



# Zwischenbericht

April 2006

**Landeshauptstadt Graz**  
Amt für Jugend und Familie  
Sozialamt

# Projekt „Sozialraumorientierung in Graz“

## Zwischenbericht

Stand April 2006

## Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort
2. „Sozialraumorientierung in Graz“ - „A5 und A6“
  - 2.1. ProjektauftraggeberInnen
  - 2.2. ProjektleiterInnen
  - 2.3. Prozessdarstellung
  - 2.4. Teilprojekt „Einteilung der Steuerungseinheiten“
    - 2.4.1. Kriterien für die Einteilung
  - 2.5. Teilprojekt „Lebensqualitätsindikatoren“
  - 2.6. Teilprojekt „Fortbildung“
  - 2.7. Teilprojekt „Lern- und Entwicklungsprojekt“
  - 2.8. Teilprojekt „Gemeinsamer Akt“
  - 2.9. Termine, Meilensteine
    - 2.9.1. Projektvorbereitung
    - 2.9.2. Projektverlauf
3. „Sozialraumorientierung in Graz“ - „Organisationsumbau des Amtes für Jugend und Familie“
  - 3.1. Projektauftraggeberin
  - 3.2. Projektleiterin
  - 3.3. Prozessdarstellung
  - 3.4. Benennung von provisorischen SozialraumleiterInnen
  - 3.5. Zuteilung der MitarbeiterInnen zu den Sozialräumen
  - 3.6. Raumplanung
  - 3.7. Matrixorganisation
  - 3.8. Änderung der Ablauforganisation
  - 3.9. Zusammenführung der Fall- und Finanzverantwortung
  - 3.10. „Von der Buchstabenzuständigkeit zur regionalen Zuständigkeit“
  - 3.11. Sozialraumbudgetierung
  - 3.12. Controllingsystem
  - 3.13. Fachkonzepte
  - 3.14. Termine, Meilensteine
    - 3.14.1. Projektvorbereitung
    - 3.14.2. Projektverlauf, Zeitschiene

## 1. Vorwort

Fragen wie: *„Wie kann es gelingen, die Qualität der Sozialen Arbeit nicht nur zu sichern, sondern auch weiterzuentwickeln? Wie kann Soziale Arbeit wirkungsvoller sein? Wie müssen Organisationsformen gestaltet sein, um auf derzeitige und zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen schnell und flexibel reagieren zu können?“* haben das Amt für Jugend und Familie und das Sozialamt der Stadt Graz dazu bewogen, über neue Lösungsansätze nachzudenken und eine Umstrukturierung der Sozialen Arbeit zu planen.

Das Projekt „Sozialraumorientierung in Graz“ wurde am 30.4.2004 gestartet. Unterschiede berücksichtigend, haben sich die beiden Amtsleitungen des Amtes für Jugend und Familie und des Sozialamtes im März 2005 dazu entschlossen, die geplanten Schritte innerhalb verschiedener Zeit umzusetzen.

Innerhalb des Projektes *„Sozialraumorientierung in Graz“* - „A5 und A6“ wurden und werden gemeinsam Konzeptionen erstellt, Rahmenbedingungen geklärt und Entscheidungen herbeigeführt.

Innerhalb des Projektes *„Sozialraumorientierung in Graz“* – *„Organisationsumbau des Amtes für Jugend und Familie“* plant das Amt für Jugend und Familie bereits konkrete strukturelle, organisatorische und auch inhaltliche Veränderungen und setzt diese im Rahmen des Projektes seit 2005 laufend um.

Im Folgenden wird versucht einen kurzen Überblick zu geben.

## 2. „Sozialraumorientierung in Graz“ – „A5 und A6“

### 2.1. ProjektauftraggeberInnen

Mag. Ingrid Krammer, Amt für Jugend und Familie (A6)

Mag. Gernot Wippel, Sozialamt (A5)

### 2.3. ProjektleiterInnen

Edith Sandner Koller, Amt für Jugend und Familie

Mag. Norma Rieder, Sozialamt

### 2.3. Prozessdarstellung

Nach Vorgaben der beiden AbteilungsvorständInnen wurde von den beiden ProjektleiterInnen ein Projektauftrag erarbeitet und die Projektstruktur festgelegt.

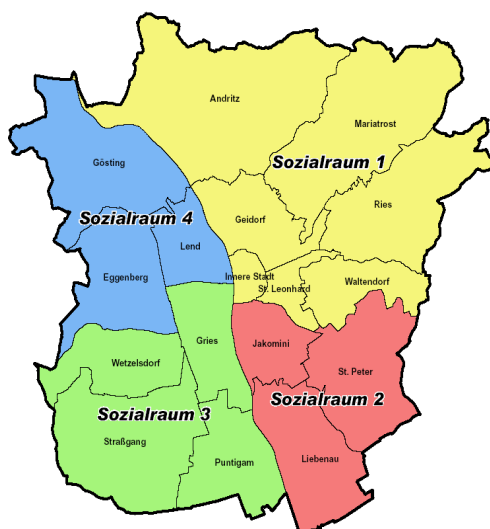
Rahmenbedingungen wie

- ganzheitlicher Hilfeansatz im Hilfeplanverfahren
- gemeinsame Nutzung von gemeinsamen Daten
- Abbau von Mehrfacherhebungen
- Nutzung von Synergien, für eine neue Aufbau- und Ablauforganisation wurden festgelegt.

Erste Sitzungen der Projektgremien wurden einberufen.

### 2.4. Teilprojekt „Einteilung der Steuerungseinheiten“

Das Teilprojekt „Einteilung der Steuerungseinheiten“ wurde 2004 geplant und konnte im Mai 2005 abgeschlossen werden. Die Sozialräume/Steuerungseinheiten wurden seitens der beiden Amtsleitungen in Bezug auf die Wirkungsbereiche der beiden Ämter für verbindlich erklärt.



### **2.4.1. Kriterien**

Kriterien für die Einteilung der Sozialräume/Steuerungseinheiten waren:

- Politische Bezirke
- Hauptwohnsitzmeldungen
- Verkehrstechnische Erreichbarkeit
- Nutzbare Immobilien
- Fallzahlen der Bereiche
  - Jugendwohlfahrt
  - Vertretung
  - Fallzahlen des Sozialamtes
- Arbeitsbelastungen der Fachbereiche
- Größenverhältnisse der zukünftigen Teams

Das Amt für Jugend und Familie und das Sozialamt der Stadt Graz führen weitere Teilprojekte gemeinsam durch:

### **2.5. Teilprojekt „Lebensqualitätsindikatoren“**

Das Projekt „LQI“ hat das Ziel, ein Steuerungsinstrument für Fachkräfte zu entwickeln, das Aufschluss über die Lebensqualität von Menschen, sowie von Ressourcen und Defiziten sozialer Räume gibt.

Das Projekt wurde mit Beschluss des Gemeinderats 2004 gestartet und wird 2006 abgeschlossen sein. Die Projektleitung liegt im Amt für Jugend und Familie (Frau Dorothea Klampfl, MAS)

### **2.6. Teilprojekt „Fortbildung“**

Ein wesentlicher Bestandteil des Projektes Sozialraumorientierung ist, den fachlich begründeten Arbeitsansatz der Ressourcen- und Sozialraumorientierung in die Arbeit der verschiedenen Fachbereiche des Sozialamtes und des Amtes für Jugend und Familie zu integrieren. Um die Fach- und Methodenkompetenz auch langfristig zu sichern, werden 2006 MultiplikatorInnen geschult, die ihr Wissen ab 2007 auch allen Fachkräften weitergeben werden.

### **2.7. Teilprojekt „Lern- und Entwicklungsprojekt“**

Ziel dieses Projektes ist es, ein fachlich/inhaltliches und organisatorisch/strukturelles Konzept zu entwickeln, das einen ganzheitlichen Hilfeansatz in der Sozialen Arbeit ermöglicht.

### **2.8. Teilprojekt „Gemeinsamer Akt“**

Innerhalb dieses Teilprojektes wird mit EDV-technischer Unterstützung ein Datenverbund angestrebt, innerhalb dessen ein Zugreifen auf zentrale Daten (Basisdaten, Einkommen, ..) von befassen Ämtern/Abteilungen möglich ist. Die Entwicklung des elektronischen Aktes auf Magistratsebene wird ebenso in die Projektierung miteinbezogen wie die Entwicklung der Datenbank auf Landesebene.

## 2.9. Termine, Meilensteine

### 2.9.1. Projektvorbereitung

- ✓ Im A 6 seit September 2002
- ✓ Im A 6 und A 5 gemeinsam seit Dezember 2003

### 2.9.2. Projektverlauf

- ✓ 30.04.2004 Projektbeginn
- ✓ 08.03.2005 Änderung des Projektzeitablaufes A5 und A6
- ✓ 23.05.2005 Einteilung der Sozialräume/Steuerungseinheiten
- ✓ Okt. 2005 Internetpräsenz
- ✓ 29.03.2006 Änderung des Projektauftrages
- 2006 -2007 Teilkonzept Fortbildung
- 2007 Teilprojekt „Lern und Entwicklungsprojekt“
- 2007 Teilprojekt „Gemeinsamer Akt“

### 3. „Sozialraumorientierung in Graz“ - „Organisationsumbau des Amtes für Jugend und Familie“

#### 3.1. Projektauftraggeberin

Mag. Ingrid Krammer, Amt für Jugend und Familie

#### 3.2. Projektleiterin

Edith Sandner Koller, Amt für Jugend und Familie

#### 3.3. Prozessdarstellung

Um die inhaltliche Ausrichtung des Projektes auch durch veränderte Organisationsstrukturen zu unterstützen, wurde im Amt für Jugend und Familie mit dem Organisationsumbau begonnen.

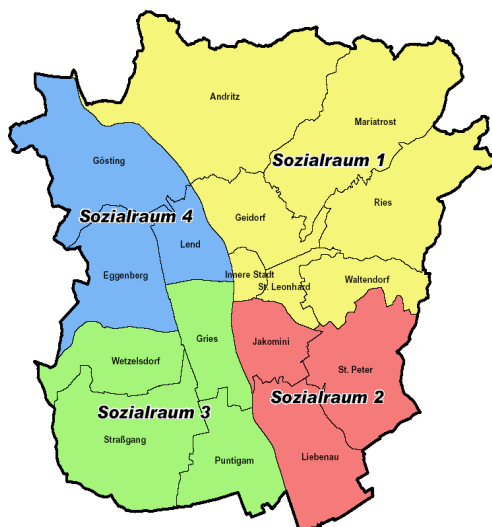
Der Umbau beinhaltet geplante Teilprojekte des Gesamtprojektes, diese haben jedoch ausschließlich für den Bereich des Amtes für Jugend und Familie Gültigkeit.

Für die Projektdurchführung des Organisationsumbaues des Amtes für Jugend und Familie gibt es eine eigene Projektorganisationsstruktur.

Alle Projektzwischenergebnisse wurden mit Herrn Magistratsdirektor Mag. Martin Haidvogel, Herrn Abteilungsvorstand Dr. Erich Kalcher und auf politischer Ebene mit Frau Stadträtin Tatajana Kaltenbeck-Michl abgestimmt.

2005 wurden folgenden Umsetzungsschritte gesetzt:

#### 3.4. Benennung von provisorischen SozialraumleiterInnen



**Sozialraum 1:** Mag. Gerald Friedrich

**Sozialraum 2:** Maria Lanegger, MAS

**Sozialraum 3:** Helmut Sixt

**Sozialraum 4:** Stefanie Dirschl-Hala

### 3.5. Zuteilung der MitarbeiterInnen zu den Sozialräumen

Eine Voraussetzung für die Umsetzung einer ressourcenorientierten, lebensweltlich gestalteten Sozialen Arbeit ist es, die gewachsenen kommunalen Strukturen der Fachabteilungen aufzulösen.

Fachkräfte folgender Referate und Sekretariate werden ihre Leistungen/Hilfen zukünftig im multiprofessionellen Team regional anbieten.

- Referat für Sozialarbeit
- Referat für Jugendwohlfahrt
- Psychologischer Dienst
- Ärztlicher Dienst

Fachkräfte arbeiten im Hilfeplanverfahren nicht wie bisher „nacheinander“, sondern im multiprofessionellen Team bereits sehr früh „miteinander“. Fachkräfte können innerhalb dieser Struktur ihre Erfahrungen und ihr Wissen über Menschen, Lebenswelten, Ressourcen und Defizite einbringen, können sich mit anderen professionellen und ehrenamtlichen AkteurInnen vernetzen, können ziel- und bereichsübergreifende Aktivitäten und Projekte unterstützen und gestalten so, über die Einzelfallarbeit hinausgehend, die Lebenswelten der Menschen aktiv mit.

Die Zuteilung der MitarbeiterInnen erfolgte im Juli 2005 auf Grundlage der Ergebnisse des durchgeführten Ausschreibungsverfahrens.

### 3.6. Raumplanung

Die Erreichung der angestrebten Ziele ist im hohen Maße auch von den dafür nötigen Räumlichkeiten abhängig.

Ziel ist es, für jede Steuerungseinheit ein Sozialzentrum zu haben, das idealtypisch sowohl Raum und Platz für das gesamte multiprofessionelle Team hat, wie auch die Möglichkeit beinhaltet „Nachbarschaft“ aufzubauen.

Wir denken hier an Trägervereine, andere Abteilungen (wie zum Beispiel Bibliotheken, Bezirksämter,.....), aber auch – um Kommunikationsräume für Menschen zu eröffnen - an ökonomische Betriebe wie zum Beispiel Cafes.

Das Amt für Jugend und Familie ist derzeit auf der Suche nach geeigneten Liegenschaften.

Bis zu einer Realisierung werden räumliche Zwischenlösungen gesucht, die - zumindest unter dem Fokus des „kleinsten gemeinsamen Nenners“ - den MitarbeiterInnen eines regional zusammengehörigen Teams ein aufeinander abgestimmtes Arbeiten ermöglichen.

### 3.7. Matrixorganisation

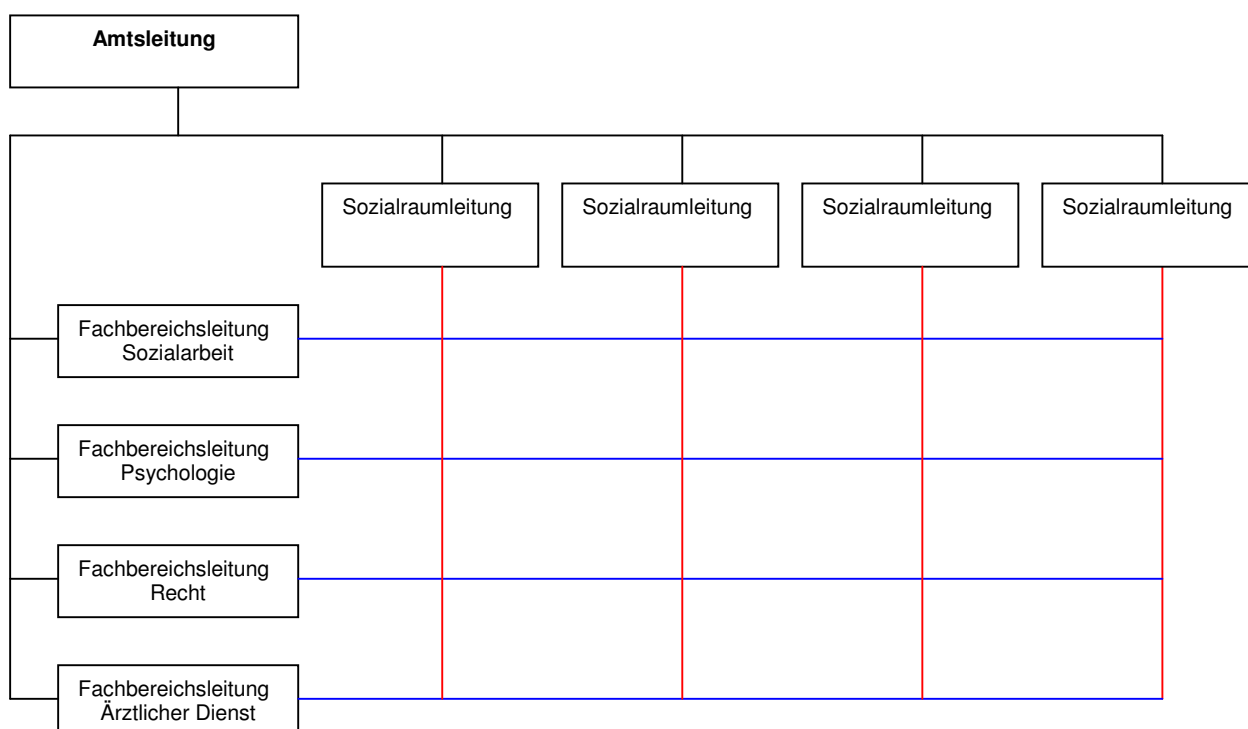
Um den Wechsel von der Fachabteilungszuständigkeit hin zu einer Prozessverantwortung zu ermöglichen, wurde auch die Aufbauorganisation des Amtes für Jugend und Familie in Richtung Matrixorganisation verändert.

Wir erwarten uns von dieser Organisationsform, dass sie

- innerhalb der multiprofessionellen Teams die Lösungspotentiale erhöht,
- die Teamarbeit unterstützt,
- die direkte Kommunikation zwischen den Fachkräften der einzelnen Berufsgruppen fördert,
- flexiblere und schnellere Lösungswege eröffnet.

Die Matrixorganisation als zweidimensionales Strukturmodell stellt sich einerseits hierarchisch vertikal durch die Sozialraumleitungen dar und andererseits horizontal durch die Fachbereichsleitungen. Die Sozialraumleitungen sind dienstrechtlich Vorgesetzte der multiprofessionellen Teams, die Fachbereichsleitungen sorgen für die Standards der jeweiligen Fachbereiche und sichern die Qualität.

Die nachfolgende Grafik stellt die Matrix – ausschließlich für den Bereich der Jugendwohlfahrt - dar.



(Quelle: Strehl Franz, Institut für Internationale Managementstudien)

Die Matrixorganisation wird im ersten Halbjahr 2006 provisorisch in Kraft gesetzt. Es wurde vereinbart, dass diese Organisationsform zu Beginn 2007 evaluiert und gegebenenfalls nachjustiert wird.

### 3.8. Änderung der Ablauforganisation

Die Änderung der Aufbauorganisation bedingt auch eine Änderung der Ablauforganisation. Innerhalb vieler einzelner Teilprojekte werden im Laufe des Jahres 2006 die einzelnen Geschäftsprozesse durchleuchtet und neu festgelegt.

Auch für alle Teilprojekte dieser Gruppe gilt es, die Qualität unserer Abläufe nach folgenden Gesichtspunkten zu optimieren:

- Klare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- Abbau von überflüssigen Schnittstellen
- Nutzung von Synergien
- Reibungsloser Ablauf aller Geschäftsprozesse
- Festlegen der Qualitätsstandards der zu erbringenden Arbeiten:
  - „Wie arbeite ich?“
  - „In welcher Reihenfolge arbeite ich?“
  - „Wann führe ich entsprechende Arbeiten aus?“

### 3.9. Zusammenführung der Fall- und Finanzverantwortung

Bedingt durch die Struktur der Fachabteilungen stellt sich der Prozess der Hilfeplanung derzeit so dar, dass der Arbeitsschritt „*Bewilligen einer Hilfe*“ und „*Kostenübernahme einer Hilfe*“ durch verschiedene Personen verschiedener Fachgruppen (JugendwohlfahrtsreferentIn und ReferentIn der Verrechnungsstelle) getätigt wird.

Dadurch wird ein ganzheitlicher Zugang in der Hilfeplanung für die beteiligten Fachkräfte erschwert.

Ziel dieses Teilprojektes ist, die Schnittstelle dieses Geschäftsprozesses so zu verlagern, dass in Zukunft beide Arbeitsschritte von einer Person – der JugendwohlfahrtsreferentIn (sie ist auch Mitglied des multiprofessionellen Teams) – durchgeführt werden.

Die „Verlagerung der Schnittstelle“ bedingt natürlich auch, dass Arbeit innerhalb dieser beiden Referate neu verteilt werden muss. Auf der einen Seite fällt Arbeit weg, auf der anderen Seite kommt Arbeit dazu. In der Praxis gehen wir davon aus, dass freiwerdende personelle Ressourcen in den multiprofessionellen Teams als Unterstützung eingesetzt werden. Damit kann auch gewährleistet werden, dass die Personengruppe, die zusätzliche Arbeit übernimmt, anderweitige Entlastung erfährt.

Optimierungspotentiale dieses Teilprojektes liegen auch in folgenden Bereichen:

- Durch Nutzung von Synergien kann die doppelte Überprüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen auf ein einmaliges Überprüfen hin reduziert werden, frei werdende personelle Ressourcen können nutzenstiftender eingesetzt werden.

- Standards im Bereich des Rückersatzverfahrens sichern für alle Grazer BürgerInnen gleiche Qualität.
- Der anfallende Arbeitsaufwand kann gerechter auf das zur Verfügung stehende Personal aufgeteilt werden.

### 3.10. „Von der Buchstabenzuständigkeit zur regionalen Zuständigkeit“

Ein weiteres fachlich inhaltliches Ziel des Projektes Sozialraumorientierung ist es, die regionale Zuständigkeit für alle Fachbereiche des Amtes zu verankern.

Davon ausgenommen sind Querschnittsleistungen wie zum Beispiel der Jugendschutz, die Adoptionsstelle des Amtes für Jugend und Familie, das Pflegekinderwesen, das Referat WoB, die Mediationsstelle, das Referat Kind/Jugend/Freizeit.

MitarbeiterInnen folgender Fachbereiche arbeiten bereits regional:

- ✓ **DiplomsozialarbeiterInnen**
- ✓ **PsychologInnen**

Seitens der Leiterin des Ärztlichen Dienstes wurde ein Konzept zur schrittweisen Einführung der regionalen Zuständigkeit der **ÄrztInnen** vorgelegt, dieses wird in der ersten Phase bereits umgesetzt.

Die Aufteilung innerhalb des Fachbereiches Jugendwohlfahrt - dieser umfasst die Aufgaben: *Jugendhilfe*, „*Vormundschaft*“ *Pflegschaftswesen*, *Bewilligung von JWF-Hilfen* - erfolgt derzeit durch die Zuordnung nach Buchstaben.

Informationen, Problemfelder, Ressourcen über soziale Räume, die im Rahmen der Fallarbeit gewonnen werden könnten, liegen brach.

Durch eine regionale Zuständigkeit der **JugendwohlfahrtsreferentInnen** können wertvolle Informationen über Lebenswelten/soziale Räume im Rahmen der Fallarbeit gewonnen werden.

Diese Informationen können einerseits helfen Problemfelder rechtzeitig zu definieren und dienen auch der Ressourcenmobilisierung und dem Aufbau von fallunspezifischen Hilfen.

Da die Arbeit der JugendwohlfahrtsreferentInnen durch eine hochkomplexe Datenbank unterstützt wird, wird die Änderung von der Buchstabenzuständigkeit zur regionalen Zuständigkeit durch ein **EDV-Teilprojekt** unterstützt. Ziel ist, die technischen Voraussetzungen für den neuen Arbeitsansatz durch die nötigen Umprogrammierungen zu schaffen.

### 3.11. Sozialraumbudgetierung

Ziel dieses Teilprojektes ist es, **in einem ersten Schritt** auch „Finanzen“ regional darstellen zu können.

Wir bewegen uns auf 3 Ebenen:

1. „Fallspezifisches Budget - Jugendwohlfahrtsbudget“
2. „Fallunspezifisches Budget“
3. „Budget für den Regelbetrieb“

Im Bereich des „Fallspezifischen Budgets“ werden in einem laufenden **Teilprojekt „Sozialraumbudgetierung – JWF“** ein EDV-technisch unterstütztes Instrument (Cognos) erarbeitet, das es uns ermöglicht, alle Jugendwohlfahrtsdienste hinsichtlich der **Fallzahlen** und hinsichtlich der **Budgetzahlen** regional darzustellen.

Der in Entwicklung befindliche Datenwürfel ermöglicht uns, Entwicklungen auf beiden Ebenen unter den jeweiligen gewünschten Gesichtspunkten zu betrachten. Einige Fragestellungen werden beispielhaft aufgezählt:

- ✓ Entwicklung der Fallzahlen (oder der Budgetzahlen) für den Sozialraum x für die Jahre 2000, 2001, 2003, .....
- ✓ Entwicklung der Fallzahlen (oder der Budgetzahlen) für eine Region (Zählsprenkel, Bezirk, Sozialraum, Graz) und für einen bestimmten Dienst (z.B. Erziehungshilfe).
- ✓ Übersicht über den Anteil von bestimmten Diensten innerhalb einer Region und die diesbezügliche Entwicklung.
- ✓ Entwicklung der Fallzahlen hinsichtlich des Geschlechtes (Welche Dienste werden überwiegend von Mädchen oder von Buben in Anspruch genommen?).
- ✓ usw.

Im Rahmen des Teilprojektes **„Fallunspezifisches Budget“** ist es uns ein besonderes Anliegen zur Unterstützung einer ressourcen- und sozialraumorientierten Arbeit gute und praktikable Modelle zu entwickeln.

Ziel unserer Reform ist es, Menschen in ihrer sozialen und personalen Kompetenz zu stärken und sie durch unsere Arbeit darin zu unterstützen. Dies bedarf aber möglichst flexibler Unterstützungsformen.

Aus diesem Grund wird in einem **zweiten Schritt** innerhalb dieses Projektes versucht, auch im Rahmen des Jugendwohlfahrtsbudgets in Zusammenarbeit mit den Entscheidungsträgerinnen und -trägern des Landes Steiermark andere Modelle als die der Einzelfinanzierung (und der dahinter liegenden Tagsatzregelung) zu entwickeln.

In diesem Bereich bauen wir auch auf die gute Zusammenarbeit mit freien Trägervereinen und mit Einzelpersonen. Mit ihnen gemeinsam wollen wir neue Lösungsmodelle für gelingende Soziale Arbeit entwickeln.

### 3.12. Controllingsystem

Qualitätssicherung ist uns ein wichtiges Anliegen. In diesem Teilprojekt werden Modelle der Steuerung dargestellt, die auf bereits eingeführte Instrumente oder Maßnahmen zurückgreifen und die hinsichtlich der neuen Struktur anzupassen und zu erweitern sind.

### 3.13. Fachkonzepte

Die inhaltliche Ausrichtung unserer Arbeit ist das „Herzstück“ unserer Reform. Die Erarbeitung von inhaltlichen Konzepten wird voraussichtlich 2007 erfolgen.

Neben dem **ressourcen- und sozialraumorientierten Arbeitsprinzip** stellt der **Qualitätskatalog der Grazer Jugendwohlfahrt** die Basis für unsere Konzeptionen dar.

**Interkulturelle Öffnung** und **Gender Mainstreaming** sind „zwei weitere Brillen“ die wir bei der Erstellung von inhaltlichen Konzepten benutzen.

### 3.14. Termine, Meilensteine

#### 3.14.1. Projektvorbereitung

- ✓ Im A 6 seit September 2002
- ✓ Im A 6 und A 5 gemeinsam seit Dezember 2003

#### 3.14.2. Projektverlauf, Zeitschiene

- ✓ 30.04.2004 Projektbeginn
- ✓ 08.03.2005 Änderung des Projektzeitablaufes A5 und A6
- ✓ 23.05.2005 Einteilung der Sozialräume/Steuerungseinheiten
- ✓ Mai 2005 Benennung von provisorischen SozialraumleiterInnen
- ✓ Juli 2005 Zuteilung der MitarbeiterInnen zu den Sozialräumen
- ✓ Okt. 2005 Internetpräsenz
- ✓ Dez. 2005 Konzeption des Fortbildungsprojektes
- ✓ 29.03.2006 Änderung des Projektauftrages
- ✓ 2006 Raumplanung (laufend)
- ✓ 2006 Matrixorganisation (lfd.)
- ✓ 2006 Änderung der Ablauforganisation (lfd.)
- ✓ Juli 2006 Regionale Zuständigkeit -EDV-Umprogrammierung (lfd.)
- ✓ Juli 2006 Sozialraumbudgetierung – JWF (lfd.)
- ✓ Sept. 2006 Controllingsystem (lfd.)
- ✓ Okt. 2006 Zusammenführung der Fall- und Finanzverantwortung (lfd.)
- 2006 -2007 Durchführung der Fortbildung (lfd.)
- 2007 Fachkonzepte
- 2007 Teilprojekt „Lern und Entwicklungsprojekt“
- 2007 Teilprojekt „Gemeinsamer Akt“

erstellt von:

Edith Sandner-Koller