



Gunter Groen | Maren Peters |
Mathias Schwabe | Jack Weber (Hrsg.)

Krisenhafte Verläufe in den Erziehungshilfen

Kooperationen, Risikopartnerschaften,
Verantwortungsgemeinschaften

BELTZ JUVENTA

Gunter Groen | Maren Peters | Mathias Schwabe | Jack Weber (Hrsg.)
Krisenhafte Verläufe in den Erziehungshilfen

Gunter Groen | Maren Peters |
Mathias Schwabe | Jack Weber (Hrsg.)

Krisenhafte Verläufe in den Erziehungshilfen

Kooperationen, Risikopartnerschaften,
Verantwortungsgemeinschaften

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-7799-6841-2 Print
ISBN 978-3-7799-6842-9 E-Book (PDF)

1. Auflage 2023

© 2023 Beltz Juventa
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Herstellung: Ulrike Poppel
Satz: Helmut Rohde, Euskirchen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-100)
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Geleitwort der Herausgeber:innen	9
Einführung	
<i>Mathias Schwabe, Maren Peters, Jack Weber und Gunter Groen</i>	11
1. Kapitel: Organisationsmodelle für Verantwortungsgemeinschaften	
Einleitung	29
1.1 Die Hamburger Koordinierungsstelle individuelle Hilfen. Ein Projekt zur Unterstützung individueller Hilfeplanung von Jugendamt und Helfer:innensystem in hochkomplexen Fällen <i>Maren Peters</i>	31
1.2 Die Berliner Koordinierungsstelle zur Entwicklung flexibler Hilfesettings für Kinder und Jugendliche mit komplexem Hilfebedarf <i>Kerstin Bauer und Lena Jauch</i>	44
1.3 Maßgeschneiderte Individual-Angebote aus dem Trägerverbund Wolfenbüttel <i>Andreas Wuttke</i>	52
1.4 Das Reutlinger Modell: Entwicklung und aktueller Stand eines Landkreis- bezogenen Konzeptes <i>Eike van Balen und Hans-Anton Maier</i>	68
1.5 „Boxenstopp“ – Ein Projekt zur Entwicklung individueller und flexibler Hilfesettings in eskalierenden Fallsituationen in Gelsenkirchen <i>Imke Gofsmann</i>	79
1.6 Das Projekt ARIADNE – Ein Netzwerk für systemherausfordernde junge Menschen in Baden-Württemberg <i>Renée Drossard und Dieter Meyer</i>	86
2. Kapitel: Beispiele für die fallbezogene Zusammenarbeit	
Einleitung	103
2.1 „Milan“ – Eine Falldarstellung der Berliner Koordinierungsstelle <i>Kerstin Bauer und Lena Jauch</i>	106

2.2	Fallbeispiel Svenja der Koordinierungsstelle Reutlingen (pro juvena) <i>Jessica Korb</i>	131
2.3	Wandern auf einem schmalen Grat: Aushalten und Aushandeln im Risiko – Verantwortungsgemeinschaft in einer hochbelasteten Fallsituation <i>Lars Dierking und Susanne Hoyer</i>	155
2.4	Der Fall Nico – Eine Hilfe über zwei Bundesländer hinweg <i>Maren Peters</i>	167
2.5	Der Kooperationspool flexible und individuelle Hilfen in Bremen – Vorstellung des Projektes und Fallbeispiele <i>Martina Zellmann</i>	181
2.6	Klara – Ein klassischer Fall?! <i>Andreas Wuttke</i>	202

3. Kapitel:

Kooperationsprojekte und Anstöße für die Weiterentwicklung von Trägern und Kooperationsbeziehungen

	Einleitung	211
3.1	„You’ll never walk alone“ – Warum sich Systeme, die sich um Kinder und Jugendliche kümmern, nicht abgrenzen sollten <i>Hubertus Adam und Alexis Schwab</i>	213
3.2	Kooperation von Kinder- und Jugendhilfe, Schule und Kinder- und Jugendpsychiatrie, -psychosomatik und -psychotherapie: Frühzeitige Diagnostik, Behandlung und Förderung der gesunden Entwicklung und Bildungsteilhabe von Kindern und Jugendlichen im Innovationsprojekt DreiFürEins <i>Karsten Speck, Anja Schäfer, Nantke Schmidt, Lara Stauvermann, Joachim Walter, Sabine Ott-Jacobs, Thomas M. Ruprecht, Rasmus Weber, Jana Gringel, Michaela Peponis, Heidi Bistritzky und Peter Friedsam</i>	219
3.3	Weihnachten kommt immer so plötzlich! – Wie wir uns auf Schwierigkeiten besser vorbereiten können <i>Anna Vetter</i>	227
3.4	„Sie wollen ein solches Verhalten doch wohl nicht mit einer eigenen Wohnung belohnen?!“ – Pädagogische Haltung und Kooperation bei der Betreuung von Systemsprenger:innen <i>Matthias Lindner</i>	234
3.5	Jedes Kind ist betreubar! PortNord, ein innovatives Praxisbeispiel aus Bremen <i>Sabrina Beckmann-Stütz, Katharina Eggers, Jesko Fuhrken und Daniela Hesselfeld</i>	245

4. Kapitel:

Evaluationen – Worin besteht der Benefit der Modelle?

Einleitung	271
4.1 Evaluation des Berliner Modellprojekts: Koordinierungsstelle zur Entwicklung flexibler Hilfesettings für Kinder- und Jugendliche mit komplexem Hilfebedarf <i>Viktoria Bergschmidt und Robert Wunsch</i>	275
4.2 Kooperative Hilfeabstimmung der Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie: Ergebnisse und Funktion der formativen Evaluation des Modellprojektes „Grenzgänger“ <i>Gunter Groen und Astrid Jörns-Presentati</i>	283
4.3 „Koordinierungsstelle individuelle Hilfen“ in Hamburg: Bewertungen wahrgenommener Unterstützungsleistungen aus Sicht des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) <i>Lara Trier</i>	291
4.4 Wie nehmen Fachkräfte Kooperation wahr? Zwei Fragebögen zur Evaluation der interprofessionellen Zusammenarbeit zwischen Kinder- und Jugendhilfe sowie Kinder- und Jugendpsychiatrie <i>Astrid Jörns-Presentati und Gunter Groen</i>	298
4.5 Was ich in der Berliner Koordinierungsstelle beobachtet und gelernt habe <i>Mathias Schwabe</i>	307

5. Kapitel: Offene Fragen

<i>Mathias Schwabe, Jack Weber, Maren Peters und Gunter Groen</i>	315
---	-----

Quellenverzeichnis	329
---------------------------	-----

Autor:innenverzeichnis	337
-------------------------------	-----

Geleitwort der Herausgeber:innen

Als wir uns im Frühjahr 2020 zusammenfanden, um dieses Buch auf den Weg zu bringen, hatten wir eine Grundidee im Kopf und eine ungefähre Gliederung, ahnten aber noch nicht, wie viel Arbeit mit der Herausgabe dieses Buches verbunden sein würde. Auch wenn der Löwenanteil an den Texten den von uns eingeladenen Autor:innen zukommt, so bedurfte die Fertigstellung der jeweiligen Artikel doch eine Menge an Ermutigung, Unterstützung und Überarbeitung durch uns und Rückkoppelungen in mehreren Schleifen, bis sie in die heutige Form gebracht waren. Gerade die, die in diesem Bereich über die meisten Erfahrungen verfügen – unsere Kolleg:innen aus den Koordinierungsstellen oder den Trägerverbänden, den Jugendämtern und den Kliniken für Kinder- und Jugendpsychiatrie –, sind in ihrer Alltagsarbeit oft dermaßen eingespannt, dass ihnen das Schreiben von Texten wie ein Luxus vorkommt und angesichts der täglich andrängenden Probleme immer wieder verschoben werden muss oder in den Hintergrund gerät. Am Ende haben es aber alle geschafft und können mehr als zufrieden sein mit ihren Werken. Wir haben viel gelernt bei der Kommunikation mit den Autor:innen und bei den Diskussionen in unserer Herausgeber:innen-Runde. Dafür sind wir dankbar und wir hoffen, dass das Buch viele weitere neue Kooperationsformen anregen wird.

Hamburg und Berlin im Mai 2023

Einführung

Mathias Schwabe, Maren Peters, Jack Weber und
Gunter Groen

Worum geht es in diesem Buch? In den letzten zwanzig Jahren sind in der Jugendhilfe neue Formen der Kooperation entstanden: Koordinierungsstellen, Trägerverbände oder interdisziplinäre Beratungsgremien verfolgen das Ziel, für verfahrenre Hilfeverläufe neue Formen von Arbeitsbündnissen zu etablieren. Freie Träger schließen sich für die Arbeit in einem Fall zusammen oder gründen gemeinsam neue Projekte. Dabei entstehen im Bereich der Erziehungshilfen neue Organisationsmodelle und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und freien Trägern einerseits sowie neue Formen der Kooperation beider mit der Kinder- und Jugendpsychiatrie, aber auch der Schule und anderen Akteuren wie Eingliederungshilfe, Polizei, Jugendgerichtshilfe und Amtsvormünder:innen etc. andererseits. Diese Arbeitsbündnisse verstehen sich als Risikopartnerschaften und Verantwortungsgemeinschaften.

Wichtige Anstöße erhielten diese neuen Formen häufig aus einem Umdenken heraus, das vielerorts stattgefunden hat und nicht selten durch wiederholtes Scheitern und Ratlosigkeit motiviert war. Angesichts der eigenen Erfahrungen mit der Zielgruppe der sogenannten Grenzgänger:innen bzw. Systemsprenger:innen musste man sich eingestehen, dass die herkömmlichen Erziehungshilfesettings von diesen Kindern und Jugendlichen oft nicht als passend erlebt und deswegen abgelehnt oder auch zerschlagen wurden. Bisherige Formen der Zusammenarbeit zwischen den verantwortlichen Professionellen hatten sich häufig als nicht wirklich tragfähig erwiesen. Damit sich das ändert, wurden in vielen Städten und Landkreisen Initiativen ergriffen, die zu den neuen Kooperationsformen geführt haben. Im Folgenden möchten wir die skizzierten Phänomene einfürend fachlich breiter einbetten. Dazu werden wir in einem ersten Schritt Qualitätsdimensionen skizzieren, die aus unserer Sicht entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg von Erziehungshilfen sind und insofern ebenso von grundlegender Bedeutung für die Aufgabenstellung dieser neuen Arbeitsbündnisse (1). Danach wollen wir in Kürze in die bisherige fachhistorische Entwicklung in diesem Feld einführen, indem Vorformen dieser Arbeitsbündnisse dargestellt werden (2), um im Anschluss daran die gegenwärtigen Projekte drei Modellen zuzuordnen (3). Abschließend erläutern wir Zielsetzung und Aufbau des vorliegenden Buchprojekts (4).

Zu 1) Die vier entscheidenden Qualitätsdimensionen

Vier Qualitätsdimensionen entscheiden darüber, ob Hilfeverläufe bei Kindern, Jugendlichen und Familien Entwicklungen anstoßen oder zumindest erste Stabilisierungen herbeiführen können – oder aber zu (weiteren) Enttäuschungen, Eskalationen und Hilfeabbrüchen beitragen und damit zur Chronifizierung von Problemlagen (vgl. Baur et al. 1998, Tornow/Ziegler 2015, Schwabe 2021).

- A) Die *Strukturqualität*. Wie gut ist die Hilfe ausgestattet, und zwar sowohl in personeller als auch materieller Hinsicht? Wie oft scheitern laufende stationäre Erziehungshilfen noch an der Finanzierung von zusätzlichen Fachleistungsstunden, obwohl mit 12–15 Stunden in der Woche „schwierige“ Kinder und Jugendliche sehr viel länger ausgehalten sowie in die Gruppe integriert werden könnten? Wie oft werden Jugendliche noch in die Wohnungslosigkeit oder in prekäre Schlafarrangements abgedrängt, weil es keinen für sie passenden Wohnraum gibt: einfache Ausstattung, wenige Nutzungsregeln, niedrigrschwellig erreichbar? Wie oft muss man dem Jugendamt gegenüber umständlich argumentieren oder gar fast falsche Angaben machen, um eine Finanzierung für ein Hobby zu erreichen, wengleich es deutlich ist, dass dieses den Jugendlichen stabilisiert? Ohne Strukturqualität keine Prozessqualität, das müsste einleuchten, auch wenn Ausstattung alleine noch lange keine gute Arbeit garantiert.
- B) Die *Qualität des Fallverstehens und der (kinder- und jugendpsychiatrischen und sozialpädagogischen) Diagnostik*. Viel zu oft passiert es noch, dass Helfer:innen Veränderungen erreichen möchten, aber noch gar nicht verstanden haben, warum die jungen Menschen so hartnäckig an ihrem (selbst-)destruktivem Verhalten festhalten. Dafür können familiendynamische Hintergründe verantwortlich sein (Loyalitäten und Delegationen), aber auch „erlernte“ bzw. biographisch bedingte Muster, nicht selten im Zusammenhang stehend mit Traumatisierungen, die sie längst vergessen bzw. verdrängt haben, die aber anhaltend weiterwirken. Das Verhalten kann „funktional“ motiviert sein (z. B. Schmerzen betäuben mit Alkohol und Drogen) und somit als wohltuend, weil stressreduzierend erlebt werden, auch wenn Außenstehenden die damit verbundenen Nachteile und Schädigungen sofort ins Auge springen (vgl. Ader/Schrappner 2021, Baumann 2010, 2019, Groen et al. 2017, Schwabe 2021, Uhlendorff 2022). Entwicklungsrückstände, aber auch organische und psychiatrische Hintergründe wie Impulskontrollstörungen oder Fetales Alkoholsyndrom etc. können dabei eine Rolle spielen (vgl. Ader/Schrappner 2021, Groen et al. 2017, Hörster 2021, Schwabe 2021, Uhlendorff 2022). Nicht zu vergessen

sind beim Fallverstehen allerdings die ungewollten Beiträge der Helfer:innen und des Hilfesystems für die Aufrechterhaltung oder gar Zementierung von Problemlagen. Häufig agieren Helfer:innen noch, ohne die Basics wahrgenommen und verstanden zu haben, beispielsweise, ob eine Familie sich im Abgabe- oder Kampfmuster bewegt oder im Muster der Scheinkooperation, was für den Beginn der Hilfeplanung entscheidend ist (Euteneuer 2020, S. 24 ff.). Sich offene Fragen und Leerstellen im bisherigen Fallverstehen, unbewusste Dynamiken im System und eigene Verwicklungen auf Seiten der Helfer:innen vorstellen und diese reflektieren zu können, gehört unbedingt zum Fallverstehen mit dazu. Ganz oft muss sich erst bei den Helfer:innen etwas verändern, damit sich auch Familien und junge Menschen verändern können.

Fallverstehen erweist sich demnach als ein komplexes Unternehmen, vor allem, weil man annehmen muss, dass in den meisten Fällen mehrere der hier skizzierten Faktoren relevant sind und zudem noch untereinander agieren. Ohne ein halbwegs klares Bild solcher komplexen Dynamiken zu haben, wird man keinen Zugang zu Klient:innen finden und ergibt es keinen Sinn Veränderungsideen ins Auge zu fassen.

- C) Die *Qualität des Settings* und die *Sorgfalt, mit der es ausgewählt* und/oder *gemeinsam mit den jungen Menschen* entwickelt wurden, sind es, die darüber entscheiden, ob es von ihnen als passend oder unpassend erlebt wird (was nicht immer „angenehm“ heißen muss und oft nicht zustimmend verbalisiert wird, aber doch deutlich wird in Bezug auf die Frage: Lasse ich mich darauf ein oder nicht?) (Müller/Schwabe 2009, S. 22 ff.). Settings können mit Blick auf ein konkretes Kind oder einen konkrete:n Jugendliche:n über- oder unterstrukturiert sein, zu stark auf Beziehungen setzen (z. B. bei Bindungsstörungen) oder zu wenig deutliche Beziehungsangebote implizieren, mit Regeln überfrachtet sein oder zu wenig klare Grenzen setzen und damit schwach wirken; sie können zu viel mit Sprache operieren (und zu wenig mit Erlebnissen oder Sachorientierung) oder wichtige Themen ausblenden und in der Sprachlosigkeit belassen. Im Grunde muss man sich von der Idee verabschieden, dass es fachlich gute und fachlich weniger gute Settings gibt (Schwabe 2021, S. 323 ff.). Die Kernfrage lautet: Handelt es sich um ein für dieses Kind, für diese:n Jugendliche:n passendes oder unpassendes Setting? Und wenn nein, wie können wir es passender umgestalten? „Passen“ können allerdings herkömmliche Settings – gleichsam „von der Stange“ – genauso gut wie flexible, maßgeschneiderte mit Blick auf die besonderen Erfordernisse eines Einzelfalls. Es kommt eben darauf an! Und häufig genügt es nicht, ein Setting einzurichten und zu glauben, es wäre tragfähig und könnte für die nächsten Monate oder Jahre stabil bleiben. Die innere Unruhe und die

(Selbst-)Destruktivität der sogenannten Systemsprenger:innen führen zu immer wieder neuen Spannungen und Sprengungen. Ganz oft muss man deshalb bei der Konstruktion des ersten Settings dessen mögliches Scheitern schon einplanen und ein zweites und drittes bereits vorbereitet haben (siehe dazu auch die Falldarstellung von Bauer/Jauch in diesem Buch, Kapitel 2.1).

- D) Die *Kooperationsqualität*, d. h. die Frage danach, wie gut die Profis, die die Hilfesituation mitgestalten, miteinander in Kontakt sind und einander zuarbeiten, und wie effektiv sie sich dabei gegenseitig beraten und entlasten. Das gilt sowohl mit Blick auf die intrainstitutionelle Kooperation im Team und zwischen den Hierarchieebenen einer Institution als auch für die interinstitutionelle Kooperation von verschiedenen Berufsgruppen, Behörden und Institutionen (vgl. Jörns-Presentati/Groen 2020). Wie oft wissen Helfer:innen nicht einmal, wer sonst noch in den Fall eingebunden ist und was diese Person oder Stelle genau leistet? Wie oft passiert es noch, dass sich Helfer:innen uneins sind und die Klient:innen das mitbekommen und dadurch weiter verunsichert werden oder diese Unstimmigkeiten für ihre Zwecke instrumentalisieren? Zum Beispiel, weil sich über die Fallführung gestritten wird und man nicht in der Lage ist, verschiedene Standpunkte und Professionsinteressen unter einen Hut zu bringen? Oder sich gegenseitig unlauterer Motive verdächtigt? Wie oft gibt eine Stelle einer anderen noch Anweisungen und meint, damit ihren Teil an Verantwortung geleistet zu haben, wodurch aber lediglich Druck entstanden ist, der auf den direkt Betreuenden lastet, die sich oft alleine gelassen fühlen mit ihren Alltagsorgen in Bezug auf die oft gefährlich agierenden Klient:innen?

Alle vier Dimensionen und ihr Zusammenspiel sind für jede Hilfe relevant, aber gerade mit Blick auf die sogenannten Grenzgänger:innen bzw. Systemsprenger:innen mit besonderer Sorgfalt zu reflektieren und zu entwickeln. In jedem Fallverlauf, der scheitert, kann nachträglich analysiert werden, in welcher der vier Dimensionen man als Helfersystem nicht gut genug aufgestellt war und was alles nicht gestimmt hat. Häufig werden in der Rückschau Schwächen in mehreren dieser vier Dimensionen deutlich.

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen alle vier Dimensionen – allen voran aber die *Kooperationsqualität*. Dabei werden wir sie nicht in einer umfassenden Hinsicht thematisieren (siehe dazu van Santen/Seckinger 2003, Schweitzer 1998, Schwabe 2021, S. 365 ff.), sondern mit Blick auf neue Formen der Kooperation, die in den letzten 20 Jahren – teils in Kontakt zueinander, teils in kleinen Gruppen und unabhängig voneinander – in verschiedenen Städten und Regionen in Deutschland entwickelt wurden. Es handelt sich um inter-

disziplinäre Fallbesprechungsgremien, regionale Netzwerke, Trägerverbände und Kooperationsstellen, die man einerseits *Meta-Settings* nennen könnte, weil sie *Settings für die Entwicklung von Settings zur Verfügung* stellen wollen. Man könnte sie zugleich *Risikopartnerschaften* nennen, weil sie alle einen anderen Umgang mit den Risiken anstreben, konkret den Selbst- und Fremdgefährdungen, die in der Betreuung der sogenannten Systemsprenger:innen häufig eine prominente Rolle spielen und mit hohem Druck für die Mitarbeitenden verbunden sind. Die Angst, dass jemand zu Tode kommt oder sich oder andere (wieder) verletzt, erneut einen Rückfall hat oder sich abermals prostituiert, ist oft schwer auszuhalten. Diese Risiken sollen nicht mehr länger hauptsächlich von den direkt Betreuenden oder den Verantwortlichen bei den freien Trägern ausgehalten werden, die im akuten Krisenfall schauen müssen zurechtzukommen, aber anschließend oft beschuldigt werden, nicht umsichtig genug gehandelt zu haben. *Risikopartnerschaften* meint, dass Jugendamt, freie Träger, Kinder- und Jugendpsychiatrie, aber auch Polizei und Gesundheitsamt in einem konkreten Fall die Risiken, die mit der Betreuung eines:einer sogenannten Grenzgänger:in bzw. Systemsprenger:in verbunden sind, genau analysieren und sich absprechen, wie damit – arbeitsteilig und/oder gemeinsam – umgegangen wird und welche Risiken man sehenden Auges aushalten muss, wohlwissend, dass nicht alles Schlimme verhindert werden kann. Weil diese *Risikopartnerschaften* auf Dauer angelegt sind und auch gemeinsam geplante Aktivitäten beinhalten, könnte man sie ebenso als *Verantwortungsgemeinschaften* bezeichnen. Die Idee ist: Diesen Fall kann keine Einrichtung alleine stemmen. Wir brauchen ein festes Team von Fachkräften unterschiedlicher Professionen mit unterschiedlichen Angeboten, das sich regelmäßig trifft, sich gegenseitig solidarisch unterstützt und immer wieder neu für die Arbeit mit diesem Kind bzw. der oder die Jugendlichen und der prekären Hilfesituation um diese herum aufstellt. So lange zumindest, bis sich die Fallsituation aus dem ständigen Krisenmodus herausentwickelt hat (was ein Jahr und länger dauern kann). Solche gemeinsamen Zuständigkeiten nicht nur zu behaupten, sondern auch praktisch zu leben, stellt schon zwischen dem öffentlichen und dem freien Träger innerhalb der Jugendhilfe keine Selbstverständlichkeit dar. Noch schwieriger verlief diese Zusammenarbeit häufig zwischen den Systemen Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie. Deshalb ist den neuen Kooperationsformen zwischen diesen beiden Systemen, die sich in mehreren Städten und Landkreisen etabliert haben, besondere Aufmerksamkeit zu schenken (zwei dieser verbindlichen Formen der Zusammenarbeit werden in diesem Buch in Kapitel 3 vorgestellt, inklusive zweier Evaluationen von Kooperationsprojekten in Kapitel 4, die schon seit längerer Zeit laufen).

Die neuen Kooperationsformen bieten aber auch wichtige Anstöße für die anderen oben skizzierten Qualitätsdimensionen von Hilfen. In ihrem Rahmen werden alte und neue Formen des Fallverstehens praktiziert (siehe Dimension B), oft unter Beteiligung von Großgruppen (siehe dazu insbesondere Kapitel 2). Ausgehend davon werden häufig individualisierte, flexible Settings entwickelt oder es wird bundesweit nach passenden Settings gesucht, während gleichzeitig Prototypen neuer Settings kreiert werden, was in die oben eingeführte Dimension C (Settings) fällt. Damit sind dann aber oft auch Fragen der Finanzierung verbunden, das heißt es müssen teilweise neue Finanzierungsmodelle entwickelt werden, was wiederum die Dimension A, sprich Strukturqualität, betrifft. Wie man sehen wird, wirken die neuen Kooperationsformen als eine Art von *Brutstätten* oder *Hebammen*, die den Erziehungshilfen auf mehreren Ebenen Anstöße zur fachlichen Weiterentwicklung geben – oder zumindest als *Keimzellen* für Innovation in Städten und Regionen sorgen können, in denen diese immer wieder blockiert zu sein scheint.

In Bezug auf die neuen Kooperationsformen hat sich mittlerweile eine beträchtliche organisatorische und organisationskulturelle Vielfalt entwickelt, die wir in diesem Buch vorstellen wollen. Im weiteren Verlauf des Einführungskapitels werden zunächst Vorgängerformen und drei Grundmodelle vorgestellt, anschließend wird in die vier Hauptkapitel des Buches eingeführt. Dabei werden die Beiträge der Autor:innen jeweils kurz vorgestellt.

Zu 2) Historische Entwicklung und Vorformen

1. Vorform: Multiprofessionelle Fallteams und lockere Trägerverbände

Die neuen Kooperationsformen haben sich aus dem Gelingen und Scheitern von Vorgängerformen entwickelt. Bereits vor über 25 Jahren begannen mehrere Jugendämter in schwierigen Hilfesituationen eine Struktur zu entwickeln, die man als multiprofessionelles Fallteam bezeichnen kann. Damit erweiterte der Allgemeine oder Regionale Soziale Dienst (ASD bzw. RSD) seine im Rahmen von Hilfeplanung üblichen Beratungsmöglichkeiten, indem er andere Fachabteilungen – Erziehungsberatungsstellen (Berater:innen, Therapeut:innen), Jugendgerichtshilfe, Kindergesundheitsdienst (Kinderärzt:innen, Kinder- und Jugendpsychiater:innen), Pflegekinderwesen etc. – bat, ihre Expertise einzubringen. In besonders krisenhaften Verläufen werden und wurden des Weiteren Vertreter:innen der Mobilien Jugendarbeit oder aus Streetwork-Projekten, der örtlichen Kinder- und Jugendpsychiatrie, der Polizei oder der Gesundheits- bzw. Ordnungsämter dazugebeten; eben möglichst alle, die mit diesem Fall befasst waren, aber noch nie an einem Tisch saßen.

Das geschah und geschieht bis heute mit dem Ziel, Absprachen in dem System zu treffen, das sich um diesen jungen Menschen und sein Agieren herum entwickelt hatte, da man wusste, dass jede Aktion des einen Akteurs oder der einen Akteurin eben andere mitbetreffen würde. Solche multidisziplinären Fallteams wurden z. B. in Köln eingerichtet (vgl. Ader/Schrapper 2002), außerdem in Berlin, Stuttgart, Saarbrücken, aber auch Landkreisen wie dem Ortenau-Kreis oder der Gegend um Heilbronn.

Die *multidisziplinären Fallteams* wurden und werden noch heute einberufen, wenn es einen konkreten Bedarf dafür gibt (sie tagen also nicht regelmäßig und vorausschaubar). Wichtig war und ist es vor allem, dass die einzelnen Fachabteilungen zuverlässig eine Fachkraft entsenden, selbst wenn es nicht immer dieselbe Person sein kann. In der Regel kannte und kennt man sich untereinander aus anderen Arbeitszusammenhängen, was diesen Mangel kompensieren hilft. Durchgesetzt hat sich meist der folgende Ablauf: Eine ASD-Fachkraft spricht ihre Regionalleitung an, nachdem mehrere „normale“ Teamberatungen nicht weitergeführt haben. Diese kann in Abstimmung mit ihrem oder ihrer Vorgesetzten das Gremium einberufen und gibt den Beratungsbedarf bekannt – z. B. ein junger Mensch steht zur Unterbringung an, wurde aber schon von zwei Pflegestellen und vier Heimen „weitergereicht“ –, woraufhin ein Drei-Stunden-Treffen angesetzt wird. Der Hilfeverlauf wird dann von der zuständigen Fachkraft aufbereitet, beim Meeting dargestellt und gemeinsam beraten. An vielen Orten hat es sich bewährt, Vertreter:innen der freien Träger miteinzuladen, in der Hoffnung, dass diese anschließend ein Angebot zur Weiterarbeit mit diesem Jugendlichen oder einem bzw. einer externen Supervisor:in (oder Kinder- und Jugendpsychotherapeut:in), mit der man gute Erfahrungen gemacht hat, unterbreiten würden. In Köln (aber wahrscheinlich auch an anderen Orten) wurden für diese *multidisziplinären Fallteams* neue Beratungsmethoden entwickelt, z. B. die Möglichkeit sich mit den Protagonisten des Falls (den Jugendlichen oder Eltern) zu identifizieren und quasi aus deren Perspektive heraus Beiträge in die Beratung hineinzugeben; einerseits fiktiv, aber eben auch eine Möglichkeit die Klient:innen und ihre Ideen ein Stück weit direkt in den Beratungsprozess einzubringen oder neue Ideen einer ersten Testung zu unterwerfen (vgl. Ader/Thiessmeier 2002, S. 76 ff.).

Nach Aussagen unterschiedlicher Teilnehmer:innen wurde die Durchführung solcher *multidisziplinären Fallteams* von den Auftraggeber:innen und Nutznießer:innen in den Ämtern oft als sehr produktiv erlebt: Das Fallverstehen konnte vertieft und neue Ideen für mögliche Betreuungsformen entwickelt werden. Da die Vorschläge für neue Maßnahmen oft aus dem „Amt“ selbst kamen, lagen anschließend auch Finanzierungsmöglichkeiten näher, als wenn solche Vorschläge von außen, von den freien Trägern, eingebracht

wurden, weil diese nicht selten verdächtigt werden, damit in erster Linie eigene Interessen zu bedienen. In den Sitzungen entstand deswegen häufig eine hoffnungsvolle Aufbruchsstimmung. Doch anschließend ging man wieder auseinander und der Fall blieb zur weiteren Bearbeitung bei der Fachkraft bzw. bei dem Team, das schon zuvor für ihn zuständig war. Diese bemühten sich die Ergebnisse der Beratung umzusetzen, mal mit mehr, mal mit weniger Erfolg. Aber es war und ist klar, dass sich dieses Gremium eben nur einmalig mit dem Fall befassen würde. Entweder es gab danach so etwas wie einen Durchbruch oder der Fall blieb weiter im Krisenmodus. Oft erfuhren die anderen Akteur:innen gar nichts mehr darüber, wie sich die Hilfesituation weiterentwickelte.

Viele Leser:innen wird diese Form der Zusammenarbeit zumindest entfernt an die „Sozialraumteams“ erinnern, die etwa ab dem Jahr 2000 praktiziert wurden, freilich mit dem Unterschied, dass man sich dort regelmäßig trifft und alle eventuell für eine Erziehungshilfe in Frage kommenden Fälle gemeinsam von Mitarbeiter:innen des Jugendamts und der freien Träger – dem regional zuständigen Sozialraumteam – beraten werden. Aus dieser Form der regelmäßigen, bezogen auf die Fallentwicklung und Hilfeplanung sehr frühen Zusammenarbeit, bestand eines der Herzstücke der Sozialraumorientierung. Zweifellos eine gute Idee. Unser Eindruck ist aber, dass es nur wenige Orte gibt, in denen sich diese Form der Kooperation auf einem fachlich anspruchsvollen Niveau regelmäßig und zuverlässig etabliert hat (so z. B. in Friesland oder Stuttgart, die bis heute Modellregionen darstellen). Dafür, dass dies nicht überall gelang, gibt es unterschiedliche Gründe. Ein organisations-kultureller besteht darin, dass die Zusammenarbeit mit den freien Trägern auf Augenhöhe nicht von allen Jugendämtern wirklich gewollt war. Wichtige Entscheidungen wurden auch nach dem Sozialraumteam eben doch im „Amt“ und ohne die Träger getroffen, was deren Engagement im Sozialraumteam aushöhlte. Ein anderer Grund liegt in der fachlichen Engführung beim methodischen Vorgehen (wie es Lüttringhaus 2000 und andere in den Sozialraumschulungen propagiert haben): Sowohl die vorrangige Untersuchung des „Willens“ der Klient:innen (die einen einheitlichen Willen oft gar nicht entwickeln können, weil ihr vorherrschender Psycho-Modus in Ambivalenzen und Fragmentierungen besteht) wie auch die Festlegung der „Aufmerksamkeitsrichtung“, unter der – und nur mit der – der Fall besprochen werden soll, stellen häufig eher Hindernisse für ein umfassendes Fallverstehen dar, als dass sie kreatives Denken inspirieren. Als Folge stellt sich dann Frustration ein: Man hat den Fall ordnungsgemäß beraten, aber so richtig „dran“ war man doch nicht. Unserer Einschätzung nach hat sich dieses Modell nicht wirklich bewährt oder durchgesetzt. In Berlin beispielsweise fallen – zunächst aufgrund von Mitarbeiter:innenmangel in den Bezirken, später

aufgrund von Corona – nach einer internen Erhebung zwischen 2018 und 2022 mindestens die Hälfte dieser Teams aus. Und doch stellen die Sozialraumteams ebenso wie die *multidisziplinären Fallteams* einen Fortschritt dar, weil sie die Idee einer kontinuierlichen, gemeinsamen Beratung von Fällen in die Welt gesetzt haben, hinter die man nicht mehr zurückkann.

2. Vorform: Regionale Trägernetzwerke

Den inneramtlichen Beratungsgremien entsprechen auf Seiten der freien Träger kommunale oder regionale Netzwerke, die häufig von Fachkräften etabliert wurden, die einander kennen und schätzen. Sie existieren in und neben den offiziellen Netzwerken, die von Spitzenverbänden (Diakonie, Caritas etc.) oder Fachverbänden (Sucht, Wohnungslosenhilfe oder IGFH etc.) organisiert werden. Diese von der personellen Kontinuität her mehr oder weniger locker oder verbindlich gestrickten Netzwerke, die sich meist regelmäßig, manchmal aber auch nur anlassbezogen treffen, dienen dazu, sich in Bezug auf verschiedene Themen abzustimmen (Ausdehnung regionaler Angebote, Entgeltverhandlungen, gemeinsame Fortbildungen etc.) oder mit Blick auf bestimmte Projekte zusammenzuarbeiten (ein regionaler Fachtag, Gründung einer Beratungsstelle für sexuellen Missbrauch in multipler Trägerschaft). Solche Netzwerke werden aber immer wieder auch genutzt, eine konkrete, schwierige Hilfesituation zu bewältigen oder in neue Bahnen zu bringen. Träger unterstützen sich gegenseitig, z. B. für die Durchführung von Auszeiten (siehe Schwabe 2021, Kapitel 4) oder in Form der Mitbenutzung von Settingelementen, die man selbst nicht vorhält (z. B. Ausbildungsplätze, Beschulung, eine Erziehungsstelle oder eine bestimmte Therapieform). Beides erfordert das Aushandeln eines fairen Ausgleichs zwischen den Einrichtungen, mal mit, mal ohne Kooperationsvertrag; oder aber die Konstruktion eines neuartigen Settings, dessen Elemente teils von dem einen (Erziehungsstelle für die Betreuung in der Nacht und am Wochenende), teils von dem anderen Träger (mobiles Betreuungsteam für Tagesstrukturierung und Krisen) übernommen wird. Freilich braucht man hierzu ein Jugendamt mit im Boot, das solche unterschiedlichen Leistungen von zwei oder mehr Trägern getrennt oder gemeinsam abrechnen kann. Es handelt sich demnach um fallbezogene Kooperationen, die als Nothilfe, Überbrückung oder für einen längeren Zeitraum dienen sollen. Schwabe hat für vier komplexe Hilfesituationen (Hanna, Mirko, Engin und Kevin) beschrieben, wie dort jeweils zwei oder drei Träger zusammengearbeitet haben, um ein tragfähiges, individuelles Setting zu realisieren (Schwabe 2021, Kapitel 6 und Kapitel 9). In Netzwerken trifft sich demnach eine Auswahl an Trägervertreter:innen, die sich häufig auch in anderen Zusammenhängen begegnen (im Fachverband oder bei Tagungen etc.), in einer mehr oder weniger exklusiven Form. Der Zugang

erfolgt über das Kennen von Personen und schafft eine Vertrauensbasis, die im Lauf der Zeit ausgebaut aber mit Blick auf weiter existierende Konkurrenzen und Verstrickungen ebenso rasch bröckeln oder zusammenbrechen kann.

Zu 3) Drei aktuelle Modelle

Aus diesen ersten Ansätzen haben sich mit Blick auf schwierige Fallkonstellationen im Laufe der letzten zehn Jahre in verschiedenen Städten und Regionen neue, fachlich stringenter geplante und in der Zusammenarbeit noch verbindlichere Organisationsformen entwickelt. Dieser Vielfalt liegen nach unserer Analyse drei unterschiedliche Modelle zugrunde, die sowohl als miteinander konkurrierend, aber auch als wechselseitige Bereicherung und Ergänzung wahrgenommen werden können. Seit vier Jahren treffen sich Vertreter:innen dieser unterschiedlichen Modelle in einer Art „Verbund der Fall-Verbünde“, der von Maren Peters vom Paritätischen Hamburg organisiert wird. Die Umrissse dieser drei sich dynamisch weiterentwickelnden Modelle sehen folgendermaßen aus (Stand Winter 2022):

Modell A: Erweiterte Hilfeplanung in Austausch- und Beratungsgremien. Modell A stellt eine Weiterentwicklung der *multidisziplinären Fallteams* dar. Zu diesem Gremium gehören in Karlsruhe und inzwischen auch in Bremen und Köln auf der einen Seite feste Mitarbeiter:innen des Jugendamts wie andere feste Vertreter:innen ausgewählter Träger oder aber wechselnde Vertreter:innen von freien Trägern. Wenn es im Vorfeld als sinnvoll erachtet wird, werden auch Vertreter:innen von Polizei, Kinder- und Jugendpsychiatrie, Ordnungsamt, Jobcenter etc. eingeladen. Neu dabei ist einerseits, dass eine feste Person aus dem Jugendamt diese Sitzungen leitet und dafür sorgt, dass bestimmte Standards bei der Falldarstellung und Fallbesprechung eingehalten werden. Neu ist aber auch, dass die freien Träger dezidiert aufgefordert sind, während oder nach der Besprechung Angebote zur Realisierung eines tragfähigen Settings zu unterbreiten: ein Träger alleine oder mehrere gemeinsam.

Den Anstoß für das Zusammentreten des Gremiums bildet ein Antrag, den ein:e Mitarbeiter:in des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) bei seinem oder ihrer Vorgesetzten stellt. Diesem wird zugestimmt, wenn der Eindruck bestätigt wird, dass man alle eigenen Beratungsmöglichkeiten ausgeschöpft hat und Gefahren drohen, die dringend abgewendet werden müssen. In diesem Fall tritt das Gremium nach Benachrichtigung aller Mitglieder innerhalb einer vorher vereinbarten Frist zusammen (in der Regel ein bis zwei Wochen). Im Verlauf der Beratung trägt der fallführende Mitarbeitende eine

nach bestimmten Richtlinien aufbereitete Falldarstellung vor. In der darauffolgenden Diskussion wird versucht, Hypothesen zu bilden, zu einem mehr oder weniger konsenshaften Fallverstehen zu kommen und die groben Strukturen eines passenden Settings zu entwickeln. Wichtig ist, dass die Diskussion von einer nicht in den Fall involvierten Fachkraft aus dem Jugendamt moderiert wird, die dafür sorgt, dass einerseits breit nachgedacht wird, dass andererseits aber auch die Ideen auf den Punkt kommen, da die Beratungszeit auf zwei bzw. drei Stunden begrenzt ist. Von Seiten des Jugendamtes besteht in der Regel die Erwartung, den Fall regional bzw. mit einem lokalen Träger zu versorgen. Deshalb tritt auf Seiten des Jugendamtes eine Enttäuschung ein, wenn sich keiner der Anwesenden dazu in der Lage sieht. Klar ist, dass die genaue Ausarbeitung und Einrichtung des skizzierten Wunschsettings einige Zeit in Anspruch nehmen werden. Diese Arbeit wird möglichst rasch, aber in einem kleineren Kreis vorgenommen, während das Beratungsgremium seine Arbeit getan hat und verabschiedet wird.

In der Regel muss der zur Vermittlung anstehende junge Mensch noch eine Zeit in Krisen- oder Inobhutnahmestellen versorgt werden, da bis zur Übernahme der Betreuung, sowohl zwischen Jugendamt und Träger als auch innerhalb des Trägers, noch viele Fragen zu klären sind. Man muss Mitarbeiter:innen finden oder freistellen, ein neues Kleinteam einrichten, Wohnraum organisieren, den jungen Menschen und seine Eltern kennenlernen etc. Der Anspruch, dass das Setting in kurzer Zeit zur Verfügung gestellt werden kann, erweist sich häufig als unrealistisch. Entsprechende Fallteams haben sich systemübergreifend an der Schnittstelle von Jugendhilfe und Gesundheitssystem bzw. der Kinder- und Jugendpsychiatrie etabliert (z. B. Kreise Pinneberg und Steinburg). Hier treffen sich neben festen Vertreter:innen des Jugendamtes und der freien Träger auch leitende Mitarbeitende der zuständigen Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie zur regelmäßigen, interdisziplinären Hilfeabstimmung bei herausfordernden Fallverläufen unter externer Moderation.

Eltern und betroffene Kinder und Jugendliche werden im Modell A an der gemeinsamen Diskussion der Helfer:innen nicht direkt beteiligt, zumindest nicht regelhaft und nicht unmittelbar anschließend vor Ort, sodass deren Reaktionen auf die Vorschläge gehört werden könnten. Ihre Situationseinschätzungen und Ideen zur möglichen Settinggestaltung werden zwar zuvor eingeholt und in die Beratung eingebracht – der Fokus dieses Gremiums liegt aber auf der Arbeit der Expert:innen. Die Vertreter:innen der freien Träger arbeiten in diesem Gremium in der Regel ohne Bezahlung, die Mitarbeitenden der Behörden während ihrer Arbeitszeit. Problematisch ist bisweilen die Unklarheit darüber, wer im Jugendamt darüber entscheidet, wer von den

freien Trägern in dieses Gremium eingeladen wird und wie diese Auswahl von statten geht.

Modell B: Trägerverbände. In mehreren Städten hat sich ein Verbund von Einrichtungen freier Träger etabliert, in dem unterschiedliche Kompetenzen, Ressourcen und Angebote gebündelt und damit weit umfangreichere Leistungen erbracht werden können als es ein einzelner Träger vermag (die längsten Erfahrungen damit liegen in Wolfenbüttel und Salzgitter vor). Dieser Verbund bietet dem Jugendamt die Betreuung besonders herausfordernder Fälle im Bereich der Erziehungshilfen an. Dabei ist es das Jugendamt, das mit dem Verbund Kontakt aufnimmt und um Unterstützung bittet. Der Verbund lässt sich bei einem rasch anberaumten Treffen (in der Regel eine Woche) von den Vertreter:innen des Jugendamtes über den Fallverlauf informieren, erhält Akteneinsicht und kontaktiert das Kind bzw. den oder die Jugendlichen und dessen Familie – nachdem diese informiert worden sind – selbstständig. Dieser neue Anlauf, auf eine:n Jugendlichen bzw. eine Familie zuzugehen, die sich bereits mit dem Jugendamt verkämpft hatten, darf in seiner Bedeutung nicht unterschätzt werden. Als neue:r Akteur:in im Fall und als Nicht-Jugendamts-Akteur:in bekommt man oft noch einmal einen neuen Zugang zu Jugendlichen oder ihren Familien. Daraufhin entwickelt der Verbund einen Settingvorschlag und gibt für die nächsten ein bis drei Jahre eine Betreuungsgarantie ab. Für diesen Zeitraum stellt er sicher, dass der Fall fachlich angemessen betreut wird und das Jugendamt sowie die Adressat:innen in alle wichtigen Entscheidungen rechtzeitig miteinbezogen werden. Man rechnet von vornherein damit, dass das Setting wechselt und sich neuen Situationen anpassen muss. Die gemeinsame Zuständigkeit mehrerer Träger für den Fall bleibt aber definitiv gewährleistet. Federführender Akteur der Hilfeplanung bleibt offiziell das Jugendamt, obwohl mehrere seiner Aufgaben, wie die Ausarbeitung eines Hilfskonzepts und das Entwickeln eines passenden Settings – bis auf das Verwaltungshandeln und die Bekräftigung der entsprechenden Rechtsverbindlichkeit – faktisch an den Verbund übertragen wird.

Das Jugendamt entscheidet, wann und mit welchem Fall es sich an den Trägerverbund wendet. Nach einer ersten gemeinsamen Beratung, an der Vertreter:innen des Jugendamts und des Fallverbundes teilnehmen, die bereits auf der Grundlage von Fachleistungsstunden bezahlt wird, berät der Verbund über das Hilfsangebot, das zur Verfügung gestellt werden soll und die damit verbundenen Kosten. Dieses Angebot wird in einem zweiten Schritt mit dem Jugendamt diskutiert, modifiziert und beschlossen. In der Regel sind zwei oder drei Träger aus dem Verbund an der Betreuung des Einzelfalls beteiligt und bilden zu diesem Zweck ein trägerübergreifendes *Fallteam*.

Dieses erhält eine eigene Leitung (eine:n Fallkoordinator:in), der oder die den Trägerverbund regelmäßig über die Entwicklungen im Fall informiert. In diesem Buch stellt Andreas Wuttke die Arbeit des Fallverbunds Wolfenbüttel vor (siehe Kapitel 1.6).

Ein Modellprojekt in Reutlingen, das mit Mitteln der Landesregierung gefördert wurde, entspricht einem Mix aus Modell A und B. Zwar ist es das Jugendamt, welches die Fallkonferenz einberuft, jedoch wird der Trägerverbund unter der Führung des Reutlinger Trägers pro juvena tätig und entwickelt gemeinsam mit anderen Trägern ein passendes Setting (dieses Modell wird in Kapitel 1.4 sowohl hinsichtlich seiner Organisation wie auch in Kapitel 2.2 angewandt auf einen Fall von den Reutlinger Kolleg:innen vorgestellt).

Modell C: Koordinierungsstelle. Dieses Modell wurde in Hamburg entwickelt und wird dort bereits seit 2014 praktiziert. Das Neue an diesem Modell ist, dass in seinem Rahmen eine eigene Beratungs- und Vermittlungsstelle geschaffen wurde, die sich bewusst als eine unabhängige Stelle zwischen den drei Systemen Jugendamt, freie Träger und Adressat:innen positioniert. Eine solche *Koordinierungsstelle* kann entweder bei einem öffentlichen Träger (wie in Berlin als eine Einrichtung des Senats) oder bei einem freien Träger (wie in Hamburg beim Wohlfahrtsverband der Paritätische Hamburg) angesiedelt sein (siehe dazu im Kapitel 1 und 2 die Aufsätze von Peters und Bauer/Jauch in diesem Buch). Grundlage der Arbeit dieser Stelle ist die Annahme, dass es auf den drei für die Entwicklung der Hilfesituation maßgeblichen Seiten Unterschiede in den Erwartungen, Zielen, Hoffnungen und Wünschen bezüglich der Art der Hilfe gibt, die zu der aktuellen Krise beigetragen haben. Gleichzeitig geht man in dieser Konstruktion davon aus, dass jedes der beteiligten Systeme eigene Grenzen besitzt, Loyalitäten bedienen muss und bestimmte Rücksichten zu nehmen hat. Diese Stelle möchte einen offenen Austausch zwischen den drei Systemen moderieren und strebt an, dass möglichst einvernehmliche Lösungen von Konflikten bzw. tragfähige Kompromisse gefunden werden.

Beraten werden in der Koordinierungsstelle auch „schwierige Fälle“, die von Seiten eines der Bezirksjugendämter zur Beratung vorgeschlagen werden. In Berlin werden diese Fälle aber von den Koordinator:innen vorsortiert und können wieder an die Jugendämter zurückgegeben werden, wenn man feststellen meint, dass hier noch nicht alle Möglichkeiten an Unterstützung von Seiten des Jugendamtes ausgeschöpft worden sind. Es handelt sich z. B. um solche Hilfesituationen, in denen mit einer Finanzierung von Zusatzbetreuungsstunden durchaus ein Kind oder ein:e Jugendliche:r gehalten werden kann oder zunächst eine sozialpädagogische Diagnose bzw. eine andere Form

von Clearing erfolgen soll. Mit der Koordinierungsstelle bekommt das Jugendamt demnach einen kritisch-solidarischen Partner zur Seite gestellt, der aber durchaus auch die Interessen der freien Träger bzw. der Adressat:innen vertritt.

Nach der Vorauswahl wird der Fall in einem Gremium von Jugendamtsmitarbeiter:innen, ehemals Betreuenden (bislang zuständigen Personen, auch wenn sie aufgegeben haben) und festen Vertreter:innen freier Träger – alles Personen mit langjähriger Fallerschaft – an einem bestimmten Tag beraten. Die Koordinator:innen haben vorher mindestens acht, oft aber weit mehr Stunden aufgewandt, um den Fallverlauf (wie er in mehreren dicken Akten dokumentiert ist) zu rekonstruieren und in einer übersichtlichen, schriftlichen Form niederzulegen. Damit haben sie sich ein eigenes, von der Sichtweise der bisherigen Fallzuständigen unabhängiges Bild vom Fallverlauf erarbeitet. Die schriftliche Fassung wird eine Woche vorher an alle Beratenden versandt, sodass man vorbereitet zu den regelmäßigen (in Berlin einmal im Monat am Dienstag) stattfindenden Treffen erscheinen kann. Der oder die Jugendliche – teilweise auch Eltern und andere Familienmitglieder – werden ebenfalls regelmäßig zu diesem Termin eingeladen und an einem bestimmten Punkt der Beratung miteinbezogen. Ihnen wird vorgestellt, was das Gremium bislang an Hilfeideen bzw. möglicherweise passenden Settingoptionen entwickelt hat. Dazu können sich die Jugendlichen bzw. deren Eltern direkt äußern. Nach unseren eigenen Beobachtungen in solchen Beratungen erfolgen diese Statements der Jugendlichen trotz der großen Runde durchaus offen. Sie werden aufgegriffen, der Settingentwurf nachgebessert und vom Jugendamt zur Realisierung an einen Träger delegiert. Im besten Fall sitzt ein solcher bereits mit am Tisch – in den meisten Fällen muss er allerdings erst noch gefunden werden.

Die Erfahrungen der Hamburger und der Berliner Stelle haben rasch klargemacht, dass die Koordinator:innen ihre Arbeit auch in der anschließenden Betreuungsphase fortsetzen müssen, damit es dort nicht wieder zu einem Abbruch kommt. Prozesse in der Betreuung bzw. zwischen Jugendamt und betreuender Einrichtung oder mit Vormünder:innen und der Polizei oder anderen, drohen immer wieder heiß zu laufen und bedürfen wiederholter Klärung durch die Koordinator:innen, damit die Zusammenarbeit zugunsten der Jugendlichen fortgesetzt werden kann. Deswegen wird ein „Team auf Zeit“ gebildet, dem neben einem oder einer Koordinator:in auch Mitglieder des Jugendamtes und des Berater:innengremiums angehören. Diese *Teams auf Zeit* tagen alle vier bis sechs Wochen (bei Krisen häufiger) und sorgen dafür, dass die ursprünglichen Planungen umgesetzt bzw. Alternativen dazu entwickelt werden. Häufig telefonieren die Mitglieder des Teams auf Zeit mehrfach in der Woche miteinander, um sich auf den neuesten Stand zu

bringen oder gegenseitig zu beraten, sodass der Anspruch eine *Verantwortungsgemeinschaft* zu bilden, auch wirklich erlebt werden kann. Die Koordinator:innen wenden deutlich mehr Zeit für diese *Teams auf Zeit* auf, d. h. die mittelfristige Fallbegleitung, als für die Falleingabesitzungen mit allen Beteiligten, die quasi als Auftakt und erster Anlauf betrachtet werden. Die Mitarbeitenden der Berliner Koordinierungsstelle beschreiben in diesem Buch sowohl ihre Organisationsstruktur wie einen Fallverlauf, an dem sie aktiv mitgewirkt haben. Die Stelle wurde 2021 evaluiert. Zentrale Ergebnisse werden in diesem Buch vorgestellt (siehe Kapitel 4.1).

Viele Jahre länger läuft die Arbeit der Koordinierungsstelle in Hamburg, die seit 2014 bereits über 100 schwierige *Hilfesituationen* beraten hat. Sie kann als Mutter dieses Modells betrachtet werden. Maren Peters leitet diese Stelle von Anfang an und hat für dieses Buch eine Übersicht und einen Fallbericht verfasst (siehe Kapitel 1.1 und 2.4). In Hamburg wurde die Koordinierungsstelle dem Wohlfahrtsverband Der Paritätische Hamburg anvertraut, was Vor- aber auch Nachteile impliziert. Ein Vorteil ist sicher, dass man als vertretender freier Träger einen direkten, unbelasteten Zugang zu den anderen freien Trägern der Stadt hat und diese rasch mobilisieren kann, wenn deren Unterstützung erforderlich ist. Der Nachteil ist, dass man damit von Seiten der Jugendamtsmitarbeiter:innen als ins *andere* Lager gehörend erlebt werden kann. Auch in Berlin sind die Mitarbeitenden der Koordinierungsstelle nicht befugt, den Mitarbeiter:innen der Jugendämter Weisungen zu erteilen, sondern sind auf deren Zusammenarbeit angewiesen. Aber immerhin kommt man in Berlin aus einer Behörde und der Senat steht hinter diesem Projekt, übt also einen gewissen Druck auf die Jugendämter aus, diese Ressource („anständig“) zu nutzen. In Hamburg dagegen fließen die strukturellen Unterschiede und Spannungen zwischen öffentlichen und freien Trägern in die Architektur der Koordinierungsstelle mit ein. Das bedeutet nicht, dass diese nicht angesprochen und bearbeitet werden können; aber man hat es erst einmal mit ihnen zu tun. Als Jugendamt kann man die Koordinierungsstelle nutzen, sich aber auch relativ einfach wieder zurückziehen. Zudem gibt es in Hamburg gewisse Doppelungen und Bereiche, in denen sich Arbeitsaufträge überschneiden, wie z. B. das Familieninterventionsteam (in Folgendem Fit genannt) und beim Senat angesiedelt, das aufgrund von polizeilichen Meldungen innerhalb von fünf Werktagen Kontakt mit den Eltern von Minderjährigen aufnimmt, Fallverstehen entwickelt und Hilfesettings vorschlägt. Die Ideen und das Vorgehen des FIT passen nicht immer zu den Ideen der Koordinierungsstelle, die nicht selten schon in dem Fall tätig ist, wenn das FIT von Vorfällen informiert wird. Die Nähe zu Polizei und Gerichten ist beim FIT aufgrund der Delinquenz-Orientierung selbstverständlicher und enger. Auch das Thema Zwang trennt die Vertreter:innen der bei-

den Systeme. Während das FIT bezogen auf mögliche Settings in alle Richtungen überlegen, ist die Koordinierungsstelle unter der Programmatik angetreten freiheitsentziehende Maßnahmen zu vermeiden (was bisher gelungen ist). Zudem stellt sich in der Koordinierungsstelle bisweilen der Eindruck ein, dass man zwar als Berater:in für schwierige Fälle erwünscht ist, aber nicht immer auch an der Weiterentwicklung der Hamburger Jugendhilfe-Infrastruktur derart beteiligt wird, wie es die vielen Erfahrungen, die mit Hamburger Fällen gemacht werden, nahelegen würden. So wird zurzeit eine neue Einrichtung für ca. 20 Millionen Euro geplant, die neben zwölf Plätzen in zwei Wohngruppen auf einem Gelände auch eine Inobhutnahmestelle mit vier Plätzen umfassen soll, die bei Bedarf u. a. freiheitsentziehende Maßnahmen durchführen kann. Ein Politikum in Hamburg, da bereits der letzte Versuch mit „Geschlossener Unterbringung“ in der Feuerbergstraße vor etwa 20 Jahren für große Jugendhilfe-politische Aufregung gesorgt und unter anderem die Gründung der Koordinierungsstelle mit angestoßen hatte. Nun sieht sich diese aber bei den neuen Planungen nur am Rand beteiligt und hat den Eindruck, dass Senat und der Landesbetrieb Erziehung und Beratung deren fachliche Expertise zu wenig nutzen.

Umso erfreulicher ist es, dass sich die Hamburger Koordinierungsstelle bundesweit als eine Art Anlaufstelle für die neuen Kooperationsformen etablieren konnte und in dieser Funktion breite Zustimmung findet. Wer auch immer neue Wege der Kooperation in diesem Feld beschreiten möchte, findet hier Gleichgesinnte und damit Beratung und Unterstützung. Maren Peters – Mitherausgeberin dieses Buches – lädt mindestens einmal im Jahr alle Agierende, die in einem der drei Kooperationsmodelle arbeiten, zu Fachtagungen ein. Diese werden intensiv genutzt, um Vor- und Nachteile der verschiedenen Modelle zu diskutieren. Aus diesen Treffen heraus bilden sich im Anschluss oft neue Ableger in anderen Regionen.

So viel zu den drei Modellen. Nach unserer Einschätzung weist jedes Modell Vor- und Nachteile auf. Modell A und B stützen sich strukturell auf die Dominanz und Regie entweder des öffentlichen oder des freien Trägers, wenngleich beide aufeinander angewiesen sind und bleiben. Das Modell C erweitert das Feld um einen dritten Player, dem es allerdings gelingen muss, sich nach allen Seiten als unabhängig und allparteilich zu präsentieren. Adressat:innen können in jedem der Modelle eine starke Stimme bekommen, auch wenn diese jeweils anders eingeholt und transportiert bzw. inszeniert wird. Besonders eindrucksvoll wirkt die direkte Einbeziehung von Adressat:innen im Modell C. Schade ist, dass das Ingangsetzen der Beratungen in allen drei Modellen zumeist noch aus den Jugendämtern heraus stattfinden muss. Bezogen auf die freien Träger tut sich hier eine Leerstelle auf: Was machen diese, wenn sie sich in einer schwierigen *Hilfesituation* vom Jugend-

amt im Stich gelassen fühlen und nicht weiterkommen (hier setzt das Projekt „Boxenstopp“ an, das in Kapitel 1.5 vorgestellt wird und eine Ausnahme darstellt)? Häufig bleibt ihnen nur übrig, sich mithilfe von Supervisor:innen und Fachberater:innen aus den Verbänden ihre eigene Fallkonferenz zu organisieren und das Jugendamt anschließend mit guten Vorschlägen anzuregen oder sogar unter Druck zu setzen. Vielleicht können hier die neuerdings im SGB VIII verankerten Ombudsstellen einen Beitrag leisten, indem sie z. B. Jugendämter dringend auffordern, eine Beratung – gleich welcher Organisationsform – einzuberufen, wenn sie in den Augen der freien Träger bislang verschleppt wurde.

Zu 4) Ziele und Aufbau des Buches

So weit eine erste Einführung in den Themenkomplex. Welche Ziele verbinden wir nun mit der Herausgabe dieses Buches? Es handelt sich um vier Ziele, die sich schon im Aufbau des Buches widerspiegeln, konkret in den vier zentralen Kapiteln. Wir wollen erstens aufzeigen, in welchen unterschiedlichen Organisationsmodellen die neuen Kooperationsformen realisiert werden können (Kapitel 1). Damit möchten wir Ideen und Anregungen geben und Mut machen, solche Formen auch an weiteren Orten in Deutschland zu erproben und zu etablieren, sei es in einer der bisher bekannten oder in einer neuen Organisationsform. Je mehr Fachleute wissen, dass es diese Möglichkeit gibt, desto höher steigen die Chancen, dass im Arbeitsbereich, in dem man selbst tätig ist, Mitstreiter:innen dafür gefunden werden.

Wir wollen zweitens mit den Fallberichten in Kapitel 2 zeigen, für welche lang andauernden, belasteten, komplexen und verfahrenen Hilfsituationen die unterschiedlichen Modelle sich zuständig betrachten und wie sie dabei konkret vorgehen: Als Berater:innen, aber auch als Mit-Fallzuständige, die Teile der Betreuung übernehmen oder die gesamte Betreuung koordinieren. Die sechs Fallschilderungen zeigen dabei ein breites Spektrum an Anlässen für das Tätigwerden und an Vorgehensweisen im Einzelfall auf. Damit wollen wir Hoffnung machen, dass im Rahmen der neuen Kooperationsformen Veränderungen wieder möglich werden; wenn auch oft nicht schnell und umfassend, vielmehr unterbrochen von Krisen und Rückschlägen, so doch Stück für Stück und à la longue: Blockierte Entwicklungen kommen wieder in Gang.

Des Weiteren werden wir in Kapitel 3 den Nachweis erbringen, dass die neuen Kooperationsformen nicht nur einzelfallspezifisch und symptomorientiert arbeiten, sondern an allen Orten, an denen sie umgesetzt werden, die Jugendhilfelandchaft bzw. -infrastruktur weiterentwickeln helfen. Mal

durch neue Formen der Vernetzung, mal durch neue Angebote, die kreierte werden, weil bestimmte Bedarfe häufiger entstehen und damit Betreuungslücken dauerhaft geschlossen werden können und sollen. Das betrifft aber nicht nur die Jugendhilfe, sondern auch die Kinder- und Jugendpsychiatrie. Beide Systeme haben an mehreren Orten ihre Zusammenarbeit verbindlich und verlässlich geregelt. Damit sind echte Verantwortungsgemeinschaften an die Stelle von Systemen getreten, die sich die Kinder und Jugendlichen wechselseitig zuschieben.

Und viertens wollen wir anhand der Evaluationen, die im entsprechenden Kapitel dargestellt werden, aufzeigen, dass es sich lohnt! Die neuen Kooperationsformen können, wenn auch oft noch vorläufig, nachweisen, dass sie fachlich gut arbeiten und mit Blick auf die Kinder und Jugendlichen, derer sie sich annehmen, in der Breite vorzeigbare Erfolge reklamieren können. Diese Bilanz haben sich die Mitarbeitenden vor Ort nicht selbst ausgedacht, sondern wurde von externen Evaluator:innen erarbeitet bzw. bestätigt. Im Kapitel 4 können demnach unterschiedliche Ansätze für Evaluationen kennengelernt werden, die mit gleichen und unterschiedlichen wissenschaftlichen Methoden untersuchen, was „Erfolg“ genannt werden kann und in wie vielen Fällen ein solcher eintritt. Die systematische Evaluation der neuen Kooperationsformen und entsprechende „Wirksamkeitsnachweise“ sind bedeutsam und helfen die innovativen Settings weiterzuentwickeln und zu verfestigen. Sie können aufzeigen, welche Ansätze und Strategien „funktionieren“ und an welchen Stellen noch nachgebessert werden muss oder Veränderungen vonnöten sind, um zur besseren Zusammenarbeit der Helfenden und vor allem zu einer positiven Entwicklung der jungen Menschen beizutragen. Nicht zuletzt sind Evaluationen ebenso auf sozialpolitischer Ebene eine wichtige Grundlage, die dazu dient, den Einsatz öffentlicher Mittel zu begründen. Sie können die Notwendigkeit verdeutlichen, die Qualität der Hilfen zu verbessern (auf allen der vier oben genannten Ebenen) und innovative Kooperationsformen in ihrer Akzeptanz zu stärken und langfristig zu etablieren.

1. Kapitel: Organisationsmodelle für Verantwortungsgemeinschaften

Einleitung

Das erste Kapitel des Sammelbandes will Wissen über Organisation und Strukturen der verschiedenen Kooperationsmodelle anschaulich und praxisnah vermitteln. In den sechs Artikeln erläutern die Autor:innen wie vielfältig und unterschiedlich die Organisationsformen gestaltet wurden, in denen sich die Arbeitsbündnisse zusammengefunden haben. Sie beschreiben die Ausgangsprobleme, die oft Anlass für die Kooperationen waren, die Genese der Arbeitsbündnisse, verweisen auf Stolperfallen bei der Entwicklung und zeigen auf, welche Perspektiven sich für die einzelnen Projekte zukünftig ergeben. In den Beispielen wird nicht nur anschaulich, welche Schwierigkeiten sich den Agierenden bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Konzepte gestellt haben, sondern auch welche unterschiedlichen, auf ihre jeweiligen regionalen Besonderheiten abgestimmten, Lösungen gefunden werden konnten. Das Kapitel will damit Anregungen geben, wie man sich auf den Weg machen kann.

Zu den einzelnen Beiträgen: 2014 wurde in Hamburg die „Koordinierungsstelle individuelle Hilfen“, angegliedert beim Paritätischen Hamburg und finanziert von der Hamburger Sozialbehörde, gegründet. Maren Peters, von Beginn an Projektleiterin der Koordinierungsstelle, beschreibt das Hamburger Modell, in dem erstmals eine von den Jugendämtern und den im Fall engagierten freien Trägern getrennte Koordinierungsstelle die Fallarbeit koordiniert und begleitet (siehe Kapitel 1.1).

Kerstin Bauer und Lena Jauch stellen die Berliner Koordinierungsstelle vor (siehe Kapitel 1.2), die – anders als in Hamburg – beim öffentlichen Jugendhilfeträger angebunden ist. Beide Autorinnen sind in der Koordinierungsstelle als Koordinatorinnen tätig. Sie beschreiben zunächst sachlich Entstehung und Strukturen der Koordinierungsstelle, um dann noch einmal ausführlich persönliche Erfahrungen und Erlebnisse in ihrer Tätigkeit darzustellen.

Andreas Wuttke stellt in seinem Artikel das wohl älteste Arbeitsbündnis vor: Bereits 2009 fanden sich im Landkreis Wolfenbüttel sechs freie Träger zusammen, um einen Verbund zu gründen, der gemeinsam maßgeschneiderte Individuallösungen für komplexe Fallverläufe entwickelt und verantwortet (siehe Kapitel 1.3).