

LVR Jugendhilfe Rheinland

Fortschreibung der Entwicklungsperspektiven

2012 - 2017

Stand 23.01.2012

Gliederung

Gliederung	2
1 Der Auftrag der LVR Jugendhilfe Rheinland	3
2 Das (Immobilien-)Vermögen	4
2.1 Einzelobjekte	4
2.2 Campus Halfeshof	5
2.3 Gelände Tönisvorst	6
3 Zukünftige Umweltbedingungen für die LVR LHR	6
3.1 Demographische Aspekte und Fallzahlentwicklung	6
3.2 Soziokulturelle Komponente	7
3.3 Ökologische Komponente	8
3.4 Politische Komponente	8
3.5 Rechtliche Komponente	9
3.6 Ökonomische Komponente	10
3.7 Technische Komponente	10
4 Die Situation der LVR-JHR in wesentlichen Qualitätsdimensionen	11
4.1 Führung und Leitung	11
4.2 Politik und Strategie	11
4.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	12
4.4 Prozesse	12
4.5 Ressourcen und Partnerschaft	13
5 Das zukünftige Angebotsprofil der LVR-JHR	13
5.1 Professionelles Setting, wenn im Sozialraum „nichts mehr geht“	13
5.1.1 differenzierte Wohngruppen in Multiproblem-Kontexten (1)	14
5.2 Spezialist zur Sicherstellung von Schul- und Berufsausbildung (2)	14
5.3 Fakultative individuelle freiheitsbeschränkende Maßnahmen (3)	15
5.3.1 Gruppen zur Vermeidung von U-Haft (4)	15
5.4 Komplettangebot mit flexibler ambulanter Unterstützung(5)	15
5.4.1 Individuelle Einzelmaßnahmen mit Betreuungsgarantie (6)	15
5.5 Kompetenz bei psychiatrischen Störungen	16
5.5.1 Fachkompetenz zur Inklusion seelisch Behinderter (7)	16
5.6 Motor zur Entwicklung innovativer Projekte	16
5.6.1 Förderer von Frühintervention mit Familieneinbezug (8)	17
5.6.2 Entwicklung, Umsetzung und Erprobung innovativer Projekte (9)	17
5.7 Resümee zum zukünftigen Angebotsprofil	17
6. Konsequenzen für die fachliche Arbeit	18
6.1 Mitarbeiterentwicklung	19
6.2 Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Milieus	20
6.3 Zukunftsfähigkeit von Schule und Ausbildung	20
6.4 Qualitätsentwicklung	20
1.1 Wirtschaftlichkeit	21
7 Notwendige Infrastruktur für das zukünftige Angebotsprofil	22

0 Einleitung

Im Jahr 2009 wurden nach der Gründung des Eigenbetriebs im Jahr 2007 die ersten Entwicklungsperspektiven für die LVR-Jugendhilfe Rheinland aufgestellt. Die vorliegende Fortschreibung stellt die aktuelle Situation und die Vision für die strategische Entwicklung in den nächsten fünf Jahren dar. Dabei sind sowohl die in den letzten drei Jahren begonnenen Entwicklungen als auch die Orientierung an den LVR weiten BSC Zielen berücksichtigt worden. Passagen, die auch heute noch Gültigkeit haben, sind zum Teil unverändert übernommen worden.

Der Verwaltungsvorstand hat die BSC-Ziele des LVR unter die Maxime „Der LVR ist ein anerkannter, wertgeschätzter und sozialer Dienstleister und Impulsgeber im Rheinland“ gestellt. Dies korrespondiert in hohem Maße mit der Vision der LVR-JHR, ihre Leistungen adressatenorientiert auszugestalten und sich zu einem geschätzten Dienstleister mit hoher Kundenzufriedenheit zu entwickeln. Die LOB Ziele dienen dazu, die Entwicklung des Betriebes in dieser Richtung zu führen. Die Zielvereinbarung mit Dez. 4 umfasst die wirtschaftlich auskömmliche Führung des Eigenbetriebes.

1 Der Auftrag der LVR Jugendhilfe Rheinland

Ziel und Zweck der LVR Jugendhilfe Rheinland (LVR-JHR) ist nach Satzung und SGB VIII die Förderung der sozialen und emotionalen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen

- insbesondere der Schul- und Berufsausbildung
- besonders bei seelisch behinderten Kindern und Jugendlichen
- und von innovativen und örtlich nicht vorzuhaltenden Angeboten.

Traditionell versteht sich die LVR-JHR als Ausfallbürge, der immer dann ein Angebot bereithält, wenn andere Maßnahmen ausgereizt sind.

Die LVR-JHR betreut an 5 Standorten (Euskirchen, Solingen, Remscheid, Krefeld und Viersen) ca. 500 junge Menschen mit rund 360 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen stationären, teilstationären und ambulanten Angebotsformen. Das Angebot der LVR-JHR wurde in den letzten drei Jahren entsprechend den 2009 aufgezeigten Entwicklungsperspektiven behutsam modifiziert und erweitert. Dies geschah in enger Abstimmung mit den örtlichen Jugendämtern. Damit kommt der Betrieb den Bedarfen der kommunalen Mitgliedskörperschaften nach.

Die Standorte Krefeld und Viersen sind in den letzten 5 Jahren unter einer Leitung und aufgrund der räumlichen Nähe zusammen gewachsen. Mit dem Umzug in die neue Immobilie Tönisvorst werden sie organisatorisch endgültig verschmolzen. Der Name „Fichtenhain“ wird für die vereinigte Einrichtung am neuen Standort fortgeführt, da er als „Marke“ im Bereich der Jugendhilfe positiv besetzt ist.

Die Leistungen der LVR-JHR werden rheinlandweit und darüber hinaus von gut 100 Jugendämtern nachgefragt. Eine Gruppe mit 8 Plätzen wird im Rahmen der Haftvermeidung von der Justiz belegt. In Solingen und Krefeld werden pädagogische Förderung und Unterbringung gemeinsam mit Schul- und Berufsausbildung in Trägerschaft der LVR-JHR

angeboten. An den übrigen Standorten sind enge Kooperationen mit Schulen und Ausbildungsmöglichkeiten im Umfeld vorhanden.

2 Das (Immobilien-)Vermögen

Seit dem 1.1.2007 wirtschaftet die LVR-JHR wie ein Eigenbetrieb mit einem Jahresumsatz von 27 Mio. € selbständig.

Das Vermögen der Jugendhilfe in Höhe von rund 44 Mio. € besteht im wesentlichen aus dem Immobilienbestand, der vorrangig für die Jugendhilfeangebote genutzt wird. Dazu vorübergehend nicht benötigte Immobilien werden zur Refinanzierung zwischenvermietet, bis sich ein Bedarf durch die Jugendhilfe ergibt. Im Campus Halfeshof wird konzeptionell eine Mischnutzung vorgenommen, um den betreuten jungen Menschen einerseits das notwendige schützende Lernumfeld zu bieten und andererseits eine Ghettobildung zu vermeiden.

Die Immobilien sind bei der Umstellung von der Kameralistik auf die Doppik ohne Rückstellungen in das Sondervermögen des Wie-Eigenbetriebes übergeben worden. Sie befanden sich in einem ausreichend gebrauchsfähigen Zustand, jedoch sind eine Reihe von Gebäuden bis zu 100 Jahre alt, so dass mit Unterhaltungsmaßnahmen in Zukunft zu rechnen ist. Diese kann der Eigenbetrieb gerade in den ersten Jahren nicht aus eigenen Mitteln finanzieren, solange noch keine hinreichenden Abschreibungen gebildet werden konnten. Um die wirtschaftliche Situation des Betriebs nicht zu gefährden, hat die 1. Landesrätin, Frau Hötte, zugesagt, den Verkaufserlös für die Liegenschaft Fichtenhain der LVR-JHR zum Unterhalt der verbliebenen Liegenschaften zur Verfügung zu stellen. Der größte Teil des Erlöses wird für die neue Immobilie in Tönisvorst verwendet, die Schule, Werkstätten und die Verwaltung der Standorte Viersen und Krefeld aufnimmt.

Inzwischen sind von der LVR-JHR eine Reihe von Maßnahmen zur Gebäudeunterhaltung und Entwicklung der Immobilien eingeleitet und umgesetzt worden.

2.1 Einzelobjekte

Die meist freistehenden Häuser wurden als Einzelobjekte angekauft und dienen als Unterkunft für Außenwohngruppen oder Familiengruppen. Sie sind in unterschiedlich gutem Zustand, bei einigen stehen in den nächsten Jahren größere Renovierungen an. Die Objekte liegen in normalen Wohnumfeldern und können der Marktlage entsprechend veräußert werden.

In den Jahren 2009 bis 2011 wurden vorrangig die Objekte am Standort Euskirchen mit einem zeitgemäßen Erscheinungsbild versehen. Diese Ausgaben sind trotz der angespannten Finanzlage der LVR-JHR getätigt worden und haben zu einer deutlichen Verbesserung der Nachfrage mit erhöhten Erlösen und letztendlich zu einer solideren finanziellen Situation geführt.

Ein stark renovierungsbedürftiges Haus der Einrichtung Krefeld soll veräußert werden, sobald ein neues geeignetes Objekt gefunden ist. Für die letzte Wohngruppe aus dem Fichtenhainer Stammgelände konnte ein Doppelhaus in der Nähe des neuen Standorts erworben werden, das von den eigenen Werkstätten umgestaltet wurde und demnächst bezogen wird.

Im Mädchenheim Steinberg in Remscheid wurden die seit langem bestehenden Probleme mit der Abwasserentsorgung durch Anlage einer neuen Pumpe in schwierigem bergischem Gelände beseitigt. Nach dem Brand in 2009 ist die Renovierung inzwischen abgeschlossen und das Gebäude in einem guten Zustand. Notwendige Investitionen in die Innenausstattung werden nach und nach umgesetzt.

2.2 Campus Halfeshof

Das Gelände des Halfeshofs unterliegt weitgehend Denkmalschutzaufgaben, das gesamte Gebiet gilt als Sonderbebauungszone. Die ältesten Gebäude sind rund 100 Jahre alt, weitere Gebäude sind vor 40 Jahren als Mitarbeiterwohnungen hinzugekommen. Weiterhin befinden sich auf dem Gelände Schulgebäude, Werkstätten mit Nebengebäuden, eine Festhalle, eine Kirche, ein Schwimmbad, eine Turnhalle, ein Maschinenhaus und eine Kläranlage sowie ein Sportplatz. Zum Halfeshof zählen auch Forst- und landwirtschaftliche Flächen. Durch den äußerst günstigen Zukauf eines kleinen Zwischenstücks ist inzwischen ein zusammenhängendes perspektivisch gut zu erschließendes Stück landwirtschaftlicher Nutzfläche entstanden. Alle Gebäude sind durch unterirdische Versorgungsgänge miteinander verbunden und werden zentral mit Heizung, Warmwasser und Elektrizität versorgt. Die Entsorgung erfolgt über die eigene Kläranlage. Das Gelände liegt 15 Minuten Fußweg von der Solinger Innenstadt entfernt. Für das Ensemble ist kein Markt vorhanden, eine Veräußerung kaum zu realisieren.

Für die strategische Ausrichtung der LVR-JHR ist jedoch ein Campusgelände mit Schule und Ausbildung direkt vor Ort unverzichtbar. Solingen liegt sehr günstig im Einzugsbereich einwohnerstarker Regionen wie Köln, Düsseldorf, westliches Ruhrgebiet.

Seit 2009 wurden insbesondere Maßnahmen zur Verbesserung der Energiebilanz durchgeführt. Zahlreiche Gebäude u. a. auch das Schwimmbad erhielten eine zusätzliche Dämmung, die Ringleitung und Rohleitungen wurden isoliert, ein Blockheizkraftwerk eingebaut und Verbrauchserfassungsgeräte an den Heizkörpern installiert.

Der Eingangsbereich des Geländes konnte zum 100jährigen Jubiläum offen und einladend gestaltet werden und ein Teil der Straßendecke wurde erneuert. Die Pflege der Außenanlagen erfolgt nach einem ökologischen Jahresplan.

Mit dem Stadtsporthund wurde eine Kooperation zur Nutzung des Schwimmbads durch örtliche Vereine etabliert, die mit ihren Gebühren zur Refinanzierung beitragen. In den letzten drei Jahren ist ein konstruktiver und kooperativer Umgang mit der Stadt Solingen entstanden.

Aufgrund landesrechtlicher Vorgaben muss in den nächsten 3 Jahren die Kläranlage trotz sehr guter ökologischer und ökonomischer Werte aufgegeben werden. Die Verhandlungen mit der Stadt Solingen über die notwendigen baulichen Investitionen, die Anschlussgebühren und die Einleitungsgebühren sind noch nicht abgeschlossen. Es ist mit Kosten bis zu 1 Mio. € zu rechnen, die als unabwendbare Investition in die Zukunftsfähigkeit der LVR-JHR aus dem Verkaufserlös von Fichtenhain getätigt werden müssen.

2.3 Gelände Tönisvorst

Für die Einrichtung Fichtenhain wurde vom LVR eine Immobilie in Tönisvorst erworben, die in das Sondervermögen der LVR-JHR übergehen wird und aus dem Verkaufserlös von Alt-Fichtenhain finanziert wird. Mit der Fertigstellung ist Mitte 2012 zu rechnen.

Die Baukosten fallen höher aus als erwartet. Um diese nicht zu überschreiten, wurde auf den Einbau von Fenstern in das vorbereitete Zwischengeschoss verzichtet. Gleichwohl wird auch der nachträgliche Einbau Kosten verursachen, die ebenfalls aus dem Verkaufserlös von Alt-Fichtenhain getragen werden müssen. Die sehr hohen Kosten für das Gebäude führen zu Abschreibungen, die die Wirtschaftlichkeit der JHR belasten.

3 Zukünftige Umweltbedingungen für die LVR JHR

Die folgenden Faktoren aus den verschiedenen Bereichen sollten bei der Betrachtung zukünftiger Szenarien für die LVR-JHR beachtet werden.

3.1 Demographische Aspekte und Fallzahlentwicklung

Bis zum Jahr 2020 wird die Anzahl der jungen Menschen zwischen 6 und 21 Jahren um ca. 20% rheinlandweit sinken. Die Effekte sind regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. In Bonn, Köln, Düsseldorf und dem Rhein-Sieg-Kreis werden die geringsten Abnahmen zu verzeichnen sein. Im Jahr 2010 hat die Zahl der 16-21 Jährigen, die stark in der LVR-JHR vertreten sind, ihr Maximum erreicht, um danach ebenfalls zu sinken.

Insgesamt wird trotz sinkender Kinderzahlen jedoch nicht mit einem Rückgang bei der Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung gerechnet, da die relative Zahl von Kindern mit Auffälligkeiten und Erziehungsschwierigkeiten steigen wird. Die Angleichung der Geschlechter in vielen Bereichen lässt erwarten, dass die Anzahl der Mädchen in Jugendhilfemaßnahmen steigen wird. Eine steigende Zahl an jungen Menschen mit kinder- und jugendpsychiatrischen Auffälligkeiten, die von seelischer Behinderung betroffen oder bedroht sind (§35a SGB VIII), wird Hilfen zur Erziehung in Anspruch nehmen.

Erste Auswirkungen zeigen sich allerdings in der Ausbildungssituation. Je weniger Lehrstellenbewerber zur Verfügung stehen, desto eher sind Unternehmen und Berufskollegs mit sinkenden Schülerzahlen bereit, auch Jugendlichen mit schlechten Ausbildungsvoraussetzungen durch besondere Maßnahmen eine Ausbildung zu ermöglichen. Gleichzeitig ist ein größer werdender Anteil an jungen Menschen zu verzeichnen, die über so gut wie keine Voraussetzungen für eine Integration in den Arbeitsmarkt verfügen. Durch Lern-

schwierigkeiten, viele biographische Brüche, psychische Schwierigkeiten und die Auswirkungen vorausgegangener erfolgloser Hilfen sind ihre Fähigkeiten zur Selbststeuerung und Anpassung an äußere Rahmenbedingungen so vermindert, dass sie auch in reguläre Fördersettings nicht aufgefangen werden können. Dadurch wird sich die Nachfrage nach den Ausbildungsleistungen der LVR-JHR verändern. Das traditionelle Angebot einer Vollausbildung wird drastisch zurückgehen, dafür werden individuelle RehaMaßnahmen und Angebote zur Vermittlung von Einstiegsqualifikationen für die Bewältigung regulärer FörderMaßnahmen entstehen müssen.

Einhergehend mit dem demographischen Wandel wird ein Fachkräftemangel konstatiert, der im pädagogischen Bereich durch den Ausbau der Kinderbetreuung noch verschärft wird. Die sehr geringe Fluktuation im öffentlichen Dienst trifft auch für die LVR-JHR zu und hat dazu geführt, dass 30% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen 50 und 65 Jahren sind. Weitere 25 % sind zwischen 40 und 50 Jahren alt. Aufgrund der hohen Vergütung besonders für langjährige aus dem BAT übergeleitete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem nicht an die Erfordernisse des Marktes angepassten Qualifikationsstand vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen diesen kaum Arbeitsmöglichkeiten außerhalb der LVR-JHR bzw. dem LVR zur Verfügung. Hier werden in den nächsten Jahren QualifikationsMaßnahmen aber auch klare Vorgaben hilfreich sein, um entweder Perspektiven auch außerhalb des LVR oder eine Beschäftigung im Schichtdienst bis zum Rentenbeginn zu ermöglichen. Auch in der Vergangenheit haben viele Beschäftigte ihren Dienst bis zum Erreichen der Altersgrenze versehen können. Tätigkeiten ohne Schichtdienst sind in stationären Jugendhilfeeinrichtungen, die ganztägig eine rund um die Uhr Betreuung sicherstellen müssen, kaum möglich. Bei der Altersstruktur der LVR-JHR ist auch nicht davon auszugehen, dass in ausreichender Anzahl jüngere Beschäftigte zur Verfügung stehen, um Schichten aufzufangen, zumal die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auch gewährleistet sein soll. Das Arbeitszeitgesetz setzt hier der Belastung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Grenzen, auch wenn damit dem Schutz anderer gedient werden soll. Eine Standarderhöhung ist nicht zu refinanzieren.

Rückläufige Einwohnerzahlen können es gerade im ländlichen Raum erschweren, Maßnahmen, Angebote und Dienste aufrecht und zugänglich zu erhalten. Dies kann zum einen eine stärkere Nachfrage der LVR-JHR bedingen, die traditionell überregional arbeitet, kann es zum anderen aber auch besonders den Standorten Fichtenhain und Euskirchen erschweren, die notwendige ambulante und teilstationäre Einbindung in die Region auszubauen.

3.2 Soziokulturelle Komponente

Aus der Sinus-Milieu-Studie ist bekannt, dass Werte und Erziehungsverhalten von Eltern in unterschiedlichen Milieus sehr variieren. Erziehungskompetenz sowie Werte und Normen werden sich in verschiedenen Bevölkerungsgruppen weiter auseinander entwickeln. Die Kinderzahl ist in den Milieus mit geringen Ressourcen und hoher Belastung deutlich höher als in Milieus mit ausreichenden Ressourcen. Kindheit und Jugend werden folglich

zukünftig verstärkt in Migrationskontexten, finanziell schlechteren Rahmenbedingungen und bildungsferneren Milieus stattfinden.

Die steigenden Fallzahlen in den Hilfen zur Erziehung stehen in Verbindung mit den sich verschlechternden sozioökonomischen Lebenslagen für Familien und den brüchiger werdenden Familienkonstellationen. So belegen empirische Untersuchungen regelmäßig den Zusammenhang zwischen Armuts- und Belastungsquoten in Kommunen sowie der Höhe der Inanspruchnahmezahlen für die Hilfen zur Erziehung.

Gleichzeitig wird die Gesellschaft auf das Potenzial genau dieser jungen Menschen angewiesen sein. Die gesellschaftliche Bedeutung einer gelungenen Schul- und Berufsausbildung für junge Menschen wird weiter steigen, wenn in einer älter werdenden Gesellschaft weiterhin ausreichende Leistungen für die Gemeinschaft zur Verfügung stehen sollen.

Der Anteil an Kindern mit psychiatrischen Auffälligkeiten, die nur über sehr individuelle Maßnahmen überhaupt noch zu erreichen ist, wird steigen. Dabei wird den negativen Auswirkungen unzureichender Bindungserfahrungen zunehmend Aufmerksamkeit geschenkt. Die Korrektur problematischen Bindungsverhaltens ist langwierig und intensiv. Daher kommt präventiven Ansätzen hier eine hohe Bedeutung zu.

3.3 Ökologische Komponente

Ökologische Werte werden von einem immer größer werdenden gesellschaftlichen Konsens getragen. Die Energiepreise haben in den letzten Jahren das wirtschaftliche Ergebnis stark beeinflusst und werden dies auch zukünftig tun. Bei Investitionen in die Infrastruktur wird Nachhaltigkeit gefordert werden. Neubauten werden zukünftig hohe Standards erfüllen müssen.

3.4 Politische Komponente

Die Zunahme an Kindern mit Migrationshintergrund allgemein und in der Jugendhilfe bringt eine gesellschaftliche Wertediskussion über Möglichkeiten und Grenzen von Integration und kultureller Vielfalt mit sich. Die Entwicklung qualifizierter Konzepte für Jugendhilfe im Migrationskontext steht noch am Anfang.

Neue Bildungsgänge im sozialpädagogischen Bereich erweitern einerseits die inhaltliche Breite an potentiellen Arbeitskräften, werfen aber andererseits Fragen nach der fachlichen und tariflichen Eingruppierung der Abschlüsse auf.

Im Anschluss an die Aufarbeitung der Heimerziehung in den 50iger bis 70ger Jahren wird der Beteiligung von Kinder und Eltern eine hohe Bedeutung zugemessen und es werden externe Ombudsinstanzen aufgebaut. Jugendhilfeeinrichtungen müssen über präventive Konzepte zur Verhinderung von (sexuellen) Übergriffen verfügen.

Jugendhilfe ist grundsätzlich inklusiv. Wenn ein erzieherischer Bedarf im Vordergrund steht, haben auch die Eltern von behinderten Kindern und Jugendlichen einen individuellen Anspruch auf Hilfe zur Erziehung. Schon immer gab es eingestreute Plätze der Behin-

derternhilfe in der Jugendhilfe und die Hilfen für seelisch behinderte junge Menschen werden grundsätzlich von der Jugendhilfe geleistet.

Ressourcen- und personenorientierte Ansätze bringen mehr individuelle und flexible Hilfen mit sich. Grundsätzlich ist in der pädagogischen Arbeit mit den jungen Menschen eine Symptomreduktion schneller zu erreichen als der Kompetenzaufbau.

Der Grundsatz „Ambulant vor Stationär“ wird beibehalten werden. Kinder und Jugendliche, für die stationäre Hilfen vorgesehen werden, werden in Zukunft älter sein und bereits mehrere gescheiterte Hilfen erlebt haben. Gleichzeitig werden Betreuungsgarantien bzw. Falltreue erwartet, indem auch in problematischen Situationen alternative Angebote von einem Träger zur Verfügung gestellt werden können.

Parallel dazu werden präventive Maßnahmen ausgebaut werden, um spätere Hilfen zu vermeiden oder weniger intensiv und kostenträchtig ausgestalten zu können. Dabei wird ein steigender Bedarf an Frühinterventionen für jüngere Kinder entstehen. Je jünger die Kinder sind, umso notwendiger ist die Einbeziehung der Eltern, für die auch neue Formen mit stationären Maßnahmen für die ganze Familie entstehen.

3.5 Rechtliche Komponente

Der Kinderschutz ist in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerückt und in ein eigenes Kinderschutzgesetz eingegangen. Eingriffsrechte des Staates zum Schutz des Kindeswohls werden stärker wahrgenommen. Es ist eine höhere Sensibilität und differenziertere Wahrnehmung seitens der Fachkräfte, aber auch ein gesteigener Legitimationsdruck von Organisationen und Personen im Kinderschutz zu bemerken. So resultiert der Anstieg in den Hilfen zur Erziehung zumindest zu einem Teil aus vermehrten Neufällen bei Kindern im Alter von unter 6 Jahren.

Die Ausweitung der (gebundenen) Ganztagsbeschulung verringert nicht nur im ambulanten Bereich, sondern auch in der stationären Arbeit die Zeiten, in denen Kinder und Jugendliche pädagogisch besonders (im Rahmen von Hilfen zur Erziehung) gefördert werden können.

Die neue Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung – AZAV der Bundesagentur für Arbeit reglementiert die Refinanzierungsmöglichkeiten für die Ausbildungsförderung in hohem Maße. Grundsätzlich besteht ein Primat der Jugendhilfe vor der Ausbildungsförderung und der Sozialhilfe, so dass jungen Menschen, die einen Anspruch auf Jugendhilfe haben, keine Hilfen der Arge erhalten können.

Im Zusammenhang mit den Bemühungen zur Inklusion geraten gerade kleine Förderschulen, die sich oft als Übergangsschulen in das reguläre System verstehen, in den Fokus. Durch ihre Schließung ist dem Inklusionsgedanken gefolgt, ohne dass für die dort betreute Gruppe von besonders behandlungsbedürftigen jungen Menschen an anderer Stelle ein adäquates Angebot vorhanden ist. Die Zuordnung zu einem großen Schulsys-

tem erhöht zwar formal für diese das zur Verfügung stehende Bildungsangebot, wird aber den Kindern und Jugendlichen nicht gerecht, die gerade ein überschaubares und bildungsorientiertes Lernumfeld benötigen. Es bleibt abzuwarten, welche Möglichkeiten die neue geplante Ausbildungs- und Prüfungsordnung für Berufskollegs (APO BK) mit sich bringen wird.

Die Aufgabe des individuellen Rechtsanspruchs zugunsten einer kommunalen Versorgungsverpflichtung wird von einigen Bundesländern gefordert.

3.6 Ökonomische Komponente

Trotz des Rückgangs an Kindern und Jugendlichen ist eine Zunahme der Fallzahlen und auch der Ausgaben für erzieherische Hilfe zu verzeichnen. Dabei ist der Kostenanstieg nur auf den Anstieg an Hilfen zurückzuführen, während die Kosten pro Hilfe fast konstant geblieben sind. Dies bedeutet, dass der höhere Aufwand aufgrund von Tarifsteigerungen nicht in die Entgelte eingegangen ist und kein finanzieller Spielraum für Einrichtungen mehr vorhanden ist. Anschubfinanzierungen für innovative Angebote werden immer schwieriger.

Die Rahmenverträge zur Entgeltkalkulation werden zunehmend in Frage gestellt. Die geforderte Erhöhung der Auslastungsprozente auf 98% für die Entgeltkalkulation ist betriebswirtschaftlich nicht zu vertreten. Neue Abrechnungssysteme (Fallpauschalen, wirkungsorientierte Finanzierung, persönliches Budget) sind in der Diskussion.

Die Maxime „Prävention statt Intervention“ wird zu einer Verlagerung finanzieller Mittel in den Jugendämtern führen. So sind Dauer und Intensität der Hilfen deutlich verkürzt worden. Heimerziehung ist in den letzten 15 Jahren von durchschnittlich 30 auf 20 Monate gesunken, obwohl Forschungsergebnisse belegen, dass Hilfen erst mit zunehmender Dauer (über 24 Monate) effektiv wirken.

Der Rückgang der Bevölkerungszahlen junger Menschen gerade in geringer besiedelten Kreisen dürfte die ortsnahe, ambulante Versorgung zunehmend unökonomisch werden lassen, so dass neue logistische Strategien entwickelt werden müssen (z. B. Reduzierung der Angebotszeiten, Anbindung durch Fahrdienste oder weitere Entspezialisierung usw.) Besonders problembelastete junge Menschen können dann nicht mehr vor Ort erreicht werden.

3.7 Technische Komponente

Der Einsatz von EDV auch im pädagogischen Bereich (Internet, Dokumentation, Abrechnung) wird den Arbeitsalltag verändern und bringt besondere Anforderungen an die Büroausstattung mit sich. EDV gestützte Dokumentations- und Qualitätsentwicklungssysteme werden die pädagogische Arbeit überprüfbarer und der Praxisforschung zugänglicher machen.

4 Die Situation der LVR-JHR in wesentlichen Qualitätsdimensionen

Die folgende Darstellung orientiert sich an den Befähiger-Kriterien des EFQM Modells.

4.1 Führung und Leitung

Durch das Erreichen der Altersgrenze vieler Leitungskräfte ist in den Jahren 2011- 2013 ein weitgehender Wechsel in der Führung der LVR-JHR zu bewältigen. Für das Mädchenwohnheim Remscheid konnte Anfang 2011 ein neuer Leiter gewonnen werden. Im Lauf des Jahres 2012 wird fast die gesamte Führungsriege des Standorts Fichtenhain wechseln. Der Prozess ist intern umfassend vorbereitet und kann voraussichtlich so gestaltet werden, dass ausreichende Übergangszeiten zwischen ausscheidenden und neuen Mitarbeitern möglich werden. Anfang 2013 wird am Standort Euskirchen eine neue Leitung die bisherige Übergangssituation ablösen.

In den letzten Jahren ist die Akzeptanz eines gemeinsamen Betriebs aus allen Jugendhilfeeinrichtungen des LVR in Leitung und Mitarbeiterschaft gewachsen. Mit dem Generationenwechsel kann sich unbelastet von der Historie ein geteiltes Führungsverständnis und eine gemeinsame Strategie entwickeln. Der Grundstein ist mit der gemeinsamen Leitbildentwicklung aller Standorte in 2010 gelegt worden. Für das nächste Jahr ist eine gemeinsame Leitungsqualifizierung geplant, die zunächst Einrichtungs- und Bereichsleitungen umfasst, um anschließend über die Gruppenleitungen in allen Bereichen Eingang zu finden.

Organisationstheoretisch ist die Übertragung von Personalverantwortung auf die Gruppenleiter sinnvoll. Dies ist tarifrechtlich bei der gegebenen Eingruppierung auch zulässig. Sollten daraus aber Ansprüche auf eine höhere Eingruppierung abgeleitet werden, kann dieser an sich sinnvolle Schritt aus finanziellen Erwägungen nicht umgesetzt werden. Die kommunalen Mitgliedskörperschaften kritisieren bereits jetzt das hohe Vergütungsniveau in der LVR-JHR und werden keine Entgelterhöhungen akzeptieren.

4.2 Politik und Strategie

Die Lage der einzelnen Einrichtungen ist räumlich gut im Rheinland verteilt. Die Vernetzung in Gremien vor Ort ist sehr unterschiedlich ausgeprägt, wird aber kontinuierlich ausgebaut. Traditionell kommt der Solidarität mit der „kommunalen Familie“ z. B. bei der Entgeltpolitik ein hoher Stellenwert zu.

Die Jugendämter werden von den Mitarbeitern zunehmend als Kunden wahrgenommen. Das Bewusstsein dafür, dass die LVR-JHR eine Dienstleistung erbringt, die die Kunden zufriedenstellen muss, steigt. Die gleichzeitige Berücksichtigung von Jugendlichen und deren Eltern als Kunden und die Notwendigkeit die unterschiedlichen Wünsche der verschiedenen Kundengruppen zu verbinden, ist für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch eine hohe Herausforderung. Hier differieren die einzelnen Gruppen und Angebote in der LVR-JHR beträchtlich voneinander.

Das Bewusstsein für die eigenen Stärken ist an den verschiedenen Standorten sehr unterschiedlich ausgeprägt. In Euskirchen ist der Stolz auf die eigene Leistungsfähigkeit und die Schärfung eines Profils mit einer klaren strategischen Ausrichtung in den letzten Jahren enorm gewachsen und hat zu positiven Reaktionen bei den Jugendämtern geführt.

4.3 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im pädagogischen Bereich und den Ausbildungsbereichen äußerten sich in der letzten Mitarbeiterbefragung sehr zufrieden mit den inhaltlichen Aspekten ihrer Arbeit. Problematisch ist die mangelnde Flexibilität der Arbeitszeiten im Schichtdienst, die aus der Notwendigkeit resultiert, die Betreuung ganzjährig rund um die Uhr sicherzustellen. Die Personalausstattung ist gut und der anderer Träger vergleichbar.

Für die neuen Herausforderungen der Jugendhilfe durch (sexuell) übergriffige und psychisch beeinträchtigte junge Menschen besteht ein deutlicher Qualifikationsbedarf bei weiten Teilen der Mitarbeiterschaft. Die Vorstellung, dass eine berufliche Laufbahn eigenverantwortlich gestaltet wird und Stationen bei unterschiedlichen Arbeitgebern enthalten kann, für die der Mitarbeiter sich vorausschauend qualifiziert, ist in der LVR-JHR nicht verbreitet. Die Mitarbeiterschaft erwartet überwiegend ein hohes Maß an Fürsorge durch den Arbeitgeber und eine hohe Absicherung durch die Vorgesetzten selbst in alltäglichen Entscheidungssituationen. Mit dem Personalrat ist eine Vereinbarung zur Qualifizierung durch interne Fortbildungsangebote geschlossen worden.

Die Vergütungsstruktur ist sehr unausgeglichen, da sie bei gleicher Tätigkeit zu sehr unterschiedlichen Arbeitsentgelten führt und kaum Möglichkeiten bietet, leistungsmotivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. In der LVR-JHR sind viele langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, die durch die Überleitung aus dem BAT ein überdurchschnittliches Gehalt erzielen, unabhängig davon, ob sie sich im Laufe der Jahre weiterqualifiziert haben oder nur über sehr tradierte pädagogische Möglichkeiten verfügen. Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Gruppendienst erzielen teilweise ein höheres Einkommen als neu eingestellte Führungskräfte. Dennoch ist das subjektive Empfinden, zu gering bezahlt zu sein, hoch. Nach Einführung des TVÖD eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen teilweise wichtige Zusatzqualifikationen mit. Auch wenn sie maßgeblich zur Qualität in der LVR-JHR beitragen, kann ihre Leistung nicht honoriert werden, da die tariflich zulässige Möglichkeit der Zulagengewährung im LVR nicht genutzt wird. LOB kann diese Ungleichheiten nicht auffangen.

4.4 Prozesse

Kenntnisse und Handlungssicherheit sowohl bei den Kernprozessen als auch bei unterstützenden Prozessen sind in verschiedenen Bereichen der LVR-JHR noch sehr unterschiedlich gut ausgeprägt. In einzelnen Bereichen wird eine sehr gute pädagogische Arbeit mit hervorragenden Ergebnissen erzielt.

Zur Sicherung der wirtschaftlichen Konsolidierung und der behutsamen Anpassung der pädagogischen Angebote wird die systematische Qualitätsentwicklung das zentrale The-

ma der nächsten Jahre sein. Damit wird zum einen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr Handlungssicherheit gegeben und zum anderen die Konkurrenzfähigkeit im Vergleich mit anderen Anbietern gesichert.

4.5 Ressourcen und Partnerschaft

Schule und Ausbildung in Trägerschaft der LVR-JHR sind bisher wesentliche Erkennungsmerkmale der LVR-JHR. Sie sind aber durch mehrere Faktoren gefährdet. Zum einen bringen kaum noch Jugendliche in der LVR-JHR ausreichende Voraussetzungen für eine Ausbildung mit, zum anderen ziehen sich die Jugendämter aus der Finanzierung zurück und es gibt Bestrebungen des Ministeriums im Rahmen der Inklusion kleinere Schulen zu schließen. Die Schulen der LVR-JHR weisen eher geringe und schwankende Schülerzahlen auf, da sie traditionell bestrebt sind, die jungen Menschen so schnell wie möglich wieder in reguläre Systeme zu überführen.

Das Campusgelände des Halfeshofs in Solingen stellt eine große Ressource der LVR-JHR dar und trägt deutlich zur Nachfragesituation bei. Die Einzelobjekte im gesamten Rheinland ermöglichen ein flexibles Reagieren. Die Lage der Objekte hat sich jedoch nicht immer an strategischen Gesichtspunkten orientiert, ihre Ausstattung ist uneinheitlich. Die Idee eines virtuellen Campus in Krefeld mit engster Verbindung zwischen Schule, Ausbildung und Wohnen muss immer wieder verdeutlicht werden.

Die Kooperationen besonders im Raum Solingen, Remscheid und Euskirchen sind deutlich verbessert und stabilisiert worden. Insbesondere zu den ortsnahen und häufig belegenden Jugendämtern sind stabile Partnerschaften aufgebaut worden. Durch die besondere Stellung der LVR-JHR gibt es kaum Einbindung in Verbandsstrukturen, wie sie z. B. die freien Träger vorhalten.

Erste Kontakte zu weiteren Freunden und Förderern konnten geknüpft werden. Viele Partnerschaften sind durch das Engagement von Einzelpersonen getragen. Die Klinken in Trägerschaft des LVR können wesentliche Partner für die LVR-JHR darstellen.

5 Das zukünftige Angebotsprofil der LVR-JHR

Das zukünftige Angebotsprofil muss sich an den traditionellen Stärken der LVR-JHR orientieren und von daher ausgehend neue Angebotsformen und Bedarfsgruppen erschließen, um dem Anspruch ein qualitativ hochwertiger und fachlich kompetenter Dienstleister der Kommunen zu sein, gerecht zu werden.

5.1 Professionelles Setting, wenn im Sozialraum „nichts mehr geht“

Unverändert wird die LVR-JHR als Ausfallbürge Verantwortung übernehmen und auch dann noch ein fachlich qualifiziertes Jugendhilfeangebot unterbreiten, wenn andere Träger an die Grenzen ihrer Möglichkeiten geraten sind. Bei der starken Sozialraumorientierung vieler Kommunen und Träger ist ergänzend ein starker Partner notwendig, der Hilfen bieten kann, wenn eine räumliche Entfernung zwischen bisherigen und neuem Lebensumfeld angeraten ist und wenn die örtlichen Möglichkeiten ausgeschöpft sind. Dazu

gehört auch das Angebot kurzfristiger Aufnahmen als Inobhutnahme mit einer ggf. anschließenden Klärung geeigneter Jugendhilfeperspektiven.

5.1.1 Differenzierte Wohngruppen in Multiproblem-Kontexten (1)

Ihre traditionelle Stärke hat die LVR-JHR als zuverlässiger Anbieter von Intensivwohngruppen für junge Menschen mit unterschiedlichen Schwierigkeiten. Sie erreicht damit auch Jugendliche, die in ihrem eigenen Wohnumfeld nicht mehr verbleiben können oder sollen. Dies ist häufig der Fall, wenn Kontakte zu ungeeigneten Peergroups als Ursache für dissoziales Verhalten angenommen werden. Die jungen Menschen benötigen oft erst eine Lernzeit in einem geschützten Umfeld, bevor sie in der Lage sind, die Anforderungen in einer normalen Wohnlage zu erfüllen. Häufig werden sie daher von Außenwohngruppen anderer Träger nicht aufgenommen.

Zum Teil brauchen sie auch in den Intensivgruppen zu Beginn eine besondere, zusätzliche Betreuung, um sich zu integrieren und anzubinden, damit die regulären pädagogischen Angebote von ihnen genutzt werden können. Hier kommen z. B. zusätzliche Aktivitäten mit dem Bezugspädagogen, besondere erlebnispädagogische Angebote oder Auszeiten mit einem Gruppenpädagogen in Frage. Diese Leistungen können von den Jugendämtern zusätzlich zum regulären Leistungsangebot und Entgelt vereinbart werden.

Dieses bewährte Angebot der LVR-JHR erfreut sich einer konstanten Nachfrage. Die Möglichkeit flexibel und bedarfsgerecht individuelle Zusatzleistungen in Form von gezielten Fachleistungsstunden in Anspruch nehmen zu können, wird von den Jugendämtern gerne angenommen und hat zur Etablierung eines neuen Bereichs am Standort Solingen geführt.

5.2 Spezialist zur Sicherstellung von Schul- und Berufsausbildung (2)

Die LVR Jugendhilfe Rheinland besitzt als ein Alleinstellungsmerkmal die starke Verknüpfung zwischen sozial-emotionaler Förderung und Sicherstellung einer Schul- und Berufsausbildung durch Schulen und Werkstätten in eigener Trägerschaft.

Dieses Angebot muss sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Gerade bei der stark zunehmenden Anzahl von jungen Menschen mit Migrationshintergrund ist das Scheitern schulisch-beruflicher Perspektiven ursächlich für den HzE-bedarf. Aufgrund ihrer weltanschaulichen Neutralität wird die LVR-JHR auch von Familien aus nicht christlichen Kontexten akzeptiert und kann hier einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten.

Bedarfe bestehen weniger in der Garantie einer klassischen Vollausbildung als vielmehr bei der Vermittlung von Grundfertigkeiten an junge Menschen mit Mehrfachbelastungen, um ihnen erst den Zugang zu allgemeinen Fördersystemen zu ermöglichen.

Die räumliche Nähe mit kurzen Wegen zur Schule und Arbeit oder gar Beschulung in der Gruppe ist für manchen Jugendlichen ein wichtiges Strukturmerkmal, um sich auf die

Hilfen einlassen zu können. Die LVR-JHR tritt dadurch nicht in Konkurrenz zu Regelangeboten des Sozialraums, sondern kommt ihrem satzungsgemäßen Auftrag nach.

5.3 Fakultative individuelle freiheitsbeschränkende Maßnahmen (3)

Junge Menschen in extremen Lebenssituationen sind manchmal nur schwer in der Lage zu erkennen, wann sie sich selber oder andere gefährden. In besonderen Einzelfällen kann es neben der intensiven Begleitung durch die pädagogischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angezeigt sein, die Bewegungsfreiheit der Jugendlichen vorübergehend einzuschränken. Dabei handeln die Einrichtungen der LVR-JHR immer auf den Grundlagen des Rheinischen Modells zu freiheitsbeschränkenden Maßnahmen.

Die differenzierte Gestaltung von freiheitsbeschränkenden Maßnahmen wird von den Jugendämtern gerne in Anspruch genommen, weil die Grenzsetzung immer im Rahmen eines umfassenden Konzepts mit pädagogischen Angeboten stattfindet. Im Halfeshof ist daher eine Gruppe mit hochstrukturiertem Angebot für männliche Jugendliche mit verminderter Steuerungsfähigkeit und straffälligen Verhaltensweisen entstanden, die sehr gut nachgefragt ist. Im Sinne einer Bewährungsgruppe können die jungen Menschen von dort in reguläre Settings wechseln, wenn sie ein ausreichendes Maß an Eigensteuerung erworben haben.

5.3.1 Gruppen zur Vermeidung von U-Haft (4)

Entsprechend den Vorgaben des ministeriellen Konzepts werden von der LVR-JHR Plätze in Gruppen zur Vermeidung von Untersuchungshaft angeboten. Die jungen Menschen werden bei der Entwicklung einer straffreien Perspektive unterstützt und haben die Möglichkeit, in reguläre Gruppen der Einrichtung zu wechseln. Die freiheitsbeschränkenden Elemente sind immer mit dem Rheinischen Modell des LJA vereinbar. Die Arbeit der Gruppe wird regelmäßig durch den Träger begleitet.

In Einzelfällen können auch Mädchen im Mädchenwohnheim Remscheid zur Vermeidung von U-Haft aufgenommen werden. Aufgrund der insgesamt geringen Anzahl von Mädchen in U-Haft, ist die Gründung einer eigenen Gruppe nicht wirtschaftlich.

5.4 Komplettangebot mit flexibler ambulanter Unterstützung(5)

Insbesondere an den Standorten Euskirchen und Krefeld / Viersen ist ein Bedarf an Hilfen erkennbar, die vor oder nach stationären Unterbringungen junge Menschen und Familien weiterhin begleiten. Die Jugendämter wünschen Hilfen aus einer Hand, die ein hohes Maß an Betreuungskontinuität bieten, auch wenn die konkreten Settings wechseln. Diese Flexibilität stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die organisatorischen Möglichkeiten der Einrichtungen. Gleichwohl werden sich die Angebote der LVR-JHR in diesem Sinne weiterentwickeln.

5.4.1 Individuelle Einzelmaßnahmen mit Betreuungsgarantie (6)

Die Kompetenzen im Umgang mit den ganz Schwierigen machen individuelle Lösungen möglich. Ihre lange Erfahrung befähigt die LVR-JHR dazu, in besonderer Weise individuelle Angebote für diejenigen anzubieten, die in regulären Jugendhilfemaßnahmen bereits

mehrfach gescheitert sind. Durch den Zusammenschluss der einzelnen Einrichtungen ist ein Verbund entstanden, der Betreuungsgarantien geben kann. Manche junge Menschen sind in normalen Wohnumfeldern nicht mehr angemessen zu betreuen, vielmehr benötigen sie ein Umfeld, das mit Störungen umgehen kann und vielfältige Möglichkeiten bietet. Ihre pädagogische Begleitung muss sich stark am Verlauf und aktuellen Bedarf orientieren und lässt sich weniger einzelnen Angebotsformen zuordnen.

Dieses Angebot ist auf reges Interesse der Jugendämter gestoßen und wird zunehmend ausgebaut. Im Halfeshof hat sich ein System individueller Lösungen etabliert, bei dem die Jugendlichen in einer Wohngemeinschaft und in Einzelwohnungen auf dem Gelände durch zwei Teams betreut werden.

5.5 Kompetenz bei psychiatrischen Störungen

Aufgrund der für die jungen Menschen problematischen Zusammenarbeit zwischen Psychiatrie und Jugendhilfe in der Vergangenheit muss die Ausgestaltung aktueller Kooperationen mit Sensibilität erfolgen.

5.5.1 Fachkompetenz zur Inklusion seelisch Behinderter (7)

Ein wichtiger Aspekt bei der Betreuung seelisch behinderter Kinder und Jugendlicher oder von Behinderung bedrohter Kinder und Jugendlicher ist nicht nur die Nutzung spezifischen Fachwissens, sondern auch die Integration der Kinder in ein normales Umfeld. Aus diesem Grund sollten Kinder mit seelischen Behinderungen nicht nur in Spezialgruppen, die einen im Einzelfall sicher notwendigen Schutzraum bieten, betreut werden, sondern auch in anderen Wohngruppen gefördert werden.

Eine Außenwohngruppe des Halfeshofs hat besondere Erfahrungen in der Betreuung von Jungen mit sexuellen Auffälligkeiten aufgebaut. Auf dem Campusgelände ist eine weitere Gruppe für Jungen mit seelischer Behinderung entstanden. Am Standort Euskirchen steht eine Gruppe für traumatisierte Kinder kurz vor der Eröffnung. Sehr lebensnahe Entwicklungschancen werden psychisch auffälligen Kindern in Familiengruppen oder Erziehungsstellen geboten, wobei hier eine kompetente Anleitung der Bezugspersonen unerlässlich ist.

Die LVR-JHR verfügt über die besten Voraussetzungen um die drei Systeme „Schulwesen“, „Gesundheitswesen“ und „Jugendhilfe“ zum Nutzen der Betroffenen zu verbinden.

Jugendhilfe ist grundsätzlich inklusiv, da der Anlass für die Hilfe nicht in der Behinderung, sondern im erzieherischen Bedarf zu sehen ist. Den behinderten Menschen stehen grundsätzlich die gleichen Hilfsmöglichkeiten wie nicht behinderten Menschen offen.

5.6 Motor zur Entwicklung innovativer Projekte

Die Förderung neuer effizienter Möglichkeiten für Kinder und Jugendliche in schwierigen Lebenslagen muss das Ziel jeder öffentlichen Jugendhilfeeinrichtung sein.

5.6.1 Förderer von Frühintervention mit Familieneinbezug (8)

Im Sinne der Prävention bzw. Frühintervention müssen zukünftig die Angebote der LVR-JHR auch jüngeren Kindern zur Verfügung stehen und die Familien frühzeitig einbezogen werden. Rückführung in die Familie und Stärkung der Familien muss integrativer Bestandteil auch der stationären Arbeit werden.

Am Standort Euskirchen sind mit den Familienhäusern zwei unterschiedliche Modelle entstanden, wie Hilfen für Eltern und Kinder in einer gemeinsamen Unterbringung erfolgen können. Kinder in einer Krise schützen zu können, ohne eine Trennung von den Eltern herbeiführen zu müssen, bewahrt die vorhandenen Bindungen. Je besser Bindungen zwischen Kindern und Eltern beschaffen sind, desto besser ist die Versorgung des Kindes und der Schutz vor Vernachlässigung. Entlastet von alltäglichen Schwierigkeiten können Eltern und Kinder in der gemeinsamen Unterbringung Bindungen zueinander positiv gestalten.

Auf dem Campus Halfeshof werden in Absprache mit dem Jugendamt Wohnungen an unterstützungsbedürftige Familien vermietet, die entsprechend dem Hilfeplan die pädagogische Möglichkeiten des Halfeshofs in Anspruch nehmen können.

5.6.2 Entwicklung, Umsetzung und Erprobung innovativer Projekte (9)

Als überörtliches Angebot des öffentlichen Trägers hat die LVR-JHR die besondere Verpflichtung innovative und ungewöhnliche Projekte der Jugendhilfe zu erproben und bei Eignung auf den Weg zu bringen.

Gemeinsam mit dem Jugendamt Solingen ist die Begleitung von Pflegefamilien auf Zeit und die Kurzzeitintensivförderung für obdachlose Jugendliche entwickelt worden. Weiterhin werden in einer Wohngemeinschaft sehr schwache junge Menschen auf den Wechsel in andere Hilfesysteme vorbereitet und mit ihnen eine langfristige Perspektive zur sozialen Absicherung entwickelt.

5.7 Resümee zum zukünftigen Angebotsprofil

Die in den letzten drei Jahren eingeleiteten Veränderungen in den Angeboten und Konzeptionen der LVR JHR haben sich als tragfähig erwiesen. Die bisher begonnene Entwicklung sollte daher fortgeführt werden

Die traditionellen Angebote der JHR finden sich in den Punkten 1-5 wieder und weisen in den letzten Jahren eine verlässliche hohe Nachfrage auf.

Für die individuellen und flexiblen Angebote unter Punkt 6 besteht ein sehr hoher Bedarf. Es gibt eine bestimmte Gruppe von jungen Menschen, die bereits so problembeladen ist, dass sie von fast allen Jugendhilfeanbietern abgelehnt werden oder jeden bisherigen Rahmen gesprengt haben. Gleichwohl haben sie ihrem jugendlichen Alter gemäß den Anspruch auf adäquate Hilfe und die Chance sich positiv zu entwickeln. Für diese jungen Menschen müssen jenseits der traditionellen Hilfen ganz individuelle Formen entwickelt werden. Bisher müssen solche Angebote zu sehr hohen Entgelten oft außerhalb

des Rheinlands gesucht werden. Jedes pädagogische Umfeld kann nur eine bestimmte Anzahl derartig belasteter junger Menschen aufnehmen, so dass trotz des großen Bedarfs dieser Bereich nicht zu stark ausgeweitet werden kann.

Auch die Angebote für seelisch behinderte junge Menschen wie unter Punkt 7 beschrieben verzeichnen eine gute Nachfrage. Gute Kooperationen konnten zu verschiedenen psychiatrischen Kliniken und niedergelassenen Therapeuten aufgebaut werden. Hier können die Kontakte zu den LVR eigenen Kliniken noch gestärkt werden.

Die proaktive Schaffung neuer Angebote trägt viel zu einem positiven Bild der LVR-JHR in der Öffentlichkeit bei und sollte trotz der geringen Finanzen auch beibehalten werden. Zum einen ist damit ein gewisses Maß an Öffentlichkeitsarbeit verbunden, zum anderen sichert die wahrgenommene innovative Kompetenz auch die Belegung in Kernbereichen und zum dritten ist es auch Teil des Auftrags an eine Einrichtung des öffentlichen Trägers neuen Entwicklungen den Weg zu eben.

Grundsätzlich ist eine zu hohe Spezialisierung einzelner Gruppen nicht günstig, da sie die Belegungsmöglichkeiten einschränkt und ein flexibles Reagieren auf aktuelle Bedarfe erschwert. Schnell müssen sonst Anfragen abgelehnt werden, weil in der einen Spezialgruppe gerade kein Platz frei ist, obwohl es offene Plätze in anderen Bereichen gibt. Vielmehr ist es sinnvoll größere Einheiten mit einer bestimmten Variationsbreite zu einem Angebotsspektrum zusammen zu fassen. Damit sind auch mehr Möglichkeiten für die Personalplanung- und entwicklung sowie den kollegialen Austausch zur Weiterqualifikation gegeben. Beim Wechsel einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bleibt so das Know How in der Einrichtung. Die gemeinsame Erziehung entspricht dem Gedanken der Inklusion.

6. Konsequenzen für die fachliche Arbeit

Der bisher eingeschlagene Weg hat sich bewährt. Um die personellen und institutionellen Ressourcen nicht übermäßig zu belasten und die neuen Entwicklungen auch sicher zu verankern, sollte der Zeitrahmen für Veränderungen die Mitarbeiterschaft nicht überfordern.

Wesentliche Punkte der in der bisherigen Planung aus 2009 benannten Konsequenzen für die fachliche Arbeit konnten erfolgreich umgesetzt werden:

Die Verbindung zu den Jugendämtern im Rheinland wurde gefestigt, insbesondere zu den demographisch interessanten Städten Köln, Bonn, Düsseldorf und dem Rhein-Sieg-Kreis. Die Jugendämter nehmen das gute Preis-Leistungs-Verhältnis inzwischen wahr, können jedoch aufgrund eigener finanzieller Restriktionen Entgeltsteigerungen nicht in der Höhe, wie sie durch die Tarifsteigerungen notwendig wären, umsetzen. Flexible und zusätzliche Leistungen werden inzwischen angemessen ausgehandelt.

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wurden gute Beziehungen zu Tageszeitungen und Fernsehen (WDR) geknüpft. Einrichtungen der LVR-JHR werden gerne bei aktuellen jugendhilfespezifischen Themen als fachkompetent angefragt. Die Berichterstattung war bislang positiv und auch bei problematischen Vorkommnissen weitgehend wohlwollend. Erste Kontakte zu Stiftungen wurden angebahnt, bisher noch mit mäßigem Erfolg.

Für die gesamte LVR-JHR wurden ein Leitbild und ein neues Logo entwickelt, das eine gute Grundlage für die Entwicklung eines gemeinsamen pädagogischen Verständnisses bietet.

Die Kooperationen mit Psychiatrien, niedergelassenen Therapeuten und Beratungsstellen sind gefestigt und bilden ein gutes rheinlandweites Netzwerk zur Versorgung der jungen Menschen. Gleichwohl sind insgesamt zu wenig jugendpsychiatrische Angebote vorhanden. Die Kliniken sind aufgrund ihres Auftrags zur reinen Krankenbehandlung und der geringen Kapazitäten kaum in der Lage, Kriseninterventionen für die Jugendhilfe zu leisten. Zu den LVR Kliniken sollten sich in den nächsten Jahren auch institutionell verankerte Beziehungen ergeben.

Der Ausbau und die Weiterentwicklung bestehender ambulanter Angebote und flexibler, individueller Maßnahmen für intensiv belastete Jugendliche konnte erfolgreich umgesetzt werden.

Für die nächsten Jahre bleiben vier Bereiche für die LVR JHR bestehen, die wesentlich für die weitere Entwicklung sein werden.

6.1 Mitarbeiterentwicklung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das wichtigste Instrument der Jugendhilfe. Von ihrer Bereitschaft, sich immer wieder komplexen und belastenden Situationen auszusetzen, hängt der Erfolg vieler pädagogischer Maßnahmen ab.

Inzwischen sind alle Gruppen mit der vorgesehenen Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgestattet und freie Stellen werden zügig nachbesetzt. Interne Qualifizierungsmaßnahmen fördern ein zeitgemäßes pädagogisches Handeln. Unverändert wird es in den nächsten Jahren neben den fachspezifischen Weiterbildungen eine Aufgabe sein, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrer Verantwortung und Entscheidungsfähigkeit zu stärken, um an die Standards moderner Jugendhilfeeinrichtungen anschließen zu können.

Die Alltagsorientierung ist ein wesentliches pädagogisches Prinzip, um Kinder und Jugendliche auf ein selbständiges Leben unter normalen Bedingungen vorzubereiten. Die Einrichtungen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen daher eine angemessene Autonomie haben, um bedarfsgerechte, individuelle Entscheidungen zeitnah und den Verhältnissen in der normalen Lebenswelt entsprechend umsetzen zu können.

Ausgehend von der weitgehend neu besetzten Leitungsebene wird ein Qualifizierungs- und Leitungskonzept umgesetzt werden. Nach der Erarbeitung eines einheitlichen Führungsverständnisses im Leitungskreis, muss die Rolle und die Tätigkeitsbeschreibung der Gruppenleitungen sachgerecht definiert und ausgestaltet werden. Die Möglichkeiten des Kompetenzmanagements sollen in Zusammenhang mit LOB zur individuellen Entwicklung der Mitarbeiter genutzt werden, um qualitativ gute und fachlich aktuelle Dienstleistungen bieten zu können.

Die Leitungsdichte ist in einigen Bereichen aus finanziellen Gründen bisher zu gering. Dies muss in den nächsten Jahren so verändert werden, dass eine adäquate fachliche Begleitung und Beratung der Gruppen sichergestellt ist.

Neben der finanziellen Vergütung müssen alle Möglichkeiten zur Steigerung der intrinsischen Arbeitsmotivation geschätzt und genutzt werden. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten bei dem Wunsch, aus dem Schichtdienst auszusteigen auch auf Tätigkeiten in anderen Bereichen des LVR zurückgreifen können. Der Ausbau von Teilzeitstellen in der pädagogischen Betreuung ist aus fachlichen Gründen nur begrenzt möglich, wird aber zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf durchaus gefördert.

6.2 Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Milieus

Die Herkunftsmilieus der Betreuten unterscheiden sich häufig von denen der pädagogischen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In Zukunft wird sich der Anteil an jungen Menschen mit Migrationshintergrund erhöhen. Auch in den einheimischen Milieus wandeln sich Werte und Erziehungsvorstellungen, so dass eine ständige Reflexion eigener Vorstellungen und die Erweiterung von Kompetenzen im Umgang mit fremden Biographien notwendig sind. Der Anteil an Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mit Migrationshintergrund in der LVR-JHR soll gesteigert werden. Die LVR-JHR sollte eine führende Rolle bei der Entwicklung von Konzepten für die gemeinsame Förderung von jungen Menschen mit und ohne Migrationshintergrund einnehmen.

6.3 Zukunftsfähigkeit von Schule und Ausbildung

Schule und Berufsausbildung werden auch im Sinne von Inklusion immer häufiger außerhalb der LVR-JHR stattfinden. Für die jungen Menschen, die übergangsweise eine Förderung in der Jugendhilfe benötigen, müssen neue Konzepte entwickelt werden, die einerseits den rechtlichen Rahmenbedingungen Rechnung tragen und andererseits auch die Bedarfe der jungen Menschen im Blick behalten. Neben den reinen jugendhilfefinanzierten Angeboten sind Kooperationen mit traditionellen Bildungsanbietern notwendig.

6.4 Qualitätsentwicklung

Abläufe und pädagogische Prozesse sind bisher vielfältig tradiert, aber wenig systematisiert oder gesichert. Bei Mitarbeiterwechseln auch innerhalb der Einrichtung gehen notwendige Handlungssicherheiten verloren. Um mit vergleichbaren Einrichtungen anderer Träger Stand halten zu können und um den Anspruch des LVR nach Qualität für Menschen einzulösen, ist der Aufbau eines systematischen Qualitätsmanagements das vor-

dringliche Ziel der nächsten 5 Jahre. Dies steht in enger Verbindung mit der Gestaltung eines einheitlichen Führungsverständnisses und der Mitarbeiterqualifizierung.

Die bisherigen Ansätze des Qualitätsmanagements in den verschiedenen Einrichtungen werden systematisiert und insbesondere der Gestaltung von pädagogischen Prozessen Aufmerksamkeit gewidmet. Perspektivisch sollte das QE auch eine Zertifizierung ermöglichen. Diese ist z. B. im Bereich der Arbeitsförderung eine unverzichtbare Voraussetzung zur Refinanzierung von Maßnahmen.

Qualität lässt sich in der Pädagogik nicht durch „Herausprüfen“ des „Ausschusses“ herstellen, sondern nur durch den unbedingten Willen jeden einzelnen Mitarbeiters, die Arbeit immer weiter zu verbessern.

7 Wirtschaftlichkeit

In den letzten Jahren konnte die LVR-JHR auskömmlich wirtschaften. Es wurde ein effizientes internes Controlling aufgebaut und eine zeitnahe Steuerung ermöglicht.

Trotz geringer finanzieller Mittel konnten einzelne Angebote vom äußeren Erscheinungsbild her attraktiver gestaltet werden, um den Vorstellungen der Jugendämter gerecht zu werden. Problematisch ist hier, dass ein hoher Anteil der Entgelte für das hohe Vergütungsniveau in der LVR-JHR benötigt wird und notwendige Maßnahmen zur Ausstattung der Wohngruppen dahinter zurückstehen müssen. Die räumliche Ausstattung entspricht noch nicht durchgehend dem Standard vergleichbarer Angebote freier Träger. Durch die Einführung einer höheren Eigenverantwortung der Gruppen mittels Budgetierung ist ohne Ausgabensteigerung eine Erhöhung der Attraktivität der Gruppen angestrebt.

Die Verbesserung der pädagogischen Arbeit wurde weitgehend kostenneutral umgesetzt. Die personelle Standardausstattung der Gruppen richtet sich nach den in der Betriebserlaubnis und den Entgeltvereinbarungen vorgesehenen Personalschlüsseln. Dennoch werden in Zukunft Investitionen in Qualifizierung und Qualitätsentwicklung unverzichtbar sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Entgeltsteigerungen, die die Tarifsteigerungen auffangen, sind in den nächsten Jahren nicht zu realisieren. Durch regelmäßige Neuverhandlungen, entsprechend veränderte Leistungsbeschreibungen und das Angebot zusätzlicher Leistungen muss eine annähernde Refinanzierung sichergestellt werden.

Positiv wirkt sich aus, dass durch den Träger der Verkaufserlös von Fichtenhain für Investitionen in die LVR-JHR zur Verfügung gestellt wurde.

Auswirkungen auf Kosten und Erlöse ergeben sich durch:

- Tarifsteigerungen
- Inflationsbedingte Sachkostensteigerungen, z. B. im Energiebereich
- Anschluss- und Benutzungszwang

- Erfüllung trägerinterner Ansprüche
- Entwicklung neuer Konzepte für anfragestarke Bedarfe
- Umwandlung vorhandener Gruppen mit Neuverhandlung auskömmlicher Entgelte

8 Notwendige Infrastruktur für das zukünftige Angebotsprofil

Die Organisationsstruktur der LVR-JHR weist Standorte sehr unterschiedlicher Größe und Komplexität auf. Krefeld und Solingen haben mit Werkstätten, Schulen, ambulanten und stationären Angeboten und unterschiedlichen Gruppenformen ein sehr differenziertes und komplexes Angebot. Diese Differenzen bedingen auch unterschiedliche Anforderungen an die Standortleitungen, die sich auch in der Stellenbewertung niederschlagen sollten.

Die LVR-JHR verfügt über eine sachgerechte Ausstattung mit Immobilien, die entsprechend der pädagogischen Konzeptionen behutsam weiterentwickelt werden muss. Aufgrund der aktuellen Gestaltung des Rahmenvertrags ist es meist sinnvoller, ein neu benötigtes Objekt zu mieten anstelle zu kaufen. Das Immobilienvermögen stellt den größten Teil des Eigenkapitals der LVR-JHR dar und wird dementsprechend erhalten und angemessen ergänzt.

Die LVR-JHR ist für die zukunftsfähige Entwicklung ihres Angebots existentiell auf den Halfeshof angewiesen. Sein Angebot ist ein wesentlicher Nachfragegrund für die Jugendämter und im Rheinland einzigartig. Ein reiner Wohngruppenverband kann die Vorteile eines Campusstandorts nicht ganz auffangen. Es würde ein einzigartiges Stück Jugendhilfe im Rheinland entfallen, für das es in dieser Weise keinen Ersatz gibt.

Als Wie-Eigenbetrieb soll die LVR-JHR mit den Angeboten freier Träger konkurrieren und schnell und flexibel auf veränderte Bedarfslagen sowohl im pädagogischen Einzelfall als auch in der jugendhilfepolitischen Diskussion reagieren können. Dabei geht die Etablierung eines neuen Angebots oder die marktgerechte Verbesserung eines bestehenden Angebots oft mit baulichen Veränderungen einher. Hier sind zeitnahe Entscheidungen vor Ort notwendig.

Die Verteilung der einzelnen Einrichtungen im Rheinland sichert eine angemessene Relation zwischen Nähe und Distanz zum Sozialraum. Um die Aufgaben der LVR-JHR auch in Zukunft angemessen erfüllen zu können, ist die räumliche Verteilung der Einrichtungen sinnvoll. Sie sollten in der Regel ausreichend Distanz zum bisherigen Sozialraum der Betreuten ermöglichen und gleichzeitig noch eine gute Erreichbarkeit für das Jugendamt (HPG o. ä.) und die Familien gewährleisten. Unter dem Aspekt der optimalen Lage für die Bedarfe bestimmter Jugendämter kann es angezeigt sein, auch Immobilien an Standorten zu unterhalten, die relativ weit vom Kerngelände der Stammeinrichtung entfernt sind.

9 Resümee

Die LVR-JHR ist mit den noch 2009 begonnen Veränderungen auf die Bedarfe der kommunalen Mitgliedskörperschaften eingegangen. Die konstante Nachfrage und die wirtschaftlichen Konsolidierung bestätigen den eingeschlagenen Weg.

Das ausgeglichene Betriebsergebnis wird auch durch die zugesagte Verwendung des Verkaufserlöses von Alt-Fichtenhain für Investitionen in die Zukunft der LVR-JHR gesichert.

In den nächsten 5 Jahren sollen daher die gesetzten Akzente weiter verfolgt werden und die LVR-JHR in diesem Sinne nachhaltig und kontinuierlich entwickelt werden. Ein besonderes Schwergewicht wird dabei auf die Mitarbeiterqualifizierung, die Qualitätsentwicklung und die Entwicklung von zeitgemäßen Konzepten zur Ausbildung, insbesondere für jungen Menschen mit Migrationshintergrund, gelegt.