
1 Erfahrungsbericht: Umsetzung effizienterer Hilfesteuern in der Erziehungshilfe

1.1 Der Anlass des Projekts und unser Erfahrungshintergrund

Mit 20 Jahren Erfahrung in der Organisation der Jugendhilfe und der Analyse von 800 Fallakten in der Erziehungs- und Eingliederungshilfe in den letzten sieben Jahren haben wir umfangreiche Erfahrungen in der Beratung und vor allem auch der Umsetzung unserer Empfehlungen in Jugendämtern sammeln können.

In einem Großstadtjugendamt waren wir mit einer sehr hohen Hilfedichte von mehr als 3,5 Prozent aller jungen Menschen unter 21 Jahren konfrontiert. Als Ursachen hatten wir folgende Faktoren identifiziert, die in vielen Fällen für eskalierende Fallzahlen ursächlich sind:

- Hohe Verweildauern in den ambulanten Hilfen, die auf unzureichende Zielformulierungen und Prüfungen des Hilfefortschritts beruhen.
- Hohe Anteile kurzer Verweildauern in der Heimunterbringung. Ein von uns in vielen Jugendämtern zu beobachtender Trend: die Klienten probieren die Heimerziehung bei familiären Konflikten aus. Bei Nichtgefallen kommt es zur Rückkehr und häufig zur Einsetzung ambulanter Hilfen.
- Der „pädagogische Blick“ der Fachkräfte: wesentliche Ursachen der Probleme in den Familien werden unzureichend berücksichtigt, wie hohe Schulden, Arbeitslosigkeit oder unzureichender Wohnraum. Im Hilfeverlauf beobachten wir auch, dass die vorhandenen Ressourcen in der Verwandtschaft, Nachbarschaft und im Stadtteil aus dem Blick gerieten.

Wir schlugen vor, mit fünf Fachkräften des Sozialen Dienstes in vier mehrtägigen Workshops nach speziellen Kriterien ausgewählte Fallakten gemeinsam zu analysieren und die Erfahrungen dann auf Fallvorbereitungen in Neufällen und auf Fortschreibungen von Hilfen anzuwenden.

Danach sollten die Fachkräfte, als Multiplikatoren, diese Workshops für alle Fachkräfte des Sozialen Dienstes anbieten und durchführen.

1.2 Das Projekt: Schulung der Fachkräfte für einen anderen Blick auf die Notwendigkeit von Hilfen und die Hilfesteuern

In den Workshops wurden rund 80 Fallakten nach folgenden Kriterien analysiert:

- War die Analytik bei Einleitung und Fortschreibung der Hilfe angemessen?
- Was waren die Gründe für die Hilfe, lässt er sich aus § 1 SGB VIII herleiten?
- Was waren die Gründe für die Beendigung, wurden wichtige Ziele im Hilfeverlauf erreicht?
- Nullhypothese: wäre ein Verzicht auf die Hilfe vertretbar gewesen?
- Gab es Handlungsalternativen in Form geeigneterer Hilfen? Wären diese mit wirtschaftlichen Vorteilen für die Kommune verbunden gewesen?

Die Workshops begannen mit verständlicher Skepsis von Seiten der Fachkräfte. Am zweiten Tag gab es dann einen Schlüsselsatz einer Sozialarbeiterin: „Sie denken anders als wir!“. In der Folge kam es zu einer sehr aufschlussreichen Zusammenarbeit in der Fallanalyse:

- In 50 % der Fälle ergaben sich keine Beanstandungen des Fallverlaufs. Bei einem Teil der Hilfen gab es jedoch über Monate oder Jahre keinen Hilfefortschritt. Hier kamen Schutzkonzepte in Betracht, die über Beratung oder Anbindung an örtliche Hilfeinfrastrukturen gewährleisten konnten, dass der Soziale Dienst über die Situation der Familie informiert ist, ohne dort weiterhin eine permanente Hilfe zu installieren.
- Bei 10 % der Fälle kamen höherschwellige Hilfen in Betracht, die die Wirksamkeit der Hilfe erhöht hätten und mit höheren Kosten verbunden waren.
- In 30 % der Fälle kamen Hilfen in Frage, die bei vergleichbarer oder höherer Wirksamkeit mit geringeren Kosten verbunden gewesen wären.
- Bei 10 % der Fälle griff die Nullhypothese. Die gewährten Hilfen führten zu keiner Veränderung der Situation der jungen Menschen oder deren Familien. Der Verzicht auf Hilfen wäre vertretbar gewesen.

Aufbauend auf den Erfahrungen der Fallanalyse der beendeten Fälle wurden dann anhand von folgenden Leitfragen anstehende Neufälle und Hilfefortschreibungen im Rahmen der dort praktizierten kollegialen Beratung besprochen:

- Handelt es sich dem Grunde nach um ein Erziehungsproblem, ist das Jugendamt zuständig oder hat es eine federführende Rolle zu übernehmen?
- Wurden die Ressourcen untersucht, spielen sie im Hilfedesign eine Rolle?
- Welche Ursache-Wirkungskette ist für die Situation der Familie entscheidend?
- Welche Probleme sind nicht erzieherischer Natur, wie können diese Defizite bearbeitet werden?
- Bei Fortschreibungen:
 - ★ wurden Ziele formuliert und die Zielerreichung durch den Träger der Hilfe dokumentiert?
 - ★ Sind Hilfefortschritte erkennbar?
 - ★ Was spricht für eine Fortführung der Hilfe, was spricht dagegen?
 - ★ Muss die Form der Hilfe oder der Träger geändert werden?

Im Ergebnis zeigte sich, dass bei jedem vierten Fall wirtschaftlichere Alternativen realisierbar waren, ohne die Hilfequalität negativ zu beeinflussen. Die Handlungsalternativen waren dabei ausschließlich abhängig vom Einzelfall und dementsprechend unterschiedlich: von Änderungen der Hilfeintensität, über Trägerwechsel, bis zur Einstellung der Hilfe oder dem Verzicht auf eine Einleitung waren alle denkbaren Varianten vertreten.

1.3 Weitergabe der Erfahrungen durch Multiplikatoren

Die fünf Fachkräfte wiederholten in vier Workshop-Staffeln diese Fallanalysen, um das Konzept in die Fläche zu bringen. Insbesondere junge Fachkräfte profitierten von den Fallanalysen und der Möglichkeit, ihre Unsicherheit bei der Einschätzung der familiären Situationen zu artikulieren und zu diskutieren. Bei den Workshop-Staffeln, die durch die internen Fachkräfte geleitet wurden, waren wir zu Beginn und zum Ende der Workshops noch dabei, um ggf. steuernd eingreifen zu können, wenn die Analysen wichtige Sachverhalte nicht ausreichend berücksichtigten.

1.4 Die Wirkung zeigt sich nach einem Jahr

Der permanente Anstieg der Fallzahlen wurde erstmals seit Jahren gestoppt. Nach einem Jahr fielen die Fallzahlen dann langsam. Insbesondere die Heimunterbringungszahlen sanken. Dies lag insbesondere an der Senkung der zuvor beschriebenen Unterbringungen von vorübergehender Dauer.

Insgesamt konnten wir feststellen, dass die Senkung der Fallzahlen und der Ausgaben nicht zu einer verringerten Leistungsqualität führten. Vielmehr wurden ineffiziente und ineffektive Hilfen reduziert. Damit stieg letztlich die Passgenauigkeit der Hilfen und deren Wirksamkeit.

Fallanalyse und Hilfestuerung

Vorgehensweise und Ergebnisse

