

Projekt Roter Löwen

Entwurf Befunde aus St. Georgen

Prof. Dr. Anja Teubert
INSTITUT FÜR ANGEWANDTE SOZIALWISSENSCHAFTEN
FAUNTER KULTÄT FÜR SOZIALWESEN
DUALE HOCHSCHULE BADEN-WÜRTTEMBERG STUTTGART

Liebe Kolleginnen und Kollegen des Schwarzwald-Baar-Kreises,

in diesem Dokument findet ihr die Befunde unserer Interviews und Gruppendiskussionen etwas ausführlicher.

Gleichzeitig handelt es sich um ein noch recht rohes Papier, das ich euch jetzt zur Verfügung stelle, damit wir für die Besprechung eine gute Grundlage haben.

Wer auch immer das Dokument in Händen hält, soll wissen:

Es ist nur eingeschränkt zur Veröffentlichung gedacht und wurde sprachlich mit heißer Nadel gestrickt.

Danke für die gute Zusammenarbeit, euer Engagement – insgesamt an alle Beteiligte: Projektleitungs- und Beratungsteam. Die Zusammenarbeit hat viele gute Erkenntnisse gebracht.

Herzlich,

Anja Teubert

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 5

2. Zufriedenheit mit dem Projekt 7

2.1 Perspektive des Beratungsteams 7

2.2 Perspektive des Projektteams 10

2.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen 11

2.4 Zusammenfassende Betrachtung der Zufriedenheit 13

3. Hürden der Projektumsetzung 14

3.1 Perspektive des Beratungsteams 14

3.2 Perspektive des Projektteams 18

3.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen 18

3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Hürden 20

4. Vorstellungen und Wünsche für die Zukunft 22

4.1 Perspektive des Beratungsteams 22

4.2 Perspektive des Projektteams ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**

4.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen 26

4.4 Zusammenfassende Betrachtung der Wünsche 26

5. Übertragbarkeit des Projekts 27

5.1 Perspektive des Beratungsteams 27

5.2 Perspektive des Projektteams 28

5.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen 29

5.4 Zusammenfassende Betrachtung der Übertragbarkeit 29

6. Zielerreichung 29

6.1 Perspektive des Beratungsteams 31

6.1.1 Erreichte Ziele 31

6.1.2 Teilweise erreichte Ziele 35

6.1.3 Nicht erreichte Ziele 36

6.1.4 Entwicklungen durch kollegiale Fallberatungen 36

6.2 Perspektive des Projektteams 41

6.2.1 Erreichte Teilziele 41

6.2.2 Teilweise erreichte Teilziele 42

6.2.3 Nicht erreichte Teilziele 45

6.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen 46

6.3.1 Erreichte Teilziele ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
6.3.2 Teilweise erreichte Teilziele ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
6.3.3 Noch nicht erreichte Teilziele ..... **Fehler! Textmarke nicht definiert.**
6.3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Zielerreichung 49
6.4 Auswertung der Stadtteilbegehungen in St. Georgen 50
6.4.1 Gruppengespräch mit begleitenden Studierende der DHBW Villingen-Schwenningen 53
6.4.2 Interviews mit Teilnehmenden der Stadtbegehungen 53
6.4.3 Zusammenfassende Betrachtung 54
6.5 Zusammenfassung und Ausblick 55
7. Fazit 57
Quellen 58

1. Einleitung

Im September 2022 wurde die 6. Bauphase der Reihe „Neue Bausteine“ für Erprobungsprojekte im Rahmen der Eingliederungshilfe und Wohnungsnotfallhilfe mit einer Projektlaufzeit von 1/2023 bis 12/2025 vom KVJS ausgeschrieben. In Bezug auf die Eingliederungshilfe fokussiert die Ausschreibung auf den fachlichen Ansatz der Sozialraumorientierung, dem „durch das BTHG ein stärkeres Gewicht bei der Ausgestaltung der Leistungen zu[kommt], insbesondere bei der Sozialen Teilhabe“ (vgl. KVJS 2022a). Leistungsberechtigte sollen befähigt und unterstützt werden, ein möglichst selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Leben in ihrem (angestammten) Sozialraum führen zu können und hierfür eine individuelle Unterstützung erhalten. Dem Einbezug sozialräumlicher Ressourcen zur Verbesserung von Teilhabemöglichkeiten kommt hierbei eine wesentliche Bedeutung zu. Damit eine individuell zugeschnittene sozialräumliche Unterstützung gelingen kann, ist das Ansetzen am bzw. Herausarbeiten des Willens der Leistungsberechtigten zentral. Individuelle, familiäre und soziale sowie sozialräumliche Ressourcen sollen in ein möglichst „maßgeschneiderte“ Unterstützungssetting einbezogen werden. Dies setzt Personenzentrierung ebenso wie eine ausgeprägte Kooperationsorientierung der Fachkräfte in der Eingliederungshilfe voraus. Auf organisationaler Ebene ist eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Leistungserbringer und Leistungsträger anzustoßen, welche auf den Aufbau und die Gestaltung lokaler, inklusiver Landschaften zielen und eine Verantwortungsgemeinschaft der Akteure vor Ort befördern. Letztlich sind für eine weitreichende Umsetzung des Fachkonzepts Sozialraumorientierung auch Finanzierungsstrukturen in den Blick zu nehmen, damit diese einer teilhabeorientierten und sozialraumorientierten Unterstützung nicht im Wege stehen.

Folgende Ziele sind für die Projekte in der Ausschreibung (vgl. KVJS 2022b) festgehalten:

- Erprobung neuer Wege in der Eingliederungshilfe
- Synergien vor Ort nutzen, um die Inklusion von Menschen mit Behinderungen oder mit besonderen sozialen Schwierigkeiten zu fördern
- Ansätze aus der Praxis für die Praxis entwickeln, die bedarfsgerecht, innovativ und von hoher fachlicher Qualität sind und die gesetzlichen Anforderungen praxisgerecht umsetzen
- Nutzbarmachung der Ergebnisse für die Stadt- und Landkreise in Baden-Württemberg

Um diese Ziele zu erreichen, wurden folgende Anforderungen an die jeweiligen Projekte in der Ausschreibung (vgl. KVJS 2022a) formuliert:

- Sicherstellung der Beteiligung von Menschen mit Behinderungen an den Projekten

- Vernetzung mit Stakeholdern aus den betreffenden Sozialräumen (Vereine, Kirchengemeinden, Schulen, etc.)
- Identifizierung und Nutzbarmachung sozialräumlicher Ressourcen für die Menschen mit Behinderungen

Neben einer finanziellen Unterstützung sowie einem vom KVJS organisierten regelmäßigen Fachaustausch zwischen den beteiligten Standorten erhielten die Projekte Unterstützung und Moderation durch eine wissenschaftliche Begleitung.
Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung war:

- Begleitung der Projektstandorte
- aktive Mitwirkung und Gestaltung der Projektvorhaben
- Dokumentation der Umsetzung der einzelnen Projekte
- Unterstützung der Projekte im Hinblick auf die Zielerreichung
- Auswertung der Wirkungen der Projektaktivitäten im Hinblick auf deren Übertragbarkeit

Folgende Städte bzw. Landkreise haben sich mit einem Projekt für die 6. Bauphase der Modellprojekte in der Eingliederungshilfe beworben und eine Förderzusage erhalten:

- Stadt Stuttgart: Gemeinsam in Stuttgart – Erschließung sozialräumlicher Ressourcen für Menschen mit Behinderungen
- Schwarzwald-Baar-Kreis: Aufbau und Entwicklung eines inklusiven, allgemeinen Beratungs- und Sozialdienstes in St. Georgen
- Landratsamt Lörrach: Sozialraumorientierung im Landkreis Lörrach

Der Auftrag für die wissenschaftliche Begleitung ging an das Institut für angewandte Sozialwissenschaften in Stuttgart. Prof. D. Anja Teubert begleitete das Projekt „Roter Löwen“ im Schwarzwald-Baar-Kreis, Prof. Dr. Thomas Meyer den Landkreis Lörrach und in Teilen die Stadt Stuttgart.

Die Forschungsarbeiten wurden gemeinsam mit Daniel Raymond-Briggs, Laura Guckelber und Emma Teubert durchgeführt.

2. Ausführlichere Darstellung der Forschungsergebnisse zum „Roten Löwen“ in St. Georgen

In diesem Bericht wird das Projekt des *Roten Löwens* in St. Georgen im Sinne einer abschließenden wissenschaftlichen Auswertung zusammenfassend betrachtet. Grundlage der Analyse bilden qualitative Interviews sowie Gruppengespräche mit zentralen Beteiligten zu zwei Zeitpunkten. Insgesamt wurden fünf Beratungskräfte interviewt und zusätzlich ein Gruppengespräch mit sieben anwesenden Personen geführt. Ergänzend flossen drei Interviews mit dem Projektteam sowie vier Interviews mit kommunal Verantwortlichen ein. Außerdem wurden 10 kollegiale Beratungssitzungen des Beratungsteams ausgewertet.

Die Auswertung nimmt daher drei Perspektiven systematisch in den Blick. Die des Beratungsteams, des Projektteams und der kommunal Verantwortlichen und arbeitet in dem jeweiligen Kapitel-Fazit sowohl übereinstimmende Einschätzungen als auch Unterschiede zu

den jeweiligen Überthemen heraus. Überthemen sind dabei die Zufriedenheit mit dem Projekt, wahrgenommene Hürden, Zukunftswünsche, Fragen der Übertragbarkeit sowie die Zielerreichung.

3. Zufriedenheit mit dem Projekt

Im folgenden Kapitel werden die von den drei interviewten Gruppen geschilderten Erfahrungen im Hinblick auf ihre Zufriedenheit mit dem Projekt eingeordnet.

3.1 Perspektive des Beratungsteams

Die Hoffnungen bezüglich des Roten Löwen wurden zum Zeitpunkt der ersten Interviewrunde für die eigene Arbeit in Synergieeffekten und der Beschleunigung von Vorgängen gesehen, für die Klientel vor allem in der „Hilfe aus einer Hand“ sowie der Versorgung vor Ort. In der zweiten Interview-Runde wurde durch die gemeinsamen Fallbesprechungen deutlich, dass besonders komplexe Problemlagen durch die multiperspektivische Betrachtung anders angegangen werden können. Neben dem Beratungsangebot entstehe mit dem Roten Löwen auch ein Begegnungszentrum, das unter anderem mit dem Café Berührungsängste abbauen kann, auch, weil es nicht den Charakter eines typischen Amts habe.

Zum Zeitpunkt des zweiten Interviews herrschte durchweg eine Vorfreude, dass es nun endlich losgehe. Das Gebäude wurde als schön und einladend beschrieben, man habe bereits erste positive Rückmeldungen der Klientel erhalten. Auch zum Zeitpunkt der dritten Interviewrunde wird das Projekt als Bereicherung gesehen, die Fachkräfte haben erkannt, dass Haltung sich nur prozesshaft auf die Strukturen auswirken kann und ein längerfristiger Prozess eingeleitet werden müsste. Sie haben trotz ihrer teilweise großen Arbeitsbelastung Ideen für fallunspezifische Arbeit entwickelt, wie sie niederschwelliger Zugang zu Personen bekommen könnten, die, wie ältere Menschen und Menschen mit Behinderungen, kaum in den Räumen des Roten Löwens anzutreffen sind.

Auch wenn die Anfangsphase von Unsicherheiten geprägt war, wurden diese retrospektiv als notwendiger Bestandteil des Entwicklungsprozesses verstanden. Insbesondere organisatorische Fragen – etwa zur Bürobelegung – mussten zunächst sichtbar werden, um bearbeitet werden zu können. So betont ein Teammitglied:

> „Aus meiner Sicht ist das ganz gut gelaufen. Ich wüsste jetzt gar nicht, was man da hätte besser vorbereiten können“ (B2, Z. 20f.).

Ein zentraler Mehrwert des Roten Löwens wird in der niederschwelligen Ausgestaltung des Angebots gesehen. Diese ermöglicht Gespräche jenseits bürokratischer oder institutioneller Hemmschwellen und fördert eine offenere Kommunikation zwischen Beratungsteam und Bürgerinnen. Mehrere Befragte berichten, dass sich Menschen in der entspannten Atmosphäre eher öffnen und Gespräche weniger als belastende Krisensituationen wahrgenommen werden (vgl. B2, B3, B4, B5). Dies wird insbesondere in der Arbeit mit Jugendlichen sichtbar, in der informelle Elemente (z. B. Billard oder Tischkicker) gezielt zur Beziehungsgestaltung und Gesprächsanbahnung genutzt werden. Eine interviewte Person fasst dies wie folgt zusammen:

> „Ich nehme wahr, dass die Kunden sich mehr öffnen, dass die Kommunikation anders ist“ (B5, Z. 6f.).

Die Akzeptanz des Angebots zeigt sich auch in der Nutzungspraxis: Vereinbarte Termine werden zuverlässiger wahrgenommen, und vereinzelt erscheinen Personen spontan im Roten Löwen, um gezielt Beratungskräfte aufzusuchen (vgl. B5, Z. 3ff.). Für die Fachkräfte wird das Setting zugleich als wirksamkeitsfördernd und motivational bedeutsam beschrieben, da Veränderungsprozesse dort eher möglich erscheinen als in stärker behördlich geprägten Kontexten (vgl. B5, Z. 65ff.).

Mehrere Interviewte betonen darüber hinaus das präventive Potenzial des Roten Löwens: Durch offene und niedrigschwellige Zugänge könnten Problemlagen früher aufgegriffen werden, bevor sie eskalieren.

> „Also ich glaube, da gäbe es auf jeden Fall Potenzial, dass man eben, wenn es eine offene Beratung im Roten Löwen gibt, wo man einfach mal hinkommt, rechtzeitig vorab hinkommt, dass es dann eben gar nicht so weit kommt, da dann so Feuerwehr spielen zu müssen.“ (B3, Z. 87ff.)

> „Weil nämlich, wenn ich gerade jetzt mein Klientel bedenke, wenn ich die einfach ins Landratsamt einbestelle, das hat natürlich gleich wieder diesen großen amtlichen Charakter mit den großen, weiten Gängen. Und das macht auch für die Personen, glaube ich, auch habe ich manchmal das Gefühl, eher Angst. Da können Sie nicht so frei sprechen, wie jetzt dann auch hier oder sogar im häuslichen Umfeld.“ (B4, Z. 41ff.)

> „Dass das auch außerhalb der Termine genutzt wird. Ich nehme wahr, dass die Kunden sich mehr öffnen, dass die Kommunikation anders ist.“ (B5, Z. 5ff.)

Das Setting vor Ort im Roten Löwen wird insgesamt als unterstützend beschrieben. Der regelmäßig genutzte Jugendtreff sowie das angeschlossene Café tragen zu einer belebten Atmosphäre bei und eröffnen zusätzliche Zugänge zur Beratung. Teilweise wird das Café – sofern situativ angemessen und zeitlich möglich – auch für niedrigschwellige Beratungsgespräche genutzt. Nachdem der Projektstart zunächst von einer eher geringen Nachfrage geprägt war, wird durch die Eröffnung des Jugendhauses eine weitere Verstetigung erwartet.

Auch die räumliche Lage des Roten Löwens wird als Vorteil benannt: Kürzere Wege reduzieren den zeitlichen und finanziellen Aufwand und ermöglichen in einzelnen Fällen flexibleres bzw. spontanes Handeln (vgl. B4; B5). Insgesamt wird der Rote Löwe damit als wirksames, niedrigschwelliges und sozialraumorientiertes Beratungssetting beschrieben, das sowohl die Erreichbarkeit von Zielgruppen als auch die Qualität der Beziehungsarbeit stärkt.

Die gemeinsamen Fallbesprechungen entlang den Prinzipien der Sozialraumorientierung haben geholfen, eine gemeinsame Beratungshaltung zu fördern. In der Aufnahme unbekannter Anliegen sei

es zunächst wichtiger, das Gefühl zu vermitteln, dass man sich kümmere, als gleich eine Lösung anzubieten. Im Bedarfsfall würde dann an die entsprechende Fachkraft weiter verwiesen.

Bei den Mitgliedern des Beratungsteams hat im Projektverlauf eine vertiefte Auseinandersetzung mit sozialraumorientierten Prinzipien stattgefunden. Durch den engeren Austausch mit anderen Professionen sowie durch kollegiale Fallbesprechungen habe sich das fachliche Wissen erweitert und ein stärker ganzheitlicher Blick auf Fallkonstellationen entwickelt. Viele Befragte geben an, dass ihnen Sozialraumorientierung bereits aus dem Studium oder vorherigen Fortbildungen bekannt war, das Projekt durch die angebotenen Fortbildungen und die praktische Erfahrung zu einer Schärfung und Konkretisierung dieses Wissens beigetragen habe:

> Also ich habe auf jeden Fall ein genaueres Bild vor Augen. Also das hat sich schon verändert nochmal. (B3, Z. 180f.)

Sozialraumorientiertes Arbeiten wird durch die praktische Erfahrung im Roten Löwen als klarer und greifbarer beschrieben. Mehrere Interviewte berichten, dass sich ihr Verständnis dahingehend verändert habe, stärker auf vorhandene Ressourcen im Sozialraum zu achten und Unterstützung nicht ausschließlich über professionalisierte oder institutionell gebundene Angebote zu denken (vgl. B3; B4; BG). Einzelne Fachkräfte beschreiben, dass sie begonnen haben, in ihrer täglichen Arbeit „um die Ecke zu denken“ und alternative Unterstützungswege – etwa über nachbarschaftliche oder informelle Hilfen – mitzudenken, auch wenn deren Umsetzung nicht immer gelingt (vgl. B4).

Gleichzeitig wird betont, dass weniger von einer grundlegenden Haltungsänderung gesprochen werden könne, sondern vielmehr von einer Bestätigung bereits vorhandener positiver Erwartungen gegenüber sozialraumorientiertem Arbeiten (vgl. B2). Zudem besteht ein ausgeprägtes Bewusstsein für strukturelle Begrenzungen sozialraumorientierter Arbeit. Als hemmende Faktoren werden insbesondere rechtliche Vorgaben, eingeschränkte Möglichkeiten fallunabhängiger Arbeit sowie fehlende oder von privatwirtschaftlichen Akteur:innen abhängige Angebotsstrukturen genannt (vgl. B3). Diese Rahmenbedingungen begrenzen die Umsetzung sozialraumorientierter Ansätze trotz grundsätzlicher fachlicher Zustimmung.

3.2 Perspektive des Projektleitungsteams

Das Projektleitungsteam beschreibt den Roten Löwen insgesamt als fachlichen Entwicklungsraum, in dem sich sozialraumorientiertes Denken und eine entsprechende Haltung Schritt für Schritt herausgebildet haben. Rückblickend wird der Verlauf als kontinuierlicher, teils langsamer, aber „immer stetiger" Prozess charakterisiert, in dem es keinen Stillstand, sondern fortlaufende Veränderung in Team, Strukturen und Angeboten gegeben habe (vgl. P2, S. 3). Gleichzeitig betont die Projektleitung, dass der Roten Löwen nicht als fertiges Modell, sondern als laufender Lern- und Veränderungsprozess zu verstehen ist, in dem sich fachliche Ansprüche und organisatorische Rahmenbedingungen immer wieder neu austarieren.

Im Hinblick auf das eigene Rollenverständnis verortet sich die Projektleitung vor allem als fachliche Initiatorin und Prozessgestalterin. Ihre Aufgabe sieht sie darin, sozialräumliches Denken im Team anzustoßen, eine gemeinsame Haltung zu fördern und passende Lern- und Reflexionsräume zu schaffen, etwa durch Fortbildungen, kollegiale Fallbesprechungen mit Sozialraumfokus und Sozialraumerkundungen (vgl. P1, S. 2; P2, S. 2). Gleichzeitig reflektiert sie sehr deutlich ihre begrenzten formalen Steuerungsmöglichkeiten, da sie keine Dienst und Fachaufsicht über die beteiligten Fachkräfte hat und damit nicht über klassische disziplinarische Macht verfügt. Diese Spannung fasst sie prägnant zusammen, wenn sie fragt: „Wie führe ich so ein Beratungsteam, wenn ich keine Dienst- und Fachaufsicht habe." (P3, S. 4, Z. 107–111)

Die persönliche Haltung der Projektleitung ist klar pro sozialraumorientiertes Arbeiten ausgerichtet. Beratung wird von ihr nicht nur als fallbezogene Einzelfallhilfe verstanden, sondern stets im Bezug zum Sozialraum, seinen Ressourcen, Orten und Netzwerken. Sozialraumerkundungen werden als zentrale Haltungsarbeit beschrieben, weil sie helfen, den Blick auf St. Georgen von einem vorwiegend defizitorientierten auf einen ressourcenorientierten Fokus umzustellen (vgl. P3, S. 2). Die Projektleitung betont zugleich, dass die sozialraumorientierte Haltung im Team keine abgeschlossene Größe ist, sondern „eine dauernde Baustelle", die einer „ständigen Überprüfung" und wiederholten Schärfung bedarf (P2, S. 5, Z. 144–146, 152).

In ihrer Gesamtbewertung verbindet die Projektleitung eine hohe Wertschätzung für bereits Erreichtes mit einer klaren Sicht auf bestehende Grenzen. Sie zeigt sich besonders zufrieden mit der Entwicklung des Beratungsteams, der gewachsenen gemeinsamen Haltung und der Etablierung sozialräumlicher Angebote und Netzwerke (vgl. P2, S. 2). Gleichzeitig macht sie deutlich, dass wesentliche Ziele – etwa ein umfassender Change-Prozess in der Beratung, eine flächendeckende Einbindung aller beteiligten Systeme oder stabile kommunale Steuerungsstrukturen – noch nicht erreicht sind (vgl. P3, S. 3; P1, S. 4). Zufriedenheit und kritische Selbstreflexion stehen damit nebeneinander: Der Roten Löwen wird als gelungener Schritt in Richtung Sozialraumorientierung verstanden, aber nicht als Endpunkt.In der Gesamtbewertung verbindet das Projektteam eine hohe Wertschätzung für bereits Erreichtes mit einer klaren Sicht auf bestehende Grenzen. Es zeigt sich besonders zufrieden mit der Entwicklung des Beratungsteams, der gewachsenen gemeinsamen Haltung und der Etablierung sozialräumlicher Angebote und Netzwerke (vgl. P2). Gleichzeitig macht das Projektteam deutlich, dass wesentliche Ziele – etwa ein umfassender Change-Prozess in der Beratung, eine flächendeckende Einbindung aller beteiligten Systeme oder stabile kommunale Steuerungsstrukturen – noch nicht erreicht sind (vgl. P1; P3). Zufriedenheit und kritische Selbstreflexion stehen damit nebeneinander. Der *Rote Löwe* wird als gelungener Schritt in Richtung Sozialraumorientierung verstanden, aber nicht als Endpunkt.

3.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen

In den Interviews zeigt sich, dass die kommunalen Verantwortlichen sozialraumorientiertes Arbeiten grundsätzlich befürworten und als zukunftsweisenden Ansatz einschätzen. Die Nähe zu den Lebenswelten der Bürger:innen, die Niederschwelligkeit der Angebote sowie die stärkere Vernetzung vorhandener Ressourcen werden als zentrale Mehrwerte hervorgehoben. Sozialraumorientierung wird dabei nicht nur als methodischer Ansatz, sondern auch als Ausdruck einer veränderten professionellen Haltung verstanden.

Insgesamt äußern sich die befragten kommunalen Verantwortlichen sehr zufrieden mit dem Projekt des Roten Löwens. Das Projekt wird als anschauliches und praxisnahes Vorzeigebeispiel für gelingende Sozialraumorientierung beschrieben:

„Mit dem Roten Löwen kann ich jedem Außenstehenden erklären, wie Sozialraumorientierung funktioniert, wie Sozialraumorientierung funktionieren kann“ (KV 4, Z. 519ff.).

Positiv hervorgehoben wird insbesondere die niederschwellige Ausgestaltung des Angebots, die dazu beiträgt, Hemmschwellen abzubauen und Menschen zu ermutigen, Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Der Rote Löwe wird als Ort wahrgenommen, der Offenheit signalisiert und Vertrauen fördert (vgl. KV3, Z. 70f.).

Zudem wird betont, dass sie fühlen, dass sich sowohl das Angebot als auch das Beratungsteam im Sozialraum etabliert haben. Die Entwicklung eines offenen Treffpunkts mit informellem Charakter wird als besonderer Erfolg gewertet, da dadurch neue Formen der Begegnung und des Austauschs ermöglicht werden:

„(…) die sind schon so eine Gemeinschaft. Das ist toll auch das, was mit diesem Kaffee dort stattfindet, wie man dort so, sagen wir mal, so einen neutralen Treffpunkt hat“ (KV4, Z. 274f.).Insgesamt äußern sich die befragten kommunal Verantwortlichen sehr zufrieden mit dem Projekt. Es wird als anschauliches und praxisnahes Vorzeigebeispiel für gelingende Sozialraumorientierung beschrieben: „Mit dem Roten Löwen kann ich jedem Außenstehenden erklären, wie Sozialraumorientierung funktioniert, wie Sozialraumorientierung funktionieren kann“ (KV 4, Z. 519ff.).

Ähnlich wie auch das Beratungsteam, heben die kommunal Verantwortlichen besonders positiv die niederschwellige Ausgestaltung des Angebots hervor, die dazu beiträgt, Hemmschwellen abzubauen und Menschen zu ermutigen, Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Der *Rote Löwe* wird als Ort wahrgenommen, der Offenheit signalisiert und Vertrauen fördert (vgl. KV3, Z. 70f.).

Zudem wird betont, dass sie den Eindruck haben, dass sich sowohl das Angebot als auch das Beratungsteam im Sozialraum etabliert haben. Die Entwicklung eines offenen Treffpunkts mit informellem Charakter wird als besonderer Erfolg gewertet, da dadurch neue Formen der Begegnung und des Austauschs ermöglicht werden: „(…) die sind schon so eine Gemeinschaft. Das ist toll auch das, was mit diesem Kaffee dort stattfindet, wie man dort so, sagen wir mal, so einen neutralen Treffpunkt hat“ (KV4, Z. 274f.).

3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Zufriedenheit

Insgesamt wird das Projekt des *Roten Löwens* als sehr gelungen bewertet. Übereinstimmend wird insbesondere die niederschwellige Ausgestaltung des Angebots als zentraler Erfolgsfaktor hervorgehoben. Sowohl das Beratungsteam als auch die kommunal Verantwortlichen betonen, dass durch die räumliche und konzeptionelle Offenheit Zugangsbarrieren reduziert und vertrauensvolle Beziehungen erleichtert werden. Der *Rote Löwe* wird dabei als Ort wahrgenommen, der institutionelle Hemmschwellen abbaut und eine offenere Kommunikation ermöglicht.

Das Beratungsteam beschreibt die Zufriedenheit vor allem entlang konkreter Praxiserfahrungen: Verbesserte Beziehungsarbeit, verlässlichere Terminwahrnehmung, frühzeitigere Kontaktaufnahmen sowie eine insgesamt veränderte Gesprächsatmosphäre werden als deutliche Mehrwerte benannt. Zudem wird der Sozialraum stärker als Ressource wahrgenommen, was sich in einer erweiterten Perspektive auf Unterstützungsangebote widerspiegelt.

Das Projektteam verbindet seine grundsätzlich positive Einschätzung mit einer differenzierteren Bewertung. Während die Entwicklung des Beratungsteams, die gewachsene Kooperation sowie die Etablierung sozialräumlicher Angebote als klare Fortschritte gewertet werden, verweist es zugleich auf noch nicht erreichte strukturelle Ziele. Zufriedenheit und kritische Reflexion stehen hier nebeneinander. Der Rote Löwe wird als bedeutsamer Entwicklungsschritt verstanden, jedoch nicht als abgeschlossener Transformationsprozess.

Die kommunal Verantwortlichen rahmen ihre Zufriedenheit stärker auf einer konzeptionellen und strukturellen Ebene. Der Rote Löwe wird als anschauliches Beispiel gelingender Sozialraumorientierung eingeordnet und als Modell beschrieben, das die Funktionsweise dieses Ansatzes praxisnah verdeutlicht. Besonders positiv hervorgehoben wird die Etablierung eines offenen Treffpunkts mit gemeinschaftsbildendem Charakter.

Insgesamt zeigt sich damit ein hohes Maß an Zustimmung zum Projekt in allen drei Gruppen. Die Zufriedenheit gründet sich vor allem auf wahrnehmbare Verbesserungen in Zugänglichkeit, Beziehungsarbeit und Vernetzung. Unterschiede bestehen weniger in der grundsätzlichen Bewertung als vielmehr in der jeweiligen Schwerpunktsetzung.

4. Hürden der Projektumsetzung

Im folgenden Kapitel werden die von den drei Gruppen benannten Schwierigkeiten und begrenzenden Rahmenbedingungen beschrieben, welche die Umsetzung sozialraumorientierter Arbeit beeinflussen.

4.1 Perspektive des Beratungsteams

Mehrere Themen wurden in der ersten Interviewrunde benannt, die noch einer Klärung bedurften: der mögliche Konflikt zwischen anwaltschaftlichem Verständnis der kirchlichen Träger und ihrer neuen Rolle als Teil des Beratungsteams. Die Frage, inwieweit es sich bei den Beratungskräften eher um Generalisten oder Verfahrenslotsen handeln soll und wo weiterhin Grenzen sind, beispielsweise bei Entscheidungen über Genehmigungen und bei der Haftung. Die rechtliche Grundlage des Datenschutzes und des Austausches von Informationen. Bei den kirchlichen Trägern stellte sich zudem die Frage von Doppelstrukturen, da bereits Räumlichkeiten in St. Georgen vorhanden waren. Die Frage von Personalressourcen. Zu diesem Zeitpunkt wurde als momentane Baustelle das Fehlen einer systematischen Fallübergabe angegeben. In der zweiten Interviewrunde wurde klar, dass die Beratungskräfte die ursprüngliche Idee, als Generalisten zu beraten, als unrealistisch einschätzen. In der Gruppendiskussion wurde dieser Punkt nochmal aufgegriffen. Es sei zwar leichter geworden, weiter zu verweisen, vor allem an die Ämter, die häufige Termine im Roten Löwen anbieten. Viele Leistungen setzen jedoch zwingend eine Beratung in einem bestimmten Amt voraus. Im Jobcenter sind keine Beratungen von Personen, die nicht im Leistungsbezug sind, vorgesehen und im Jugendamt finde kaum offene Bertung statt. Somit sei die Funktion, zunächst auch fachfremde Anliegen aufzugreifen, vor allem, Möglichkeiten aufzuzeigen, Bedarfe durch den Sozialraum abzudecken, bevor aus dem Anliegen ein Fall wird.

Trotz der insgesamt positiven Bewertung des Projekts benennt das Beratungsteam eine Reihe von Hürden, die sowohl struktureller als auch projektspezifischer Natur sind und die Umsetzung sozialraumorientierter Arbeit begrenzen.

Das Beratungsteam hebt sowohl strukturelle als auch projektspezifische Hürden hervor, die die Umsetzung sozialraumorientierter Arbeit begrenzen.

Zentrale strukturelle Herausforderungen ergeben sich aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Fachbereiche. Mehrere Interviewte des Beratungsteams verweisen darauf, dass fachliche Handlungsspielräume durch klare rechtliche Vorgaben eingeschränkt sind, die unabhängig vom Beratungssetting erfüllt werden müssen. Insbesondere in der Eingliederungshilfe sei eine defizitorientierte Vorgehensweise – etwa durch Diagnostik, Vermögensprüfungen und die Feststellung einer wesentlichen Behinderung – zwingend erforderlich, um Leistungen gewähren zu können. Niederschwellige Beratungssettings können diese formalen Anforderungen nicht aufheben:

> Aber ich finde, das sind schon auch die größten Hürden eigentlich noch, weil jeder in unserem Fachbereich diese klare gesetzliche Vorgabe hat, die einfach erfüllt werden müssen. Und auch egal, wie gut die äußere Beratung ist, diese Wege müssen gegangen werden. Und da muss ich immer Vermögen prüfen. Es muss einfach diese Defizitorientierung da sein, weil ich brauche eine wesentliche Behinderung. Und ohne eine Diagnostik gibt es halt keine Leistung. (B4, Z. 102ff.)

Eng damit verknüpft ist der ausgeprägte Personalmangel in mehreren Fachbereichen. Aufgrund von Einsparungen und unbesetzten Stellen stehen den Beratungskräften nur begrenzte zeitliche Ressourcen zur Verfügung. Dies führt dazu, dass vor allem akute Problemlagen priorisiert werden müssen und präventive oder sozialraumorientierte Arbeit häufig in den Hintergrund tritt (vgl. B1, B4, BG).

Neben diesen strukturellen Rahmenbedingungen werden auch projektspezifische Hürden des *Roten Löwens* benannt. So berichten einzelne Fachkräfte, dass insbesondere ältere Menschen Schwierigkeiten haben, den Eingang zu den Räumlichkeiten zu finden (vgl. B1, Z. 121ff.). Zudem birgt die Offenheit des Konzepts – insbesondere die Nutzung des Cafés – das Risiko eingeschränkter Vertraulichkeit. In einem kleinstädtischen Sozialraum, in dem „jeder jeden kennt“, besteht die Sorge, dass Gespräche nicht mit der gewünschten Offenheit geführt werden können, da mithörende Dritte nicht ausgeschlossen sind (vgl. B2, Z. 52ff.). Diese Sorge steht in einem interessanten Widerspruch zur zuvor angesprochenen vermehrt verspürten Offenheit der Klient:innen. Ob dies lediglich eine Sorge des Beratungsteams ist oder die Klient:innen sich durch das Setting tatsächlich teilweise gehemmt fühlen, konnte in den Interviews nicht beantwortet werden.

Eine weitere Hürde zeigt sich in der teilweise begrenzten Nutzung des Angebots des Jugendamts im *Roten Löwen*. Eine Interviewte berichtet von einer insgesamt geringen Anzahl

an Beratungen in diesem Kontext: „Direkt auf mich bezogen muss ich einfach sagen, dass in diesen 1 ½ Jahren seit Mai, glaube ich, ungefähr noch nicht mal eine Handvoll Beratungen.“ (B3, Z. 4ff.). Als mögliche Ursachen werden unter anderem der Wochentag der offenen Beratung sowie bestehende Vorurteile gegenüber dem Jugendamt genannt. Es wird deutlich, dass tief verankerte Ängste und Unsicherheiten weiterhin eine große Rolle spielen. Beratungskräfte sehen sich häufig in der Rolle, erklären zu müssen, dass das Jugendamt nicht primär kontrollierend oder sanktionierend agiert, sondern auch unterstützende Angebote bereithält:

> Und da kommt, es kommt tatsächlich auf Klienten an. Also wir haben schon die Klienten, die erzählen, oh, {NAME}, ich habe Schulden, das und das klappt in der Schule nicht. Das sind aber die Klienten, die wirklich ganz großes Vertrauen in dich haben. Auf der anderen Seite haben wir ganz viel, die solche Themen dann eher noch vor uns verheimlichen, mit diesem Hintergedanken, wenn sie das jetzt auch noch erfahren, dann sind die Kinder ja endgültig weg. (…) bleibt es dabei eigentlich zu erklären, dass das Jugendamt eben nicht nur kommt und Kinder holt und gar nicht drauf aus ist, sondern auch ganz andere Ideen und Möglichkeiten hat. (BG, Z. 879ff.)

Vor allem in diesen Zusammenhängen wird ein weiterer zentraler begrenzender Faktor deutlich: die Willensorientierung in der Zusammenarbeit mit den Menschen. Sozialraumorientierte Beratung ist darauf angewiesen, dass Klienten bereit sind, sich auf Unterstützungsangebote einzulassen und aktiv mitzuwirken. Mehrere Interviewaussagen verdeutlichen, dass fachliches Handeln dort an Grenzen stößt, wo diese Bereitschaft nicht gegeben ist.

> „(…) und eben, wenn der Betreffende dann nicht möchte, dann ist man halt auch relativ, also klar, man kann es vorschlagen, was es so gibt und eben, was es noch für Möglichkeiten gäbe und ob man da nicht doch ein bisschen aktiver sein möchte in die Richtung Freizeit oder so. Ja, aber wenn die das nicht wollen, dann ist relativ schnell rum. (B1, Z. 110ff.)

Auffällig ist zudem, dass bestimmte Zielgruppen – insbesondere Menschen mit psychischen Erkrankungen sowie mit kognitiven oder körperlichen Beeinträchtigungen – bislang nur selten erreicht werden konnten (vgl. B4). Auch fallunabhängige und fallübergreifende sozialraumorientierte Arbeit kann aufgrund der genannten strukturellen Einschränkungen derzeit kaum umgesetzt werden.

Als weitere Herausforderung wird der Umgang mit unrealistischen Erwartungen von Klient:innen beschrieben, die unter anderem durch Informationen aus digitalen Quellen wie

KI-gestützten Anwendungen entstehen. Beratungskräfte berichten von Fällen, in denen vermeintliche Leistungsansprüche geltend gemacht werden, die rechtlich nicht haltbar sind, was zusätzlichen Erklärungsaufwand sowie Frustration auf beiden Seiten erzeugt:

> Aber auch mit diesen klaren Vorstellungen, das haben wir jetzt auch mit KI, also ganz krass, dass Leute kommen und sagen, ich habe ein Anrecht auf und ich möchte jetzt einen Führerschein vom Jobcenter gezahlt bekommen und dann muss man das erst mal erklären, dass das an eine Bedingung geknüpft ist und die Antwort ist, aber ich habe hier die KI, ChatGPT hat mir gesagt, ich habe also ich darf das oder und das haben wir so oft, dass Leute Anträge stellen, wo du denkst, wie kommen die auf solche Sachen, weil die wirklich von ChatGPT sich also Fragen stellen zu ihrer aktuellen Situation und da Sachen rauskommen, die total lebensfern sind (BG, Z. 347ff.)

Abschließend wird Sozialraumorientierung insgesamt als langfristiger Entwicklungsprozess beschrieben, der sowohl auf Seiten der Fachkräfte als auch der Klient:innen Zeit benötigt. Die Erwartung, dass sich innerhalb weniger Jahre nachhaltige Veränderungen in Denk- und Handlungsmustern etablieren, wird kritisch reflektiert. Vielmehr besteht die Sorge, dass das Projekt als zeitlich begrenztes Modell wahrgenommen wird und nach dessen Ende ein Rückfall in etablierte institutionelle Routinen erfolgt (vgl. BG, Z. 887ff.).

Zudem fehle aktuell noch eine klare politische Haltung, die Soziale Arbeit insgesamt als dauerhaft kommunale Aufgabe anerkennt, die insbesondere vorbeugend tätig wird, um damit teure professionelle Maßnahmen zu verhindern.

Von einem Teil der Beratungsfachkräfte wurde von einem großen Rückhalt in der eigenen Organisation berichtet. Allerdings bräuchte man zumindest momentan größere zeitliche Ressourcen. Zur Versorgung der eigenen Klientel komme die Einarbeitung in neue Themengebiete hinzu, idealerweise sollte es die Möglichkeit von Hospitationen bei anderen Einrichtungen geben. Mit der Sozialraumorientierung sei man innerhalb der eigenen Einrichtung häufig noch ein Exot. Zudem zeige sich, dass rechtliche Vorgaben wie beispielsweise beim Kinderschutz, in einem gewissen Spannungsverhältnis zur angedachten Logik des Roten Löwen stehen. Im Gruppengespräch fiel die Kritik an den direkten Vorgesetzten in der eigenen Organisation deutlicher aus: Es bestehe kaum Interesse an der Arbeit des Roten Löwen und die Grundidee sei nicht angekommen. Häufig sei in den jeweiligen Einrichtungen noch ein anderes Denken vorhanden, in dem die Klientel als Bittsteller angesehen werden, die man nicht mit immer besseren Leistungen anlocken soll.

4.2 Perspektive des Projektleitungsteams

Als zentrale Hürden benennt das Projektteam vor allem strukturelle, institutionelle und ressourcenbezogene Faktoren. Besonders gravierend erscheint das Fehlen einer klaren kommunalen Steuerungsverantwortung: Eine Person oder Stelle, die den *Roten Löwen* verantwortlich und gestaltend begleitet, existiert aus Sicht des Projektteams nicht (vgl. P1). Verstärkt wird diese Leerstelle durch die Vakanz einer Amtsleitungsstelle im Rathaus, die als „luftleerer Raum“ in der Kooperation beschrieben wird und die Weiterentwicklung des Projekts deutlich erschwert (P2, Z. 112ff.).

Hinzu kommen die Überlastung einzelner Fachämter (insbesondere des Jugendamts), wiederholte Personalwechsel bei beteiligten Stellen und rechtskreisbedingte Systemlogiken, die dazu führen, dass eher auf standardisierte Maßnahmen als auf sozialräumliche Ressourcen zurückgegriffen wird (vgl. P1; P2). Rechtliche Vorgaben (Kinderschutz) und wirtschaftliche/leistungsrechtliche Grenzen begrenzen zusätzlich den Spielraum für kreative, sozialraumorientierte Lösungen (vgl. P3). Als weitere Hürde wird der hohe Dokumentationsaufwand beschrieben, der angesichts ohnehin hoher Anforderungen kaum leistbar ist, obwohl eine bessere Dokumentation für Steuerung und Legitimation wichtig wäre (vgl. P2; P3).

4.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen

Aus den Interviews wird deutlich, dass trotz bestehender Angebote weiterhin eine wahrgenommene Distanz zwischen Verwaltung und Bürger:innen besteht. Diese Distanz sei aus Sicht der Befragten weniger strukturell begründet als vielmehr Ausdruck gegenseitiger Zuschreibungen und Rollenbilder, die den Zugang zu Unterstützungsangeboten erschweren können: „Aber das ist immer noch schwierig, weil immer noch die Distanz da ist. Das ist halt der Bürgermeister, wir sind halt die. Das sind die im Rathaus, wir sind halt die. Liegt aber oft bei so einem Menschen draußen, wie sie uns halt einfach von sich aus sehen wollen“ (KV3, Z. 319ff.).

Gleichzeitig wird deutlich, dass das Projekt Roter Löwen aus Sicht der Befragten kein Selbstläufer ist. Es besteht Einigkeit darüber, dass sowohl die Weiterentwicklung des Angebots

als auch die interne leitungsbezogene Begleitung intensiviert werden müssen, um die angestrebten Ziele langfristig zu erreichen:

Und wenn sie uns brauchen, sind wir nicht die staatliche Behörde weit weg, die die Serviceleistung für die ist, wo sie Probleme abgeben kann, sondern die ihnen die Unterstützung zukommen lässt, die sie brauchen. (KV4, Z. 548ff.)

Trotz der allgemeinen Zufriedenheit und des großen Lobs, identifizierten die vier interviewten kommunalen Verantwortlichen verschiedene Hürden für sozialraumorientiertes Arbeiten. Diese lassen sich in vier Kategorien gliedern: finanzielle, strukturelle, personelle und persönliche Hürden.

(1) Finanzielle Hürden

Als eine zentrale Herausforderung werden finanzielle Rahmenbedingungen benannt. Insbesondere die Ressortzuständigkeiten sowie die kameralistische Haushaltsführung erschweren eine flexible, bedarfsorientierte Mittelverwendung. In finanziell angespannten Zeiten steigt zudem die Zurückhaltung gegenüber innovativen oder „experimentellen" Ansätzen, was sozialraumorientierte Projekte zusätzlich unter Druck setzt (vgl. KV2, Z. 144ff.).

(2) Strukturelle Hürden

Auf struktureller Ebene wird die Gefahr der Entstehung von Doppelstrukturen thematisiert. Sozialraumorientierte Angebote müssen daher so ausgestaltet werden, dass sie bestehende Strukturen ergänzen und nicht parallel zu ihnen bestehen, um Effektivität zu gewährleisten (vgl. KV1, Z. 39ff.).

Darüber hinaus wird es als Herausforderung beschrieben, politischen Entscheidungsträger:innen die langfristige Effizienz sozialraumorientierter Arbeit überzeugend darzulegen. Gelingt dies, sehen die Befragten darin jedoch eine zentrale Chance für die Ausweitung entsprechender Ansätze (vgl. KV2; KV3; KV4). Ein weiterer Entwicklungsbedarf besteht in der stärkeren und systematischeren Einbindung freier Träger. Zwar existieren bereits Kooperationen, diese sind jedoch noch stark personenabhängig und nur in Ansätzen institutionell verankert:

> Aber auch hier, es ist immer noch personenabhängig, es ist schon ein klein wenig etwas institutionalisiert, also ist in die Organisationsgedanken von Leistungserbringern

übergegangen, aber noch zu einem ganz kleinen Teil, da müssen wir ein bisschen besser werden. (KV4, Z. 93ff.)

(3) Personelle Hürden

Personalwechsel (auf Leitungsebene) wirken sich nach Einschätzung der Befragten hemmend auf die Verstetigung sozialraumorientierter Strukturen aus. Da zentrale Prozesse bislang stark an einzelne Personen gekoppelt sind, führen personelle Veränderungen zu Verzögerungen und Unsicherheiten (vgl. KV4, Z. 22ff.). Zudem wird ein veränderter Umgang jüngerer Verwaltungsmitarbeitender mit Arbeitszeiten und Engagement beschrieben, der den Aufbau informeller Beziehungen am Wochenende und in der Freizeit im Sozialraum erschwert (vgl. KV3).

(4) Persönliche Hürden für die Nutzenden

Schließlich wird auf bestehende Hemmschwellen bei potenziellen Nutzer:innen hingewiesen. Einige Menschen vermeiden den Besuch des *Roten Löwens* aus Sorge, stigmatisiert zu werden oder als hilfebedürftig zu gelten. Diese Wahrnehmung stellt weiterhin eine Barriere für die Inanspruchnahme des Angebots dar (vgl. KV3, Z. 358ff.).

4.4 Zusammenfassende Betrachtung der Hürden

Die von Beratungsteam, Projektteam und kommunal Verantwortlichen benannten Hürden weisen deutliche Überschneidungen auf und lassen sich überwiegend strukturellen, institutionellen und ressourcenbezogenen Rahmenbedingungen zuordnen. Sozialraumorientiertes Arbeiten stößt demnach weniger an konzeptionelle Grenzen als vielmehr an bestehende Systemlogiken und organisatorische Voraussetzungen.

Ein zentraler, gruppenübergreifend benannter Faktor sind rechtliche und rechtskreisbedingte Vorgaben, wobei insbesondere das SGB VIII und das SGB IV sozialräumliche Ansätze vorsehen. Anforderungen der jeweiligen Ämter/Bereiche, Systemlogiken und leistungsrechtliche Prüfungen begrenzen die Handlungsspielräume der Fachkräfte und stehen teilweise im Spannungsverhältnis zu niedrigschwelligen, ressourcenorientierten Ansätzen.

Eng damit verbunden sind personelle und zeitliche Ressourcenknappheit. Personalmangel, hohe Fallzahlen und administrative Anforderungen führen dazu, dass präventive und fallunabhängige sozialraumorientierte Arbeit nur eingeschränkt realisiert werden kann. Hier

zeigen sich deutliche Parallelen zwischen den drei Perspektiven: Alle Gruppen benennen Ressourcenfragen als zentrale Voraussetzung für eine nachhaltige Weiterentwicklung.

Auf organisationaler Ebene werden zudem unklare oder nicht ausreichend abgesicherte Steuerungsstrukturen thematisiert. Insbesondere das Projektteam hebt das Fehlen einer klaren kommunalen Verantwortlichkeit hervor, während die kommunal Verantwortlichen auf die Gefahr von Doppelstrukturen sowie auf personenabhängige Kooperationsbeziehungen verweisen. Kooperationen bestehen zwar, sind jedoch vielfach noch nicht institutionell stabil verankert.

Ergänzend treten klient:innenbezogene Barrieren in den Blick. Stigmatisierungsängste, Vorbehalte gegenüber institutionellen Akteuren, insbesondere dem Jugendamt, sowie Unsicherheiten hinsichtlich Vertraulichkeit im kleinstädtischen Kontext beeinflussen die Inanspruchnahme des Angebots. Gleichzeitig wird deutlich, dass sozialraumorientiertes Arbeiten auf die Mitwirkungsbereitschaft der Adressat:innen angewiesen ist und dort an Grenzen stößt, wo diese nicht gegeben ist.

Zusammenfassend zeigen sich die Hürden somit als Zusammenspiel struktureller, organisatorischer und ressourcenbezogener Faktoren. Während auf der Ebene der Haltung und des fachlichen Selbstverständnisses eine grundsätzliche Offenheit für sozialraumorientiertes Arbeiten erkennbar ist, bleibt dessen Umsetzung maßgeblich an rechtliche, personelle und institutionelle Rahmenbedingungen gebunden.

5. Vorstellungen und Wünsche für die Zukunft

Im folgenden Kapitel wird zusammengefasst, welche Weiterentwicklungen und Veränderungen der Rahmenbedingungen sich das Beratungsteam, das Projektteam sowie die kommunal Verantwortlichen für die Zukunft wünschen.

5.1 Perspektive des Beratungsteams

Die besonders günstigen Voraussetzungen St. Georgens wurden in einer guten Netzwerkstruktur, der Vielzahl an Angeboten und einer guten Infrastruktur gesehen. Im Pflegebereich sei St. Georgen eine innovative Kraft im Landkreis. Um Verbesserungspotential zu identifizieren, wurde in der Gruppendiskussion darum gebeten, den Idealzustand zu beschreiben. In erster Linie lässt sich aus den Antworten der Wunsch nach weniger Zeitdruck und mehr Handlungsspielraum herauslesen. Da man bereits damit ausgelastet sei, „Brände zu löschen“, bleibe für Prävention und Proaktives Arbeiten keine Zeit. Manche im Beratungsteam aufgekommene Ideen wie spezielle Projekte zum Thema häusliche Gewalt und der Aufbau eines Netzwerks zu diesem Thema, Peer-Ansätze für alleinerziehende Mütter mit Wohnungsnot oder Selbsthilfegruppen für Eltern von Kindern mit Verhaltensauffälligkeiten konnten aufgrund mangelnder Ressourcen nicht angegangen werden. Eine Person erwähnte die Idee eines Jobcoaches, der den Beginn auf dem ersten Arbeitsmarkt begleitet. Von einer Person wurde erwähnt, dass durch den Datenschutz Synergien verloren gingen, wenn einer Stelle nicht bekannt ist, dass auch eine andere Stelle an einem Fall arbeitet. Eine wirkliche Sozialraumorientierung sei erreicht, wenn jeder Klient befähigt wird, sich selbst zu helfen.

Die im Rahmen der Interviews und des Gruppengesprächs geäußerten Wünsche und Idealvorstellungen des Beratungsteams lassen sich überwiegend als Weiterentwicklung zentraler Prinzipien der Sozialraumorientierung verstehen: stärkere Nutzung sozialräumlicher Ressourcen jenseits institutioneller Hilfesysteme, weniger Standardmethoden, mehr gemeinsames Erkunden von Handlungsmöglichkeiten im Sozialraum.

> Also ich glaube schon, was vielleicht helfen könnte, wäre tatsächlich so eine gute Vernetzung in der Ortschaft oder in der Stadt, dass man selber vielleicht einfach auch gar nicht unmittelbar dann in seinen Methodenkoffer quasi zuerst greift, sondern mit

> den Familien gemeinsam überlegt, was gäbe es denn noch, unabhängig von Freunden, Familie, an Möglichkeiten. (B3, Z. 127ff.)

Gewünscht werden zudem neue Angebotsformate (für Familien, Kinder, Jugendliche) sowie unverbindliche Begegnungsräume, ergänzt um Unterstützungsangebote wie Jobcoaching/Qualifizierungsbegleitung.

Ein zentraler Wunsch des Beratungsteams betrifft den Ausbau präventiver Arbeit. Sozialraumorientierung wird aktuell eher als letzte Ressource genutzt, anstatt präventiv und frühzeitig wirksam zu werden (vgl. G, Z. 627ff.). Denn frühzeitige Beratung kann den Konfliktverläufe abmildern und Eskalationen verhindern.[1]

> Und das ist auch so ein Teufelskreislauf: hätten wir die Möglichkeit, präventiver zu beraten, also vorab, könnte man sich sicherlich einige Streitgespräche ersparen. Dadurch, dass wir die einfach praktisch so gar nicht haben, entwickelt sich das oftmals in der Zeit, bis dann die Eltern einen Termin bekommen können zu so einer Hochstrittigkeit, dass es halt eben gar nicht mehr bei einer Beratung stehen bleibt, sondern dass man dann wirklich Riesengespräche führen muss, dass man dann bei Gericht sitzt (B3, Z. 60ff.)
>
> Im Hinblick darauf, dass man eigentlich auch mal drauf schauen sollte, was man davor machen kann. Das finde ich auch wichtig. Das wird immer nur dann sozusagen gefragt, wenn es schon so chaotisch ist, dass man gar nicht mal eine Lösung mehr hat. (BG, Z. 636ff.)

Darüber hinaus werden konkrete Vorstellungen zur Weiterentwicklung sozialräumlicher Angebote benannt, darunter projektbezogene Formate für Familien, Kinder und Jugendliche sowie unverbindliche Begegnungs- und Austauschräume. Ergänzend wird der Bedarf an begleitenden Unterstützungsangeboten, etwa in Form von Jobcoaching oder Qualifizierungsbegleitung, hervorgehoben.

Ein weiterer zentraler Bedarf betrifft eine größere finanzielle und fachliche Stabilität sowie mehr Flexibilität. Konkret beziehen sich die Wünsche des Beratungsteams auf politische und strukturelle Rahmenbedingungen. Gefordert werden langfristig gesicherte Stellen, verlässliche finanzielle Ressourcen sowie eine klare politische Haltung, die Soziale Arbeit als dauerhafte kommunale Aufgabe anerkennt.

[1] Aufgrund fehlender zeitlicher und personeller Ressourcen erfolgt Beratung jedoch häufig erst dann, wenn Problemlagen bereits stark verfestigt sind und nur noch mit hohem Aufwand bearbeitet werden können (siehe Kapitel 3.1).

Die derzeitige Praxis projektbezogener, befristeter Finanzierung wird als hemmend für nachhaltige sozialräumliche Entwicklung beschrieben. Zudem wird ein offeneres Budget angeregt, das es ermöglichen würde, Unterstützungsangebote außerhalb formalisierter Leistungsbezüge zunächst auszuprobieren, bevor umfangreiche und stark standardisierte Leistungen in Anspruch genommen werden (vgl. B4, Z. 113ff.).

Kritisch reflektiert wird zudem, dass der Sozialraum in der Praxis häufig erst dann einbezogen wird, wenn institutionelle Handlungsmöglichkeiten weitgehend ausgeschöpft sind. Sozialraumorientierung wird damit eher als letzte Ressource genutzt, anstatt präventiv und frühzeitig wirksam zu werden (vgl. G, Z. 627ff.). Diese Diskrepanz zwischen fachlichem Anspruch und institutioneller Realität wird von mehreren Interviewten als Spannungsfeld beschrieben (vgl. B3).

Ein zentraler Wunsch des Beratungsteams betrifft daher den Ausbau präventiver Arbeit. Mehrere Aussagen verdeutlichen, dass frühzeitige Beratung Konfliktverläufe abmildern und Eskalationen – etwa in hochstrittigen Familiensituationen – verhindern könnte. Aufgrund fehlender zeitlicher und personeller Ressourcen erfolgt Beratung jedoch häufig erst dann, wenn Problemlagen bereits stark verfestigt sind und nur noch mit hohem Aufwand bearbeitet werden können:

> „Und das ist auch so ein Teufelskreislauf: hätten wir die Möglichkeit, präventiver zu beraten, also vorab, könnte man sich sicherlich einige Streitgespräche ersparen. Dadurch, dass wir die einfach praktisch so gar nicht haben, entwickelt sich das oftmals in der Zeit, bis dann die Eltern einen Termin bekommen können zu so einer Hochstrittigkeit, dass es halt eben gar nicht mehr bei einer Beratung stehen bleibt, sondern dass man dann wirklich Riesengespräche führen muss, dass man dann bei Gericht sitzt.“ (B3, Z. 60ff.)

> „Im Hinblick darauf, dass man eigentlich auch mal drauf schauen sollte, was man davor machen kann. Das finde ich auch wichtig. Das wird immer nur dann sozusagen gefragt, wenn es schon so chaotisch ist, dass man gar nicht mal eine Lösung mehr hat.“ (BG, Z. 636ff.)

Strukturell verknüpft sind die genannten Bedarfe mit der Forderung nach besseren personellen Rahmenbedingungen. Mehr Fachkräfte und kleinere Fallzahlen werden als Voraussetzung gesehen, um weg von einer reinen Krisenintervention hin zu beziehungsorientierter, nachhaltiger Arbeit zu gelangen. In diesem Zusammenhang wird betont, dass Beziehungsgestaltung – und nicht primär Begutachtung oder Kontrolle – die Grundlage wirksamer sozialer Arbeit darstellt und hierfür ausreichend Zeit erforderlich ist.

> „Zeitliche Ressourcen zu haben, sich einfach mal ins Café zu setzen und mit den Menschen dort entspannt und unverbindlich ins Gespräch kommen“ (vgl. B3, Z. 31ff.)

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Intensivierung von Kooperation und Vernetzung. Mehrere Interviewte äußern den Wunsch nach stärker gebündelten sozialräumlichen Aktivitäten, klareren Zuständigkeiten und einem verbesserten Informationsaustausch zwischen den beteiligten Institutionen.

Insbesondere werden regelmäßige Austauschtreffen, auch auf Leitungsebene, als sinnvoll erachtet, um paralleles Arbeiten zu vermeiden und vorhandene Ressourcen effektiver zu nutzen. Sozialraumorientierte Entwicklungsprozesse sollten dabei koordiniert werden und nicht ausschließlich auf individueller Initiative einzelner Fachkräfte beruhen.

Die Idealvorstellungen des Projektteams richten sich auf ein stärker verankertes, strukturell abgesichertes und kreativeres sozialraumorientiertes Arbeiten. Es wünscht sich ein Beratungsteam, das noch selbstverständlicher sozialräumlich denkt und mehr kreative, unkonventionelle Hilfen außerhalb des professionellen Systems entwickelt (vgl. P3). Zudem möchte es, dass die offene Sprechstunde stärker nachgefragt wird, um vorhandene zeitliche Ressourcen besser nutzen zu können (vgl. P2).

Auf der politischen und administrativen Ebene formuliert das Projektteam den Wunsch nach klareren Steuerungsstrukturen und mehr Unterstützung: Eine eindeutige Verantwortlichkeit auf Seiten der Stadt, eine stärker mittragende mittlere Führungsebene und eine tatsächliche Haltungsänderung bei freien Trägern werden als zentrale Voraussetzungen für eine nachhaltige Verankerung sozialraumorientierten Arbeitens benannt (vgl. P1; P3). Darüber hinaus wünscht es sich eine intensivere politische Überzeugungsarbeit gegenüber Bürgermeister:innen und Kreistag, damit die Potenziale von Sozialraumorientierung verstanden und langfristig getragen werden (vgl. P2).

5.2 Perspektive der kommunal Verantwortlichen

Die kommunal Verantwortlichen formulieren als zentrale Perspektive den weiteren Abbau von Zugangsbarrieren und eine Gestaltung sozialraumorientierter Angebote, die nicht mit „Amt“ assoziiert werden:

> „Wir müssen die Barriere abbauen. Für die Menschen sieht man immer das Amt und aufs Amt geht niemand gerne“ (KV3, Z. 64f.).

Gewünscht werden auch kurze Wege, institutionalisierte fach- und bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie eine frühe Bedarfserkennung zur Vermeidung manifestierter Problemlagen. (Vgl. KV, KV4)

Auf organisationaler Ebene wird eine Kultur von Offenheit, Vertrauen und Innovationsbereitschaft als Voraussetzung eines gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozesses betont.(Vgl. KV4, Z. 331 ff)

5.3 Zusammenfassende Betrachtung der Wünsche

Die Zukunftsvorstellungen aller drei Gruppen zielen übereinstimmend auf eine weitere Stärkung und strukturelle Absicherung sozialraumorientierter Arbeit. Im Zentrum stehen dabei der Abbau von Zugangsbarrieren, eine stärkere präventive Ausrichtung sowie verbindlichere Kooperations- und Steuerungsstrukturen. Lediglich die Schwerpunkte werden anders gesetzt: Während das Beratungsteam vor allem praxisnahe Entlastung und Stabilität einfordert, rückt das Projektteam strukturelle Steuerung und Systemveränderung in den Vordergrund, und die kommunal Verantwortlichen betonen kulturelle und politische Rahmenbedingungen. Gemeinsam ist allen Perspektiven der Wunsch nach Verstetigung, Verlässlichkeit und einer konsequenten Weiterentwicklung sozialraumorientierter Prinzipien über die Projektlaufzeit hinaus.

6. Übertragbarkeit des Projekts

Im Folgenden wird dargestellt, wie die drei Gruppen die Übertragbarkeit das Projekt des *Roten Löwens* einschätzen und welche Bedingungen sie dafür benennen.

6.1 Perspektive des Beratungsteams

Die Interviewten den Beratungsteams schätzen die Übertragbarkeit des Projekts Roter Löwe grundsätzlich als möglich ein, jedoch nicht im Sinne einer direkten oder pauschalen Übertragung. Vielmehr wird betont, dass sozialraumorientierte Projekte stets an die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Standorts angepasst werden müssen. Eine „1:1-Übertragung“ wird als wenig realistisch beschrieben, da soziale, kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen lokal stark variieren (B2, Z. 74).

St. Georgen wird in diesem Zusammenhang als Sozialraum mit vergleichsweise günstigen Voraussetzungen beschrieben. Hervorgehoben werden eine offene Kultur, eine für die Stadtgröße ausgeprägte Angebotsstruktur sowie eine gute Vernetzung, die eine schnelle Bekanntheit neuer Angebote begünstigt, etwa durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Gleichzeitig wird darauf hingewiesen, dass auch in St. Georgen nicht alle Bereiche gleichermaßen offen oder gut vernetzt sind und dass viele theoretisch denkbare Angebote, wie sie in Großstädten existieren, im ländlicheren Raum des Schwarzwald-Baar-Kreises nicht vorhanden sind. Die Übertragbarkeit des Konzepts wird daher als kontextabhängig beschrieben.

Mehrere Interviewte verweisen zudem darauf, dass eine breitere Umsetzung sozialraumorientierter Ansätze ein Umdenken in bestehenden Systemen erfordern würde. Während sozialraumorientiertes Arbeiten von einigen Fachkräften als sehr wünschenswert angesehen wird, ist diese Herangehensweise bei anderen Kolleg:innen bislang noch wenig verankert. Insbesondere traditionelle Arbeitsverständnisse – etwa die Erwartung, dass Klient:innen grundsätzlich zu den Institutionen kommen – werden als Hürde für eine Übertragung benannt. Die Bereitschaft, Beratungsarbeit stärker in den Sozialraum zu verlagern, wird daher als unterschiedlich ausgeprägt wahrgenommen (vgl. B5).

Auch auf organisationaler und Leitungsebene wird eine ambivalente Haltung beschrieben. Zwar wird in Teilen eine hohe Motivation wahrgenommen, sozialraumorientierte Strukturen weiter auszubauen, gleichzeitig besteht der Wunsch nach größerer Kooperationsbereitschaft

seitens der Führungskräfte sowie nach der Bereitstellung zusätzlicher personeller Ressourcen für entsprechende Projekte. Ohne diese Unterstützung wird eine nachhaltige Übertragung als erschwert eingeschätzt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Projekt Roter Löwe prinzipiell als übertragbar eingeschätzt wird, sofern eine kontextsensible Anpassung erfolgt. Entscheidend für eine erfolgreiche Übertragung sind geeignete sozialräumliche Voraussetzungen, die Bereitschaft zu organisationalem und fachlichem Umdenken sowie ausreichende strukturelle und personelle Ressourcen

6.2 Perspektive des Projektteams

Grundsätzlich sieht auch das Projektteam die Idee eines niedrigschwelligen, sozialraumorientierten Beratungsortes als übertragbar an und betont ausdrücklich,

> „[…] die Idee kann man auf andere Kommunen anwenden […]“ (P1, Z. 146).

Gleichzeitig weist es – wie auch schon das Beratungsteam – auf die besonderen Voraussetzungen in St. Georgen hin: Die seit den 1990er Jahren bestehende Wirkstatt und die gewachsenen Strukturen bürgerschaftlichen Engagements schaffen Rahmenbedingungen, die im Landkreis so nicht noch einmal vorhanden sind (vgl. P1). Als Mindestanforderungen für ähnliche Projekte nennt das Projektteam eine offene Beratung, eine niederschwellige Anlaufstelle, geeignete Räumlichkeiten sowie Kooperationen zwischen verschiedenen Angeboten (vgl. P1). Darüber hinaus seien Begegnungsorte und eine Kümmerer- bzw. Quartiersmanagementfunktion zentrale Bausteine, ohne die Quartiersarbeit schwer zu leisten sei (vgl. P2).

Praktisch sieht es die Übertragbarkeit bereits erprobt, etwa in einer Nachbargemeinde, in der ein ähnliches, zielgruppenübergreifendes und stark sozialraumorientiertes Beratungsteam aufgebaut wird (vgl. P3). Zugleich macht es deutlich, dass eine erfolgreiche Übertragung nicht nur von fachlichen Konzepten, sondern entscheidend von politischem Willen, ausreichend Ressourcen und passenden lokalen Strukturen abhängt, um die im *Roten Löwen* angestoßenen sozialraumorientierten Prinzipien nachhaltig zu verankern.

6.3 Perspektive der kommunal Verantwortlichen

Hinsichtlich der Übertragbarkeit des Projekts des *Roten Löwens* äußerten sich die kommunal Verantwortlichen zurückhaltend optimistisch. Einerseits wird das Projekt als gelungenes Beispiel für die Bündelung von Wissen und Ressourcen aus unterschiedlichen Fachbereichen beschrieben (vgl. KV4). Andererseits wird auch hier betont, dass die erfolgreiche Etablierung stark von spezifischen lokalen Rahmenbedingungen abhängig war:

> Ich glaube nach wie vor, dass es ein Glücksfall ist, das in St. Georgen etablieren zu können, weil da einfach unterschiedliche Dinge zusammengekommen sind, dass St. Georgen von sich aus etwas gestalten wollte mit dem Roten Löwen, wollten dort ein bisschen etwas anbieten und da konnten wir unser Projekt relativ gut hier etablieren. (KV4, Z. 37ff.)

Der *Rote Löwe* wird daher auch von den kommunal Verantwortlichen weniger als unmittelbar übertragbares Modell verstanden, sondern vielmehr als praxisnahes Beispiel, aus dem sich übergeordnete Prinzipien sozialraumorientierten Arbeitens ableiten lassen. Eine Übertragung auf andere Kommunen erscheint möglich, setzt jedoch vergleichbare strukturelle, politische und personelle Voraussetzungen voraus.

6.4 Zusammenfassende Betrachtung der Übertragbarkeit

Alle drei befragten Gruppen bewerten die grundsätzliche Idee des Projekts als auf andere Kontexte übertragbar, weisen jedoch darauf hin, dass eine Umsetzung stets an spezifische lokale Rahmenbedingungen gebunden ist. Der *Rote Löwe* wird somit weniger als standardisierbares Modell verstanden, sondern als kontextspezifische Ausgestaltung sozialraumorientierter Prinzipien. Übereinstimmend wird betont, dass eine erfolgreiche Implementierung vergleichbarer Ansätze geeignete strukturelle, personelle und politische Voraussetzungen erfordert. Dazu zählen gewachsene Kooperationsstrukturen, ausreichende Ressourcen, klare Zuständigkeiten sowie eine organisationskulturelle Offenheit gegenüber sozialraumorientiertem Arbeiten. Die Übertragbarkeit erscheint damit nicht primär als konzeptionelle, sondern als strukturelle und kontextabhängige Herausforderung.

7. Zielerreichung

Abschließend wird dargestellt, welche Teilziele des Projekts als erreicht, teilweise erreicht oder nicht erreicht eingeschätzt werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht alle definierten Teilziele von den drei Gruppen thematisiert wurden. Die Auswertung bezieht sich daher jeweils nur auf angesprochene Zielaspekte. Die zugrunde liegenden Teilziele sind wie folgt definiert[2]:

Teilziele (Ergebnis- und Prozessziele):

- Ein Höchstmaß an Kooperation ist entwickelt.
- Ein Beratungsteam ist etabliert.
- Auf dieser Basis sind sektorale, rechtskreisübergreifende und strukturelle Grenzen überwunden, bzw. Wege, diese zu überwinden sind eingeschlagen.
- Eine Haltungsänderung bei allen Projektbeteiligten und auf allen (hierarchischen) Ebenen ist angestoßen.
- Nachhaltigere und passgenaue Lösungen für Nutzer:innen sozialer Dienstleistungen werden entwickelt.

Teilziele in Bezug auf das Beratungsteam sind

- Eine Haltungsänderung bei den Mitgliedern des Beratungsteams ist erreicht, die Verinnerlichung der handlungsleitenden Prinzipien nach dem Fachkonzept Sozialraumorientierung (Hinte 2020; Teubert & Rösner 2023) ist angestoßen.
- Standards für Erstgespräche und kollegiale Fallbesprechungen sowie die Weitervermittlung sind entwickelt.
- Standards für die Dokumentation sind entwickelt.
- Herausforderungen sind erkannt und an entsprechende Stelle(n) weitergegeben.

Teilziele in Bezug auf St. Georgen und die Mitglieder des Lenkungsgremiums

- Eine Haltungsänderung bei den Mitgliedern des Lenkungsgremiums ist erreicht.
- Eine Haltungsänderung bei den Vertreter:innen der jeweiligen Leistungsträger (Sozialamt, Eingliederungshilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Jobcenter) ist erreicht.
- Eine Haltungsänderung bei den Verantwortlichen der Leistungserbringer ist erreicht.

[2] nachzulesen auf S. 67, Punkt 4.3.1 des Abschlussberichts.

7.1 Perspektive des Beratungsteams

Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, wie das Beratungsteam die Erreichung einiger Teilziele des Projekts einschätzt. Insgesamt werden deutliche Fortschritte in der fachlichen Zusammenarbeit, im sozialräumlichen Denken sowie in der interdisziplinären Praxis beschrieben. Gleichzeitig zeigen sich Grenzen hinsichtlich struktureller Verankerung und langfristiger Absicherung.

7.1.1 Erreichte Ziele

Die Aussagen des Beratungsteams deuten insgesamt auf eine deutlich intensivierte Kooperation zwischen den beteiligten Ämtern und Professionen hin. Mehrere Interviewte beschreiben einen guten Zusammenhalt sowie einen regelmäßigen und konstruktiven Austausch. Durch die Zusammenarbeit im Projekt habe sich ein stärkeres Bewusstsein für die Aufgaben, Zuständigkeiten und Angebote der jeweils anderen Fachbereiche entwickelt. Dies führe dazu, dass Beratungskräfte Themen aufgreifen, die nicht ausschließlich dem eigenen Zuständigkeitsbereich zuzuordnen sind, und Klientinnen gezielter an passende Stellen verweisen. Der Austausch wird dabei nicht nur als quantitativ häufiger, sondern auch als qualitativ vertieft beschrieben:

> „Da ist einfach viel mehr Austausch da. Das finde ich sehr gewinnbringend (B5, Z. 44f.)“.

Insbesondere regelmäßige Fallbesprechungen und gemeinsame Sitzungen tragen dazu bei, Informationen über neue Angebote, Dienste oder sozialräumliche Ressourcen auszutauschen und diese im Beratungsalltag nutzbar zu machen (vgl. B3, B4, B5).

> „Man hat mehr Bewusstsein für die anderen Anlaufstellen. In einem Beratungsgespräch höre ich nicht nur für mich mit. Ich frage dann auch mal nach, verweise auf die anderen, die vor Ort sitzen, das hätte ich davor nicht so gemacht. Dadurch, dass wir regelmäßige Sitzungen haben, jetzt hatten wir auch einen Team-Tag, man hat einfach mehr Bewusstsein, was gibt es noch für andere Anlaufstellen, was machen die, wo können die unterstützen, wo kann ich meine KundInnen hin verweisen.“ (B5, Z. 36ff.)

> (…) kommt schon auch öfters vor, dass man eben auch aus dem Bereich versucht zu helfen. (BG, Z. 255f.)

Darüber hinaus wird ein veränderter fachlicher Blick beschrieben. Durch die kontinuierliche Zusammenarbeit entwickle sich ein stärker ganzheitliches Verständnis von Problemlagen. Fälle würden nicht mehr ausschließlich aus der eigenen fachlichen Perspektive betrachtet, sondern unter Einbezug weiterer Bedarfe und Unterstützungsoptionen anderer Institutionen. Dieses Denken über die eigene fachliche Brille hinaus wird von mehreren Befragten als wesentlicher Fortschritt gegenüber der Situation vor Projektbeginn beschrieben (vgl. B5, Z. 52ff.).

Ein weiterer Aspekt betrifft den effizienteren Einsatz von Ressourcen. Mehrere Interviewte beschreiben, dass durch kurze Absprachen, direkte Kontakte und gegenseitige Unterstützung Zeit gespart und Zuständigkeiten schneller geklärt werden können. Anstelle einer formalen Abgrenzung („dafür bin ich nicht zuständig“) werde häufiger pragmatisch gehandelt, indem Kolleginnen direkt kontaktiert oder Informationen eingeholt werden. Dies komme sowohl den Klienten zugute, die schneller versorgt werden, als auch den Fachkräften selbst, da Arbeitsprozesse insgesamt entlastet werden (vgl. BG, Z. 152ff.).

> „Dass man da einfach viel mehr Ressourcen freischaufeln kann, wenn Ämter zusammenarbeiten.“ (BG, Z. 143f.)

> „Nö, da bin ich nicht zuständig. Anstatt kurz anzurufen und zu sagen, hey, ich weiß es auch nicht, ich frage kurz bei dem Kollegen nach, mache ich dann halt. Sind dann für mich fünf Minuten mehr, im Endeffekt ist es weniger Arbeit für den, der aus der Leistung da sitzt und ich weiß, der Kunde ist bei dem Thema versorgt und ich kann an anderen Themen weiterarbeiten.“ (BG, Z. 175ff.)

Ein regelmäßiger informeller Austausch zwischen den Fachkräften wird als Potenzial zur weiteren Stärkung der Kooperation gesehen:

> „(…) weil solche Ideen entstehen ja meistens oder solche Themen kommen ja meistens wirklich in so einem zwanglosen Rahmen auf. Wenn es wieder irgendwas festgelegt ist, dann werden verzweifelt Themen gesucht und dann wird irgendwas besprochen, aber so lebenspraktische Sachen kommen eigentlich immer in einem zwanglosen Austausch.“ (BG, Z. 766ff.)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass im Rahmen des Projekts Roter Löwe ein deutlich höheres Maß an bereichsübergreifender Kooperation und Vernetzung entwickelt wurde. Diese zeigt sich in einem intensiveren fachlichen Austausch, einem erweiterten Bewusstsein für

sozialräumliche Ressourcen sowie einem stärker ganzheitlichen Fallverständnis. Auch wenn fallbezogene Zusammenarbeit weiterhin mit Herausforderungen verbunden ist, wird die kooperative Arbeitsweise insgesamt als klarer Mehrwert des Projekts beschrieben.

Überwindung sektoraler, rechtskreisübergreifender und struktureller Grenzen

Die Interviewaussagen zeigen, dass sektorale, rechtskreisübergreifende und strukturelle Grenzen im Projekt Roter Löwe nicht grundsätzlich überwunden werden konnten. Rechtliche Vorgaben – etwa zur Bedarfsermittlung, zu Vermögensprüfungen, Diagnostik oder zum Leistungsbezug – bleiben unabhängig vom Beratungssetting bestehen und begrenzen rechtskreisübergreifendes Arbeiten.

Gleichzeitig wurden Wege gefunden, diese Grenzen punktuell zu bearbeiten. Durch die Vernetzung als Beratungsteam und den Einbezug sozialräumlicher Ressourcen konnten ergänzende Unterstützungsangebote außerhalb formaler Leistungssysteme initiiert werden, etwa durch die Vermittlung ehrenamtlicher Unterstützung über digitale Plattformen (vgl. BG). Zudem wird Öffentlichkeitsarbeit als wichtiges Instrument benannt, um Zugänge zu schaffen und vorhandene Ressourcen besser zu nutzen (vgl. B1).

„Also wir machen gute Erfahrungen auch im Integrationsmanagement mit der Crossiety-App also wir haben tatsächlich für Klienten schon Ehrenamtliche gefunden die dann die Kinder im Lesen lernen unterstützen.“ (BG, Z. 487ff.)

Insgesamt zeigt sich, dass bestehende Grenzen nicht aufgehoben, jedoch im Sinne eines pragmatischen Umgangs teilweise relativiert werden konnten.

Entwicklung nachhaltigerer und passgenauer Lösungen für Nutzer:innen sozialer Dienstleistungen

Die räumliche Nähe des Roten Löwens zum Wohnort vieler Nutzer:innen wird von den Beratungskräften als zentraler Faktor für passgenaue und niedrigschwellige Unterstützung hervorgehoben. Die gute Erreichbarkeit werde als entlastend wahrgenommen und von der „Kundschaft“ positiv rückgemeldet. Die kurze Distanz erleichtert den Zugang zum Angebot und senkt praktische Hemmschwellen, was sich in einer höheren Zufriedenheit der Nutzer:innen widerspiegelt (vgl. B1).

Inhaltlich zeigt sich, dass die offene Beratung vor allem für allgemeine und existenzsichernde Fragestellungen genutzt wird. Dazu zählen insbesondere Anliegen rund um Bürgergeld, Kindergeld oder weitere grundlegende sozialrechtliche Fragen. Diese Nutzungsweise deutet darauf hin, dass der Rote Löwe insbesondere als erste Anlaufstelle für orientierende Beratung fungiert und damit frühzeitig unterstützend wirken kann (vgl. B4).

Gleichzeitig wird deutlich, dass bestimmte Zielgruppen bislang nur eingeschränkt erreicht werden. Insbesondere Nutzer:innen, die Leistungen der Eingliederungshilfe in Anspruch nehmen, nutzen das offene Beratungsangebot von sich aus selten. Dies verweist auf bestehende Zugangsbarrieren oder spezifische Bedarfe dieser Zielgruppe, die durch das offene Setting bislang nur bedingt adressiert werden können (vgl. B4).

Insgesamt zeigt sich, dass durch die wohnortnahe Ausgestaltung des Angebots insbesondere für Personen mit allgemeinen sozialrechtlichen Anliegen passgenaue und niedrigschwellige Unterstützungsangebote geschaffen werden konnten. Zugleich verdeutlichen die Aussagen, dass die Entwicklung nachhaltiger Lösungen weiterhin davon abhängt, auch schwerer erreichbare Zielgruppen gezielt in den Blick zu nehmen.

Aufbau eines stabilen Beratungsteams

Die Interviewaussagen sprechen insgesamt dafür, dass sich sowohl der Rote Löwe als Ort als auch das dort tätige Beratungsteam im Sozialraum St. Georgen etabliert haben. Mehrere Interviewte berichten, dass Bürgerinnen den Standort zunehmend gezielt aufsuchen und das Beratungsangebot im Stadtgebiet präsenter geworden ist und, dass Menschen aus St. Georgen den Ort inzwischen häufiger bewusst ansteuern (vgl. B2, B4).

Darüber hinaus wird berichtet, dass das Beratungsangebot im Stadtkern zunehmend „angekommen“ sei und die Inanspruchnahme über die Zeit zugenommen habe. Einzelne Beratungskräfte nehmen dies insbesondere an ihren festen Präsenztagen wahr (vgl. B4, Z. 5). Ein weiterer Hinweis auf die Etablierung des Beratungsteams ist, dass Klientinnen gezielt nach bestimmten Beratungskräften fragen und teilweise auch ohne Termin erscheinen. Dies deutet auf einen Wiedererkennungswert sowie eine personengebundene Vertrauensbasis hin:

> „Und was auch relativ häufig vorkommt, es laufen dann hier Leute schon ohne Termin auf, aber die suchen dann bestimmte Personen.“ (BG, Z. 239f.)

Entwicklung von Standards für Erstgespräche und kollegiale Fallbesprechungen & Weitervermittlungen

Die kollegialen Fallbesprechungen werden von allen Interviewpartnerinnen als zentrales Element der Zusammenarbeit wahrgenommen. Sie dienen sowohl der fachlichen Abstimmung als auch der Teambildung und tragen dazu bei, den Blick über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus zu erweitern. In den Besprechungen werden zudem Informationen zu neuen Angeboten und Unterstützungsstrukturen ausgetauscht.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Teilnahme an den Fallbesprechungen nicht immer für alle Beteiligten möglich ist, was vor allem auf terminliche und personelle Einschränkungen zurückgeführt wird. Zudem wird beschrieben, dass das Hineinwachsen in die gemeinsame Rolle im Roten Löwen ein Prozess war, der insbesondere zu Beginn mit Unsicherheiten verbunden war. Einheitliche, formal festgelegte Standards für Erstgespräche oder Weitervermittlungen scheinen sich weniger in Form verbindlicher Vorgaben entwickelt zu haben, sondern vielmehr im Rahmen eines lernenden, praxisorientierten Austauschs.

Einheitliche, projektübergreifende Dokumentationsstandards für die Arbeit im Roten Löwen werden in den Interviews nicht benannt. Es gibt aber einen Bogen für ein Erstgespräch und es wurde sich drauf geeinigt, bei den Fallbesprechungen die handlungsleitenden Prinzipien zu berücksichtigen.

7.1.2 Teilweise erreichte Ziele

Teilweise erreicht sind aus Sicht des Beratungsteams die Ziele einer strukturellen Verankerung sozialraumorientierter Ansätze. Zwar werden sozialräumliche Ressourcen bewusster einbezogen und informelle Netzwerke genutzt, jedoch bleiben fallunabhängige und präventive Arbeitsformen aufgrund personeller Engpässe begrenzt. Einheitliche, verbindliche Standards für Erstgespräche, Weitervermittlungen oder Dokumentation haben sich eher prozesshaft und informell entwickelt als in formalisierten Strukturen. Zudem zeigt sich, dass durch die wohnortnahe Ausgestaltung des Angebots insbesondere für Personen mit allgemeinen sozialrechtlichen Anliegen passgenaue und niedrigschwellige Unterstützungsangebote geschaffen werden konnten, zugleich wurde jedoch auch sichtbar, dass die Entwicklung nachhaltiger Lösungen weiterhin davon abhängt, auch schwerer erreichbare Zielgruppen gezielt in den Blick zu nehmen.

7.1.3 Nicht erreichte Ziele

Nicht erreicht ist bislang eine nachhaltige politische, organisatorische und finanzielle Absicherung des Projekts. Zudem konnten rechtskreisübergreifende Grenzen nicht grundsätzlich überwunden werden, da Vorgaben weiterhin maßgeblich handlungsleitend sind. Das Team sieht daher deutliche Fortschritte auf der Ebene der Haltung und Kooperation, jedoch weiterhin strukturelle Begrenzungen in der Umsetzung.

7.1.4 Entwicklungen durch kollegiale Fallberatungen

Seit Beginn des Projekts waren gemeinsame Fallbesprechungen Teil der Teamsitzungen des Beratungs- und Leitungsteams des Roten Löwen. Durch die Erkenntnisse aus den Besprechungen sollte gemeinsam eine Basis für die weitere sozialräumliche Zusammenarbeit entwickelt werden. Bereits in der Anfangsphase, vor der Eröffnung des Roten Löwen, wurde deutlich, wie sich durch einen multiperspektivischen Blick auf komplexe Problemlagen neue Ansätze und Synergien ergeben können.

Die Besprechungen wurden moderiert und nach der Struktur der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung (Lüttringhaus/Streich 2011) durchgeführt.

Langfristig sollte durch die Diskussion von Fällen ein gemeinsames Verständnis für die sozialraumorientierte Arbeit im Jugendamt, der Eingliederungshilfe, der Sozialhilfe, im Jobcenter und auch bei den beide kirchlichen Vertreterinnen geschaffen werden. Im Prozess wurde deutlich, dass eine Schulung zu den handlungsleitenden Prinzipien notwendig war, um alle Beteiligten auf denselben Wissenstand zu bringen und ein Coaching für ein Training on Job sich als hilfreich für eine konsequenter willens- und ressourcenorientierte Arbeit gewünscht wurde.

In der Auswertung mittels MAXQDA sollte schließlich durch die wissenschaftliche Begleitung identifiziert werden, inwieweit die handlungsleitenden Prinzipien nach Hinte bei der Fallarbeit berücksichtigt wurden und werden und vor allem, wo hier Verständnis- und Umsetzungsschwierigkeiten liegen. Die Fälle wurden von Mitgliedern des Beratungsteams eingebracht, während der Besprechung aufgenommen und schließlich transkribiert. Diese Transkripte wurden der wissenschaftlichen Begleitung zugänglich gemacht. Die Auswertung

erfolgt nicht nach Arbeitsbereichen, um die Anonymität der Beteiligten so gut wie möglich zu wahren.

Folgende Entwicklungen konnten identifiziert werden:

Berücksichtigung des Prinzips Ressourcenorientierung

Ressourcen werden zunehmend systematisch in persönliche, soziale, materielle und institutionell-sozialräumliche Ressourcen gefasst (z. B. Mut zum Auszug, durchgehaltene Erwerbstätigkeit, Verwandtschaft, Patenschaften, Café M, Schuldnerberatung, Berufsberatung, Nachbarschaftshilfe). Mit der Einführung von Instrumenten wie einer „Ressourcenkarte“ und der Idee, Ressourcen in Dokumentationsleitfäden zu verankern, verschiebt sich der Fokus schrittweise von einer defizit- zu einer ressourcenorientierten Fallbearbeitung, auch wenn diese Perspektive bei komplexen Fällen noch erarbeitet und stabilisiert werden muss.

Berücksichtigung des Prinzips Willensorientierung

Willensorientierung wird als zentrales Leitprinzip explizit benannt und über Leitfragen (Wo kommt der Wille zum Ausdruck? Ist der Lebensentwurf sichtbar?) in Erstgespräche und Fallbesprechungen integriert. In der Praxis zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen Selbstbestimmung und Schutzinteressen: Das Team reflektiert kritisch, inwiefern es eigene normative Vorstellungen („was gut wäre“) an die Stelle des geäußerten oder gemeinsam zu entwickelnden Willens der Adressat:innen setzt und erkennt, dass Willenserkundung einen dialogischen, zeitintensiven Prozess mit adressatengerechten Methoden erfordert.

Berücksichtigung des Prinzips Eigeninitiative

In den Protokollen erscheint Eigeninitiative sowohl als Gegenstand gezielter Nachfragen als auch als beobachtbare Ressource in konkreten Fällen. Herausfordernd ist, dass Fachkräfte zugleich beschreiben, wie begrenzt die Selbstwahrnehmung und Reflexionsfähigkeit mancher Personen ist was nahelegt, dass Eigeninitiative häufig nicht spontan verfügbar ist, sondern gemeinsam erarbeitet und durch eine ressourcenorientierte Gesprächsführung angebahnt werden muss. Diese Spannung wird fachlich aufgegriffen, indem die Perspektive von einer rein leistungsbezogenen Frage (Was ist Ihr Auftrag an mich?) hin zu einer ko-produktiven Haltung

verschoben wird (Wir machen uns gemeinsam auf den Weg, um rauszufinden was tut ihnen gut.)

Dies weist auf eine Neujustierung professioneller Rollen im Sinne aktivierender Sozialarbeit hin. Eine wesentliche Herausforderung wird erkannt, wenn die Eigeninitiative der Menschen nicht geweckt wird: Die Gefahr der Überforderung. Fachkräfte äußern die Sorge, zur „persönlichen Assistentin" zu werden, wenn den Menschen nicht klar ist, was sie selbst wollen und beitragen können.

Berücksichtigung des Prinzips zielgruppenübergreifende Sichtweise

Das Beratungsteam reflektiert die Begrenzungen einer stark sektorisierten Sichtweise und betont, dass ein ganzheitlicher Blick als Einzelkämpferin nicht möglich sei. Die Analyse zeigt, dass das Team versucht, das gesamte Familiensetting in den Blick zu nehmen. In einer Fallberatung wurde deutlich, dass die familiären Verstrickungen (Sprachbarrieren der Eltern, Rollenkonflikte) eine isolierte Betrachtung der Tochter unmöglich machen.

Es wird erkannt, dass die Herausforderung in der Komplexität der Systeme liegt, die oft durch Systemlogiken der verschiedenen Ämter fragmentiert werden.

Inhaltlich zeigt sich die zielgruppenübergreifende Perspektive insbesondere in der Thematisierung familialer Konstellationen und der Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Problem- und Lebensbereichen, etwa wenn darauf hingewiesen wird, dass es nicht nur um die Beeinträchtigung des Kindes, sondern auch um Überforderungserfahrungen der Mutter und einen „seelischen Missbrauch" im familiären System gehe.

Diese Ausweitung der Perspektive deutet darauf hin, dass das Team bestrebt ist, traditionelle, zielgruppenspezifische Logiken (z. B. ausschließliche Fokussierung auf Kinderschutz oder Arbeitslosigkeit) zugunsten eines lebenslagenorientierten Ansatzes zu relativieren.

Gleichzeitig bleibt eine Herausforderung, die aus unterschiedlichen Zuständigkeiten resultierenden Systemlogiken nicht zu reproduzieren, sondern kritisch zu reflektieren, wie das Hilfesystem „die Klienten zu dem macht, was wir in ihnen sehen". Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Teams eröffnet hier Chancen für Perspektiverweiterungen, erfordert aber zugleich eine kontinuierliche Aushandlung, wie unterschiedliche professionelle Aufträge

und rechtliche Rahmenbedingungen in eine gemeinsame, zielgruppenübergreifende Fallperspektive übersetzt werden können.

Berücksichtigung des Prinzips bereichsübergreifende Sichtweise

Die bereichsübergreifende Sichtweise beschreibt die Haltung von Fachkräften, eine Situation und Personen ganzheitlich zu betrachten. Durch die eigentliche Aufteilung des Unterstützungssystems in rechtskreisbezogene Zuständigkeiten, konnte diese Sichtweise bislang bei den Amtskolleginnen nur marginal gelebt werden, während die Vertreterinnen der Kirchen bereits eine weitere Sichtweise zeigten.

Durch das Konzept im Roten Löwen, etwa durch die geplante generalistische Eingangsberatung, bei der unterschiedliche Träger wöchentlich Beratungszeiten einbringen und Informationen für das Gesamtteam dokumentiert werden, werden nun Strukturen aufgebaut, die diese Sichtweise unterstützen.

Die Auswertung zeigt, dass die Vielfalt der beteiligten Institutionen (Jugendamt, Caritas, Diakonie, Pflegestützpunkt, Integrationsbeauftragte) zu einem erhöhten Bewusstsein für enorme Schnittstellen und Chancen zur Perspektiverweiterung führt, macht aber gleichzeitig deutlich, dass die konkrete Ausgestaltung gemeinsamer Verfahren (z. B. gemeinsame Formulare, Datenschutzvereinbarungen, Schweigepflichtentbindungen) entwickelt werden sollte. Hier zeigt sich eine zentrale Herausforderung: Bereichsübergreifende Sichtweisen erfordern verbindliche Kooperationsstrukturen, die über informelle Abstimmungen hinausgehen und sowohl datenschutzrechtliche als auch organisationslogische Anforderungen berücksichtigen.

Kooperation und Vernetzung

Die Errichtung des Roten Löwen als gemeinschaftlicher Beratungsdienst ist ein strukturelles Beispiel für gelungene Vernetzung. Die Nutzung digitaler Plattformen wie *Crossiety* zur Organisation von Nachbar:innenschaftshilfe stellt eine innovative Chance der Sozialraumorientierung dar. Innerhalb des Beratungsteams wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit als Mehrwert erlebt: Fachkräfte betonen, dass sie erstaunt seien, was andere alles wissen, und dass schon das Wissen um unterschiedliche disziplinäre Sichtweisen ihr eigenes Handeln verändere.

Gleichzeitig wird die Kooperation mit externen Partner:innen (freien Trägern, Kliniken, anderen kommunalen Diensten) als ausbaufähig markiert, etwa in der Diskussion um die Notwendigkeit von Kooperationsvereinbarungen, gemeinsamen Standards und klaren Kommunikationswegen. Die systematische Einbindung weiterer Akteur:innen z. B. durch Einladungen zu Fallbesprechungen in sie betreffenden Fällen oder durch Öffentlichkeitsarbeit (Flyer: Vielfalt in Beratung), deutet auf einen Prozess hin, in dem Vernetzung schrittweise institutionalisiert wird.

Fachliche Reflexion

Die Protokollauswertung zeigt eine hohe Dichte an reflexiven Prozessen, insbesondere durch die Anwendung des modifizierten 7-Phasen-Modells der kollegialen Beratung. Deutlich wird die Herausforderung, tief verwurzelte Systemlogiken zugunsten eines generalistischen Ansatzes zu überwinden. Es zeigt sich ein fortlaufender Aushandlungsprozess professioneller Haltungen im Spannungsfeld zwischen Ganzheitlichkeit, Abgrenzung und institutionellen Aufträgen.

Wiederholt thematisiert wird die Sorge, in der generalistischen Beratung zur persönlichen Assistent:in oder „zur zweiten Seele“ der Ratsuchenden zu werden. Gleichzeitig wird der Anspruch formuliert, Beratung nicht vorschnell auf Leistungsfragen zu reduzieren.

Eine zentrale Chance der Reflexion liegt in der methodischen Strukturierung. Die Phasen der Fallbesprechung, insbesondere die Abschlussreflexion, werden als „besonders wertvoll“ erlebt. Hierbei findet eine Transformation statt: Fachkräfte erkennen, dass „Alleine das Wissen um die Sichtweisen der anderen Disziplinen verändert mein Handeln.“ (Protokoll 2). Dies deutet darauf hin, dass die interdisziplinäre Reflexion nicht nur der Falllösung dient, sondern die professionelle Identität der Beteiligten nachhaltig erweitert.

Lern- und Professionalisierungsprozesse

Die Protokolle belegen einen deutlichen Lernprozess im Team: Rollen und Phasen der Fallberatung werden erprobt, angepasst und zunehmend klarer strukturiert, gleichzeitig werden Unsicherheiten (z. B. Verlassen der eigenen Systemlogik, Trennung der Phasen) offen thematisiert. Die Aussagen deuten auf eine Ambivalenz zwischen fachlichem Anspruch und struktureller Begrenzung hin. Während das Leitbild der Sozialraumorientierung eine umfassende, ressourcen- und willensorientierte Sichtweise nahelegt, wird diese Haltung durch

Zeitdruck, begrenzte Zuständigkeiten und institutionelle Logiken relativiert. Besonders deutlich wird dies im Vergleich zwischen Jugendhilfe und Beratungsdienst: Die Jugendhilfe beschreibt sich selbst als „Feuerwehr“, Beratung erscheint hier als nachrangig oder wird als „Luxustermin“ erlebt, was auf Spannungen zwischen fachlichen Ansprüchen und organisatorisch-zeitlichen Grenzen hinweist. Diese Spannungen sind zum Gegenstand fachlicher Reflexion und Weiterentwicklung geworden.

Neben der Einzelfallarbeit rückt der Sozialraum stärker in den Blick der beteiligten Fachkräfte, etwa über fallübergreifende Ideen (Briefkästen, Straßenevents, interkultureller Elterntreff, Nutzung von „Crossiety“) und das systematische Sichtbarmachen fehlender Angebote (Familienpaten, Integrationsmanager, Sprachkurse).

Insgesamt wird deutlich, dass die Umsetzung sozialraumorientierter, ressourcen- und willensorientierter Beratung an strukturelle Bedingungen (Zeit, Zuständigkeiten, Datenschutz, fehlende Standards) und die entsprechende Haltung der Leitungskräfte gebunden ist. sodass die interdisziplinäre Zusammenarbeit sowohl als Ressource für Perspektiverweiterung als auch als Feld anhaltender Aushandlung erscheint. Trotz der Auseinandersetzung mit diesen Ambivalenzen, dem Frust, der sich hier auch zeigt, haben die Fachkräfte regelmäßig an den zweistündigen Besprechungen teilgenommen und in der Reflexion mit der wissenschaftlichen Begleitung eine große Offenheit für mehr Fachlichkeit und damit nachhaltig wirkender Sozialer Arbeit gezeigt.

7.2 Perspektive des Projektteams

Angelehnt an die in der kommunalen Auswertung definierten Teilziele lassen sich die Einschätzungen der Projektleitung zu Kooperation, Überwindung von Grenzen und passgenaueren Lösungen rekonstruieren. Insgesamt entsteht das Bild teilweise erreichter Ergebnis- und Prozessziele: Kooperation und Beratungsteam sind deutlich entwickelt, Wege zur Überwindung sektoraler Grenzen sind angestoßen, während eine umfassende strukturelle Verankerung und flächendeckende Haltungsänderung noch nicht erreicht sind (vgl. P2, S. 2–3; P3, S. 3–6).

7.2.1 Erreichte Teilziele

Zu den erreichten Teilzielen zählt, dass sozialraumorientierte Elemente tatsächlich in der Arbeitspraxis angekommen sind. In der kollegialen Fallberatung ist eine feste Phase eingeführt worden, in der gezielt auf den Sozialraum geblickt wird, und dieser Baustein wurde von den Mitarbeitenden selbst eingefordert. Zudem konnten konkrete passgenauere, alltagsnahe Lösungen für Nutzer:innen aufgebaut werden – etwa eine Schreibstube für Formulare und nachbarschaftliche Aktivitäten. Auch fallunabhängige Angebote wie Nachbarschaftsfeste und die Nutzung des Boule-Platzes als inklusiver sozialer Ort werden als Resultate der Arbeit des *Roten Löwens* beschrieben (vgl. P2). Diese Beispiele deuten darauf hin, dass nachhaltigere und lebensweltlich besser anschlussfähige Lösungen entstanden sind, die über rein professionelle Hilfen hinausgehen. Der *Rote Löwe* hat sich als gut frequentierter Beratungsort mit zusätzlichen Kooperationspartnern etabliert.

7.2.2 Teilweise erreichte Ziele

Kooperation

Die Projektleitung beschreibt eine deutlich gestärkte Kooperation innerhalb des Roten Löwen und mit einzelnen Kooperationspartnern. Im Haus bestehen enge Verbindungen zu Integrationsmanagement, Bürger und Familienzentrum und Wirkstatt; diese räumliche Konzentration und die gewachsenen Beziehungen werden als Grundlage „[…] sehr sehr kurzer Wege […]“ charakterisiert, über die Absprachen informell erfolgen und Unterstützungsangebote schnell zusammengeführt werden können (P2, S. 5, 122–128). Besonders die Zusammenarbeit mit dem kirchlichen Sozialdienst der Diakonie wird als fachlich und persönlich sehr wertvoll hervorgehoben, ebenso die Integration der Erziehungsberatung als weiterer Kooperationspartner (vgl. P2, S. 2).

Gleichzeitig zeigt sich, dass das Ziel eines „Höchstmaßes“ an Kooperation noch nicht erreicht ist. Insbesondere die Kooperation mit freien Trägern wird als bewusst nachrangig behandelt und steht erst am Anfang; sie soll über anstehende Treffen und Vernetzungsprozesse noch ausgebaut werden (vgl. P2, S. 5; P2, S. 8; P3, S. 6).

Überwindung sektoraler, rechtskreisübergreifende und strukturelle Grenzen

Die Projektleitung beschreibt erste Ansätze zur Überwindung solcher Grenzen, betont aber, dass diese noch punktuell und nicht strukturell abgesichert sind. In den kollegialen Fallbesprechungen wurde eine feste Phase eingeführt, in der der Sozialraum und vorhandene

Ressourcen systematisch einbezogen werden; dies schafft Spielräume, um über institutionelle Routinen hinauszudenken (vgl. P1, S. 2). Auch die räumliche Nähe verschiedener Dienste ermöglicht fallbezogen Lösungen, die mehrere Systeme einbeziehen.

Gleichzeitig schildert die Projektleitung die „[…] innere Logik […]“ von Jugendamt und Jobcenter, die dazu führt, dass Fachkräfte „[…] gleich genötigt […]“ sind, auf etablierte Maßnahmen und Rechtskreise zu verweisen, statt sozialräumliche Ressourcen flexibel zu nutzen (P1, S. 3, 56–59).

Rechtliche Grenzen, insbesondere bezogen auf den Kinderschutz, sowie wirtschaftliche und leistungsrechtliche Vorgaben begrenzen den Spielraum zusätzlich und machen kreative, rechtskreisübergreifende Lösungen langwierig und aufwendig (vgl. P3, S. 4,). Es wurden also Wege gesucht und teilweise gefunden, diese Grenzen zu bearbeiten. Von einer umfassenden strukturellen Überwindung kann jedoch nicht gesprochen werden.

Entwicklung nachhaltigerer und passgenauer Lösungen

Die Projektleitung berichtet von einer Zunahme passgenauer, alltagsnaher Lösungen, die durch die sozialraumorientierte Arbeitsweise ermöglicht werden. Als Beispiele werden die Vermittlung von Haushaltshilfen oder Jobs über das Netzwerk sowie ehrenamtliche und nachbarschaftliche Unterstützungsformen (Leih-Oma, Nachbarschaftshilfen), die schnell aktiviert werden können genannt (vgl. P2, S. 5). Auch fall- übergreifende und -unabhängige Angebote wie das Einrichten einer Schreibstube für das Ausfüllen von Formularen, Nachbarschaftsfeste und die Nutzung des Boule-Platzes als inklusiver sozialer Ort, werden als Resultate der Arbeit des Roten Löwen beschrieben (vgl. P2, S. 5).

Diese Beispiele deuten darauf hin, dass nachhaltigere und lebensweltlich besser anschlussfähige Lösungen entstanden sind, die über rein professionelle Hilfen hinausgehen. Allerdings bleibt die Dokumentation dieser Entwicklungen lückenhaft; die Projektleitung weist darauf hin, dass zwar eine große Themenvielfalt sichtbar sei, aber wenig Strukturen erkennbar werden, was die systematische Auswertbarkeit der erzielten Lösungen einschränkt (vgl. P2, S. 7; P3, S. 5–6).

Haltungsänderungen

Die Interviewpartnerinnen aus dem Projektleitungsteam nehmen Haltungsänderungen deutlich differenziert wahr und unterscheiden zwischen Beratungsteam, mittlerer Führungsebene, freien Trägern und politischer Leitung. Im Beratungsteam konstatieren sie eine deutliche Veränderung hin zu einem ressourcen- und sozialraumorientierten Blick, während in der mittleren Ebene und bei freien Trägern nur sehr wenige Veränderungen beobachtet werden (vgl. P2, S. 2; P1, S. 4; P3, S. 5).

Beim Beratungsteam wird eine deutlich erkennbare Haltungsentwicklung gesehen. Es wird betont, dass durch gemeinsame Fortbildungen und regelmäßige Fallbesprechungen eine gemeinsame Haltung und „[…] eine sehr vertrauensvolle Kollegialität“ entstanden seien (P2, S. 2, Z. 5–8).

„[…], dass man noch mehr die Perspektive des anderen gesehen hat, viel mehr Hintergründe erfahren hat […] und das hat dazu geführt, dass die sehr gut harmonieren und noch mehr Verständnis gewachsen ist.“ (P2 S. 2, Z. 8-12)

Fachlich sei es ein Stückweit selbstverständlicher geworden, auf Ressourcen zu schauen und diese überhaupt zu beschreiben, zugleich bleibe die sozialraumorientierte Haltung eine „dauernde Baustelle“, die immer wieder reflektiert und geschärft werden müsse (vgl. P1, S. 3 & 5).

Haltungen auf der mittlere Führungsebene

In der mittleren Führungsebene werden eher Widerstände beobachtet. Einzelne Sachgebiets- und Teamleitungen nehmen die Arbeit des Roten Löwen als zusätzliche Belastung wahr, weil weder Einspareffekte noch unmittelbarer Mehrwert zu erkennen sei (vgl. P1, S. 4; P3, S. 5). Die Bereitschaft, Rahmenbedingungen aktiv zugunsten sozialraumorientierten Arbeitens zu gestalten, ist aus Sicht des Projektleitungsteams begrenzt. Das führe teilweise zu Druck auf einzelne Mitglieder im Beratungsteam.

Haltungen auf der Lenkungsebene / politische Leitung

Auf der Lenkungs- und politischen Ebene nimmt das Projektteam dagegen eine deutliche Haltungsänderung und Unterstützung wahr. In einer Klausur der Dezernatsleitung sei ein klares Commitment der Amtsleitungen spürbar gewesen, und der Landrat habe die Sozialraumorientierung „zur Chefsache“ gemacht (P1, S. 4, 98f.; P3, S. 7, 225f.). Diese Ebene

wird als wichtiger Rückhalt empfunden, der signalisiert, dass der eingeschlagene Weg über das Ende der Projektförderung hinaus fortgeführt werden soll (vgl. P3, S. 7–8).

Mehrere Ziele wurden als begonnen, jedoch noch nicht vollständig umgesetzt. Dies betrifft vor allem den inhaltlichen Change-Prozess in der Beratung. Nach Einschätzung des Projektteams sind die angestrebten Veränderungen – vor allem hinsichtlich kreativer Hilfen außerhalb professioneller Hilfesysteme – noch nicht erreicht (vgl. P3). Auch in der Dokumentation und systematischen Auswertung bestehen trotz erkennbarer Fortschritte weiterhin deutliche Lücken, da zwar eine große Themenvielfalt sichtbar wird, jedoch nur begrenzt strukturierte Auswertungen möglich sind (vgl. P2; P3).

Das Projektteam beschreibt eine deutlich gestärkte Kooperation innerhalb des *Roten Löwen*s und mit einzelnen Kooperationspartnern. Im Haus bestehen enge Verbindungen zu Integrationsmanagement, Bürger- und Familienzentrum und Wirkstatt; diese räumliche Konzentration und die gewachsenen Beziehungen werden als Grundlage „[…] sehr sehr kurzer Wege […]“ charakterisiert, über die Absprachen informell erfolgen und Unterstützungsangebote schnell zusammengeführt werden können (P2, Z. 122ff.). Besonders die Zusammenarbeit mit dem kirchlichen Sozialdienst der Diakonie wird als fachlich und persönlich sehr wertvoll hervorgehoben, ebenso die Integration der Erziehungsberatung als weiterer Kooperationspartner (vgl. P2). Gleichzeitig zeigt sich, dass das Ziel eines „Höchstmaßes“ an Kooperation noch nicht erreicht ist. Insbesondere die Kooperation mit freien Trägern wird als bewusst nachrangig behandelt und steht erst am Anfang. Sie soll über anstehende Treffen und Vernetzungsprozesse noch ausgebaut werden (vgl. P2; P3).

7.2.3 Nicht erreichte Teilziele

Deutlich nicht erreicht sind aus Sicht des Projektteams bislang vor allem strukturelle und kooperative Ziele. Zentral ist die weiterhin fehlende klare kommunale Steuerungsverantwortung. Hier kritisiert das Projektteam „[…], dass es halt keinen Ansprechpartner, niemand gibt, der verantwortlich und auch gestaltend den Roten Löwen an sich begleitet“ (P1, Z. 113f.). Ebenso bleibt ein breiter Haltung- und Strukturwandel bei freien Trägern aus; hier wird resümiert, man könne „leider“ nicht sagen, dass es eine große Veränderung gegeben habe und dieser Bereich werde als anhaltende Baustelle beschrieben (vgl. P1).

7.3 Perspektive des Lenkungsgremium

Auf Ebene des Lenkungsgremiums zeigt sich ein ambivalentes Bild. Einerseits wird beschrieben, dass innerhalb einzelner Fachbereiche – insbesondere im Jugendamt – ein hohes Engagement für sozialraumorientierte Ansätze besteht und entsprechende Ambitionen auch über den Projektkontext hinaus wahrgenommen werden (vgl. BG). Zudem werden punktuelle Rückfragen seitens der Leitung zu Projektverlauf und Nutzung des Angebots berichtet: „Es kommen immer Rückfragen auch von der Leitung, läufts denn, was macht Ihr, wie wird es angenommen (B2, Z. 62f.).

Andererseits äußern mehrere Interviewte die Vermutung, dass die konkrete Praxis des Roten Löwens auf Leitungsebene nur begrenzt, bekannt sei. Der Rote Löwe werde dort teilweise eher als Gebäude oder Standort wahrgenommen, weniger als sozialraumorientiertes Gesamtkonzept:

„Aber ich weiß nicht, ob auf dieser Leitungsebene dieser Gedanke, Roter Löwen, so wie wir ihn ja leben, ob das da so angekommen ist“ (BG, Z. 662f.).

Der Wunsch nach stärkerem und regelmäßigem Austausch mit den Leitungsebenen verweist darauf, dass das Beratungsteam davon ausgeht, dass die sozialraumorientierte Idee bislang teilweise nur eingeschränkt in übergeordneten Steuerungsstrukturen verankert ist (vgl. BG).

7.4 Wirkung des Projekts „Sozialraumorientierung“ auf kommunal Verantwortlichen

Die Interviewpartner können keine Einschätzung zur Zielerreichung abgeben, aber aus den Interviews kann entnommen werden, dass sozialraumorientiertes Arbeiten übereinstimmend als langfristig gewinnbringend eingeschätzt wird.

Die Interviews verdeutlichen, dass bei allen vier kommunalen Verantwortlichen ein grundlegendes Verständnis sozialraumorientierter Arbeit vorhanden ist. Sozialraumorientierung wird als niederschwelliger Ansatz beschrieben, der auf Nähe zu den Lebenswelten der Bürger:innen, die Nutzung bestehender Netzwerke und die gemeinsame

Entwicklung passgenauer Lösungen abzielt (vgl. KV2, Z. 7ff.). Darüber hinaus wird sozialraumorientiertes Arbeiten übereinstimmend als langfristig gewinnbringend eingeschätzt. Eine stärkere Dezentralisierung von Angeboten wird dabei als realistische Perspektive gesehen, insbesondere vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung, die neue Möglichkeiten eröffnet, ohne zwangsläufig Effizienzverluste zu verursachen (vgl. KV2, Z. 61ff.). Auch wenn die interviewten kommunalen Verantwortlichen eine überwiegend positive Haltung gegenüber der Sozialraumorientierung und dem Projekt des Roten Löwens einnehmen, kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese Einschätzung von allen kommunalen Akteur:innen geteilt wird.

Die Interviewpartner erkennen die Schlüsselrolle von Kommunalen Entscheidungsträgern.

Die vier befragten kommunalen Verantwortlichen beschreiben ihr Rollenverständnis weitgehend übereinstimmend. Sie sehen sich primär als Ermöglicher:innen sozialraumorientierter Arbeit, insbesondere durch die Schaffung geeigneter struktureller und politischer Rahmenbedingungen sowie durch die Begleitung entsprechender Prozesse in kommunalen und politischen Gremien (vgl. KV2, Z. 104f.).

Darüber hinaus wird die eigene Rolle nicht ausschließlich auf strukturelle Steuerung reduziert. Einzelne Befragte betonen die Bedeutung einer reflektierenden Haltung, die Kritik aus der Praxis ernst nimmt, systematisch aufgreift und zur Weiterentwicklung bestehender Ansätze nutzt. Sozialraumorientierung wird damit als lernender Prozess verstanden, der kontinuierliche Anpassungen erfordert:

> „Weil ich glaube, das ist einfach erforderlich, dass man altes Wissen auffrischt und dass wir auch Raum geben, Kritikpunkte, die uns aufgefallen sind, auch zu äußern und diese dann auch zu verarbeiten, wo wollen wir hin. (KV4, Z. 91ff.)“

Ein weiterer zentraler Aspekt des Rollenverständnisses ist die Förderung gesellschaftlicher Teilhabe. Eine Person hebt hervor, dass sozialraumorientiertes Arbeiten nicht darauf abzielt, Problemlagen stellvertretend zu lösen, sondern Menschen zu befähigen, ihre Lebenssituation aktiv mitzugestalten. Dabei wird insbesondere die Stärkung des Selbstwertgefühls sozial benachteiligter Personen als wesentliche Aufgabe benannt:

> „Auf jeden Fall nicht den Menschen alles abnehmen, sondern die Menschen zu motivieren, anleiten, in der Gesellschaft teilnehmen zu können. Also wenn man jetzt

nur Geld gibt, hat das so lange nichts mit Teilhabe an der Gesellschaft am Leben zu tun. Und man muss das Gefühl vermitteln, dass sie deswegen keine schlechteren Menschen sind, nur weil sie sozial schwach aufgestellt sind. (…) Und ich glaube, das Selbstbewusstsein der Menschen anzukurbeln, ist für mich die wichtigste Aufgabe eigentlich, dass sie das Gefühl haben, sie gehören auch dazu. (KV3, Z. 11ff.)

.

7.4.1 Zusammenfassende Betrachtung der Zielerreichung

Aus allen drei Perspektiven werden deutliche Entwicklungen auf der Ebene der Zusammenarbeit, der sozialräumlichen Sensibilisierung sowie der interdisziplinären Abstimmung beschrieben. Insbesondere die Etablierung eines handlungsfähigen Beratungsteams, die Intensivierung kollegialer Fallbesprechungen sowie ein erweitertes Bewusstsein für sozialräumliche Ressourcen können als klar erreichte Ziele eingeordnet werden. Auch die erhöhte Sichtbarkeit und Akzeptanz des Beratungsangebots im Sozialraum wird übereinstimmend als Erfolg gewertet.

Teilweise erreicht erscheinen vor allem jene Zielsetzungen, die auf eine strukturelle und organisationsweite Veränderung abzielen. Sozialraumorientierte Prinzipien sind im fachlichen Selbstverständnis des Beratungsteams erkennbar verankert und werden zunehmend in der Fallarbeit berücksichtigt. Gleichzeitig bleibt ihre Umsetzung stark von personellen Ressourcen, individuellen Haltungen und lokalen Kooperationsbeziehungen abhängig. Eine flächendeckende institutionelle Absicherung, etwa in Form verbindlicher Steuerungsstrukturen, systematischer Dokumentationsstandards oder klar geregelter Verantwortlichkeiten, ist bislang nur in Ansätzen erkennbar. Auch rechtskreisübergreifende Kooperationen wurden zwar intensiviert, jedoch noch nicht umfassend strukturell verankert.

Nicht erreicht sind insbesondere Ziele, die eine nachhaltige politische, finanzielle und organisationale Absicherung voraussetzen. Bestehende gesetzliche Vorgaben, leistungsrechtliche Rahmenbedingungen sowie systemimmanente Logiken begrenzen weiterhin die Handlungsspielräume. Ebenso zeigt sich, dass eine umfassende Haltungsänderung auf allen hierarchischen Ebenen sowie bei externen Kooperationspartnern bislang nicht durchgängig realisiert ist.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Projekt auf der Ebene der fachlichen Praxis und der interdisziplinären Zusammenarbeit substanzielle Fortschritte erzielt hat. Die Zielerreichung bleibt jedoch dort begrenzt, wo strukturelle, rechtliche und ressourcenbezogene Rahmenbedingungen weitergehende Veränderungen erschweren.

7.5 Auswertung der Stadtteilbegehungen in St. Georgen

Die Stadtteilbegehungen in St Georgen fanden im Zeitraum Januar bis März 2025 statt. Es wurden insgesamt 10 Personen mit 3 Methoden der Stadtteilbegehung in die Erhebung einbezogen. Die Nadelmethode wurde mit einer 64jährigen Bürgerin und 2 Studierenden der DHBW Villingen-Schwenningen (Studiengang Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Menschen mit Behinderungen) im 5. Semester durchgeführt. Eine Subjektive Landkarte mit Sozialraumbegehung wurde mit 2 jugendlichen Vertreterinnen des Gemeinderats und einer Seniorin durchgeführt. Eine strukturierte Stadtteilbegehung wurde mit vier Personen, darunter eine Rollstuhlnutzerin, durchgeführt. Bei diese Stadtteilbegehung wurde der Schwerpunkt „Barrierefreiheit“ gewählt.

Als Fazit bzw. in der Gesamtschau des Sozialraums wurde in allen Fällen ein positives Bild von St. Georgen geäußert, mit Verbesserungsmöglichkeiten in bestimmten Punkten. Die Stadt habe für alle Altersgruppen einiges zu bieten, wobei der sehr belebte Stadtkern den Hauptsozialraum darstellt. Manche der Angebote würden jedoch von Bürgern wenig genutzt, was eventuell durch bessere Bewerbung behoben werden könne. Momentan sei der Marktplatz als Baustelle zwar nicht zugänglich, es gebe jedoch die Aussicht auf einige Verbesserungen durch diesen Umbau (Bei der Planung wurde auf Barrierefreiheit Wert gelegt. Auf dem neuen Marktplatz befinden sich dann neue öffentliche Toiletten, mit einer Toilette für Menschen mit Behinderungen). Die Stadt sei attraktiv für Familien, da es viele Kindergärten, eine Grund-, sowie eine Haupt- und Realschule und ein Gymnasium gebe. Es gebe viele Fachärzte, die teilweise auch in einem Haus vertreten sind.

Der ÖPNV wird als „ganz in Ordnung“ beschrieben, wobei dies jedoch für die Kernzeiten gelte – abends und am Wochenende gebe es durchaus Schwierigkeiten, heim zu kommen. Durch die schlechte Verfügbarkeit von Taxis könne auch schwer auf diese ausgewichen werden. Für Menschen, die keinen eigenen PKW besitzen und nicht im Kern der Stadt wohnen, sei es schwierig für Veranstaltungen in Nachbarorte, wie beispielsweise nach Villingen-Schwenningen, zu kommen und wieder zurück (Vor allem am Abend und am Wochenende).

Das Angebot an Möglichkeiten der Freizeitgestaltung wurde von älteren Bürgern positiver bewertet als von jüngeren. So könne die Stadt für Jugendliche durch Möglichkeiten für Partys und öffentliche Treffpunkte attraktiver gemacht werden. Auch die Auswahl an Bars und

ähnlichen Örtlichkeiten wird als schlecht bewertet. Damit gebe es vor allem abends und in der kalten Jahreszeit wenig Möglichkeiten für Jugendliche, sich in der Stadt zu treffen. Durch mangelnde Beleuchtung entstehe nachts ein Unwohlsein. Das örtliche Jugendhaus habe wenige Angebote für ältere Jugendliche. Die vorhanden öffentlichen Sportgeräte seien veraltet und abgelegen. Durch Verlegung in die Ortsmitte könne ein neuer Treffpunkt entstehen.

Als zentrale Plätze im öffentlichen Leben wurden positiv der Spielplatz als „Platz zum Chillen“ und ebenso der Platz oberhalb des Edeka genannt, der sich insbesondere für wärmere Tage eigne. Als Favoriten wurden die Stadtterrasse (Favorit der Jugendlichen) und der Marktplatz genannt. Außerdem ist insbesondere im Sommer der Klosterweiher ein beliebter Ort zum Baden und um sich zu treffen, nebenan gebe es auch einen Skatepark. Im Winter könne man dort Schlittschuhlaufen.

Weitere Orte wurden als zentrale Plätze benannt, ohne sie jedoch zu werten. So ist der Edeka in der Stadtmitte ein wichtiger Ort für Jung und Alt. Ein Aufenthaltsort für Jugendliche ist die Minigolfanlage und die Tischtennisplatten. Die Grundschule/Werkrealschule spielt im Stadtleben auch eine Rolle, denn im Innenhof werden Feste wie Stadtfest und Weihnachtsmarkt veranstaltet. Von einer Seniorin wurde das ökumenische Zentrum mit Kapelle, Bibliothek und Café als Hauptsozialraum bezeichnet. Bushaltestelle, Bibliothek, Einkaufsmöglichkeiten, Sparkasse, Eiscafé, Ärztehaus, Apotheke, Rathaus, kulinarisches Angebot, Stadtgarten, Kreisverkehr, roter Löwe und Café Vielfalt wurden in dieser Kategorie ebenfalls genannt.

Das Thema öffentliche Toiletten wurde ambivalent betrachtet. Aufgrund des völligen Fehlens öffentlicher Toiletten gibt es zwar in einzelnen Geschäften und Restaurants die „nette Toilette“, nach Geschäftsschluss besteht diese Möglichkeit jedoch nicht mehr. Bei einem Geschäft wurde die mangelnde Sichtbarkeit der Plakette bemerkt. Auf der Website der Stadt sind alle netten Toiletten vermerkt. Jedoch ist diese Auflistung nicht mehr aktuell. Wie bereits erwähnt, sollen nach der Renovierung des Marktplatzes dort Toiletten entstehen.

Die Arztdichte wurde ebenfalls unterschiedlich gesehen. Einerseits gebe es viele Fachärzte, andererseits wurde angegeben, dass es hiervon immer weniger gebe, insbesondere gebe es keinen Kinderarzt.

Insgesamt fehlten an zentralen Orten Sitzmöglichkeiten mit Überdachung. Ein weiterer Kritikpunkt war, dass die Post sich nicht mehr zentral in der Stadt befinde. Ein Punkt, der durch die Nadelmethode aufgefallen ist, ist das es kaum Angebote bzw. Mitspracherecht für Senioren gibt. Ein Vorschlag einer Teilnehmerin ist, dass ein Senioren(gemeinde)rat gegründet werden könnte.

Da eine Erhebung speziell zum Thema Barrierefreiheit gemacht wurde, kann hierauf noch vertieft eingegangen werden:

Als positiv wurde der neue breite Fußgängereingang genannt, der derzeit bei der Sanierung des Parkhauses entsteht. Bei einem Fußgängerüberweg waren beiderseits Markierungen als Orientierungshilfe für Menschen mit Sehbeeinträchtigungen angebracht. Der gesamte Bärenplatz wurde ebenfalls positiv hervorgehoben, da hier viele barrierefreie Geschäfte angesiedelt sind. Bei einer physiotherapeutischen Praxis gebe es keinen Behindertenparkplatz, wofür jedoch auch kein Platz vorhanden sei. In einer Entfernung von ca. 20 Metern gebe es einen Behindertenparkplatz, der jedoch momentan gesperrt sei. Der Bahnhof wurde als barrierefrei bewertet, ebenso die Benutzung des Busses. Ein Behindertenparkplatz im speziellen wurde positiv hervorgehoben. Aufgrund des Engagements einer Bürgerin wurde eine Wasserrille abgedeckt. So ist es nun möglich mit einem entsprechenden Fahrzeug auf der linken Seite auszusteigen. Auf einem weiteren Parkplatz gibt es zwei Parkplätze für Menschen mit Behinderungen.

Der Rote Löwe wurde aus Sicht der Barrierefreiheit als insgesamt sehr positiv bewertet. Allerdings gebe es momentan noch keinen ausgewiesenen Behindertenparkplatz. Eine Firma gegenüber habe zwar zwei Behindertenparkplätze, die jedoch als zu schmal beschrieben wurden (es wurde vorgeschlagen, stattdessen einen breiteren Parkplatz auszuweisen).

Die Bibliothek sei durch die Eingangsstufen nicht barrierefrei zugänglich, ebenso ein Buchladen, eine Physiotherapiepraxis und ein Blumengeschäft. Auf einer großen öffentlichen Parkfläche gebe es keinen Behindertenparkplatz. Beim Gehweg vor dem Drogeriemarkt Müller sei ein Durchkommen für Rollstuhlnutzer oft erschwert, da beispielweise Einkaufswagen oder ähnliches im Weg stehen. In beiden Apotheken befinde sich im Innenraum eine Treppe - Jedoch seien die Angestellten sehr hilfsbereit und nehmen einen Einkauf bei Bedarf an der Treppe an. Bei der Begehung wurde ein sehr enger Durchgang bemerkt, an der gleichen Stelle

unebene Lüftungsschächte, die ein Durchkommen erschweren. Auf der anderen Straßenseite seien Unebenheiten auf dem Gehweg vorhanden.

Außerhalb der Begehung haben die Teilnehmenden auf eine Situation beim Hallenbad aufmerksam gemacht. Der Behindertenparkplatz ist direkt am Eingang des Hallenbads. Jedoch befindet sich der Start der Rampe auf der anderen Seite des Parkplatzes. Um auf die andere Seite zu kommen, muss mit dem Rollstuhl hinter den anderen parkenden Autos vorbeigefahren werden. So entsteht das Risiko, beim Ausparken von einem Auto übersehen zu werden.

7.5.1 Gruppengespräch mit begleitenden Studierende der DHBW Villingen-Schwenningen

Die Stadtteilbegehungen in St. Georgen wurden von einem Team aus Studierenden der DHBW Villingen-Schwenningen durchgeführt. Mit dem Team wurde im April 2025 ein Gruppengespräch geführt.

Der innovative Ansatz, die Erhebungsmethode von den Teilnehmern selbst auswählen zu lassen, konnte begeistern. Dabei zeigte sich, dass ein nicht zu starres Beharren auf der Methodik bessere Ergebnisse liefert. Als besonders wichtig wurde angesehen, die Teilnehmer als Experten ansehen.

Als Reaktion wurde bei den Teilnehmern ein doppelter Bewusstseinswandel beobachtet:

- Vom Fokus auf Defizite im Sozialraum hin zum Erkennen der vielen positiven Ansätze
- Von eigenen Anliegen und Interessen hin zu einem Gesamtbild der Stadt

Diese Erkenntnisse spiegeln sich in den Antworten der Teilnehmer.

In der Gruppendiskussion wurden mehrere Defizite der Erhebungen benannt. So konnten die Teilorte nicht berücksichtigt werden, in denen sich viele Gegebenheiten wie die Infrastruktur anders darstellen als in der Kernstadt. Der engere Einbezug der Stadtverwaltung hätte möglicherweise einzelne Erhebungen erfolgreicher werden lassen. So konnte beispielsweise eine vorbereitete Befragung von Bürger in der Stadt durch Fragebögen nicht durchgeführt werden. Bei den Teilnehmern seien teilweise falsche Erwartungen geweckt worden. So sei nicht allen klar gewesen, dass es sich um ein wissenschaftliches Forschungsprojekt handelt. Außerdem wäre eine Erweiterung des Spektrums der Teilnehmer wünschenswert gewesen. Migranten konnten trotz Einladung nicht erreicht werden, was zu einem großen Teil an Sprachbarrieren lag, außerdem fehlten Schwangere, Alleinerziehende und Menschen, die in Einrichtungen leben.

7.5.2 Interviews mit Teilnehmenden der Stadtbegehungen

Mit Teilnehmern der Stadtbegehungen konnten im April 2025 kurze Einzelinterviews geführt werden. Insgesamt wurden 7 Personen befragt.

Von allen Teilnehmern wurde erwähnt, dass der Blick über den eigenen Tellerrand spannend gewesen sei und zu einer insgesamt positiveren Wahrnehmung von St. Georgen geführt habe. Wichtig sei insbesondere gewesen, dass die eigenen Anliegen gehört und ernstgenommen wurden.

„Man hat mal verschiedene Perspektiven gehört, wo man selber vielleicht gar nicht gesehen hat und man wurde auch mal gehört."

„… also meine Sichtweise hat sich verändert, zum Beispiel auf die Barrierefreiheit oder generell auf St. Georgen, weil davor habe ich das persönlich alles negativ gesehen, aber jetzt merkt man, dass es auch viel Positives gibt."

„Man hat gemerkt, dass wir auch wichtig sind."

Die Bekanntheit des Roten Löwen als Einrichtung ist bislang vor allem in der Funktion als Veranstaltungsort, vereinzelt auch durch Beratung oder das Café. Er wird in den Stadtteilspaziergängen als von allen positiv bewerteter Begegnungsort angesehen, wobei besonders die Barrierearmut gelobt wurde. Es wurde rückgemeldet, vereinzelt gäbe es in St. Georgen Kritik an den Kosten für die Renovierung des Roten Löwen.

In Einzelfällen wurde die andere Erwartungshaltung thematisiert („Wo war die Presse?"). Die Einladung hätte systematischer erfolgen können und durch den Einbezug von Vereinen und Organisationen hätte eine größere Bandbreite erreicht werden können.

7.5.3 Zusammenfassende Betrachtung

Das Konzept unterschiedlichste Bürger:innen über bestehende Kontakte mit Mitgliedern des Beratungsteams und dem Projektleiter anzusprechen und zu einem Workshop über den Roten Löwen und das Format der Sozialraumbetrachtung zu informieren, hatte unterschiedlichste positive Effekte. Gleichzeitig hat es gezeigt, dass Partizipation eine besondere Transparenz und sicheren professionellen Haltung bedarf, die nicht vorauszusetzen ist. Um nachhaltige Effekte, auch im Sinne der Demokratisierung und Übernahme von Eigenverantwortung durch die Bürger:innen zu erreichen, ist das ein bedeutsamer Weg, der eingeschlagen werden sollte.

7.6 Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt konnten mit dem Projekt „Roter Löwen“ wichtige Erkenntnisse gesammelt werden:

a) Die Erfahrungen mit der Arbeit nach dem Fachkonzept Sozialraumorientierung der letzten 30 Jahre werden auch im Schwarzwald-Baar-Kreis bestätigt: sozialraumorientierte Soziale Arbeit bedarf neben der entsprechenden Haltung, der Methoden und der Kenntnisse über den Sozialraum, auch die organisatorische Einbindung im Unterstützungssystem. Das heißt, dass neben den Leitungskräften bei öffentlichen Trägern auch die Unterstützung der politisch Verantwortlichen eine bedeutsame Rolle für eine konsequente Umsetzung spielen und daher auf allen Ebenen (kommunal, organisational und methodisch) implementiert werden sollte (Noack 2017; Teubert und Krucher 2017; Hinte und Pohl 2018;)[3].

b) Insbesondere die Zusammenarbeit mit den kommunalen Verantwortlichen der Stadt ist eine Bedingung dafür, dass sozialräumliche Ressourcen (App, Räumlichkeiten etc.) aktiviert und Barrieren abgebaut werden können, so dass Einzelfallhilfe nachhaltig wirken kann.

c) Regelmäßige rechtskreisübergreifende systematisierte Fallbesprechungen tragen dazu bei, die Situation von Menschen, die Unterstützung benötigen, ganzheitlich betrachten zu können. So kann besser identifiziert werden, wie nachhaltig wirkende Lösungsansätze aussehen könnten. Gleichzeitig wird ermöglicht, dass Menschen besser verstehen, wie ihre Probleme entstehen und was sie selbst dazu beitragen können, um Veränderungen herbeizuführen.
   Diese Art der kollegialen Beratung zu transkribieren und gemeinsam auszuwerten, trägt zu mehr Fachlichkeit und einem gegenseitigen fachlichen Controlling bei.

d) Dadurch, dass seit Jahren der Fokus auf schnelle Lösungen gelegt wurde, sind präventive Ansätze nur als Projekte (mit wenig Reichweite) durchgeführt worden. Alle Beratende sind sich einig, dass präventive Ansätze, die darauf abzielen, sozialräumliche Ressourcen besser zu nutzen, zu aktivieren oder auch zu entwickeln, viel nachhaltiger wirken und dazu beitragen würden, dass die Anzahl der herauffordernden Situationen und damit die Kosten abnehmen.

[3] Noack, Michael, hrsg. 2017. *Empirie der Sozialraumorientierung*. 1. Auflage. Weinheim and Basel: Beltz Juventa.
Teubert, Anja, und Daniel Krucher. 2017. „Das Fachkonzept Sozialraumorientierung als Basis einer wirkungsorientierten Kinder- und Jugendhilfe“. In *Empirie der Sozialraumorientierung*, hrsg. Michael Noack. Weinheim and Basel: Beltz Juventa, 98–200.
Hinte, Wolfgang, und Oliver Marco Pohl, hrsg. 2018. *Der Norden geht voran: Sozialraumorientierung in der Eingliederungshilfe im Landkreis Nordfriesland*. Marburg: Lebenshilfe-Verlag.

e) Regelleistungen orientierten sich daran, bestehende Angebote zu bestücken und nicht nachhaltig zu wirken. Die Einrichtungslogik steht vor der Personenzentrierung, was besonders in der Eingliederungs- und Jugendhilfe vom Gesetzgeber so nicht gewollt ist.

    a. Hier bedarf es einer klaren fachlichen Haltung von Leitungskräften, um die Fachkräfte in deren fachlichen Haltung zu bestärken und die Willens- und ressourcenorientierte Arbeit zu ermöglichen.

f) Die Zusammenarbeit mit Bürgerinnen im Rahmen von Sozialraumbegehungen, den Austausch über die unterschiedlichen Perspektiven und das Vorstellen der Möglichkeiten in der Zusammenarbeit mit dem Beratungsteam tragen auch zu Haltungsänderungen bei den hier beteiligten Personen bei.

g) Amtsdeutsch, komplizierte Antragsverfahren, Antragsformulare und ähnliches führen dazu, dass die meisten Personen, die in die offene Sprechstunde in den Roten Löwen kamen, hierbei Unterstützung suchten. Damit wird Zeit von Fachkräften gebunden, die anderweitig besser genutzt werden könnte (Auswertung des einfachen Dokumenationstools).

h) Ein rechtskreisübergreifendes Beratungs/Expertenteam aufzubauen bedarf im Idealfall:

    a. Ein Commtiment von Seiten der Leitungskräfte, die Fachkräfte explizit für diese Arbeit freizustellen.

    b. Ein Commitment von Seiten der Fachkräfte, kontinuierlich an den Fallbesprechungen teilzunehmen, eigene Fälle einzubringen, sich auf eigene Haltungsänderungen einzulassen sowie Beratung anzubieten.

    c. Eine Moderation der kollegialen Beratung.

    d. Einer Fortbildung mit anschließendem regelmäßigem Coaching des Teams.

    e. Mindestens zwei Jahre Zeit.

    f. Die Bereitschaft von allen, in einem Lernprozess zu bleiben.

Ausblick:

Die vorliegenden Forschungsergebnisse werden sowohl auf Amtsleitungsebene des Landkreises im Sozialdezernat als auch mit den Gemeinderäten der Stadt St. Georgen besprochen und reflektiert. Themen wie Amtslogik, Dokumentation, Schnittstellen in die Ämter, Datenschutz. Partizipation und Netzwerkarbeit stehen auf der Agenda.

Es ist geplant, die Zusammenarbeit mit freien Trägern weiter auszubauen, die bereit sind, sowohl in Einzelfällen möglichst flexibel zu unterstützen als auch fallunspezifisch Netzwerke aufzubauen und Barrieren abzubauen.

Im Zuge der konsequenteren Arbeit nach dem Fachkonzept Sozialraumorientierung bedarf es einer Strategie, die Menschen in den Sozialräumen besser mitzunehmen, zu beteiligen und in ihrer Eigenverantwortung zu stärken. Das haben die meisten beteiligten Akteure erkannt.

8. Fazit

Die vorliegende Auswertung zeigt, dass mit dem Projekt des *Roten Löwens* ein bedeutsamer Impuls zur Stärkung sozialraumorientierter Arbeit gesetzt wurde. Aus allen drei Perspektiven wird das Projekt überwiegend positiv bewertet, insbesondere hinsichtlich der verbesserten Zugänglichkeit, der intensiveren fachlichen Zusammenarbeit und der gestärkten Beziehungsarbeit im Sozialraum. Der *Rote Löwe* hat sich als niedrigschwelliger Beratungsort etabliert und trägt dazu bei, institutionelle Hemmschwellen abzubauen sowie interdisziplinäre Kooperation zu fördern.

Gleichzeitig wird deutlich, dass sozialraumorientiertes Arbeiten weiterhin in bestehende rechtliche, strukturelle und ressourcenbezogene Rahmenbedingungen eingebettet ist, die dessen Umsetzung begrenzen. Während auf der Ebene der Haltung und der fachlichen Praxis erkennbare Entwicklungen stattgefunden haben, bleibt eine umfassende strukturelle und organisationale Verankerung bislang unvollständig. Insbesondere Fragen der langfristigen finanziellen Absicherung, klarer Steuerungsverantwortung und systematischer Kooperation stellen zentrale Zukunftsaufgaben dar.

Insgesamt verdeutlicht die Analyse, dass sozialraumorientierte Ansätze nicht allein durch konzeptionelle Überzeugung oder engagierte Praxis realisiert und wirksam werden kann, sondern langfristig stabile strukturelle Voraussetzungen und institutionelle Absicherungen erfordert.

Quellen:

Lüttringhaus, Maria & Streich, Angelika (2011): das Modell der ressourcenorientierten kollegialen Fallberatung in der Jugendhilfe. In: Jugendhilfe 49 1/2011. S. 379-414.

Meyer, Thomas & Teubert, Anja (2026): Bericht der wissenschaftlichen Begleitung durch das Institut für angewandte Sozialwissenschaften Stuttgart. In: Sozialraumorientierung in der Eingliederungshilfe. Kommunalverband für Jugend und Soziales Baden-Württemberg (Hrsg.), Neue Bausteine 2023-2025. Dezernat Soziales. Stuttgart.

Roten Löwen. (o. D.). [Fotografie]. Toubiz. Verfügbar unter: https://mein.toubiz.de/api/v1/media/9df71d1e-878e-43dd-ab94-4ae3867ef29f/view?fm=image/jpeg&w=900 (zuletzt aufgerufen am 24.02.2026).

Transkripte der Interviews, Gruppengespräche, Fallbesprechungen