

Organisationsentwicklung in Heimen in stadteigener Trägerschaft

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 12798

3 Anlagen

Beschluss des Kinder- und Jugendhilfeausschusses vom 09.10.2018 (VB) Öffentliche Sitzung

I. Vortrag der Referentin

Die Kinder- und Jugendheime in städtischer Trägerschaft und das Sachgebiet Pflege und Adoption sind Teil der sozialen Grundversorgung der Landeshauptstadt München und unterliegen im Gegensatz zu anderen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe einer Aufnahmeverpflichtung, die besonders in Krisenzeiten, wie z. B. dem Flüchtlingszuzug 2015/2016 zum Tragen kommt.

In Folge der Aufnahmeverpflichtung ist in den Heimen in städtischer Trägerschaft ein hoher Anteil an unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen untergebracht. Neben den traumatisierten jungen Menschen aus Krisengebieten gibt es in den Heimen und Pflegefamilien auch einen immer größeren Anteil an hiesigen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die spezifische isolierte Traumata erlebt haben.

Um traumatisierte Kinder und Jugendliche bei der Bewältigung ihrer Traumafolgestörungen wirksam unterstützen zu können, bedarf es der Implementierung von traumapädagogischen Konzepten.

Die pädagogische Herangehensweise mit einem traumapädagogischen Konzept kommt allen zu Gute, auch jenen Kindern und Jugendlichen, die nicht traumatisiert sind.

In Ziffer 1 stellt das Sozialreferat die aktuellen Anforderungen an Fachkräfte in Heimen in stadteigener Trägerschaft sowie im Sachgebiet Pflege und Adoption und die Erkenntnisse zur Wirkung von Traumapädagogik sowie die Struktur des Organisationsentwicklungskonzeptes Traumapädagogik dar.

In Ziffer 2 zeigt das Sozialreferat die Ressourcenbedarfe auf, die für die Umsetzung einer Organisationsentwicklungsmaßnahme „Traumapädagogik“ erforderlich sind.

1. Problemstellung/Anlass

Die hohe Zahl traumatisierter und hoch belasteter Kinder und Jugendlicher stellt eine große pädagogische Herausforderung dar und führt z.T. zu Überlastungssituationen der Fachkräfte und zieht eine höhere Personalfuktuation nach sich.

Aufgrund der aktuellen und zukünftigen Bedarfe der Kinder und Jugendlichen sind die bisherigen Methoden der Heimerziehung nicht mehr ausreichend. Die Fachkräfte in den Heimen und dem Sachgebiet Pflege und Adoption werden für die heutigen Bedarfe der Kinder und Jugendlichen und der Pflegefamilien qualifiziert.

Damit diese Qualifizierungsmaßnahme nachhaltige Wirkungen zeigen kann, sind entsprechende Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen zu schaffen.

Im Bereich der städtischen Kinder- und Jugendheime und im Sachgebiet Pflege und Adoption werden mit dem Organisationsentwicklungskonzept „Traumapädagogik“ folgende Ziele angestrebt:

- Traumatisierte Kinder und Jugendliche bei der Bewältigung ihrer Traumafolge-störungen wirksam zu unterstützen,
- den aktuellen und zukünftigen pädagogischen Anforderungen und Bedarfen gerecht zu werden,
- die pädagogische Qualität zu steigern,
- eine den gesellschaftlichen Gegebenheiten angepasste Pädagogik auf Grundlage von Respekt, Verständnis, Beziehung und Partizipation mit den Kindern und Jugendlichen (traumapädagogische Haltung¹) wirksam umzusetzen,
- die Handlungsfähigkeit der Fachkräfte und der Heime sowie des Sachgebietes Pflege und Adoption nachhaltig zu sichern,
- durch eine zeitgemäße Pädagogik potentielle Fachkräfte anzuziehen und zu binden,
- die pädagogischen Fachkräfte in den Heimen und die Pflegeeltern mit traumapädagogischen Kenntnissen und Handlungsstrategien in deren Alltag mit hochbelasteten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen wirksam zu unterstützen.

Notwendig ist eine umfassende Organisationsentwicklungsmaßnahme, mit einer traumapädagogischen Qualifizierung in der gesamten Abteilung Familienergänzende Hilfen, Heime, Pflege, Adoption und Wohnprojekte (S-II-F), mit der Verankerung einer

1 Die traumapädagogische Haltung:


- Die Verhaltensweisen der Kinder und Jugendlichen sind normale Reaktionen auf eine enorme Stressbelastung.
- Die Kinder und Jugendlichen haben für ihre Vorannahmen, Reaktionen und Verhaltensweisen einen guten Grund.
- Die Kinder und Jugendlichen haben in ihrem Leben bislang viel überstanden und geleistet.
- Wir unterstützen sie bei der Entwicklung eines guten Lebens durch Selbstbemächtigung.
- Wir unterstützen sie bei der Akzeptanz ihrer Wunden, Beeinträchtigungen und Schwierigkeiten.
- Wir stellen unser Fachwissen zur Verfügung. Sie sind die Expertinnen und Experten für ihr Leben.

traumapädagogischen Haltung sowie einer Pädagogik der Selbstbemächtigung², mit der Entwicklung neuer Standards und Schlüsselprozesse. Dies kann durch eine Organisationsentwicklung der gesamten Organisation gelingen.

Mit dieser Organisationsentwicklung setzt das Sozialreferat/Stadtjugendamt in ihrer Abteilung S-II-F die im 13. Kinder- und Jugendhilfebericht formulierte Forderung, nach einer höheren „Traumasensibilität“ bei der Hilfeplanung und Ausgestaltung von pädagogischen Hilfen und der Ausbildung der pädagogischen Fachkräfte bezüglich der Thematik, um.

1.1 Ausgangslage

Die Kinder- und Jugendheime in städtischer Trägerschaft (Münchner Waisenhaus, Münchner Kindl-Heim, Marie-Mattfeld-Haus, Jugendhilfeverbund Just M) und das Sachgebiet Pflege und Adoption sind Teil der sozialen Grundversorgung der Landeshauptstadt München und unterliegen im Gegensatz zu anderen Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe einer Aufnahmeverpflichtung, die besonders in Krisenzeiten, wie z. B. dem Flüchtlingszuzug 2015/2016 zum Tragen kommt.

In den Heimen in städtischer Trägerschaft ist ein hoher Anteil (50-95 %) an unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen  erbracht, die aufgrund von Krieg und wirtschaftlicher Not aus unterschiedlichsten Ländern teilweise mit traumatischen Belastungsstörungen zu uns gekommen sind und hier eine intensive Unterstützung benötigen.

Viele dieser Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sind vor oder während ihrer Flucht Opfer, Täter oder Zeugen schwerer Menschenrechtsverletzungen geworden und dadurch psychisch schwer traumatisiert. Die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen haben Erfahrungen von Tod, Gewalt, Folter oder Vergewaltigung gemacht sowie enge Angehörige verloren. Diese Erfahrungen können vielfältigste Traumafolgestörungen, vielfältigste Auswirkungen auf das soziale Verhalten haben und die soziale Integration beeinträchtigen.

Neben den traumatisierten jungen Menschen aus Krisengebieten gibt es in den Heimen und Pflegefamilien auch einen immer größeren Anteil an hier aufgewachsenen Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die zusätzlich zu kumulierten psychosozialen Risikofaktoren auch spezifische isolierte Traumata erlebt haben.

2 Die Pädagogik der Selbstbemächtigung

- Die Förderung des (kognitiven) Selbstverstehens,
- die Unterstützung der Selbstakzeptanz,
- die Förderung der Selbstregulation,
- die Sensibilisierung für Körperempfinden und Gefühle,
- die Identifizierung von Triggern und Stimuli von Übererregung,
- die Förderung von Körperwahrnehmung und Selbstwirksamkeit.

Verschiedene Untersuchungen³ zeigen, dass über 70 % dieser Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mindestens ein traumatisches Ereignis erlebt haben. Es gibt somit kaum eine andere psychosoziale Gruppierung, die ähnlich häufig traumatischen Erfahrungen ausgesetzt war. Akkumulierte traumatische Erfahrungen stellen ein hohes Risiko für die Entwicklung von psychischen Störungen dar.

Ergebnisse der Untersuchungen zeigen des Weiteren, dass besonders stark traumatisierte und belastete Heranwachsende ihre Ziele in der Jugendhilfe seltener erreichen und Maßnahmen häufiger abgebrochen werden.

Die Kinder und Jugendliche übertragen oft ihre traumatischen Lebenserfahrungen auf aktuelle Lebensbereiche. Sie schlagen z. B., damit sie nicht selbst geschlagen werden, sie prostituieren sich, weil sie gelernt haben, dass das Zuwendung bedeutet. Sie nehmen keine Hilfe an, weil sie Erwachsene bisher nie als hilfreich erlebt haben. Sie haben Schwierigkeiten mit Beziehungen. Sie sind z. B. übererregt, ständig auf der Hut, fühlen sich immerzu angegriffen und explodieren völlig unvermittelt, was für die Umgebung oft nicht nachvollziehbar ist.

Aktuelle Platzanfragen der Sozialbürgerhäuser zur Unterbringung von Kindern und Jugendlichen bewegen sich fast ausschließlich im Bereich von Plätzen für hochbelastete Kinder und Jugendliche mit zum Teil massiven Traumafolgestörungen, oft mit Mehrfachdiagnosen, oder mit massiven Störungen des Sozialverhaltens, Suchtverhalten, gravierenden Behinderungen, auf die unsere Heime und Wohngruppen derzeit pädagogisch nicht ausreichend ausgerichtet sind.

Die städtischen Schutzstellen sind z. B. in hohem Maße mit Kindern und Jugendlichen konfrontiert, die Kräutermischungen rauchen, mit Folgewirkungen wie z. B. starkem Zittern, Herzrasen, Kreislaufzusammenbrüchen, Orientierungslosigkeit bis hin zur vorübergehenden Bewusstlosigkeit und Herzstillstand, aber auch äußerst aggressivem Verhalten gegenüber den Fachkräften.

Mit den Worten einer langjährigen Fachkraft ausgedrückt: *„Früher brachten Kinder und Jugendliche Verhaltensauffälligkeiten mit, heute bringen die Kinder/Jugendlichen und jungen Erwachsenen Krankheitsmuster mit, sind oft schwer traumatisiert, immer wieder auch gewaltbereit und mit den bisher üblichen pädagogischen Maßnahmen teilweise nicht mehr zu erreichen. Immer wieder kommt es auch zu aggressivem Verhalten gegenüber den Fachkräften.“*

Entsprechend dieser Entwicklung müssen wir zunehmend beobachten, dass wir diesen stark traumatisierten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in unseren heilpädagogischen Regelgruppen nicht mehr ausreichend gerecht werden können und

3 z.B. Marc Schmid, Ergebnisse der Schweizer Heimkinderstudie, Marc Schmid, Jörg Fegert u.a., Brauchen wir Traumapädagogik?

neue Konzepte zur Sicherung der pädagogischen Qualität dringend erforderlich sind. Mit den bisherigen Methoden der Heimerziehung, der Beratung von Pflegefamilien, die weitgehend auf den Ausgleich von Sozialisations- und Erziehungsdefiziten ausgerichtet waren, sind traumatische Erlebnisse oder Verhaltensweisen aufgrund enormer Stresssituationen oft nicht mehr zu bewältigen.

Dies führt zu hohen Belastungen bei den Pflegefamilien wie auch bei den Fachkräften in unseren stationären Einrichtungen und des öfteren auch zum Abbruch der Betreuung und damit auch zum (oft erneuten) Abbruch von Beziehungen.

Traumapädagogik ist für alle Kinder und Jugendlichen mit Verhaltensweisen, die ihnen ein Leben in der Gemeinschaft erschweren, hilfreich durch eine wertschätzende, respektierende traumapädagogische Haltung in der Einrichtung. Denn nur wer sich angenommen und in der Beziehung zu den Fachkräften bzw. Pflegeeltern geborgen fühlt, kann sich entwickeln und entfalten.

Traumapädagogik hilft also allen jungen Menschen, egal ob sie traumatisiert aus Kriegsgebieten zu uns kommen oder aufgrund der psychischen Erkrankung ihrer Eltern oder aufgrund von Vernachlässigung untergebracht sind, ihre Selbstwirksamkeit und ihre Selbstfürsorge zu stärken und damit besser mit ihren Emotionen, ihren Frustrationen, ihren Impulsen als Folge der Erschwernisse ihres bisherigen Lebens, umzugehen. Diese „Erschwernisse ihres bisherigen Lebens“ prägen ihr Bindungsverhalten sowie ihre Beziehung zu sich selbst.

Das Aufwachsen in einem unberechenbaren Umfeld (z. B. bei psychisch erkrankten Eltern oder bei Kindern/Jugendlichen aus Kriegsgebieten) führt dazu, dass Kinder/Jugendliche ständig angespannt sind und die Umwelt selektiv mit einem Gefühl, dass jederzeit etwas passieren kann, nach Gefahrenmomenten absuchen und rasch mit z. B. Kampf und Fluchtmomenten reagieren. Traumapädagogik hilft diesen Kindern und Jugendlichen, in einem Milieu des „sicheren Ortes“ ihre bisher sinnvollen und nützlichen Schutzstrategien abzulegen, zur Ruhe zu kommen und sich auf neue Beziehungen und alternative Erfahrungen, auf ein gutes Leben in der Gemeinschaft einzulassen.

1.2 Fachlich-inhaltliche Erläuterungen

1.2.1 Bisherige Studien über die Wirkung von Traumapädagogik zeigen

- **bei den Fachkräften:**

Fachkräfte erhalten hilfreiche Konzepte und Instrumente zur pädagogischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit Missbrauchs-, Misshandlungs- oder Vernachlässigungserfahrungen. Damit wird die Handlungsfähigkeit der Fachkräfte gestärkt, Überforderungs- und Überlastungssituationen werden gemindert.

Es ist ein besseres theoretisches Fachwissen vorhanden und damit ein statistisch besserer Umgang mit Flashbacks, dem Erkennen von Triggern sowie dem Erkennen von Bindungsbedürfnissen und -problemen. Dadurch nehmen problematische Verhaltensweisen signifikant ab, was wiederum zu einer veränderten Haltung von Fachkräften gegenüber den Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen führt.

Gelingt durch eine Qualifizierung eine veränderte Haltung hin zur traumapädagogischen Haltung, verändern sich die pädagogischen Beziehungen.

- **bei den Kindern und Jugendlichen:**

Traumatisierte junge Menschen fühlen sich oft hilflos ihren Triggern ausgesetzt. Traumapädagogik bietet den Kindern und Jugendlichen die Möglichkeit, das traumatisch Erlebte in die eigene Lebensgeschichte zu integrieren, ihr eigenes Verhalten als „lebenslogisch“ zu begreifen und einen neuen Umgang damit zu erlernen.

Traumapädagogische Interventionen zielen darauf ab, Kinder und Jugendliche darin zu unterstützen, ihr Selbst besser zu verstehen und ihre Selbstwirksamkeit zu erhöhen, d. h. aus eigenen Kräften die Kontrolle über ihr Leben und ihr Verhalten zurückzugewinnen.

Die Betroffenen jungen Menschen lernen in einer traumapädagogischen Umgebung ihr eigenes Verhalten zu verstehen und bekommen somit die Möglichkeit, alte Verhaltensmuster aufzubrechen und alternative Handlungsmuster zu entwickeln. Folglich wirkt Traumapädagogik als Entlastung aller Beteiligten im pädagogischen Alltag durch eine Pädagogik der Selbstbemächtigung.

- **Auswirkungen auf Selbstwirksamkeit und Selbstfürsorge**

Neben den positiven Auswirkungen auf die Kinder und Jugendlichen in Folge einer Qualifizierung wurde auch eine deutliche Entlastung bei den Fachkräften festgestellt. Die Selbstwirksamkeit und die Selbstfürsorge der Fachkräfte wird durch eine traumapädagogische Schulung (mit Reflexion eigener praktischer Erfahrungen) gestärkt, was wiederum positive Auswirkungen auf die Beziehung zu den Kindern und Jugendlichen hat.

Laut Macsenaerae und Klein⁴ legen geschulte Fachkräfte viel Wert auf Selbstfürsorge und sorgen somit aktiv gegen ihre eigene Überlastung.

Marc Schmid⁵ u. a. (2007) konnten zeigen, dass in Einrichtungen mit geschultem Personal Kinder und Jugendliche offener über Erlebnisse und Gefühle reden. Außerdem fühlen sich die jungen Menschen mehr respektiert und angenommen.

4 M. Macsenaerae, J. Klein: Evaluation des traumapädagogischen Schulungsprojekts in der Kinder- und Jugendhilfe St. Mauritz in Münster

5 M. Schmid, B. Lang, K. Jaszkowic, C. Jaritz, J. M. Fegert, D. Wiesinger: Brauchen wir traumapädagogische Konzepte in der stationären Jugendhilfe?

Zwei Jahre nach Beginn der traumapädagogischen Weiterbildung zeigt sich auch eine Reduzierung der Symptomatik/ Defizite bei den Kindern und Jugendlichen.⁶

1.3 Struktur des Organisationsentwicklungsprozesses

Um eine traumapädagogische Haltung, ein traumapädagogisches Arbeiten langfristig in der gesamten Abteilung zu implementieren, sind zunächst traumapädagogische Schulungen der Fachkräfte auf allen Hierarchieebenen notwendig, um für die weiteren Organisationsentwicklungsschritte das für die Arbeit an Strukturen, Standards und Schlüsselprozessen erforderliche traumapädagogischen Wissen zu erwerben.

Am Organisationsentwicklungsprozess sind alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer im pädagogischen Prozess (Kinder/Jugendliche, Fach- und Führungskräfte, Pflegefamilien) in Schulungen, Workshops und Arbeitsgruppen beteiligt.

Die Organisationsentwicklung erfolgt von 2018 bis 2022 in unterschiedlichen Projektschritten:

- Schulungen der Fachkräfte
- Workshops mit Fachkräften
- Workshops mit Kindern und Jugendlichen
- Workshops mit Pflegefamilien
- Schlüsselprozessgruppen in den Heimen und dem Sachgebiet Pflege und Adoption
- Expertenvorträge
- Begleitgruppe
- Entscheidungs- und Steuerungsgruppe
- wissenschaftliche Begleitung zur Sicherung von Qualität und Nachhaltigkeit

Alle Maßnahmen orientieren sich an gendersensiblen und gleichstellungsorientierten Kriterien und werden im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung dokumentiert.

Schulung der Fachkräfte

Der Bedarf an Schulungen und traumapädagogischer Wissensvermittlung begründet sich

- **für die pädagogischen Fachkräfte**

aus dem hohen Anteil traumatisierter, massiv psychisch und psychosozial belasteter Kinder, Jugendlicher und junger Erwachsener, die die stationäre Kinder- und Jugendhilfe in München in besonderem Maße herausfordern und die oftmals in klassischen Kinder- und Jugendhilfemaßnahmen scheitern.

⁶ M. Krautkrämer-Oberhoff, J. Klein, M. Macsenaere: Schulungsprojekt Traumapädagogik in der KJH St. Mauritz Münster: Eine Einrichtung macht sich auf den Weg. Vorgestellt in München am Fachtag 2016 der Abteilung Familienergänzende Hilfen, Heime, Pflege Adoption

Der traumapädagogische Ansatz eignet sich auch für belastete Kinder und Jugendliche ohne Traumata, da er Verhaltensweisen als normale Reaktion auf z. B. eine Belastung sieht oder für alle Verhaltensweisen ein guter Grund angenommen wird, was sehr oft zur Deeskalation im Alltag, gerade im Alltag mit pubertierenden jungen Menschen mit Erziehungs- und Sozialisationsdefiziten beiträgt. Mit der Frage „Du tust das, **weil?**“ können wir die Kinder und Jugendlichen z.B. unterstützen, mit respektvollem, liebevollem Interesse, ihr Verhalten als Bewältigungsstrategien zu akzeptieren und dadurch z. B. selbstzerstörerische Verhaltensmuster zu ändern.

- **für die Leitungskräfte und Fachberaterinnen und -berater**

aus der Notwendigkeit einer traumapädagogischen Beratung und Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Leitungskräfte, zur Vermeidung von Überforderung und Abwanderung. Gerade in Zeiten des Personalmangels ist die „fachliche Unterstützung“ von Fachkräften essentiell für pädagogische Einrichtungen.

Die Schulungen werden durch die renommierte und in der traumapädagogischen Fachwelt hoch angesehene Universitäre Psychiatrische Klinik Basel unter Leitung von Herrn Dr. Marc Schmid, in Zusammenarbeit mit dem Institut WundeRkinder aus Graz, Frau Dr. Rothdeutsch-Granzer durchgeführt.

Die Schulung der Fachkräfte erfolgt durch das Institut WundeRkinder Graz, da dieser Anbieter unsere Anforderungen (Erfahrungen im Bereich Pflegefamilien und stationärer Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe) erfüllt. Dieser Anbieter könnte, aufgrund der Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses Institutes auch die Workshops für die Kinder und Jugendlichen in Zusammenarbeit mit pädagogischen Fachkräften der jeweiligen Einrichtungen übernehmen.

Nach Abschluss der Schulungen soll eine traumapädagogische Einführung für neue Fachkräfte, durch die ausgebildeten, zertifizierten Traumapädagoginnen und -pädagogen der Abteilung Familienergänzende Hilfen, Heime, Pflege, Adoption und Wohnprojekte erarbeitet und implementiert werden, um das traumapädagogische „Know how“, die „Traumasensibilität“ nachhaltig in der Abteilung zu verstetigen.

Die Schulungen für die Pflegefamilien werden durch eine eigene traumapädagogische Fachkraft durchgeführt.

Workshops

In den **Workshops für die Kinder und Jugendlichen** sollen die jungen Menschen durch das altersgerechte Vermitteln von Wissen über die Abläufe im Kopf und im Körper, über Dissoziation und über die Dynamiken der traumatischen Übertragung, über die Wirksamkeit von Bindungserfahrungen lernen, sich und ihr Verhalten, evtl. auch das Verhalten ihrer Gruppenmitglieder besser zu verstehen.

Das Selbst-Verstehen dient der Klärung der eigenen Identität und der kognitiven Bewältigung der als belastend erlebten Ereignisse. Kindern und Jugendlichen hilft es, wenn sie verstehen, wieso und wie Seele und Körper auf Extremstress, den sie hinter sich glauben, reagieren.

Die Sensibilisierung der Kinder und Jugendlichen in dem Workshop für die eigenen Empfindungen und Gefühle macht ihr Leben reicher, gleichzeitig ist sie Grundlage für eine kompetente Selbstregulation.

Die Unterscheidung und Wahrnehmung von Empfindungen und Gefühlen hilft Kindern und Jugendlichen sowie den Fachkräften, frühzeitig z. B. einen Anstieg des Stresspegels zu bemerken und möglicherweise ein Ausrasten, Dissoziieren oder Erstarren zu vermeiden.

In den **Workshops für die Pflegefamilien** sollen die Pflegefamilien, wie auch die Pflegekinder Informationen zu den Abläufen im Kopf und Körper aufgrund belastender Ereignisse erwerben, um mit den daraus entstandenen problematischen Verhaltensweisen besser umgehen zu können. Die Pflegeeltern sollen die Haltungselemente einer traumapädagogischen Haltung (Unbedingte Wertschätzung, der „Gute Grund“, Individualisierung (Jedes Kind ist anders), Achtsamkeit bezüglich Spannungszuständen, Bedeutsamkeit von Partizipation und Transparenz) kennenlernen und ermutigt werden diese im Alltag zu erproben und umzusetzen.

In den **Workshops für die Fachkräfte** sollen, nachdem 2018/2019 erste Kenntnisse zum Thema Traumapädagogik erworben werden konnten, ab 2020 durch traumapädagogische Expertinnen und Experten moderierten Workshops, der Auftakt zur Erarbeitung von traumapädagogischen Strukturen, Standards und Schlüsselprozessen gelegt werden.

Die Workshops finden in den jeweiligen Heimen, dem Sachgebiet Pflege und Adoption statt und werden in den jeweiligen Einrichtungen über das laufende Jahr in Verantwortung der Heimleitung/Sachgebietsleitung weitergeführt.

In zwei weiteren extern moderierten Workshops (2021, 2022) sollen die bis dahin erarbeiteten Ergebnisse bezüglich Zielerreichung, wirksamer Umsetzung und Nachhaltigkeit geprüft und ggf. nochmals modifiziert und den Bedarfen entsprechend angepasst werden.

Im Rahmen der extern moderierten Workshop-Tage werden die Strukturen und organisatorischen Abläufe sowie Schlüsselprozesse jeden Heimes/des Sachgebiets Pflege und Adoption analysiert und im Hinblick auf eine Identifizierung, Überprüfung und Anpassung angeschaut. Es werden für jede Einrichtung/das Sachgebiet Ansatzpunkte für traumapädagogische Interventionen erarbeitet, die in den Einrichtungen, dem Sachgebiet weiterentwickelt und in vielfältiger Form umgesetzt werden sollen.

Beispielhaft werden nachfolgend zwei aus dem Blickwinkel der Traumapädagogik zu bearbeitende Strukturen/organisatorische Abläufe dargestellt:

Der sichere Ort ist eine absolute Basis jedes traumapädagogischen Konzeptes, da man davon ausgehen kann, dass die Kinder und Jugendlichen ihre in ihren traumatischen Umwelten erlangten „Überlebensstrategien“ nur dann werden aufgeben können, wenn sie sich wirklich sicher fühlen. Für die Abläufe in einer Einrichtung/Pflegefamilie bedeutet dies z. B. maximale Transparenz und Vorhersagbarkeit aus Sicht des Kindes/Jugendlichen (Dienstpläne, Tagesabläufe etc.). Hierzu sind für den Alltag klare Vorgaben zu erarbeiten und umzusetzen. Da diese im Alltag nicht immer einzuhalten sind, müssen auch Wege und Strategien entwickelt werden, wie dieser sichere Ort gemeinsam immer wieder schnellstens rekonstruiert werden kann.

Ein weiteres wichtiges Thema, das im Rahmen der Prüfung der Strukturen und organisatorischen Abläufe im Hinblick auf einen traumapädagogischen Ansatz bearbeitet werden sollte, ist das Thema Beziehungserfahrungen.

Traumatisierte Beziehungserfahrungen prägen das Interaktionsverhalten der Kinder und Jugendlichen mit all seinen Facetten, die die Umwelt und auch die Kinder/Jugendlichen oft sehr belasten.

Um den Kindern und Jugendlichen korrigierende Beziehungserfahrungen und pädagogische Präsenz anbieten zu können, braucht es gut versorgte, stabile und sichere pädagogische Fachkräfte, d.h. ausreichend Raum für Psychohygiene, spezifische, auf die Selbstwirksamkeit der sozialpädagogischen und psychotherapeutischen Fachkräfte abzielende Fallbesprechungen und ausreichend Raum zur kritischen Fall- und Selbstreflektion.

Dazu müssen in jeder Einrichtung/dem Sachgebiet entsprechend der jeweiligen Bedarfe feste, verlässliche Strukturen und Standards geschaffen und umgesetzt werden.

In den **Schlüsselprozessgruppen** werden in den Heimen/dem Sachgebiet die aktuell bedeutsamen Schlüsselprozesse analysiert und ein Zeitplan entwickelt, wie diese Prozesse im Alltagsgeschehen wirksam umgesetzt werden können.

Mögliche Schlüsselprozesse wären z. B.:

- Aufnahme und Ankommen, Übergänge
- Fallbesprechungen
- Sozialpädagogische Diagnostik und Förderplanung
- Sozialpädagogische Förderung, Resilienzstunden
- Umgang mit Regeln und Grenzverletzungen
- Rituale
- Eltern- und Biographiearbeit

Im Rahmen dieses Organisationsentwicklungsprozesses sollen langfristig auch die bestehenden Gruppenkonzepte auf traumapädagogische Vorgaben überprüft und angepasst werden.

Vorträge

Um von Beginn an die zuweisenden Jugendämter (in München die Sozialbürgerhäuser) über die Organisationsentwicklungsmaßnahme Traumapädagogik zu informieren, wird es einmal pro Jahr einen Vortrag zum Thema Traumapädagogik von einer ausgewiesenen Expertin bzw. einem ausgewiesenen Experten geben, zu dem die wichtigsten Kooperationspartner eingeladen werden sollen.

Ebenso werden wir zu diesen Expertenvorträgen Studentinnen und Studenten des Fachbereiches Sozialpädagogik sowie Schülerinnen und Schüler der Fachakademie für Sozialpädagogik einladen, um potentielle Bewerberinnen und Bewerber auf uns aufmerksam zu machen.

Traumapädagogische Konzepte entwickeln sich durch kontinuierliche Evaluation und stetige Qualitätssicherung immer weiter, weshalb die Wirkung der (trauma)pädagogischen Interventionen auf individueller und institutioneller Ebene regelmäßig überprüft werden sollte. Dies benötigt viel Zeit und Geduld bei allen Beteiligten.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen in den einzelnen Heimen und dem Sachgebiet werden der Begleitgruppe vierteljährlich vorgestellt und damit allen Heimen und dem Sachgebiet laufend zur Verfügung gestellt.

Neben den Schulungen und den Workshops wird es zwei Gruppen geben, die den Gesamtprozess begleiten werden. Die Begleitgruppe und die Entscheidungs- und Steuerungsgruppe.

Die Begleitgruppe wird als „Wächter“ des Gesamtprozesses fungieren. Sie tagt vierteljährlich abteilungs- und hierarchieübergreifend.

Die Begleitgruppe hat folgende Aufgaben:

- Sie nimmt Beratungs- und Unterstützungsaufgaben für das Gesamtprojekt wahr, bspw. bei der Gestaltung und Weiterentwicklung von traumapädagogischen Konzepten, macht auf Risiken und Chancen aufmerksam, macht der Steuerungsgruppe konkrete Lösungs- und Weiterentwicklungsvorschläge, zeigt Aktuelles und Bedarfe der Praxis auf.

- Die Mitglieder einer Begleitgruppe vertreten ihre Einrichtung, ihr Sachgebiet, bringen ihre Ideen ein, beurteilen und bearbeiten mögliche Lösungen und Vorgehensweisen, machen Vorschläge. Sie wirken mit, beraten, koordinieren und nehmen Stellung. Unterstützt wird die Begleitgruppe durch den Personalrat. Eine Beteiligung der Stabstelle GIBS ist angefragt.
- Die Informationen und Erkenntnisse aus den einzelnen Bereichen sollen allen Bereichen zugänglich gemacht werden.
- Die Begleitgruppe hat keine Entscheidungsbefugnis, kann aber die Entscheidungen durch aktives Einbringen von Argumenten, welche für eine gute Lösung zur Zielerreichung von Bedeutung sind, durchaus beeinflussen.
- Die Begleitgruppe ist die „Wächterin“ der Ziele des Organisationsentwicklungsprojektes.

Die Entscheidungs- und Steuerungsgruppe tagt halbjährlich. Sie besteht aus der Abteilungsleitung, den Heimleitungen, der Sachgebietsleitung Pflege und Adoption sowie bei Bedarf den Anbietern der Schulungen bzw. Workshops und ausgewählten Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Begleitgruppe.

Die Entscheidungs- und Steuerungsgruppe lässt sich über Zwischenergebnisse durch die Begleitgruppe abteilungsübergreifend informieren, unterstützt bei Problemen, führt wenn notwendig Kosten, Vorgehens- und Zielkorrekturen durch.

Der Erfolg des Organisationsentwicklungsprojektes soll im Rahmen einer **wissenschaftlichen Begleitung** unter dem Fokus der Qualitätssicherung und Nachhaltigkeitsmessung nach folgenden Kriterien durchgeführt werden:

- Erfolgreiche Bewältigung traumabedingter Störungen und Belastungen bei den Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen
- Positive Entwicklung von traumatisierten und hoch belasteten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in allen Bereichen, Steigerung der Erziehungserfolge
- Auffälliges Verhalten von Kindern und Jugendlichen wird von den Fachkräften neu verstanden und mit „Traumasensibilität“, traumpädagogischen Handlungsweisen begegnet
- Beziehungserhalt, d. h. weniger bis keine Verlegungen von höchst belasteten Kindern und Jugendlichen in andere Einrichtungen⁷, Psychiatrie etc

⁷ Die Zahl der Beziehungsabbrüche (wenn Kinder und Jugendliche bekannte Pädagogen verlassen müssen und in andere Einrichtungen verlegt werden) geht mit einer höheren Delinquenz (Ryan & Testa 2004) sowie einer stärkeren Teilhabebeeinträchtigung (Aarons et al. 2010) auf dem weiteren Lebensweg einher. Die Zahl der Beziehungsabbrüche führt zu höheren medizinischen Folgekosten auf dem weiteren Lebensweg der Kinder und Jugendlichen (Rubin et al. 2004). Viele Beziehungsabbrüche von psychisch sehr belasteten Jugendlichen gehen mit Ohnmachts-, Selbstinsuffizienz- und Selbstunwirksamkeitsgefühlen des pädagogischen Teams einher (vgl. Replikationshypothese) und belasten diese.

- Weniger Krisensituationen in den Heimen und Pflegefamilien, weniger Grenzverletzungen und Übergriffe unter den Kindern und Jugendlichen und gegenüber den Fachkräften
- Weniger Fluktuation bei den Fachkräften
- Höhere Zufriedenheit bei den Fachkräften
- Weniger aufgrund von Überlastung, Belastung und Burn out langzeiterkrankte Fachkräfte

Das Organisationsprojekt Traumapädagogik einer Abteilung eines großen deutschen Jugendamtes über alle Hierarchien hinweg und unter Beteiligung der Kinder und Jugendlichen sowie der Pflegefamilien ist etwas Besonderes und findet in der deutschen Fachwelt (und auch über die Landesgrenzen hinaus) bereits jetzt eine besondere Beachtung.

Für die Workshops und die wissenschaftliche Begleitung zur Sicherung der Qualität und Nachhaltigkeit sollen externe traumapädagogische Expertinnen und Experten engagiert werden. Sinnvoll wäre es, die Workshops mit den Schulungen zu verbinden, um ein ineinanderfließen von Schulung und Umsetzung gewährleisten zu können.

Die Universitäre Psychiatrische Klinik Basel, die die Schulungen für die Leitungskräfte durchführt, ist aktuell der einzige Anbieter, der gezielt traumapädagogische Leitungskurse und Fachkräftekurse mit traumapädagogischen Organisationsentwicklungsaspekten anbietet und Erfahrungen in der Implementierung von traumapädagogischen Strukturen und Handlungselementen in größeren Einheiten der Kinder- und Jugendhilfe hat. Dieser Anbieter soll aufgrund seiner Erfahrungen und seiner inzwischen erworbenen Kenntnisse der Abteilung möglichst auch die Workshops für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchführen.

2. Ressourcenbedarf

Die Gesamtkosten des Organisationsentwicklungsprozesses belaufen sich für Schulungen, Workshops, Vorträge, für Raum- und Schulungsmaterialkosten, für organisatorische Hilfstätigkeiten auf 760.000 Euro.

Davon entfallen ca. 400.000 Euro auf Schulungen und 360.000 Euro auf Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Abteilung Familienergänzende Hilfen, Heime, Pflege, Adoption.

2.1 Geltend gemachter Bedarf

Tabellarische Übersicht:

Schulungen	Finanzierung aus Budget
Workshops für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erarbeitung von traumapädagogischen Standards, Strukturen und Schlüsselprozessen	120.000 Euro
Workshops mit Kindern und Jugendlichen (als Expertinnen und Experten ihrer eigenen herausfordernden Lebensumstände)	45.000 Euro
Workshop mit Pflegeeltern	9.000 Euro
Expertenvorträge	8.000 Euro
Wissenschaftliche Begleitung zur Sicherung von Qualität und Nachhaltigkeit	109.000 Euro
Schulungs-/Moderationsmaterialien	5.000 Euro
Für logistische, organisatorische Hilfstätigkeiten , die mit den vorhandenen Personalkapazitäten nicht durchgeführt werden können	24.000 Euro
Räume und sonstige Kosten	40.000 Euro
Gesamt	360.000 Euro

Die Kosten der Schulungen in Höhe von 400.000 Euro (pro Jahr 100.000 Euro im Zeitraum der Jahre 2018 bis 2021) können aus vorhandenen Mitteln bestritten werden.

Die Heime als kostenrechnende Einrichtungen finanzieren ihre anteiligen Kosten für die Schulungen durch selbst erwirtschaftete Einnahmen aus Tagessätzen.

Die Bereiche Pflege und Adoption, Wohnprojekte und der hoheitliche Bereich des Young Refugee Centers (YRC) sowie die Leitstelle sind keine kostenrechnenden Einrichtungen und verfügen daher über keine entsprechenden Einnahmen. Diese Bereiche tragen ihre anteiligen Kosten aus dem ihnen im Haushalt zur Verfügung gestellten Budget.

Für die Maßnahmen zur Organisationsentwicklung (Workshops) und Nachhaltigkeit (Expertenvorträge und wissenschaftliche Begleitung) verbleibt somit noch ein zu finanzierender Betrag, verteilt auf die Jahre 2019 – 2022, von insgesamt 360.000 Euro.

Die Beträge verteilen sich wie folgt auf vier Jahre (der Schwerpunkt der Workshops und der wissenschaftlichen Begleitung wird in den Jahren 2019 bis 2020 liegen)

2019: 140.000 Euro

2020: 140.000 Euro

2021: 50.000 Euro

2022: 30.000 Euro

2.2 Alternativen zur Kapazitätsausweitung

Sollten die Organisationsentwicklungsmaßnahmen nicht umfänglich durchgeführt werden können, sind folgende Nachteile zu erwarten:

- 1.** Evtl. vermehrt Abbrüche der stationären Erziehungshilfemaßnahmen bei den Kindern und Jugendlichen mit großen negativen Auswirkungen sowohl für weitere Jugendhilfemaßnahmen als auch für die langfristige Motivation und psychische Gesundheit der Kinder und Jugendlichen.
- 2.** Die durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen haben ohne Veränderungen der Gesamtorganisation in Bezug auf Standards, Strukturen und Schlüsselprozesse nicht die erhoffte Wirkung auf die Gesamtprozesse in den Einrichtungen.
- 3.** Keine zukunftsorientierte Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für die städtischen Heime und das Sachgebiet Pflege und Adoption.

3. Darstellung der Kosten

3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten		360.000 Euro verteilt auf die Jahre 2019 bis 2022	
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*		-	
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**		2019: 140.000 2020: 140.000 2021: 50.000 2022: 30.000	
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente		-	

Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungsumlage, kalkulatorische Kosten) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.

*Bei Besetzung von Stellen mit einer Beamtin/einem Beamten entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 % des Jahresmittelbetrages.

** ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

Ab 2015 gelten für die Verrechnung der Leistungen mit it@M die vom Direktorium und der Stadtkämmerei genehmigten Preise. Die zur Zahlung an it@M erforderlichen Mittel für die Services „Arbeitsplatzdienste“ und „Telekommunikation“ werden im Rahmen der Aufstellung des Haushalts- bzw. Nachtragshaushaltsplanes in die Budgets der Referate eingestellt. Eine gesonderte Beschlussfassung über die Mittelbereitstellung ist daher nicht mehr erforderlich.

Sonstige IT-Kosten, wie z.B. Zahlungen an externe Dritte, sind hier mit aufzunehmen!

3.2 Nutzen

Mit der Erarbeitung und Implementierung eines Organisationsentwicklungskonzeptes „Traumapädagogik“ in Heimen in städtischer Trägerschaft und im Bereich Pflege und Adoption kann den Forderungen des 13. Kinder- und Jugendhilfereberichtes entsprochen, die pädagogische Qualität gesteigert und die Handlungsfähigkeit der Fachkräfte nachhaltig gesichert werden. Traumatisierte Kinder und Jugendliche werden bei der Bewältigung ihrer Traumafolgestörungen wirksam unterstützt, was sich positiv auf ihre weitere Lebensgestaltung und damit langfristig positiv auf die Gesamtgesellschaft auswirkt.

Diese zeitgemäße Pädagogik begünstigt zudem die Akquise und Bindung potentieller Fachkräfte. Auch kann die Attraktivität für die zuweisenden Stellen erhöht werden, was langfristig die Wirtschaftlichkeit der städtischen stationären und teilstationären Angebote der Kinder- und Jugendheime der Landeshauptstadt München sicherstellt.

3.3 Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Die beantragte Ausweitung 2019 in Höhe von 140.000 € unterschreitet die Festlegungen für das Sozialreferat im Eckdatenbeschluss für den Haushalt 2019 um 220.000 € , da sich die Finanzierungsbedarfe auf die Jahre 2019 bis 2022 verteilen, siehe Nr. 44 der Liste der geplanten Beschlüsse des Sozialreferats.

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel in Höhe von 360.000 € sollen nach positiver Beschlussfassung in die Haushaltspläne 2019 bis 2022 aufgenommen werden (2019: 140.000 €, 2020: 140.000 €, 2021: 50.000 € und 2022: 30.000 €).

Anhörung des Bezirksausschusses

In dieser Beratungsangelegenheit ist die Anhörung eines Bezirksausschusses nicht vorgesehen (vgl. Anlage 1 der BA-Satzung).

Abstimmung mit anderen Referaten und Stellen

Die Beschlussvorlage ist mit der Stadtkämmerei, der Frauengleichstellungsstelle und dem Behindertenbeirat abgestimmt.

Die Stellungnahmen der Stadtkämmerei (Anlage 1), der Frauengleichstellungsstelle (Anlage 2) sowie des Behindertenbeirats (Anlage 3) sind beigefügt.

Dem Korreferenten, Herrn Stadtrat Müller, der Verwaltungsbeirätin, Frau Stadträtin Koller, der Stadtkämmerei, der Frauengleichstellungsstelle, dem Behindertenbeirat, dem Direktorium, und dem Sozialreferat/Stelle für interkulturelle Arbeit ist ein Abdruck der Sitzungsvorlage zugeleitet worden.

II. Antrag der Referentin

1. Das Sozialreferat wird beauftragt, die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 360.000 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2019ff. bei der Stadtkämmerei anzumelden (Kostenstelle 20250001).
2. **Sachkosten**
Das Sozialreferat wird beauftragt, die erforderlichen zahlungswirksamen Haushaltsmittel für das Organisationsentwicklungsprojekt Traumapädagogik im Rahmen der Haushaltsplanaufstellungen 2019 bis 2022 in Höhe von insgesamt 360.000 € bei der Stadtkämmerei anzumelden (2019: 140.000 €, 2020: 140.000 €, 2021: 50.000 € und 2022: 30.000 €) .
3. Dieser Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss

nach Antrag.

Die endgültige Beschlussfassung obliegt der Vollversammlung des Stadtrates.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München
Kinder- und Jugendhilfeausschuss

Die Vorsitzende

Die Referentin

Christine Strobl
Bürgermeisterin

Dorothee Schiwy
Berufsm. Stadträtin

IV. Abdruck von I. mit III.

über D-II-V/SP

an das Direktorium – Dokumentationsstelle
an die Stadtkämmerei
an die Stadtkämmerei, HA II/3
an die Stadtkämmerei, HA II/12

an das Revisionsamt

z.K.

V. Wv. Sozialreferat

1. Die Übereinstimmung vorstehenden Abdrucks mit der beglaubigten Zweitschrift wird bestätigt.

2. An das Sozialreferat, S-III-MI/IK

An die Frauengleichstellungsstelle

An das Sozialreferat, S-GL-F (2 x)

An den Behindertenbeirat

z.K.

Am

I.A.