

Arbeitshilfe zum Case Management im Kontext der Programme Schulverweigerung – Die 2. Chance und Kompetenzagenturen

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) fördert im Rahmen der Initiative JUGEND STÄRKEN unter anderem mit den Programmen Kompetenzagenturen und Schulverweigerung – Die 2. Chance die soziale, schulische und berufliche Integration benachteiligter junger Menschen. Im Auftrag des BMFSFJ evaluieren die INTERVAL GmbH und INBAS GmbH diese beiden ESF-Programme. Fragen zur Wirksamkeit und guten Praxis des Case Managements in den beiden Institutionstypen – den Kompetenzagenturen und den Koordinierungsstellen – stehen mit im Zentrum der Evaluation.

Hintergrund dieser Arbeitshilfe ist, dass die Förderleitlinien für beide Programme Case Management als zentrale Methode in der Arbeit mit ihren unterschiedlichen Zielgruppen (individuell beeinträchtigte oder sozial benachteiligte Jugendliche im Sinne des § 13 SGB VIII bei den Kompetenzagenturen, die Schule Verweigernde bei den Koordinierungsstellen) festlegt. Die Evaluation möchte hierzu entsprechend ihres Auftrags auch Unterstützung und Anregung für das Qualitätsmanagement bieten.

Da die Evaluation noch nicht abgeschlossen ist, die Arbeitshilfe den Fachkräften jedoch bereits vor Abschluss für die Arbeit vor Ort zur Verfügung stehen soll, basiert sie auf Zwischenergebnissen. Hierzu zählen insbesondere qualitative Analysen. Aus der Beschreibung von über 300 anonymisierten Erfolgsfällen wurden zunächst Prozessmerkmale herausgearbeitet und Erfolgsfaktoren abgeleitet. Befragungen der Fachkräfte sicherten die Relevanz dieser Erfolgsfaktoren noch einmal ab und vertieften, auf welche Weise den Projekten deren Realisierung gelingt. Für die Arbeitshilfe wurden die umfangreichen Darlegungen von guter Praxis schließlich systematisiert und gebündelt.

Inhalt

Editorial	S. 01
Kontext der Arbeitshilfe zum Case Management	S. 02
Aufbau eines Vertrauensverhältnisses	S. 06
Erkennen von multiplen Problemlagen	S. 10
Planen von individuellen Entwicklungen	S. 11
Orientierung in Bereichen vielfältiger Angebote und Wege bieten	S. 14
Koordination und Abstimmung von Leistungen Dritter	S. 16
Dritte vom Unterstützungsbedarf der jungen Menschen überzeugen	S. 19
Angebote zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration sichern oder initiieren	S. 20
Die Arbeit von ungerechtfertigtem Erfolgsdruck frei halten	S. 22
Literatur	S. 24
Impressum	S. 26

Kontext der Arbeitshilfe zum Case Management

„Case Management ist ein Konzept zur geplanten Unterstützung von Einzelnen und Familien. Case Management gewährleistet durch eine durchgängige fallverantwortliche Beziehungs- und Koordinierungsarbeit Klärungshilfe, Beratung und den Zugang zu notwendigen Dienstleistungen. Case Management befähigt die Klienten und Klientinnen, Unterstützungsleistungen so weit wie möglich selbstständig zu nutzen und greift so wenig wie möglich in ihre Lebenswelt ein. Case Management übernimmt die Fall- und Systemsteuerung, bindet personelle und institutionelle Netzwerkarbeit ein, beteiligt sich am Aufbau eines professionellen und nicht-professionellen Unterstützungssystems“.¹

Zielstellung der Arbeitshilfe

Diese Arbeitshilfe soll das vorhandene Wissen aus der Perspektive der spezifischen Programmverfahren ergänzen. Da das Case Management in beiden Programmen in verschiedenen Kontexten stattfindet und die begleiteten jungen Menschen unterschiedliche Bedarfe haben, zielt die Arbeitshilfe nicht im Sinn einer Leitlinie auf die Engführung vorhandener Vielfalt. Sie will vielmehr anregend wirken und dafür Erfahrungen aus den beiden Programmen praxisbezogen aufbereiten und anderen Fachkräften zugänglich machen.

Definition des Case Managements

Da Case Management in den Vereinigten Staaten entstanden ist, wird für seine Definition häufig auf die der Case Management Society of America (CMSA) verwiesen. Die kursierenden Übersetzungen weichen jedoch teils erheblich voneinander ab. Ewers übersetzt diese als „kooperativen Prozess, in dem die Versorgungsangebote und Dienstleistungen erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden“². Reis wählt stattdessen die Formulierung von einem „kooperativen Prozess, in dem die konkrete Bedarfslage eines Hilfesuchenden erhoben wird und Dienstleistungen geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert werden.“³ Und von beiden Übersetzungen weicht die aktuelle Definition der CMSA ab, in der nicht von „Implementierung“ gesprochen wird, sondern nur von „facilitation“ (Ermöglichung).⁴

Diese Unterscheidung zwischen „Implementierung“ und

„Ermöglichung“ (facilitation) ist insofern relevant, da die direkte Umsetzung der ggf. vielfältigen Unterstützungsangebote nicht mit zu den Aufgaben eines eng verstandenen Case Managements zählt. So formuliert z. B. Wendt: „Der Case Manager behandelt, erzieht oder pflegt nicht unmittelbar. Handelnd hat er an einer Sozialen Arbeit teil, die er nicht allein ausführen und deren Leistung er nicht selber zustande bringen kann.“⁵ Und nach Kleve ist speziell der Unterschied zur klassischen Sozialen Einzelfallhilfe bzw. zum „Case Work“ zu betonen, da „die SozialarbeiterInnen als Case Manager nicht so sehr in eine professionell intensive Beziehung mit den Klientinnen [einsteigen], sie beschränken zeitlich ihre Klientenkontakte und koordinieren, moderieren und managen vielmehr die formellen und informellen Netzwerke.“⁶ Vor diesem Hintergrund bestimmten z. B. auch die Förderleitlinien des BMFSFJ vom März 2011 zum Thema Case Management: „Die Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen erbringen die für die jungen Menschen erforderlichen Maßnahmen nicht selbst, sondern organisieren eine individuell zugeschnittene Abfolge von Hilfen aus den verschiedenen Lebensbereichen und begleiten sie langfristig auf ihrem Weg.“ In der Praxis speziell der Koordinierungsstellen des Programms Schulverweigerung – Die 2. Chance etablierte sich jedoch ein weiterer Begriff von Case Management, welcher die Umsetzung von vielfältigen Unterstützungsleistungen für schulverweigernde junge Menschen mit umfasst. Während einige der Projekte personell und begrifflich zwischen den Case Managerinnen oder Managern und weiteren Projektmitarbeitenden (z. B. „Betreuern“ oder „Begleiterinnen“) unterscheiden, sind die Grenzen in anderen Projekten fließend. Nicht jede Aktivität der in beiden Programmen

1) Neuffer (2009): S. 19

2) Ewers (2005): S. 56, zitiert nach Lex (2006): S. 49

3) Reis (2003): S. 2

4) Vgl. CMSA (2012)

5) Wendt (2010): S. 131

6) Kleve (2011): S. 56

Anmerkungen zu Gender-Fragen und der Rolle von (unterschiedlichen) Migrationshintergründen

Problembelastungen, individuelle Ressourcen oder institutionelle Rahmenbedingungen unterscheiden sich je nach Geschlecht und Migrationshintergrund und bedürfen entsprechend differenzierter oder passend umgesetzter Unterstützungsangebote. Dennoch wurde in der vorliegenden Arbeitshilfe darauf verzichtet, spezielle Unterkapitel z. B. dem Case Management für Personen mit Migrationshintergrund oder geschlechtsspezifischen Differenzierungen zu widmen. Die Ursache hierfür ist, dass die qualitativen Analysen keine belastbaren Ergebnisse dazu lieferten, inwiefern sich die zentralen Elemente des Case Managements je nach Geschlecht oder Migrationshintergrund unterscheiden sollten. Ein nicht unwesentlicher Hintergrund hierfür dürfte sein, dass es bereits zu den Wesensmerkmalen des Case Managements zählt, den individuellen Besonderheiten der Klientinnen und Klienten gerecht zu werden. Eine hohe Sensibilität für Gender-Fragen und interkulturelle Sensibilität bzw. Kompetenz sind somit wichtige Ressourcen der Fachkräfte im Case-Management.⁷

Textbox 1

Case Managerinnen oder Manager genannten Personen ist somit im engeren, funktionalen Sinn als Case Management zu bezeichnen – unabhängig davon, wie wichtig sie für die im Case Management begleiteten jungen Menschen ist. Da sich diese Arbeitshilfe an Fachkräfte beider Programme (und interessierte Fachkräfte der Jugendsozialarbeit) richtet, wird ihr jedoch ein praxisorientierter Case Management-Begriff zu Grunde gelegt, welcher die sozialpädagogische Begleitung der jungen Menschen und damit in Zusammenhang stehende Unterstützungsangebote als einen Randbereich des Case Managements mit einbezieht. Die Entscheidung begründet sich dadurch, dass die in der Praxis beider Programme unter dem Namen Case Management gemachten Erfahrungen aufbereitet werden sollen.⁸ Von einer eher theoretisch abgeleiteten Begriffsbildung müsste man vielleicht konstatieren, dass „nicht überall [...] Case Management

7) Sollten die noch ausstehenden statistischen Analysen der Evaluation spezifische Handlungsempfehlungen für die Gestaltung des Case Managements je nach Geschlecht und Migrationshintergrund liefern, werden diese in die Ergebnisdokumentation des Abschlussberichts mit einfließen.

8) Es soll allen Case Managerinnen und Managern empfohlen sein, sich auch mit den funktionalen Besonderheiten des Case Managements im engeren Sinn zu beschäftigen. Allerdings weisen dabei einige der theoriegestützten Aussagen nur geringe Schnittmengen mit den Erfahrungen der betroffenen Fachkräfte auf. Dies kann an einem Zitat von Wendt veranschaulicht werden, das ein von der Praxis der untersuchten Programme deutlich abweichendes Konzept beschreibt: „Case Management tritt weder mit einem therapeutischen noch mit einem pädagogischen Anspruch auf und braucht deshalb auch nicht ‚den ganzen Menschen‘ mit seinen Lebensverhältnissen insgesamt in den Blick zu nehmen und muss auch nicht ‚hinter Verhalten‘ einer Person Sinnerforschung betreiben.“ (2005 b, S. 61). Es sei hierzu erläutert, dass Wendt einem engeren Case Management-Begriff folgt. Die Aufgaben, die Wendt explizit nicht dem Case Management zuschlägt, sind auch für ihn nicht irrelevant, sie fallen aus seiner Perspektive jedoch eher den kooperierenden Expertinnen und Experten zu. Dennoch ist die Position von Wendt innerhalb des Fachdiskurses nicht unumstritten. Neuffer wendet sich explizit gegen Wendt, wenn er schreibt: „Verhängnisvoll wäre es, Case Management als bloße Koordination und Fallbegleitung zu verstehen“ (2009, S. 26).

Kernelemente des Case Managements nach Wendt (2010): S. 121

- „1. Outreach mit Prozeduren der Zielgruppenbestimmung, des Erreichens von Nutzern [...], von Screening der Fälle, Fallgruppenbildung, individuelle Eingangsprüfung und einer Vereinbarung über das Vorgehen,
2. Assessment als eingehende Klärung der Problemlage und Bedarfsfeststellung, wobei das Ausmaß der Einschätzung im Einzelfall festgelegt wird,
3. Planning mit Vereinbarung über Ziele [Mittel und Wege, die], [...] zum Einsatz kommen,
4. Implementation in Umsetzung der getroffenen Arrangements bei einem andauernden Monitoring der Prozesse, in denen sie erfolgt, und Koordination der an der Leistungserbringung beteiligten Akteure,
5. Evaluation der Leistungserbringung [...] verbunden mit einem Reassessment [...],
6. Accountability in der Berichterstattung und Rechenschaftslegung, womit das Case Management seiner die Fälle übergreifenden Funktion nachkommt, einen Versorgungsauftrag transparent und nachweisbar zu erfüllen.“

Textbox 2

drin [ist], wo Case Management drauf steht“.⁹ Ob sich in beiden Programmen eine stärkere Trennung von Case Management im engeren Sinn und der Umsetzung entsprechender Unterstützungsleistungen als wirksamer oder effizienter erweist, kann der gegenwärtige Forschungsstand noch nicht entscheiden.

Allerdings finden sich in der Praxis nicht nur Formen des Case Managements, die ihrem Aufgabenbereich zusätzlich auch die Umsetzung der koordinierten Unterstützungsleistungen zuschlagen. Vielmehr finden sich auch einige Fällen, in denen Case Management nicht vollständig implementiert wird. Verschiedene Elemente zählen zum Kernbestand des Case Managements (vgl. Textbox 2) und „wenn professionelles Handeln nur einzelne Momente – wie Bedarfsbestimmung, Hilfeplanung oder Evaluation – vorsieht, verdient es die Bezeichnung Case Management nicht.“¹⁰

Eine unvollständige Umsetzung des Case Managements liegt dabei keinesfalls nur am fehlenden Willen, sondern vielfach an entgegenstehenden Rahmenbedingungen. Für die Aufgabe der Leistungssteuerung kommt einer vorausschauenden Planung und Koordination des Angebots an benötigten Leistungen, Hilfen und Maßnahmen „eine große Rolle für die Realisierung des Case Managements zu“.¹¹ Wendt spricht in Bezug auf seinen Idealtypus des Case Managements sogar darüber hinausgehend von „Budgetverantwortung in der Zielsetzung und in der Planung“¹² der Leistungsvergabe.

9) Wendt nach Löcherbach (2008): S. 5

10) Wendt (2005): S. 7

11) Reis (2003): S. 3

12) Wendt (2010): S. 124

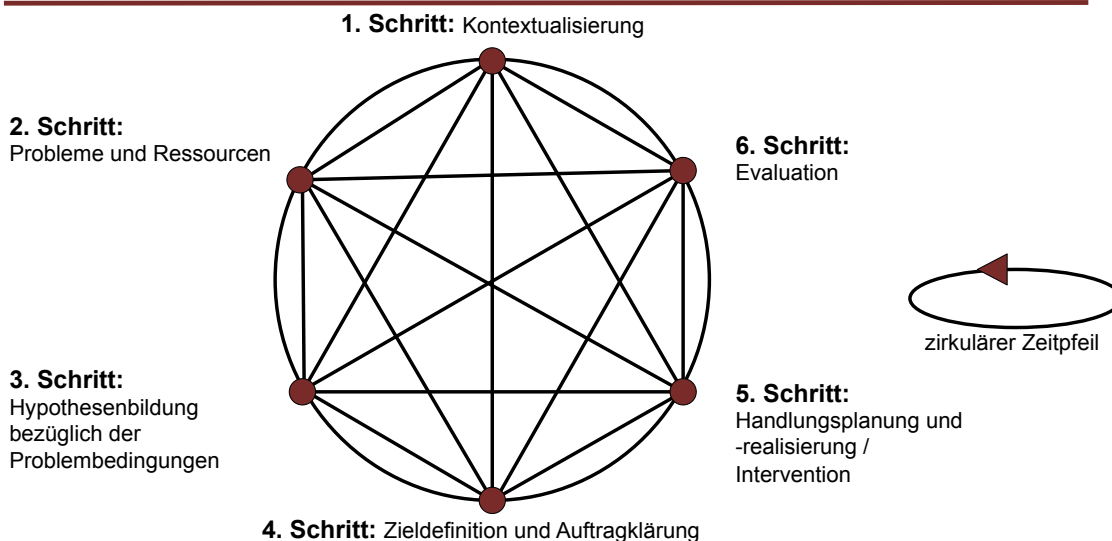
Abbildung 1: Faktischer Ablauf des Case Managements nach Haye und Kleve (2011), S. 125


Abbildung 1

Diese würde jedoch voraussetzen, dass die unterschiedlichen für die Erbringung zentraler Unterstützungsleistungen zentralen Akteure (z. B. Jobcenter, Schulen/Kultusministerien, Jugendämter), bereit wären, einen Teil ihrer Planungs- und Budgetverantwortung an das Case Management abzugeben. Diese Rahmenbedingungen sind dem Case Management im Kontext der Initiative JUGEND STÄRKEN nicht gegeben.¹³ Welche Möglichkeiten bestehen, trotz dieser erschwerten Umstände ein möglichst weitreichendes Case Management umzusetzen, wird in dieser Arbeitshilfe mit behandelt.

Theoretische Einordnung des Case Managements

Case Management stellt ein Konzept zur „Rationalisierung“ sozialer Arbeit dar, wenn darunter verstanden wird, die Wirkungen bei den jungen Menschen nicht einfach durch ein Mehr an Unterstützungsleistungen, sondern durch ihren intelligenteren Einsatz zu erhöhen. Verschiedene empirische Studien haben diesen Ansatz bestätigt.¹⁴ Trotzdem bestehen im Feld zum Teil noch Vorbehalte gegen jede Form von „Ökonomisierung“ sozialer Arbeit.¹⁵ Vor diesem Hintergrund soll betont werden, dass Case Management keinesfalls auf eine solche „Ökonomisierung“ reduziert werden kann, sondern dass es einen lebensweltorientierten Ansatz Sozialer Arbeit darstellt, der „an traditionelle Leitmaximen sozialarbeiterischen Handelns [anschließt], an Leitmaximen etwa, die sich

durch Lehrsätze ausdrücken wie ‚Dort anfangen, wo der Klient steht‘, ‚Unterstützung in den gegebenen Verhältnissen‘ oder ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘“.¹⁶

Phasen oder Schritte des Case Managements

Aufgabenstellungen und entsprechende Umsetzungsprozesse des Case Managements werden häufig anhand eines Phasenmodells veranschaulicht. Tabelle 1 stellt eines dieser Modelle exemplarisch dar.

Bereits die üblichen Phasenmodelle sind nicht strikt linear zu verstehen, sondern sehen durch das „Reassessment“ (die Überprüfung) einen Regelkreis vor, der bis zum Erfolg bzw. Abschluss des Case Managements mehrfach durchlaufen werden kann. Dennoch wurde für diese Arbeitshilfe darauf verzichtet, die Beschreibung guter Praxis des Case Managements im Rahmen der beiden Programme explizit nach diesen Phasen zu gliedern. Grund hierfür ist, dass die Praxis oftmals ein komplizierteres Vorgehen erfordert, als es durch die Phasenstruktur oder den einfachen Regelkreis nahegelegt wird. Diese einfache Struktur kann an verschiedenen Stellen durchbrochen werden, z. B. wenn die Identifizierung von Kompetenzen und Ressourcen nicht einmalig zu Beginn des Case Managements durchgeführt werden kann und eher prozessbegleitend erfolgt, oder wenn die Feststellung von Zielen der Hilfestellung bereits in Antizipation der realisierbar scheinenden Unterstützungsangebote erfolgt. Haye und Kleve haben die faktische Struktur des Case Managements somit als ein Netz bzw. als eine so genannte „rhizomatische“ Struktur (Verweisstruktur) beschrieben und visualisiert, in der die verschiedenen Aufgaben gleichzeitig statt nacheinander zu bewältigen sind, oder in der das methodische Vorgehen vor- und zurückläuft sowie Kreise zieht (vgl. Abb. 1).

13) Enggruber verweist in diesem Kontext explizit auf die Probleme, die eine zentralisierte Ausschreibungs- und Vergabepaxis der Arbeitsagenturen für das Case Management der Kompetenzagenturen darstellt (2010, S. 159 ff.).

14) Eine Evaluation von Case-Management in Jugendämtern kommt zu dem Ergebnis, dass nicht nur die „die durchschnittlichen Kosten in den Case Management-Jugendämtern [...] niedriger [ausfallen] als in der Vergleichsgruppe“ und die Hilfen damit effizienter wurden, sondern auch, dass „die Hilfen [...] tendenziell effektiver“ wurden (Löcherbach 2008, S. 9). Eine Evaluation der Integrationsförderplanung in den Jugendmigrationsdiensten kam zu dem Ergebnis, dass die Wirksamkeit der Förderung z. B. durch eine detailreiche Planung und ein entsprechendes Selbstverständnis der Fachkräfte erhöht wird (BMFSFJ 2008).

15) Vgl. Ritscher (2008)

16) Kleve (2010): S. 41

Tabelle 1: Übersicht über Phasen des Case Managements nach Neuffer	
Case Management Rahmenkonzept / Regelkreis	
Intake Klärungshilfe Erstberatung	Erstkontakt, Klärungshilfe/Bestandsaufnahme, Kontrakt
Assesement Analyse, Einschätzung Prognose	Problem- und Ressourcenanalyse, fachliche Einschätzung, Einschätzung durch die Klient/innen, Einschätzung Dritter, Prognosen
Hilfe-/Förder-/ Pflegebedarf	Ziele der Hilfestellung, Ermittlung des Hilfebedarfs, Entwurf möglicher geeigneter und notwendiger Hilfen
Hilfe-/Förder-/ Pflegeplanung	Hilfekonferenz/Netzwerkkonferenz, Hilfeplangespräche, Auswahl und Festlegung der Hilfen
	Hilfe-/Förder-/ Pflegeplan, Kontrakt, Überleitung in die Hilfemaßnahmen, Festlegung der eigenen Interventionen des/der Case Manager/in
Linking Monitoring Reassessment	Einsetzen und Vernetzen der Maßnahmen, Überprüfung Ziel – Wirkung, Akzeptanz bei den Klienten, Überprüfung der Kooperation der Hilfe leistenden Personen und Institutionen, Fortschreibung und/oder Revision des Hilfeplans
Abschluss Evaluation	Bewertung durch alle Beteiligten, Fortführung oder Beendigung, Vermittlung in andere Hilfen, Evaluation Erfolg – Aufwand, Auswertung für die Sozial- u. Gesundheitsplanung
Neuffer (2009), S. 64	

Tabelle 1

Aufbau eines Vertrauens- verhältnisses

Aufbau von Vertrauen zwischen den Klientinnen und Klienten und den Mitarbeitenden des Projekts zählt zu den allgemeinen Aufgaben der sozialen Arbeit. Er soll an dieser Stelle nicht erschöpfend behandelt werden, da Konzepte hierfür nach Angaben der befragten Case Managerinnen und Manager i. d. R. bekannt sind und das Schaffen einer vertrauensvollen Beziehung bis auf Ausnahmen gelingt.¹⁷ Ausgewählte Erfahrungen der Projekte zu diesem Themenbereich sind gleichwohl zu beschreiben, da eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren des Case Managements zählt.

In der Praxis werden verschiedene Methoden eingesetzt, um Vertrauen zwischen den Beteiligten – insbesondere aber von jungen Menschen in das Case Management zu fördern. Fünf Bereiche hierzu sollen nachfolgend vertieft werden.

Kommunikation im Kontakt mit den jungen Menschen

Eine wertschätzende Haltung zum Ausdruck zu bringen, hat wesentlichen Einfluss auf die Vertrauensbildung. Es gilt für die Case Managerinnen und Manager, durch ihr Verhalten zu zeigen, dass sie die jungen Menschen vorurteilsfrei ernst nehmen und Verständnis für ihre Lage haben. Notwendig ist, das eigene Interesse an den jungen Menschen deutlich zu machen. Dies kann zum einen durch eine hohe Aufmerksamkeit für die individuellen Belange während der Gespräche erreicht werden. Zum anderen signalisieren Case Managerinnen und Manager ihr aufrichtiges Interesse aber auch durch ihr sichtbares Bemühen um Unterstützungsangebote und das Gelingen des Kommunikationsprozesses, z. B. dadurch, dass sie mit den jungen Menschen geduldig umgehen und an ihnen „dranbleiben“, wenn sie erste Vereinbarungen oder Termine nicht einhalten.

Damit die Betroffenen ihre Situation offen schildern, muss signalisiert werden, dass in einem geschützten Raum gesprochen wird.¹⁸ Case Managerinnen und Manager sollten auf verschiedene Weisen versuchen, die Hürde der jungen Menschen zu senken, sich selbst und den Projektmitarbeitenden gegenüber eigene Probleme und Schwächen einzugestehen. Hierzu zählt z. B. das Arbeiten mit Humor oder das Verwei-

sen darauf, dass Schwächen Teil jedes Menschen, inklusive der Projektmitarbeitenden, sind.

Über diese inhaltlichen Aspekte kann die Kommunikation durch die Wahl ihrer Medien oder durch ihre zeitliche und räumliche Gestaltung positiv beeinflusst werden. Dabei gibt es nicht den einen richtigen Weg. Vielmehr können verschiedene Kommunikationswege kombiniert werden, um den individuell oder situativ unterschiedlichen Bedarfen der Zielgruppe gerecht zu werden.

■ Die Nummer des Diensthandys mitzuteilen bietet den jungen Menschen z. B. die Möglichkeit, ihre Case Managerinnen und Manager in Notfällen immer zu erreichen. Das Handy bietet aber auch die Möglichkeit, über SMS zu kommunizieren und ungezwungen Kontakt zu den Jugendlichen aufzunehmen. Einzelne unter den jungen Menschen können dabei ihre Probleme aufgrund des fehlenden Blickkontakts offener und freier thematisieren, was auch für die Kommunikation per Internet gilt.

■ Andere Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen betonen, die Gespräche mit den jungen Menschen an den von ihnen gewählten Orten durchzuführen. „In ihrem gewohnten Umfeld (z. B. zu Hause oder an Orten an denen sie ihre Freizeit verbringen) fällt es den Jugendlichen erfahrungsgemäß leichter, sich zu öffnen und eine vertrauensvolle Beziehung zum/zur Case-Manager/in einzugehen“.¹⁹

■ Viele Gespräche müssen aus organisatorischen Gründen in den eigenen Räumlichkeiten durchgeführt werden. Eine offene Kommunikationsatmosphäre sollte dabei z. B. auch durch eine Sitzordnung unterstützt werden, die nicht Schreibtisch und Computerbildschirm trennend zwischen die Gesprächspartner positioniert.

¹⁷ Es sei an dieser Stelle auch auf die Praxishilfe Nr. 8 verwiesen, in denen die Bildung von Vertrauen auch aus der Perspektive der Zielgruppenerreichung behandelt wurde. Vgl. Stiftung SPI (2011).

¹⁸ Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Bad Segeberg

¹⁹ Koordinierungsstelle – Die 2. Chance LK Saalfeld/Rudolstadt

■ Gespräche in ungezwungener Atmosphäre, außerhalb der Büroräume, bieten sich auch während einer gemeinsamen Autofahrt oder auf einem Spaziergang an. Der Wechsel der Kommunikationskontexte kann dabei letztlich auch einen Beitrag dazu leisten, multiple Problemlagen besser zu erkennen (vgl. Abschnitt 3).

Gestaltung der Kontaktaufnahme

Der erste Eindruck, den ein Projekt, eine Case Managerin oder ein Case Manager auf die jungen Menschen machen, stellt Weichen für die spätere prozessbegleitende Beziehungsarbeit. Im Idealfall besteht bereits bei dem Erstkontakt ein Vertrauensvorschuss, z. B. wenn Bekannte oder Freunde der jungen Menschen zuvor an dem Projekt teilnahmen und eine Teilnahme empfahlen oder wenn Netzwerkpartner, die zuvor ein Vertrauensverhältnis zu den jungen Menschen aufbauten, den Kontakt zwischen Projekt und jungen Menschen vermitteln konnten. Zugangsbarrieren können auch dadurch gemindert werden, dass Räumlichkeiten oder die Trägerinstitutionen des Projekts den jungen Menschen positiv vertraut sind und sich dies Vertrauen damit auf das Projekt übertragen lässt. Die Projekte können versuchen, im Prozess der Zielgruppenerreichung solchen Strategien des vermittelten Zugangs besonders zu berücksichtigen, doch kann die Zielgruppe insgesamt i. d. R. nicht hinreichend über diesen von positiven Begleitumständen abhängigen Weg erreicht werden. In allen anderen Fällen muss das Vertrauen zunächst aktiv aufgebaut werden.

Die Praxis zeigt, dass die Case Managerinnen und Manager besonders während des ersten Treffens versuchen sollten, das Interesse der jungen Menschen am Projekt durch Art und Inhalt des Gesprächs zu wecken. Die Methoden, die dabei genutzt werden können, um Vertrauen aufzubauen oder zu festigen, sind überwiegend die, die auch im weiteren Verlauf der Arbeit eingesetzt werden, z. B. das Signalisieren von Interesse, das Herausstellen der freiwilligen Teilnahme etc.

Transparenz über Strukturelemente des Case Managements

Das Case Management mit seinen Instrumenten und Verfahren, wie z. B. Kompetenzfeststellungen, Einverständniserklärungen, Planungen von Zielen und Schritten ist für viele junge Menschen zunächst eine unbekannte Methode. Dies kann für die Zielgruppe eine Hürde darstellen, sich auf das Angebot des Projektes einzulassen. Dennoch dient sie den Zielen der jungen Menschen. Und wesentliche Strukturelemente sind auf die Bedürfnisse der jungen Menschen ange-

passt. Hierzu zählen die Freiwilligkeit der Teilnahme, die institutionelle Unabhängigkeit sowie die Einbeziehung und Autonomie der jungen Menschen im Arbeitsprozess des Case Managements. Aus diesem Grund ist es wichtig, Transparenz über diese Strukturmerkmale herzustellen. Nach Erfahrung vieler Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen muss dies insbesondere in der ersten Zeit der Unterstützung erfolgen, da das Wissen über die Arbeitsweisen des Case Managements Vertrauen schafft.

Um den jungen Menschen das Prinzip der freiwilligen Teilnahme als einer der Arbeitsweisen zu vermitteln, gilt es selbstverständlich zu Beginn der Arbeit explizit aufzuzeigen, dass sie die Unterstützung der Case Managerinnen und Manager annehmen oder ablehnen können. Manchmal kann es hilfreich sein, dies jedoch nicht nur auszusprechen (oder schriftlich darzulegen), sondern praktisch zu veranschaulichen. Eine Möglichkeit hierfür ist z. B. den jungen Menschen aufzufordern, „sich vorab die Maßnahme sowie die räumliche Atmosphäre anzuschauen, um so eine Vorstellung zu bekommen, ob er sich auf das Modell einlassen möchte oder nicht“. ²⁰ Eine andere Möglichkeit besteht darin, die erste Zusammenarbeit als „Probezeit“ ²¹ für die jungen Menschen zu definieren, in der sie das Case Management kennen lernen und in der die Case Managerinnen und Manager Zeit erhalten, das Vertrauen in ihre Person zu stärken. Die Formulierung einer Probezeit hat den Vorteil, zugleich auszudrücken, dass im Prozess eine zunehmende Verbindlichkeit der Beziehung hergestellt werden soll.

Werden junge Menschen an das Case Management zugewiesen, wie es in einem Teil der Kompetenzagenturen der Fall ist, sind besondere Ansätze nötig, die Freiwilligkeit der Teilnahme zu sichern (vgl. hierzu Textbox 3).

Zu vermitteln gilt jedoch auch, dass sich die Freiwilligkeit nicht nur auf eine einmalige Entscheidung (mitzumachen oder nicht mitzumachen) beschränkt, sondern dass auch prozessbegleitend die weitere intensive Einbeziehung der jungen Menschen in den Hilfeprozess freiwillig ist. So empfiehlt es sich verständlich zu machen, in welcher Art und Weise sie die Zusammenarbeit konkret mitbestimmen können z. B. durch die „(...) möglichst große Selbstbestimmung bei der Durchführung von Unterstützungsangeboten [...] oder der [intensiven Beteiligung an] der Formulierung von Zielen“. ²² Für den Vertrauensaufbau ist es weiterhin hilfreich, dass Case Managerinnen und Manager ihre Arbeit deutlich von anderen Institutionen abgrenzen und ihre Unabhängigkeit „von Druck ausübenden Bezugspersonen, z. B. Eltern, Lehrerinnen, Jugendämtern, Heimerziehern, Jobcentern, Berufsberatungen u. v. m.“. ²³ hervorheben. Dies geschieht unter

20) Nicht alle Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen, deren Zitate in dieser Arbeitshilfe verwendet werden, wollten namentlich genannt werden. Ihre Zitate werden nachfolgend lediglich mit „eine der Koordinierungsstellen“ bzw. „eine der Kompetenzagenturen“ ausgewiesen.

21) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Gemeinde Uetze

22) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance LK Saalfeld/Rudolstadt

23) Eine der Kompetenzagenturen

anderem dadurch, dass sie in Gesprächen mit dem jungen Menschen aber auch mit Mitarbeitenden anderer Institutionen betonen, wie sie die Interessen der jungen Menschen vertreten. „Um dem Jugendlichen bei seiner sozialen Integration zu unterstützen [...] ist es hilfreich zu signalisieren, dass wir als Anwalt des Jugendlichen institutionsunabhängig arbeiten und von uns keine harten Sanktionen ausgehen“.²⁴ Hierbei ist wichtig, eine Balance zwischen Verständnis für die jungen Menschen und einer professionellen Distanz zu ihnen zu finden, damit die Case Managerinnen und Manager nicht in die Gefahr geraten, von den jungen Menschen instrumentalisiert zu werden.

Neben Gesprächen kann Unabhängigkeit auch durch Räumlichkeiten signalisiert werden. So kann es für den Vertrauensaufbau hilfreich sein, wenn Räume der Koordinierungsstellen im Programm Schulverweigerung – Die 2. Chance in der Schule nicht parallel von Lehrkräften genutzt werden. Die Büros der Kompetenzagenturen liegen i. d. R. außerhalb von Agenturen oder Jobcentern. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Wahl der Räume nicht nur dem Ziel des Vertrauensaufbaus folgen sollte und deshalb einen Abwägungsprozess erfordert – die Entscheidung für Räume innerhalb anderer Institutionen kann z. B. die Erreichung der Zielgruppe oder die Kooperation erleichtern.

Strukturen und Rahmenbedingungen

Insofern ein großer Teil der Zielgruppe Probleme im Bereich der Alltagsstrukturierung und der lebensweltbezogenen Orientierung aufweist, ist das Vorhandensein von stabilen Strukturen wichtig. Feste, gut erreichbare Räumlichkeiten und geregelte Sprechzeiten geben den jungen Menschen einen zentralen Anlaufpunkt und bieten Orientierung. Dennoch sollten diese Angebote auch flexibel sein. „Viele Jugendliche haben erhebliche Schwierigkeiten, vereinbarte Termine einzuhalten. Das Prinzip [der] ‚offenen Tür‘ ist daher wichtig und hilfreich“.²⁵ Festgelegte Tage mit offenen Sprechzeiten bieten eine verlässliche Struktur für junge Menschen, die wissen müssen, wohin sie sich wenden können, wenn sie noch vor einem vereinbarten Termin Hilfe brauchen.

Diese Balance zwischen stabilen Strukturen und Flexibilität bezieht sich auch auf das Personal. Zentrale Ansprechpartnerinnen oder -partner für den jungen Menschen sowie ein stabiles Betreuungsteam sind Erfolgsfaktoren einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Als förderlich hat sich in der Praxis überdies erwiesen, den jungen Menschen Auswahlmöglichkeiten zu bieten – wenn die organisatorischen Rahmenbedingungen dies erlauben. „[Es ist] von Vorteil, sowohl männliche als auch weibliche Case Manager zur Verfügung zu haben. Jungen ohne väterliche Bezugsperson suchen eher

den Kontakt mit einem männlichen Case Manager.“²⁶ Auch Altersunterschiede, Sprachkompetenzen oder unterschiedliche Migrationshintergründe des Personals können jungen Menschen verschiedene Anknüpfungspunkte bieten.

Freizeitangebote im Rahmen der Beziehungsarbeit

Freizeitaktivitäten fördern über ihre lockere Atmosphäre das wechselseitige Kennenlernen von jungen Menschen und Case Managerinnen und Managern sowie das Kommunizieren auf gleicher Augenhöhe. Dies lässt ggf. Hemmschwellen der jungen Menschen sinken, Probleme offen anzusprechen. Und Case Managerinnen und Manager erleben ggf. direkt Stärken und Schwächen, denen sich die jungen Menschen selbst nicht bewusst waren bzw. die sie nicht thematisiert hätten. Wenn sie mit schulverweigernden Jugendlichen arbeiten, bieten ihnen diese Aktivitäten zudem die Möglichkeit auch in den Ferien den Kontakt zu ihnen zu halten. Freizeitpädagogische Maßnahmen können damit unter Umständen eine wichtige Rolle im Rahmen des Case Managements der 2. Chance einnehmen, allerdings sind beide Programme nicht darauf angelegt, Lücken der offenen Jugendarbeit zu schließen. Ihr Einsatz muss somit eher punktuell bzw. selektiv erfolgen.

24) Kompetenzagentur Kreis Offenbach

25) Kompetenzagentur Verbund Velbert – SKFM

26) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt/LK Gotha

Einige Kompetenzagenturen haben das Problem zu lösen, dass ihnen Netzwerkpartner (insbesondere Jobcenter oder Gerichte) Klientinnen und Klienten zuweisen, obwohl ihr Case Management freiwillig sein muss. Nach Handlungslogik der zuweisenden Stelle drohen dann von ihrer Seite Sanktionen, falls die zugewiesenen jungen Menschen an den Unterstützungsangeboten der Kompetenzagentur nicht teilnehmen. In diesen speziellen Situationen gilt es zweierlei zu beachten:

■ Erstens muss über die jeweiligen Abhängigkeiten und institutionellen Regeln Transparenz hergestellt werden. „Junge Menschen sind über Auftrag und Hintergrund der Zuweisung (...), über Möglichkeiten der Ablehnung des Angebots, möglicher Alternativen und in diesem Fall nötiger Absprachen mit der zuweisenden Stelle und Konsequenzen für die jungen Menschen aufzuklären.“²⁷ Den jungen Menschen sollte auch aufgezeigt werden, in welcher Hinsicht die Nicht-Teilnahme mit Sanktionen der zuweisenden Stelle verbunden ist.

■ Zweitens gilt es über Maßnahmen der Vertrauensbildung, Freiwilligkeit (nachträglich) herzustellen. Den jungen Menschen ist dann der persönliche Gewinn bzw. der Mehrwert des Case Managements aufzuzeigen, um ihn damit für die Veränderung seiner Lebenssituation zu öffnen und damit auch zur Teilnahme zu motivieren. „Techniken der motivierenden Gesprächsführung können in dem Nachdenken über eine Änderung und in der Entscheidung für eine Änderung der aktuellen Lebenssituation unterstützen“.²⁸

Eine Möglichkeit ist auch, die Phase der unfreiwilligen Teilnahme zeitlich zu begrenzen und den Ablauf wie folgt zu strukturieren: „Bei unfreiwillig zugewiesenen Jugendlichen wird zunächst das Gespräch mit allen Beteiligten gesucht. Gerade in diesem Erstgespräch werden trotz bzw. gerade wegen der Zuweisung die Modalitäten wie folgt ausgehandelt:

- 1.) Die Zusammenarbeit wird nach den bewährten Prinzipien des Case Managements gestaltet.
- 2.) Im Eingangsgespräch wird die Freiwilligkeit – trotz der Zuweisung – betont und es werden Ziele für die Zusammenarbeit festgelegt.

3.) Auch die Konsequenzen bei möglicher Verweigerung werden erwähnt – wobei die Kompetenzagentur ihre Rolle nämlich als Wegbegleiter und Moderator verdeutlicht. Diese Abgrenzung ermöglicht den Case Managerinnen und Managern der Kompetenzagentur, ihre Neutralität zu wahren und eine arbeitsfähige Atmosphäre zu schaffen.

4.) Zudem muss die Dauer der unfreiwilligen Zusammenarbeit für den Jugendlichen überschaubar sein, z. B. 5 Termine. Anschließend kann auf freiwilliger Basis die Zusammenarbeit neu ausgehandelt werden.

5.) Inhalte und Themen der Beratung/ des Case Managements werden festgelegt und von anderen relevanten Themen abgegrenzt.

6.) Die Form der Rückmeldung bzgl. des Prozessverlaufs mit den beteiligten Institutionen wird vereinbart (schriftlich, telefonisch, Zeitraum, erneuter Gesprächstermin etc.)

7.) Andere Beteiligte werden benannt und ggf. über Form der Zusammenarbeit informiert“.²⁹ Auch besteht die Möglichkeit, dass nur ein Gespräch mit der Kompetenzagentur seitens der zuweisenden Stelle als verpflichtend definiert wird und der weitere, ggf. in ein Case Management mündende Verlauf, freiwillig bleibt.

Der ideale Ablauf ist jedoch, durch Kooperation zwischen der Kompetenzagentur und der (potenziell) zuweisenden Stelle Zuweisungen formell zu vermeiden. Auch den Mitarbeitenden in diesen Institutionen müssen dafür die Arbeitsweisen und Arbeitsmethoden der Kompetenzagentur transparent gemacht werden, speziell das Prinzip der freiwilligen Teilnahme. Darüber hinaus sollte im Vorfeld deutlich gemacht werden, dass nicht immer schnelle Erfolge bzw. Entwicklungen von Klientinnen und Klienten erwartet werden können, um den Druck auf das Case Management und die jungen Menschen zu verringern. Absprachen zwischen beiden Institutionen helfen, den Zuweisungsstatus eines jungen Menschen zu umgehen. So kann die zuweisende Stelle auffällige Klientinnen und Klienten der Kompetenzagentur melden, die dann den Zugang zu ihnen sucht. Dem jungen Menschen kann damit Unterstützung angeboten werden, bevor sie Auflagen vom Amt erhalten und die Angebote der Kompetenzagentur nicht mehr als freiwillig gewählte Unterstützung erfahren.

Textbox 3

27) Eine der Kompetenzagenturen
28) Kompetenzagentur Kreis Offenbach
29) Eine der Kompetenzagenturen

Erkennen von multiplen Problemlagen

Koordinierungsstellen der 2. Chance und Kompetenzagenturen arbeiten mit jungen Menschen, die von ganz unterschiedlichen Problemen betroffen sind und oftmals multiple Problemlagen aufweisen. Nicht alle Probleme sind auf den ersten Blick offensichtlich, den jungen Menschen bewusst oder werden von diesen frei kommuniziert. Da die Interventionslogik des Case Managements gerade in komplexen Problemlagen bedeutsam ist, besteht die Herausforderung, alle einzelnen Probleme und ihr komplexes Zusammenwirken möglichst frühzeitig zu identifizieren und zu analysieren, aber auch die vorhandenen Kompetenzen, Ressourcen und Potenziale zu berücksichtigen.

Die Projekte haben mit einer Vielzahl unterschiedlicher Methoden zur Erfassung dieser Informationen gute Erfahrungen gemacht. Sie haben eine Bandbreite von narrativen oder biographischen Interviews, die einen umfangreichen Einblick in das Leben des jungen Menschen geben, bis hin zu spezialisierten Assessment-Center-Verfahren. Wesentlich für das Identifizieren multipler Problemlagen ist jedoch, dass sie thematisch breit angelegt sein und alle lebensweltlichen Bedingungen der jungen Menschen einbeziehen müssen, um die jeweilige Situation ganzheitlich erheben zu können, z. B. mit Informationen zur Persönlichkeit der jungen Menschen, ihren Familien und Freundschaften, zu Hobbys und Tagesstruktur, zu ihren Stärken und akuten Unterstützungsbedarfen. I. d. R. wird auch aus diesem Grund eine Kombination unterschiedlicher Methoden notwendig sein.

Auch Erhebungskontexte zu wechseln und zu kombinieren erhöht die Chance, multiple Problemlagen schnell zu erkennen. Während z. B. spezielle Räumlichkeiten der Projekte für Gespräche notwendige Ruhe sichern, kann es für ein umfangreicheres Bild hilfreich sein, wenn die Betreuenden die jungen Menschen im Alltag erleben. Vertraute Plätze wie z. B. im Jugendclub oder Sportverein können ggf. die Bereitschaft erhöhen, von Problemen zu sprechen. Bei einem Hausbesuch werden zusätzliche Sachverhalte erkannt. „Wenn beispielsweise die häuslichen Voraussetzungen dem Schüler das Lernen zuhause nicht ermöglichen, weil er keinen eigenen Arbeitsplatz hat und seine drei jüngeren Geschwister sich mit in seinem Zimmer aufhalten, dann wird der Schüler zum Förderunterricht in den Hauptfächern in der Schule angemeldet“.³⁰ Freizeitpädagogische Angebote eignen sich sehr gut für einen ungezwungenen Austausch und lassen Reaktionen auf bestimmte Situationen und Interaktion mit anderen Personen, Stärken und Schwächen der jungen Menschen erkennen. Bei der Betreuung von schulverweigernden Jugendlichen können auch mehrstündige Unterrichtsbegleitungen sinnvoll sein.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, die Erfahrungen und Perspektiven unterschiedlicher beteiligter Akteure systematisch einzubeziehen. Fallkonferenzen mit Mitarbeitenden anderer

am Hilfeprozess beteiligter Stellen bringen unterschiedliche Perspektiven zusammen. Eine Voraussetzung für die Durchführung solcher Fallkonferenzen ist eine hohe Vernetzung. Der intensive Austausch mit Außenstehenden ist einerseits für die Case Managerinnen und Manager wichtig, weil sie auf diesem Weg Anregungen und Denkanstöße erhalten können. Andererseits bietet sich die Möglichkeit, junge Menschen an Fachdienste zu vermitteln, wenn die Case Managerinnen und Manager alleine die Probleme der Betroffenen nicht ausreichend gut genug einschätzen können. Bei multiplen Problemlagen sind entsprechend externe Spezialisten einzubeziehen, z. B. Jugendmigrationsdienste, Schuldnerberatung, Psychologen, Kinder- und Jugendpsychiatrie oder Ärzte. Letztlich können auch nichtprofessionelle Personen, die den jungen Menschen nahe oder öfters mit ihnen im Kontakt stehen (Eltern/Erziehungsberechtigte, Freunde oder Trainer des Sportvereins), in die Situationsanalysen einbezogen werden. Datenschutzrechtlich ist vor dem Austausch der beteiligten Fachkräfte über den einzelnen Fall von den Betroffenen die schriftliche Zustimmung hierzu einzuholen. Organisatorische Aspekte: Für die Analyse von Problemen der jungen Menschen ist ausreichend Zeit eine notwendige Rahmenbedingung, insbesondere für lange und geduldige Gespräche mit ihnen, aber auch für Netzwerkarbeit und -pflege bzw. die Kommunikation mit Mitarbeitenden. Bewährt hat sich, die einzelnen Betreuungsfälle im Team zu besprechen, insbesondere wenn interdisziplinär zusammengesetzte Kolleginnen und Kollegen unterschiedliche Erfahrungen einbringen. „Unser Team besteht aus Sozialpädagogen/-innen, einem Lehrer, einem Ausbilder und einer Psychologin. Die paritätische Besetzung des Teams und langjährige Berufserfahrung der Teammitglieder mit der Zielgruppe wirken positiv unterstützend in der gemeinsamen Arbeit“.³¹ Hinsichtlich der funktionalen Räumlichkeiten braucht das Case Management z. B. für einige Tests Räume mit Computern und Internetanschluss, für die Durchführung von Arbeitsproben Werkstätten oder für die Durchführung von Beratungsgesprächen Büroräume oder andere angemessene Räumlichkeiten.

30) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance LK Bautzen

31) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Dresden (Ost)

Planen von individuellen Entwicklungen

Auf der Basis umfassender Kompetenz- und Problemanalysen die anstehenden individuellen Entwicklungen zu planen, ist ein notwendiger Teil des Case Managements, wenn seine Funktion nicht auf die klassische Begleitung reduziert werden soll. Statistische Analysen der Evaluation haben die Leistungsfähigkeit einer detailreichen Planung bestätigt.³² Z. B. sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Zahl der für den nächsten Monat konkret bestimmten Schritte, Aktivitäten oder Teilziele die Abbruchquote im Programm Schulverweigerung – Die 2. Chance reduziert; allerdings kann bei dieser Zielgruppe der Schülerinnen und Schüler die mündliche Festlegung detailreicher konkreter Schritte geeigneter sein als die schriftliche Planung.

In den Kompetenzagenturen sind hingegen auch die Erfahrungen mit schriftlich fixierten konkreten Zielvereinbarungen zwischen den Case Managerinnen und Managern und den jungen Menschen überwiegend positiv. Zumindest, wenn „diese flexibel ist, bzw. bedarfsorientiert erweiterbar bzw. veränderbar, je nach individueller Situation des Einzelnen“. ³³ In den Zielvereinbarungen wird festgehalten, welche Schritte des jungen Menschen nötig sind, um das gemeinsam entwickelte Gesamtziel zu erreichen. Sie enthalten weiterhin Informationen darüber, zu welchen Zeitpunkten Ergebnisse vorliegen sollten und wie die Verantwortlichkeiten zwischen den jungen Menschen und den Case Managerinnen und Managern aufgeteilt sind: „Was macht der Jugendliche Punkt für Punkt, was macht der Case Manager, wann ist das nächste Treffen, was nehmen wir uns für das nächste Mal vor?“ ³⁴ Entsprechend üblicher Standards sollten die in den Zielvereinbarungen enthaltenden Ziele spezifisch, attraktiv, realisierbar und messbar sein (SMART-Prinzipien); dies ist jedoch abzuwägen mit der Empfehlung, die jungen Menschen selbst die Zielvereinbarungen in ihrer Sprache niederschreiben zu lassen, da sich damit die Identifikation mit den Zielvereinbarungen erhöhen lässt. Die Messbarkeit von Zielen ist besonders für die eigene Bewertung der Zielerreichung von Bedeutung. Wenn alle konkreten Planungsschritte entweder durch die Case Managerinnen und Manager oder durch die jungen Menschen schriftlich festgehalten werden, wird die Ernsthaftigkeit der Planung und seine Orientierungs-

funktion betont. Um noch mehr Verbindlichkeit zu schaffen, lassen einige Kompetenzagenturen die gemeinsam erarbeiteten Zielvereinbarungen unterschreiben. Andere verzichten bewusst auf die Unterschrift der jungen Menschen, um sich von anderen Akteuren oder Eingliederungsvereinbarungen abzugrenzen. Welche dieser Strategien mehr Erfolg bringt, ist vom Einzelfall abhängig.

Nachdem Case Managerinnen und Manager die komplexen Problemlagen eines jungen Menschen identifiziert und Ziele erarbeitet haben, besteht ein nächster Schritt darin, die Probleme der jungen Menschen (ggf. gemeinsam mit ihnen) zu strukturieren und zu gewichten. Die Gewichtung und Strukturierung ist erforderlich, weil bestimmte Probleme eher gelöst werden müssen als andere.

■ Mehrere der Projekte beschreiben hierbei ein inhaltlich-thematisches Ranking, dass z. B. die psychischen vor den beruflichen oder schulischen Problemen gelöst werden müssen. „Bei einem psychisch kranken und arbeitslosen jungen Menschen gilt es, zuerst die psychische Problematik zu beheben, ehe an eine berufliche Integration zu denken ist. [...] Hat sich der Jugendliche stabilisiert, so kann z. B. parallel über eine Arbeitserprobung in Form eines Praktikums [...] nachgedacht werden.“³⁵

■ Andere Projekte machten auch gute Erfahrung damit, das Ranking bzw. die Gliederung ihrer Planung an der Größe der Probleme auszurichten. So können die ersten Schritte schnelle Erfolgserlebnisse bieten. D. h. es gilt „nicht an allen Baustellen zu arbeiten, sondern sich zunächst um das zu kümmern, das am ehesten zu einem für den Jugendlichen spürbaren Erfolg führt (Motivation). Und wenn eine gewisse machbare Ordnung erreicht ist, sich den härteren

32) Überdies konnte auf der Basis einer von Reis (2003) entwickelten Typisierung im Selbstverständnis von Case Managerinnen und Managern eine andere quantitativ angelegte Studie zur Integrationsförderplanung in den Jugendmigrationsdiensten zeigen, dass das Selbstverständnis der Fachkräfte als Sozialexpertin oder eines Sozialexperten, die kompetent Diagnosen erstellen und ausgefeilte Pläne erarbeiten mit zu den Erfolgsfaktoren zählt (BMFSFJ (2008): S. 62)

33) Kompetenzagentur Erzgebirge

34) Eine der Kompetenzagenturen

35) Kompetenzagentur Breisgau-Hochschwarzwald

Problemen zuzuwenden“.³⁶ Das Vorgehen in kleinen Schritten eignet sich besonders gut, Selbstbewusstsein zu stärken, da der Erfolg schon in kurzer Zeit sichtbar werden kann. Hierzu können bis zum nächsten Termin auch kleine, ohne Schwierigkeiten zu lösende „Hausaufgaben“ (z. B. einen Wecker zu kaufen) aufgegeben werden. Schnelle Erfolge können das Durchhaltevermögen verbessern und motivieren die jungen Menschen weiter an sich und ihren Zielen zu arbeiten. Aus Sicht vieler Kompetenzagenturen und Koordinierungsstellen ist es zudem wichtig, diese Erfolgserlebnisse in Gesprächen mit den jungen Menschen noch einmal deutlich zu machen, sie für ihre Leistung zu loben und sie in ihrem Handeln zu bestärken. Im Anschluss an eine erfolgreich bewältigte Aufgabe können den jungen Menschen dann weitere Schritte und anspruchsvollere Aufgaben zugetraut werden.

Die Lösung von komplexen Problemlagen und Erreichung von Zielen gestaltet sich in der Praxis meist als ein langwieriger Prozess. Bei einer vorausschauenden Planung hat sich deshalb bewährt ein Gesamtziel, in verschiedene Teilziele zu gliedern und zwischen nahen, mittelfristigen und längerfristigen Zielen zu unterscheiden. Dabei ist die Anzahl der Schritte von der Anzahl und Komplexität der Problemlagen sowie der Auffassungsgabe der jungen Menschen abhängig. Allgemein kann es bei der Zielgruppe jedoch als Erfolgsfaktor der Planung gelten, das stufenweise Vorgehen möglichst kleinschrittig zu gestalten. Vor dem Hintergrund der langfristigen Planung gilt es kurzfristige und für den jungen Menschen überschaubare (Teil-) Ziele zu erarbeiten, die in regelmäßigen Gesprächen überprüft und weiterentwickelt werden. Selbstverständlich kann die Planung auch die Aktivitäten und Unterstützungsbedarfe komplementärer Dritter umfassen: „Wir unterstützen betroffenen Eltern und koordinieren ggf. Schritte ihrer Erziehungsaufgaben, z. B. einen Termin finden, um mit der Schulleitung zu sprechen oder eine Tagesplanung zu gestalten um dem Kind die Möglichkeit des Besuchs eines Sportvereins zu ermöglichen etc.“³⁷

Wenn auch im Verlauf der Arbeit mit den jungen Menschen immer auch die Möglichkeit bestehen muss, die ursprüngliche Planung auf Basis aktueller Entwicklungen anzupassen, sollte zu jedem Zeitpunkt darauf geachtet werden, dass die Planung realistisch ist. Einerseits dient dies dazu, dass die jungen Menschen nicht durch Misserfolge demotiviert werden. Andererseits können permanente Revisionen der Planung (anders als deren Fortschreibungen und Erweiterungen) das Vertrauen in sie untergraben, was dazu führt, dass sie allen Beteiligten weniger Orientierung bieten würden.

Partizipation der jungen Menschen in der Planung

Die aktive Einbeziehung der jungen Menschen in die Planung ist in doppelter Hinsicht wichtig. Einerseits gilt es bei der Planung neben den Kompetenzen und Problemen und den objektiv damit in Bezug stehenden Lösungsmöglichkeiten auch die Ziele, Wünsche und Bedürfnisse der jungen Menschen herauszuarbeiten. Andererseits muss der geplante Weg auch subjektiv für die Betroffenen nachvollziehbar und akzeptierbar sein. Die jungen Menschen sollen als Experten für sich selbst und ihr eigenes Leben wahrgenommen werden und das Case Management soll immer auch „Hilfe zur Selbsthilfe“ sein. Wesentliche Teile der Partizipation finden in der Erarbeitung von Zielen und Aufgaben statt sowie bei deren ständiger Überprüfung und Anpassung. Die Einbindung in den Planungsprozess führt dazu, dass sich junge Menschen stärker mit der Arbeit der Betreuungsstelle identifizieren, eher motiviert sind – auch aus eigener Initiative heraus – Aufgaben abzuarbeiten und eher Verantwortung für ihr Handeln übernehmen.

Um zu erfahren, welche Ziele der einzelne junge Mensch hat, verwenden Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen verschiedene Methoden, hierzu zählt z. B. die Zukunftswerkstatt. Bei der Methode der Zielpyramide müssen sich die jungen Menschen überlegen, bis wann sie welche Aufgaben erledigen wollen, um ihrem Ziel kontinuierlich näher zu kommen. Visualisierungstechniken, z. B. über Plakate, erleichtern den Kommunikations- und Reflexionsprozess. Es kommen aber auch Instrumente wie Fragebögen oder Arbeitsblätter zum Einsatz, mit denen die Ziele der jungen Menschen halbstandardisiert erfasst werden sollen.

Damit Ressourcen, Wünsche und Bedürfnisse in den Zielvereinbarungen Eingang finden können, ist es wichtig, dass die jungen Menschen nicht nur ihre Ziele artikulieren, sondern auch selbst darüber nachdenken, wie sie die jeweiligen Ziele erreichen können und welche Schritte sie dafür gehen müssen. „Auch die kleinen Aufgaben, die sie zum Erfüllen der Nahziele erledigen müssen, werden hier angebracht. Bsp.: Um pünktlich in der Schule anzukommen benötigt der Schüler einen Wecker, den er auf die passende Uhrzeit stellen muss.“³⁸

36) Koordinierungsstelle Stadt 2. Chance LK Havelland (Rathenow)

37) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Bad Segeberg

38) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Braunschweig

Unterstützung der Partizipation in der Planung

Die Kompetenz, detaillierte komplexe Zielplanungen vorzunehmen, muss im Prozess gefördert werden. So ist es hilfreich, anfangs nur kleine Schritte planen zu lassen, z. B. von einer Woche bis zur nächsten. Erst durch die ausführliche kleinteilige Planung von „Nahzielen“ kann der junge Mensch im Verlauf der Betreuungsarbeit, seine organisatorischen Fähigkeiten verbessern und komplexere und realistischere Planungen machen. Das Planen und Durchführen ihrer Schritte kann durch unterschiedliche Instrumente und Verfahren erleichtert werden. So wird es z. B. als hilfreich angesehen, wenn die jungen Menschen selbst eine Checkliste für die Zielerreichung führen, „To-Do“ Listen erstellen oder sich die Arbeit mit einem Kalender angewöhnen. Case Managerinnen und Manager können die jungen Menschen hier heranzuführen.

Selbstverständlich wird es i. d. R. auch zu den sinnvollen Aufgaben der Case Managerinnen und Manager zählen, den jungen Menschen als Basis der Planung viele Informationen über Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen. Wenn jemand z. B. den Schulabschluss nachholen will, muss aufgezeigt werden, welche Bildungsangebote es gibt und welche Möglichkeiten des Zugangs bestehen. Auch bei der Benennung von Zielen und bei der Einteilung dieser in Nah- und Fernziele können Case Managerinnen und Manager unterstützend tätig werden, insbesondere dann wenn unrealistische Ziele aufgestellt werden. In der Praxis verfolgen die Projekte zwei verschiedene Strategien, um auf eine unrealistische Planung und Zielsetzung junger Menschen zu reagieren.

■ Ein Teil von betreuenden Stellen nehmen unrealistische Ziele zum Anlass, in den Planungsprozess einzugreifen. Sie wollen damit möglichen Frustrationserlebnissen der jungen Menschen von Anfang an vorbeugen. „Bei fraglichen eigenständigen Entscheidungen werden Pro- und Contra-Listen erstellt, um die Vorgangsweise nochmals zu überdenken.“³⁹ Betreuungsstellen, die in den Planungsprozess aktiv eingreifen, betonen jedoch, dass sie – auch wenn die Ziele nicht erfolversprechend erscheinen – diese ernst nehmen und den jungen Menschen nicht vorschreiben, wie sie stattdessen vorgehen sollten. „Es werden mögliche Wege zur Zielerreichung aufgezeigt und dem Jugendlichen die Entscheidung überlassen, ob er bereit ist, diese meist sehr aufwändigen Wege zu gehen. Meist ist zu beobachten, dass sich die Jugendlichen daraufhin leichter tun, niedrigschwelligere Ziele zu formulieren und so zu einer realistischen Möglichkeit der Zielerreichung zu kommen.“⁴⁰

■ Einige Betreuungsstellen praktizieren eine andere Strategie und lassen die jungen Menschen die Erfahrung

machen, dass sie mit ihren selbst überlegten Schritten nicht die gewünschten Erfolge bzw. Ergebnisse erreichen. „Die Mitarbeiterin der Kompetenzagentur lässt zu, dass sie tätig werden oder feststellen, dass es nicht geklappt hat, weil sie sich zu viel zugemutet oder doch nicht getraut haben [...]. Es ist wichtig auszuhalten, dass Jugendliche sich überschätzen [...]. Häufig fragen Jugendliche nicht, erleben die Information als Bevormundung. Geduld und die ständige Überprüfung der Zielerreichung und die damit verbundene Zielveränderung sind wichtig um realistische Ziele zu erreichen.“⁴¹

Unabhängig davon wie Koordinierungsstellen oder Kompetenzagenturen mit Zielen umgehen, werden die jungen Menschen i. d. R. angehalten, sich zu überlegen, welche Aufgaben sie alleine erledigen können und bei welchen Aufgaben sie Unterstützung benötigen bzw. welche Aufgaben ganz vom Betreuer übernommen werden sollte. „Sind sie noch zu unsicher eine telefonische Anfrage durchzuführen, machen sie einige Versuche in Gegenwart des Case Managements.“⁴²

39) Kompetenzagentur Landkreis Hildburghausen

40) Kompetenzagentur Nordkreis Groß-Gerau/Stadt Rüsselsheim

41) Kompetenzagentur Esslingen

42) Kompetenzagentur Hamburg-Ost

Orientierung in Bereichen vielfältiger Angebote und Wege bieten

Eine große Vielfalt von Angeboten im Bereich Schule und beruflicher Bildung erleichtert es der Zielgruppe nicht immer, sich die passendste Unterstützung auszuwählen. Nicht nur fehlt i. d. R. Wissen über die vorhandenen Möglichkeiten, sondern zum Teil auch die Fähigkeit zur Abschätzung der Unterstützungsbedarfe. Allerdings gilt die Beschreibung eines so genannten „Maßnahmenschungels“, durch den das Case Management lotsen muss, nicht für alle Standorte. Vor allem Projekte in ländlichen Gebieten sind froh, wenn sie überhaupt ein Minimum an notwendigen Angeboten vorfinden. Wenn jedoch die vorhandenen Strukturen breit und schwer zu überschauen sind, zählt es mit zu den Stärken von Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen, den jungen Menschen Orientierung zu geben.

Orientierungsbedarfe

Je nach Altersgruppe bzw. Zielgruppe unterscheiden sich die Bereiche, in denen Orientierungsbedarf besteht.

- Bei jüngeren Jugendlichen besteht besonders im schulischen Bereich Orientierungsbedarf. So benötigen sie z. B. Unterstützung „in der Beratung welche Schulform im Rahmen einer Rückführung an eine Regelschule in Frage kommt“.⁴³ Auch der Bereich der Nachhilfe und Hausaufgabenhilfen gestaltet sich für die Schülerinnen und Schüler als undurchsichtig, da sich die Angebote hinsichtlich der Altersstruktur der Zielgruppe, der Schwerpunkte, der Gruppengröße und der eingesetzten Mitarbeiter zum Teil deutlich unterscheiden. Auch hier ist die Information und Beratung durch das Case Management wichtig, um für die jeweiligen Jugendlichen die richtige Unterstützungsform zu finden.
- Ältere Jugendliche und Heranwachsende benötigen insbesondere Orientierung über Anschlussmöglichkeiten nach dem Besuch der Regelschule. Sie haben meist keinen Überblick darüber, welche Angebote für den Besuch einer weiterführenden Schule oder für das Nachholen eines Schulabschlusses existieren. „So ist z. B. das Nachholen des Hauptschulabschlusses auf mindestens fünf verschiedenen Wegen möglich. Ein Einstieg ist etwa vom jährlichen über den halbjährlichen bis zum fließenden Einstieg in Vollzeit, Teilzeit oder Abendschule in jeder Form möglich.“⁴⁴
- „Die Jugendlichen sind meist überfordert mit der breiten Palette möglicher Berufe, deren Voraussetzungen und den verschiedenen Maßnahmen, die nach der Schulzeit dorthin führen.“⁴⁵

- Unabhängig vom Alter und anderen Merkmalen der Zielgruppe zeigt sich „großer Orientierungsbedarf [...] besonders in leistungsrechtlichen Fragen und hier besonders an Schnittstellen (wann besteht wo welcher Anspruch unter welchen Voraussetzungen). Die Zuständigkeiten und Antragstellungen stellen [...] Jugendliche und junge Erwachsene immer wieder vor Probleme“.⁴⁶

Orientierungsmöglichkeiten

Damit die jungen Menschen im Case Management über die bestehenden Angebote aufgeklärt und durch ihre Fülle hindurch „gelotst“ werden können, müssen die Case Managerinnen und Manager zunächst selbst über alle Angebote in den verschiedenen Unterstützungsbereichen informiert sein. So sollten sie z. B. mindestens wissen, welche Berufsvorbereitungs- oder Überbrückungsmaßnahmen vor Ort (und darüber hinaus) angeboten werden und an welche Stellen sich die jungen Menschen hierfür wenden müssten. Die Informationen über bestehende Unterstützungsmaßnahmen können Case Managerinnen und Manager z. B. durch die Teilnahme an regionalen Arbeitskreisen/Netzwerktreffen erhalten, wenn an diesen die Vielzahl der am Hilfeprozess Beteiligten teilnimmt. „Enger Kontakt und regelmäßige Treffen mit den Trägern der Jugendberufshilfemaßnahmen sind wesentlich, um Bescheid zu wissen, welche Angebote es gibt, wo es noch freie Plätze gibt und was zu tun ist, um einen Platz zu bekommen.“⁴⁷

Dieses Wissens der Case Managerinnen und Manager kann über verschiedene Medien oder Kommunikationsformen in Unterstützungsleistungen der Information und Beratung

43) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Mettmann

44) Eine der Kompetenzagenturen

45) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Köln, JWK

46) Eine der Kompetenzagenturen

47) Kompetenzagentur Esslingen

einfließen.

So können junge Menschen

- insbesondere in gemeinsamen Gesprächen, je nach Zielgruppe aber auch
- durch das Auslegen und Aufhängen von Infomaterialien wie Veranstaltungstipps, Prospekten, Plakaten und Zeitungsabschnitten oder
- durch die Bereitstellung von Maßnahmenkatalogen, in denen verschiedene Fördermöglichkeiten und Unterstützungsangebote aufgelistet sind, informiert werden.

Im Verlauf können dann die passenden Angebote gemeinsam mit den jungen Menschen ausgesucht und zu diesen Kontakte hergestellt werden. „Wir versuchen zunächst die individuellen Wünsche/Vorstellungen/Ziele zu klären und [...] über individuelle Chancen und Möglichkeiten und zuständige Unterstützungsangebote zu informieren [...]. Nach Klärung der jeweiligen Zuständigkeiten, zeigen wir konkrete Unterstützungsleistungen auf und lotsen ggf. an zuständige/weiterführende Integrationsdienste, Bildungs-/Beratungsdienste weiter [...]“. ⁴⁸

- Zur Förderung dieser Kontakte können dritte Akteure (inkl. Jobcenter) zu Treffen mit den jungen Menschen eingeladen werden. Auf solchen wöchentlichen Treffen können bspw. die „verschiedenen Ansprechpartner, z. B. Mitarbeiter der aufsuchenden Jugendarbeit, [...] sich und ihre Arbeit vorstellen und es werden Schwellenängste der Schüler/innen überwunden“. ⁴⁹

- Über Informationsvermittlung hinaus erfolgt die Unterstützung auch durch das Begleiten zu Terminen und Veranstaltungen zu unterschiedlichen Stellen. Mit der Begleitung von jungen Menschen kann sichergestellt wer-

den, dass „Jugendliche nicht zwischen den zuständigen Behörden verloren gehen“. ⁵⁰ Zudem kann ihnen durch die Begleitung die Angst genommen werden, z. B. bei Terminen bei Gerichtsverhandlungen oder Behörden. Es können aber auch andere Termine gemeinsam bestritten werden: „...wir [...] begleiten Besuche auf Berufemessen, in Jugendwerkstätten, ins BIZ und unterstützen bei der Suche nach Praktika“. ⁵¹

48) Eine der Kompetenzagenturen

49) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Lennestadt, Kreis Olpe

50) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Aschaffenburg

51) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Köln, JWK

Koordination und Abstimmung von Leistungen Dritter

Aufgrund der komplexen Problemlagen der jungen Menschen ist ihre erfolgreiche soziale, schulische oder berufliche (Re-) Integration meist vom Handeln mehrerer Beteiligter zugleich abhängig, die entweder (ergänzende) Unterstützungsangebote bieten oder auf Rahmenbedingungen Einfluss haben. Unterschiedliche Faktoren wirken ihrer Abstimmung entgegen, z. B. fehlender bzw. aufwändiger Informationsfluss, abweichende Auffassungen über die jeweiligen Zuständigkeiten oder Verständnisprobleme zwischen den Institutionen aufgrund von unterschiedlichen Gesprächs- und Arbeitskulturen. Die Koordination der an der Leistungserbringung beteiligten Akteure, die zu den Kernelementen des Case Managements zählt,⁵² ist eingeleiteten Maßnahmen .

Aufgaben der Koordination

Aufgabe des Case Managements ist es, zwischen den Unterstützungsleistungen anbietenden Akteuren zu vermitteln und ihr integriertes Zusammenwirken zum Wohl der jungen Menschen zu initiieren. Die Abstimmungsprozesse können auch einfache organisatorische Fragen beinhalten, z. B. zur Vermeidung von Terminkollisionen der unterschiedlicher Unterstützungsangebote, z. B. der Schule, der Sport- und Freizeitvereine oder der Nachhilfeinstitutionen. Da junge Menschen und deren Erziehungsberechtigte aber oftmals nicht wissen, worin sich welche Angebote unterscheiden, berichten Projekte auch davon, dass junge Menschen ohne ihre Koordination mehrere gleiche Angebote annehmen, statt sich auf die für sie passendsten zu konzentrieren. Weitergehende Formen der Abstimmung betreffen das inhaltlich abgestimmte Vorgehen der unterschiedlichen Akteure, z. B. dass die Summe ihrer Anforderungen dem jeweiligen Entwicklungsstand der am Case Management Teilnehmenden genau entspricht. „Grundsätzlich ist festzustellen, dass es bei den meist multiplen Problemlagen zwischen den bereits involvierten Stellen wenig oder keine Abstimmung bezüglich der Zielrichtung der eingeleiteten Maßnahmen gibt.“⁵³

Spezieller Vermittlungsbedarf in beiden Programmen

Im Programm Schulverweigerung – Die 2. Chance, liegen typische Kommunikations- und Abstimmungsprobleme zwischen Schulen und der Jugendhilfe/dem Jugendamt. „Die Schule hatte häufig den Eindruck, dass Meldungen an das Ju-

gendamt nicht genügend bewirken würden, während das Jugendamt mangelndes Einfühlungsvermögen der Lehrkräfte als Ursache von Störungen ansah. Das Jugendamt berief sich auf den Datenschutz und gab kaum Informationen über seine Arbeit an Schulen weiter. Dies hat in der Vergangenheit zu verhärteten Fronten geführt.“⁵⁴ Teilweise erwarten auch „Jugendamt und Schule [...] gegenseitig, dass jemand die Verantwortung oder Initiative übernimmt. So geschieht es immer wieder, dass ein Kooperationspartner nicht auf dem neuesten Stand ist, nicht rechtzeitig reagieren kann und somit immer wieder unnötig Zeit verloren geht.“⁵⁵ An der Überwindung dieser Kommunikationsprobleme kann das Case Management arbeiten.

Für die Kompetenzagenturen fallen Abstimmungs- bzw. Vermittlungsaufgaben häufig an den Grenz- bzw. Überschneidungsbereichen der Rechtskreise SGB II, III und VIII an. Zwischen Jugendamt und Jobcenter treten Probleme oftmals bei den über 18-Jährigen auf. „Das Jobcenter verweist die Jugendlichen bei Problemen mit der Wohnsituation auf den Träger der örtlichen Jugendhilfe oder zurück zum Elternhaus. Der Träger der örtlichen Jugendhilfe wiederum verweist die 18-Jährigen ans Jobcenter. Hier würde ohne eine Vermittlung zwischen den Ämtern der Jugendliche ohne Leistung dastehen.“⁵⁶

Möglichkeiten zur Förderung eines abgestimmten Vorgehens

Weder die Kompetenzagenturen noch die Koordinierungsstellen der 2. Chance verfügen jedoch über Durchgriffsrechte

52) Vgl. Textbox 2

53) Eine der Kompetenzagenturen verhärteten Fronten geführt

54) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance LK Cuxhaven

55) Koordinierungsstelle Stadt 2. Chance Calw und LK

56) Eine der Kompetenzagenturen

hinsichtlich anderer Akteure. Ihre Ansätze zur Förderung eines abgestimmten Vorgehens aller Beteiligten müssen somit auf die Intensivierung von Kommunikation, Sensibilisierungen, Förderung des wechselseitigen Verstehens oder der Übernahme des Informationstransfers fokussieren (darauf wird nachfolgend eingegangen). Über allgemeine Ansätze zur Förderung der Kommunikation hinaus, lieferten die Erfahrungen der untersuchten Projekte keine neuen spezifischen Verfahren oder Instrumente zur Initiierung eines abgestimmten Vorgehens im engeren Sinn. Hier scheint auch in Zukunft noch Entwicklungsbedarf zu liegen. Die dokumentierten Erfahrungen der Projekte beziehen sich z. B. auf allgemeine (obgleich sehr wichtige) Ansätze der Netzwerkarbeit, wie die Klärung von Zuständigkeitsbereichen, ständige Präsenz im Wirkungsfeld, die Pflege von Kontakte und die Verschriftlichung gemeinsam erarbeiteter Pläne und Zielvereinbarungen. Ein großer Teil der Vermittlung erfolgt auch auf bilateralem Weg und einzelfallbezogen – sei es, dass die jungen Menschen zu bestimmten Anbietern begleitet werden und die relevanten Informationen über einbezogene oder einzubeziehende Dritte dort mit kommuniziert werden, sei es durch den prozessbegleitenden Austausch zwischen den Anbietern von Leistungen und Case Managern und Managern.

Einberufen von Gesprächsrunden

Ein zentraler Ansatz, den Austausch zwischen den relevanten Akteuren zu fördern, ist das Einberufen von Gesprächsrunden. Trotz unterschiedlicher Benennung in der Praxis lassen sich vier verschiedene Arten von Gesprächsrunden unterscheiden, die je nach Kontext spezielle Vorteile bieten.

- I Fallkonferenzen unter Einbeziehung der Klientinnen und Klienten bringen alle Beteiligten am runden Tisch miteinander ins Gespräch. Sie bieten sich z. B. an, wenn nicht nur Unterstützungen abgestimmt, sondern zugleich komplexe Probleme identifiziert werden müssen. Welche Akteure neben den jungen Menschen selbst einbezogen werden, hängt vom Fall ab, z. B. Erziehungsberechtigte, Personen verschiedener am Hilfeprozess beteiligter Institutionen, bei schulverweigernden Jugendlichen die Lehrkräfte, bei Kompetenzagenturen ggf. auch persönliche Ansprechpartner im Jobcenter.
- I Auch der Austausch der Helfenden ohne persönliche Einbeziehung der jungen Menschen zielt darauf, Transparenz und Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten herzustellen. Für die Nicht-Einbeziehung der jungen Menschen kann z. B. sprechen, dass sie sich in großen Gesprächsrunden unwohl fühlen und sich dort nicht trauen würden, etwas zu sagen. Das Einverständnis der jungen Menschen zu dieser Kommunikation bzw. die Entbindung von der Schweigepflicht ist zuvor einzuholen.
- I Wenn weniger das Zusammenwirken professioneller Un-

terstützer im Vordergrund steht und stärker die Mobilisierung von Ressourcen bei z. B. Verwandten, Freunden und Personen aus dem näheren Lebensumfeld, wurden im Programm Schulverweigerung – Die 2. Chance gute Erfahrungen mit kleineren Gesprächsrunden mit weniger Beteiligten oder der Einberufung eines größeren Verwandtschaftsrats gemacht.⁵⁷ Diese Methode empfiehlt sich zum einen um Erziehungsberechtigte und Freunde über die Tätigkeit des Case Managements zu informieren. Zum anderen kann auch ein Verwandtschaftsrat für die Entwicklung eines individuellen Hilfeplans (erweiterte/ergänzende Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII) dienlich sein, wenn die Einbezogenen aufgrund ihrer Nähe zur Klientin/zum Klienten genau wissen, welche Probleme bestehen und welche Unterstützungsangebote helfen könnten.

- I Darüber hinaus kann auch der überindividuelle Austausch zwischen den Beteiligten erforderlich sein. Themenspezifische Arbeitskreise mit Vertretern relevanter Institutionen haben nicht unmittelbar mit der Fallarbeit zu tun, sie schaffen jedoch Strukturen für eine Vielzahl von Fällen und unterstützen damit die Fallarbeit indirekt. „Austausch und Auseinandersetzung über inhaltliche Arbeit zu spezifischen Themen (aktuell z. B. Wege für Förderschüler/-innen) zählt zum Kernprogramm des Arbeitskreises. So konnten Konkurrenzen ausgeschaltet und wohlwollender Umgang miteinander gefördert werden.“⁵⁸ Dass Akteure hierbei regelmäßig in Kontakt kommen und Transparenz zwischen den Institutionen hergestellt wird, kann dabei indirekt auch der Abstimmung in Bezug auf die jeweiligen Einzelfälle dienlich sein.

Bilaterale Kontakte

Da die Gesprächskreise unter Einbeziehung aller Beteiligter zwar effektiv sind, aber für alle einen hohen Aufwand bedeuten, müssen sie sparsam genutzt werden, um die Mitwirkungsbereitschaft der Beteiligten nicht überzustrapazieren. Nicht für jede Abstimmung müssen immer alle Beteiligten zu Diskussionsrunden und Konferenzen versammelt werden. Einen Teil der Abstimmung können Case Managerinnen und Manager auch im bilateralen Austausch mit Mitarbeitenden anderer Institutionen des Hilfesystems fördern. Besteht zwischen den Case Managerinnen und Managern und den dritten Beteiligten noch kein Kontakt, ist die Begleitung der jungen Menschen zu Terminen bei Ämtern und Behörden eine gute Möglichkeit, diese kennen zu lernen und damit die Basis für weitere Abstimmungen legen. Darüber hinaus hat die Begleitung zu solchen Termine natürlich auch die Funktion, die Mitarbeitenden dieser Stelle für die Arbeit des Case Managements zu sensibilisieren und die jungen Menschen bei diesem Termin zu unterstützen.

57) Eine der Koordinierungsstellen

58) Kompetenzagentur Verbund St. Wendel

Vorbereitung und Moderation von Gesprächsrunden

Der Austausch von am Hilfeprozess Beteiligten erfolgt i. d. R. in Gesprächsrunden, die nicht nur von Case Managerinnen und Manager einberufen, sondern auch von ihnen vorbereitet und gesteuert werden.⁵⁹ „Allerdings kann die Rolle als fallführende Stelle auch ein Ende finden, wenn z. B. das Jugendamt Gelder in Form von HzE investiert. Da es dann hoheitliche Aufgaben sind, lädt das Jugendamt zu Gesprächen ein und lenkt diese auch. [Möglich ist dann nur noch eine Einflussnahme im Kontext der] Beteiligung, [nicht mehr] die Lenkung des Prozesses.“⁶⁰

Vorbereitung der Teilnehmenden auf Gespräche: Aus Sicht vieler Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen ist für das Gelingen des Austauschs Voraussetzung, die verschiedenen Beteiligten im Vorfeld durch Einzelgespräche vorzubereiten. Dabei können die potentiellen Teilnehmenden für die jeweilige Lage und Position der anderen sensibilisiert und über die verschiedenen Erwartungshaltungen aufgeklärt werden. Z. B. können Eltern hierbei über die Arbeit des Jugendamts informiert werden, um ihnen die Angst vor dem Gespräch zu nehmen. Vorbereitungsgespräche dienen auch dazu, dass die späteren Gesprächsrunden zeitlich gestrafft werden können, z. B. indem alle Beteiligten bereits vorab auf den Stand über die Problemlagen der jungen Menschen gebracht werden. Zudem empfiehlt es sich, das Thema vorher einzugrenzen, um ein zielführendes und ergebnisorientiertes Gespräch zu ermöglichen. „Vor den gemeinsamen Gesprächen aller Beteiligten werden intensive Erstgespräche mit den einzelnen Akteuren geführt, welche die Case Manager organisiert und vorbereitet werden. In diesen werden Erwartungshaltungen und Standpunkte besprochen, ein Ablauf festgelegt, so dass jeder Einzelne im Vorfeld weiß, was auf ihn zukommt.“⁶¹ Neben dem Führen von Vorbereitungsgesprächen hat es sich in der Praxis als hilfreich erwiesen, einen Gesprächsleitfragen zu erarbeiten und vorweg offene Fragen von Beteiligten zu notieren. Dies trägt ebenfalls dazu bei, den Ablauf des Gesprächs vorweg systematisch zu planen.

Leitung und Moderation des Gesprächs: Den Koordinierungsstellen und Kompetenzagenturen kommt als Gastgeber und Initiator von Gesprächsrunden i. d. R. die Rolle des Moderators bzw. der Gesprächsleitung zu. Da die Gesprächspartner zum Teil unterschiedliche Erwartungshaltungen und Sichtweisen haben, ist es wichtig, neutral und wertfrei zwischen den verschiedenen Parteien zu vermitteln. Diese Aufgabe ist mit dem Selbstverständnis der Case Managerinnen und

Manager in eine Balance zu bringen, nach dem sie anwaltlich im Sinne des jungen Menschen aktiv sind. Aufgabe ist, Kommunikationsproblemen vorzubeugen und vorhandene zu lösen. Unterschiedliche Interessenslagen können offen thematisiert werden und die jeweiligen Möglichkeiten und Grenzen können ausgelotet werden. Die Moderation von Gesprächsrunden bietet aber weiterhin auch einen guten Rahmen dafür, Missverständnissen und Vorurteilen entgegen zu wirken und eventuell verhärtete Fronten zwischen den Beteiligten zu entschärfen.

Die Durchführung von Gesprächen in den Räumen der Beratungsstellen tragen dazu bei, dass die Beteiligten das Gefühl haben, sich „auf neutralem Boden“ zu befinden. Zudem fühlen sich junge Menschen in den Räumen ihrer Beratungsstelle meist wohler als z. B. im Jugendamt oder im Jobcenter. Zu Beginn des Gesprächs ist es sinnvoll, den Gesprächsteilnehmenden klare Regeln vorzugeben. Dazu gehören u. a. Vorgaben zu Themen, Zielen und Dauer des Gesprächs. Es sollte auch darauf hingewiesen werden, dass jeder Teilnehmer das Recht hat auszureden, aber auch auf gleichmäßig verteilte Redeanteile geachtet wird. Die Notwendigkeit einer wertschätzenden Haltung gilt dabei nicht nur gegenüber den Klientinnen und Klienten, sondern auch gegenüber allen anderen Beteiligten. Während des Gesprächs dienen den Case Managerinnen und Managern „Verschiedene Kommunikationstechniken und -methoden, wie aktives Zuhören, reflektiertes Nachfragen [...] (wider)Spiegeln, Wahrnehmung körpersprachlicher Signale etc.“⁶² dazu, den Gesprächsprozess zu lenken und zu moderieren. Des Weiteren empfiehlt es sich auch Visualisierungstechniken wie Metaplanwände, Power-Point-Präsentationen oder Mind Maps einzubeziehen. „So werden alle wesentlichen Äußerungen und Beiträge der Teilnehmenden und somit der zentrale Gesprächsverlauf, also der rote Faden sichtbar gemacht. Alle erkennen den roten Faden selbst, was die Moderation von ständiger Kontrolle entlastet.“⁶³

59) Dies beinhaltet hohe kommunikative Anforderungen an die Case Managerinnen und Manager auf dem Grat zwischen Unterstützungs- und Moderationsfunktion, z. B. wenn sie die Selbstbeschreibungen der Klientinnen und Klienten ebenso respektieren müssen, wie sie die Beschreibungen der unterschiedlichsten Interaktionspartnerinnen und -partner einzubinden haben. Vgl. Ritscher (2008): S. 157f

60) Eine der Koordinierungsstellen

61) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance LK Mecklenburg-Strelitz

62) dieselbe

63) Eine der Koordinierungsstellen

Dritte vom Unterstützungsbedarf der jungen Menschen überzeugen

Häufig sind Schwellenängste von Eltern gegenüber staatlichen oder anderen helfenden Institutionen Ursache, Unterstützungsangebote abzulehnen. So befürchten manche Eltern, dass durch die Betreuung helfender Instanzen familiäre Probleme wie die Überforderung mit der Erziehung oder finanzielle Sorgen öffentlich werden können. Sie fürchten zudem, dass sie durch die Offenlegung der Probleme durch „das Jugendamt bzw. den ASD für vermeintliches Fehlverhalten zur Rechenschaft gezogen werden“⁶⁴ und ihnen im Extremfall z. B. die Kinder weggenommen werden. Unterstützung von helfenden Institutionen wird auch deshalb nicht erbeten oder verweigert, weil sie eine Stigmatisierung ihrer Familien und Kinder befürchten.

In der Praxis zeigt sich, dass besonders Familien in kleinstädtischen Räumen aus diesem Grund eine Zusammenarbeit mit staatlichen Instanzen ablehnen. In manchen Fällen kommt mangelndes Interesse an der Erziehung und für die Bedürfnisse der Kinder hinzu, das Nichterkennen von Problemen oder die Antriebslosigkeit von Eltern und Erziehungsberechtigten. Häufiger ist jedoch noch, dass „Eltern [der Zielgruppe es] vermeiden[...]die Ursachen für mögliche Problemsituationen ihrer Kinder im familiären Umfeld wahrzunehmen, so dass sie Problemlagen leugnen“.⁶⁵

Damit die Ressourcen der Eltern genutzt werden können, bzw. damit Eltern die Nutzung externer Unterstützungsangebote zumindest nicht behindern, müssen sie durch Case Managerinnen und Case Manager vom Unterstützungsbedarf der Kinder überzeugt werden. Vor diesem Hintergrund ist ein zentraler Aspekt dieser Aufklärungsarbeit, Eltern nicht nur über die Probleme ihrer Kinder zu informieren, sondern ggf. im Fall einer Problemleugnung deren Ursachen anzugehen. Zu dieser Aufklärungsarbeit zählt z. B. auch, Vertrauen in die Arbeitsweisen des Case Managements und der von Dritten herzustellen oder z. B. statt der Defizite der Kinder ihre Potentiale zu betonen, die nur durch die elterliche Mitwirkung realisiert werden könnten.

Aber auch auf Seiten institutioneller Dritter muss das Case Management für die Unterstützungsbedarfe der begleiteten jungen Menschen sensibilisieren. Aufgrund unterschiedlicher professioneller Herangehensweisen fehlt manchen Lehrkräften der Überblick über die einzelnen Problemlagen, was durch ihr hohes Arbeitspensum, andere Prioritäten im Schulalltag und die Vielzahl ihrer Schülerinnen und Schüler verschärft wird. Auch Institutionen wie das Jugendamt oder

das Jobcenter haben oftmals „mit fehlenden personellen Ressourcen zu kämpfen. Dadurch haben die Mitarbeitenden nicht die Kapazitäten frei, sich eingehend mit den Bedarfen der jungen Menschen auseinander zu setzen. Zudem kann oftmals nicht direkt entschieden werden, da der administrative Weg eingehalten werden muss“.⁶⁶ Allerdings ist es auch hier nicht immer ausreichend, Dritte darüber zu informieren (oder an sie zu appellieren), dass ein junger Mensch einen bestimmten Unterstützungsbedarf besitzt. Vielmehr muss eine komplementäre Arbeit darauf zielen, dass die jeweiligen Fördervoraussetzungen erfüllt werden: „[...] Probleme gibt es an der Schnittstelle zwischen der Reha-Abteilung der Arbeitsagentur und dem SGB II Träger. [...] Wenn die Jugendlichen mit Reha-Förderbedarf aufgrund mangelnder Mitwirkung aus der Förderung fallen, werden sie Kunden des Jobcenters. Im Jobcenter hat man jedoch keine adäquaten Förderinstrumente. Deshalb arbeitet die Kompetenzagentur an der Rückführung in die Reha-Abteilung der Arbeitsagentur. Durch Gespräche mit der Arbeitsagentur und die Arbeit mit den Kunden an ihrer Arbeits- und Lernmotivation wird die Reintegration in die Reha-Förderung vielfach erreicht“.⁶⁷ (Hervorhebung durch Evaluation).

64) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Stadt Braunschweig
65) Eine der Kompetenzagenturen

66) Eine der Kompetenzagenturen
67) Kompetenzagentur Kreis Gütersloh Mitte

Angebote zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration sichern oder initiieren

Während das Case Management durch die Identifizierung individueller Bedarfe eine Voraussetzung für passgenaue Angebote schafft, bleibt deren Realisierung doch weiterhin auch von der Palette gegebener Unterstützungsangebote abhängig. Zu einem Teil müssen die Case Managerinnen und Manager das vorhandene und zwischen unterschiedlichen Kommunen stark variierende Portefeuille als Rahmenbedingung ihrer Arbeit und der Fördermöglichkeiten hinnehmen. Hochwertige Angebote zur Förderung der beruflichen und sozialen Integration zu sichern oder zu initiieren, bleibt dennoch Bestandteil guter Praxis und kann in mehreren Standorten realisiert werden.

Gesamtsteuerung

Im Idealfall erfolgt die Sicherung hochwertiger Angebote im Rahmen eines mehrstufigen, wie folgt zu beschreibenden Prozess: „Unser Beitrag zur Optimierung Leistungen Dritter geschieht über die Einbindung und Mitwirkung als verlässlicher und tradierter Partner in vorhandene Netzwerke; damit schließen wir die Lücke zwischen Planung und Umsetzung innerhalb unseres regionalen Zuständigkeitsbereichs als Multiplikator und fachlicher Ratgeber/Mentor. Durch die regelmäßige zentrale Erhebung und Überprüfung der vorhandenen Angebote hinsichtlich ihrer Wirksamkeit bezogen auf die Zielgruppe findet eine Gesamtsteuerung statt, die wiederum die Modifizierung/Schärfung oder auch Initiierung neuer Angebote zur Folge hat.“⁶⁸

Da die Möglichkeit einer solchen Gesamtsteuerung jedoch stark von der Kooperationsbereitschaft dritter Akteure abhängt, kann sie für viele Projekte nur ein mittelfristiges bzw. je nach Rahmenbedingungen auch nur Fernziel darstellen. Kleinere Einzelstrategien zur Sicherung hochwertiger Angebote lassen sich dabei grob in folgende drei Bereiche gliedern.

Lobbyarbeit für die Zielgruppe

Im Abschnitt 7 wurde bereits darauf eingegangen, inwiefern die Sensibilisierung dritter Akteure für die Unterstützungsbedarfe der jungen Menschen mit zur guten Praxis zählt. Diese Arbeit kann sich auf Leistungen oder Angebote für einzelne konkrete junge Menschen beziehen. Darüber hinaus kann versucht werden, auf das allgemeine Angebot einzuwirken, indem in Gremien (z. B. Jugendkonferenzen)

oder bilateral für nicht gedeckte Bedarfe sensibilisiert wird. Ein Teil der Kompetenzagenturen sucht überdies den direkten Kontakt zu Betrieben der Region z. B. nach Praktika, wobei diese Strategien um so erfolgreicher sind, je stärker es gelingt, die Bedarfe der jungen Menschen und die konkreten Interessen der Dritten wechselseitig zu vermitteln.

Bestandsaufnahmen und Reflektion des lokalen Angebots

Voraussetzung für die Initiierung und/oder Sicherstellung von Angeboten ist, dass Transparenz darüber besteht, welche Angebote bereits vorhanden sind und wo in Bezug auf die Bedarfe der jungen Menschen Lücken bestehen. In der Regel ist der Stand des Matchings zwischen Angebot und Bedarfen regelmäßig zu überprüfen. Wenn einige der Projekte die damit vorhandene Arbeit übernehmen (z. B. auch das Erstellen von Übersichten, um die Ergebnisse plastisch festzuhalten), kann dies je nach Struktur der Netzwerke oder Gremien auch in positiven Einfluss transformiert werden. So arbeiten Projekte in verschiedenen Arbeitskreisen und Gremien mit, um „fachbezogenes Wissen und regionale Kenntnisse mit einzubringen, damit in der kommunale Bildungslandschaft Konzepte, die an den Bedürfnissen der Jugendlichen orientiert sind, zielgerichtet entwickelt werden können“.⁶⁹

Bewährt hat sich, insbesondere in den Kompetenzagenturen, hierfür in Kreisjugendhilfeausschüssen oder Jugendkonferenzen mitzuarbeiten, wobei je nach Standort die unterschiedlichsten Netzwerke oder übergeordnete Steuerungs- und Lenkungs Ausschüsse bestehen, die auf die Bedarfsplanung Einfluss nehmen. Kompetenzagenturen, die eine enge Anbindung an kommunale Strukturen oder

68) Kompetenzagentur Nordkreis Groß-Gerau/Stadt Rüsselsheim

69) Kompetenzagentur Kreis Offenbach

andere Träger der Jugendhilfe aufweisen, sehen dies in diesem Kontext als Erfolgsfaktor.

Oftmals erfolgt die Reflexion des vorhandenen Angebots und seiner Optimierungspotenziale über die kollegiale Beratung im Netzwerk auf der Basis der eigenen fachlichen Expertise. Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Fachteams ist ein Weg, um das Angebot und die Qualität des Angebotes weiter zu entwickeln. Je nach Anbindung des Projektes (z. B. beim Bezirksamt) können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt durch Dritte (z. B. die Senatsverwaltung) Evaluationen der Träger der Jugendberufshilfe zur qualitativen Optimierung der Angebote unterstützen.⁷⁰

Unterstützung und Steuerung von Projektfinanzierungen

Neben der inhaltlichen Konzipierung notwendiger Projekte können Dritten gegenüber auch Finanzierungsmöglichkeiten aufgezeigt werden und können sie bei der Akquise von Fördermitteln unterstützt werden.⁷¹

Dass dritte Akteure, die für eine ESF-Förderung eine Kofinanzierung erhalten wollen, Angebote gezielt auf die lokalen Bedarfe abzustimmen haben, bietet dem Case Management unter sehr günstigen Rahmenbedingungen die Chance, Einfluss auf deren Förderkonzepte bzw. die Vergabe von Fördergeldern zu nehmen. In den meisten Standorten sind diese Rahmenbedingungen nicht gegeben, dennoch gelang es in mehreren Fällen, in die entsprechenden Abstimmungsverfahren systematisch involviert zu werden. Auch hier kann die kommunale Einbindung den Einfluss erhöhen. Eine Kompetenzagentur, die dem Sozialdezernat direkt unterstellt ist,

hat z. B. für Bildungsträger, die ESF-Projekte finanziert haben wollen, konkrete Abstimmungswege entwickelt, deren Einhaltung verbindlich ist.⁷²

70) Kompetenzagentur Verbund Berlin Pankow
71) Kompetenzagentur Erzgebirge

72) Kompetenzagentur Meppen, Emsland

Die Arbeit von ungerechtfertigtem Erfolgsdruck frei halten

Die Lösung multipler Problemlagen erfordert viel Zeit, und ungerechtfertigter Erfolgsdruck kann bei der Zielgruppe kontraproduktiv wirken. Dennoch können Case Managerinnen und Manager der Kompetenzagenturen und der 2. Chance von Eltern, Schulen, Ko-Finanziers, den jungen Menschen, andere Mitarbeitende oder durch eigene Erwartungen unter Druck geraten, dass Veränderung zu langsam erfolgen oder die Anzahl im Zeitraum erfolgreich abgeschlossener Fälle als zu gering erscheint. Die Projekte haben unterschiedliche Ansätze entwickelt, um diesem Druck zu entgegenen.

Akteursübergreifende Ansätze

Erwartungen steuern: Wichtig ist, Akzeptanz unter aller Beteiligten herzustellen, dass langjährig erworbene Verhaltensmuster nicht kurzfristig veränderbar sind. Um sich von ggf. vorhandenem Druck abzugrenzen, kann die Möglichkeit des Scheiterns angesichts der Zielgruppe offen thematisiert werden, wodurch falschen Hoffnungen entgegen gewirkt wird. Über eine eigene an die multiplen Problemlagen angepasste Definition von Erfolg werden von außen herangetragene Erfolgsmaßstäbe relativiert und auf die eigenen Erfolge fokussiert.⁷³ „Es ist z. B. schon als Erfolg zu werten, dass der Schüler nach dem Erstgespräch wieder kommt. Diese Erfolgssichtweise der Kleinschrittigkeit den Akteuren zu vermitteln, trägt wesentlich dazu bei, von den Mitarbeitern und den Jugendlichen Druck zu nehmen“.⁷⁴

Herstellen von Transparenz: Auch hilft Transparenz, was das Case Management in allen Phasen des Prozesses leisten kann und ein regelmäßiger Austausch der Akteure über den jeweiligen Stand der Zielerreichung und ggf. aufgetretene Probleme. Förderpläne oder nach den „SMART-Prinzip“ erarbeitete Zielvereinbarungen können hierbei in Steuerungsrunden und Feedbackgesprächen reflektiert werden.⁷⁵

Umgang mit Verbindlichkeiten: Eine Strategie kann für Projekte sein, die anderen Akteure verbindlich in die Erstellung der Hilfeplanung oder in die Umsetzung über Maßnahmenverträge⁷⁶ und Kooperationsverträge⁷⁷ einzubeziehen. Erfolgsdruck an einzelne Case Managerinnen und Manager wird hierbei durch die Teilung der Erfolgsverantwortung

reduziert. Mehrere Projekte machten gute Erfahrung hiermit, doch hängt ihre Realisierbarkeit immer auch von den Kooperationspartnern ab. Wenn es nicht gelingt, den Erfolgsdruck von Kooperationspartnern bzw. Kofinanziers durch Vereinbarungen und Kooperationsverträge produktiv zu kanalisieren, bietet der Verzicht auf alle Vereinbarungen in Ausnahmen eine Notlösung. So schließen einzelne Projekte bewusst keine Vereinbarungen und Kooperationsverträge mit Dritten ab, damit im Falle eines langsameren Fortschritts oder bei Rückschlägen keine Frustration auf Seiten der Akteure entsteht. „Wir schließen keine entsprechenden Vereinbarungen mit Kooperationspartnern, die uns unter Druck setzen könnten. Dadurch wäre die Kompetenzagentur in ihrer Arbeitsweise erheblich eingeschränkt und hätte nicht die Erfolge erzielen können, die sie bisher erzielt hat“.⁷⁸ Dies kann jedoch eine vielfach nicht zu realisierende Lösung von Kofinanziers implizieren: „Der Grundsicherungsträger hat in der Zeit, in der er uns kofinanziert hat, erheblichen Druck ausgeübt. Da wir dies jedoch nicht mit unserem Arbeitsansatz vereinbaren konnten, haben wir uns einen anderen Mittelgeber [...] gesucht, [und hat] sich der Grundsicherungsträger [...] zurückgezogen“.⁷⁹

Ansätze gegenüber speziellen Akteuren

Eltern: Auch gegenüber Eltern gilt es, die Entwicklung realistischer Erwartungen und Transparenz zu fördern. Ein spezielles Problem kann aber über die indirekte Belastung von Eltern entstehen, wenn Elternteile „die Untätigkeit ihres Kindes nicht mehr aushalten“. Hilfreich sind hier gemeinsame Gespräche mit den Eltern und den jungen Menschen, in

73) Kompetenzagentur Verbund Berlin Pankow

74) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Breisgau-Hochschwarzwald-Süd

75) Kompetenzagentur Kirchheim-Nürtingen

76) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Dortmund, Dobek

77) Eine der Koordinierungsstellen

78) Kompetenzagentur Regensburg

79) Kompetenzagentur Oder-Spree-Neiße

denen alle Beteiligten „wertschätzend angehört werden“, sowie eine klare Verantwortungsteilung zwischen Eltern und Projekt zu vereinbaren, damit Eltern wissen, wo sie sich „ganz raushalten können, weil sie sich verlassen können, dass die Kompetenzagentur diesen Teil verantwortlich übernimmt“.⁸⁰

Um den jungen Menschen den Druck zu nehmen, werden deren Erfolge betont und alle Teilerfolge „gefeiert“: „Wir freuen uns gemeinsam mit den Jugendlichen auch über kleine Fortschritte, die wir im Rahmen der Zielvereinbarung mit allen Beteiligten benennen. Diese kleinen Fortschritte teilen wir dann den anderen Beteiligten bei Erreichung mit. Das wirkt entlastend auf den Jugendlichen und auch hinsichtlich der Bewertung der eigenen Arbeit“.⁸¹ Als wichtiger Ansatz wurde genannt, immer darauf zu achten, „[...] sämtliche positiven Entwicklungen zu dokumentieren und zu kommunizieren. Unser Ansatz ist es, den jeweiligen Schüler immer mit sich selbst und nie mit anderen zu messen“.⁸² „Die Jugendlichen können auch den auf ihnen lastenden Druck durch die hohe Kontaktdichte (telefonisch/persönlich) bei uns zur Sprache bringen. Wichtig ist es, die Konzentration immer wieder auf die eigene Person, auf die eigenen (realistischen) Wünsche/Ziele/Vorstellungen mithilfe kleinschrittiger, fortlaufender gemeinsamer Planung und Umsetzung zu legen“.⁸³

Projektinternem Druck begegnen die Projekte teilweise mit den bereits in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Ansätzen. Weitere Ansätze sind Supervisionen, kollegiale Beratungen, Gesprächskreise und Fallbesprechungen. Diese Instrumente helfen bei der Wahrung der professionellen Distanz, um mit Druck konstruktiv umzugehen.

80) Eine der Kompetenzagenturen

81) Eine der Kompetenzagenturen

82) Koordinierungsstelle – Die 2. Chance Calw und LK

83) Eine der Kompetenzagenturen

Literatur

BMFSFJ (2008). Förderrichtlinien zur Förderung der Initiative „Jugend und Chancen – Integration fördern“ gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) vom 14. Mai 2008.

BMFSFJ (Hrsg.) (2008). Evaluation des Eingliederungsprogramms „Programm 18 des Kinder- und Jugendplans: Eingliederung junger Menschen mit Migrationshintergrund. Abschlussbericht. Berlin.

URL: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Eingliederung-junger-Menschen-mit-Migrationshintergrund.property=pdf.bereich=bmfsfj.sprache=de.rwb=true.pdf>

BMFSFJ (Hrsg.) (2008). Gestaltung von individueller Integrationsförderplanung in Jugendmigrationsdiensten. Anregungen für die Praxis. Anlage zum Abschlussbericht der Evaluation des Eingliederungsprogramms „Programm 18 des Kinder- und Jugendplans: Eingliederung junger Menschen mit Migrationshintergrund“, Berlin.

URL: http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Gestaltung-individueller-Integrationsf_C3_B6rderplanung.property=pdf.bereich=bmfsfj.sprache=de.rwb=true.pdf

Butterwegge, Christoph (2010). „Neoliberale Modernisierung, Sozialstaatsentwicklung und Soziale Arbeit“. In: Michel-Schwartz, Brigitta (Hrsg.). „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der sozialen Arbeit. Wiesbaden. S. 49 – 88.

CMSA (Case Management Society of America) (2012). Definition of Case Management.

URL: <http://www.cmsa.org/PolicyMaker/ResourceKit/AboutCaseManagers/tabid/141/Default.aspx>

Haye, Britta / Kleve, Heiko (2011). „Systemische Schritte helfender Kommunikation. Sechs-Phasen-Modell für die Falleinschätzung und die Hilfeplanung“. In: Kleve, Heiko et al. (Hrsg.) (2011a). Systemisches Case Management. Falleinschätzungen und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg. S. 104 – 126.

Enggruber, Ruth (2010). „Von der ‚sozialpädagogisch orientierten Berufsbildung‘ zur ‚beruflichen Qualifizierung Jugendlicher mit besonderem Förderbedarf‘ – methodische Konsequenzen“. In: Michel-Schwartz, Brigitta (Hrsg.). „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der sozialen Arbeit. Wiesbaden. S. 135 – 172.

Ewers, Michael (2005). „Das angloamerikanische Case Management: Konzeptionelle und methodische Grundlage“. In: Ewers, Michael / Schaeffer, Doris (Hrsg.). Case Management in Theorie und Praxis. Bern. S. 53 – 90.

Kleve, Heiko (2006). „Vom ‚Brauchen‘ zum ‚Wollen‘ – ein Paradigmenwechsel in der Sozialen Arbeit“. In: Nachbarschaft hilft Wohngemeinschaft e. V. (Hrsg.). Leuchtfener querab! Wohin steuert die Sozialraumorientierung? Beiträge aus Theorie und Praxis. Berlin/Bonn. S. 108 – 12.

URL: http://sozialwesen.fh-potsdam.de/fileadmin/FB1/user/fb1Kleve/Vom_Brauchen_zum_Wollen.pdf

Kleve, Heiko et al. (Hrsg.) (2011a). Systemisches Case Management. Falleinschätzungen und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg.

Kleve, Heiko (2011b). „Case Management. Eine methodische Perspektive zwischen Lebensweltorientierung und Ökonomisierung Sozialer Arbeit“. In: Kleve, Heiko et al. (Hrsg.) (2011a). Systemisches Case Management. Falleinschätzungen und Hilfeplanung in der Sozialen Arbeit. Heidelberg. S. 41 – 57.

Lex, Tilly (2006). „Case Management für benachteiligte Jugendliche im Übergang Schule – Beruf“. In: Lex, Tilly et al. (Hrsg.). Übergangsmanagement: Jugendliche von der Schule ins Arbeitsleben lotsen. Ein Handbuch aus dem Modellprogramm ‚Kompetenzagenturen‘. München. S. 45 – 60.

Löcherbach, Peter (2008). „Aller Anfang ist schwer: Der Case Management-Ansatz – und was die Jugendämter damit anfangen (können)“. In: Jugendhilfe Report 4/2008. S. 5 – 11.

URL: <http://www.cm4ju.de/downloads/jugendhilfereport408casemanagement.pdf>

Neuffer, Manfred (2009). Case Management. Soziale Arbeit mit Einzelnen und Familien. Weinheim und München.

Reis, Claus (2003). „Case Management – Ein Instrument zur Integration Benachteiligter Jugendlicher“. In: INBAS: Info-Brief Nr. 1/2003 Modellprogramm ‚Arbeitsweltbezogene Jugendsozialarbeit‘ – Modellphase Kompetenzagenturen.

URL: http://www.kompetenzagenturen.inbas.com/download/2520_infobrief_01-2003.pdf

Ritscher, Wolf (2008). „Systemische Soziale Arbeit – Systemische Kinder- und Jugendhilfe: Kritische Anmerkungen zu einem Konzept mit Hochkonjunktur“. In: KONTEXT 39,2: S. 143 – 161.

URL: <http://www.dgsf.org/dgsf/kontext/ritscherkontext-systemsozarbeit.pdf>

Stiftung SPI (Hrsg.) (2011). Zielgruppenerreichung und Zugangswege in der Jugendsozialarbeit am Beispiel der ESF-Bundesprogramme Kompetenzagenturen und Schulverweigerung – Die 2. Chance (Praxishilfe für die Programme der Initiative JUGEND STÄRKEN Nr. 8).

URL: http://www.kompetenzagenturen.de/esf/kompetenzagenturen/content/e918/e2064/e3733/Praxishilfe_JugendStrken_08.pdf

Wendt, Wolf Rainer (2005a). „Case Management: ein Konzept, viele Anwendungen“. In: Managed Care 2/2005. S. 7 – 9.

URL: http://www.fmc.ch/uploads/tx_userzsarchiv/gesamt_02_2005.pdf

Wendt, Wolf Rainer (2005b). „Methodisches Fallverstehen und das Management von Fällen – eine Auseinandersetzung“. In: Case Management 2/2005. S. 60 – 64.

URL: <http://rws.huethig-jehle-rehm.de/data/resources/beba78d5ba4.pdf>

Wendt, Wolf Rainer (2010). „Von der Verfahrensweise zum Gestaltungsprogramm: Das Case Management ist auch nicht mehr das, was es einmal war“. In: Michel-Schwartz, Brigitta (Hrsg.). „Modernisierungen“ methodischen Handelns in der sozialen Arbeit. Wiesbaden. S. 113 – 134.

Alle Online zugänglichen Quellen wurden zuletzt am 15. 2. 2012 eingesehen.



Kompetenzagenturen
erreichen · halten · stärken



Die Programme Kompetenzagenturen und Schulverweigerung – Die 2. Chance sind Bestandteile der Initiative JUGEND STÄRKEN, mit der das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ein deutliches Zeichen für eine starke Jugendpolitik und die bessere Integration junger Menschen in Deutschland setzt. Die Initiative JUGEND STÄRKEN verknüpft vier Programme an bundesweit mehr als 1.000 Standorten zu einem starken Netz und bietet Jugendlichen mit schlechteren Startchancen und jungen Menschen mit Migrationshintergrund fachkundige soziale, schulische und berufliche Begleitung und Hilfen.

Die Arbeitshilfe wurde durch die INTERVAL GmbH und INBAS GmbH im Rahmen der Evaluation der ESF-Bundesprogramme Kompetenzagenturen und Schulverweigerung – Die 2. Chance der Initiative JUGEND STÄRKEN im Auftrag des Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, Jugend erstellt.

Impressum:

Projektleitung:

Jörn Sommer (INTERVAL GmbH),
Joachim Winter (INBAS GmbH)

Autorinnen und Autoren:

Jörn Sommer (INTERVAL GmbH)
Kristin Otto (INTERVAL GmbH)
Wilma Frank (INTERVAL GmbH)
Elisabeth Aram (INBAS GmbH)

Herausgeber:

Stiftung SPI
Servicestelle Jugendsozialarbeit im Auftrag des
Bundesamtes für Familie und zivilgesellschaftliche
Aufgaben
Schicklerstr. 5 - 7, 10179 Berlin
Telefon: + 49 (0) 30 - 390 634 - 70
Telefax: + 49 (0) 30 - 390 634 - 80
E-Mail: jugend-staerken@stiftung-spi.de
Internet: www.jugend-staerken.de
www.kompetenzagenturen.de
www.zweitechance.eu
Gestaltung:
www.montevideo.de