

Bianca Lenz

Erprobung des Familienmanagements im Kreis Offenbach

Bericht der externen Begleitung "Familienmanagement"

Reihe Berichte und Materialien, Band 21

Impressum

Der vorliegende Bericht wurde im Rahmen der externen Begleitung des Familienmanagements (FaM) im Kreis Offenbach durch das Institut INBAS im Auftrag des Kommunalen Jobcenters Pro Arbeit – Kreis Offenbach – (AöR) verfasst.

Den ersten Konzeptentwurf des Familienmanagements als einer rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zwischen dem kommunalen Jobcenter, der Pro Arbeit, und dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) verschriftlichte INBAS im Januar 2014 im Anschluss an einen Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern beider Institutionen.

Die Erprobungsphase des FaM begleitete INBAS zunächst von Juni bis November 2014 im Auftrag der Pro Arbeit. Der vorliegende Bericht fasst die Leistungen der externen Begleitung zusammen und beschreibt die Erprobungsphase sowie die konzeptionellen Entwicklungen des FaM.

INBAS GmbH
Institut für berufliche Bildung,
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Herrnstraße 53
63065 Offenbach am Main

Tel.: 0 69 / 2 72 24-0

Fax: 0 69 / 2 72 24-30

E-Mail: inbas@inbas.com

Internet: <http://www.inbas.com>

Projektleitung: Bianca Lenz

Autorin : Bianca Lenz

Die Autorin trägt die Verantwortung für den Inhalt. Die von ihr vertretene Auffassung macht sich die Auftrag gebende Einrichtung nicht generell zu eigen.

Gestaltung: Oliver Lauberger, Andreas Neubert

Korrektur: Andreas Neubert

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliothek; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnd.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-932428-74-6

Februar 2015

© 2015 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH,
Offenbach am Main

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Das Familienmanagement	6
3	Leistungen der externen Begleitung	7
3.1	Entwicklungs- und Reflexionsworkshops	7
3.2	Monitoring-Ansatz und qualitative Untersuchung	8
3.2.1	Monitoring-Ansatz im FaM	9
3.2.2	Qualitative Untersuchung: Perspektive der Adressaten im FaM	11
3.3	Zusammenfassung: Unterstützung in der Implementierung und Weiterentwicklung	12
4	Momentaufnahme: Entwicklung des FaM und dessen Herausforderungen	14
4.1	Konzept	14
4.1.1	Ausgangsbasis und konzeptionelle Entwicklungen	14
4.1.2	Kernelemente des aktuellen Konzepts	17
4.2	Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit: Stand der Erprobung und Herausforderungen	18
4.3	Die betreuten Familien	21
4.4	Herausforderungen im Betreuungsprozess	22
5	Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen	26
5.1	Fazit und Zusammenfassung zum Stand der Erprobung	26
5.2	Handlungsempfehlungen	27
	Literaturverzeichnis	30
	Anhang	31
	Wirkungsmodell zum Familienmanagement	31

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Elemente der externen Begleitung	7
Abbildung 2	Ziele und Daten der Reflexions- und Entwicklungsworkshops	8
Abbildung 3	Wirkungsmodell zum FaM (größere Abbildung siehe Anhang)	9
Abbildung 4	Vorschlag: Personal- und Teamstruktur im FaM	21
Abbildung 5	Übersicht: Familien im FaM	22

1 Einleitung

Ein Berufsabschluss senkt in Deutschland das Risiko einer Arbeitslosigkeit und somit auch das Armutsrisiko und die Wahrscheinlichkeit, von Leistungen der Grundsicherung abhängig zu werden. Daher ist es für die Träger der Grundsicherung ein zentrales Anliegen, jungen Menschen im SGB II-Bezug im Übergang Schule – Beruf bestmöglich zu unterstützen und sie in einem erfolgreichen Start ins Erwerbsleben zu stärken.

Die Pro Arbeit, kommunales Jobcenter im Kreis Offenbach, machte die Erfahrung, dass Beratungen Jugendlicher unabhängig von ihrem Elternhaus häufig „ins Leere“ liefen und es den Mitarbeitenden an Handlungsmöglichkeiten mangelte. Ihnen fehlten Kenntnisse über den Familienkontext, um Jugendliche ganzheitlich beraten und im Übergangsprozess bedarfsgerecht unterstützen zu können. Sie sahen sich einer Familiendynamik gegenüber, die sie als Hemmnis für die Eingliederung einschätzten. Ein schneller und einfacher Zugang zum Hilfesystem des SGB VIII und eine damit verbundene ganzheitliche Beratungsmöglichkeit erschienen ihnen vielversprechend.

Fokus des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) ist die Entwicklung junger Menschen zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten. Eltern sollen in ihrer Erziehungsfähigkeit gestärkt und eine positive Familiendynamik als Lebensraum für die Kinder gefördert werden (vgl. § 1 SGB VIII). Der Aspekt der beruflichen Entwicklung und Arbeitsmarktintegration ist dabei einer unter mehreren. Mitarbeitende des ASD im Kreis Offenbach stellten fest, dass belastete Familien, die bereit waren, sich auf Veränderungsprozesse durch Hilfen zur Erziehung einzulassen, keines zusätzlichen Drucks durch SGB II bedürfen, sondern ihre finanziellen Grundlagen von großer Bedeutung sind, um wichtige Hilfen zur Erziehung annehmen und sich diesen Aufgaben stellen zu können.

In beiden Institutionen wuchs die Erkenntnis, dass die beiden Hilfesysteme nicht nur voneinander wissen müssten, sondern sich auch aufeinander abstimmen und die Arbeit mit den Familien verzahnen sollten. Erste Überlegungen zu einem Familienmanagement als Antwort auf den festgestellten Bedarf entstanden in 2012.

Zum Jahresbeginn 2014 wurde im Kreis Offenbach das Familienmanagement, kurz FaM genannt, als Pilotprojekt eingeführt. Kern des gemeinsamen Projektes der Pro Arbeit und des ASD ist die Zusammenarbeit der beiden Institutionen und der zuständigen Fachkräfte. Es wurde ein gemeinsames Team bestehend aus Mitarbeitenden der Pro Arbeit und des ASD geschaffen, das Familien in der Grundsicherung rechtskreisübergreifend und ganzheitlich betreut. Adressiert werden Familien, die seit mindestens zwei Jahren im SGB II-Bezug sind und dennoch das Potenzial erkennen lassen, mittel- bis langfristig ohne Leistungen der Grundsicherung ihr Leben bestreiten zu können. Eine relevante Zielgruppe sind junge Erwachsene im Übergang Schule – Beruf.

Eine rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit ist kein neues Thema. Aktuell werden dazu bundesweit, insbesondere im Bereich Übergang Schule – Beruf, vielfältige Erfahrungen gewonnen. Es handelt sich dabei um „komplexe organisatorische Entwicklungsprozesse, die Zeit benötigen“ und bei denen Erfolge nicht kurzfristig erwartet werden können (vgl. Der Paritätische Gesamtverband 2014, 50 und 59).

In der ersten Entwicklungsphase des Familienmanagements griffen die Beteiligten auf konzeptionelle Merkmale des Osteroders Modells „KINDER – BILDUNG – ZUKUNFT“ (KiBiZ) zurück. Die institutionellen Rahmenbedingungen unterscheiden sich jedoch, daher mussten Arbeitsstrukturen und Prozesse im FaM vollständig neu entwickelt werden.

Die Konzeptentwicklung und Erprobung begleitete das Institut INBAS im Auftrag der Pro Arbeit; zunächst durch einen Workshop im Dezember 2013 zur gemeinsamen Konzeptentwicklung mit Mitarbeitenden der Pro Arbeit und des ASD. Nachdem sich das FaM-Team im Januar 2014 konstituierte, startete die Prozessbegleitung durch INBAS im Juni 2014. Die externe Begleitung war bis November 2014 befristet und wird nach erneuter Ausschreibung der externen Begleitung durch die Pro Arbeit von Februar bis November 2015 fortgeführt.

Im vorliegenden Bericht über die Erprobung des FaM werden die Implementierung und Weiterentwicklung des Familienmanagements, konzentriert auf den Zeitraum der externen Begleitung von Juni bis November 2014, beschrieben. Kapitel 2 gibt zunächst einen Überblick über das FaM. Die Leistungen der externen Begleitung sind in Kapitel 3 dargestellt. Die Ziele und Themen der drei Entwicklungs- und Reflexionsworkshops werden benannt (Kapitel 3.1) und der Monitoring-Ansatz sowie die ergänzende qualitative Untersuchung erläutert (Kapitel 3.2). Kapitel 3.3 fasst die Unterstützungsleistungen inklusive der Konzepterstellung als Resultat und Produkt der Begleitstruktur durch INBAS zusammen und benennt schwierige Rahmenbedingungen im FaM, die sich auf die Erprobung und die Leistungen der Begleitstruktur auswirkten. Kapitel 4 spiegelt das FaM in seiner Verfasstheit zum Jahresende 2014 wider. Die konzeptionelle Entwicklung in 2014 sowie die Kernelemente des FaM sind in Kapitel 4.1 dargestellt. Kapitel 4.2 benennt den Stand der Erprobung und zentrale Herausforderungen in Bezug auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit. Den Umsetzungsstand mit Bezug auf die im FaM betreuten Familien in 2014 gibt Kapitel 4.3 wieder. Kapitel 4.4 beschreibt auf Basis der Diskussionen in den Workshops und den Erkenntnissen aus den Interviews mit Familien Herausforderungen im Betreuungsprozess. Abschließend sind im Kapitel 5 der Erprobungsstand des Familienmanagements zusammengefasst und Handlungsempfehlungen formuliert.

2 Das Familienmanagement

Das Familienmanagement (FaM) ist ein besonderes Angebot für Familien in der Grundsicherung, die durch die Regelangebote der Pro Arbeit (SGB II) und des Allgemeinen Sozialen Dienstes (SGB VIII) bislang nicht ausreichend unterstützt und gefördert werden konnten.

Ausgangspunkt für das FaM sind Erfahrungen von Mitarbeitenden beider Institutionen, deren Bemühungen „ins Leere“ liefen, weil z. B. Familien mit der Sicherung ihrer finanziellen Grundlagen ausgelastet waren und sie daher „Hilfen zur Erziehung“ nicht annehmen konnten oder Mitarbeitenden der Pro Arbeit Kenntnisse über den Familienkontext fehlten, um Jugendliche ganzheitlich beraten und im Übergangsprozess bedarfsgerecht unterstützen zu können.

Kernelemente des gemeinsamen Pilotprojekts sind deshalb die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit zwischen Pro Arbeit und ASD sowie der ganzheitliche Betreuungsansatz. Ein weiteres Merkmal ist die Freiwilligkeit. Nur Familien, die ins FaM aufgenommen werden wollen und Mitwirkungsbereitschaft zeigen, können daran teilnehmen. Es muss ein Entwicklungspotenzial bei den Kindern bzw. Jugendlichen sowie den Eltern erkennbar sein, das darauf hinweist, dass sie mittel- bis langfristig ohne Unterstützungsleistungen des SGB II leben können.

Oberste Ziele des FaM sind die gesellschaftliche Integration der Kinder und ihrer Eltern sowie die Entwicklung der Kinder zu eigenverantwortlichen Persönlichkeiten, mit der Fähigkeit ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Mit Blick auf die Jugendlichen in den Familien – Voraussetzung ist, dass mindestens ein Kind unter 18 Jahren Mitglied der Familie ist – steht deren erfolgreicher Start ins Erwerbsleben im Vordergrund. Insgesamt soll auf eine positive Familiendynamik hingewirkt und die Eltern zur Kinderwohlsicherung befähigt werden. Der langfristige Abbau der Abhängigkeit von SGB II-Leistungen ist ein zentrales Ziel.

Im FaM werden neue Beratungsansätze und Förderinstrumente erprobt. Die Entwicklung von gemeinsamen Strukturen und Arbeitsabläufen soll die Transparenz über die Bedarfe sowie auch die Fördermöglichkeiten der Familien erhöhen.

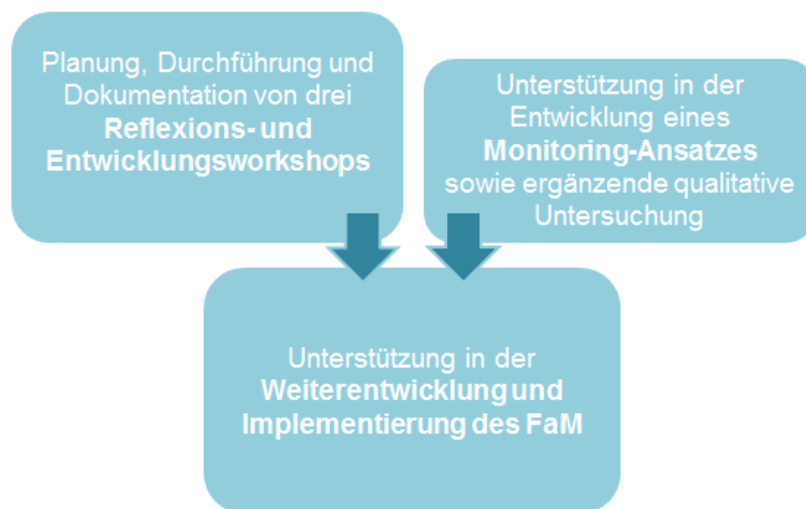
Der gemeinsame Entwicklungs- und Erprobungsprozess des FaM startete Ende 2013 mit einem Workshop, an dem die Mitglieder des heutigen Teams aus der Pro Arbeit und des ASD teilnahmen. Im Vorfeld fanden zahlreiche Gespräche – auf Leitungs- und operativer Ebene – statt, um die Idee und deren Umsetzung zu diskutieren und erste konzeptionelle Merkmale zu beschließen. Beide Hausspitzen sind vom Familienmanagement überzeugt. Die Entwicklung des FaM ist ein dynamischer Prozess, in dem die Lernerfahrungen aus der Umsetzung regelmäßig reflektiert werden und in die Weiterentwicklung des Konzeptes einfließen. Begleitet wird dieser Prozess vom Offenbacher Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH).

Das FaM wird aktuell mit einem festen Team in Teilen des Westkreises erprobt. Der Erprobungsprozess soll fortgeführt und intensiviert werden. Es sollen sukzessive weitere Familien ins FaM aufgenommen werden. Es ist anzunehmen, dass es einer wiederholten Überarbeitung der Strukturen und Prozesse bedarf, um die Familien bestmöglich zu unterstützen. Deshalb ist es für das FaM-Team besonders wichtig, Strukturen und Instrumente zur Reflexion regelhaft zu implementieren.

3 Leistungen der externen Begleitung

Kernelement der externen Begleitung des Familienmanagements durch das Institut INBAS waren die Reflexions- und Entwicklungsworkshops. Die Workshops wurden flankiert von der Entwicklung eines Monitoring-Ansatzes für das FaM sowie einer ergänzenden qualitativen Untersuchung mit den am FaM teilnehmenden Familien. Die konzeptionelle Weiterentwicklung des FaM-Modells wurde nach jedem Workshop dokumentiert und zum Abschluss der externen Begleitung in das Konzept zum Familienmanagement überführt.

Abbildung 1 Elemente der externen Begleitung



3.1 Entwicklungs- und Reflexionsworkshops

Zentraler Bestandteil der externen Begleitung waren die drei Reflexions- und Entwicklungsworkshops mit den Mitarbeitenden des Familienmanagements inklusive der Projekt- bzw. Sachgebietsleitungen aus der Pro Arbeit und des ASD. Mittels der Workshops wurden

- die Erfahrungen aus der Umsetzung des FaM reflektiert,
- konzeptionelle Aspekte im FaM diskutiert und
- das Modell weiterentwickelt sowie
- das Team als solches und sein gemeinsames Verständnis des FaM gestärkt.

Die Ziele der einzelnen Workshops wurden mit dem FaM-Team im Vorfeld, meist im Rahmen der Teamsitzungen, besprochen. Die Gesamtplanung wurde zusätzlich mit den Leitungen beider Institutionen abgestimmt. Die Ziele und Themen richteten sich nach den Diskussions- und Klärungsbedarfen zum jeweiligen Zeitpunkt. Die folgende Abbildung gibt darüber einen Überblick.

Abbildung 2 Ziele und Daten der Reflexions- und Entwicklungsworkshops

Nr.	Ziele des Workshops	Datum
I	a. erste Reflexion der „Schlüsselprozesse“: - „Auswahl der Familien“ und - „Aufnahme ins Familienmanagement“ b. Gestaltung des Betreuungsprozesses im FaM: konkrete Schritte für den gemeinsamen Einstieg diskutieren und erarbeiten c. gemeinsam eine Zeitschiene für 2014 entwickeln (Meilensteine des FaM und dessen externe Begleitung)	13.06.2014
II	a. Grundlagen des FaM: Diskussion des Wirkungsmodells, um ein einheitliches Verständnis vom FaM zu entwickeln und auch nach außen darstellen zu können, sowie Überprüfung der Definition der Ziele und Zielgruppen des FaM, u. a. als Grundlage für das Monitoring b. Die weitere Ausarbeitung und Konkretisierung des FaM in Bezug auf - die Arbeitsstrukturen sowie - die Prozesse „Auswahl der Familien“ (auch hinsichtlich der Zielgruppendefinition), „Aufnahme ins FaM“ und „Betreuungsprozess“	18.08.2014
III	Sicherung der Erkenntnisse aus der bisherigen Erprobung: a. Reflexion über bisherige Betreuungsprozesse sowie Ideenentwicklung zum weiteren Vorgehen b. gemeinsames Verständnis über die Zielgruppen des FaM schärfen / Identifikation neuer potenzieller Familien für das FaM	29.10.2014

Alle drei Workshops wurden umfassend dokumentiert. Die Dokumentation beinhaltete jeweils überarbeitete bzw. neue Abschnitte des Konzepts zum Familienmanagement. Im Anschluss an den zweiten Workshop wurde zusätzlich ein Handlungsleitfaden erstellt, der sich primär an die Mitarbeitenden des ASD im Westkreis richtete, die nicht im FaM-Team vertreten sind, da zu diesem Zeitpunkt die Absicht bestand, FaM für den gesamten Westkreis zu öffnen. Da dieser Schritt zu einer sehr komplexen Organisationsstruktur geführt hätte, wurde davon wieder Abstand genommen.

Welche konzeptionellen Veränderungen sich durch die Reflexion und Diskussion ergaben, ist in Kapitel 4.1.1 dargestellt. Kapitel 4.2 und 4.4 spiegeln Diskussionen mit Blick auf Herausforderungen in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit und im Betreuungsprozess wider.

3.2 Monitoring-Ansatz und qualitative Untersuchung

„Als objektivierte Beobachtung ist Monitoring ein Instrument zur fortwährenden Begleitung und Fortentwicklung der Praxis.“ (BMVBS 2009, S. 10). Monitoring dient als „systematisches Beobachtungsinstrument für Strukturen, Prozesse und deren Entwicklung mit einer Anzeige- und Warnfunktion“ (ebd., S. 19). Es ist damit ein unerlässliches Instrument für eine evidenzbasierte Steuerung und Basis für die Weiterentwicklung des konzeptionellen Ansatzes sowie der praktischen Arbeit. Grundlage eines Monitorings sind Indikatoren in Form von Kennzahlen, die im laufenden Prozess regelmäßig erhoben werden. Sie bilden jedoch nur einen Teil der Prozesse ab. Qualitative Aspekte, wie Einstellungen und Nutzenbewertungen, werden i. d. R. nicht regelhaft über Kennzahlen erhoben. Deshalb wurde im Rahmen der externen Begleitung eine qualitative Untersuchung mit beteiligten Familien durchgeführt, die die Perspektive der Adressatinnen und Adressaten des Familienmanagements in den Blick nahm. Die Untersuchung ergänzte das Monitoring-Konzept.

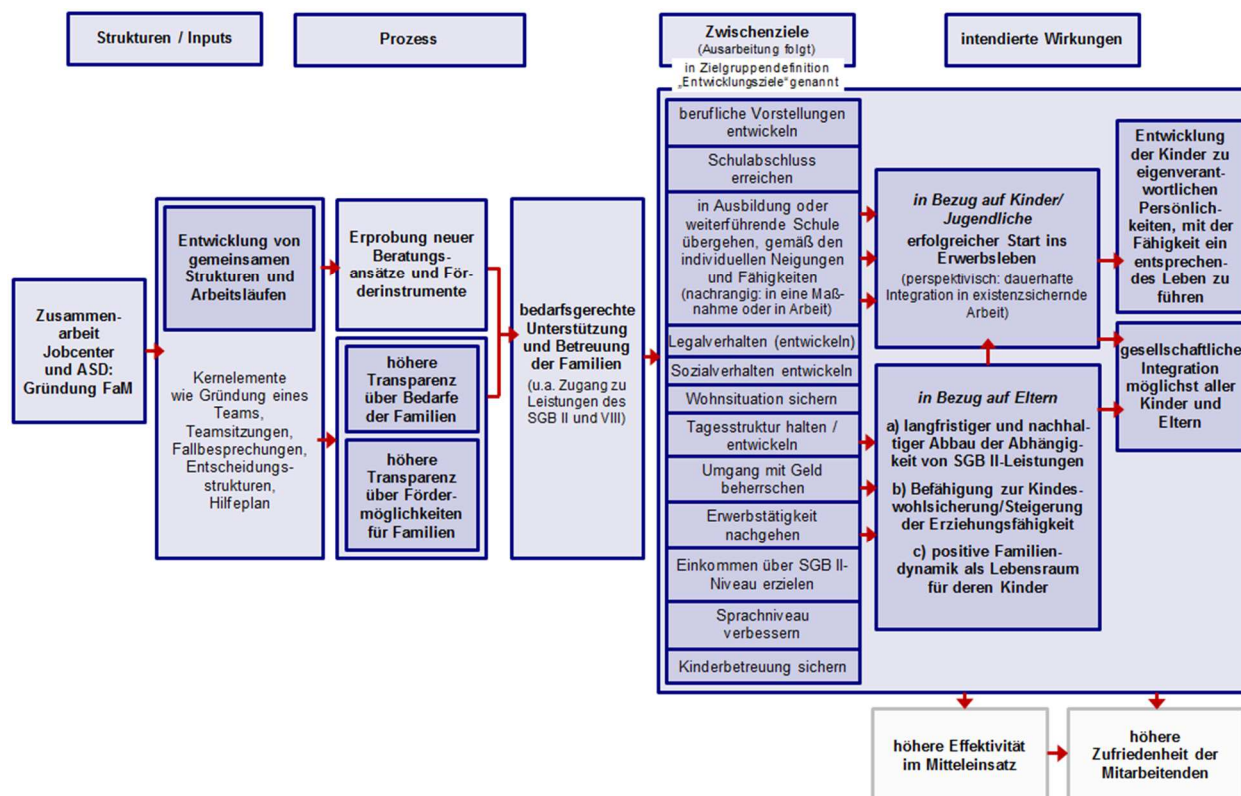
3.2.1 Monitoring-Ansatz im FaM

Die Pro Arbeit erhebt in der täglichen Arbeit eine Vielzahl von Kennzahlen über die Personen in den Bedarfsgemeinschaften und deren Betreuung durch das Jobcenter. Gleichmaßen erfasst der ASD Daten über die in der Betreuung befindlichen Familien, Kinder und Jugendlichen.

Die Kennzahlen sollten zur Steuerung und Überprüfung der Zielerreichung des FaM genutzt werden, ohne einen hohen zusätzlichen Aufwand für das Monitoring zu erzeugen. Daher sollten möglichst nur die vorhandenen Kennzahlen in das Monitoring eingehen und nur, sofern die Aufwand-Nutzen-Relation als positiv eingeschätzt würde, weitere Daten zusätzlich erhoben werden.

INBAS sendete dem Auftraggeber im Oktober 2014 ein Konzept zum Monitoring-Ansatz im FaM. Im Konzept werden Fragen benannt, die durch das Monitoring zur Steuerung und Zielüberprüfung beantwortet werden sollten. Es umfasst erste Kennzahlen, die sich aus den Fragen ableiten. Das Konzept fußt auf dem Wirkungsmodell zum Familienmanagement. Der Entwurf dazu wurde im Workshop im August 2014 mit den Teammitgliedern diskutiert und anschließend überarbeitet. Das Wirkungsmodell systematisiert und veranschaulicht, welches die Ziele des FaM sind und wie bzw. mit welchen Mittel sie erreicht werden sollen. In der Entwicklung des Wirkungsmodells wurde das Konzept vom Familienmanagement auf Stimmigkeit geprüft und in Teilen modifiziert. Dies gilt z. B. in Bezug auf die neu entwickelten Zwischenziele, welche bislang noch nicht abschließend mit dem FaM-Team herausgearbeitet werden konnten.

Abbildung 3 Wirkungsmodell zum FaM (größere Abbildung siehe Anhang)



Das Monitoring zum Familienmanagement konzentriert sich auf die folgenden Fragen:

- Wie viele Familien und Personen werden durch das FaM erreicht? Wie viele Familien lehnen eine Teilnahme ab (Akzeptanz)?
- Werden die definierten Zielgruppen erreicht?
- Werden andere Förderinstrumente eingesetzt als ansonsten bei der Pro Arbeit bzw. beim ASD üblich?
- Werden die Ziele des FaM – sofern abbildbar – erreicht?

Um diese Fragen beantworten zu können, schlägt INBAS vor, dass folgende Kennzahlen ins Monitoring aufgenommen werden sollten:

- Wie viele Familien wurden ...
 - angesprochen?
 - eingeladen?
- Gründe für die Nicht-Teilnahme nach Ansprache und Einladung
- Wie viele Familien und Personen nehmen am FaM teil?
 - Anzahl der Bedarfsgemeinschaften
 - Anzahl der Personen
- Wie setzt sich die Familienstruktur der Bedarfsgemeinschaften zusammen, z. B. hinsichtlich ...
 - Alter?
 - Bildungsstand?
 - Erwerbstätigkeit/Status?
 - Dauer des Bezugs?
- Welche werden Förderinstrumente eingesetzt (Kategorisierung/Benennung)?
Erfassung der Förderinstrumente nach Rechtskreis der Finanzierung)
- Welche Zwischenziele werden bei den Teilnehmenden erreicht (sofern aufgrund der Datenlage abbildbar; Kennzahlendefinition muss der verfügbaren Datenlage angepasst werden; siehe „Zwischenziele“ im Wirkungsmodell)?
- Gründe für das Ausscheiden aus dem FaM (ggf. Entwicklung von Kategorien)

Die Leitungen des FaM müssen entscheiden, welche Kennzahlen – aus welchem System – sie heranziehen möchten. Eine zunächst pragmatische Vorgehensweise nach der Verfügbarkeit der Daten wird empfohlen. Eine Erhebung und Reflexion der Daten wird zunächst in einem Turnus von sechs Monaten empfohlen und sollte mit Blick auf die Steuerungsmöglichkeiten und -bedarfe erprobt werden.

Die Implementierung des Monitorings ist bislang ansatzweise erfolgt. Das FaM-Team hat Listen angelegt, aus denen hervor geht, wie viele und welche Familien am FaM teilnehmen, welche Familien abgelehnt haben und welche vom ASD oder der Pro Arbeit abgelehnt wurden. Diese Daten konnten weitgehend aus dem Dokumentationssystem der Pro Arbeit abgerufen werden. Dies beinhaltet allerdings noch keine systematische Auswertung.

Für die Beschreibung der im FaM betreuten Familien wurden Kennzahlen von den FaM-Mitarbeitenden der Pro Arbeit zusammengestellt und für die Beschreibung im Abschlussbericht zur Verfügung gestellt (vgl. Kapitel 4.3).

3.2.2 Qualitative Untersuchung: Perspektive der Adressaten im FaM

Um die Perspektive der Adressatinnen und Adressaten im FaM – die Familien – einzubeziehen und Hinweise für die Passung und Zielerreichung aus ihrem Blickwinkel aufzunehmen, wurden leitfadengestützte Interviews mit Mitgliedern der teilnehmenden Familien geführt.

Leitendes Erkenntnisinteresse der ergänzenden qualitativen Untersuchung waren die Fragen,

- welche Veränderungen die Adressatinnen und Adressaten durch die ganzheitliche Betreuung und die Zusammenarbeit zwischen SGB II und VIII erleben sowie
- welche Akzeptanz das FaM erfährt (Zufriedenheit mit der Betreuung).

Zur Erhebung wurden leitfadengestützte Interviews gewählt. Der Leitfaden strukturiert das Interview, so dass Themengebiete vorgegeben sind und Annahmen überprüft werden können. Zusätzlich besteht die Offenheit, auf Aspekte, die erst im Interviewverlauf thematisiert werden, vertieft einzugehen. Diese Vorgehensweise eignete sich dazu, um eine möglichst offene und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu initiieren, in der die Familien auch kritische Aspekte thematisierten.

Um eine vertrauensvolle Atmosphäre zu begünstigen, wurden die Interviews face-to-face geführt. Den Familien wurde freigestellt, wo das Interview stattfinden sollte. Die Interviewerin schlug ihnen vorab am Telefon vor, das Interview bei INBAS, in einem Café in der Nähe des Wohnortes, dem Bildungshaus in Dietzenbach oder bei der Familie zuhause zu führen. Eventuelle Fahrtkosten wären von der Pro Arbeit erstattet worden. Alle Interviewpartner wünschten, das Interview bei sich zuhause zu führen. Sofern eine Begründung genannt wurde, war dies die bessere Vereinbarkeit mit anderen Aufgaben, wie der Kinderbetreuung.

Der Leitfaden wurde für eine Gesprächsdauer von ca. einer Stunde konzipiert. Das Interview sollte für die Auswertung aufgezeichnet und anschließend protokolliert werden. Die Aufzeichnung ist wichtig, um die Qualität der Gesprächsprotokolle und somit der Auswertung zu sichern. Jedoch galt, dass eine Aufzeichnung nur stattfinden sollte, wenn die Interviewperson dem ohne deutliche Vorbehalte zustimmte. Dies war nur bei einer Familie der Fall. In einer Familie lehnte die Interviewperson die Aufnahme ab. In einer anderen Familie fragte die Interviewerin nicht nach, sondern lehnte die Aufnahme aufgrund der Sprachbarriere, die dazu führte, dass der Interviewperson die Gesprächssituation nicht völlig verständlich schien, aus ethischen Gründen ab.

Ursprünglich war eine Auswahl von ca. drei Familien geplant, die, um die Anonymität der Familien und ihrer Aussagen zu schützen, unter Ausschluss des Auftraggebers stattfinden sollte. Diese Vorgehensweise konnte nicht eingehalten werden, da zum Erhebungszeitpunkte im November 2014 – bereits abweichend von der ursprünglichen Planung war der Zeitpunkt nach hinten verschoben worden – nur vier Familien in den FaM-Prozess eingestiegen waren. Deshalb wurde entschieden, eine Vollerhebung durchzuführen.

Letztlich willigten drei Familien ein, ein Interview zu führen. Gesprächspartner waren in zwei Fällen die ganze Familie und in einem Fall die Person, die den häufigsten Kontakt zum FaM-Team hatte. Grund dafür war, dass in der letztgenannten Familie die übrigen Familienmitglieder zum Interviewzeitpunkt nicht anwesend waren.

Die Interviews wurden protokolliert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse sind zum einen in die Empfehlungen zur Weiterarbeit in das überarbeitete Konzept zum Familienmanagement (Lenz 2014b) eingeflossen und werden zum anderen im Kapitel 4.4 diskutiert.

3.3 Zusammenfassung: Unterstützung in der Implementierung und Weiterentwicklung

Im Rahmen der externen Begleitung förderten primär die Reflexions- und Entwicklungsworkshops die Implementierung und Weiterentwicklung des Modells Familienmanagement. Die Entwicklung des Modells stellte beide Institutionen und ihre Mitarbeitenden vor Herausforderungen auf organisatorischer sowie inhaltlicher Ebene (vgl. auch Kapitel 4.2 und 4.4). Die Entwicklung von gemeinsamen Arbeitsstrukturen und Prozessabläufen zweier Organisationen, die in unterschiedlichen Rechtskreisen verankert sind und unterschiedlichen Logiken folgen, benötigt viele Diskussionen, viel Zeit und Ausdauer.

In den Workshops sowie in den Teamsitzungen haben die FaM-Mitarbeitenden viele Aspekte und Elemente des FaM (aus-) diskutiert und geschaffen. Die Mitarbeitenden des FaM-Teams bei der Pro Arbeit waren davon ausgegangen, bereits in 2014 eine deutlich höhere Anzahl von Familien zu betreuen. Jeder Jobcoach der Pro Arbeit könnte 30 bis 40 Familien betreuen, so die Annahme. Bislang waren zeitgleich maximal vier Familien im FaM-Betreuungsprozess. Gleichzeitig wurde die Aufnahme neuer Familien abgeklärt und vor allem die Prozesse im Familienmanagement ausgearbeitet und erstmals erprobt. Problematisch für einen gemeinsamen Arbeitsprozess der Mitarbeitenden beider Institutionen in einem Tandem-Team war die ungleiche Verteilung der Ressourcen. Während die Mitarbeitenden der Pro Arbeit zunächst für das FaM voll zur Verfügung standen, konnten die Mitarbeitenden des ASD ihre Zeitressourcen nur sehr begrenzt für die gemeinsame Betreuung von Familien einsetzen. Zusätzliche Ressourcen für das FaM standen ihnen in einem geringen Umfang zur Verfügung (vgl. Kapitel 4.2).

Die Erprobung eines Modellansatzes impliziert, dass im Prozess Unklarheiten auftauchen, deren Lösungen es zu diskutieren und zu entscheiden gilt. Im FaM galt dies auch hinsichtlich des grundlegenden Aspektes, mit welchen Ressourcen und mit welchem Stellenzuschnitt die Mitarbeitenden des ASD in das FaM-Team gehen. Um dies zu besprechen, fand im September 2014 ein Termin mit den Führungskräften beider Institutionen statt. Neben den Führungskräften aus dem FaM-Team, waren der Vorstand der Pro Arbeit sowie der Leiter und die stellvertretende Leiterin des Fachdienstes „Jugend, Familie und Soziales“ des Kreises Offenbach und die Projektleitung der externen Begleitung anwesend. Eine Entscheidung über den personalen Zuschnitt ist noch offen. Die Leitungen des FaM-Teams entwickelten im letzten Workshop übereinstimmend einen idealtypischen Vorschlag (siehe Kapitel 4.2).

Mit diesen Unsicherheiten musste das FaM-Team umgehen und trotz allem das Konzept weiterentwickeln und dieses in der Praxis erproben.

Die notwendige Konzentration auf die Ausarbeitung der Prozesse führte dazu, dass begleitende Aspekte wie das Monitoring nur ansatzweise angegangen wurden. Das Monitoring zur Unterstützung einer systematischen Überprüfung der Zielerreichung und Steuerung ist ein sinnvolles Instrument, das mit der Etablierung des FaM in 2015 umgesetzt werden sollte.

Die zeitliche Verschiebung der ergänzenden qualitativen Untersuchung führte dazu, dass die Erkenntnisse nicht mehr mit dem Team diskutiert werden konnten. Auch fand das Abschlussgespräch mit dem Auftraggeber nicht in der Laufzeit der externen Begleitung bis Ende November 2014 statt, so dass die Ergebnisse direkt in den vorliegenden Bericht sowie in die Überarbeitung des Konzeptes zum Familienmanagement eingeflossen sind (siehe Abschnitte „Hinweise zur Weiterentwicklung“ im Konzept).

Das genannte Konzept zum Familienmanagement beschreibt die wesentlichen Merkmale des Modells zum Erprobungszeitpunkt Ende 2014. Es richtet sich an die Mitarbeitenden im FaM und

dokumentiert die Ausarbeitungen des FaM-Teams, dessen Vereinbarungen in der Zusammenarbeit sowie die Prozessabläufe. Es bietet somit einen Handlungsrahmen für das Team, an dem es sich orientieren kann. Das Konzept dient auch dazu, den Mitarbeitenden beider Institutionen das Familienmanagement transparent darzustellen und damit auch die Schnittstellenarbeit zu anderen Sachgebieten und Fachdiensten zu fördern. Für die Fachöffentlichkeit veranschaulicht das Konzept einen innovativen Ansatz der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit, der hinsichtlich der gemeinsam definierten Arbeitsstrukturen und Prozessabläufe weiter gehend ist als viele Ansätze, z. B. im Bereich der Jugendberufsagenturen (vgl. Der Paritätische Gesamtverband 2014).

Das Konzept sowie die Ergebnisse und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen aus dem Abschlussbericht wurden am 15. Januar 2015 mit dem FaM-Team, dem Leiter und der stellvertretenden Leiterin des Fachdienstes „Jugend, Familie und Soziales“ des Kreises Offenbach, dem Vorstand der Pro Arbeit sowie dem Kreisbeigeordneten diskutiert.

Die Ergebnisse dieser Diskussion werden eine Ausgangsbasis für die Erprobung des Familienmanagements in 2015 sein. Die externe Begleitung wird von Februar bis November 2015 von INBAS fortgeführt. Die Diskussionen werden dabei entsprechende Berücksichtigung finden.

4 Momentaufnahme: Entwicklung des FaM und dessen Herausforderungen

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, stand die reflexive Weiterentwicklung des Modells Familienmanagement im Fokus der externen Begleitstruktur. Im folgenden Kapitel wird zunächst die Ausgangsbasis zu Beginn der externen Begleitung im Juni 2014 skizziert und zusammenfassend dargestellt, wie sich das FaM in konzeptioneller Hinsicht bis zum Jahresende 2014 entwickelte (Kapitel 4.1.1). Es wird auf die Kernelemente des aktuellen Konzepts verwiesen (Kapitel 4.1.2). Zentrale Aspekte der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit im FaM und die Herausforderungen in dessen Umsetzung sind in Kapitel 4.2 dargelegt. In Kapitel 4.3 werden die Familien, die bislang im FaM betreut wurden, anhand soziodemographischer Daten skizziert. Anschließend werden Erfahrungen und Herausforderungen, die im Betreuungsprozess der Familien gesammelt wurden, aus Sicht der Fachkräfte – anhand der Diskussionen in den Workshops – und aus Sicht von Familien – anhand der Interviews – sowie im Zusammenspiel mit relevanten Studienergebnissen diskutiert (Kapitel 4.4).

4.1 Konzept

Das Konzept zum Familienmanagement ist umfänglich in einer eigenständigen Handreichung beschrieben (Lenz 2014b). Diese wurde zeitgleich zum Abschlussbericht auf Basis der Diskussionen und Beschlüsse in den Reflexions- und Entwicklungsworkshops sowie in Bezug auf die Monitoringdaten und die ergänzende qualitative Untersuchung erstellt. Ausgangsbasis ist der Konzeptentwurf (Lenz 2014a). Das Konzept beschreibt konzeptionelle Merkmale des FaM, wie die Ziele und Zielgruppen, die Arbeitsstrukturen sowie die einzelnen Prozesse im FaM in idealtypischer Form. Es umfasst auch Hinweise zur Weiterentwicklung des Modells, die bislang nicht bzw. nicht abschließend mit dem Team diskutiert werden konnten.

4.1.1 Ausgangsbasis und konzeptionelle Entwicklungen

URSPRUNG DES KERNGEDANKENS

Erste Überlegungen zur Entwicklung eines Familienmanagements fanden in 2012 statt. Die zentrale Frage der Pro Arbeitet lautete, wie Jugendlichen im SGB II-Bezug der Einstieg in eine Ausbildung erleichtert werden und somit die nachhaltige Integration in Erwerbsarbeit und der „Ausstieg“ aus dem SGB II-Bezug gelingen kann. Ein Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass Beratungen Jugendlicher unabhängig von ihrem Elternhaus – und den Vorstellungen und Ideen der Eltern über den Lebensweg ihrer Kinder – häufig „ins Leere“ liefen und es Mitarbeitenden des Jobcenters an Handlungsmöglichkeiten mangelte. Ihnen fehlten Kenntnisse über den Familienkontext, um Jugendliche ganzheitlich beraten und im Übergangsprozess bedarfsgerecht unterstützen zu können. Sie sahen sich einer Familiendynamik gegenüber, die sie als Hemmnis für die Eingliederung einschätzten. Ein schneller und einfacher Zugang zum Hilfesystem des SGB VIII erschien ihnen vielversprechend. Daher entwickelten sie die Idee, gemeinsam mit Mitarbeitenden aus dem Rechtskreis SGB VIII, Familien ganzheitlich zu betreuen.

Erfahrungen im SGB VIII zeigten, dass belastete Familien, die bereit waren, sich auf Veränderungsprozesse durch Hilfen zur Erziehung einzulassen, keines zusätzlichen Drucks durch SGB II bedürfen, sondern ihre finanziellen Grundlagen von großer Bedeutung sind, um wichtige Hilfen zur Erziehung anzunehmen und sich diesen Aufgaben stellen zu können. So entstand die

Idee, dass das „Hilfesystem SGB II“ von der Arbeit im SGB VIII wissen müsse, um nicht als zusätzliche Herausforderung von den Familien wahrgenommen zu werden.

Die Erkenntnis wuchs, dass die beiden Hilfesysteme nicht nur voneinander wissen müssen, sondern sich auch aufeinander abstimmen und die Arbeit mit den Familien verzahnen sollten.

KONZEPTIONELLE ENTWICKLUNG

Das Modell „Familienmanagement“ lehnt sich an das Osteroder Konzept¹ an. Mitarbeitende der Pro Arbeit und des Kreises Offenbach besuchten das Projekt „KINDER – BILDUNG – ZUKUNFT“ (KiBiZ) des Osteroder Jobcenters im Dezember 2012. Merkmale des Osteroder Modells finden sich im Familienmanagement des Landkreises Offenbach wieder.

Der erste Konzeptentwurf zum Familienmanagement entstand im Anschluss an mehrere Sitzungen des künftigen Teams „Familienmanagement“ bei der Pro Arbeit und in einem gemeinsamen Workshop mit Mitarbeitenden der Pro Arbeit, Team „Familienmanagement“ (SGB II), und des Allgemeinen Sozialen Dienstes (SGB VIII) im Dezember 2013. INBAS moderierte den Workshop und verschriftlichte anschließend den Konzeptentwurf. Auf dieser Basis nahm das Team Familienmanagement Ende Januar 2014 seine Arbeit auf.

Arbeitsstrukturen und personelle Ressourcen

Das Team konstituierte sich aus den Mitarbeitenden der Pro Arbeit und des ASD, die am Workshop im Dezember 2013 teilnahmen und aus eigener Motivation das FaM erproben wollen. Aus dem ASD kam Anfang 2014 eine weitere Mitarbeitende hinzu, so dass das Team ab diesem Zeitpunkt aus jeweils drei Mitarbeitenden und einer Leitungskraft auf Seiten der Pro Arbeit sowie des ASD bestand. Zudem unterstützt eine BASS-Studentin der Pro Arbeit das Team. Auf Seiten des ASD war zeitweise eine Praktikantin eingebunden. Die personelle Zusammensetzung blieb im bisherigen Erprobungszeitraum – abgesehen von der zeitweisen Unterstützung durch die Praktikantin aus dem ASD – konstant.

Die für FaM zur Verfügung stehenden Ressourcen unterscheiden sich zwischen den beiden Institutionen: Die Mitarbeitenden der Pro Arbeit waren zunächst mit insgesamt zweieinhalb Stellen im FaM vertreten, während die Mitarbeitenden aus dem ASD wegen FaM über ein wöchentliches Kontingent von sieben Stunden für zusätzliche Arbeiten verfügen.

Im September 2014 fand ein Gespräch auf Leitungsebene² statt, um die personellen Ressourcen, die vom ASD in das Familienmanagement einfließen, zu besprechen. Es wurde deutlich, dass es im ASD aus finanziellen und organisatorischen Gründen schwierig ist, ausreichend Personalressourcen für das FaM zur Verfügung zu stellen. Da bislang keine Klärung über die zukünftigen personellen Ressourcen erreicht werden konnte, bestand für das FaM-Team in der Erprobungszeit eine hohe Unsicherheit über künftige Entwicklungen, die im Jahresverlauf zunahm.

Da keine Auslastung im FaM erreicht werden konnte, stellten die Mitarbeitenden der Pro Arbeit ihre Personalkapazitäten im Verlauf des Erprobungszeitraums auch dem regulären Jobcoaching zur Verfügung. Dadurch konnte eine wichtige Beobachtung gemacht werden, die dazu beigetragen hat, eine Idealvorstellung hinsichtlich der personellen Strukturen zu entwickeln (siehe Kapitel 4.2).

¹ siehe unter <http://jobcenter.landkreis-osterode.de/Jobcenter/KiBiZ/> [Stand 12.12.2014].

² Bei dem Gespräch am 16.09.2014 im Kreishaus waren die Projektleitungen des FaM beider Institutionen, der Leiter und die Bereichsleiterin im Fachdienst „Jugend, Familie und Soziales“ sowie der Vorstand der Pro Arbeit vertreten.

Im letzten Workshop im Rahmen der externen Begleitung entwickelte das Team einen Vorschlag über die personellen Strukturen im FaM: Aus beiden Institutionen sollten jeweils zwei bzw. drei Mitarbeitende mit einer halben Stelle im FaM arbeiten und mit einer halben Stelle der üblichen Tätigkeit als Mitarbeitende der Pro Arbeit bzw. des ASD nachgehen (ebd.).

Überarbeitung der Ziele und Zielgruppen – Entwicklung des Wirkungsmodells

Der Konzeptentwurf zum FaM definierte Ziele und Zielgruppen. In der Reflexion über die Formulierungen – u. a. im Rahmen der Entwicklung des Wirkungsmodells – wurde deutlich, dass diese nicht durchgängig konsistent waren. Hinsichtlich der Ziele galt auch, dass die Mitarbeitenden des ASD sich darin noch nicht ausreichend wiederfanden und daher Ergänzungen notwendig waren. Neben dem konzeptionellen Überarbeitungsbedarf, war es für das Team notwendig, die Ziele und Zielgruppen zu erörtern, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und unterschiedliche Einstellungen und Haltungen auszutauschen. Häufig zeigte sich im Diskussionsverlauf, dass sich die Sichtweisen zwischen den Mitarbeitenden der Pro Arbeit und des ASD weniger stark unterschieden als zunächst gedacht.

Die Ziele des Familienmanagements änderten sich im Kern nicht. Manche Ziele wurden jedoch gestrichen, da sie implizit bereits in den anderen Zielformulierungen enthalten waren. So wurden die Ziele in Bezug auf die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit an dieser Stelle gestrichen. Sie sind im Wirkungsmodell auf der Struktur- und Prozessebene sowie in den weiterführenden Zielen enthalten. Die Ziele wurden in sich konsistenter und präziser.

In der Definition der Zielgruppen war eine Konkretisierung des dort benannten Entwicklungspotenzials erforderlich. Das Team beschloss in einem Workshop, das Entwicklungspotenzial als Voraussetzung für die gesamte Familie zu definieren. Entsprechend stellten die weiteren formulierten Kriterien in Bezug auf die Kinder bzw. Jugendlichen und Eltern vielmehr eine Beschreibung der Zielgruppe statt weiterer optionaler Voraussetzungen dar. An ihrer Stelle wurden daher die potenziellen Entwicklungsziele der Familien – Kinder bzw. Jugendliche und Eltern – abgebildet. Die potenziellen Entwicklungsziele der Familie, die als Zwischenziele im Wirkungsmodell dargestellt sind, sind ansatzweise formuliert. Die weitere Ausarbeitung durch das FaM-Team steht noch aus. Trotz der konsistenteren Definition bieten die Formulierungen Spielraum. Dies ist beabsichtigt, bedeutet jedoch auch, dass das Team sein gemeinsames Verständnis schärfen muss, um nicht in wiederholenden Diskussionsschleifen zu münden. Deshalb wurden ergänzende Beispiele in das Konzept aufgenommen und die Aufnahmekriterien von Familien in den Workshops wiederholt diskutiert.

Weiterentwicklung der Prozesse im FaM

Im Konzeptentwurf vom Januar 2014 waren die Schlüsselprozesse Auswahl und Aufnahme von Familien, der Betreuungsprozess und die Aussteuerung rudimentär entwickelt. In der Erprobung des FaM stand neben der Entwicklung der Arbeitsstrukturen die Ausdifferenzierung und Reflexion über die Prozesse im Vordergrund. In den Workshops waren zunächst die Prozesse der Auswahl und Aufnahme reflektiert und weiterentwickelt worden. So wurde z. B. schnell deutlich, dass eine schriftliche Information der Familien über das FaM nicht zielführend ist, um Familien für das FaM zu gewinnen. Mit Briefen von der Pro Arbeit assoziieren die Klienten, unabhängig vom Inhalt, nichts Positives. Zudem ist anzunehmen, dass die Familien vor etwas „Experimentellem“ und Neuartigem eher zurückschrecken. Durch die schriftliche Erstinformation hatten die Familien – im Gegensatz zu einem persönlichen Gespräch – keine Möglichkeit, niedrigschwellig Fragen zu stellen und es konnte

in der Situation nicht auf sie eingegangen werden. Daher wurde das Vorgehen entwickelt, potenziell in Frage kommende Familien durch die zuständigen Fachkräfte im ASD und der Pro Arbeit zunächst beiläufig auf das FaM aufmerksam zu machen. In diesem Rahmen wurde auch der Informationsflyer zum Familienmanagement entwickelt, der auch den Mitarbeitenden beider Institutionen das FaM vergegenwärtigen soll.

Der Ausarbeitung des Betreuungsprozess als Kernstück des FaM wurde viel Zeit gewidmet. Anhand von Prozessmodulen wurde ein idealtypischer Ablauf entwickelt. Die Ausdifferenzierung dieses Prozesses zog auch neue Regelungen in den Arbeitsstrukturen, wie den Teamentscheid und Vertretungsregelungen, nach sich. Der idealtypische Ablauf konnte bislang mit keiner Familie umgesetzt werden. Dies bedeutet, dass in der Ansprache der Familien im Auswahl- und Aufnahmeprozess das FaM auf die Beratung und Betreuung hin konzentriert dargestellt werden muss. Eine „einfachere und schnellere“ Leistungsgewährung darf nicht, sozusagen, als Werbemittel genutzt werden.

Der Prozess der Aussteuerung ist bislang meist im Kontext mit anderen Aspekten, wie der Zielgruppendefinition, erörtert worden. Die Aussteuerung spielte bislang auch in der Erprobung noch keine zentrale Rolle. Einzelne Grundsätze, wie die behutsame Aussteuerung und die „warme“ Übergabe, wurden bereits formuliert. Der Prozess soll in der kommenden Erprobungsphase ab 2015 stärker in den Blick genommen werden.

Es wird davon ausgegangen, dass die Verweildauer der Familien im FaM i. d. R. zwei bis drei Jahre umfassen wird. Dabei wird die Betreuung innerhalb der ersten acht bis zwölf Monate voraussichtlich besonders intensiv sein, d. h. es wird ein mindestens wöchentlicher Kontakt zur Familie bestehen. Nach dem ersten Jahr im FaM sollte überdacht werden, wie lange es für die Familie noch zielführend ist, im FaM zu verbleiben. Wichtig ist, dass die Familienmitglieder lernen, gemeinsam Verantwortung wahrzunehmen. Erfahrungen hierzu bestehen noch keine.

4.1.2 Kernelemente des aktuellen Konzepts

Die zentralen Elemente des Familienmanagements sind konstant geblieben.

Das Familienmanagement ist gekennzeichnet durch die rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit zwischen der Pro Arbeit (SGB II) und dem ASD (SGB VIII). In der bisherigen Erprobung wurden gemeinsame Strukturen und Prozesse erarbeitet und ein gemeinsames Team etabliert. Die Zusammenarbeit hat folglich eine andere Qualität als eine Kooperation an den Schnittstellen und bedeutete u. a. eine Neuentwicklung von Entscheidungsstrukturen, gemeinsamen Fallbesprechungen und Dokumentationsformen.

Der ganzheitliche Betreuungsansatz als ein weiteres zentrales Charakteristikum des Familienmanagements bedeutet zum einen, den Subjektansatz zu stärken und weitere Lebensbereiche ohne direkten Bezug zur Vermittlung in den Arbeitsmarkt in den Blick zu nehmen. Zum anderen bedeutet es, dass der Familienkontext in den Vordergrund rückt. Hierbei – sowie beim Merkmal des Sozialraumbezugs, welchen die Mitarbeitenden aus dem ASD einbringen – wird deutlich, wie die Perspektive des SGB VIII in den FaM-Ansatz einfließt.

Die Freiwilligkeit ist ebenfalls ein Merkmal des FaM. Nur Familien, die ins FaM aufgenommen werden wollen und Mitwirkungsbereitschaft zeigen, können daran teilnehmen. Davon unabhängig ist der Betreuungs- und Entwicklungsprozess, den die Familie mit dem FaM-Team erarbeiten und vereinbaren, von Verbindlichkeit geprägt.

Neben der Freiwilligkeit, kennzeichnet das FaM, dass ein Entwicklungspotenzial bei den Kindern bzw. Jugendlichen sowie den Eltern erkennbar sein muss, das darauf hinweist, dass sie mittel- bis

langfristig ohne Unterstützungsleistungen des SGB II leben können. Dieses Merkmal ist aus dem SGB II abgeleitet.

4.2 Rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit: Stand der Erprobung und Herausforderungen

Die Zusammenarbeit der Pro Arbeit als kommunales Jobcenter und des Allgemeinen Sozialen Dienstes, also der Institutionen, die auf Basis der Rechtskreise des SGB II – Grundsicherung für Arbeitssuchende – und SGB VIII – Kinder- und Jugendhilfe – arbeiten, ist insbesondere in Bezug auf den Bereich Übergang Schule – Beruf nicht neu (vgl. z. B. Keller in Der Paritätische Gesamtverband 2014, S. 50). Dennoch, und diese Erfahrungen wurden bspw. auch in der Etablierung von Jugendberufsagenturen und ähnlichen Formen rechtskreisübergreifender Zusammenarbeit gewonnen, ist die Zusammenarbeit kein „Selbstläufer“, es handelt sich um in dezentraler Verantwortung liegende komplexe organisatorische Entwicklungsprozesse, die Zeit benötigen. Erfolge können daher nicht kurzfristig erwartet werden.“ (Staible in Der Paritätische Gesamtverband 2014, S. 59).

Im FaM entwickelte das Team, bestehend aus Mitarbeitenden der Pro Arbeit und des ASD, in 2014 neue Arbeits- und Entscheidungsstrukturen. Die unterschiedlichen Strukturen in den beiden Institutionen erforderte es, dass das Team Vereinbarungen für das FaM finden musste. Die Entwicklungen waren nicht immer linear, teilweise mussten anfänglich getroffene Vereinbarungen neu gefasst oder ihre Umsetzung aufgeschoben werden. Auch der Teambildungsprozess war von Bedeutung, um gemeinsam das Familienmanagement aufbauen zu können. Die Erprobungs- und Entwicklungsprozesse sind noch nicht abgeschlossen und werden im kommenden Jahr, auch unter Fortführung der externen Begleitung, fortgesetzt. Im Folgenden werden zentrale Aspekte aus der Umsetzung zu den Erfahrungen und (künftigen) Herausforderungen zusammengefasst.

UNTERSCHIEDLICHE HANDLUNGSLOGIKEN UND PERSPEKTIVEN

Die Teammitglieder aus dem ASD und der Pro Arbeit arbeiten in verschiedenen Rechtskreisen, die sich in ihren Zielprämissen und daraus folgenden Instrumenten unterscheiden.³ Dies wirkt sich auch auf die Handlungslogiken und das Professionalitätsverständnis der Mitarbeitenden aus. Zu Beginn des FaM zeigten Diskussionen in den Workshops, dass Mitarbeitende in gewissem Maße mit Vorbehalten gegenüber den Fachkräften der jeweils anderen Institution behaftet waren. Dies betraf Haltungen und Handlungsansätze im Umgang mit Klientinnen und Klienten. Trotz allem war von Beginn an Offenheit vorhanden, die Mitarbeitenden des jeweils anderen Rechtskreises kennenzulernen und zu verstehen. Teammitglieder formulierten die Erwartung, dass die Entwicklungs- und Reflexionsworkshops im Rahmen der externen Begleitung zum Teambildungsprozess beitragen sollten. In den Workshops zeigte sich immer wieder, dass ein hoher Austausch- und Diskussionsbedarf bestand und dass viele Begrifflichkeiten erläutert werden mussten. Dies galt auch, wenn Begriffe zunächst allen klar zu sein schienen, sie allerdings unterschiedlich besetzt waren und dahinter verschiedene Konzepte standen. Diese Erfahrung

³ SGB VIII: Persönlichkeitsentwicklung, soziale und gesellschaftliche Teilhabe, Lebensweltorientierung versus SGB II/SGB III: Arbeitsmarktintegration, arbeitsmarktpolitische Aktivierungsstrategie (vgl. Münder (2012): Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der Förderung von integrationsgefährdeten Jugendlichen – Zusammenarbeit aus rechtlicher Sicht. In: Der Paritätische Gesamtverband (Hrsg.): Dokumentation der Tagung „Von Zuständen und Zuständigkeiten“. URL: http://rmhserver2.netestate.de/koop_jsa/media/raw/fachtagung_jsa_dokumentation_web.pdf [Stand 15.12.2014].

wurde insbesondere mit Instrumenten des ASD, z. B. dem Hilfeplan, und den dazugehörigen Prozessabläufen gemacht.

Um das Verständnis füreinander zu stärken und die Logiken und Prozesse der anderen Institution kennenzulernen, hospitierten FaM-Teammitglieder der Pro Arbeit in 2014 bei den FaM-Teammitgliedern des ASD. Im letzten Workshop der externen Begleitung wurde überlegt, ob die FaM-Mitarbeitenden der Pro Arbeit künftig punktuell an den ASD-Teamsitzungen im Westkreis teilnehmen, um ihre Perspektive einzubringen und neue Impulse für die Prozesse im FaM zu gewinnen.

Am Vorschlag zur künftigen Personal- und Teamstruktur im FaM (siehe folgender Abschnitt) sowie anhand der Diskussionen in den Workshops kann man erkennen, dass die Mitarbeitenden beider Institutionen im Erprobungsprozess darin bestärkt wurden, dass der Gewinn im FaM in der Einbringung der Perspektiven beider Institutionen in ihren jeweiligen Zielprämissen und Handlungslogiken liegt. Gleichzeitig wurde deutlich, dass sich Einstellungen und Haltungen häufig nicht unterscheiden. Diese Mischung sowie die Begegnung „auf Augenhöhe“ sind Grundvoraussetzungen für einen gemeinsamen Prozess, in dem Unterschiede fruchtbare Diskussionen generieren.

UNTERSCHIEDE IN DEN ARBEITS- UND ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUREN

Das Team musste sich zunächst konstituieren und Strukturen des regelmäßigen Zusammenkommens etablieren. Die Vereinbarung regelmäßiger Teamsitzungen verlief problemlos. Dass nicht immer der vereinbarte zweiwöchige Turnus eingehalten wurde, verdeutlichte den Teammitgliedern, dass sie die Sitzungen für Absprachen und Besprechungen benötigen. So vereinbarte das Team im Workshop im Oktober 2014, die Teamsitzungen für das komplette Jahr 2015 im Voraus zu terminieren und keine Sitzung ausfallen zu lassen.

Eine relevante Differenz zwischen den Arbeitsstrukturen der Pro Arbeit und dem ASD besteht in den Entscheidungsprozessen. Über die Hilfen und Maßnahmen für die zu betreuenden Personen entscheidet in der Pro Arbeit der für den Klienten bzw. die Klientin zuständige Mitarbeitende; im ASD werden diese Entscheidungen hingegen im Team getroffen. Für das FaM entschied das Team, die Entscheidungsstrukturen des ASD zu übernehmen, damit für die ASD-Mitarbeitenden keine „Lücke“ entsteht oder im ASD einseitig andere Entscheidungsstrukturen aufgebaut werden müssen.

Dies bedeutet, Entscheidungen über den Betreuungsprozess der FaM-Familien werden im FaM-Team getroffen. Dies geschieht im Rahmen der gemeinsamen Fallbetrachtungen, in denen das zuständige „Tandem-Team“ Vorschläge und Ideen zum weiteren Betreuungsprozess einbringt. Dies gilt gleichermaßen für die Mitarbeitenden aus der Pro Arbeit wie des ASD. Die „Haupt“-Diskussion des Falls und die kollegiale Beratung finden im FaM-Team statt. Eine Teamentscheidung ist notwendig bei prozessverändernden Aspekten, wie z. B. der Installation von Maßnahmen. Prozessbegleitende Handlungen, z. B. die Entscheidung über die Finanzierung einer Fahrkarte, können durch die zuständigen Mitarbeitenden – im „Tandem-Team“ (SGB II und VIII) – selbstständig getroffen werden. Der „Teamentscheid“ wird in einem „Fallentscheidungsprotokoll“ dokumentiert.

Die Fallbetrachtungen sollen Bestandteil der Teamsitzungen sein, wurden in dieser Form bislang jedoch noch nicht erprobt.

Entwicklungsbedarf besteht in den Dokumentationsformen. Zum einen wird jede Institution die notwendige Dokumentation in ihrem System fortführen. Zum anderen stellen Instrumente, wie das Fallentscheidungsprotokoll und der Hilfeplan, die aus dem ASD entliehen sind, wichtige

dokumentierende Formate dar. Diese sind bislang noch nicht für das FaM angepasst worden. Dies soll in 2015 geschehen.

Differenzen zwischen ASD und Pro Arbeit zeigten sich auch in der Verfügbarkeit der Mitarbeitenden und den Vertretungsregelungen. ASD-Mitarbeitende befinden sich im Schnitt rund drei Tage in der Woche im Außendienst und bearbeiten daher E-Mails in einer anderen Frequenz als dies in der Pro Arbeit üblich ist. Auch zu diesem Aspekt vereinbarte das Team Regelungen.

Die Vereinbarungen sind vollumfänglich dem Konzept zum Familienmanagement zu entnehmen (Lenz 2014a, S. 11ff.).

DATENSCHUTZ

Die Vorgaben des Datenschutzes sind auf Seiten des ASD noch nicht vollständig geklärt; die Mitarbeitenden vermissen eine sichere Handlungsgrundlage. Im Workshop wurde bereits die Vereinbarung getroffen, dass die Leitungsebene des Fachdienstes durch den Datenschutzbeauftragten des Kreises die Sachlage klären lässt.

Der Umgang mit dem Datenschutz ist auch andernorts ein virulentes Thema in der rechtskreisübergreifenden Zusammenarbeit. Die Jugendberufsagentur in Hamburg greift zur Einhaltung des Datenschutzes im Wesentlichen auf eine schriftliche Einverständniserklärung der Jugendlichen bzw. der Erziehungsberechtigten zurück, die zu Beginn der Prozesses unterschrieben wird (Gorzulla-Lüdmann in Der Paritätische Gesamtverband 2014, S. 23). Ähnlich handhabt dies das Jugendjobcenter Frankfurt.

In Bezug auf das FaM muss geklärt werden, ob ein zusätzliches Einverständnis notwendig ist, da es sich beim ASD wie auch bei der Pro Arbeit um Institutionen des Kreises handelt und die Agentur für Arbeit – im Unterschied zu den genannten Beispielen – kein Partner im FaM-Team ist.

PROBLEME DURCH DEN PERSONALEN ZUSCHNITT UND FEHLENDE RESSOURCEN

Die für FaM zur Verfügung stehenden Ressourcen unterscheiden sich zwischen der Pro Arbeit und dem ASD. Die Mitarbeitenden der Pro Arbeit sind zunächst mit insgesamt zweieinhalb Stellen vollständig ins FaM gestartet. Davon stand eine halbe Stelle für leistungsrechtliche Aspekte zur Verfügung. Die Mitarbeitenden aus dem ASD verfügten 2014 über ein wöchentliches Kontingent von sieben Stunden für die zusätzlichen Arbeiten im FaM.

In der Erprobung bestand die Herausforderung darin, Termine im Tandem-Team zu vereinbaren und wahrzunehmen. Die Kolleginnen aus dem ASD waren vielfach so sehr mit dringend zu bearbeitenden Fällen im ASD beansprucht, dass kaum gemeinsame Termine mit den FaM-Familien zustande kamen. Dies war ein wichtiger Grund dafür, dass der Erprobungsprozess nur stockend in Gang kam, nur wenige Familien aufgenommen wurden und der Betreuungsprozess mit Familien nicht ansatzweise, wie im Konzept idealtypisch konzipiert, umgesetzt und erprobt werden konnte.

Über die personellen Strukturen und Ressourcen bestehen zudem Unsicherheiten. Dies beeinträchtigt die Handlungssicherheit des FaM-Teams. Das Team hat einen Vorschlag zu den künftigen personalen Strukturen entwickelt, der gute Voraussetzungen für die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit im FaM schaffen würde (siehe folgender Abschnitt).

VORSCHLAG: PERSONAL- UND TEAMSTRUKTUR IM FAM

Die unklare Situation und Perspektive des FaM hinsichtlich der Personalressourcen des ASD war ein Thema im letzten Workshop, weil die Entscheidung darüber erheblichen Einfluss auf die

Gestaltung des FaM ausübt. Die Entscheidung, so die Leitungen beider Institutionen im FaM, liege dem zuständigen Fachdienstleiter und dem Kreisbeigeordneten vor.

Ungeachtet dessen, dass die Entscheidungskompetenz über die Personalressourcen und -strukturen auf anderer Ebene verortet ist, diskutierte das Team darüber, wie die Struktur idealerweise sein sollte. Auf Seiten der Pro Arbeit bestand die Einschätzung, dass eine reine Schnittstellenarbeit, wie sie in den vorausgegangenen Wochen immer mal wieder vage angesprochen wurde, organisatorisch aufwändiger und weniger effektiv sei als die enge Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Team. Die Teammitglieder aus dem ASD machten deutlich, dass es für sie keine Option sei, mit einer ganzen Stelle ins FaM zu wechseln.

Die beiden Leitungskräfte entwickelten für ihr Team sowie das FaM eine vergleichbare Vorstellung, wie das Familienmanagement am besten aufgestellt wäre. Dabei würden aus beiden Institutionen jeweils eineinhalb bzw. zwei Stellen in das gemeinsame Team einfließen. Es wäre jedoch die doppelte Anzahl an „Köpfen“, die das Team bilden würde, da jedes Teammitglied mit einer halben Stelle im FaM-Team und mit einer halben Stelle in den „normalen“ Tätigkeiten der eigenen Institution verortet wäre.

Dadurch würde gewährleistet, dass die Mitarbeitenden den spezifischen Blick und das Know-how ihrer Institution beibehalten und kontinuierlich in das gemeinsame FaM-Team einbringen könnten. Die Synergie in der Betreuung der Klientinnen und Klienten, die durch die unterschiedliche Betrachtungs- und Herangehensweisen der Mitarbeitenden beider Institutionen entsteht, würde dadurch dauerhaft.

Abbildung 4 Vorschlag: Personal- und Teamstruktur im FaM

Ideale Konstellation „FaM ab 2015“ aus Sicht des Teams hinsichtlich der personalen Ressourcen und Strukturen	
Pro Arbeit	2 Stellen für das FaM-Team, aufgeteilt auf 4 Personen
ASD	1,5 bis 2 Stellen für das FaM-Team, aufgeteilt auf 3 bis 4 Personen
Jedes Teammitglied arbeitet mit einer halben Stelle im FaM-Team und mit einer halben Stelle im „normalen“ Aufgabenfeld seiner Institution.	

4.3 Die betreuten Familien

Die Ansprache von Familien startete im März 2014. Im Verlauf des Jahres – bis Ende November 2014 – wurden fünf Familien ins FaM aufgenommen, fünf Familien lehnten die Teilnahme ab, weitere Familien waren im Team besprochen und abgelehnt worden. Von den aufgenommenen Familien schied eine im November 2014 aus. Somit befanden sich Ende November 2014 vier Familien im FaM.

Jeder dieser vier Familien gehören mindestens zwei Kinder an, in einer Familie sind es drei Kinder. Bei einer Familie handelt es sich um eine alleinerziehende Mutter, so dass insgesamt 16 Personen betreut werden. Das Alter der Personen variiert, bei den Kindern gleichermaßen wie bei den Erwachsenen. In zwei Familien sind die Kinder im Kita-Alter; in zwei Familien im Jugendalter. In einer Familie ist die Mutter unter 25 Jahren, ansonst sind alle Elternteile über 25 Jahre alt. Alle vier Familien sind seit mindestens zweieinhalb Jahren im Leistungsbezug SGB II, der längste

Bezugszeitraum umfasst neun Jahren. Drei der vier Familien hatten bereits vor Aufnahme ins FaM eine Hilfe aus dem SGB VIII – Familienhilfe oder Hebamme – installiert.

Abbildung 5 Übersicht: Familien im FaM

Familie	Anzahl Erwachsene	Anzahl Kinder	Ø-Alter Kinder	U25-BG	Ziele und Aktivitäten im FaM	weitere Maßnahmen
Familie A	2	2	1,5	Nein	Mutter: Klärung der gesundheitlichen Situation	SGB II: - SGB VIII: Hebamme
Familie B	1	1	16	Nein	Sicherung Wohnsituation Mutter: Sprachniveau verbessern, besucht Integrationskurs Kind: Tagesstruktur entwickeln/ berufliche Orientierung	SGB II: Jugend(t)raum SGB VIII: Inobhutnahme (neue Entwicklung)
Familie C	2	3	13	Nein	Vater: berufliche Orientierung Sohn: Sprachniveau verbessern, besucht Integrationskurs	SGB II: - SGB VIII: Familienhilfe
Familie D	1	2	17,5	Nein	Sicherung Wohnsituation Anstreben einer Therapie zur Trauerbewältigung des Todes des Vaters/Mannes Söhne: höheren Schulabschluss erreichen	SGB II: - SGB VIII: -
Familie E	2	2	3	Nein; Mutter:24	Ziele werden derzeit definiert	SGB II: - SGB VIII: Familienhilfe

Legende: *graue Unterlegung: Familie aus dem FaM ausgeschieden*
blau-grüne Unterlegung: Familie im FaM-Prozess

Weitere Familien, die der Zielgruppendefinition entsprachen, waren zum Zeitpunkt Ende November 2014 identifiziert und teilweise ist eine erste Kontaktaufnahme erfolgt.

4.4 Herausforderungen im Betreuungsprozess

Der Betreuungsprozess konnte bislang in keiner Familie in idealtypischer Form durchgeführt werden. Schwierigkeiten zeigten sich zum einen in arbeitsorganisatorischen Aspekten und mangelnden Personalressourcen auf Seiten des ASD, zum anderen stellte es sich als schwierig heraus, in einen verbindlichen Arbeitsprozess mit der Familie einzusteigen.

Eine Problematik auf organisatorischer Ebene, die den Betreuungsprozess direkt betrifft, zeigte sich hinsichtlich der Wahrnehmung von Terminen im Tandem-Team. Die Kolleginnen aus dem ASD waren bislang vielfach so sehr mit dringend zu bearbeitenden Fällen im ASD beansprucht, dass kaum gemeinsame Termine mit den Familien zustande kamen. Zudem fielen einige Teamsitzungen aus, dadurch konnten z. B. noch keine umfassenden Fallbesprechungen stattfinden und die Identifizierung und Aufnahme weiterer Familien ins FaM verzögerte sich (siehe auch Kapitel 4.2).

Dies sind zentrale Gründe dafür, dass der Erprobungsprozess bislang stockte. Dies bezieht sich auf die konkrete Arbeit mit den Familien. In der konzeptionellen Arbeit, wie der Ausarbeitung der

Schlüsselprozesse sowie der Entwicklung der Arbeitsstrukturen, etablierte das Team in 2014 die Grundstruktur für das Familienmanagement und leistete damit wertvolle Arbeit.

Im Folgenden werden die Aspekte aufgeführt, die in den Reflexions- und Entwicklungsworkshops, in den Interviews mit Familien im Betreuungsprozess und/oder in Studien benannt und erörtert wurden und Ansatzpunkte die Weiterentwicklung des FaM bilden.

AUSWAHL VON FAMILIEN: FAMILIENMANAGEMENT ALS FREIWILLIGES, RESSOURCEN- UND ENTWICKLUNGSORIENTIERTES ANGEBOT DARSTELLEN

Der Ansatz des FaM-Teams, das Familienmanagement als im positiven Sinne besonderes Angebot gegenüber den Familien darzustellen und einen defizitären Blick zu vermeiden, wird auch in Studien als tendenziell motivierend beschrieben (Walter/Hirschfeld 2013, 121; hier wird der Defizitansatz als demotivierend beschrieben). Das FaM-Team bemerkte im Workshop, dass die Familien im Betreuungsprozess das FaM vielfach auf leistungsrechtliche Aspekte reduzieren würden und der Einstieg in einen gemeinsamen Arbeitsprozess zu den Entwicklungszielen schwierig sei. Die Interviews mit den Familien bestätigten diese eingeschränkte Wahrnehmung des FaM. Die Familien verbanden mit dem FaM Ziele zur Verbesserung ihrer materiellen Situation, insbesondere in Bezug auf die Wohnsituation (Unterbringung und Ausstattung).

Das FaM-Team beschloss bereits in letzten Workshop, dass die Kommunikation der FaM-Ziele gegenüber den Familien verändert werden muss. Beim Einstieg in das Pilotprojekt wollte das FaM-Team Familien von der Teilnahme überzeugen und wies darauf hin, dass im FaM vieles einfacher würde. Die Familien verbanden damit meist einseitig eine Vereinfachung leistungsrechtlicher Belange.

Das Konzept zum FaM umfasst daher nun einen Exkurs zur „Darstellung des FaM gegenüber Familien“, in dem dargelegt wird, dass „in der Vorstellung des FaM [...] die intensive Beratung und Unterstützung für die Entwicklung der Familie und ihre einzelnen Mitglieder in beruflicher und sozialer Hinsicht in den Vordergrund gestellt werden“ muss (Lenz 2014b, S. 17).

EINSTIEG IN DEN BETREUUNGSPROZESS: EINE TRAGFÄHIGE BEZIEHUNG ETABLIEREN

Beim Einstieg in den Betreuungsprozess ist es von besonderer Bedeutung, eine tragfähige Beziehung zur Familie und den einzelnen Familienmitgliedern aufzubauen. Nestmann (2007) bezeichnet Beziehung als eine grundlegende Bedingung für erfolgsversprechende Beratung (vgl. auch Walter/Hirschfeld 2013). Im FaM wird die Familie womöglich mit einer der Mitarbeitenden aus dem ASD oder der Pro Arbeit bereits einen, ggf. engen und mehrjährigen, Kontakt haben. In dem neuen Setting wird die Beziehung jedoch zwangsläufig neu definiert.

Für die Übergangsberatung junger Menschen, die eine zentrale Zielgruppe im FaM darstellen, haben Walter und Hirschfeld (2013, S. 131) vier Dimensionen herausgearbeitet, die dazu beitragen, dass Professionelle, wie z. B. die Mitarbeitenden im FaM, bedeutungsvolle Unterstützende werden können: (1) Berücksichtigung der Dynamiken in der Beziehung, (2) Einbezug relevanter Akteure, (3) die Schaffung von Gestaltungsmöglichkeiten sowie (4) ein sensibler Umgang mit Berufsplänen. Die Beziehungsqualität wird in der Evaluation zur Berufseinstiegsbegleitung, in diesem Kontext entstand auch die Untersuchung von Walter und Hirschfeld, als ein wichtiges Element identifiziert. In den folgenden Abschnitten wird auf die Dimensionen immer wieder Bezug genommen.

EINSTIEG IN DEN BETREUUNGSPROZESS: PARTIZIPATIVE ZIELFINDUNG UND –FORMULIERUNG

Die Zielfindung und -formulierung ist das zentrale Einstiegsmoment in den Betreuungsprozess und dessen Grundlage. Im Betreuungsprozess wird es im Kern um die Umsetzung dieser Ziele gehen. Die Ziele werden im Verlauf ggf. modifiziert, doch sie bleiben der „rote Faden“ im Betreuungsprozess. Das FaM-Team hat sich im letzten Workshop bereits darauf geeinigt, der Zielfindung mehr Raum im Betreuungsprozess zu geben. Bisher konnte dieser Schritt in den Prozessen mit den Familien kaum realisiert werden.

Das FaM verfolgt einen partizipativen Ansatz: Die Ziele sollen gemeinsam mit der Familie entwickelt und formuliert werden. Das Konzept bietet somit Ansatzpunkte, um eine tragfähige Beziehung aufzubauen. Zunächst ist die freiwillige Entscheidung der Familien für das FaM das Einstiegsmoment in einen partizipativen Prozess, der den Familien Gestaltungsmöglichkeiten bietet. Die Teilnahme am FaM setzt eine Motivation der Familie voraus, die durch die Entscheidungsspielräume gestärkt werden kann. Wichtig ist, die einzelnen Familienmitglieder mit ihren Wünschen und Vorstellungen ernst zu nehmen und anzuerkennen sind (z. B. Böhringer/Karl 2013; Walter/Hirschfeld 2013). In der subjektiven Wahrnehmung von Familien im FaM wurde bislang unzureichend nach diesem Prinzip gehandelt. Familien beschrieben in den Interviews, dass sie sich nicht wahrgenommen fühlten, dass FaM-Mitarbeitende nicht auf die Familie und ihre Mitglieder eingingen und ihnen kein Verständnis entgegenbrachten. Dahingehend gilt es, die Gesprächspraktiken im FaM-Team zu reflektieren. Hierzu kann bspw. die Studie von Böhringer und Karl (2013) unterstützend herangezogen werden. Diese verdeutlicht die Aneignungsprozesse in Interaktionen zwischen Beratenden und Klientinnen und Klienten.

Mit Blick auf die Aneignungsprozesse vereinbarte das FaM-Team bereits, die Zielformulierungen mit den Familien gemeinsam mit Indikatoren zu hinterlegen, so dass für alle Beteiligten deutlich wird, wann die Ziele erreicht sind und die Familien auch ihre Verantwortung an der Zielerreichung übernehmen können. Eine möglichst engmaschige Begleitung in den ersten Monaten soll gewährleisten, dass die Ziele bei Bedarf angepasst werden oder in konkrete Handlungsziele runtergebrochen werden können.

EINSTIEG IN DEN BETREUUNGSPROZESS SOWIE IM BETREUUNGSPROZESS: LEISTUNGSRECHTLICHE ASPEKTE MÖGLICHT SEPARAT ZUM BETREUUNGSPROZESS KLÄREN

Wie bereits beschrieben verbanden Familien mit dem FaM eine „einfachere und schnellere“ Bearbeitung leistungsrechtlicher Aspekte. Fragen der Grundsicherung nahmen in den Betreuungsprozessen bisher einen hohen zeitlichen Umfang ein und „verdrängten“ Themen der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Deshalb vereinbarte das Team, dass künftig zu Beginn des Betreuungsprozesses der Leistungszufluss „abgearbeitet“ wird. Wenn es sinnvoll erscheint, werden in den (Handlungs-)Zielen auch Aspekte der Leistungsebene vermerkt und dazu entsprechend Merkmale der Zielerreichung festgelegt. Im weiteren Betreuungsprozess sollen dann, sofern erforderlich, separate Termine zu Themen der Leistungsebene⁴ vereinbart werden, so dass der Betreuungs- und Beratungsprozess zu den Themen der persönlichen Entwicklung nicht durch Fragen zur Leistungsebene überlagert und beeinträchtigt wird. Für das Tandem-Team bedeutet dies, das Gespräch durch Moderation entsprechend zu steuern.

⁴ Ggf. sollte von Seiten der Leistungsebene feste Telefonsprechzeiten festgelegt werden, in denen Klienten ihre Fragen klären können. In den Interviews spiegelte sich Unmut über eine mangelnde Erreichbarkeit wider.

ERSTE BEURTEILUNG DER FAMILIEN ZUM FaM

Die Familien konnten bislang keine Veränderung in der Betreuung feststellen, außer ggf. einen personellen Wechsel. Es wurden keine qualitativen Veränderungen wahrgenommen. Die Erwartungen der Familien waren jedoch geprägt von Veränderungen bzw. Vereinfachungen in der Leistungsgewährung. Darüber hinaus konnte keine der Familien Ziele formulieren (vgl. obiger Abschnitt zur Zielfindung und -formulierung).

Die Bewertung hat einen äußerst vorläufigen Charakter, da es sich um die allerersten Familien handelt, die ins FaM aufgenommen wurden. Der idealtypische Aufnahme- und Betreuungsprozess konnte bei keiner dieser Familien umgesetzt werden.

IM BETREUUNGSPROZESS: ROLLEN DER INSTITUTIONEN ERHALTEN UND STÄRKEN

Ein zentrales Ziel des FaM ist es, Familien mittel- bis langfristig aus dem Leistungsbezug zu verhelfen. Für Erwachsene ist die Qualifizierung und Aufnahme einer existenzsichernden Arbeit dabei elementar. Mit Blick auf die Pro Arbeit ist auch im Gesetzestext nachzulesen, dass sie „erwerbsfähige Leistungsberechtigte bei der Aufnahme oder Beibehaltung einer Erwerbstätigkeit unterstützen“ soll (§ 1 Abs. 2 SGB II). Die qualitative Untersuchung verdeutlichte jedoch, dass die Rolle der Pro Arbeit, den Betroffenen in der Arbeitsmarktintegration unterstützend zur Seite zu stehen, nicht von allen Klientinnen und Klienten wahrgenommen wird. Sie beschränken die Rolle der Pro Arbeit, nicht nur in Bezug auf das FaM, auf die Leistungsebene. Daher gilt es zu überdenken, wie die Pro Arbeit im FaM ihre Kompetenz und Unterstützung deutlicher darstellen und einbringen kann.

Der ASD unterstützt Familien insbesondere in Belangen rund um die Erziehung und Betreuung ihrer Kinder. Der ASD nimmt diese Rolle auch bzw. gerade auch im FaM ein. Daher ist es bedenklich, wenn Familien, wie in den Interviews geschehen, berichten, dass sie keine Gelegenheit mehr fanden, Familienbelange zu besprechen, sofern sie diese Aspekte nicht im Beisein von Mitarbeitenden der Pro Arbeit ansprechen wollten. Ein Handlungsgrundsatz im FaM ist es zwar, „Schwellenängste“ vor dem jeweils anderen Rechtskreis zu nehmen. Dies sollte aber nicht bedeuten, dass Familien zwangsweise alle ihre Themen im Beisein des Tandem-Teams ansprechen müssen oder keine Unterstützung bekommen.

Daher sollten die Tandem-Teams sensibel auf die Beratungsbedarfe der Klientinnen und Klienten reagieren und Möglichkeiten anbieten, manche Themen auch außerhalb des Termins mit dem Tandem-Team anzusprechen.

IM BETREUUNGSPROZESS: ARBEIT AN DEN SCHNITTSTELLEN

Im ersten gemeinsamen Workshop zur Konzeptentwicklung im Dezember 2013 brachte das FaM-Team der Pro Arbeit eine erste Sammlung von im FaM verfügbare Instrumente und Netzwerkpartner ein. Seitdem wurde dieses Thema nicht mehr in den Entwicklungs- und Reflexionsworkshops behandelt. Notwendigerweise stand zunächst die Ausarbeitung der Schlüsselprozesse und Arbeitsstrukturen im Vordergrund.

In der kommenden Erprobungsphase ab 2015 sollte jedoch die Zusammenarbeit an den Schnittstellen reflektiert, die Erfahrungen dokumentiert und ggf. Veränderungen herbeigeführt werden.

5 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

5.1 Fazit und Zusammenfassung zum Stand der Erprobung

Das Familienmanagement startete mit der Konstitution des Teams im Januar 2014 auf Basis des Konzeptentwurfes (Lenz 2014a). Der Konzeptentwurf war ein Produkt des ersten gemeinsamen Workshops des späteren FaM-Teams⁵ im Dezember 2013. Zum Entwurf, der die Ziele und Zielgruppen benannte sowie erste Arbeitsstrukturen und Prozesse beschrieb, erfolgten umgehend Rückmeldungen der Teilnehmenden zu darin genannten Aspekten, die einer weiteren Diskussion bedurften. Dies spiegelt wieder, welcher umfassender Entwicklungsprozess zu diesem Zeitpunkt vor dem FaM(-Team) lag, um zu gemeinsam getragenen Arbeitsstrukturen, Handlungsgrundsätzen und Prozessabläufen zu gelangen, die dem Konzept inhärent sind. Auch galt es, die Unterschiede in den Zielprämissen, Handlungslogiken und Perspektiven zu akzeptieren, um sie produktiv in das FaM einfließen zu lassen.

Die konzeptionellen Entwicklungen des Familienmanagements sind in 2014 weit vorangeschritten. So wurden z. B. die Zielgruppendefinition überarbeitet und geschärft, die Schlüsselprozesse der Auswahl, Aufnahme, Betreuung und Aussteuerung von Familien ausgearbeitet und auf Basis der Erkenntnisse aus der Erprobung wiederholt weiterentwickelt. Zur Reflexion wurde zudem ein Wirkungsmodell in Abstimmung mit dem FaM-Team erarbeitet, das die Ziele des FaM systematisiert und veranschaulicht und zeigt, wie bzw. mit welchen Mitteln und Prozessen sie erreicht werden sollen. Der Entwicklungsprozess ist damit nicht abgeschlossen. Auch künftig gilt es, in der Erprobung zu reflektieren und zu prüfen, welche Konzeptbestandteile und Verfahrensweisen verändert und angepasst werden müssen, um die Ziele des FaM bestmöglich zu erreichen.

Dies gilt umso mehr, da bis November 2014 nur fünf Familien in den Betreuungsprozess eingestiegen und davon noch vier im Betreuungsprozess waren. Es bedarf einer deutlich höheren Anzahl an Familien, um verschiedenste Fälle und Betreuungssituationen durchzuspielen und mit diesen Erfahrungen das Konzept zu überprüfen, auszudifferenzieren und anzureichern.

Um in 2015 tatkräftig in den Erprobungsprozess starten zu können, benötigt das Team eine Klärung seiner personellen Ressourcen und Strukturen. Zuletzt beeinträchtigte die Unsicherheit hinsichtlich des künftigen personellen Zuschnitts das Team in seiner Handlungsfähigkeit.

Über die Zielerreichung des FaM in Bezug auf die Familien können bisher keine tragfähigen Aussagen gemacht werden. Die einzelnen Familien im Interview konnten bislang keine Veränderung in der Betreuung feststellen, außer ggf. einen personellen Wechsel. Sie nahmen keine qualitativen Veränderungen wahr. Die Erwartungen der Familien waren geprägt von Veränderungen bzw. Vereinfachungen in der Leistungsgewährung. Darüber hinaus konnte keine der Familien berufliche oder persönliche Ziele benennen, die sie mit der Unterstützung der Fachkräfte im FaM hätten realisieren wollen.

Die Bewertungen haben einen äußerst vorläufigen Charakter, da es sich um die ersten Familien handelt, die ins FaM aufgenommen wurden, und der idealtypische Aufnahme- und Betreuungsprozess bei keiner dieser Familien umgesetzt werden konnte. Die Aussagen der Familien spiegelten in etwa die Feststellungen der Fachkräfte wieder, die es als schwierig empfanden, einen gemeinsamen Arbeitsprozess mit den Familien zu initiieren. Das Team traf im letzten Workshop,

⁵ Mit Ausnahme einer Mitarbeiterin aus dem ASD, die im Januar 2014 Mitglied des FaM-Teams wurde, sowie der BASS-Studentin.

Ende Oktober 2014, erste Vereinbarungen, um den Betreuungsprozess dahingehend zu überarbeiten.

Im Folgenden sind nun Handlungsempfehlungen an das Team des Familienmanagements sowie in einzelnen Punkten an die oberste Leitungsebene beider Institutionen formuliert. Um aus Sicht der externen Begleitung Handlungsschwerpunkte zu akzentuieren, sind auch bereits mit dem Team diskutierte Aspekte dargestellt. Die Handlungsempfehlungen beziehen sich auf die Ebene der Arbeitsorganisation und -struktur sowie die Prozess- und Inhaltsebene.

5.2 Handlungsempfehlungen

EMPFEHLUNG: MONITORING ETABLIEREN

Die notwendige Konzentration auf die Ausarbeitung der Prozesse führte dazu, dass begleitende Aspekte wie das Monitoring nur ansatzweise angegangen wurden. Das Monitoring zur Unterstützung einer systematischen Überprüfung der Zielerreichung und Steuerung ist dennoch ein sinnvolles Instrument, das mit der Etablierung des FaM in 2015 umgesetzt werden sollte.

EMPFEHLUNGEN AUF EBENE DER ARBEITSORGANISATION UND -STRUKTUR

Es sollte eine möglichst schnelle Klärung der Personalressourcen und -strukturen im ASD erfolgen, so dass das FaM-Team eine Arbeitsgrundlage hat, auf die es aufbauen kann. In den vergangenen Monaten führte die Unsicherheit über die Art der Fortführung des Familienmanagements zu einer in Teilen eingeschränkten Handlungsfähigkeit und beeinträchtigte im gewissen Maße die Motivation der Mitarbeitenden. Um die Kernelemente des FaM zu erhalten und zu stärken, sollte dem Vorschlag des FaM-Teams gefolgt werden (vgl. Kapitel 4.2). Die Regelung sollte eine mindestens zweijährige Geltung haben, um verlässlich in den Arbeitsprozess starten zu können.

Vereinbarungen aus den Workshops konnten bislang häufig nicht (so schnell) umgesetzt werden, wie im Workshop zunächst angenommen (z. B. endgültige Klärung datenschutzrechtlicher Aspekte, Einrichtung eines gemeinsamen Laufwerks bzw. digitalen Ordners, Erarbeitung gemeinsamer Dokumentationsformate, endgültige Abstimmung des Info-Flyers). Dadurch verzögerte sich der Erprobungsprozess. Die Gründe hierfür sind vielfältig und ggf. sind kaum Änderungen möglich. Dennoch sollte sorgfältig geprüft werden, wie eine Verbesserung herbeigeführt werden kann. Ansätze hierfür könnten in einer verstärkten Unterstützung, z. B. durch eine prioritäre Behandlung, auf oberster Leitungsebene beider Institutionen liegen sowie in einer verbesserten Vereinbarungskultur in den Workshops. Der etwas größere zeitliche Abstand der Workshops in 2015 würde dies begünstigen. Dahingehend wird auch empfohlen, dass sich das Team, ggf. im ersten Workshop mit der externen Begleitung in 2015, möglichst SMARTe Jahresziele⁶ setzt.

Um mehr Möglichkeiten zu schaffen, Einstellungen und Haltungen auszutauschen, den gemeinsamen Erfahrungshintergrund zu stärken und den Teambildungsprozess im FaM zu stärken, wird vorgeschlagen, den ASD-Mitarbeitenden inhaltliche Fortbildungsveranstaltungen für Fachkräfte der Pro Arbeit zugänglich zu machen. Die Regelung könnte für die FaM-Teammitglieder aus dem ASD gelten oder – mit Blick auf eine eventuelle Ausweitung des FaM – für weitere Mitarbeitende. Die Öffnung von Fortbildungsveranstaltungen könnte gleichzeitig von Seiten des ASD für Mitarbeitende der Pro Arbeit vorgenommen werden. Die Empfehlung ist zunächst einseitig

⁶ SMART ist ein Terminus aus dem Projektmanagement und bedeutet, dass Ziele **S**pezifisch, **M**essbar, **A**kzeptiert, **R**ealistisch und **T**erminiert formuliert sind.

ausgesprochen, da die Autorin entsprechende Fortbildungen bei der Pro Arbeit registrierte, jedoch nicht im ASD.

EMPFEHLUNG IN BEZUG AUF DIE SYSTEMATISCHE ERPROBUNG MIT VERSCHIEDENEN ZIELGRUPPEN

Insgesamt gilt es, die Erprobung auszuweiten und mehr Familien ins FaM aufzunehmen. Voraussetzung hierfür ist die Sicherung der Personalressourcen auch auf Seiten des ASD. Es fehlen noch vielfältige Erfahrungen, um Handlungsempfehlungen für verschiedene Zielgruppen, z. B. fokussiert auf Lebensphasen der einzelnen Familienmitglieder, eruieren zu können. Zu überdenken wäre z. B., ob Care Leaver eine Zielgruppe des FaM sein sollte. In der Dokumentation zum Fachtag der Jugendberufsagenturen werden Jugendliche, die nach dem 18. Lebensjahr eine Einrichtung der Hilfen zur Erziehung verlassen, als eine Gruppe benannt, die „schnell verloren“ gehe. Es würde „eine engere Verzahnung zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst, Einrichtungen der Erziehungshilfe und der Jugendberufsagentur“ benötigt (Der Paritätische Gesamtverband 2014, 36). Auf den ersten Blick scheint es, als könnte das Familienmanagement ein passendes Angebot für diese jungen Menschen sein. Dies sollte vor dem Hintergrund der aktuellen Situation im Kreis Offenbach geprüft werden.

EMPFEHLUNGEN IN BEZUG AUF DEN BETREUUNGSPROZESS

Im Kapitel 4.4 sind verschiedene Herausforderungen im Betreuungsprozess benannt. Sie sollten einen Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung des Betreuungsprozesses im FaM bilden. Dazu zählt, die Gesprächspraktiken im FaM zu analysieren und zu reflektieren sowie Aneignungsprozesse zu vergegenwärtigen.

An entsprechenden Stellen im Betreuungsprozess sollte die originäre Rolle der jeweiligen Institution gestärkt werden. Die Beispiele hierzu sind auf unterschiedlichen Ebenen verortet. Während bei der Pro Arbeit deutlich wurde, dass die Unterstützung in der Vermittlung von Klientinnen und Klienten nicht wahrgenommen bzw. anerkannt wurde, fehlten Klienten beim ASD Möglichkeiten, ihre Familienbelange zu besprechen.

Insgesamt sollte der Subjektansatz⁷ weiter gestärkt werden und die Tandem-Teams sensibel auf die Beratungsbedarfe der Klientinnen und Klienten reagieren. Dazu kann bspw. auch eine aufsuchende Arbeit gehören, wenn im Betreuungsprozess deutlich wird, dass ein intensives „Kümmern“ nicht als Kontrolle, sondern als Interesse an der Person wahrgenommen wird und auf die Person motivierend wirkt, wie in einem Interview geschildert wurde.

EMPFEHLUNG: ARBEIT AN SCHNITTSTELLEN REFLEKTIEREN UND WEITERENTWICKELN

Die Zusammenarbeit mit anderen Fachdiensten und Akteuren sollte reflektiert, die Erfahrungen dokumentiert und ggf. Veränderungen herbeigeführt werden. Diese Thematik wurde in den Workshops bislang nur am Rande behandelt. Sofern bereits Erfahrungen bestehen, sollten diese in Form von Handlungsempfehlungen in das Konzept eingearbeitet werden.

Insbesondere mit Blick auf die Zielgruppe der Jugendlichen im Übergang Schule – Beruf gibt es vermutlich über den Familienkontext hinaus weitere Netzwerke und institutionelle Hilfen, die es zu beachten, einzubinden oder zu aktivieren gilt, um die Jugendlichen bestmöglich zu unterstützen. So

⁷ vgl. hierzu bspw. die Studie von Bylinski (2014) zur Gestaltung individueller Wege in den Beruf.

sollte z. B. bei Schulwechselln sichergestellt werden, dass eine notwendige Förderung bzw. Nachhilfe fortgeführt wird. Auch die Vermittlung ergänzender ehrenamtlicher Initiativen könnte dazu zählen.

Im Sinne eines lebensweltorientierten Beratungsansatzes sollte die aktuelle Praxis im FaM reflektiert werden.⁸

EMPFEHLUNG: UMGANG MIT EINSEITIGEM ABBRUCH DES FAMILIENMANAGEMENTS KLÄREN

Der Aussteuerungsprozess wurde, wie beschrieben, bislang noch nicht umfassend ausgearbeitet. Ein Grund dafür waren mangelnde Praxiserfahrungen. In 2015 sollte dieser Prozess weiterentwickelt werden. Hierzu zählt die Klärung der Frage, wie mit einem Abbruch des FaM durch ein Familienmitglied umgegangen wird, wenn andere Familienmitglieder die Betreuung schätzen und benötigen. Es wurde bereits vereinbart, dass in jedem Fall eine behutsame Übergabe in andere Hilfeangebote erfolgen sollte. Die Frage ist, ob FaM auch bei einem einseitigen Abbruch unter bestimmten Bedingungen fortgeführt werden könnte.

⁸ vgl. hierzu z. B.: „Der Einbezug wichtiger Menschen und Ressourcen aus der Lebenswelt der Jugendlichen ist grundsätzlich von hoher Bedeutung, um Vorurteile, Ängste sowie Handlungsmöglichkeiten und -beschränkungen ihres Netzwerkes für den Beratungsprozess aufzugreifen.“ (Thiersch 2007 in Walter/Hirschfeld 2013, S. 126).

Literaturverzeichnis

BÖHRINGER, DANIELA/KARL, UTE (2013): Geprüft und für glaubwürdig befunden? Pläne in der Interaktion in Berufsberatung und Jobcenter. In: Walther, Andreas/Weinhardt, Marc (Hrsg.): Beratung im Übergang. Zur sozialpädagogischen Herstellung von biographischer Reflexivität. Weinheim und Basel. S. 154-170.

BUNDESMINISTERIUM FÜR VERKEHR, BAU UND STADTENTWICKLUNG (BMVBS) (Hrsg.) (2009): Soziale Stadt – Arbeitshilfe Monitoring. Berlin.

BYLINSKI, URSULA (2014): Gestaltung individueller Wege in den Beruf. Eine Herausforderung an die pädagogische Professionalität. Berichte zur beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.). Bielefeld.

DER PARITÄTISCHE GESAMTVERBAND (2012) (Hrsg.): Dokumentation der Fachtagung „Von Zuständen und Zuständigkeiten. Drei Rechtskreise (SGB II, III und VIII) in ihrer Zuständigkeit für die Förderung der sozialen und beruflichen Integration von integrationsgefährdeten Jugendlichen“ am 27. Juni 2012 in Berlin. URL: http://rmhserver2.netestate.de/koop_jsa/media/raw/fachtagung_jsa_dokumentation_web.pdf [Stand 15.12.2014].

DER PARITÄTISCHE GESAMTVERBAND (2014) (Hrsg.): Dokumentation der Fachtagung „Alle Jugendlichen erreichen!!! Jugendberufsagenturen: Kooperativ. Rechtskreisübergreifend. Flächendeckend.“ am 3./4. September in Berlin. URL: http://news.bagkjs.de/media/raw/dokumentation_JSAssept2014_web.pdf [Stand 15.12.2014].

LENZ, BIANCA (2014a): Konzeptentwurf „Familienmanagement“. Dokumentation des Workshops über die Einführung des Familienmanagements im Landkreis Offenbach. Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH) (Hrsg.). Unveröffentlichtes Manuskript.

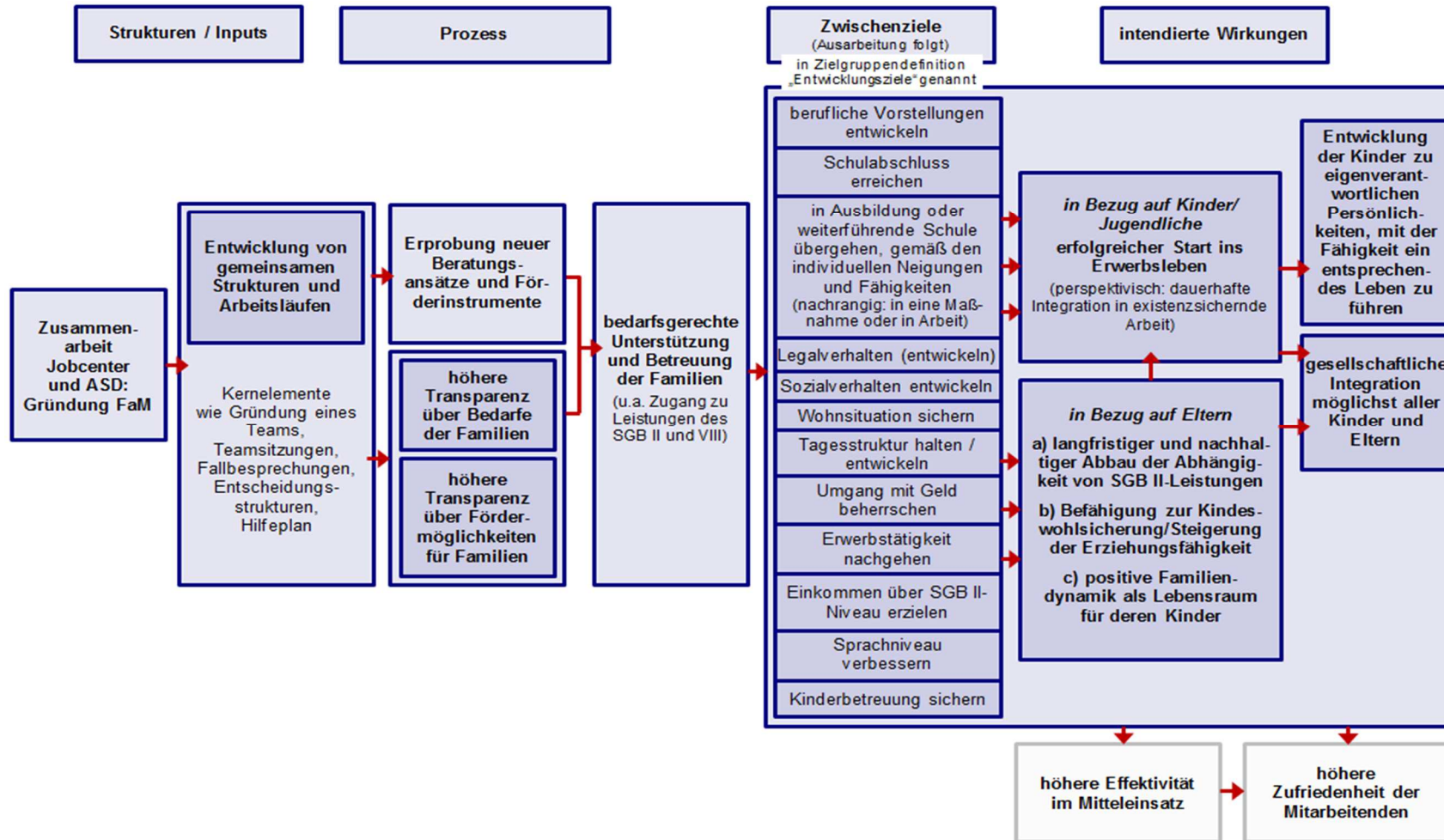
LENZ, BIANCA (2014b): Konzept zum Familienmanagement (FaM) im Kreis Offenbach. Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS GmbH) (Hrsg.). Unveröffentlichtes Manuskript.

NESTMANN, FRANK (2007): Ressourcenorientierte Beratung. In: Nestmann, Frank/Engel, Frank/Sickendiek, Ursel (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Band 2: Ansätze, Methoden und Felder. 2. Auflage, Tübingen. S. 725–735.

WALTER, SIBYLLE/HIRSCHFELD, HEIDI (2013): Relevanz von Beziehung als Grundlage der Übergangsberatung. In: Walther, Andreas/Weinhardt, Marc (Hrsg.): Beratung im Übergang. Zur sozialpädagogischen Herstellung von biographischer Reflexivität. Weinheim und Basel. S. 115-134.

Anhang

Wirkungsmodell zum Familienmanagement



Das Familienmanagement (FaM) ist ein Pilotprojekt des Kommunalen Jobcenters Pro Arbeit und des Allgemeinen Sozialen Dienstes des Kreises Offenbach. Familien, respektive Bedarfsgemeinschaften, werden im FaM rechtskreisübergreifend von einem Tandem-Team betreut. Beide Institutionen reagierten damit auf Erfahrungen, dass ihre Beratung ohne eine Verzahnung mit der jeweils anderen Institution häufig „ins Leere liefern“. Im Fokus des FaM steht die Entwicklung junger Menschen zu eigenverantwortlichen Persönlichkeiten mit der Fähigkeit, ein selbstbestimmtes Leben zu führen. INBAS begleitete das Pilotprojekt in 2014. Der Bericht fasst die Leistungen der externen Begleitung zusammen und beschreibt die Erprobungsphase sowie die konzeptionellen Entwicklungen des FaM in seiner ersten Entstehungsphase.

ISBN 978-3-932428-74-6