setzen, wirklich wöchentlich machen“ (IP 4, Z. 381-388).

Außerdem wünscht er/sie sich ein gut funktionierendes Leistungsteam, welches den Druck, der durch Vorgaben der Fachabteilung des Landes auferlegt wird, von den MitarbeiterInnen fernhält und nicht weitergibt.

„Das heißt ich wünsche mir ein wunderbar gut funktionierendes Leitungsteam, glaube ich, abschließend, das uns mehr motiviert als da eben mit dem Druck so spüren lässt“ (IP 4, Z. 419-421).

InterviewpartnerIn 5 wünscht sich, dass die Ressourcenarbeit durch die SozialarbeiterInnen der Behörde mehr forciert wird. Seiner/ihrer Meinung nach ist der Beziehungsaufbau sehr wichtig und steht in engem Zusammenhang mit der Ressourcenaktivierung. Des Weiteren wünscht er/sie sich, dass die Falldauer nicht unnötig in die Länge gezogen wird, zum Beispiel zum Stabilisieren. Er/sie befindet, dass der Mut da sein sollte, die Familien in die Selbstständigkeit zu entlassen und herauszufinden, was die Familie in der Unterstützungszeit gelernt haben. Hierbei sollte sich die ARGE klar positionieren. Es besteht laut ihm/ihr die Möglichkeit, dass Familien nach einiger Zeit nach Beendigung bei erneutem Unterstützungsbedarf wieder welchen bekommen.

„Weil ich glaube, dass Beziehungsarbeit ist voll wichtig und ohne dem geht es nicht, aber ohne Ressourcenförderung und Aufstellung und Struktur, also Strukturierung der Probleme der Familien und so, geht es nicht. Deshalb bin ich ein Fan davon und ich glaube, dass, dass die BH das noch ein bisschen mehr sehen muss auch. Oder das das einfach der BH einfach gesagt wird von der ARGE jetzt auch und das die Fälle nicht unnötig in die Länge gezogen werden, weil man sagt, okay man muss das jetzt stabilisieren bis auf 17 Jahre noch oder was. Das da einfach mal der Mut dazu ist, das man sagt, okay, wir beenden das und schauen das die Familien durch diese drei, sechs, neun Monate, 12 Monate Betreuung, was sie gelernt haben, dass sie das umsetzen. Aber den Familien man immer sagt, hey, wenn es nicht geht, dann könnt ihr zu uns zurückkommen oder wir machen in drei bis sechs Monaten Kontrolltermine [...]“ (IP 5, Z. 407-417).

Weiters wünscht er/sie sich, dass der Fokus auf die Präventivarbeit gelegt wird, um die Einzelfallhilfen zu minimieren und den Bedarf des Bezirkes zu generieren. Es sollten

sinnvolle fallübergreifende und fallunspezifische Gruppen angeboten werden und somit der Fokus auf präventive Arbeit gelegt werden.

„[...] in der ARGE selber ja, einen Fokus auf auf was brauchen wir, FUA FÜA, was ist sinnvoll, wie kann ich vielleicht in einem FUA Projekt präventiv arbeiten, dass nicht 10 Einzelfallhilfen entstehen, das man da ein bisschen arbeiten kann auch und sinnvolle Projekte fördert“ (IP 5, Z. 425-428).

Des Weiteren wünscht er/sie sich, dass es eine Ressourcenlandkarte für den Bezirk Voitsberg gibt, dass die Teams strukturiert werden und alle MitarbeiterInnen der ARGE die gleiche Dokumentation verwenden.

„Zum Beispiel haben wir vor zwei Jahren schon über die Ressourcenlandkarte gesprochen, über die Krisenherde, wo sind alle unsere Fälle, ich weiß nicht, ob das bis heute schon passiert ist. Es gibt Erhebungen immer, aber das ist immer, der macht das ein bisschen da, und da ist das fertige und was passiert damit. Strukturierung von Teams wünsche ich mir noch, dass das besser wird, auch das vielleicht Doku auch, dass vielleicht alles gleich hat. Und die Teams gleich ablaufen“ (IP 5, Z. 431-436).

InterviewpartnerIn 6 kommuniziert, dass die Zusammenarbeit in der ARGE im Großen und Ganzen gut funktionieren würde. Die Kooperation entwickelt sich stetig weiter und verbessert sich.

„Irgendwie die Zusammenarbeit klappt eh. Im Großen und Ganzen glaub ich, dass das irgendwie funktioniert und, dass das, wenn das so weiterläuft, das wird schon immer verbessern und weiterentwickeln [...]“ (IP 6, Z. 216-218).

Er/sie wünscht sich mehr Wertschätzung und bessere Einbindung für die Fachkräfte der Kategorie 4 sowie einen besseren Austausch innerhalb der MitarbeiterInnen der ARGE. Aus seiner/ihrer Sicht werden die MitarbeiterInnen der Kategorie 4 von KollegInnen einer höheren Kategorie und Qualifizierung herablassend behandelt.

„Ja, dass die Kategorie 4, dass die einfach besser eingebunden werden und nicht irgendwie so als die untersten. Das hört sich so schirch an, aber man hat wirklich das Gefühl, dass man nicht weit oben ist. So mit Augenhöhe und wir sind alle gleich, das hat mit dem überhaupt nichts zu tun. [...] Dass das einfach besser eingebunden wird oder dass einfach besser kommuniziert wird, dass das einfach nicht so ist. Besserer Austausch, es ist schon klar, es sind verschiedene ah Berufsgruppen zusammen in einem. Dass das schwierig ist, ist ganz klar, aber das Herabschauen oder nicht so herablassend, das ist schirch“ (IP 6, Z. 221-224; 226-229).

InterviewpartnerIn 7 gibt an, dass sämtliche Vorgänge in der ARGE super funktionieren würden und für sie/ihn passend ist. Er/sie spricht sich für die Durchmischung von Teams aus, da die MitarbeiterInnen sich dadurch besser kennenlernen könnten und es zu Abwechslung führen kann.

„Ich finde das es super funktioniert. Und ich finde es auch nicht schlecht, wenn man die Teams einmal dazwischen durchmischt. Man ist ein bisschen zu eingefahren und man kennt oft viele nicht“ (IP 7, Z. 342-344).

InterviewpartnerIn 8 ist der Meinung, dass das Konzept des Case Managements prinzipiell sehr gut ist und auch gut in der Arbeit funktionieren kann. Er/sie glaubt, dass, wenn etwas nicht so gut funktioniert, es nicht am System, sondern an den Menschen, die in diesem System arbeiten, liegt mit ihren persönlichen Stärken und Defiziten.

„Ah, ich glaube poah, ich bin mir nicht sicher, ich glaube, dass das System so wie es jetzt ist funktionieren kann. Ah, ich glaube, dass das was nicht so gut funktioniert, oft weniger am System ansich sondern an den Menschen, die damit arbeiten, liegt. Und an ihren persönlichen Stärken und Defiziten. Ich glaube, dass mit dem, was wir da jetzt haben, wir schon gut arbeiten können“ (IP 8, Z. 412-416).

Des Weiteren ist er/sie der Meinung, dass innerhalb der ARGE unter den MitarbeiterInnen sehr viel kommuniziert werden sollte. Er/sie kritisiert, dass die Fachkräfte oftmals wenig miteinander reden und sich lieber gegenseitige Vorhaltungen machen.

„Ich glaube, dass das, dass ein maximales Maß an Kommunikation gegenseitig auch gut ist. Ich sehe halt immer wieder, dass es jetzt auch noch immer so ist, dass die Leute oft nicht miteinander reden und sich dann lieber gegenseitig Vorhaltungen machen, dass der andere nicht mit mir geredet hat“ (IP 8, Z. 419-422).

Die Wünsche der befragten Person 8 betreffen ebenso die Kommunikation: Er/sie wünscht sich, dass die KollegInnen mehr miteinander direkt kommunizieren und sich mehr respektieren.

„Außer, dass die Leute mehr miteinander reden und sich mehr, besser gegenseitig respektieren, statt sich selbst zu erhöhen“ (IP 8, Z. 430-432).

InterviewpartnerIn 9 ist der Meinung, dass die Kommunikation auf allen Ebenen gut läuft und wertschätzend ist.

„Kommunikation mit der Behörde, ja, ich glaube das passt. Die Leitung und und Mitarbeiter funktioniert meiner Meinung nach auch sehr gut. Die Ebenen. Sind sehr wertschätzend“ (IP 9, Z. 188-190).

Er/sie wünscht sich eine andere Konstellation der Teams. Des Weiteren wünscht er/sie sich, dass die ARGE für die nächsten Jahre bestehen bleibt und nicht neu ausgeschrieben werden muss bzw. die ARGE die Ausschreibungen gewinnt. Außerdem besteht der Wunsch nach mehr Möglichkeiten und Wege der Kommunikation.

„Das vielleicht muss man diese Teamsituation nochmal überdenken, überlegen. Wobei es je länger wir so zusammenarbeiten, umso besser wird es funktionieren, da bin ich auch überzeugt davon. Es ist ja auch ersichtlich, dass es einfach immer besser funktioniert. Ich würde mir auch wünschen, dass die Träger so bleiben noch die nächsten Jahre. Weil wenn das verändert wird, ist es auch wieder schwierig. Ahm, die Kommunikation, die Möglichkeiten der Kommunikation vielleicht noch weitere finden“ (IP 9, Z. 180-185).

Als letzten Wunsch hat er/sie eine kürze und prägnantere Zielformulierung im Hilfeplan genannt.

„Kürzere Hilfepläne, also die Ziele, das würde sich aber von selbst ergeben, wenn ich die Ziele genau definieren, dann werden auch diese Hilfepläne kürzer“ (IP 9, Z. 193-194).

InterviewpartnerIn 10 vertritt die Meinung, dass das Gesamtpaket im Bezirk Voitsberg bereits sehr gut funktionieren würde. Dennoch gibt er/sie an, dass Abläufe oder bürokratische Vorgangsweisen noch nicht einwandfrei funktionieren.

„Ja an sich ob das Gesamtpaket funktioniert sehr gut. Und sicher gibt es immer wieder ah Stolpersteine und und Sachen, die nicht so gut funktionieren wie eigentlich sie sollten, weil es ja einen Ablauf gibt oder so. Aber es passieren halt Sachen, die nicht passieren sollen“ (IP 10, Z. 424-426).

Diese/dieser InterviewpartnerIn kritisiert die KollegInnen aus der ARGE und das teilweise fehlende Engagement in der Arbeit mit KlientInnen. Er/sie ist der Meinung, dass es teilweise noch MitarbeiterInnen gibt, die sich als „Einzelkämpfer“ betrachten und nicht die Notwendigkeit zur Veränderung sehen wollen. Dahingehend besteht bei ihr/ihm der Wunsch nach einer allgemeinen Arbeitshaltung und einer guten Zusammenarbeit.

„Naja, ahm, mein Wunsch ist es einfach, dass dass es eine allgemeine Arbeitshaltung gibt, die was jeder, jede Fachkraft der flexiblen Hilfe zu verfolgen hat. Und dass es einen, dass es einen, an einem Strang ziehen gibt und nicht das es einfach ein Gegeneinander ist, obwohl das eigentlich eh im Großen und Ganzen ein Miteinander und eine Zusammenarbeit ist, aber es gibt natürlich immer

Ausreißen und da finde ich es ganz wichtig zu schauen, ahm, oder zumindest ah Veränderung dort zu bewirken“ (IP 10, Z. 430-435).

InterviewpartnerIn 11 ist der Meinung, dass es in der direkten Arbeit mit KlientInnen immer mehr zu Einschränkungen seitens der Leitung kommt. Er/sie befindet, dass es wichtigere Dinge zu besprechen gäbe, damit gute Arbeit geleistet werden kann.

„Und was die Arbeit mit den Klienten betrifft, kommt es mir so vor, als würden wieder vermehrt Einschränkung stattfinden. [...] „Das darf man nicht, das darf man nicht, da braucht man das...“, ich glaube, dass man das überdenken sollte. Da gibt es andere Dinge, die vielleicht wichtiger sind, damit man gute Arbeit leisten kann“ (IP 11, Z. 238-239; 241-243).

Er/sie äußerte den Wunsch nach einer anderen Berufsbezeichnung als Fachkraft für Flexible Hilfen bzw. eine genauere Definition. Des Weiteren wünscht er/sie sich mehr Transparenz unter den Einrichtungen und den gleichen Wissensstand aller KollegInnen. Außerdem besteht der Wunsch nach einer geordneten Vergabe von Stunden an die MitarbeiterInnen.

„Was vielleicht anders formuliert werden könnte, wäre eben der Begriff der Fachkraft der flexiblen Hilfe oder es braucht vielleicht eine genauere Definition, damit man das auch nach außen hin besser und verständlicher darstellen kann. Es braucht viel an Transparenz unter den Einrichtungen, damit einfach jeder den gleichen Wissensstand hat. Und was ich halt mitbekomme, was schwierig ist, ist, dass es einen gewissen Pool an möglichen Stunden gibt und viele motivierte Mitarbeiter. Es gibt einfach einen Kampf um die Stunden und da sollte man sich vielleicht überlegen, wie man das besser organisieren kann“ (IP 11, Z. 232-238).

InterviewpartnerIn 12 ist der Meinung, dass es eine Arbeit auf Augenhöhe zwischen den behördlichen SozialarbeiterInnen und der Fachkraft für Flexible Hilfe geben soll. Des Weiteren ist er/sie der Meinung, dass die Zusammenarbeit zwischen ARGE und Behörde schon gut funktionieren würde. Außerdem würde es seiner/ihre Meinung nach einer neuen Berufsbezeichnung für die Flexiblen Hilfen bedürfen. Außerdem vertritt er/sie die Meinung, dass der Hilfeplan neu ausgearbeitet werden solle im Hinblick darauf, dass die Fachkräfte die kurzfristigen Ziele selbst definieren sollten.

„Es braucht wirklich die Arbeit auf Augenhöhe zwischen BVB und flexibler Hilfe. Für die Zusammenarbeit. Ja, es läuft schon relativ gut, ja, es gehören klare Rahmen und Grenzen, die ganzen Rahmenbedingungen, Auftragsklärung, das ist schon sehr wichtig. Es braucht vielleicht eine neue Berufsbezeichnung als Fachkraft der flexiblen Hilfen, also die finde ich jetzt auch nicht sehr passend, da finde ich es besser, wenn jeder seine eigene Berufsbezeichnung wählt oder es gibt eine ganz neue Bezeichnung, schauen wir mal. Ja. Einen neuen Hilfeplan vielleicht, wo wirklich nur

die lang- und mittelfristigen Ziele drinnen sind, dass wirklich die Fachkräfte die kurzfristigen Ziele selber definieren können“ (IP 12, Z. 363-364; 366-372).

In Bezug auf die Kommunikation befindet er/sie, dass es teilweise zu Kommunikationsschwierigkeiten kommt, aber es im Großen und Ganzen gut funktioniert. Seiner/Ihrer Meinung nach wird auf die psychische Gesundheit der MitarbeiterInnen viel Wert gelegt. Psychohygiene findet in Form von Intervisionen, Teamsitzungen oder Supervisionen statt. Die direkte Arbeit mit den KlientInnen definiert er/sie auch als gelungen. In Bezug auf die Dokumentation ist er/sie der Meinung, dass ein besseres System entworfen werden sollte, um nicht mehr so viel dokumentieren zu müssen. Abschließend spricht er/sie die Fahrtwegoptimierung an. Dabei sollte laut seiner/ihrer Meinung darauf geachtet werden, wo die MitarbeiterInnen wohnen, damit diese nicht quer durch den Bezirk von Familie zu Familie fahren müssen. Das Verlassen der Bezirksgrenzen sollte seiner/ihrer Meinung nach ebenfalls überdacht werden.

„Ich finde es läuft sehr gut, also es gibt immer wieder vielleicht Kleinigkeiten die nicht passen, aber ich finde auch die Kommunikation, sicher gibt es Kommunikationsschwierigkeiten, aber es läuft gut, es wird wirklich auf die Mitarbeiter geschaut, es wird auf die physische, psychische Gesundheit geschaut, wir haben wirklich viele Supervisionen, wir haben viele Teamsitzungen, wir haben viele Intervisionen, ich finde es läuft sehr gut. Zwischen den Mitarbeitern läuft es sehr gut ja. In der Arbeit mit den Klientinnen gibt es sicher Kleinigkeiten, was aber auch immer wieder individuell sind, es kommt immer auf die Sozialarbeiter drauf an und die Personen. Ich finde es läuft jetzt schon recht gut. Das mit den Dokumentationen ist halt auch vielleicht irgendwo, dass ein besseres System erfunden wird, damit nicht mehr so viel dokumentiert werden muss, das ist ein großes Thema. Und worauf vielleicht auch darauf geschaut werden soll, vielleicht noch so Fahrwegoptimierung, dass wirklich bei den Mitarbeitern darauf geschaut wird, räumlich wie sie eingesetzt werden. [...] Oder was vielleicht auch zum Überdenken ist, wegen den Bezirksgrenzen, wir dürfen die Bezirksgrenzen nicht verlassen [...]“ (IP 12, Z. 374-385; 388-390).

Er/sie äußert die Wünsche nach kostengünstigen bzw. gratis Vergünstigungen, mehr Räumlichkeiten für Freizeitgestaltung und mehr Budget für Sach- und Sonderkosten.

„Ja, ich meine das ist vielleicht mehr kostengünstige oder auch gratis, Vergünstigungen, dass wir Sachen unternehmen können, Freizeitgestaltung, dass man da vielleicht auch mehr Raum haben, weil es gibt klar die Räumlichkeiten, aber das ist oft auch zu wenig bzw. wird es mit der Zeit langweilig, dass man da vielleicht mehr Möglichkeiten haben. [...]. Mehr Budget auf alle Fälle [...]“ (IP 12, Z. 397-400; 402).

InterviewpartnerIn 13 gibt an seiner/ihrer Meinung nach auf einem guten Weg zu sein.

„Na, ich glaube, wir sind-, grundsätzlich, glaube ich, sind wir sowieso auf einem guten Weg“ (IP 13, Z. 338).

Er/sie äußert den Wunsch, dass er/ihre Entscheidung den Fall zu beenden selbst wählen kann und ihm/ihr das Vertrauen geschenkt wird das Beste für die KlientInnen zu wollen. Durch die Umstellung sind die Fachkraft und in weiterer Folge die Träger nicht mehr von einer hohen Fallzahl finanziell und somit wirtschaftlich abhängig.

„Dass ich unbeeinflusst den Zeitpunkt für den Ausstieg besorgen kann. Dass ich da nicht beein-, dass ich da nicht auf Meinungen von Leuten, die nicht drinnen sind, hören muss. [...] Und dass man mir auch so weit vertraut, dass ich das schon auch mache, weil ich den Sinn auch sehe, weil ich habe ja keinen wirtschaftlichen Druck. Das heißt, wenn ich bei einem Klienten bleibe oder bei einer Familie drinnen bleibe, dann muss ich das jetzt nicht machen, damit mein Träger oder ich ein Geld kriege [...]“ (IP 13, Z. 345-346; 348-352).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass grundsätzlich die Zusammenarbeit auf allen Ebenen gut läuft und wertschätzend ist. Damit dies weiterhin gut funktionieren kann, braucht es der Meinung der befragten Personen nach, folgende Kriterien:

- alle ziehen an einem Strang;
- Transparenz und Wertschätzung;
- Konzept des Case Management ist allen bekannt;
- mehr Vernetzung außerhalb und innerhalb der ARGE;
- regelmäßigen Austausch durch Intervisionen und Supervisionen;
- Ressourcen des Bezirkes und von KollegInnen nutzen;
- Fokus auf das Case Management in der täglichen Arbeit mit KlientInnen;
- Qualität der Umsetzung des Case Management liegt bei den MitarbeiterInnen;
- viel und gute Kommunikation;
- weniger Einschränkung in der Arbeit mit KlientInnen seitens der Leitung;
- mehr Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen Behörde und Fachkräfte;
- Berücksichtigung der physischen und psychischen Gesundheit der MitarbeiterInnen;
- besseres und effizienteres Dokumentationssystem;
- Fahrtwegoptimierung sowie flexiblere Bezirksgrenzen;

Die befragten Personen haben folgende Wünsche für die Zukunft:

- Verantwortung der Zielerreichung liegt bei der Familie und nicht bei der Fachkraft. Dies soll von den SozialarbeiterInnen klar an die Klientinnen kommuniziert werden;
- Flexibilität hinsichtlich der Bedürfnisse der KlientInnen;
- konkrete Fallreflexionen in den Teamsitzungen, um davon zu lernen;
- direkte Kommunikation mit den SozialarbeiterInnen – nicht so oft über Teamleitung;
- Freiheit in der Umsetzung von Ideen in der Arbeit mit KlientInnen;
- mehr Platz für Psychohygiene, um steigendem Druck entgegenzuwirken;
- ein gut funktionierendes Leitungsteam;
- Entscheidungen der MitarbeiterInnen hinsichtlich Fallbeendigung ernst nehmen;
- SozialarbeiterInnen sollen mehr Ressourcenarbeit im Vorfeld betreiben;
- Fokus auf Bedürfnisse des Bezirkes – mehr präventives Arbeiten;
- Ressourcenlandkarte;
- MitarbeiterInnen der Kategorie 4 erfahren mehr Wertschätzung und bessere Einbindung;
- besserer Austausch unter den MitarbeiterInnen, mehr Respekt und Wertschätzung in der Kommunikation;
- mehr Kommunikationswege und –arten;
- Fortbestehen der bestehenden ARGE;
- kürzere Hilfepläne und genauer definierte Ziele;
- eine gemeinsame Arbeitshaltung aller MitarbeiterInnen;
- Überarbeitung der Berufsbezeichnung: Fachkraft für Flexible Hilfe;
- Transparenz unter den Trägervereinen;
- bessere und mitarbeiterfreundliche Stundenverteilung an die MitarbeiterInnen;
- Lukrieren von Vergünstigungen für MitarbeiterInnen und KlientInnen;
- Ausweitung der räumlichen Ressourcen;
- mehr Budget;

Im nachfolgenden Kapitel werden die ausgewerteten Ergebnisse interpretiert und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen gezogen sowie ein Ausblick für zukünftige Forschungsmöglichkeiten beschrieben.

8 Interpretation der Ergebnisse (Scherz, Trammer)

Nachfolgend werden die wesentlichsten Aspekte aus den Erhebungen zum Thema „Rollenverständnis der Flexiblen Hilfen sowie Veränderungen seit der Umstellung ins Case Management“ zusammengefasst dargestellt. Bezugnehmend auf die Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat die Umstellung des Bezirkes, von den ursprünglichen Leistungen der DVO auf die Flexiblen Hilfen, auf das Rollenverständnis der MitarbeiterInnen und ihr Tätigkeitsfeld?“ lässt sich Folgendes festhalten:

Zu Beginn wurden die befragten Personen nach ihren Ausbildungen befragt. Diesbezüglich wurde herausgefunden, dass das Team der ARGE Voitsberg einen multiprofessionellen Hintergrund hat. Die Ausbildungen reichen von PsychologInnen, SozialpädagogInnen, diplomierte Sozial- und BerufspädagogInnen bis hin zu Personen in Ausbildung. Des Weiteren sind die Fachkräfte stets bemüht ihr Wissen in Form von Ausbildungen und Zusatzqualifikationen zu erweitern.

Das Aufgabenfeld der Flexiblen Hilfe wurde seit der Umstellung umfangreicher, flexibler und transparenter. Die Grenzen des Aufgabenfeldes wurden teilweise unklarer und verschwammen mit externen Tätigkeitsfeldern (z.B.: Schuldnerberatung, Familienhilfe etc.). Das Aufgabenfeld gliedert sich in zwei Teilbereiche: direkte und indirekte Arbeit. Unter der direkten Arbeit wird die Arbeit mit den KlientInnen verstanden. Die indirekte Arbeit hingegen meint die Hintergrundarbeit für den Fall, wie zum Beispiel Vernetzungen mit anderen Organisationen, Ressourcen- und Recherchearbeit. Kritisiert wird das in den Gesetzen ungenau dargestellte Aufgabenfeld einer Flexiblen Hilfe und die damit verbundene Unsicherheit in der praktischen Tätigkeit.

Umstellung von der DVO zu den Flexiblen Hilfen

Hinsichtlich der Berufsbezeichnung „Fachkraft für Flexible Hilfe“ ist das Ergebnis aus den Interviews wie folgt: Die befragten Personen sind mit der Berufsbezeichnung nicht zufrieden. Die Kernaufgabengebiete und die Grundprofessionen sind aus dieser Bezeichnung für sie nicht erkennbar und auch für die KlientInnen und kinder- und jugendhilfefremden Organisationen nicht verständlich. Wünschenswert wäre die Berufsbezeichnung nach den Grundprofessionen. Die Umstellungsphase im Jahr 2015 wurde von den befragten Personen ambivalent gesehen. Positiv kann hierbei erwähnt werden, dass seit

der Umstellung KlientInnen, unter Einbindung familiärer und außerfamiliärer Ressourcen, mehr in ihre Verantwortung genommen werden. Dabei sind die bereits in der Ausschreibung enthaltenen Konzepte des Empowerments und der Ressourcenorientierung handlungsleitend. Zusätzlich profitieren die MitarbeiterInnen von der Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Trägern der ARGE. Wertvoll sind hierbei der Austausch unter den unterschiedlichen Professionen und der damit verbundene Lerneffekt sowie die Psychohygiene. Darüber hinaus bieten die verschiedenen Standorte der Träger im Bezirk Voitsberg eine Vielzahl an Räumlichkeiten, welche für die KlientInnenarbeit oder für organisatorische Belange genutzt werden können. Negativ kann das große Konkurrenzdenken zwischen den MitarbeiterInnen der Organisationen sowie die Sorgen, welche durch die Einführung des neuen Konzeptes einhergegangen sind, erwähnt werden.

Chancen und Herausforderungen des Case Managements

Die Einführung des Konzeptes bietet auch viele Chancen, wie zum Beispiel Vorteile auf struktureller und persönlicher Ebene. Die Arbeitsbedingungen wurden durch ein Mitspracherecht bei den fallführenden SozialarbeiterInnen, zielgerichtetem Arbeiten im Fall, multiprofessionellem Team und Vernetzung mit externen HelferInnen erweitert. Persönlich profitieren die MitarbeiterInnen von dem Erfahrungsaustausch im multiprofessionellem Team und können sich durch die Umsetzung von spezifischen Projekten weiterentwickeln. Als Herausforderungen für die Flexiblen Hilfen können ein Mehraufwand an Dokumentation und Organisation sowie erschwerte Kommunikation durch mehrdimensionale Kommunikationswege genannt werden. Zugleich haben die MitarbeiterInnen einen Aufholbedarf an Wissen über das Konzept des Case Managements. Herausfordernd ist ebenfalls die Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften und externen Personen.

Unterschiede zwischen den DVO-Leistungen und dem Case Management

Die wichtigsten Unterschiede zwischen dem System DVO und Case Management sind folgende: Der Fokus liegt nun nicht mehr auf der Einzelperson, sondern auf dem ganzen Familiensystem. Der Kontakt unter den KollegInnen hat sich intensiviert und das Aufgabenfeld der Fachkraft hat sich erweitert (z.B. fallunspezifische und fallübergreifende Arbeit). Die Professionalität hat sich demnach seit der Umstellung gewandelt. Durch Teamsitzungen, mehr Dokumentation, Supervisionen, fallübergreifende und fallunspezifische

Arbeit etc. ist die Qualität sowie Professionalität gegenüber dem alten System stark angestiegen. Der einschneidendste Unterschied liegt in der Finanzierung: Die ARGE verfügt über ein Globalbudget, welches sie in einem Jahr zur ihrer Verwendung hat.

Kooperation

Die Kooperation unter den MitarbeiterInnen hängt stark von der Haltung der Trägervereine zur ARGE und den Charaktereigenschaften der MitarbeiterInnen ab. Grundsätzlich kann angemerkt werden, dass die befragten Personen die Kooperation als gut beschreiben. Die Haltung und das gegenseitige Vertrauen der Organisationen sowie der MitarbeiterInnen untereinander wirkt sich auf die Arbeit mit KollegInnen und KlientInnen aus. Den Herausforderungen gegenüber stehen die Chancen der Kooperation. In den Gruppenangeboten, der Kooperation auf Augenhöhe mit den SozialarbeiterInnen sowie dem Auswahlverfahren von neuen MitarbeiterInnen im Fall durch das Leitungsteam kann die Kooperation als positiv gesehen werden. Gleichfalls profitieren alle durch die unterschiedlichen Ressourcen und fachlichen Kompetenzen der MitarbeiterInnen.

Kommunikation

Die Gestaltung der Kommunikation lässt sich in direkte und indirekte unterteilen. Direkte Kommunikation ist der Face-to-Face Kontakt mit den KlientInnen und MitarbeiterInnen. Indirekte sind Telefonate, E-Mails, SMS sowie das Forum. Innerhalb der ARGE passiert mehr Kommunikation unter den MitarbeiterInnen und im Team als mit Personen des eigenen Trägers. Die Haltung betreffend die Kommunikation von Fachkräften zu KlientInnen kann als transparent und wertschätzend angesehen werden. Die Kommunikation von Fachkraft zur Behörde hängt von der/dem zuständigen SozialarbeiterIn ab. Dies betrifft vor allem den Kommunikationsfluss sowie die Erreichbarkeit, dennoch ist die Kommunikation auf Augenhöhe. Durch die ARGE sind unterschiedliche Kommunikationswege entstanden, welche auch kritisch gesehen werden. Dies betrifft vor allem die einseitig hierarchische Kommunikation der Führungskräfte, welche derzeit noch vorherrschend ist: Top-down. Alle Kommunikationspartner sowie das Mehr an Kommunikation werden von den interviewten Personen grundsätzlich als gut beschrieben.

Leistung und Qualität der Flexiblen Hilfe

Hinsichtlich Leistung und Qualität lässt sich festhalten, dass der Hilfeplan positive und negative Aspekte mit sich bringt und der Vorgang des Erstellens sich noch nicht vollständig etabliert hat. Der Ablauf und die Dokumentation der Einzelfallhilfe wurden in Zusammenarbeit von ARGE und Behörde festgesetzt. Die Falldauer ist von den unterschiedlichen Problemen, der Mitarbeit der Familien und den formulierten Zielen im Hilfeplan abhängig. Multiproblemfamilien fordern nach wie vor langfristige Betreuungen und Unterstützungsmaßnahmen. In einer Familie ist meist nicht nur die Fachkraft als Unterstützungsmaßnahme eingesetzt, sondern auch Zusatzleistungen wie psychologische Behandlung, Psychotherapie oder Logopädie etc. Die Leistungsart der Flexiblen Hilfe ist passgenauer auf die Familie zugeschnitten, flexibler, zielorientierter, bedürfnisorientierter aber auch umfangreicher geworden. Kritisch dabei kann die Über-Flexibilität angesehen werden, welche dazu führen kann, dass Aufgaben von den Fachkräften übernommen werden, welche in anderen Fachbereichen besser abgedeckt werden könnten (z.B.: Schuldnerberatung, Kinderbetreuung). Genauso bedingt die Flexibilität das Ausnutzen des Systems durch die KlientInnen. Zu viele Maßnahmen und Unterstützungsangebote können die Familien überfordern. Zielgruppe der Flexiblen Hilfe sind Familien mit minderjährigen Kindern, insbesondere jene in speziell herausfordernden Lebenslagen. Als Hauptproblematik kann die fehlende Erziehungskompetenz der Eltern gesehen werden. Zielführend für eine gute Zusammenarbeit ist der Vertrauensaufbau und die Beziehungsarbeit zwischen Familien und Fachkräften. Themen im Hilfeplan reichen von finanziellen Belangen über Grenzen und Regeln setzen können, bis hin zu Überwachungszielen, wenn sich die Familie im Gefährdungsbereich befindet. Das oberste Ziel und handlungsleitend ist die Hilfe zur Selbsthilfe. Durch Ressourcenaktivierung kann das Empowerment gelingen.

Zukunft

Die befragten Personen haben Wünsche für die Zukunft der ARGE und der Arbeit mit KlientInnen geäußert. Die Verantwortung zur Zielerreichung sollte noch mehr weg von der Fachkraft hin zu den KlientInnen transferiert werden und in diesem Zusammenhang sollten die tatsächlichen Bedürfnisse der KlientInnen auftraggebend sein. Die Fachkräfte hätten gerne mehr Freiheiten in der Umsetzung von Ideen für KlientInnen sowie demnach in der direkten Fallarbeit und weniger Vorgaben durch das System, um noch flexibler

Arbeiten zu können. Durch vermehrte Kriseneinsätze und dem damit einhergehenden steigenden Druck wünschen sich die Fachkräfte mehr Psychohygiene in Form von mehr Teamsitzungen und einem gut funktionierenden Leitungsteam, welches den Druck von den MitarbeiterInnen gut kompensieren kann. Außerdem wünschen sich die befragten Personen in ihren fachlichen Entscheidungen ernst genommen zu werden, zum Beispiel bei der Fallbeendigung. Interviewte Personen der Kategorie 4 hätten gerne eine Aufwertung und mehr Wertschätzung ihrer Kompetenzen. Trotz der bereits gut funktionierenden Kooperation sehnen sich die MitarbeiterInnen nach mehr Respekt und Wertschätzung in der Kommunikation sowie einer gemeinsamen Arbeitshaltung und Dokumentation. Das Fortbestehen der ARGE Voitsberg wird von allen befragten Personen in Zukunft gewünscht. Ein weiterer wichtiger Wunsch ist die Überarbeitung der Berufsbezeichnung „Fachkraft für Flexible Hilfen“. Nach wie vor wird eine misstrauische Haltung eingenommen und die befragten Personen wünschen sich mehr Transparenz unter den Trägervereinen. Die Stundeneinteilung durch die vorgegebenen Vollzeitäquivalenzkräfte führt zu Unzufriedenheit unter den MitarbeiterInnen und zu Einschränkungen. Die Fachkräfte erhoffen sich mehr Budget für Sach- und Sonderkosten für die Familien zur Verfügung zu haben, um einkommensschwachen KlientInnen Unterstützung bieten zu können und mehr Möglichkeiten in der Arbeit zu haben.

8.1 Schlussfolgerung

Im Bereich eines der traditionellsten Felder der Sozialen Arbeit, der Kinder- und Jugendhilfe, vollziehen sich seit einigen Jahren Veränderungsprozesse in der gesamten Steiermark. Zu nennen ist die Jugendwohlfahrtsstudie der Karl-Franzens-Universität Graz und dessen Initiatoren Univ.-Prof. Dr. phil. Arno Heimgartner und Univ.-Prof. Dr. phil. Josef Scheipl. Diese Forschung, sowie die Novellierung der Legislatur gaben der steirischen Landesregierung den Anstoß für das Projekt Jugendwohlfahrt Neu (JUWON). Im Zuge des Projektes wurden ein neues Leitbild, Handlungsprinzipien und das Rahmenkonzept der Kinder- und Jugendhilfe entwickelt. Die Novellierung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes des Bundes, sowie in weiterer Folge des Steiermärkischen Kinder- und Jugendhilfegesetzes, boten die Ausgangslage für eine Umstrukturierung der behördlichen Sozialen Arbeit und deren Leistungen. Die Bezirksverwaltungsbehörden des Landes Steiermark, außerhalb von Graz, entschieden sich das Fachkonzept des Case Managements als handlungsleitendes Konzept zu implementieren. Diese Umstrukturierung begann im Jahr

2015 mit den Pilotbezirken Voitsberg und Bruck/Mürzzuschlag und soll bis 2020 in allen Bezirken der Steiermark abgeschlossen sein. Diese Veränderungsprozesse sind nicht nur für die behördliche Soziale Arbeit interessant, sondern auch für die privaten Träger der Kinder- und Jugendhilfe als Leistungserbringer. Sie sind im Zuge dessen gefordert, sich zu Bietergemeinschaften zusammen zu schließen und sich einem Ausschreibungsprozess zu stellen. Diejenige Bietergemeinschaft, welche den Zuschlag erhält, darf im jeweiligen Bezirk als Arbeitsgemeinschaft tätig werden. Dies forderte von den privaten Unternehmen eine Bereitschaft sich in Netzwerkorganisationen zu formieren und zusammenzuarbeiten.

Zu Beginn des Forschungsprozesses waren folgende Vorannahmen bzw. Hypothesen vorhanden:

- Die Umstrukturierung der Kinder- und Jugendhilfe hat Auswirkungen auf die Leistungserbringer, das heißt auf die privaten Träger und deren MitarbeiterInnen.
- Die Kommunikation und Kooperation auf allen Ebenen der Arbeitsgemeinschaft stellt eine Herausforderung dar.
- Das Aufgabenfeld der MitarbeiterInnen der Arbeitsgemeinschaften wurde flexibler, passgenauer aber auch komplexer.
- Es besteht ein massiver Unterschied zwischen dem Arbeiten in der Einzelfallhilfe als Fachkraft nach der DVO und als Flexible Hilfe.
- Die Arbeit mit den KlientInnen und den Familien wurde qualitätsvoller.

Daraus resultierten die richtungsleitenden Forschungsfragen der vorliegenden Masterarbeit:

Welche Auswirkungen hat die Umstellung des Bezirkes, von den ursprünglichen Leistungen der DVO auf die Flexiblen Hilfen, auf das Rollenverständnis der MitarbeiterInnen und ihr Tätigkeitsfeld?

- Was beinhaltet die neue Rolle der Flexiblen Hilfe im Case Management?
- Wie sieht das Tätigkeitsfeld einer Flexiblen Hilfe im Case Management aus?
- Welche Ziele und Wünsche haben die MitarbeiterInnen im Case Management für die Zukunft?

Die theoretischen und empirischen Ergebnisse der vorliegenden Masterarbeit stützen und widerlegen gleichermaßen die genannten Vorannahmen bzw. Forschungsfragen. Die

Leistungsart, die Rolle und die Haltung der Fachkräfte haben sich den Vorannahmen der Arbeit entsprechend durch die Umstellung auf das Case Management wesentlich verändert. Unterstützungsleistungen sind umfangreicher, flexibler und passgenauer geworden und beziehen sich nicht nur auf die Einzelfallarbeitsleistung, sondern werden durch fallübergreifende Gruppenangebote und fallunspezifischer Arbeit ergänzt. Die Vernetzung und die Arbeit mit Ressourcen sind ein wichtiger Teil der neuen Arbeit der Fachkräfte und erfordert neben der direkten KlientInnenarbeit viel Hintergrundarbeit (siehe Kapitel 2.2.3, 3.4, 7.4.2). Die Grenzen der Zuständigkeiten und Aufgabengebiete sowie der Einbezug der Profession in die Bezeichnung der Tätigkeit werden von den MitarbeiterInnen kritisiert. Sie würden sich diesbezüglich wünschen, dass die Bezeichnung mehr Bezug auf die Profession der MitarbeiterInnen nimmt (siehe Kapitel 7.4.2.1, 7.4.2.2, 7.4.7).

Auch in der Theorie lässt sich feststellen, dass der Begriff der Flexiblen Hilfe bis dato noch wenig erforscht ist und sich nicht einfach definieren lässt. Weder die Theorie noch die Aussagen der InterviewpartnerInnen lassen erschließen, was in den Tätigkeitsbereich einer Flexiblen Hilfe fällt und was nicht. Allerdings schafft es gerade die Offenheit der Hilfeleistung im Gegensatz zu früheren DVO-Leistungen passgenau ressourcen- und zielorientiert auf die KlientInnen einzugehen. Die Flexibilität, welche von den Fachkräften im Rahmen ihrer Arbeit abverlangt wird, birgt zum Teil die Gefahr, dass sie überstrapaziert wird und KlientInnen das System ausnutzen. Die interviewten Personen können der Bezeichnung nicht viel abgewinnen und hätten gerne eine neue, möglicherweise mehr an der Profession der MitarbeiterInnen orientierte Benennung, welche nach außen kommuniziert wird (siehe Kapitel 3.1, 3.2, 3.3). Die Leistungsart ist passgenauer auf die Familien zugeschnitten, flexibler und zielorientierter, so wie es der Ansatz des Case Managements fordert. Die Fachkräfte befürworten es, dass die Familien mehr in die Verantwortung genommen werden, wie es das Case Management verlangt und sich in der Beschreibung der Phasen des Prozessablaufes zeigt (siehe Kapitel 2.3.1, 2.3.2, 2.3.4, 2.3.5).

Die Haltung der Fachkräfte fordert laut Theorie einerseits den aktiven Einbezug der KlientInnen in den Hilfeprozess und andererseits die NutzerInnen der Leistung mit ihren Ressourcen und Potentialen zu sehen und diese zu fördern. Dabei müssen die Lebenswelt und die Ansichten der KlientInnen anerkannt und wertgeschätzt werden. Die Arbeit geschieht auf Augenhöhe und soll eine Hilfe zur Selbsthilfe gewährleisten. Die Verände-

rung der Haltung stellt allerdings einen längeren Prozess dar und wird von den MitarbeiterInnen der ARGE zum Teil bereits gelebt, könnte von Seiten der BVB noch intensiviert werden und auch die Fachkräfte befinden sich noch immer in einem Veränderungsprozess, wobei manche weiter sind als andere. Mit der Haltung verändert sich auch die Rolle (siehe Kapitel 2.2.3, 2.2.4, 3.2.1, 3.5, 7.4).

Die Arbeit für die Fachkräfte der Flexiblen Hilfen bringt viele Chancen, aber zugleich auch viele Herausforderungen, mit sich. Laut Theorie können flexible Leistungen den Widerstand der KlientInnen verringern, da sie aktiv in die Entscheidungen miteinbezogen werden, Eltern wieder mehr in ihre Verantwortung hinsichtlich ihrer Erziehungsaufgabe genommen werden und auch unter Zwangskontext bei Gefährdung die Zusammenarbeit mit den KlientInnen funktionieren kann. Auch die InterviewpartnerInnen sehen es als positiv an, dass die Eltern in die Verantwortung genommen werden. Ebenso in der Verantwortung sind die KlientInnen, wenn es um die Zielerreichung geht. Auch das könnte laut den InterviewpartnerInnen noch mehr kommuniziert werden. Der Blick auf die KlientInnen hat sich stark gewandelt, es wird nicht mehr nur mit dem Kind bzw. Jugendlichen gearbeitet, was eventuell viele Eltern zur Hoffnung haben, sondern es wird mit dem ganzen System. Dies wird von den Fachkräften sehr begrüßt. Sie stellen mit ihren Problemen, Bedürfnissen und Ressourcen den Ausgangspunkt für die Hilfe dar (siehe Kapitel 3.2.1, 3.2.2, 7.4.2.4).

In Bezug auf die Kooperation kann aufgezeigt werden, dass die Kooperation unter den MitarbeiterInnen stark von der Haltung der einzelnen Unternehmen zur ARGE und damit zur Netzwerkorganisation und der Charaktereigenschaften der jeweiligen MitarbeiterInnen abhängt. Der grundsätzliche Tenor aus der empirischen Erhebung kann als positiv gegenüber der Zusammenarbeit beschrieben werden. Wichtig in der Kooperation sind die Haltung der MitarbeiterInnen und das gegenseitige Vertrauen. Diese genannten Aspekte wirken sich auch auf die direkte Arbeit mit den KlientInnen aus. Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen als Netzwerkorganisation bietet auch viele Chancen, wie zum Beispiel Gruppenangebote für KlientInnen, Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit SozialarbeiterInnen der Behörde und das Auswahlverfahren neuer MitarbeiterInnen im Fall durch das zuständige Leitungsteam der ARGE. Die Weitergabe des fachlichen Know-hows und Ressourcen der MitarbeiterInnen kann ebenso als Vorteil angesehen werden (siehe Kapitel 7.4.4). In der Literatur werden immer wieder Prinzipien der guten Zusammenarbeit

ausformuliert, um eine gelingende Kooperation möglich zu machen. Kooperation kann durch unterschiedliche Merkmale und Ausprägungen unterschieden werden (siehe Kapitel 4.2).

Betreffend die Kommunikation wurde beobachtet, dass die befragten Personen die Gestaltung der Kommunikation in eine direkte und indirekte unterteilen. Grundsätzlich vertreten die interviewten Fachkräfte eine wertschätzende und transparente Kommunikationshaltung gegenüber den KlientInnen. Bezugnehmend auf die Kommunikation zwischen der Fachkraft und der behördlichen Sozialarbeit kann mitgeteilt werden, dass der Kommunikationsfluss und die Erreichbarkeit als ausbaufähig angesehen, aber dennoch auf Augenhöhe beschrieben werden (siehe Kapitel 7.4.5). In der Literatur werden interne und externe Kommunikation als wichtiger Bestandteil eines jeden Unternehmens verstanden. Die interpersonale Kommunikation kann außerdem in mehrere Stufen untergliedert werden. Um diese möglichst gelingend zu gestalten, können ausformulierte Regeln helfen (siehe Kapitel 4.2).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Veränderungsprozesse in der Kinder- und Jugendhilfe Steiermark Auswirkungen auf die behördliche Soziale Arbeit und die Leistungserbringer, die privaten Unternehmen und deren MitarbeiterInnen, haben. Es hat sich gezeigt, dass:

- die Novellierung der Gesetze und die damit verbundenen Umstrukturierungen Veränderungen im Bereich der behördlichen Sozialen Arbeit und der privaten Träger sowie deren MitarbeiterInnen mit sich gebracht hat;
- die Gesamtausgaben der Kinder- und Jugendhilfe seit dem Jahr 2007 tendenziell gestiegen sind;
- die gelingende Kommunikation und Kooperation in einer Netzwerkorganisation enorm wichtig für den ökonomischen Weiterbestand der Unternehmens sind;
- das Aufgabenfeld der MitarbeiterInnen flexibler, umfangreicher und transparenter geworden ist;
- der Einsatz von neuen Methoden in der Arbeit (z.B. Hilfeplan) zu einer qualitätsvolleren Arbeit beigetragen hat;
- die Fachkräfte der Flexiblen Hilfen Voitsberg sich ein Weiterbestehen der ARGE für die Zukunft wünschen;

8.2 Ziel der Forschungsarbeit

Ziel der Arbeit war es Erkenntnisse darüber zu gewinnen, welche Auswirkungen die Umstellung von den DVO-Leistungen hin zu den Flexiblen Hilfen auf das Rollenverständnis und das Tätigkeitsfeld der MitarbeiterInnen haben. Was diesen Punkt betrifft hat sich gezeigt, dass

- die MitarbeiterInnen der ARGE Voitsberg einen multiprofessionellen Ausbildungshintergrund vorweisen können;
- das Aufgabenfeld der Flexiblen Hilfe komplexer und umfangreicher geworden ist sowie in eine direkte und indirekte Arbeit mit KlientInnen eingeteilt werden kann;
- die Umstellungsphase im Jahr 2015 von den befragten Personen ambivalent gesehen wurde;
- die Einführung des Case Managements eine Veränderung der Haltung und der Rolle der Flexiblen Hilfen mit sich bringt bzw. diese fordert, um einen Erfolg in der Arbeit garantieren zu können;
- die Umstellung noch immer Veränderungen und unausgeschöpfte Potentiale mit sich bringt und die Umsetzung der Theorie in die Praxis noch nicht zur Gänze abgeschlossen ist;
- sich die neue Art der Leistung einem ständigen Reflexionsprozess unterziehen muss, um zu überprüfen, ob sich die Leistung am Konzept orientiert bzw. dieses eine Überarbeitung bedarf;
- der Austausch von Know-how als positiv beschrieben wird;
- ein Konkurrenzdenken zwischen den MitarbeiterInnen der unterschiedlichen Unternehmen herrscht;
- ein Mehraufwand an Kommunikation und organisatorischen Belangen besteht;
- sich die Professionalität und in weiterer Folge die Qualität der MitarbeiterInnen und der Arbeit sich seit der Umstellung ins positive gewandelt hat;
- für eine gelingende Kooperation eine gute Kommunikation auf allen Ebenen der Netzwerkorganisation gefordert ist;
- die Arbeit mit neuen Methoden und die verstärkte Vernetzung mit der Behörde sowie mehr Evaluation zu mehr Qualität geführt hat;

- die geforderte Flexibilität der MitarbeiterInnen dazu führen kann, dass mehr Aufgaben übernommen werden, die eigentlich ausgelagert gehören;
- ein Vertrauens- und Beziehungsaufbau zwischen KlientInnen und Fachkraft essenziell für eine gelingende Arbeit ist;
- die Methode des Empowerments handlungsleitend in der direkten Arbeit mit KlientInnen ist;
- sich die Fachkräfte ein Fortbestehen der ARGE Voitsberg auch in Zukunft wünschen;

8.3 Ausblick

Im Zuge der Bearbeitung der Theorie und der Empirie der vorliegenden Masterarbeit und der Beantwortung der Forschungsfragen haben sich weitere Themen und Fragen ergeben, welche im Folgenden genannt werden: Inwieweit wird das neue System des Case Managements auf behördlicher Sozialer Arbeit und bei den Arbeitsgemeinschaften eines jeden Bezirkes vom Land Steiermark evaluiert? Die Evaluation der behördlichen Vorgangsweisen zum Beispiel beim Erstellen des Hilfeplanes und der Arbeit der Fachkraft mit den KlientInnen kann dazu beitragen, in Zukunft noch passgenauer, flexibler und im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe zu agieren. Des Weiteren hat sich im Zuge der seit 25.05.2018 geltenden Datenschutzgrundverordnung für uns die Frage gestellt, was mit den Daten der KlientInnen passiert, sollte die bisherige ARGE die nächste Ausschreibung verlieren und sich eine neue Arbeitsgemeinschaft formieren.

Auf Ebene der MitarbeiterInnen wäre anregend zu erforschen, welche Auswirkungen Netzwerkorganisationen auf die Teamstruktur bzw. die Zugehörigkeit zum Stammunternehmen haben. Außerdem wäre es spannend, zu erheben, ob es Unterschiede zwischen den einzelnen Kategorien hinsichtlich der Zufriedenheit gibt und inwiefern der Wechsel von einer niedrigeren Leistung nach der DVO hin zu einer höheren Kategorie im Rahmen der Flexiblen Hilfen für die MitarbeiterInnen an Chancen und Herausforderungen mit sich gebracht hat.

Ferner wäre interessant zu erheben, welche Auswirkungen die Umstellung von den DVO-Leistungen hin zu den Flexiblen Hilfe im Case Management es für die SozialarbeiterInnen der Behörde mit sich gebracht hat und wie diese die Kommunikation und Kooperation mit den MitarbeiterInnen der ARGE aus ihrer Sicht gestalten. Aufschlussreich wäre

auch in Erfahrung zu bringen, welche finanziellen und ökonomischen Einbußen jene Unternehmen erfahren haben, welche die Ausschreibung nicht gewonnen haben.

Abschließend möchten wir gerne festhalten, dass uns bis dato nicht bewusst war, welche weitreichenden Folgen die Umstrukturierung der einzelnen Bezirke der Steiermark mit sich gebracht hat. Unternehmen der Sozialen Arbeit sowie deren MitarbeiterInnen sind angehalten flexibel auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren. Werden andere Richtungen der Sozialen Arbeit betrachtet, so wird deutlich, dass die Ausschreibungsprozesse auch dort fortan schreiten (z.B.: Schulsozialarbeit, Behindertenarbeit etc.). In Zukunft wird es eine Vormachtstellung von größeren Anbietern geben und kleine, regionale Unternehmen haben keine Chance zu wachsen bzw. wird es hier einen Rückgang geben. Die Befristung der Projekte führt dazu, dass die MitarbeiterInnen regelmäßig in ihrer Existenz bedroht werden und dies führt zusätzlich zu einer Unzufriedenheit, welche sich auch auf die Arbeit mit den KlientInnen auswirken könnte. Der stetige Wandel der MitarbeiterInnen und somit der Wechsel der Fachkräfte im Fall führt zu einem Vertrauensverlust auf Seite der KlientInnen, denn diese müssen immer wieder einen Beziehungsabbruch durchleben.

Diese unserer Ansicht nach wichtigen Themen, Aspekte und Schlussfolgerungen könnten Anlass für weitere Forschungsvorhaben sein.

9. Quellenverzeichnis

9.1 Literaturliste

Amt der Steiermärkischen Landesregierung (2014): Flexible Hilfen im Sinne des Steiermärkischen Kinder- und Jugendhilfegesetzes im Bezirk Voitsberg 2015 – 2017. Elektronische Auftragsvergabe. Ausschreibungsunterlage. Unveröffentlichtes Dokument.

Amt der Steiermärkischen Landesregierung. Abteilung 11 – Soziales (2013): Sozialbericht 2011 – 2012. In: http://www.soziales.steiermark.at/cms/dokumente/11915342_5339/fd2ae0ea/SB11_12.pdf [26.09.2017].

Amt der Steiermärkischen Landesregierung. Abteilung 11 – Soziales (2014): Rahmenkonzept Kinder- und Jugendhilfe des Landes Steiermark.

Amt der Steiermärkischen Landesregierung. Abteilung 11 – Soziales, Arbeit und Integration (2016): Sozialbericht 2013 – 2014. In: http://www.soziales.steiermark.at/cms/dokumente/12491494_5339/105a0485/Sozialbericht_Stmk_2013_2014.pdf [26.09.2017].

Aner, Kirsten / Hammerschmidt, Peter (2015): Hilfe zur Selbsthilfe. In: Thole, Werner / Höblich, Davina / Ahmed, Sarina (Hrsg.): Taschenwörterbuch Soziale Arbeit. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. S. 128-130.

Ballew, Julius R. / Mink, George (1991): Was ist Case Management? In: Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Unterstützung fallweise : Case Management in der Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag. S. 56-83.

Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien

Buchholz, Ulrike / Knorre, Susanne (2017): Interne Kommunikation in agilen Unternehmen: Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bundeskanzleramt (2017): Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz – beschlossene Neuerungen. In: <https://www.help.gv.at/Portal.Node/hlpd/public/content/171/Seite.1710006.html> [11.09.2017].

- Duden (2018): Flexibel. In: <https://www.duden.de/rechtschreibung/flexibel> [02.07.2018].
- Ehlers, Corinna / Müller Matthias / Schuster, Frank (2017): Stärkenorientiertes Case Management. Komplexe Fälle in fünf Schritten. Berlin: Verlag Barbara Budrich
- Flexible Hilfen Voitsberg (2014): Konzept. Beilage 5. Unveröffentlichtes Dokument.
- Friebertshäuser, Barbara / Langer, Antje (2013): Interviewformen und Interviewpraxis. In: Friebertshäuser, Barbara / Langer, Antje / Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. durchgesehene Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S. 437-456.
- Fröschl, Wolfgang (2013): Aufbau, Ablauf und Kommunikation in Kooperationen. In: Experts Group Kooperation und Netzwerke (Hrsg.): Erfolgreich mit Kooperationen und Netzwerken. Experten berichten aus der Praxis für die Praxis. 2. Auflage. Wien: Donau Forum Druck. S. 36-43.
- Heimgartner, Arno / Scheipl, Josef (2013): Kinder-, Jugend- und Familienwohlfahrt in der Steiermark. Graz: Eigenverlag.
- Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Hermann, Cora (2015): Hilfe. In: Thole, Werner / Hüblich, Davina / Ahmed, Sarina (Hrsg.): Taschenwörterbuch Soziale Arbeit. 2., durchgesehene und erweiterte Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. S. 127-128.
- Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt: Das 1x1 für Profis. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Hussy, Walter / Schreier, Margit / Echterhoff, Gerald (2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Für Bachelor. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag
- Institut für Praxisforschung (o.J.): Praxisforschung. In: <https://www.institut-praxisforschung.com/forschung-entwicklung/praxisforschung/> [10.06.2018].
- Killich, Stephan (2011): Formen der Unternehmenskooperation. In: Becker, Thomas et.al. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin Heidelberg: Springer Verlag. S. 13-22.

- Kleve, Heiko (2016): Komplexität gestalten. Soziale Arbeit und Case-Management mit unsicheren Systemen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Kleve, Heiko (2015): Case Management. Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit In: Kleve, Heiko / Haye, Britta / Hampe, Andreas / Müller Matthias (Hrsg.): Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der sozialen Arbeit. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag. S. 41-57.
- Kraft, David (2012): Netzwerkorganisation. In: Apelt, Maja / Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 359-380.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- Leber, Irmgard (2013): Projekt JUWON – Jugendwohlfahrt Neu. Über den Versuch, ein System zu ändern – die steirische Reform der Kinder- und Jugendhilfe. In: https://arltsymposium.fhstp.ac.at/wp-content/uploads/sites/9/2016/12/Organisation_LeberIrmgard-1.pdf. [24.06.2018].
- Lexikon der Psychologie (2018): Ressourcen. In: <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/ressourcen/12935> [02.07.2018].
- Löcherbach, Peter / Mennemann Hugo (2009): Case Management-Theorie und Implementierung im Jugendamt. In: Löcherbach, Peter / Mennemann, Hugo / Hermsen, Thomas (Hrsg.): Case Management in der Jugendhilfe. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 26-55.
- Lüttringhaus, Maria (2013): Sozialraumorientierung: Eckpunkte der Umsetzung in Augsburg. In: Plankensteiner, Anette / Schneider, Werner / Ender, Michael (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxis des „Augsburger Weges“ zur Modernisierung der Jugendhilfe. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag. S. 47-67.
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz.

- Mayring, Philipp / Brunner, Eva (2013): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Friebertshäuser, Barbara / Langer, Antje / Prengel, Annedore (Hrsg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 4. durchgesehene Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S. 323-334.
- Mast, Claudia (2012): Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden. 5. Auflage. Stuttgart: UTB GmbH.
- Munsch, Chantal (2012): Praxisforschung in der Sozialen Arbeit. In: Thole, Werner (Hrsg.): Grundriss Soziale Arbeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 1177-1189.
- Möbius, Thomas (2010): Ressourcenorientierung in der Sozialen Arbeit. In: Möbius, Thomas / Friedrich, Sibylle (Hrsg.): Ressourcenorientiert Arbeiten. Anleitung zu einem gelingenden Praxistransfer im Sozialbereich. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 13-30.
- Müller, Matthias (2015): Verfahren (Techniken) und Struktur im Case-Management-Prozess. Theorie – Praxis – Handreichungen. In: Kleve, Heiko / Haye, Britta / Hampe, Andreas / Müller Matthias (Hrsg.): Systemisches Case Management. Falleinschätzung und Hilfeplanung in der sozialen Arbeit. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag. S. 58-90.
- Neuffer, Manfred (2011): Case Management in der Sozialen Arbeit. In: Wendt, Wolf Rainer / Löcherbach, Peter (Hrsg.): Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis. 2., überarbeitete Auflage. Heidelberg: medhochzwei Verlag. S. 39-52.
- Pichlmair, Gerald (2013): Kooperationen organisatorisch gestalten. Aufbau- und Ablauforganisation in Kooperationen. In: Experts Group Kooperation und Netzwerke (Hrsg.): Erfolgreich mit Kooperationen und Netzwerken. Experten berichten aus der Praxis für die Praxis. 2. Auflage. Wien: Donau Forum Druck. S. 44-55.
- Plankensteiner, Anette (2013): Gesellschaftlicher Wandel und der Umbau der Jugendhilfe. In: Plankensteiner, Anette / Schneider, Werner / Ender, Michael (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxis des „Augsburger Weges“ zur

- Modernisierung der Jugendhilfe. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag. S. 14-32.
- Plankensteiner, Anette / Schneider, Werner (2013): Drei Jahre Modellprojekt „Trägerbezogenes Leistungsvolumen“. Erfahrungen und Befunde. In: Plankensteiner, Anette / Schneider, Werner / Ender, Michael (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxis des „Augsburger Weges“ zur Modernisierung der Jugendhilfe. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag. S. 88-128.
- Remmel-Faßbender, Ruth (2011): Case Management in der Jugendhilfe – der Versuch einer aktuellen Bestandsaufnahme. In: Wendt, Wolf Rainer / Löcherbach, Peter (Hrsg.): Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis. 2., überarbeitete Auflage. Heidelberg: medhochzwei Verlag. S. 241-260.
- Röhner, Jessica / Schütz, Astrid (2016): Psychologie der Kommunikation. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Scheipl, Josef (2013): Jugendwohlfahrt in Österreich. In: Sozialpädagogische Impulse (3/2013). Hollabrunn: MBC Verlag.
- Schewe, Gerhard (2018): Netzwerkorganisation. In: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/netzwerkorganisation-40393>. [30.06.2018].
- Schmid, Martin / Schu, Martina (2011): Forschung zu Case Management: Stand und Perspektiven In: Wendt, Wolf Rainer / Löcherbach, Peter (Hrsg.): Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis. 2., überarbeitete Auflage. Heidelberg: medhochzwei Verlag. S. 261-290.
- Statistik Austria (2016): Kinder- und Jugendhilfestatistik 2015. In: Bundesministerium für Familien und Jugend.
- Statistik Austria (2017): Kinder- und Jugendhilfestatistik 2016. Wien: Bundesministerium für Familien und Jugend.
- Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

- Wendt, Wolf Rainer (1991): Die Handhabung der sozialen Unterstützung. Eine Einführung in das Case Management. In: Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.): Unterstützung fallweise : Case Management in der Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag. S. 11-55.
- Wendt, Wolf Rainer (2009): Einführende Überlegungen: Was soll und kann Case Management im Feld der Jugendhilfe leisten? In: Löcherbach, Peter / Mennemann, Hugo / Hermsen, Thomas (Hrsg.): Case Management in der Jugendhilfe. München: Ernst Reinhardt Verlag. S. 10-25.
- Wendt, Wolf Rainer (2015): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung. 6. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag
- Wiedorn, Ingrid (2013): Eine exemplarische Fallskizze flexibilisierter Hilfepraxis aus Sicht des Sozialdienstes. In: Plankensteiner, Anette / Schneider, Werner / Ender, Michael (Hrsg.): Flexible Erziehungshilfen. Grundlagen und Praxis des „Augsburger Weges“ zur Modernisierung der Jugendhilfe. Weinheim und Basel: Beltz Juventa Verlag. S. 148-168.

9.2 Rechtsquellenverzeichnis

- Bundesgesetzblatt für die Republik Österreich (1993): 7. Übereinkommen über die Rechte des Kindes samt Vorbehalten und Erklärungen. In: https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/BgblPdf/1993_7_0/1993_7_0.pdf [11.09.2017].
- Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz (2013): Bundesrecht konsolidiert. Gesamte Rechtsvorschrift für Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz 2013. In: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20008375> [24.09.2017].
- Steiermärkisches Jugendwohlfahrtsgesetz-Durchführungsverordnung (2005): Verordnung der Steiermärkischen Landesregierung vom 24. Jänner 2005, mit der das Steiermärkische Jugendwohlfahrtsgesetz 1991 durchgeführt wird. In:

http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/11680263_76703105/d3acc594/StJWG%20DVO%20idF%20LGBI%2049_2012.pdf [24.09.2017].

Steiermärkisches Kinder- und Jugendhilfegesetz (2013): Landesrecht konsolidiert Steiermark: Gesamte Rechtsvorschrift für Kinder- und Jugendhilfegesetz. In: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrStmk&Gesetzesnummer=20001012> [24.09.2017].

Steiermärkisches Kinder- und Jugendhilfegesetz-Durchführungsverordnung (2014): Landesrecht konsolidiert Steiermark: Gesamte Rechtsvorschrift für Stmk. Kinder- und Jugendhilfegesetz-Durchführungsverordnung. In: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrStmk&Gesetzesnummer=20001133> [24.09.2017].

Steiermärkisches Kinder- und Jugendhilfegesetz-Durchführungsverordnung (2014): Anlage 1 – Leistungsbeschreibungen. In: https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Landesnormen/LST40018145/9270.02-01_An1.pdf [24.09.2017].

Steiermärkisches Kinder- und Jugendhilfegesetz-Durchführungsverordnung (2014): Anlage 2 – Entgeltkatalog. In: https://www.ris.bka.gv.at/Dokumente/Landesnormen/LST40020826/9270.02-01_An2.pdf [24.09.2017].

Anhang I - Interviewleitfaden

Vorstellung der Interviewerin

Bedanken für die Gesprächsgelegenheit

Vorstellen des Themas, Forschungsziel und des Gesprächsaufbaues.

Wir beschäftigen uns im Rahmen unserer Masterarbeit an der Karl-Franzens Universität Graz mit dem Thema der neuen Rolle der Flexiblen Hilfen im Case Management.

Die Schwerpunktthemen des Interviews werden das Tätigkeitsfeld und die Rolle der Flexiblen Hilfe sein. Bei der Beantwortung der Fragen ist uns Ihre Expertise sehr wichtig. Wir bitten Sie daher, frei über Ihre Einschätzung, Erfahrungen und Erlebnisse zu erzählen.

Hinweis auf Anonymität

Frage, ob das Gespräch aufgenommen werden kann!

[Hier das Gerät gleich einschalten]

Zeitraumen abklären (ca. 30 Minuten)

Start des Interviews

Einstiegsphase

- Sie sind Flexible Hilfe der Kategorie 1-4 – wie war Ihr beruflicher Werdegang? Geben Sie mir bitte eine kurze Beschreibung.
Du bist Flexible Hilfe der Kategorie ____ - kannst du mir sagen, wie dein beruflicher Werdegang war. Ausbildung?

Kategorie Flexible Hilfe

- Wie würdest du das Aufgabenfeld der Flexiblen Hilfe definieren? (Allgemein)
 - Wie definierst du dein persönliches Aufgabenfeld in der Arbeit als Kategorie ____?
 - Welche Aufgaben hast du als Flexible Hilfe in der Arbeit mit KlientInnen inne?
- Seit der Umstellung heißen wir „Fachkräfte für Flexible Hilfe“ – wie findest du diese neue Berufsbezeichnung?
 - Im Vergleich mit den früheren Berufsbezeichnungen nach DVO, welche Berufsbezeichnung findest du für deine Tätigkeit als bezeichnender und warum?
 - Wie kommunizierst du und andere ARGE-MitarbeiterInnen diese neue Berufsbezeichnung nach außen bzw. gegenüber KlientInnen/BVB/etc.?
 - Wie gehen andere Organisationen, Ämter und KlientInnen mit dieser neuen Berufsbezeichnung um?
- Wenn du an den Beginn der Umstellungsphase denkst, wie hast du diese Zeit erlebt in Bezug auf die direkte Arbeit mit KlientInnen / Zusammenarbeit mit KollegInnen / Organisation?
 - Wenn du den Vergleich ziehst: Welche Veränderungen haben sich ergeben, wenn du an 2015 und heute denkst?
- Welche Chancen haben sich aufgrund der Umstellung ergeben? Erzähl bitte davon.
- Welche Herausforderungen haben sich aufgrund der Umstellung für dich als Flexible Hilfe ergeben? Erzähl mir bitte davon.

Kategorie Case Management vs. DVO

Nun ersuche ich dich einen Blick in die Vergangenheit zu werfen.

- Beschreibe bitte den Unterschied zwischen der Arbeit nach DVO und jetzt im Case Management.
 - Wie hat sich die direkte Arbeit mit KlientInnen verändert?
 - Wie hat sich die Arbeit mit den KollegInnen verändert?
 - Wo siehst du Vor- und Nachteile?
 - Was hat sich für dich persönlich verändert?

Kategorie Kooperation

Die MitarbeiterInnen der Flexiblen Hilfen sind gefordert, in einer ARGE zusammen zu arbeiten. Eine ARGE besteht aus einer Netzwerkorganisation d.h. verschiedene private Träger schließen sich zusammen, um einem gemeinsamen Ziel zu folgen.

- Wie würdest du diese Kooperation beschreiben?
 - Wo siehst du Chancen in der Arbeit mit KlientInnen/KollegInnen/BVB?
 - Was ist besonders herausfordernd?

Kategorie Kommunikation

Jetzt würde ich gerne den Fokus auf die Kommunikation innerhalb der ARGE legen.

- Bitte beschreibe, wie Kommunikation gestaltet wird.
 - Wie wird die Kommunikation zwischen Flexible Hilfe und KlientInnen gestaltet?
 - Wie wird die Kommunikation zwischen Flexible Hilfe und Organisation gestaltet?
 - Wie wird die Kommunikation zwischen Flexible Hilfe und BVB gestaltet?
- Hat sich seit der Umstellung aufs Case Management etwas an der Kommunikation mit KlientInnen/BVB/Organisation verändert?
- Welche Erfahrungen hast du mit der Kommunikation zwischen BVB-KlientInnen und Organisation gemacht?
 - Was läuft deiner Meinung nach gut bzw. nicht gut?
 - Was ist besonders herausfordernd?
 - Gab es für dich einen persönlichen Lernprozess?

Kategorie Leistung Flexible Hilfe und Qualität

- Wie siehst du den Vorgang der Hilfeplanerstellung bzw. beschreibe bitte diesen Vorgang!
 - Was ist positiv / negativ anzumerken?
- Wie gestaltet sich der Ablauf in der Einzelfallhilfe (einzelnen Phasen)?
 - Wie bist du in die einzelnen Phasen des Case Management involviert? (Frage nach Sorgeformulierung, Phasen, Ressourcen)
- Wie lange dauert ein durchschnittlicher Fall von Einsatz der Hilfe bis Beendigung?
- Wie setzt sich die Leistung zusammen bzw. welche Hilfen werden eingesetzt?
- Mit wem wird zusammengearbeitet? (Mutter, Vater, Kind, anderen Helfern etc.)
- An welche Personen/KlientInnen richten sich die Flexiblen Hilfen?
- Welche Ziele haben die Flexiblen Hilfen in der Familie?
- Hat sich bei der Leistungsart im Vergleich mit früher etwas verändert?
- Wie gestaltet sich die Arbeit mit Ressourcen? Wie wichtig sind Ressourcen in deiner beruflichen Tätigkeit als Flexible Hilfe?

Kategorie Zukunft

Bis jetzt haben wir über die IST-Situation gesprochen bzw. einen Blick in die Vergangenheit geworfen. Nun ersuche ich dich einen Blick in die Zukunft zu werfen.

- Was soll fortgeschrieben werden oder anders formuliert, was braucht es deiner Meinung nach für eine gelingende Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen in der ARGE?
- Welche Wünsche hast du für die Zukunft als Flexible Hilfe in Bezug auf die Arbeit mit KlientInnen?
- Gibt es abschließend noch etwas zu ergänzen, worauf deiner Meinung nach nicht ausreichend eingegangen wurde?

Vielen Dank für das Gespräch!