



Hanse- und Universitätsstadt
ROSTOCK

Komplexität braucht unkomplizierte Prozesse - Das Fachkonzept Sozialraumorientierung auf Kurs in Rostock-

**Auftaktveranstaltung „Entwicklung und Umsetzung des Rostocker Fachkonzeptes
Sozialraumorientierung in den Modellregionen Groß Klein und Toitenwinkel“**

**09. Januar 2024
Rathaus Rostock**

**Privates Institut für Soziale Transformation
Beratung. Training. Forschung.
Prof. Dr. Stefan Godehardt-Bestmann**



www.transform-sozial.de
info@transform-sozial.de



1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?

2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO

3 Handlungsebene – Organisation- Steuerung - Finanzierungslogik

4 Und jetzt? Den Change gestalten



1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?

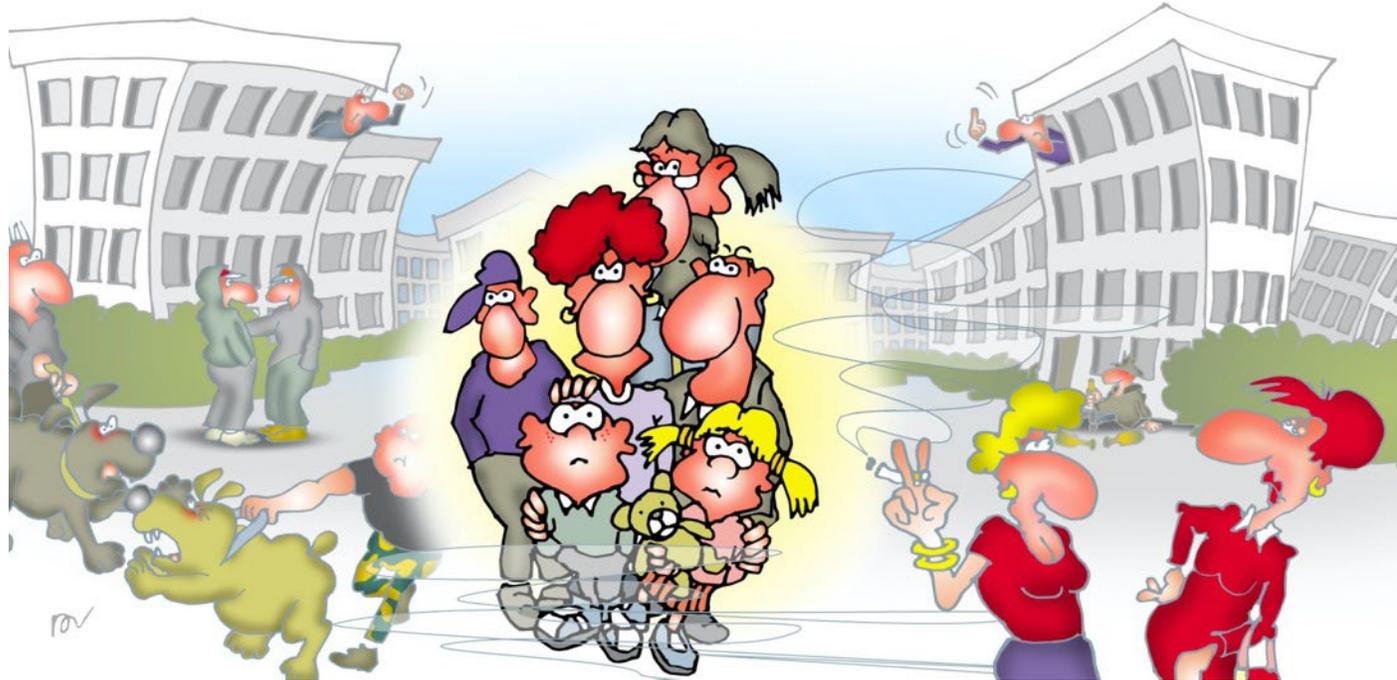
2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO

3 Handlungsebene – Organisation- Steuerung - Finanzierungslogik

4 Und jetzt? Den Change gestalten

Die Zielstellung und professionsethische Leitlinie einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit liegt in der **Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags der Adressat:innen**

(Thiersch 1986)



>>> Soziale Arbeit lässt die Menschen möglichst schnell **unabhängig von Hilfe werden** und **befähigt** sie zu Entwicklung und Veränderung statt sie abhängig von Betreuung und Versorgung zu machen (Wolff 1990; Kleve 2007)

Was bedeutet **Alltag**?



- >>> **Der Alltag ist komplex und intransparent.
Komplexitätsreduzierung bringt uns eher weg vom Alltag und damit weg von den Menschen**
(Bestmann 2012)



- >>> **Die Akzeptanz von Komplexität bedeutet hingegen nicht,
dass unser Agieren möglichst kompliziert zu sein hat – eher das Gegenteil** (Strunk/ Schiepek 2014)



- >>> **Die Akzeptanz von relational-zirkulären Wechselwirkungsprozessen statt
trivialisierender, mechanistischer Modelle von ‘eine Ursache hat eine Wirkung’** (Kleve 2007)



- >>> **Das Wissen um die Wechselwirkung von Individuum und Gesellschaft,
Lebenswelt und Lebenslage bzw. Verhalten und Verhältnissen** (Kraus 2006)



- >>> **Die Akzeptanz von Selbststeuerungsprozessen und Autonomiebestreben der in
sogenannten Systemen agierenden, aufeinander wirkenden Akteure** (Förster/ Pörksen 2011)

Komplexität zu gestalten ist der eigentliche Gegenstand, da sich Soziale Arbeit in all ihren Facetten mit dem **Alltag der Menschen** befasst in ihrer je eigenen Bewältigung



Quelle: <https://valion.ch/2018/09/komplexitaet-re/>

und die **Steuerung(sversuche)** in lebendigen Prozessen mit **unvorhersehbaren Einflussgrößen** bestimmen den Arbeitsalltag der Fachkräfte.

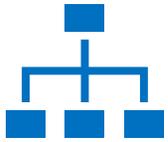


1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?

2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO

3 Handlungsebene – Organisation- Steuerung - Finanzierungslogik

4 Und jetzt? Den Change gestalten



Komplexitätsmanagement in Organisationen bedeutet häufig **Komplexitätsreduzierung**, um Ausgangslagen und Lebenssituationen für Fach- und Führungskräfte und die Organisation handhabbarer zu machen,



was zu **komplizierten Strukturen**, Zuständigkeiten und Entscheidungswegen innerhalb von Verwaltungen führt.



Widerspruch besteht weniger zwischen Spezialisierung und Generalisierung.



Ein Widerspruch besteht zwischen dem **komplexen Alltag der Menschen** und der **komplizierten Aufstellung** in Verwaltungen und Organisationen ...



und Kompliziertheit bringt Verwaltungen eher weg vom (komplexen) Alltag der Menschen.

Die Gestaltung von Übergängen

Bio-Psycho- Soziale Arbeit steckt nach einer kritischen Analyse von Dörner (2012) nach wie vor eher in einem **industriellen** Verständnis von

- Homogenisierung
- Differenzierung
- Spezialisierung
- Isolierung von Arbeitsprozessen
- Stationierung
- alltagsferner Ausschließung



Wir brauchen also mehrdimensional **Öffnungen und Übergänge** bspw.

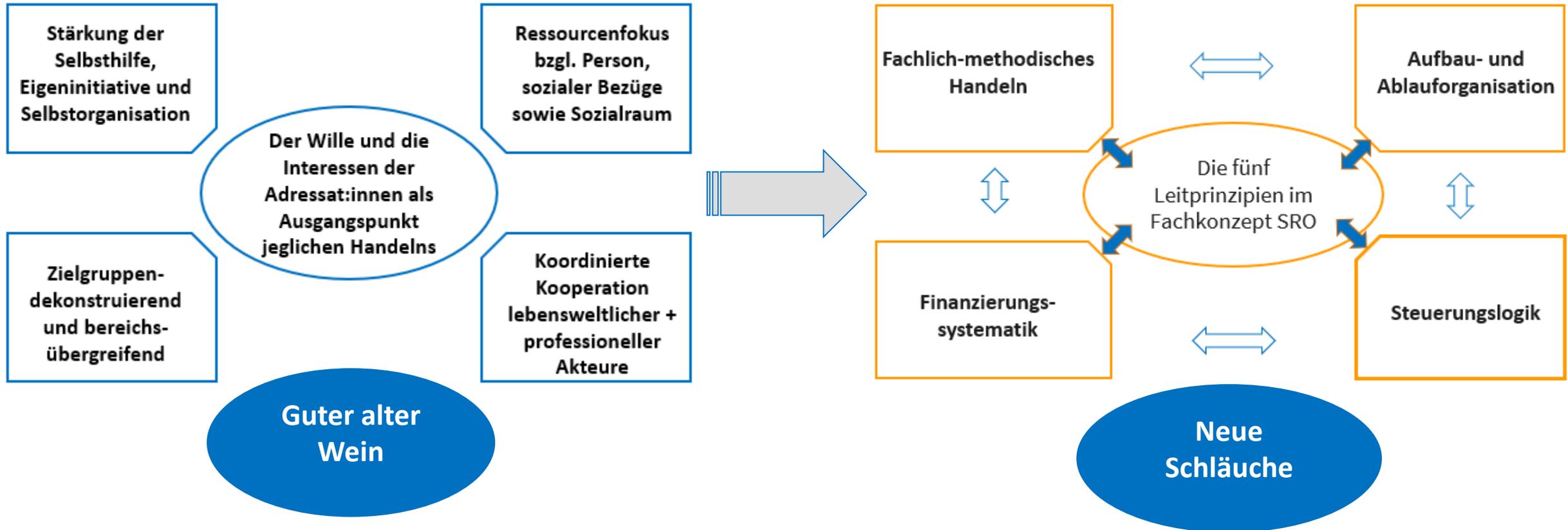
- von professionell-isoliert zu lebenswelt- bzw. alltagsbezogen
- vom Gegen- bzw. Nebeneinander zum Miteinander
- von der Institution zum Sozialraum
- von stationär zu ambulant etc. pp.

Das Fachkonzept Sozialraumorientierung

(Godehardt-Bestmann 2022; Bestmann 2013; Hinte et al.1999; Hinte 2020, Noack 2015; Reinhard 2024)

FÜNF LEITPRINZIPIEN GELINGENDER SOZIALER ARBEIT

BEDINGUNGSEBENEN FÜR EIN SOLCHES HANDELN



Das Fachkonzept Sozialraumorientierung

(Godehardt-Bestmann 2022; Bestmann 2013; Hinte et al.1999; Hinte 2020, Noack 2015; Reinhard 2024)

BEDINGUNGSEBENEN





1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?

2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO

3 Handlungsebene - Organisation- Steuerung - Finanzierungslogik

4 Und jetzt? Den Change gestalten



Die sozialräumliche Fallarbeit

Wir gestalten Settings, damit die Menschen zeigen können:

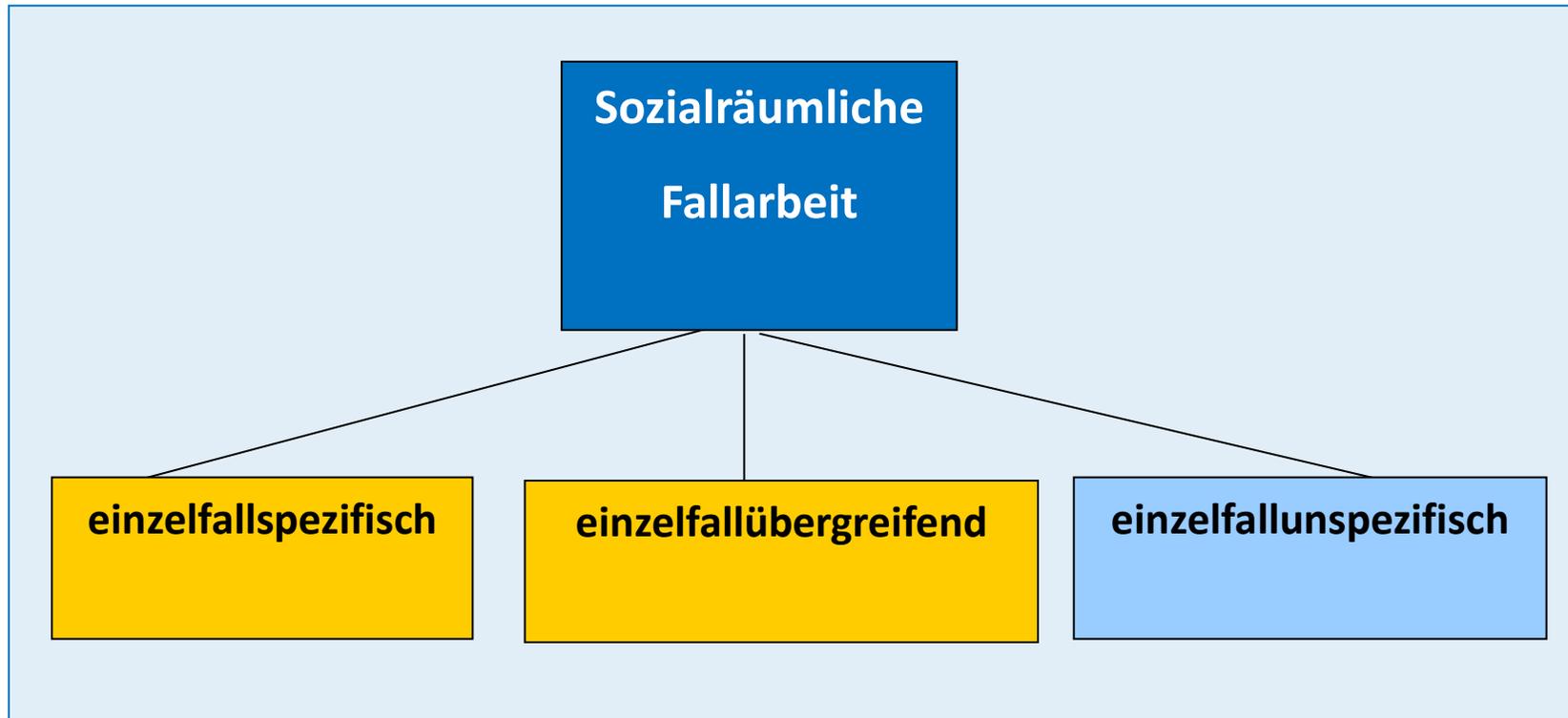
- ✓ was in ihnen selbst innewohnend ist
- ✓ was im wahrsten Sinne des Wortes ‚entwickelt‘ wird,
- ✓ weil dies häufig zugeschüttet und verdeckt ist, so dass dies selbst für die Adressat:innen nicht immer ‚entdeckt‘ werden kann.

Maria Montessori:
„Hilf mir es selbst
zu tun!“ (Montessori 1909)

Die **zentrale Leitformel:**

Nicht die Fachkräfte ändern die Menschen, sondern die Arrangements werden so gestaltet, dass die Menschen sich selbst in ihrem Denken und Verhalten ändern können.

Die sozialräumliche Fallarbeit



Die zentrale **Unterstützungsabfolge** für die **Veränderungs- und Beratungsarbeit** in jedem Handlungsfeld der Sozialen Arbeit folgt dem grundsätzlichen Schema:

Gelingenderer selbstbestimmterer Alltag

Ich will etwas verändern?
(Adressat:in)



(VII) Partizipative Reflexion und Evaluation

(I) Was will ich
(Adressat:in) verändern?

Der ‚Fall‘ im Feld

(VI) Was will und kann ich für andere tun?

(II) Was kann ich selbst dafür tun?



(V) Welche konkrete Hilfe brauche ich von Spezial-Profis?

(III) Wie können mich Freund:innen, Familie, Nachbarschaft etc. unterstützen?



(IV) Welche Unterstützung bietet die Gemeinde, das Quartier, die Region?

Die sozialräumliche Fallarbeit

 konkrete, spezifische sowie realistische und realisierbare **Ziele** im Sinne eines gelingenderen selbstbestimmteren Alltags

 die dafür notwendigen **Handlungsschritte** konkretisieren
(wer will was, wer macht was, mit wem, wie bis wann, womit etc.)

die **individuellen, maßgeschneiderten ‚Hilfearrangements‘** orientieren sich bei sozialräumlichen stets an den Veränderungszielen der Betroffenen bzw. Beteiligten für einen gelingenderen Alltag.



Partizipativ-Kollegiale Beratungen



Partizipativ-Kollegiale Beratungen



Noch mehr Partizipation wagen

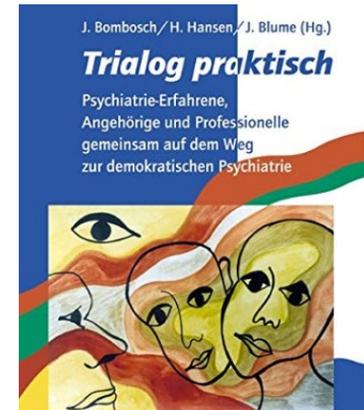
sowohl personenzentriert als auch sozialraumorientiert

Bspw.

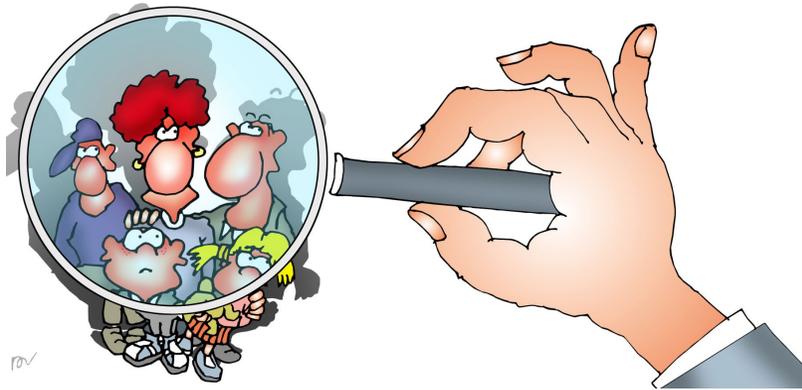
Konzentrierter und regelhafterer Ausbau der Modelle um einen **Familienrat, Eigenkraftkonferenz, Signs of Safety** oder ähnlichem

Weiterentwicklung der Erfahrungen von **partizipativ-kollegialer Beratung**

Weiterentwicklung von Einbeziehung der **Erfahrungsexpert:innen** in den sogenannten ‚Hilferbringungsprozessen‘



Nicht das Erreichen von sogenannten Hilfeplan-, Entwicklungs-, Teilhabe-, Bildungs- oder ‚was auch immer‘ Zielen wird zum eigentlichen **Sinn und Zweck**, nicht die gesteuerte Beherrschbarkeit von Lebendigkeit



sondern **die (Wieder-)Erlangung einer Selbstwirksamkeit im Alltag der Menschen ist die professionsethische Leitmaxime.**

Noch stärkere **Nutzung der lebensweltlichen Ressourcen** und Themen im Stadtteilalltag der Menschen



Wie können durch **(einzel)fallunspezifisches Arbeiten** (FuA) die lebensweltlichen Ressourcen und die Alltagsthemen der Menschen im Stadtteil in der und für die einzelfallspezifische Arbeit noch intensiver sicht- und nutzbar gemacht werden? Und **proaktiver** angegangen werden...



Übrigens:

All das (und noch viel mehr) **braucht passgenaue Trainings**
in den **handlungsfeldübergreifenden Sozialraumteams**
(und keine Schulungen oder Qualifizierungen)

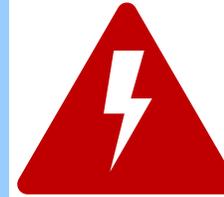


- 1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?
- 2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO
- 3 Handlungsebene - Organisation - Steuerung - Finanzierungslogik**
- 4 Und jetzt? Den Change gestalten

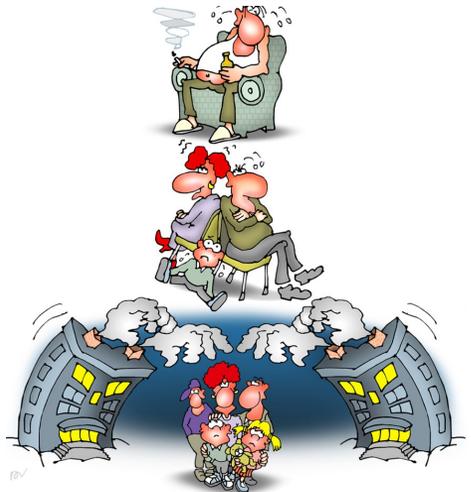




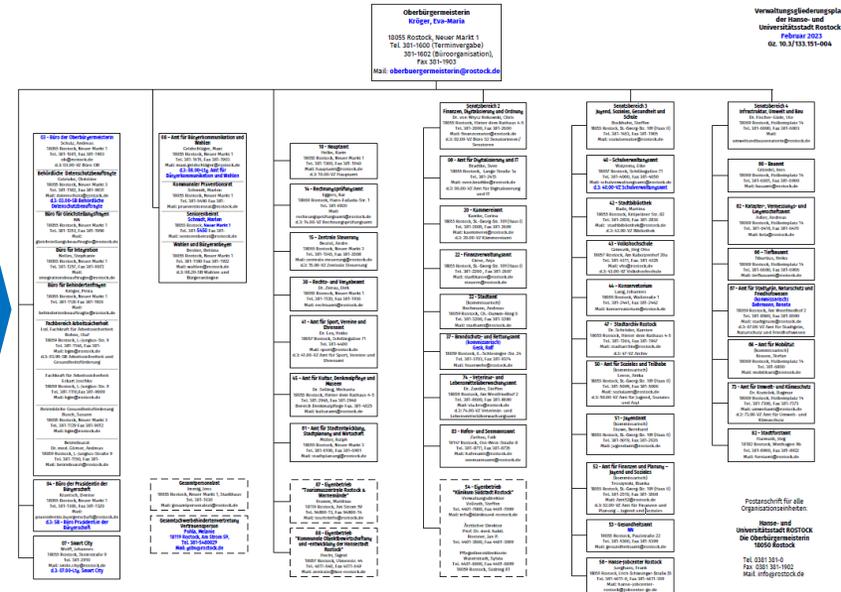
Ein ganz normaler Familienalltag mit den vielen verschiedenen Themen ist eine hochkomplexe Ausgangslage...



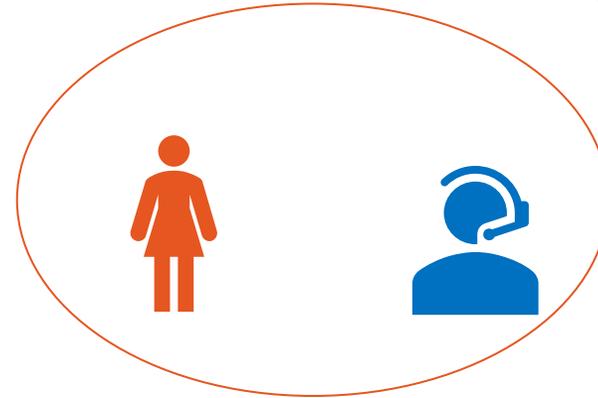
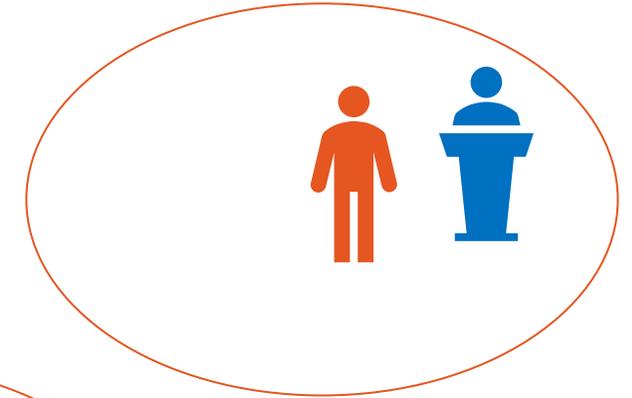
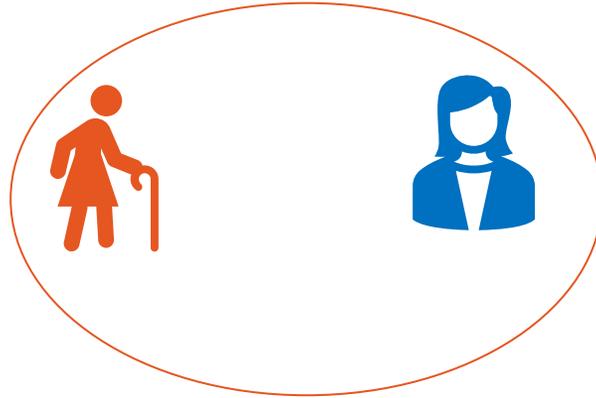
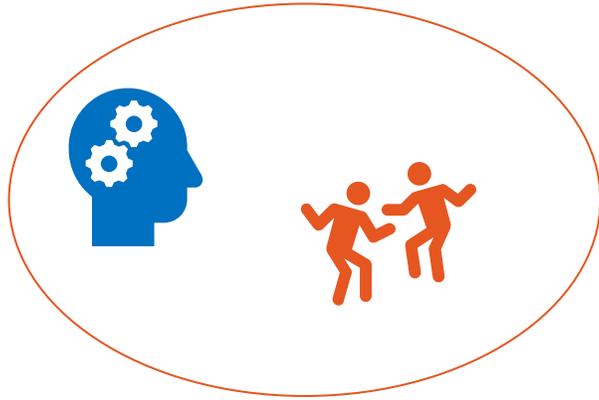
EIN KOMPLEXER FAMILIENALLTAG TRIFFT AUF KOMPLIZIERTE ZUSTÄNDIGKEITSSTRUKTUREN

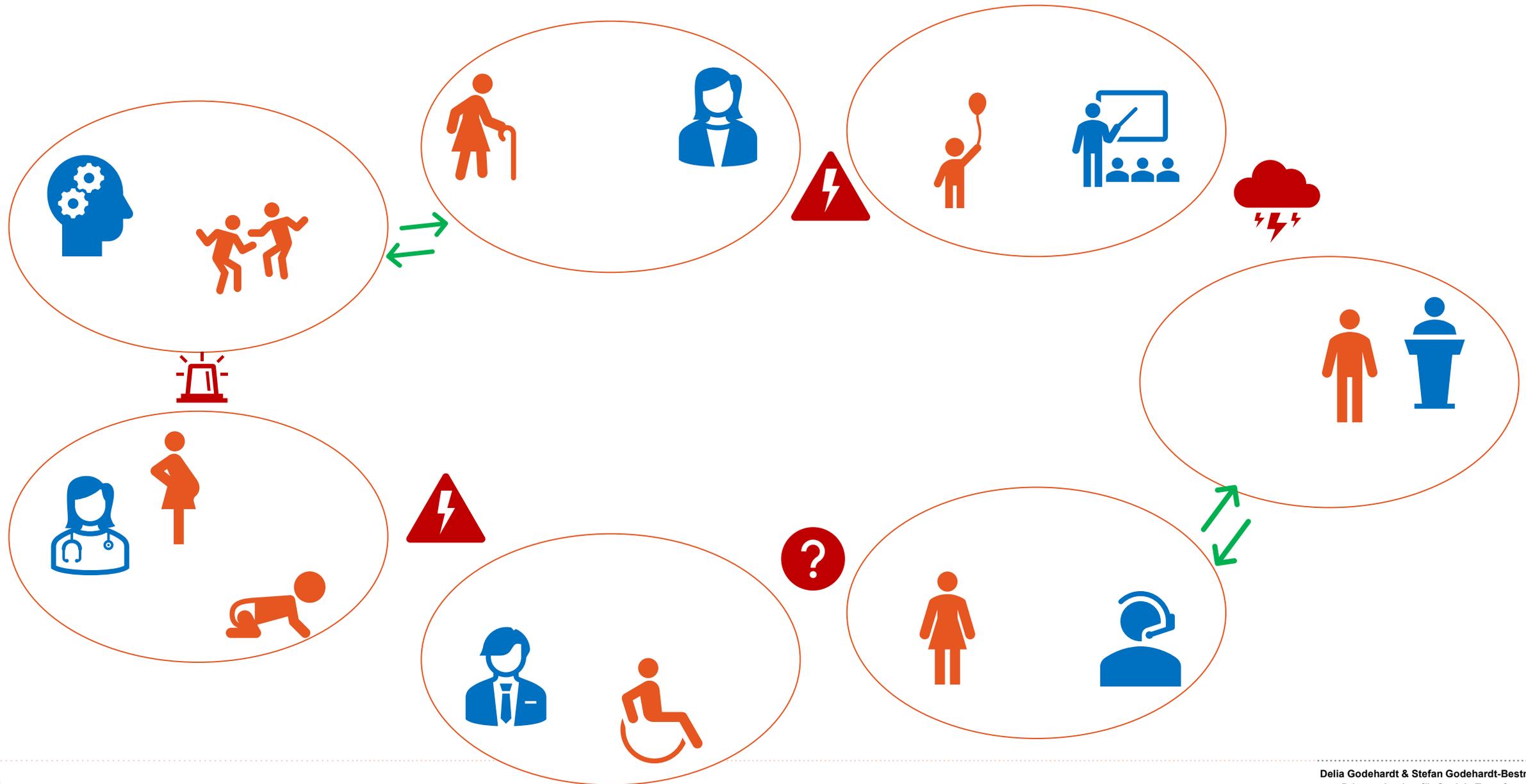


Hochkomplex, weil viele verschiedene Themen (Arbeiten, Wohnen, Gesundheit, Geld, Erziehung, Bildung etc...) auf den drei Wechselwirkungsebenen der Einzelperson, der sozialen Bezüge sowie der Lebensverhältnisse ineinander wirken.



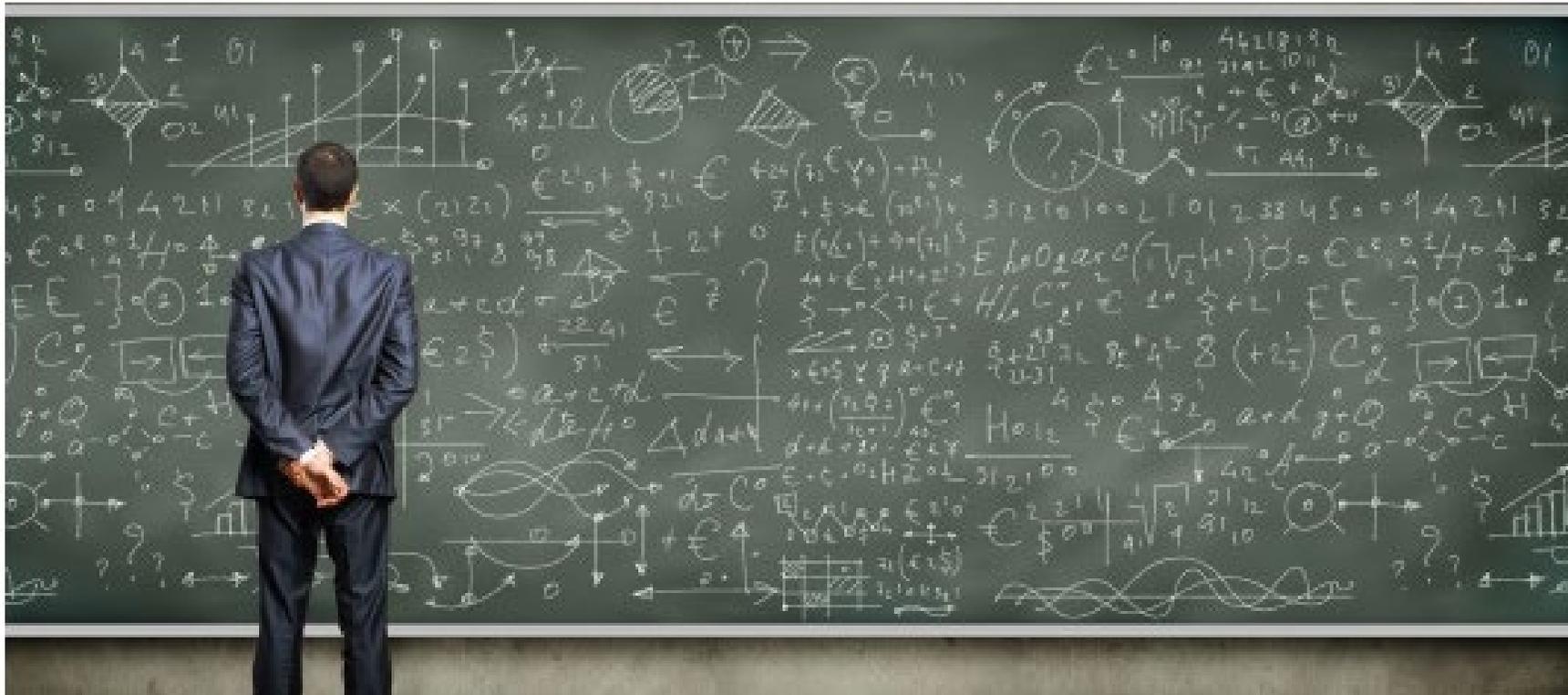






Wie steuern wir in Komplexität?

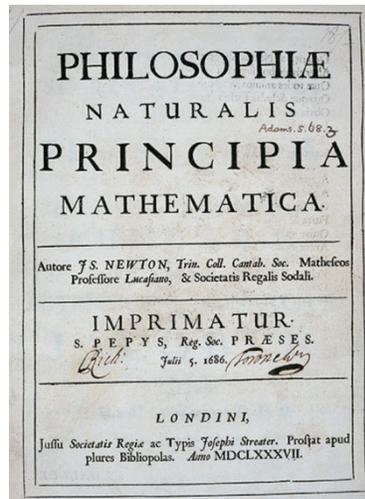
Wesentlich wird also die ‚Kunst des Steuerns‘ in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen >>> **Kybernetik** (Foerster/ Pörksen 2011)



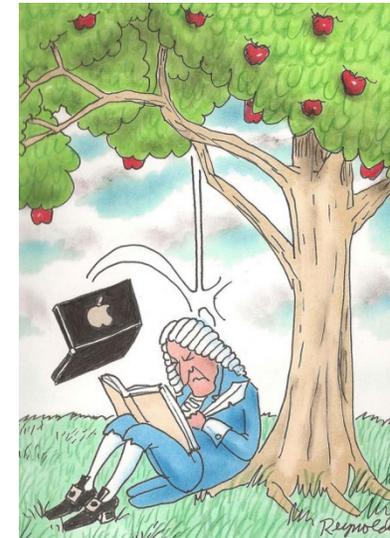
Quelle http://www.fo.de/fileadmin/_migrated/bv_loarikelkybernetik_535.jpg

Das Ende vom Glauben an die Berechenbarkeit

„Ein bisschen hat uns Isaac Newton verdorben, denn er schürte unsere Sehnsucht nach der berechenbaren Zukunft. Der Wissenschaftler hat mit seinen Axiomen gezeigt, dass die Bewegungen auf der Erde, wie beispielsweise der Fall eines Apfels, den gleichen Naturgesetzen gehorchen wie die Bewegung der Planeten und Sterne. Und mithilfe dieser universellen Gesetze konnte man alle Bewegungen vorausberechnen. Die Zukunft war nicht mehr nur vom Willen Gottes oder dem Schicksal abhängig, sondern sie wurde berechenbar. Die Erkenntnisse waren philosophisch eine Revolution und wurden noch mächtiger durch den Siegeszug der Mechanik.“ (Braak 2013:32)



Quelle: <http://www.felice.de/dl2/content/1312>
from:media/136/084489/090711/content/images/Bild_1_principia_jpg_SO.jpg



Soziale Arbeit bedeutet faktisch

Komplexitätsmanagement in lebendigen - neudeutsch: agilen - Alltags- und Lebensweltsystemen

Diese hoch anspruchsvolle und voraussetzungsvolle Arbeit - und zwar auf allen Funktionsebenen der Kinder- und Jugendhilfe - benötigt fachkonzeptionelle Klarheit, Kontinuität und Sicherheit, um den alltäglichen Ansprüchen an

>>> **Flexibilität**

>>> **Rechtzeitigkeit**

>>> **Passgenauigkeit**

>>> **Innovationsgenerierung**

>>> und im Grunde an **Wirksamkeit**

gerecht zu werden.

Auf der fachkonzeptionellen und handlungsmethodischen Ebene ist das durchaus alles kein Zauberwerk und braucht auch kein neues Wording, um altbekanntes neu zu verpacken, weil es vermeintlich bisher nicht verstanden wurde...

Das Problem ist **die organisationale Kontextualisierung**, die nicht zum fachkonzeptionellen Anspruch und Vorgehen passt...

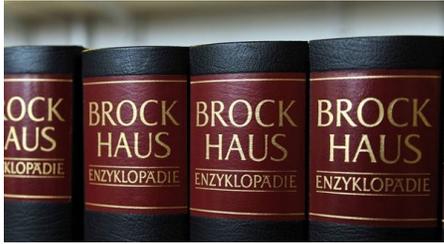
Flexible, passgenaue, kooperierende, rechtzeitig-schnelle und innovativ-kreative Organisationsrahmnungen werden also zukünftig notwendig...



Quelle: https://twitter.com/dw_culture/status/1130851099533987842

Ende des Brockhaus-Denkens – hin zum Network-Thinking

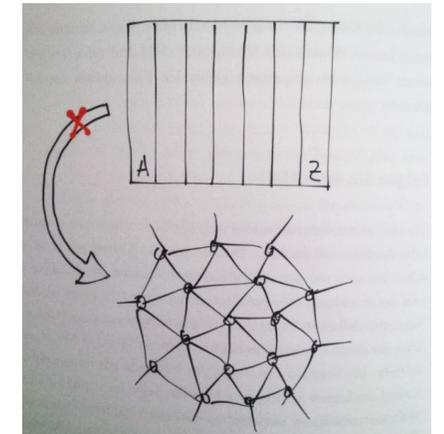
(Prof. Ulrich Weinberg 2015 HPI - school of design thinking)



„Wir haben sie subtil verfeinert – die Kunst des Trennens, des Auseinandersortierens. Noch die letzten Winkel unseres Wissens und unsere Einrichtungen haben wir dadurch geadelt. Und heute? Heute wird diese Fertigkeit zum Hindernis“. (Weinberg 2015:20)

Kooperation ist eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität statt isolierter Expertise

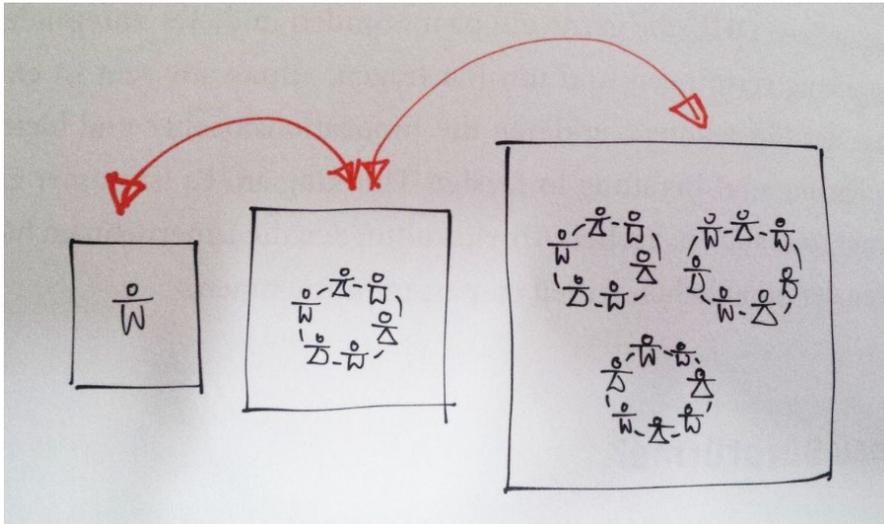
„Die nach Abteilungen und Bereichen geordnete Struktur von Unternehmen und Organisationen wird sich zugunsten eines vernetzten Gefüges mit fluiden Grenzen und Kompetenzbereichen auflösen. Dann erst werden Lösungen möglich, die der wachsenden Komplexität der Aufgaben entsprechen.“ (Weinberg 2015:105)



(Weinberg 2015:42)

⇒ **Innovation** bedeutet, **ein System zu irritieren und damit weiterzuentwickeln.**

Komplexität managen – Passende Organisation



(Weinberg 2015:118)

Multiperspektivische Teams im Fokus

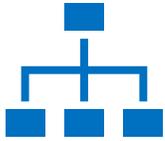
- bzgl. **Funktion** und bzgl. **Fachexpertise** gemischt,
- auf **Themen und Fragestellungen** bezogen kooperierend,
- also: **im Wissen und Handeln vernetzt**
- mit **Rückkopplungen und Wechselwirkungen**

„[...] und der Arbeitsplatz wird zu einem flexiblen Ort der kreativen Zusammenarbeit, nicht mehr ein Ort des Einzelkämpferwissens.“ (Weinberg 2015:71)

Komplexität managen – Passende Organisation



Es geht um geteiltes Wissen zur Entwicklung von Innovationsideen und nicht um zu belohnende Einzelleistungen



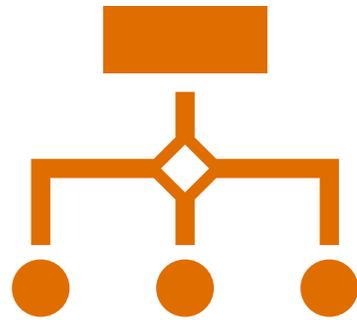
Traditionelle Hierarchie blockiert zumeist schnelles, angstfreies und damit experimentierfreudiges sowie fließendes Wissen.



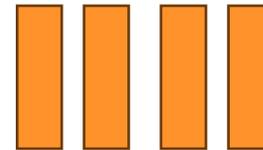
Die besten Unternehmensberater:innen sind die Mitarbeitenden selbst

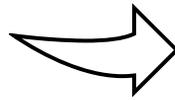
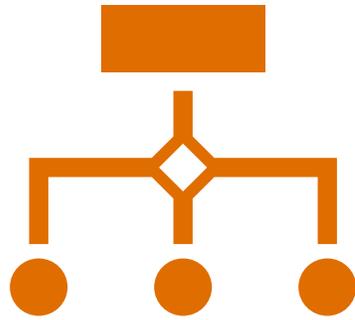
(Weinberg 2015:71)

**Komplexitätsmanagement benötigt
generalistisch aufgestellte Spezialisierung**

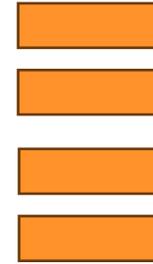


**Separierung durch
Aufgaben**

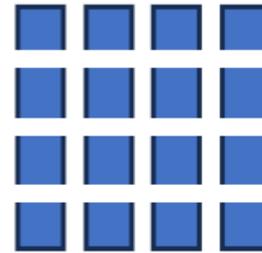
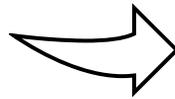
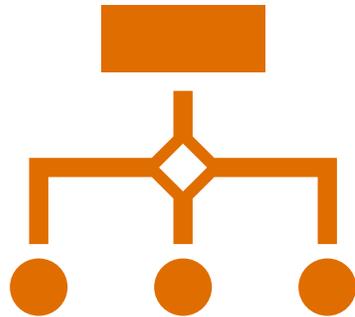


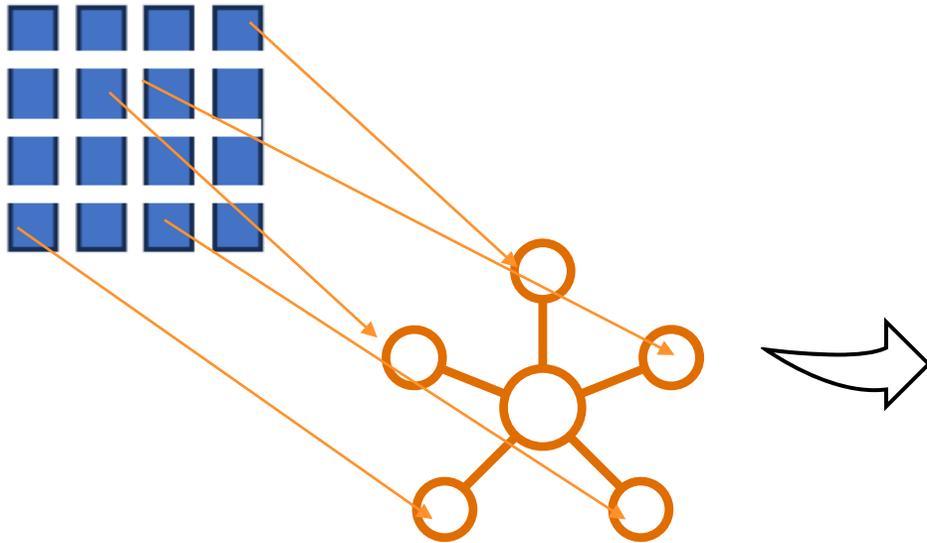


**Separierung durch
Hierarchie**



**Isolierte
Spezialisierung
in operativen Inseln
der Zuständigkeit**

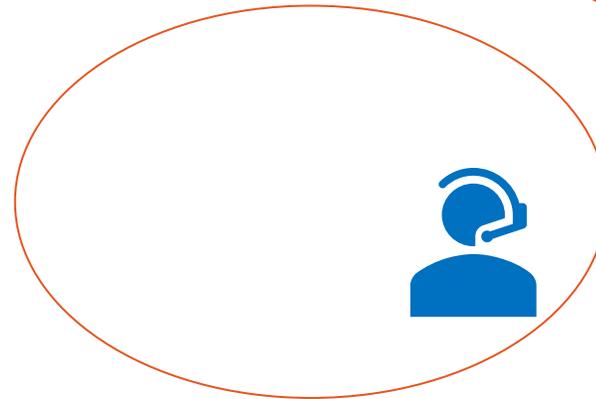
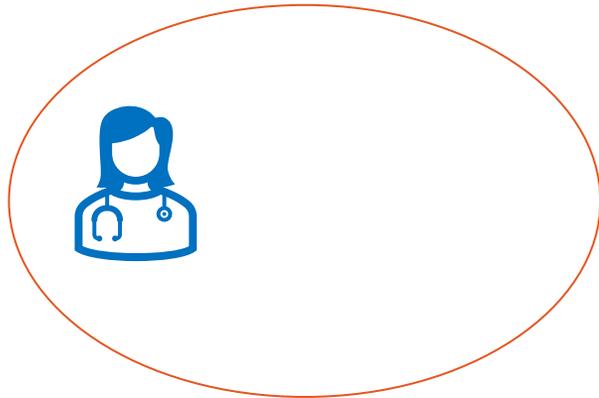
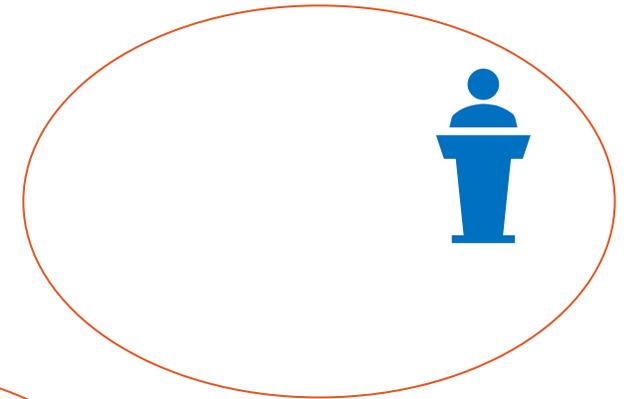
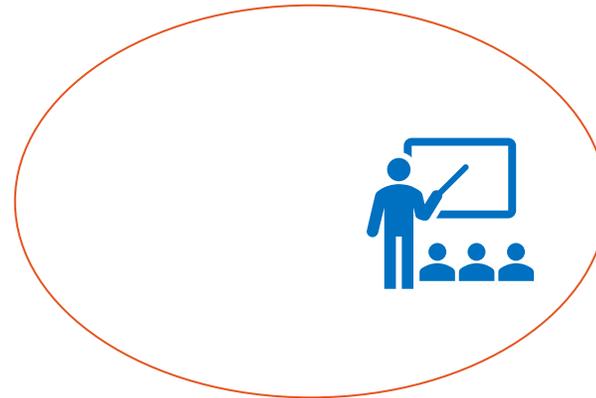
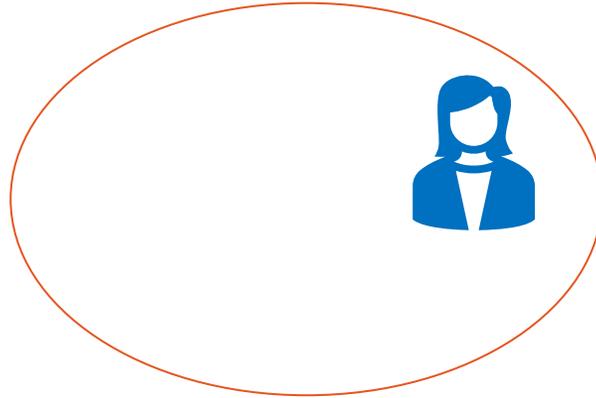
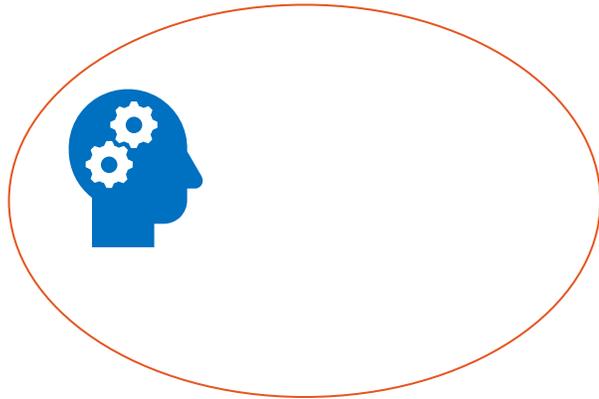




Multiexpertise Netzwerk



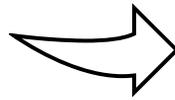
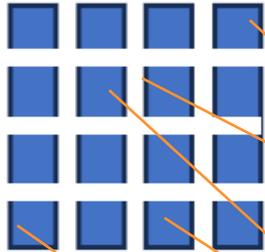
**Steuerungsfolie ist
der Sozialraum**



Handlungsfeldübergreifendes SozialraumTeam



Institution



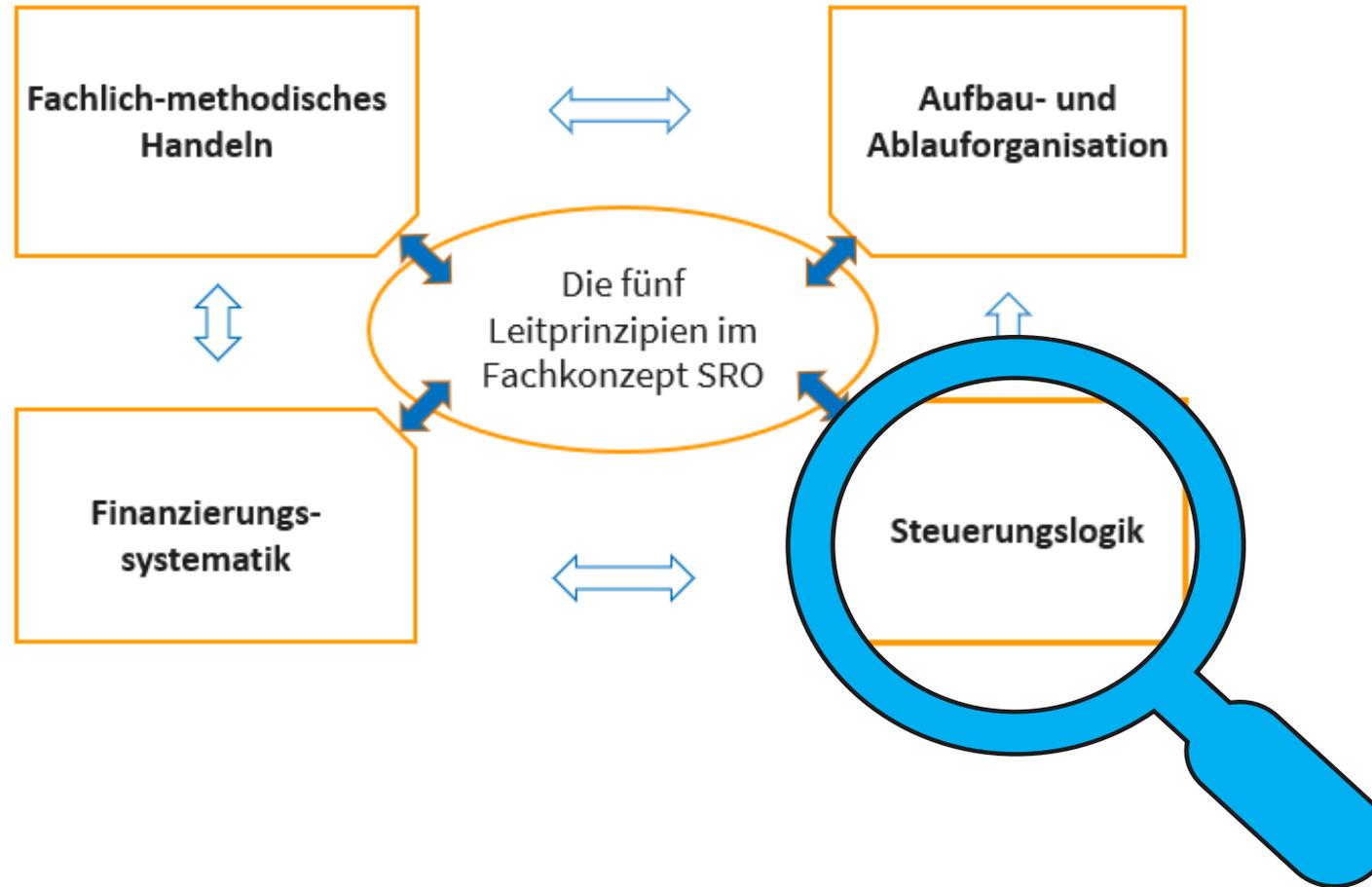
Komplexe Lebenswelt



**Steuerungsfolie ist
der Sozialraum**



- 1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?
- 2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO
- 3 Handlungsebene - Organisation - **Steuerung** - Finanzierungslogik**
- 4 Und jetzt? Den Change gestalten



Fachliche Steuerung und Gestaltung durch den *öffentlichen* Träger – Form follows function

Stärkung des Jugendamtes sowohl qualitativ als auch quantitativ

Ökonomisch motivierte Perspektive aber aus Sicht der Adressat:innen
d.h. *fachliche* Effektivität und Effizienz erhöhen

Kommentar vom Logenbalkon

Risiko der Individualisierung durch ausschließlich
einzelfallspezifische Subjektorientierung bspw. in den
einklagbaren Rechtsansprüchen im SGB VIII

Fachliche Steuerung und Gestaltung durch den *öffentlichen* Träger – Form follows function

Dialog über Lebensqualität

personenbezogen, vielfältig, transsektoral, einzigartig, subjektiv)

und nicht über Versorgungsqualität

(institutionell, einfältig ;-), sektoral, standardisiert, objektiv)

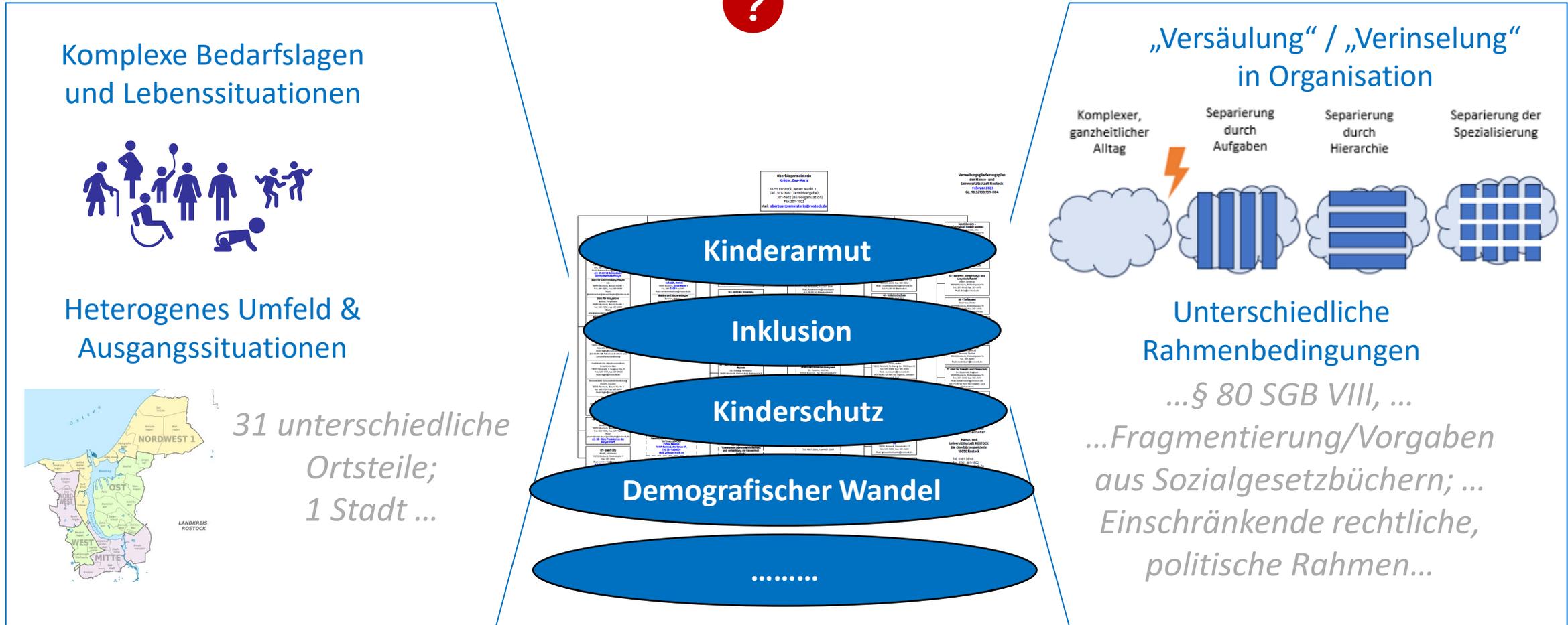


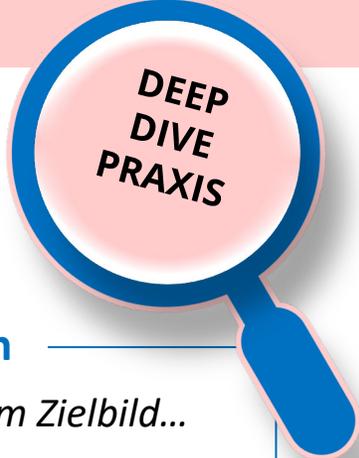
Quelle: http://www.zieglersche.de/files/fotolia_55150072_l_lebensqualitaet_web_20150421-154811.jpg

Anreizsysteme

die der fachlichen Logik folgen und nicht andersherum

Integrierte (inklusive) Sozialplanung – Spezialisierung in Generalisierung

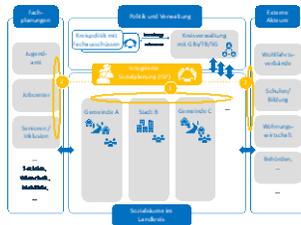




Integrierte (inklusive) Sozialplanung – Spezialisierung in Generalisierung

ZIEL

Ein praktikables Datenerhebungs- und Planungsverfahren zur zeitnahen Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen in beschleunigten und komplexen Gesellschaftsprozessen



Eine effektive und effiziente Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Lebenssituation und der Lebensqualität im Landkreis



Mehrwert

Was wir uns erwarten...

- ✓ Effizienterer Ressourceneinsatz durch koordinierte Kooperation im Planungsprozess
- ✓ Verbesserte, kontinuierliche Realisierbarkeitsprüfung durch frühzeitige Abstimmung
- ✓ Proaktive Strategieplanung auf gemeinsamer Datenbasis
- ✓ Ableitung ressortübergreifender, konkreter Maßnahmeempfehlungen
- ✓ Wahrnehmung des Landratsamts in der Öffentlichkeit als *ein* kompetenter Ansprechpartner



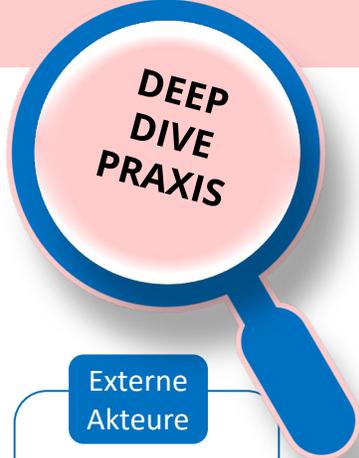
Vorgaben

Wir fokussieren uns im Zielbild...

- ...auf die einfache Ergebnisnutzung, statt langer Papiere
- ...dynamische Weiterentwicklung, statt hohem Einmalaufwand,
- ...kooperative, flexibler Lösungen, statt „versäulter“ Ansätze,
- ...konstruktive Ideen / Erprobung, statt theoretischer Analysen,
- ...Partizipation und Einbindung, statt top-down Ansatz,
- ...unterstützende Organisationsstrukturen, statt Trennwände

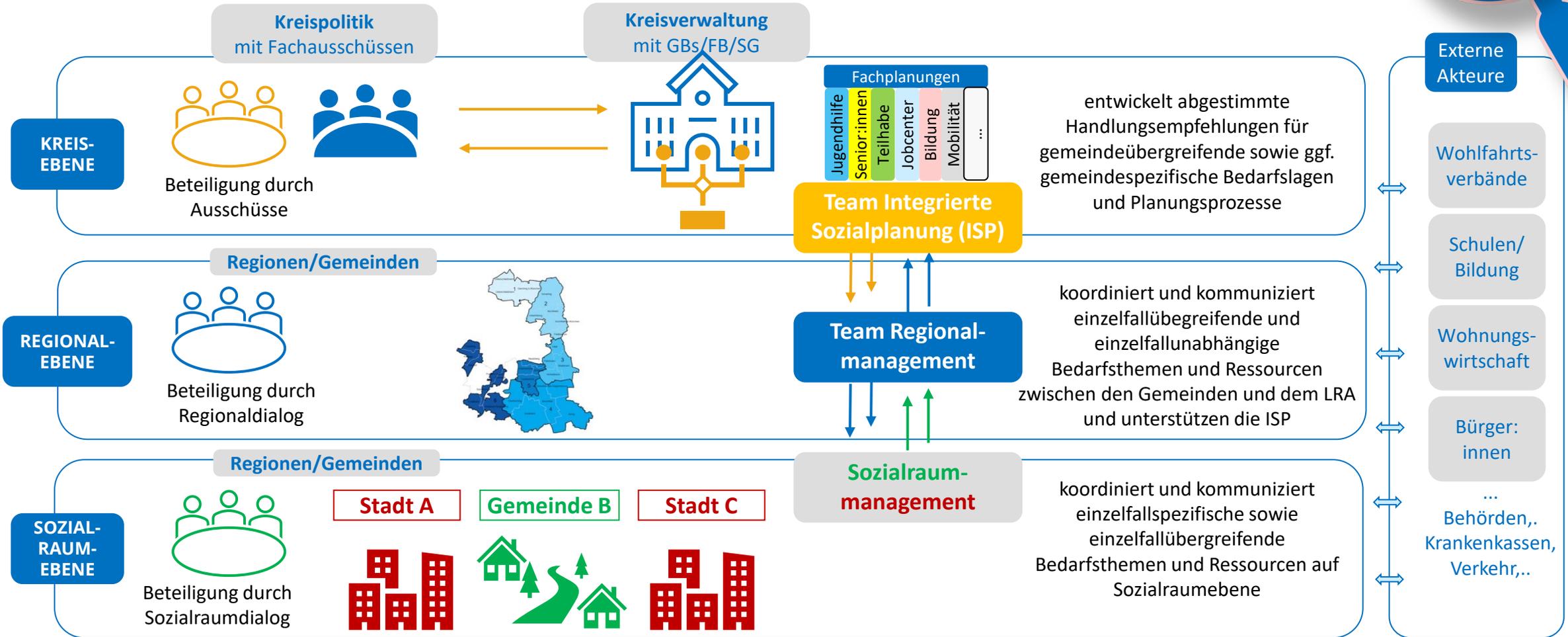


Integrierte Sozialplanung (ISP)



Integrierte (inklusive) Sozialplanung – Spezialisierung in Generalisierung

Zusammenspiel Sozialplanung, Regionalmanagement und Sozialraummanagement





Integrierte (inklusive) Sozialplanung – Spezialisierung in Generalisierung

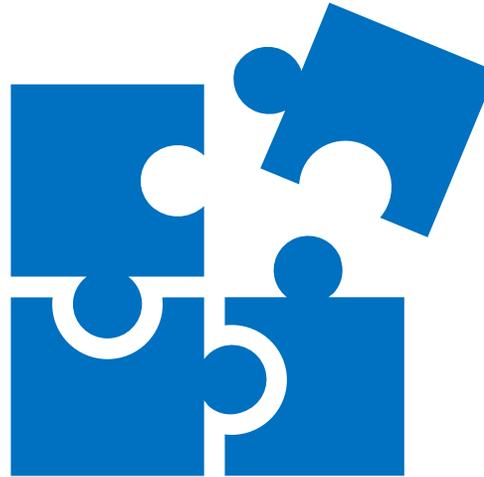
Mögliche Ansatzpunkte und Ebenen, die wir adressieren

1 Einheitliche, integrierte **Daten Basis, Analysen & Planungsberichte**

- Einheitliche Daten-Basis (Regionen, Struktur, Zeiträume, Werkzeuge etc.)
- Einheitliche Plattform
- Hohe Transparenz durch Digitalisierung
- ...

2 Koordinierte, synchronisierte **Planungs- & bedarfsermittlungsprozesse** im Haus und Landkreis

- Koordination zwischen der Fachplanungen
- Regelmäßige Abstimmungen interner
- Vereinheitliche Prozesse
- Rückkopplung Finanzen/Finanzplanung
- Systematische Einbindung Träger, Bürger:innen etc. zur Bedarfsermittlung



3 Verzahnte **operative Arbeit & sozialräumliche Steuerung** in den Gemeinden

- Stringente Einbindung Träger, Bürger:innen etc. um die Herausforderungen im SR zu bewältigen und Bedürfnisse und Interessen der Bewohnenden zu berücksichtigen
- Sozialraum-Mgmt. und Sozialraum-Dialog
- Regionalmanagement und Regional-Dialog

4 Prozesse zur Ableitung **Handlungsempfehlungen** und Dialog mit **Politik, Kommunen & Partnern**

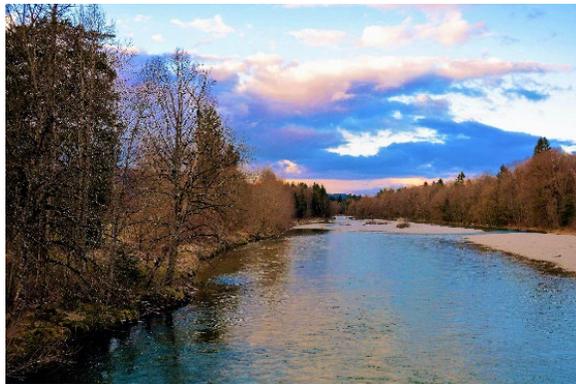
- Abgestimmte Ableitung von Handlungsbedarfen:
- a) auf individueller Gemeindeebene (aber eben handlungsfeldübergreifend bspw. Aktionsplan Inklusion)
 - b) auf Landkreisebene (systematische, strukturelle Themen über die Gemeinden hinweg)



Alltag findet im Sozialraum als verbindendem Element statt

ISAR

INTEGRIERTE,
SOZIALRAUMORIENTIERTE
ARBEIT im Landkreis
München

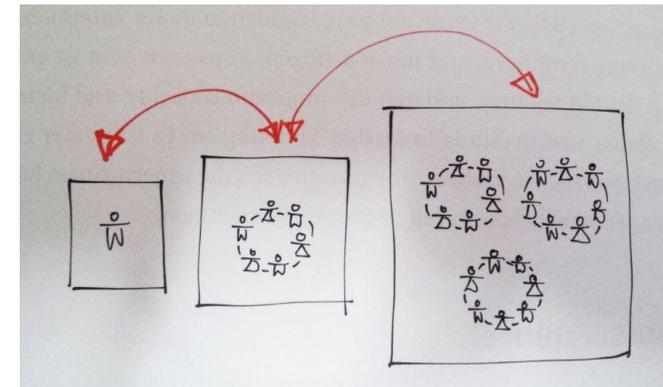
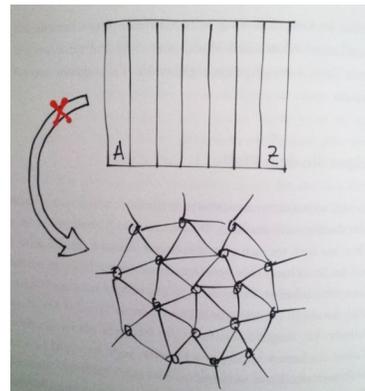


...Sozialräume gemeinsam gestalten.

SOZIALRAUM TEAM



- ✓ Neben den handlungsfeldspezifischen Aufgaben verstehen sich sämtliche in einer Gemeinde zuständigen Fachkräfte der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe und der gesamten Sozialen Arbeit sowohl des öffentlichen als auch der freien Träger (zumindest indirekt eingebunden und in ihrem Selbstverständnis) als ein gemeinsames SozialraumTeam (SRT).





Alltag findet im Sozialraum als verbindendem Element statt

1

Koordination des SozialraumTeam
Kinder-Jugend-Familienhilfe



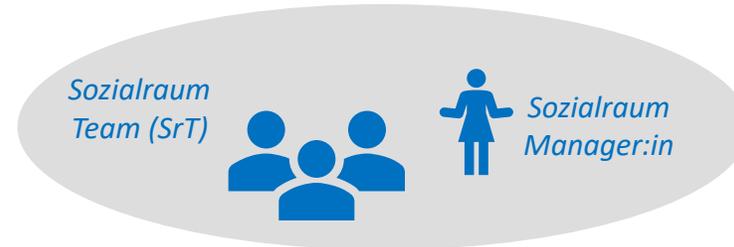
2

Koordination und Umsetzung der SozialraumDialoge
KiJuFam



SOZIALRAUM MANAGEMENT

4 Kernverantwortlichkeiten



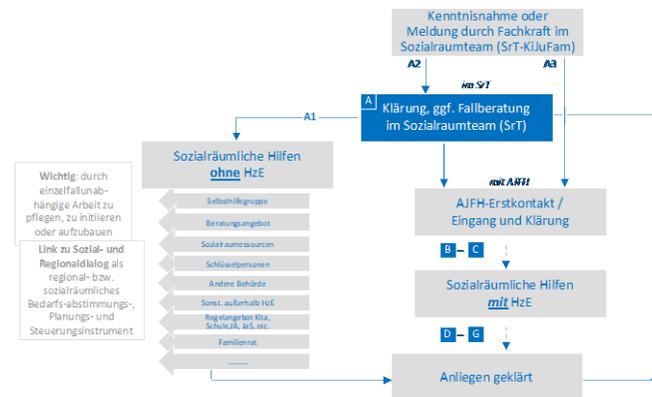
3

Koordination und Moderation von Partizipativ-Kollegialen Beratungen

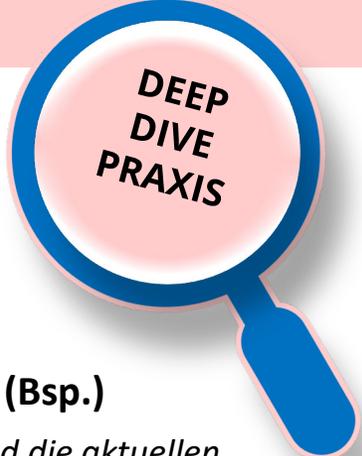


4

Koordination von sozialräumlichen Themen in Richtung der regionalen Planungs- und Gestaltungsräume



→ Das Sozialraummanagement bildet so das Scharnier zwischen den sozialräumlichen Ressourcen und den Themen bzw. Bedarfslagen in den individuellen Ausgangslagen



Alltag findet im Sozialraum als verbindendem Element statt

SOZIALRAUM DIALOG

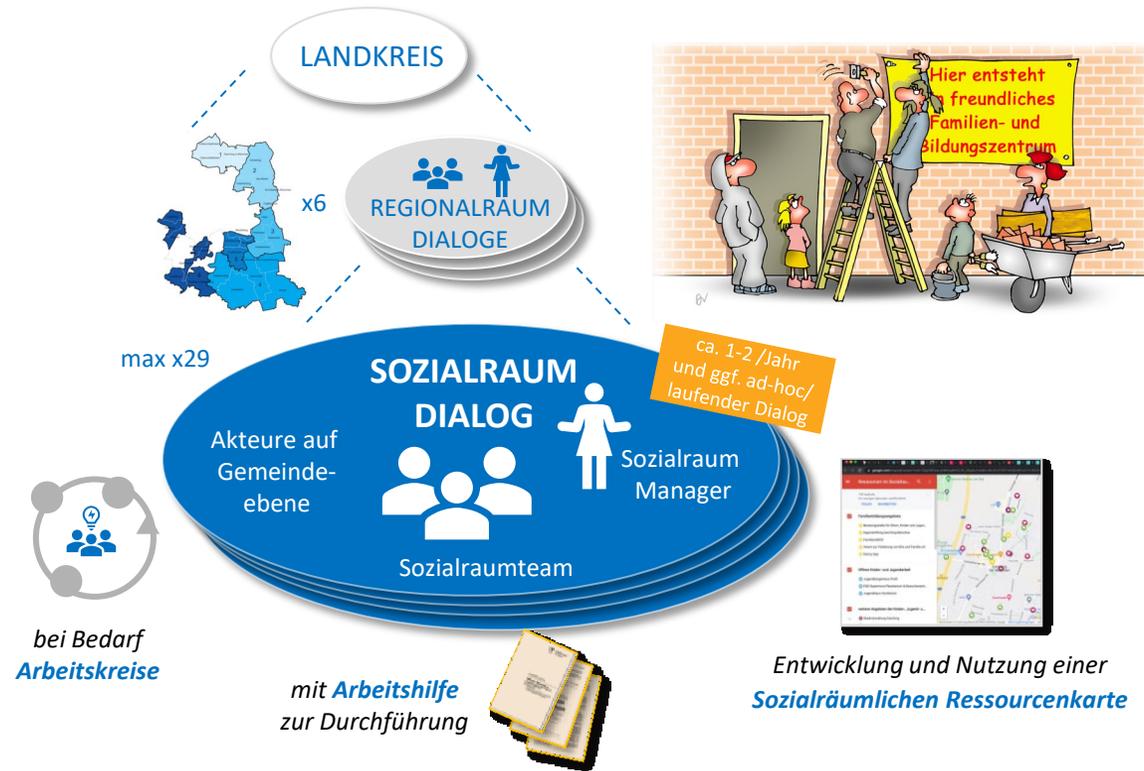
Regelmäßige Abstimmung auf Gemeindeebene

Kernaufgaben (Bsp.)

- Abgestimmte **sozialräumliche Bedarfsermittlung**
- **Bündelung** von ähnlich gelagerten **Einzelfällen**
- **Ressourcen nutzen**, die schon da sind durch **gemeinsame Partizipativ-Kollegiale Beratungen**
- Passgenaue **präventive Angebote frühzeitig** entwickeln
- Entwicklung **gemeinsamer sozialräumlicher Haltung** in der Arbeit

Leitfragen (Bsp.)

- Was sind die aktuellen thematischen Sorgen, Fragestellungen, Themen, Trends, Bedarfe?
- Wie sieht ein gelingendes Lösungsbild als Perspektive aus?
- Was sind die themenbezogen nutzbaren Ressourcen?
- Was braucht es für eine Veränderung zudem von wem in welcher Form?
- Wie geht es hierzu weiter? Was sind die nächsten konkreten Handlungsschritte?



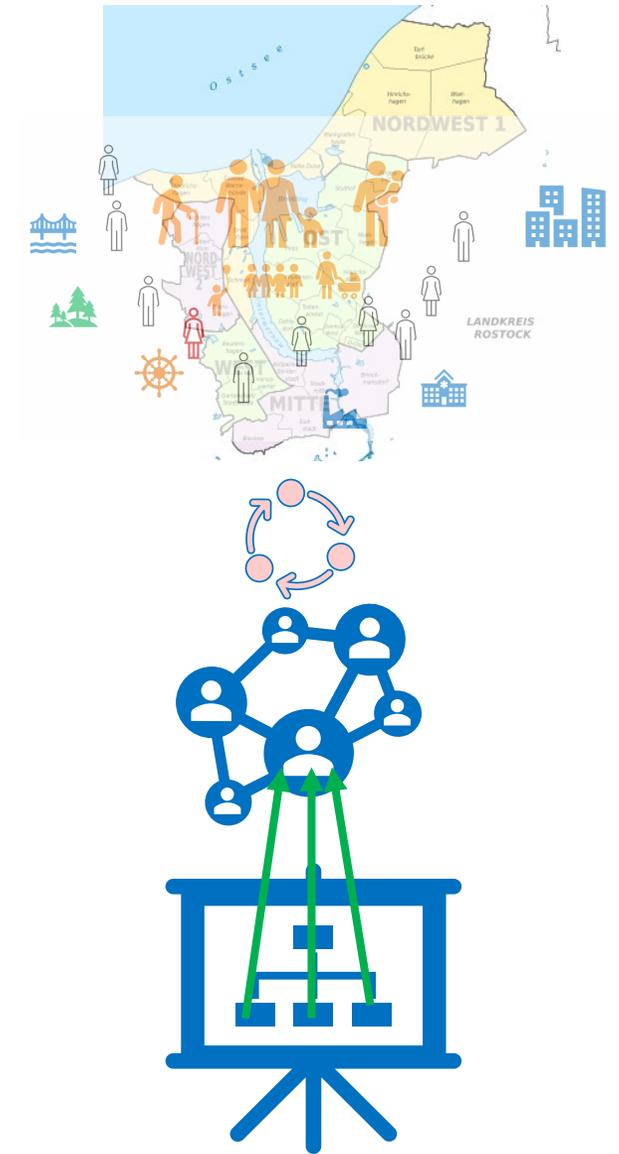
→ Der **Sozialraumdialog** als **handlungsfeldübergreifendes Instrument**, um regelmäßig Bedarfsanalysen und daraus sich ableitende Zielvereinbarungen für **gemeinsam koordinierte Veränderungsmaßnahmen aller relevanten Akteur:innen auf Gemeindeebene** sowie in Abstimmung mit dem Landratsamt abzustimmen und zu bearbeiten.

Kurzum:

**Alltag mit seinen komplexen Ausgangslagen
findet nicht in Spezialisierungen statt,
sondern im Sozialraum als verbindendem Element**

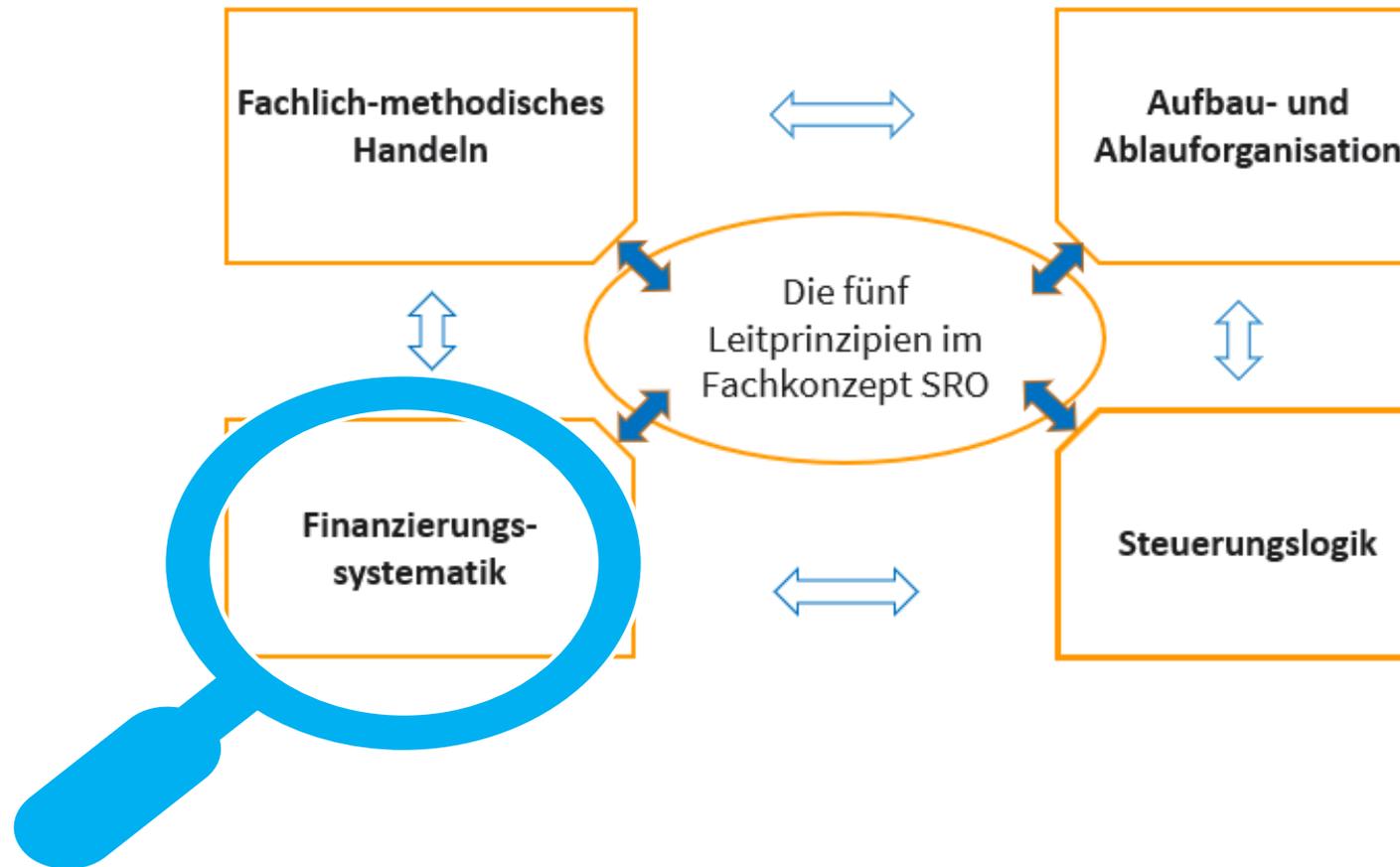
**Eine inklusive Sozialplanung fördert
Spezialisierung in Generalisierung**

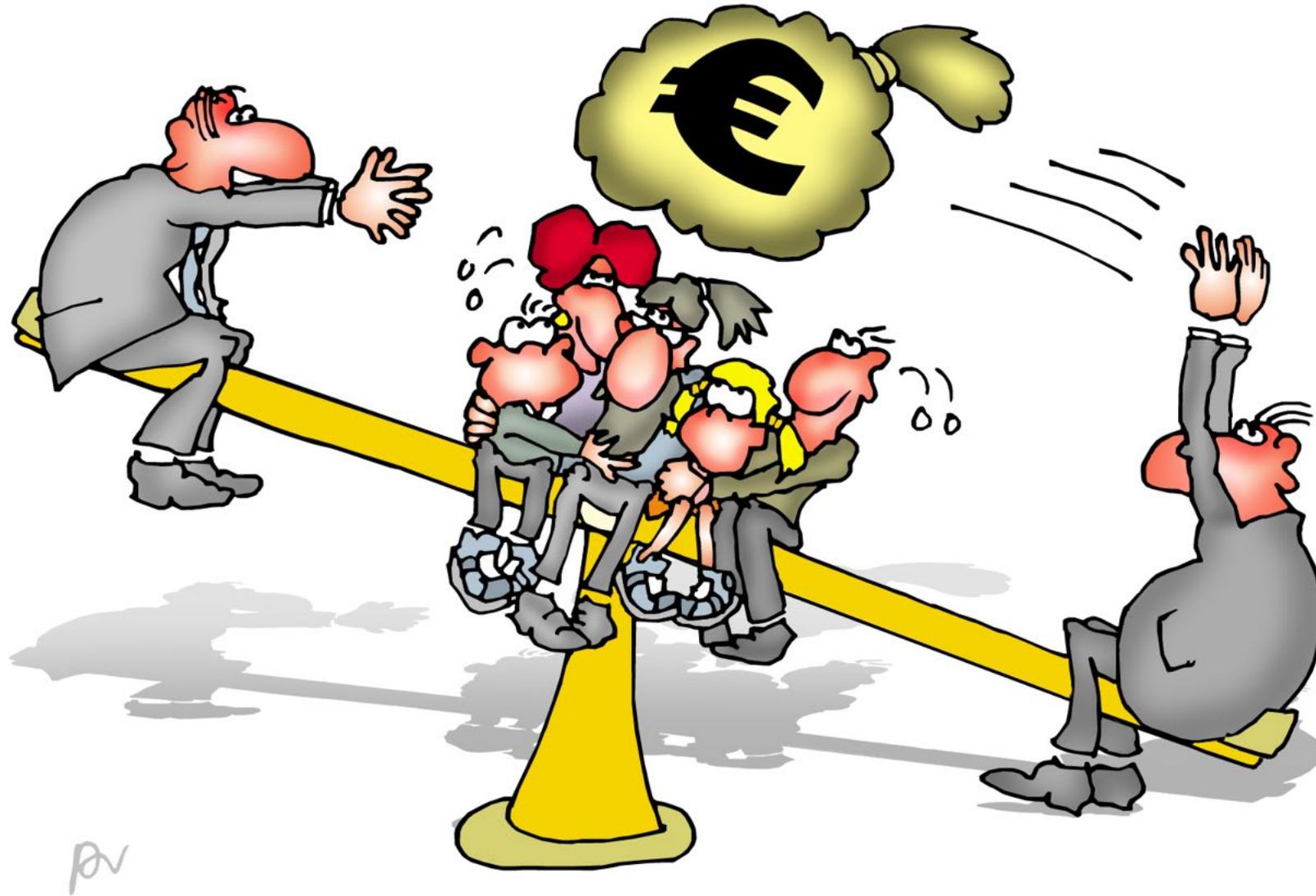
**nah am Bedarf der Menschen und nicht isoliert
entlang der unverbundenen Interessen der
institutionellen Organisationen**





- 1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?
- 2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO
- 3 Handlungsebene - Organisation - Steuerung - Finanzierungslogik**
- 4 Und jetzt? Den Change gestalten





Fachliche Steuerung und Gestaltung durch den *öffentlichen* Träger – Form follows function

Dialog über Lebensqualität

personenbezogen, vielfältig, transsektoral, einzigartig, subjektiv)

und **nicht** über Versorgungsqualität

(institutionell, einfältig ;-), sektoral, standardisiert, objektiv)



Quelle: http://www.zieglersche.de/files/fotolia_55150072_l_lebensqualitaet_web_20150421-154811.jpg

Finanzielle Anreizsysteme

die der fachlichen Logik folgen und nicht andersherum

Das **Subsidiaritätsprinzip** ist in Teilen zu einer Akquisestrategie instrumentalisiert worden



Steuerung über ein raumbezogenes (eben nicht mehr allein einzelfallbezogenes), fachziieldienliches und systemisch-flexibles Finanzierungsmanagement entlang der *fachlichen* Wirksamkeitsindikatoren

(vgl. Groppe/Noack 2014)



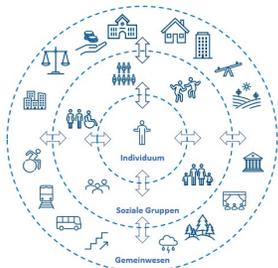
Nicht noch mehr (!) Angebote einzelner Träger, sondern eher (wenige) sozialraumbezogene Leistungsanbieter (im kooperierenden Verbund), die das ganzheitliche Portfolio der Sozialen Arbeit möglichst umfassend anbieten mit einer breiten und ‚entsäulten‘ Handlungsfeldkompetenz, um eben die ganzheitliche, fachliche Durchlässigkeit an Expertisen und ‚Finanztöpfen‘ zu befördern.



Planungssichernder, vom refinanzierenden Einzelfall gelöster Rahmen, der bezogen auf die proaktiven Handlungsbereiche flexibler wird.

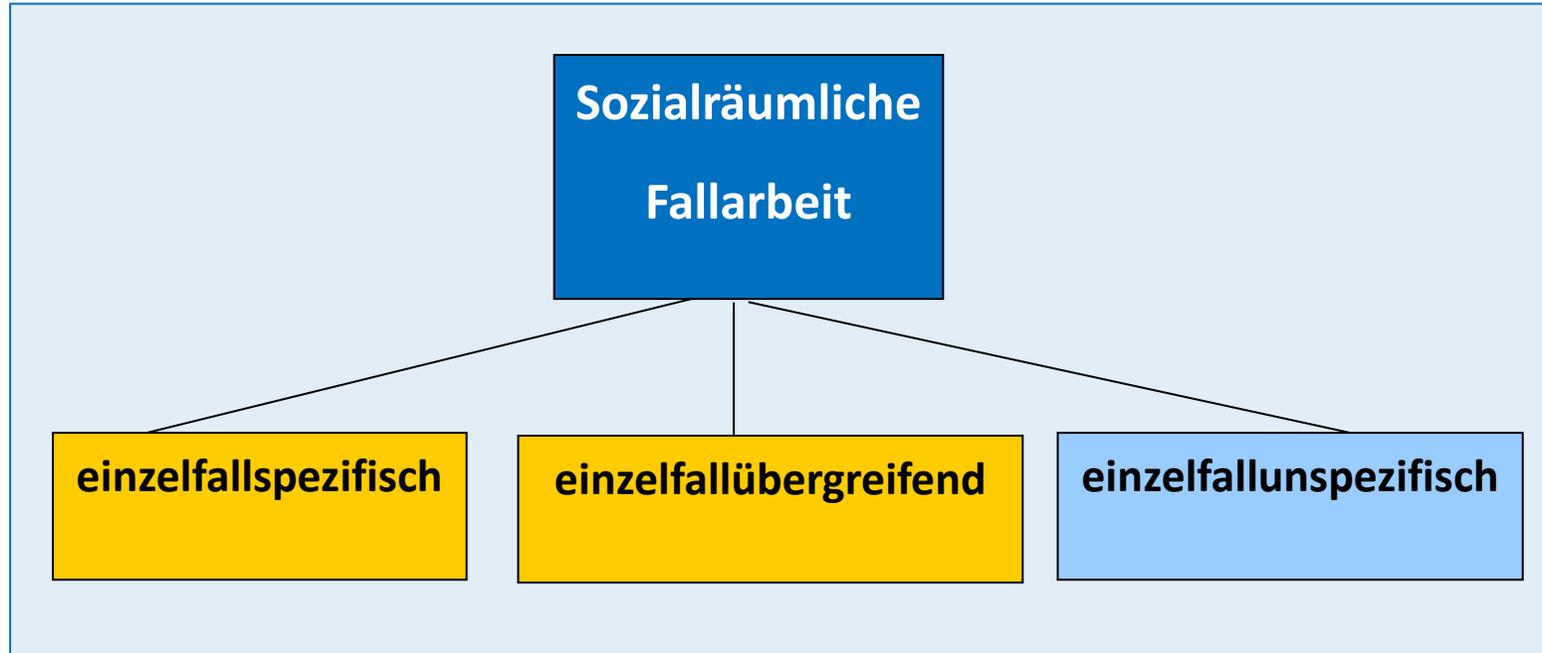


Aus diesem Etat werden zugleich die einzelfallbezogenen Rechtsansprüche finanziert, aber eben keine versäulten Angebote und verordneten, quasi vorproduzierten Maßnahmen mehr, sondern pragmatisch-alltagsbezogene, jeweils individuell-passgenaue Unterstützungsarrangements zur Veränderung des Lebensalltages.



Es werden eher die Regeleinrichtungen, Alltagsbezüge und profi(t)freien Lebenswelten gestärkt statt die institutionellen, alltagsfernen Profiwelten **protegiert** (vgl. Bestmann 2015).

Gemeinsame Fach- und Finanzverantwortung zwischen öffentlichem und freien Träger bezogen auf einen Sozialraum



Systemische Flexibilisierung und Dekonstruktion von engen Haushaltstöpfen
>>> Planungssicherheit für die Träger

Herausforderungen (unvollständig)

- ✓ Stimmiges kommunales Gesamtkonzept
- ✓ Proaktive Planung der Gesamtsteuerung plus dialogische Vereinbarung zieldienlicher Indikatoren als Grundlage des Finanzierungssystems
- ✓ Zieldienliches Planverfahren für den Einzelfall im Sozialen Raum bezogen auf die drei Handlungsdimensionen der sozialräumlichen Fallarbeit
- ✓ Rollenklärung zwischen Leistungsgewährendem und Leistungserbringer im Sinne zieldienlicher Verfahrensweisen (für den Prozess/ die Dokumentation/ die Abrechnung/ ...)
- ✓ Klare Kooperationsstrukturen der relevanten Akteur:innen in einer Region
- ✓ Ausreichende Finanzierung und ausreichender Zeitrahmen
- ✓ Verfahren der Bewertung der Leistungen
- ✓ Verfahren bei Finanzüberschreitung, Finanzunterschreitung etc.
- ✓ Ggf. Verfahren für weitere fachlich-finanzielle Anreizsysteme

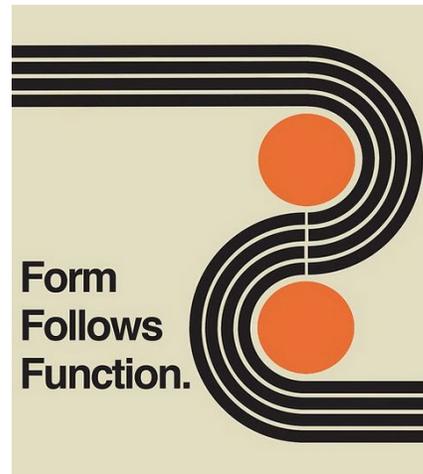
Fachlichkeit wieder ‚insourcen‘ bis hin zur Re-Kommunalisierung der Leistungserbringung

Und die fachliche Steuerung in einem demokratischen Gemeinwesen
beim öffentlichen Träger belassen

Denn wie benannt:

Das **Subsidiaritätsprinzip** ist in Teilen zu einer
Akquisestrategie instrumentalisiert worden.

Es gilt das Bauhaus-Prinzip



**D.h. die Angebote definieren in vielen
Bereichen den Bedarf im Sinne der
Versorgungsqualität!**



1 Wieso, weshalb, wozu all das Ganze mit der Sozialraumorientierung?

2 Ansatzpunkte durch das Fachkonzept SRO

3 Handlungsebene - Organisation - Steuerung - Finanzierungslogik

4 Und jetzt? Den Change gestalten

Change-Formel beschreibt den Prozess des „Transformierens“

D : „Driver“: Was treibt den Prozess der Veränderung an?

V : „Vision“: Wohin wollen wir uns bewegen?

R: „Ressourcen“: Worauf können wir aufbauen? Was gibt uns Kraft?

F: „First Steps“: Was ist der Plan für die ersten Schritte?

E: Energie der Veränderung

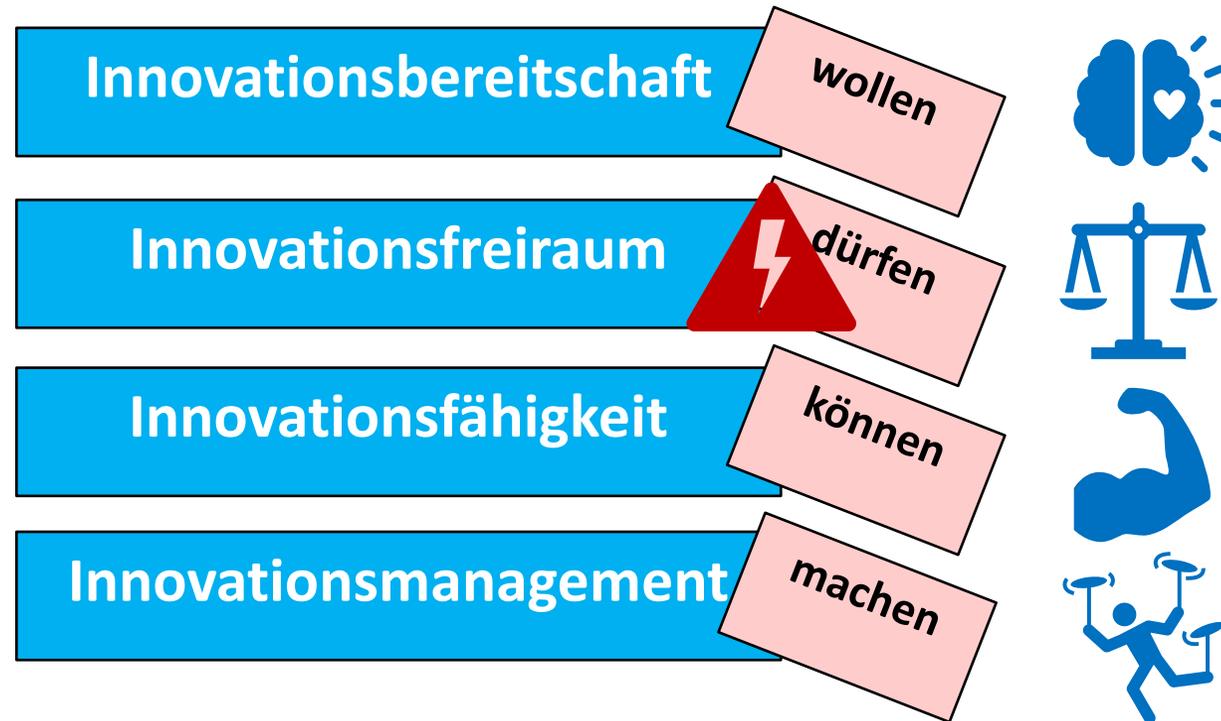
Die Formel ist eine Gleichung: auf der einen Seite vier Faktoren, die fest (durch ein Multiplikationszeichen) miteinander verbunden sind; auf der anderen Seite der Gleichung ist Energie.

Wenn allerdings einer der vier Faktoren = Null ist, ist auch die Energie=Null.

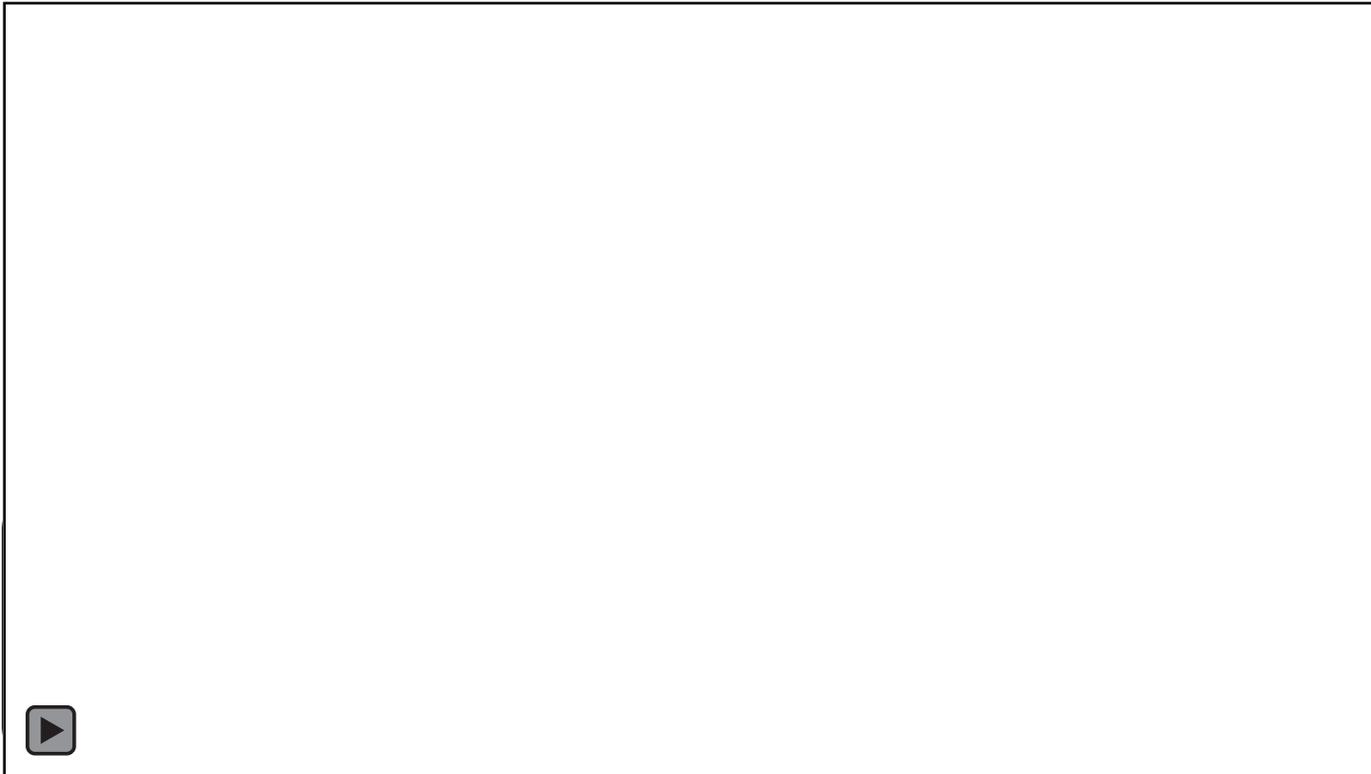


Einflussfaktoren auf Innovationsprozesse und deren Reifegrad

(nach Disselkamp 2012)



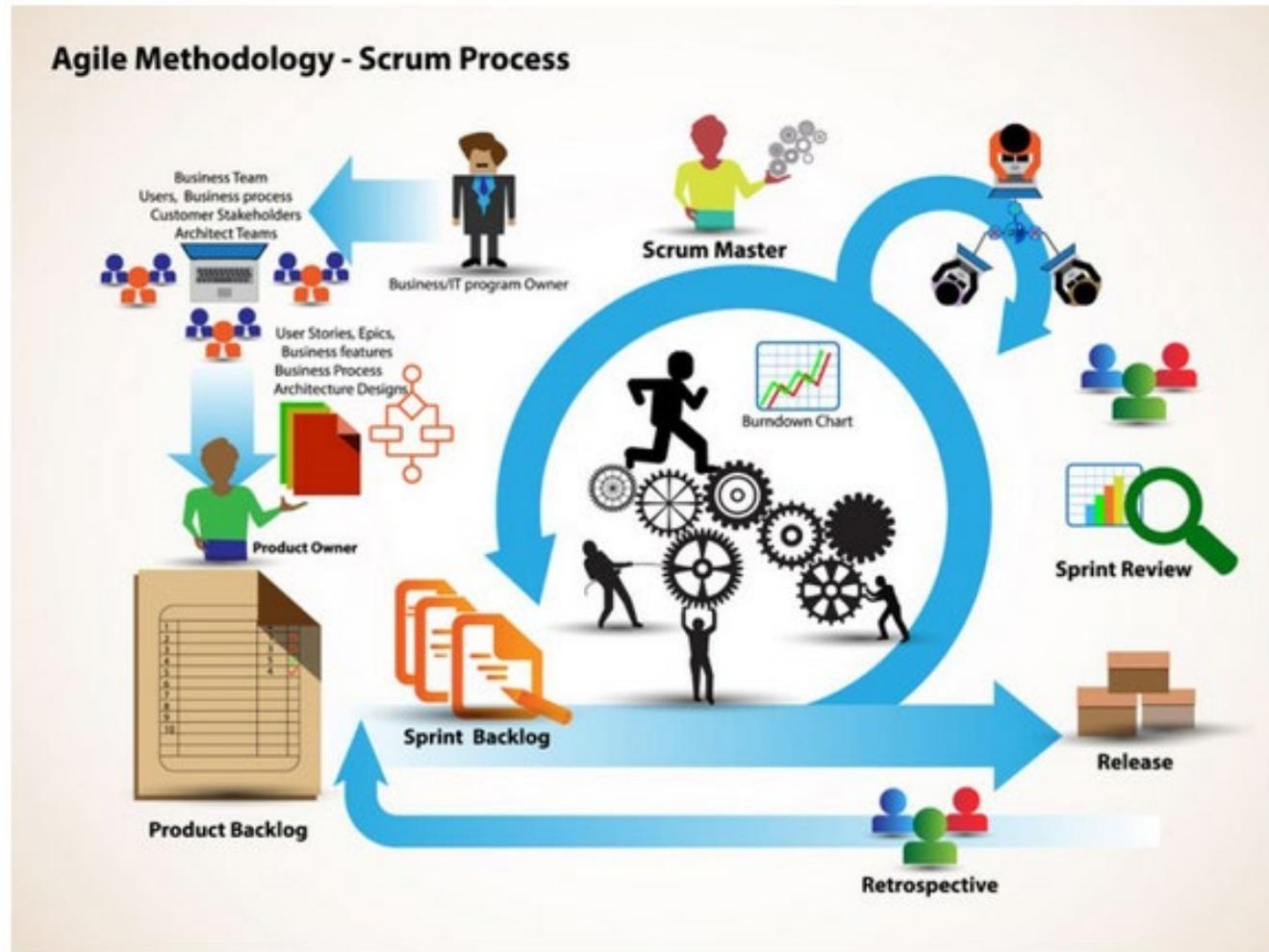
Entbürokratisierung und Prozessverschlinkung **jetzt!**



„Die Entfaltung staatlicher Handlungsfähigkeit und Leistungskraft ist in der Gegenwart besonders fordernd: Unsere Welt verändert sich vieldimensional in immer größerer Geschwindigkeit. Diese Dynamik stellt manche Gewissheiten in immer kürzeren Abständen in Frage. Dabei hält die Geschwindigkeit staatlicher Entscheidungen und ihrer Umsetzung mit dem Tempo, in dem sich unsere Wirklichkeit verändert, immer weniger mit. [...] Unser Staat muss deshalb tradierte Handlungsmuster selbstkritisch überprüfen und anpassen [...]. Er muss – auf allen Ebenen besser, schneller, vor allem lösungsorientierter werden. Die Handlungs- und Leistungsfähigkeit unseres Staates ist Grundvoraussetzung für das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in unsere Ordnung, für den sozialen Zusammenhalt in unserem Land, für die Wehrhaftigkeit unserer Demokratie nach innen wie nach außen, für die selbstbestimmte Prägung unserer Lebensbedingungen auch in einer globalisierten Welt.“

Der Präsident des Bundesverfassungsgerichts, Prof. Dr. Stephan Harbarth, Festrede zum Tag der Deutschen Einheit am 3. Oktober 2023

Quelle: Microsoft Archive



Innovationsmanagement
und eine Kultur des Experimentierens

Die agile Methode Scrum schematisch erklärt. - Bild: Fotolia, Asha Sreenivas

Innovationsmanagement und eine Kultur des Experimentierens

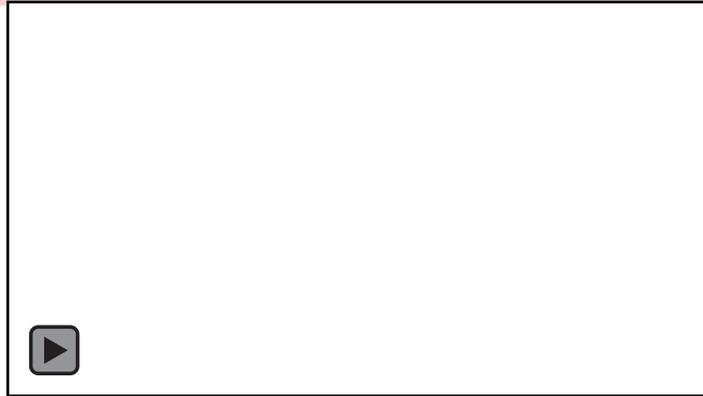
Innovative Entwicklung ist nicht-linear sondern iterativ,
d.h. nutzen sie **wechselwirkende Rückkopplungsschleifen**.

„Lineares Denken kostet Zeit. Kreative schätzen den schnellen Prozess.
Schnelles Ausprobieren und schnelles Feedback bringen Entwicklung schneller voran.“ (Weinberg
2015:39)

„Echte Neuentwicklung bedeutet heute, möglichst viele möglichst verschiedene Aspekte
zusammenzuführen, das heißt, das Denken und die Praxis unterschiedlichster Fachrichtungen zu
kombinieren.“ (Weinberg 2015:37)

⇒ Fachwissen und spezialisierte Fachexpertise ist elementar wichtig,
aber nicht in homogenen möglichst abgeschlossenen Expert:innenteams.

Komplexe Lösungsszenarien bedürfen unterschiedlicher Expertisen aus allen Richtungen und
Funktionsebenen.



Chancenmanagement durch Kooperation in Netzwerken

- ⇒ Chancen erzeugen
- ⇒ Chancen identifizieren
- ⇒ Chancen verfolgen
 - ↳ erlauben Sie Versuche,
 - ↳ entwickeln Sie in lebendigen Prozessen,
 - ↳ ermöglichen Sie Prototypen in realen Bezügen,
 - ↳ lassen Sie direkte Rückkopplungen mit allen Akteuren zu,
 - ↳ bestärken Sie kreative partizipative Innovation statt Angst vor Fehlern.

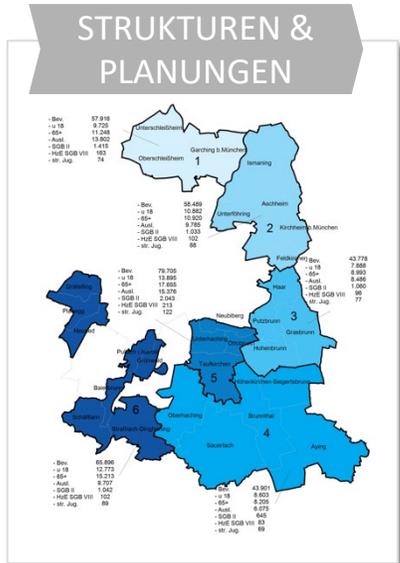


„Besonders in Deutschland herrscht immer noch das institutionelle Leitmotiv: Lieber nichts tun, als das Falsche zu tun. Ein grundlegender Denkfehler, der nur dazu taugt, Neuerungen aufzuhalten.“ (Weinberg 2015:43)



AGILGER PROZESS

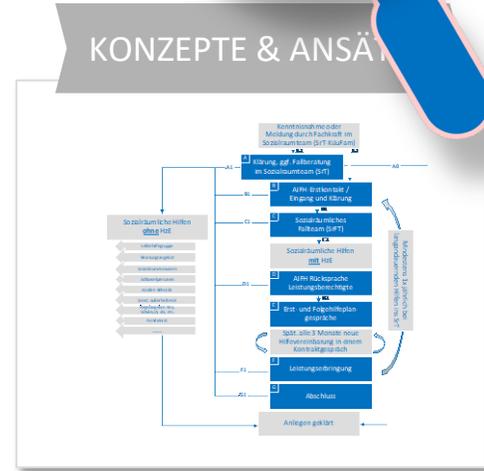
Gemeinsame Weiterentwicklung in einem lernenden Prozess



MENSCHEN & ORGANISATION

- Regionalmanager
- Sozialraummanager
- ...

PARTIZIPATIVER ISAR ENTWICKLUNGSPROZESS





Komplexität braucht unkomplizierte Prozesse
- Das Fachkonzept Sozialraumorientierung
scheint auf Kurs in Rostock-

Bauen Sie sich Ihren passgenauen Weg,
möglichst gemeinsam,
erlauben Sie sich dann im Prozess dazuzulernen,
„Das Einzige, was man falsch machen kann:
Nicht anfangen!“

(Daniel Thomsen, Leiter des Fachbereichs Jugend, Familie und Bildung Nordfriesland2023)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

- Bestmann, S. (2015): Alles hat seinen Preis. Zur Finanzierung Sozialer Dienstleistungen. In: Ethikjournal. Zeitschrift für Ethik und Soziale Praxis, Jg.3, Heft 1, S. 1-20.
- Bestmann, S. (2013): Finden ohne zu suchen. Einzelfallunspezifische Arbeit in der sozialräumlichen Kinder- und Jugendhilfe. Wiesbaden: Springer VS.
- Bestmann, S./ Godehardt, D. (2020): Was braucht ein zukunftsweisender ASD? Soziale Arbeit kontrovers Band 24. Freiburg: Lambertus
- Braak, J. (2013). Zufallstreffer – Vom erfolgreichen Umgang mit dem Unplanbaren. Orell Füssli.
- Disselkamp, D. (2012): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden
- Förster, Heinz von/ Pörksen, Bernhard (2011): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Auer Verlag
- Früchtel, F./ Lude, W./ Scheffer, T./ Weißenstein, R. (Hrsg.) (2001a): Umbau der Erziehungshilfe. Weinheim
- Godehardt-Bestmann, Stefan (2022): Sozialraumorientierung als Arbeitsprinzip (in) der Sozialen Arbeit? In: Stephan Hiller, Daniel Kieslinger, Luisa Neining: Prävention im Sozialraum. (S.11-20), Lambertus Verlag.
- Groppe, J. / Noack, M. (2014): Zur Finanzierung sozialraumorientierter Arbeit. In: Fürst, R. / Hinte, W. (Hrsg.): Sozialraumorientierung. Ein Studienbuch zu fachlichen, institutionellen und finanziellen Aspekten. Wien: Facultas Verlag, S. 267–290.
- Harbarth, S. (2023): Festrede beim Festakt zum Tag der Deutschen Einheit am 3. Oktober 2023 in der Elbphilharmonie Hamburg. Online: https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Downloads/DE/Festrede.pdf?__blob=publicationFile&v=6
- Hinte, W. (2020): Original oder Karaoke – was kennzeichnet das Fachkonzept Sozialraumorientierung? In: Fürst, R. / Hinte, W. (Hrsg.): Sozialraumorientierung 4.0. Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven. Wien: Facultas Verlag, S. 11-26.
- Hinte, W./ Litges, G./ Springer, W. (1999): Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld. Edition Sigma.
- KGST Kommunale Gemeinschaftsstelle (1998): Kontraktmanagement zwischen öffentlichen und freien Trägern in der Jugendhilfe. Köln Bericht 12 . Eigenverlag.
- Klatetzki, T. (Hrsg.) (1995): Flexible Erziehungshilfen. Ein Organisationskonzept in der Diskussion. Votum Verlag.
- Kleve, H. (2007): Ambivalenz, System und Erfolg. Provokationen postmoderner Sozialarbeit. Carl-Auer Verlag
- Koch, J. u .a. (2002): Mehr Flexibilität, Integration und Sozialraumbezug in den erzieherischen Hilfen. Zwischenergebnisse aus dem Bundesmodellprojekt INTEGRA. IGFH Eigenverlag.
- Montessori, M. (1980). Kinder sind anders. Klett-Cotta.
- Noack, M. (2015): Kompendium Sozialraumorientierung. Geschichte, theoretische Grundlagen, Methoden und kritische Positionen. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.
- Nutz, A., Schubert, H., Spieckermann, H., Winterhoff, N., & Zinn, J. (2019). Sozialplanung in Kreisen: Evaluation der Einführung einer integrierten Sozialplanung in zwei Landkreisen in Nordrhein-Westfalen. (FGW-Impuls Vorbeugende Sozialpolitik, 21). Eigenverlag Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW).
- Reinhard, G. (2024 i.E.): Sozialraumorientierung in der Sozialen Arbeit. Ein Arbeits- und Materialbuch für Studium, Lehre und Praxis. Stuttgart: Kohlhammer.
- Richmond, M. E. (1922): What is Social Case Work? An introductory Description. Russell Sage Foundation.
- Salomon, A. (1928). Leitfaden der Wohlfahrtspflege (3. Aufl.). Springer Fachmedien.
- Seliger, R. (2023) Der Prozess des Transformierens. Online: <https://www.seliger-consulting.net/blog/2023/07/der-prozess-des-transformierens/>
- Sing, D. (2021). Lebenswertes Bayern – lebenswerte Kommunen. Der Weg zu einer integrierten Sozialraumplanung (ISP) in bayerischen Landkreisen. Katholische Stiftungshochschule München Eigenverlag.
- Thiersch, H. (1986): Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik. Juventa.
- Weinberg, U. (2015): Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus Denken? Murrmann.
- Wolff, R. (1990). Von der Reaktion zur Prävention - zur konzeptuellen Weiterentwicklung des Kinderschutzes in Berlin, In: Rundbrief Senatsverwaltung für Frauen, Jugend und Familie. Perspektiven zum Kinderschutz in Berlin. 2/90, S. 21-30.