

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg HAW

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Soziale Arbeit

Das jugendhilferechtliche Hilfeplanverfahren  
als Modell konsensualer Qualitätssicherung in  
der sozialen Arbeit

Diplomarbeit

Tag der Abgabe: 01.01.2010

Vorgelegt von: Cornelia Bergen



Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Knut Hinrichs

Zweite Prüfende: Prof. Jutta Hagen

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>4</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Gesetzliche Grundlagen für die Hilfeplanung</b> .....	<b>6</b>
1.1 Verfassungsrechtliche Grundlagen.....	8
1.2 Hilfe zur Erziehung gemäß §§ 27 ff. SGB VIII .....	8
1.3 Rechtliche Anforderungen an das Verfahren der Hilfeplanung nach § 36	
SGB VIII.....	9
1.3.1 Beratungspflicht der Fachkräfte.....	10
1.3.2 Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte.....	11
1.3.3 Beteiligung der Adressatinnen und Adressaten.....	14
1.3.4 Hilfeplanerstellung .....	16
1.3.4.1 Struktur des Hilfeplans.....	17
1.3.4.2 Inhalt des Hilfeplans .....	17
1.3.5 Beteiligung anderer Personen, Dienste, Einrichtungen .....	18
1.3.5.1 Beteiligte.....	18
1.3.5.2 Intention der Beteiligung .....	20
1.3.6 Fortschreibung des Hilfeplans .....	21
1.3.7 Arbeitsschritte der Hilfeplanung und Gesamtplanung.....	22
1.4 Fazit.....	24

<b>2. Die Hilfeplanung in der Praxis .....</b>	<b>26</b>
2.1 Amt für Jugend der Freien und Hansestadt Hamburg:	
Arbeitshilfe zur Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII .....	27
2.2 Mindeststandards .....	27
2.3 Beurteilung .....	30
2.3.1 Inhalt.....	30
2.3.2 Struktur .....	37
2.3.3 Methodik .....	38
2.4 Fazit.....	38
<b>3. Definitionen und Begriffe im Bereich von Dienstleistungsqualität.....</b>	<b>39</b>
3.1 Das zweistufige Qualitätsmodell von Schaarschuch und Schnurr .....	40
3.2 Der Begriff Qualitätsmanagement .....	42
3.2.1 Kundenorientierung .....	43
3.2.2 Mitarbeiterorientierung.....	44
3.2.3 Prozess als Bestandteil des Qualitätsmanagements.....	45
3.2.4 Total Quality Management.....	49
3.3 Der Begriff Evaluation.....	51
3.3.1 Begriffsbestimmung .....	52
3.3.2 Zweck der Evaluation .....	53
3.3.3 Zielentwicklung als Voraussetzung.....	54
3.4 Fazit.....	56

<b>4. Methoden der Hilfeplanung .....</b>	<b>59</b>
4.1 Zielentwicklungssysteme .....	60
4.1.1 Konzept der drei Zielebenen nach Schwabe .....	62
4.1.2 Transformation von Er/Sie-Zielen und Dekonstruktion von Fremdzielen nach Schwabe .....	64
4.1.3 Die S.M.A.R.T.-Kriterien nach Heiner .....	66
4.1.4 Das 5-Schritte-Modell nach von Spiegel .....	67
4.1.5 Fallentwicklungssystem und 7-W-Schema nach Adler .....	69
4.2 Qualitätsstandards bei der Hilfeplanung nach Schwabe.....	70
4.3 Fazit.....	72
<b>5. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>72</b>
<b>6. Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen .....</b>	<b>75</b>
<b>7. Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>76</b>
<b>8. Literatur .....</b>	<b>79</b>
<b>9. Weiterführende Literatur.....</b>	<b>83</b>
<b>10. Schriftliche Erklärung .....</b>	<b>86</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>Anhang 1-182</b>

## Vorwort

Herzlich bedanken möchte ich mich bei meiner ehemaligen Kollegin Beate Gebhardt, die mir mit ihrem wachen Blick und ihrer motivierenden Art eine gute Hilfe bei der Fertigstellung der vorliegenden Arbeit gewesen ist.

Ein herzliches Dankeschön auch dem Mann meiner ehemaligen Kollegin Esther Miro, Joachim Miro, der sich in der Endphase der Fertigstellung dieser Arbeit ohne Rücksicht auf übliche Arbeitszeiten und auch generell um ein ansprechendes Äußeres derselben gekümmert hat.

In unserer ambulanten Arbeit bei einem freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Hamburg ist das Thema Hilfeplanung stets der Mittelpunkt unserer Arbeit gewesen. Vieles haben wir gut auf den Weg gebracht, manches ist besser zu machen. Worum es sich dabei handelt und wie es gehen könnte, soll diese Arbeit mit in den Blick nehmen.

## Einleitung

*„Recht und Sozialpädagogik stellen unterschiedliche Sinnsysteme mit jeweils eigener Logik dar. [...] Im KJHG kommen die beiden Sinnsysteme Recht und Sozialpädagogik zusammen.“<sup>1</sup> (Merchel, 2006: 11 f.)<sup>2</sup>. Im Januar 1991 erfolgte die Reform des SGB VIII<sup>3</sup>. Die leitenden Begriffe des Jugendwohlfahrtsgesetzes<sup>4</sup> (JWG) wurden abgelöst (Leonhardt, 2001: 4) durch die Sicht des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) der Jugendhilfeeinrichtungen der öffentlichen und freien Träger als Dienstleistungsträger: von Hilfe, Kontrolle und Eingriff hin zu den Begriffen Partizipation, Zielorientierung, Kooperation, Transparenz und Verbindlichkeit (Schwabe, 2008: 44). Mehr als das JWG möchte das KJHG Gefährdungstatbestände in Bezug auf Kinder und Jugendliche zurückdrängen und Leistungstatbestände ausbauen und differenzie-*

---

<sup>1</sup> alle Zitate werden in dieser Arbeit kursiv geschrieben. Wenn im Original stellenweise eine kursive Schreibweise gebraucht wird, obwohl das Zitat sonst nicht kursiv gedruckt ist, wird von der Verfasserin ein Hinweis darauf gegeben

<sup>2</sup> vgl. auch Maas, 1994: 1

<sup>3</sup> im Weiteren auch Kinder- und Jugendhilfegesetz, abgekürzt KJHG, genannt, wie es in der sozialpädagogischen Praxis üblicherweise gehandhabt wird

<sup>4</sup> im Folgenden aufgeführt unter dem Kürzel JWG

ren, insbesondere die Individualleistungen, die Hilfen zur Erziehung<sup>5</sup> (HzE), und die allgemeine Förderung (Maas, 1994: 159). Zeitgleich eröffnete das Rationalisierungsmodell für die Kommunalverwaltungen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung<sup>6</sup> (KGSt) eine Diskussion über die Möglichkeiten der Steuerung der immer knapper gewordenen finanziellen Ressourcen (Maas, 1996: 31). Im Zuge der immer stärker gewordenen Bedeutung der ökonomischen Kriterien in der sozialen Arbeit erhielten auch die Begriffe Effizienz und Qualitätssicherung eine größere Relevanz. Während in wirtschaftlichen Betrieben die Kontrolle der Arbeit gewöhnlich nicht in Frage gestellt wird, haben Fachkräfte der sozialen Einrichtungen und Träger immer wieder hervorgehoben, dass die soziale Arbeit nicht kontrollierbar oder messbar sei. Es sei die Einmaligkeit von Menschen und Lebenssituationen zu beachten, wodurch schematische Handlungen oder formale Programme in der Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten<sup>7</sup> nicht möglich seien (Bergen, 1997: 4). Das KJHG hat mit dem Hilfeplan nach § 36 Abs. 2 ein Instrument der Qualitätssicherung eingeführt, das die Beteiligung der Personensorgeberechtigten und der Betroffenen sicherstellen und eine regelmäßige Überprüfung der Eignung und Notwendigkeit der Hilfe gewährleisten soll. *„Der Gesetzgeber verfolgt drei wesentliche Zielsetzungen: mehr Zusammenarbeit, mehr Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien und mehr Fachlichkeit im Sinne planvoller Hilfe.“* (Hillmeier, 2000: 3).<sup>8</sup> Das Hilfeplanverfahren in der Kinder- und Jugendhilfe stellt zum einen ein rechtsstaatliches Verfahren dar, das legitimieren soll, dass Personensorgeberechtigte für die Erziehung ihrer Kinder Hilfe erhalten, die aus Steuermitteln finanziert wird. Darüber hinaus ist es ein kommunikativer Prozess, bei dem sich Professionelle und Adressatinnen und Adressaten um passende Lösungen für die Bewältigung von schwierigen Situationen bemühen (Schwabe, 2008: 26). Möglichkeiten und Grenzen der o. g. Ansprüche an die Hilfeplanung sollen in dieser Arbeit dargestellt und diskutiert werden.

---

<sup>5</sup> nachfolgend abgekürzt mit HzE

<sup>6</sup> im Weiteren abgekürzt als KGSt

<sup>7</sup> gemäß den HAW-Grundsätzen zum geschlechtsspezifischen Formulieren werden in dieser Arbeit weibliche und männliche Bezeichnungen in voll ausgeschriebener Form verwendet, wenn die Aussage sich auf beide Geschlechter gleichermaßen bezieht. Wenn inhaltlich eine Personenbezeichnung im Plural möglich ist, wird diese verwendet, sofern sie geschlechtsneutral ist (vgl. Koller-Tejeiro, 2008: 7)

<sup>8</sup> vgl. auch Schmid, 2004: 2, 32

Das erste Kapitel dient der Beschreibung der gesetzlichen Grundlagen bezüglich der Hilfeplanung. Dabei handelt es sich um die Gesetzesgrundlage des § 36 KJHG wie auch weiterführender Gesetzesgrundlagen. Im folgenden zweiten Kapitel wird die Implementierung der gesetzlichen Vorgaben in die Praxis vorgestellt und analysiert. Dabei handelt es sich um das Beispiel der Arbeitshilfe zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG des Amts für Jugend der Freien und Hansestadt Hamburg<sup>9</sup> für die örtlichen bzw. bezirklichen Jugendämter. Im dritten Kapitel werden der Qualitätsbegriff in der sozialen Dienstleistungsarbeit und verschiedene Methoden der Qualitätsentwicklung aus mehreren Perspektiven vorgestellt. Auch die „Zuarbeiten“ sind in der sozialen Arbeit von entscheidender Bedeutung und können die Entwicklung eines Hilfeprozesses entscheidend beeinflussen. Im vierten Kapitel geht es um die Methoden und Möglichkeiten einer angemessenen Zielentwicklung bezüglich der Hilfeplanung nach § 36 KJHG, da die schwache Aussagekraft und Ungenauigkeit von Zielaussagen in der sozialen Praxis immer wieder bemängelt wird. Auch die mangelnde Beteiligung der Betroffenen an der Zielentwicklung wird von den an der Hilfeplanung beteiligten Fachkräften vielfach als zu wenig ausgeprägt eingeschätzt. Das diesbezügliche Kapitel soll verschiedene Methoden darstellen und dazu anregen, bislang nicht genutzte Möglichkeiten auszuprobieren. Eine Schlussbetrachtung beendet die vorliegende Arbeit.

## **1. Gesetzliche Grundlagen für die Hilfeplanung**

Schon Ende der 60er bzw. Anfang der 70er Jahre d. v. J. stellte sich für die sozialpädagogischen Fachkräfte, deren Arbeit das JWG zur Grundlage hatte, die Frage, wie mit dem „Handeln in Unsicherheit“ (Merchel, 2006: 16) umzugehen sei, da Situationen und Problemkonstellationen oft unterschiedlich gedeutet werden können. Die zentrale Frage der damaligen Zeit war die nach einer *„fachlichen Qualifizierung und einer nachdrücklichen Verbesserung der Rationalität von Entscheidungen durch eine Verwissenschaftlichung des Entscheidungsvorgangs.“* (ebd.: 17). Dies sollte durch „Planung“ realisiert werden. Die Planung sollte in der Weise erfolgen, dass die Geschichte der Betroffenen analysiert werden sollte mit dem Ziel, herauszufinden, wodurch die Probleme und Schwierigkeiten entstanden seien. Darauf bezogen sollte

---

<sup>9</sup> siehe Anhang, Abb. 1: Anhang 3-161. Im Original sind keine Seitenzahlen vorhanden

eine „psychosoziale Diagnose“ erstellt werden<sup>10</sup>, um auf deren Grundlage einen „Erziehungsplan“ ausarbeiten zu können, der 1974 nach § 55 JWG als „Gesamtplan“ gesetzliche Verpflichtung wurde. 1977 forderte ein Referentenentwurf bezüglich „Untersuchung und Gesamtplan“ nach § 41 JWG eine möglichst genaue Ursachenbestimmung im Vorfeld einer erzieherischen Hilfe, um die Zielgenauigkeit von pädagogischen oder therapeutischen Interventionen verbessern zu können. Zudem sollte dadurch die Lenkbarkeit der Entwicklung von Kindern und Jugendlichen erhöht werden. Die der Medizin und Psychotherapie angelehnten Begriffe „Behandlung“ und „psychosoziale Diagnose“ wurden in den Fokus gerückt.

Der Begriff „Hilfeplan“ des KJHG nach § 36 Abs. 2 hat eine andere Färbung. Dort werden die Adressatinnen und Adressaten nicht mehr als „Objekte“ verstanden, denen eine „Diagnose“ verständlich gemacht werden muss, damit sie sie annehmen und die Hilfe mittragen. Vielmehr geht es um eine Aktivierung der Klientinnen und Klienten durch Einbeziehung in einen dynamischen Prozess des Aushandelns des Problemverständnisses und der Möglichkeiten, die Hilfe gemeinsam mit den beteiligten Fachkräften zu gestalten ausgehend von der Annahme, dass eine Hilfe dadurch am erfolgversprechendsten ist (ebd.: 17 ff.)<sup>11</sup>. Münder resümiert, dass der Gesetzgeber bei dem Hilfeplanverfahren inhaltlich von einem kooperativen prozeduralen Verfahren ausgehe, das grundsätzlich für alle HzE gelte. Nur im Ausnahmefall, bei atypischen Fällen, sei davon abzusehen, insbesondere bei kurzfristigen Hilfen. Insofern sei das Hilfeplanverfahren sozialpädagogisch von erheblicher Bedeutung, rechtlich aber nicht zwingend notwendig (Münder, 2005: 38 f.). Das KJHG bietet eine Bandbreite von Gesetzen, die die Partizipation der Adressatinnen und Adressaten impliziert: „Wunsch- und Wahlrecht“ gemäß § 5 KJHG, „Beteiligung“ gemäß § 8 KJHG, „Mitbestimmung und Mitgestaltung“ gemäß §§ 11 und 12 KJHG und „Mitwirkung“ gemäß § 36 KJHG (Hansbauer, 2004: 357).

---

<sup>10</sup> vgl. auch Ader, 2006: 32 ff.

<sup>11</sup> vgl. Oechler, 2009: 69

## 1.1 Verfassungsrechtliche Grundlagen

Art. 6 GG bestimmt das Recht des Kindes auf Erziehung, das Recht und die Pflicht der Eltern, das Kind zu erziehen und die Pflicht des Staates, darüber zu wachen<sup>12</sup>, dass die Eltern ihrer Pflicht genügen. Das Wohl des Kindes soll gewahrt sein<sup>13</sup>. Aufgrund des Wächteramtes und wegen des Sozialstaatsprinzips<sup>14</sup> ist der Staat grundsätzlich dazu verpflichtet, die Eltern auf ihre Elternverantwortung hinzuweisen und sie zu unterstützen. Aufgabe der Jugendhilfe ist es, diesen Verfassungsauftrag auszuführen. Aufgrund des Elternrechts muss das Einverständnis der Eltern bezüglich der Unterstützung durch das Jugendamt vorliegen. Zudem sind sie aufgrund dessen vollständig in den Hilfeprozess einzubeziehen. Das Jugendamt hat sich aber nicht nach dem Elternwillen, sondern nach den Kindeswohlbestimmungen zu richten. Sollte kein Konsens zwischen Eltern und Jugendamt erreicht werden können, sind die Eltern zu überzeugen, anderenfalls gibt es für die Hilfestellung keine Grundlage. Mit wachsender Einsichts- und Urteilsfähigkeit muss der Wille des Kindes oder Jugendlichen berücksichtigt werden, der das Elternrecht einschränkt (Schmid, 2004: 8 ff.). Insbesondere durch § 36 KJHG werden diese verfassungsrechtlichen Bestimmungen erfüllt.

## 1.2 Hilfe zur Erziehung gemäß §§ 27 ff. SGB VIII

Münder u. a. betrachten die Leistungen nach §§ 11-41 des KJHG als inhaltlichen Schwerpunkt des Kinder- und Jugendhilferechts“ (Münder u. a., 2006: 95). Dabei stellen die HzE gemäß §§ 27 ff. KJHG ein „Kernstück der Reform des Jugendhilferechts“ (Münder, 1993: 86) dieser Leistungen dar. Sie werden definiert als „Leistungsangebote für solche Situationen, in denen eine Familie ohne eine pädagogische Hilfe von außen eine dem Wohl des Kindes angemessene Erziehung nicht gewährleisten kann.“ (Merchel, 2006: 29). Merchel führt weiter aus, dass zur Einrichtung einer HzE ein Mangel vorliegen muss, dem mit Hilfe der Ressourcen der Adressatinnen und Adressaten abzuwehren ist. In dem Zusammenhang weist Merchel auf den immer stärker in die Jugendhilfe eingebrachten Leitbegriff der „Ressourcenorientie-

---

<sup>12</sup> Art. 6 Abs. 2 Satz 2 GG

<sup>13</sup> BVerfGE 68, 176, 188

<sup>14</sup> Art. 20 Abs. 1 GG, Art. 28 Abs. 1 GG

nung“ hin (ebd.: 30 f.). Maas erklärt, dass § 27 Abs. 1 und 2 KJHG die „Grundnorm für die HzE“ bildet (Maas, 1996: 165). Wenn die dort beschriebenen Rechtstatbestände erfüllt sind, ergibt sich der Anspruch auf HzE als Rechtsfolge. Dabei sind dann insbesondere die §§ 28-35 KJHG in Betracht zu ziehen. Nach Schmid sind diese Hilfen nach § 27 Abs. 2 Satz 2 KJHG untereinander gleichwertig aufgrund des zu beachtenden Individualisierungsgrundsatzes (Schmid, 2004: 23). Merchel äußert:

*„Die Indikationsfrage, welche Hilfe für welches Problem die richtige sei, wird durch das KJHG umgeformt in die Forderung nach einem angemessenen Entscheidungsverfahren. Plakativ formuliert: Diejenige Hilfe ist mit größerer Wahrscheinlichkeit die richtige, die durch das richtige Verfahren zustande kommt. (Dieser Satz ist im Original kursiv gedruckt, sonst ist die Schrift nicht kursiv. Anm. d. Verf.) Weil Akzeptanz durch die Adressaten ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg einer sozialpädagogischen Hilfe darstellt und weil angesichts der Wahrnehmungsdifferenzen und der verschiedenen Interessen der Beteiligten von traditionellen diagnostischen Vorgehensweisen keine wissenschaftliche „Objektivität“ bei der Auswahl einer „richtigen“ Hilfe zu erwarten ist, bleibt als Weg zur Lösung der Frage nach der angemessenen Hilfe nur der Weg des angemessenen Verfahrens. Die Angemessenheit des Verfahrens bemisst sich nach den Verfahrensregelungen des KJHG vor allem an zwei Kriterien: Die Entscheidung muss erfolgen zum einen nach eingehender Beratung und unter Mitwirkung des Kindes/Jugendlichen und der Personensorgeberechtigten sowie zum anderen auf der Grundlage des Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte.“ (Merkel, 2006: 22).*

Das diesbezügliche Verfahren ist in § 36 KJHG geregelt<sup>15</sup> (Schmid, 2004: 24).

### 1.3 Rechtliche Anforderungen an das Verfahren der Hilfeplanung

#### nach § 36 SGB VIII

Merkel führt aus, dass es bei den HzE als jugendhilferechtliche Individuelle Leistungen Kriterien oder rechtsstaatliche Regelungen zu Verfahrensweisen geben muss, durch die die jeweilige passende, notwendige Hilfe für Kinder oder Jugendliche ausgewählt wird, wenn ein genereller Rechtsanspruch festgestellt worden ist. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Problemlagen im sozialpädagogischen Arbeitsfeld könne § 27 Abs. 1 KJHG nur unbestimmte Rechtsbegriffe verwenden. Es müsse ein Prozess zur Bestimmung von Art und Umfang der Hilfe eingeleitet werden, damit die Rechtsnormen korrekt angewendet werden (Merkel, 2006: 31 f.). Im Folgenden werden die jeweiligen Verfahrensanforderungen zur Bestimmung einer individuellen HzE gemäß den Regelungen zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG dargelegt.

---

<sup>15</sup> vgl. auch Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, 1994: Empfehlungen zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG – Vorbereitungen und Erstellung eines Hilfeplans -. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins Nr.9: 317-326. Ergänzungstext zu „§ 28 KJHG (Erziehungsberatung)“. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins, 1996: Nr. 3: 74; zit. n. Merchel, 2006: 35 f.

### 1.3.1 Beratungspflicht der Fachkräfte

Die Beratungspflicht der Fachkräfte der öffentlichen Kinder- und Jugendhilfeträger gegenüber Kindern, Jugendlichen und ihren Personensorgeberechtigten ergibt sich aus § 36 Abs. 1 Satz 1 KJHG. Der Gesetzgeber sieht vor, dass die Adressatinnen und Adressaten vor der Entscheidung über die Inanspruchnahme einer Hilfe und vor einer notwendigen Änderung von Art und Umfang der Hilfe zu beraten und auf die möglichen Folgen für die Entwicklung des Kindes oder des Jugendlichen hinzuweisen sind. Nach Schmid besteht die Beratungsaufgabe darin, die Kompetenzen der Betroffenen zu stärken, damit sie fundierte Entscheidungen treffen können. Zudem sollen sie Alternativen mit überlegen und beurteilen (Schmid, 2004: 65 f.). Münder u. a. erwähnen die Notwendigkeit der ermutigenden und befähigenden Beratung und Unterstützung, damit eine freie Entscheidung über die Inanspruchnahme einer Hilfe möglich wird. Letztlich soll ein „Prozess der Koproduktion“<sup>16</sup> entstehen (Münder u. a., 2006: 480). Die Beratung bezieht sich zu Anfang des Hilfeprozesses auf Sachinformationen über den Verlauf des Planungsverfahrens der Hilfe, den Umfang von Mitwirkungs- und Beteiligungsrechten und die Regelungen zu den Kostenbeiträgen und zum Datenschutz (ebd.: 480 ff.). Bei einer favorisierten Hilfe muss den Adressatinnen und Adressaten der Grund für die Wahl der betreffenden Hilfe deutlich gemacht werden. Bei einer Unterbringung außerhalb der Herkunftsfamilie soll die Beratung besonders intensiv erfolgen (Schmid, 2004: 66).

Münder u. a. sehen den Anspruch des Gesetzgebers bislang nur teilweise in der Praxis eingelöst, da den Fachkräften der öffentlichen Träger durch die eingeschränkten zeitlichen und finanziellen Mittel oftmals keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stehen (Münder u. a., 2006: 480).

Mögliche Folgen können sein, dass die Adressatinnen bzw. Adressaten eine eingerichtete Hilfe als „übergestülpt“ oder „von außen diktiert“ empfinden und sie deshalb nicht in der Art mittragen, wie es der Gesetzgeber und die ausführenden Fachkräfte erwarten. Möglicherweise ist keine ausreichende Offenheit vorhanden, so dass es immer wieder zu Vermeidungsstrategien kommt. Dies kann sich so weit steigern, dass die Fachkräfte eine mangelnde Mitwirkung der Hilfeempfänger konstatieren und

---

<sup>16</sup> vgl. auch Merchel, 2006: 33

es für notwendig halten, im Hinblick auf § 50 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 KJHG<sup>17</sup> das Familiengericht anzurufen, um einer Gefährdungssituation gemäß § 1666 BGB<sup>18</sup> abzuhelpfen. Bezüglich der Beratungspflicht über Sachinformationen sollte überlegt werden, ob den Adressatinnen bzw. Adressaten jeweils zu Beginn eines Hilfeprozesses ein Informationsblatt mit den wichtigsten Punkten bezüglich der an sie gestellten Erwartungen, Rechte und Pflichten ausgegeben wird. In der Praxis ist es gemäß der Erfahrung der Verfasserin bezüglich der Aufnahmekapazitäten der Betroffenen oft so, dass sie im Kontakt mit Behörden unsicher werden, woraus resultiert, dass sie nicht so aufnahmefähig wie gewöhnlich sind. Ein Informationsblatt könnte die Möglichkeit eröffnen, bedeutsame Punkte im Nachhinein in beruhigter Atmosphäre zu reflektieren (Anm. d. V.).

### 1.3.2 Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte

Nach § 36 Abs. 2 Satz 1 und 2 KJHG soll die Entscheidung über eine Hilfeart, wenn sie für längerfristig eingerichtet werden soll, im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte getroffen werden. Sie sollen zusammen mit den Personensorgeberechtigten und dem Kind bzw. dem oder der Jugendlichen einen Hilfeplan aufstellen, der den Bedarf, die zu gewährende Hilfe und die notwendigen Leistungen enthält. Sie sollen regelmäßig prüfen, ob die Hilfe weiterhin geeignet und notwendig ist. Mündler u. a. erklären, dass i. S. d. § 72 Abs. 1 KJHG mindestens zwei Personen eingefordert sind, die sich bezüglich ihrer Persönlichkeit, Ausbildung und Vorerfahrung für die Aufgabe eignen. Hinsichtlich der Erfordernisse der Aufgabenstellung sollen gemäß

---

<sup>17</sup> in der ab 1.9.2009 geltenden Fassung

<sup>18</sup> § 1666 BGB vom 12.07.2008. Stand: BGBl I 2009, Nr. 66, S. 3213-3260, ausgegeben am 08.10.2009.

Abs. 1: "Wird das körperliche, geistige oder seelische Wohl des Kindes oder sein Vermögen gefährdet und sind die Eltern nicht gewillt oder nicht in der Lage, die Gefahr abzuwenden, so hat das Familiengericht die Maßnahmen zu treffen, die zur Abwendung der Gefahr erforderlich sind."

[...]

Abs. 3: „Zu den gerichtlichen Maßnahmen nach Abs. 1 gehören insbesondere

1. Gebote, öffentliche Hilfen wie zum Beispiel Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe und der Gesundheitsfürsorge in Anspruch zu nehmen,

[...]

6. die teilweise oder vollständige Entziehung der elterlichen Sorge.“

§ 72 Abs. 1 Satz 3 „Fachkräfte verschiedener Fachrichtungen“ zusammenarbeiten. Mündler u. a. sprechen in dem Zusammenhang von „Beratung im Fachteam“<sup>19</sup>. Wenn mit Fachkräften außerhalb des Jugendamtes zusammengearbeitet wird, bezeichnen Mündler u. a. die Besprechung als „Helferkonferenz“ (Mündler u. a., 2006: 490 f.). Sauter führt aus:

*„Die Träger der freien Jugendhilfe werden vom Fachkräftegebot mittelbar erfasst, insofern ihre Förderung (§ 74 SGB VIII), ihre öffentliche Anerkennung (§ 75 SGB VIII), Leistungsvereinbarungen (§ 78 a ff. SGB VIII) und leistungsbezogene Anforderungen „Fachlichkeit“ voraussetzen. Die Eignung von Mitarbeitern beinhaltet eine entsprechende fachliche Qualifikation; schon der Gesetzentwurf der Bundesregierung (BT-Drucks. 11/5948 vom 1.12.1989) hat hierzu die wesentlichen Berufsgruppen genannt: Sozialarbeiter, Sozialpädagogen, Erzieher, Psychologen, Jugendpsychiater, Psychotherapeuten und Pädiater. Daneben sollen weiterhin Personen, „die zwar über keine fachliche Ausbildung, aber über eine lange Berufserfahrung verfügen, die hauptberufliche Verwendung in der Jugendhilfe“ ermöglicht werden.“ [...] Im Zusammenhang mit der Präzisierung des Schutzauftrags der Kinder- und Jugendhilfe wurde im Weiteren die „erfahrene Fachkraft“ eingeführt, die unter bestimmten Voraussetzungen bei der Abschätzung des Gefährdungsrisikos eines Kindes oder eines Jugendlichen hinzuzuziehen ist. Hier wird neben einer einschlägigen Berufsausbildung insbesondere an die Qualifizierung durch nachgewiesene Fortbildung, Praxiserfahrung im Umgang mit traumatisierten Kindern und Problemfamilien, Fähigkeit zur Kooperation, Kompetenz zur kollegialen Beratung und psychische Belastbarkeit zu denken sein. Hinsichtlich der persönlichen Eignung blieb das SGB VIII zunächst eher unbestimmt. Mit dem Kinder- und Jugendhilfeentwicklungsgesetz<sup>20</sup> (KICK) vom 8.9.2005 wurde dieser Gesichtspunkt jedoch präzisiert.“ (Sauter, 2008: 107 f.).*

Merchel bezeichnet die Arbeitsform der Fachkräfte im Jugendamt als „kollegiale Beratung“ (Merchel, 2006: 83) und stellt den Nutzen der Unterstützung und des Korrektivs für die jeweiligen Fachkräfte heraus (ebd.: 83 ff.). Die Fachverantwortung für den Einzelfall bleibt aber bei der fallzuständigen Fachkraft und wird nicht auf das Gesamtteam übertragen. Die Prozessverantwortung liegt bei der Leitung (ebd.: 91). Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter<sup>21</sup> (BAGLJÄ) hat bezüglich der Anforderungen an eine hauptamtliche Fachkraft die Notwendigkeit einer Grundqualifikation, kommunikative Fähigkeiten, interkulturelle, analytische und konzeptionelle<sup>22</sup> Kompetenzen, Beraterische Fähigkeiten und praktische Handlungskompetenz, die Fähigkeit zur Mitarbeit an der Jugendhilfeplanung und zur sozialraumorientierten Ausgestaltung der Jugendhilfe, Kooperationsfähigkeit, Kompetenzen im Bereich der Außendarstellung, Bildungskompetenz, Vertretung der Interessen von jungen Menschen und Eltern, Beteiligungskompetenz, Medienkompetenz und Bereitschaft zu

---

<sup>19</sup> dazu gehören beispielsweise auch Fachkräfte aus der Angebotsberatung oder der wirtschaftlichen Jugendhilfe des Jugendamtes

<sup>20</sup> nachfolgend mit KICK abgekürzt

<sup>21</sup> im Weiteren BAGLJÄ genannt

<sup>22</sup> für Qualitätsentwicklung und Evaluation

Fortbildung und Supervision benannt (BAGLJÄ, 2005<sup>23</sup>: Kap. 2). Zudem hat die BAGLJÄ Empfehlungen zu Umsetzungsmöglichkeiten in der Qualitätsentwicklung gegeben: regelmäßige Teambesprechungen, Austausch über Arbeitsprobleme, Supervision, kollegiale Beratung, regelmäßige Planungssitzungen, Klausuren<sup>24</sup>, aktive Personalentwicklung, gemeinsame bzw. abgestimmte Fort- und Weiterbildungsangebote, Konzeptionsentwicklung und Fortschreibung, gemeinsame und schriftliche Festlegung von Verfahren<sup>25</sup>, Reflexion der Methodik, einheitliche Formen der Dokumentation, regelmäßige Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche<sup>26</sup>, Befragung unterschiedlicher Zielgruppen und Überprüfung der Beziehungsqualität<sup>27</sup>, Selbstevaluation, Einrichtung von Qualitätszirkeln und Qualitätsverbesserungsgruppen und externe Beratung (BAGLJÄ, 2001: S. 14). Van Santen führt an, dass insbesondere die Kenntnis der Kooperationspartner, der Zuständigkeiten, der Handlungsmöglichkeiten und der Informations- und Ablaufstrukturen zu einer funktionierenden Zusammenarbeit zwischen dem Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)<sup>28</sup> und anderen Behörden beitragen (Santen van, 2006: Kap. 112). Sechinger mahnt in Bezug auf die Kooperation zwischen dem ASD und den verschiedenen pädagogischen Institutionen und Einrichtungen Phasen der Selbstvergewisserung der Partner bzw. der Gremien über Ziele und Absichten der Zusammenarbeit und Vertrauen in die Fachlichkeit der jeweils anderen an, um zu guten Ergebnissen zu kommen (Sechinger, 2006: Kap. 111). Dies erscheint auch der Verfasserin als ein wichtiges Kriterium in der Zusammenarbeit zwischen dem ASD und den Freien Trägern, da die Fluktuation in den Teams und die Komplexität der Aufgaben zu negativen Auswirkungen auf den Hilfeverlauf führen können, wenn keine ausreichende Kommunikation zwischen den Fachkräften beider Seiten gepflegt wird (Anm. d. Verf.).

---

<sup>23</sup> Beschluss der 79. Arbeitstagung vom 08. bis 10.11.1995 in Köln; Aktualisierung durch die 97. Arbeitstagung vom 10. bis 12.11.2004 in Erfurt

<sup>24</sup> um Vereinbarungen über Jahresziele zu treffen

<sup>25</sup> wie bestimmte grundlegende Aufgaben zu erledigen sind

<sup>26</sup> die zukunftsorientiert sind und Zielvereinbarungen für die künftige Arbeit beinhalten

<sup>27</sup> unter Berücksichtigung der Haltungen von Wertschätzung, Echtheit und Einfühlungsvermögen

<sup>28</sup> im Folgenden mit ASD abgekürzt

### 1.3.3 Beteiligung der Adressatinnen und Adressaten

Die gesetzliche Verpflichtung zur Beteiligung der Personensorgeberechtigten und ihrer Kinder ergibt sich aus § 36 Abs. 2 Satz 2 KJHG. Merchel konstatiert:

*„Die Notwendigkeit der Adressatenbeteiligung folgt aus der Tatsache, dass die Adressaten Koproduzenten der Dienstleistung „Hilfe zur Erziehung“ sind und dass ohne ihre Mitwirkung eine effektive Hilfe nicht zu gestalten ist. Die Adressaten haben die reale Macht, durch ihr Verhalten im Hilfeprozess trotz allen Engagements der Fachkräfte die Hilfeaktivitäten entweder tendenziell gelingen oder leer laufen zu lassen. Nur diejenige Hilfe kann erfolgreich verlaufen, die von den Adressaten bei allen Ambivalenzen in den Einstellungen letztlich akzeptiert und von ihnen mitgestaltet wird.“ (Merschel, 2006: 73)<sup>29</sup>.*

Somit ist es eine zentrale Aufgabe der Hilfeplanung, eine auf innere Zustimmung gegründete aktive Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten zu erreichen bzw. zu fördern (Schmid, 2004: 51). *„Das Herstellen von Beteiligung stellt eine „pädagogische Herausforderung“ dar, die die Entwicklung von Kommunikationsformen und Bereitstellung von Rahmenbedingungen erfordert, die den Betroffenen eine aktive Mitwirkung erleichtern.“* (ebd.: 52). Schwabe merkt die durch fehlende Lern- und Erfahrungsprozesse in der Biographie<sup>30</sup> oft mangelhafte Ausstattung der Adressatinnen und Adressaten an, Ziele bilden und formulieren zu können und pointiert: *„So kommt es im Hilfeplangespräch also – zumindest bei den Unzuverlässigen – zu der abenteuerlichen Unternehmung, dass man mit Personen Kontrakte schließen muss, die noch gar nicht kontraktfähig sind; man muss es trotzdem tun, weil sie sonst nicht kontraktfähig werden.“* (Schwabe, 2005: 229). Daran schließt sich die Sicht an, dass es für den Hilfeplanprozess von großer Wichtigkeit ist, die innere Haltung der Fehlerfreundlichkeit anzunehmen, um auch eine besonders schwierige Hilfe nicht zu früh „aufzugeben“, sondern zu versuchen, sie mit Hilfe der möglichen Unterstützungsmaßnahmen<sup>31</sup> zum Erfolg zu führen. Münder u. a. benennen einen „partizipatorischen Gestaltungsprozess“ (Münder u. a., 2006: 485), der der gemeinsamen Entscheidungsfindung dient, aber kein Aushandlungsprozess ist. Der Grundgedanke der

---

<sup>29</sup> vgl. auch Schmid, 2004: 51, Badura/Gross: *„Er, [der Klient, Anm. d. V.] kann nicht gezwungen werden, sich physisch oder psychisch an der Leistungserbringung zu beteiligen. Deshalb ist die Qualität der Leistung in hohem Maße mitbedingt durch die Kooperationswilligkeit des Klienten, aber auch durch seine Kooperationsfähigkeit.“* (Badura/Gross, 1976: 69; zit. n. Oechler, 2009: 53) und BMFSFJ: Studien zur Effektivität und Effizienz von erzieherischen Hilfen zeigen [Anm. d. V.] *„[...] dass Angebote der Erziehungshilfe nur dann Erfolg zeigen, wenn sie unter Mitwirkung von Kindern und Jugendlichen als Adressaten konkretisiert werden und auf der Basis einer für alle Beteiligten transparenten und fachlichen zielorientierten Perspektive erfolgen.“* (BMFSFJ, 1998b: 260).

<sup>30</sup> vgl. auch Merchel, 2006: 77

<sup>31</sup> wie u. a. in Pkt. 1.3.2 beschrieben

Subjektorientierung ist die Haltung, mit der die Fachkräfte auf die Herstellung von Beteiligungsfähigkeit der Leistungsberechtigten hin arbeiten sollen (ebd.). § 36 Abs. 1 Satz 1 Halbsatz 1 KJHG verweist auf die „Maßgabe des Hilfeplans“. Es gelten insofern besondere Beteiligungsregeln, die es dem Jugendamt nicht mehr erlauben, eine „fürsorgliche“ Entscheidungsfindung zu betreiben. Dennoch gibt es keinen eigenen Regelungsgehalt bezüglich der Hilfeplanung. Hilfeplanung und Mitwirkung ergeben sich aus § 36 KJHG selbst und aus der anspruchskonkretisierenden Grundlage des Hilfeplans (ebd.: 500). Zu beachten ist auch das Wunsch- und Wahlrecht der Hilfeempfängerinnen und Hilfeempfänger gemäß § 5 KJHG zur Selbstverwirklichung nach den eigenen Vorstellungen, an das § 36 Abs. 1 Satz 1 Halbsatz 1 KJHG erinnert. Demnach können die Hilfeberechtigten unter Vorbehalt entstehender Mehrkosten zwischen Diensten und Einrichtungen auswählen (ebd.: 501). Merchel deutet als besondere Schwierigkeit die Spannung durch Hilfe und Eingriff, die die Fachkräfte implizit mit bearbeiten und die die Adressatinnen und Adressaten aushalten müssen, die sich möglicherweise bevormundet fühlen. Dennoch gibt es Machtpotentiale auf beiden Seiten, da die Leistungsberechtigten die Hilfe durch ihr Verhalten zum Gelingen oder Scheitern bringen können. Das Durchsetzungspotential ist aber ungleichgewichtig, da die beiden Machtpotentiale unterschiedlich strukturiert sind. Die Fachkräfte sollten den Beteiligungsanspruch als „sozialpädagogisches Projekt“ deuten, bei dem sie durch ihre fachlichen Kompetenzen und die Haltung der Transparenz die Fähigkeiten und Bemühungen der Beteiligten fördern<sup>32</sup> (Merkel, 2006: 74 ff.). Hansbauer weist darauf hin, dass Kinder und Jugendlicher erst noch zu bemündigen<sup>33</sup> sind, wobei den Fachkräften in besonderer Weise zugesprochen ist, diesen Auftrag unter Berücksichtigung des jeweiligen Einzelfalles reflektiert und verantwortungsvoll zu realisieren. Dabei sollen sie weitestgehende Beteiligungsmöglichkeiten anstreben und zugleich die Schutzinteressen der Minderjährigen wahren, da emotionale, psychische oder sonstig ursächliche Überforderungen zu vermeiden sind (Hansbauer, 2004: 360 f.). Hammer stellt fest, dass insbesondere in Bezug auf die Hilfen nach §§ 27, 33 KJHG und §§ 27, 34 KJHG noch an der Umsetzung der Beteiligungsrechte gearbeitet werden muss, wenn es um die Ausgestaltung oder die Herausnahme aus einer o. g. Hilfe geht. Zudem sollten die Kinderrechte Aufnahme in das Grundgesetz finden, analog zu der Verankerung von Kinderrechten in die Euro-

---

<sup>32</sup> vgl. auch Schmid, 2004: 58 f.

<sup>33</sup> gemäß § 1 Abs. 1 KJHG

päische Union<sup>34</sup>-Grundrechtscharta<sup>35</sup> (Hammer, 2008: 8 ff.). Die Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen<sup>36</sup> (IGfH) postuliert in der „Magdeburger Erklärung“ die Berücksichtigung und Verankerung der Beteiligungsrechte und weist auf die politische Dimension des Themas hin, dass es letztlich darum zu gehen hat, dass die gesamte Praxis der Jugendhilfe demokratisiert wird unter der Berücksichtigung des Anspruchs der Geschlechtergerechtigkeit und der gerechten Entlohnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (IGfH, 2009: 10).

### 1.3.4 Hilfeplanerstellung

Münder u. a. merken an, dass die Hilfeplanerstellung in dem Fall notwendig ist, wenn die Hilfe für voraussichtlich längere Zeit<sup>37</sup> eingerichtet wird. Die öffentlichen Träger haben die Pflicht und die Befugnis dazu. Der Hilfeplan dient der Ausgestaltung der Hilfe, zu seiner Vorbereitung wird i. S. v. § 36 Abs. 2 Satz 2 und 3 KJHG ein Hilfeplangespräch<sup>38</sup> (HPG) geführt. An welchem Ort das Gespräch stattfinden soll, ist nicht vorgegeben. Es ist aber vielfach von Vorteil, wenn die Zusammenkunft an einem anderen Ort als dem Jugendamt stattfindet, damit das Setting für die Hilfeberechtigten eine Atmosphäre der Sicherheit und Offenheit bietet, beispielsweise im Haushalt der Familie, in der Wohngruppe oder in der Pflegefamilie. Die Entscheidung über die Gewährung einer HzE kann bei Geeignetheit und Notwendigkeit im Vorwege mündlich erfolgen, bevor ein Hilfeplan erstellt worden ist<sup>39</sup>. Ein HPG und die Fortschreibung der Hilfeplanung ist dann umgehend nachzuholen (Münder u. a., 2006: 492 f.).

---

<sup>34</sup> nachfolgend mit EU abgekürzt

<sup>35</sup> vgl. Hansbauer, 2004: 357

<sup>36</sup> im Folgenden mit IGfH abgekürzt

<sup>37</sup> der unbestimmte Begriff „längere Zeit“ wird nicht genauer erläutert. In der Praxis geht man von einem Zeitraum ab sechs Monaten aus

<sup>38</sup> im Folgenden mit HPG abgekürzt

<sup>39</sup> siehe BVerwGE 109, 156 = FEVS 51, 152

#### 1.3.4.1 Struktur des Hilfeplans

Der Hilfeplan dokumentiert als Entscheidungsgrundlage für eine HzE die Konkretisierung des Anspruchs auf eine HzE nach § 27 KJHG, wobei die Beteiligung der Hilfeempfängerinnen und Hilfeempfänger ersichtlich werden muss. Ihre Sicht des Sachverhalts muss ebenso dargestellt werden wie ihre Wünsche, Vorstellungen und Erwartungen bezüglich der Hilfeentscheidung und Hilfestaltung (Schmid, 2004: 70 f.). Die Konstruktion des Rechtsanspruchs auf eine HzE erfolgt in zwei Stufen. Zuerst muss im Einzelfall ein Bedarf an HzE festgestellt und dargelegt werden. Es muss aus der individuellen Erziehungssituation deutlich werden, dass gemäß § 27 Abs. 1 KJHG eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist. Darüber hinaus ist gemäß § 27 Abs. 2 Satz 1 und Satz 2 KJHG aufzuzeigen und zu entscheiden, welche Art der Hilfe in welchem Umfang in dem betreffenden Fall geeignet und notwendig ist. Dabei soll das soziale Umfeld der Leistungsberechtigten berücksichtigt werden (Merchel, 2006: 34 f.).

#### 1.3.4.2 Inhalt des Hilfeplans

Bezüglich der Darstellung des Sachverhalts ist zu beachten, dass auch die bisherigen Hilfen und Unterstützungsversuche, falls vorhanden, aufgezeigt werden sollen. Es soll jeweils deutlich sein, aus wessen Perspektive die dargelegten Informationen angeführt worden sind. Neben der fachlichen Beurteilung der fallzuständigen Fachkraft soll auch die Einschätzung der Adressatinnen und Adressaten dargestellt werden. In Bezug auf die rechtliche Bewertung ist deutlich zu machen, warum eine HzE unumgänglich ist. Die im Fachkräfteteam erarbeiteten Hilfevorschläge und die favorisierte HzE, die mit den Personensorgeberechtigten und den Kindern besprochen und diskutiert worden sein sollen, sollen dargelegt werden. Wenn keine geeignete, notwendige Hilfeform zur Verfügung steht, soll dies ebenfalls dokumentiert werden. Bei einer favorisierten stationären Unterbringung außerhalb der Herkunftsfamilie soll deutlich aufgezeigt werden, warum eine Hilfe innerhalb der Familie nicht ausreichend erscheint. Zudem soll, wenn eine Rückführung in die Herkunftsfamilie nicht zu erwarten ist, aufgezeigt werden, warum gemäß § 36 Abs. 1 Satz 2 KJHG keine Adoption angestrebt wird. Auch soll deutlich werden, warum keine Unterbringung in der Verwandtschaft oder bei einer Pflegefamilie geplant wird. Gemäß § 37 KJHG soll dann

zum Wohl des Kindes oder des Jugendlichen eine besonders intensive Zusammenarbeit zwischen den hilfedurchführenden Personen und den Eltern der Betroffenen stattfinden (Schmid, 2004: 70 ff.).

### 1.3.5 Beteiligung anderer Personen, Dienste, Einrichtungen

Gemäß § 36 Abs. 2 Satz 3 KJHG sind auch diejenigen an der Aufstellung und der Fortschreibung des Hilfeplans zu beteiligen, die bei der Durchführung der Hilfe tätig werden<sup>40</sup>. Das Jugendamt hat die Steuerungshoheit, neben den Personensorgeberechtigten und Kindern bzw. Jugendlichen Personen gemäß § 36 Abs. 2 Satz 3 KJHG bzw. § 36 Abs. 3 KJHG Personen an dem Planungsprozess zu beteiligen und zu dem HPG dazu einzuladen (Münder u. a., 2006: 486).

#### 1.3.5.1 Beteiligte

Die Hauptakteure im Planungsprozess und beim HPG sind die Personensorgeberechtigten, die Kinder und Jugendlichen<sup>41</sup>, auf die sich die Planung bezieht, sowie die fallzuständige Fachkraft im Jugendamt. In § 36 Abs. 2 Satz 1 KJHG heißt es, dass die Entscheidung über die Hilfeart im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte geschehen soll<sup>42</sup>. Somit sind die Teamkolleginnen und Teamkollegen der Fachkraft, die ihr im Hintergrund beratend zur Seite stehen, in gewisser Weise ebenfalls Beteiligte, auch wenn sie beim HPG nicht anwesend sind und keine fallbezogene Entscheidung treffen. Hinzuzuziehen zu einem HPG ist immer auch ein Vormund oder Ergänzungspfleger für den Bereich der Inanspruchnahme von HzE bzw. Eingliederungshilfe nach § 35 a KJHG. Als Beteiligte beim HPG sind nicht vorgesehen die nicht personensorgeberechtigten Eltern bzw. Elternteile. Dies gilt auch bei teilweisem Entzug der elterlichen Sorge. Da sie aber auch von der Einsetzung einer HzE mit betroffen sind, wird ihnen in aller Regel der Hilfeplan zugeschickt. Die Entscheidung darüber obliegt alleine der Fachkraft im Jugendamt als Verantwortliche für die Steuerung des Prozesses. Wenn eine Rückübertragung der elterlichen Sorge

---

<sup>40</sup> genannt werden in § 36 Abs. 2 Satz 3 KJHG „andere Personen, Dienste oder Einrichtungen“

<sup>41</sup> gemäß § 36 Abs. 2 Satz 2 KJHG

<sup>42</sup> siehe Pkt. 1.3.2

möglich erscheint, sollten die Eltern bzw. Elternteile zur Aufrechterhaltung der Eltern-Kind-Beziehung zum HPG eingeladen werden. Die Ressourcen eines nicht sorgeberechtigten Elternteils sollten immer auch geprüft werden. Bei der Hilfeplanung für eine minderjährige Mutter ist der gesetzliche Amtsvormund für deren Kind nicht beteiligter Personensorgeberechtigter. Er kann aber nach § 36 Abs. 2 Satz 2 KJHG dazu eingeladen werden, wenn die fallzuständige Fachkraft die Einschätzung vertritt, dass es dem Planungsprozess dient. Nach § 13 SGB X<sup>43</sup> haben die Beteiligten auch während des Verwaltungsverfahrens bezüglich der Gewährung, Änderung oder Fortsetzung einer Leistung nach §§ 27 ff., 35 a und 41 KJHG das Recht, sich durch Bevollmächtigte<sup>44</sup> und Beistände vertreten zu lassen. Die Steuerungshoheit obliegt jeweils bei der Fachkraft im Jugendamt, ob die o. g. teilnehmen dürfen oder nicht. Wenn sie vom HPG ausgeschlossen werden<sup>45</sup>, muss es die Möglichkeit geben, ihnen die Ergebnisse des HPG vor der Entscheidungsfindung rück zu koppeln. Gemäß § 36 Abs. 2 Satz 1 und Satz 2 KJHG werden regelmäßig Einrichtungen, Dienste und Einzelpersonen tätig, die zur Qualifizierung der Hilfeplanung zu beteiligen sind. Nach § 28 KJHG sind die Personen Erziehungsberaterinnen bzw. Erziehungsberater, nach § 30 KJHG Erziehungsbeistände oder Betreuungshelferinnen bzw. Betreuungshelfer, nach § 31 KJHG Familienhelferinnen bzw. Familienhelfer, nach § 32 KJHG Fachkraft in einer Tagesgruppe, nach § 33-35 KJHG Pflege- oder Erziehungsperson bei Fremdunterbringung<sup>46</sup> und nach § 35 a und 41 KJHG Leistungserbringerinnen bzw. Leistungserbringer. Besonders bei in Erwägung gezogener Fremdunterbringung sollen die o. g. zur Hilfedurchführung in Aussicht genommenen Personen bei der Entscheidung über die Hilfestellung beteiligt werden. Münder u. a. geben aber zu bedenken, dass die dort genannten Personen, Einrichtungen und Dienste<sup>47</sup> nach § 36 Abs. 2 Satz 3 KJHG keinen Anspruch auf Beteiligung haben (Münder u. a., 2006: 486).

---

<sup>43</sup> § 13 Abs. 4 SGB X bestimmt: Ein Beteiligter kann zu Verhandlungen und Besprechungen mit einem Beistand erscheinen. Das von dem Beistand Vorgetragene gilt als von dem Beteiligten vorgebracht, soweit dieser nicht unverzüglich widerspricht.

<sup>44</sup> z. B. Rechtsanwältinnen bzw. Rechtsanwälte o. a.

<sup>45</sup> wenn z. B. Details aus der Biographie der Familie zu besprechen sind, die Anwesenheit einer o. g. Person bei einem jungen Menschen Unsicherheit oder Wut auslösen würde o. ä.

<sup>46</sup> z. B. in einer Pflegefamilie, in einer sozialpädagogischen Erziehungsstelle, in einer Wohngruppe, in einer sozialpädagogischen Lebensgemeinschaft, in einem Vollheim, in eigenem oder trügereigenem Wohnraum (gemäß § 35 KJHG) o. ä. (Anm. d. V.)

<sup>47</sup> auch Pflegepersonen haben keinen Anspruch auf Beteiligung (Münder u. a., 2006: 486)

Schmid führt an, dass gemäß § 36 Abs. 2 Satz 3 KJHG u. U. auch die Einbeziehung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anderer Sozialleistungsträger mit besonderer Sachkunde und auch von externen Fachkräften<sup>48</sup> angeraten ist (Schmid, 2004: 75). Merchel stellt dagegen, dass die o. g. Personen, Dienste und Einrichtungen nicht an der Entscheidungsfindung bezüglich Art und Umfang der HzE beteiligt sind<sup>49</sup>, sondern erst später, bei der Realisierung der Hilfe beteiligt werden; bei der Fortschreibung des Hilfeplans sind sie auf jeden Fall einzubeziehen (Merschel, 2006: 46). Schmid weist auf das „Dreiecksverhältnis“ bei der Hilfeerbringung hin: Durch die Bewilligung der HzE entsteht ein sozialleistungsrechtliches Grundverhältnis zwischen dem Jugendamt als Sozialleistungsträger und dem bzw. den Hilfeberechtigten. Zugleich entsteht eine Rechtsbeziehung zwischen dem Jugendamt und dem im Hilfeplan benannten Hilfe erbringenden Träger, die als „Vereinbarungsverhältnis“ bezeichnet wird. Die Beziehung zwischen dem Leistung erbringenden Träger bzw. der Leistung erbringenden Person wird „Leistungserbringungsverhältnis“ genannt. Das Vereinbarungsverhältnis zwischen Jugendamt und HzE erbringender Stelle darf nur Verpflichtungen und Rechte beinhalten, die dem im Hilfeplan festgeschriebenen Zweck und Inhalt der Hilfe entsprechen. Der im Hilfeplan fixierte Gesamtzweck der Hilfe soll von den Hilfeberechtigten durch ihre Zustimmung getragen werden, da das Grundverhältnis auf einer freiwilligen Inanspruchnahme beruht (Schmid, 2004: 77). Allen am Dreiecksverhältnis Beteiligten obliegt es, an der Realisierung des Gesamtziels mitzuwirken.

### 1.3.5.2 Intention der Beteiligung

Merschel führt die Notwendigkeit der zeit- und zielgerechten<sup>50</sup> HzE an, deren Grundlage die Aufstellung eines Hilfeplans ist (Bundesratsdrucksache 503/89: 70; nach Merchel, 2006: 27). Schmid weist auf die genauere Beurteilung der Eignung der in

---

<sup>48</sup> dies können z. B. Ärztinnen bzw. Ärzte, Psychologinnen bzw. Psychologen, Lehrerinnen bzw. Lehrer u. a. sein. Minder u. a. nennen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeitsagenturen (ebd.: 492)

<sup>49</sup> im sogenannten „Clearing-Verfahren“, das freien Trägern vom Jugendamt übertragen wird oder bei Fällen von sogenannter „Familiensoforthilfe“ sind externe Fachkräfte beteiligt, die eine HzE bzw. eine später eingerichtete Hilfe nach § 30, 31, 35 KJHG o. ä. nach eingehender Recherche bzw. begonnener Arbeit in der Leistungserbringung mit dem Jugendamt diskutieren und auch den Zeitpunkt des Übergangs in eine „generelle Hilfe“ mit der Fachkraft im Jugendamt beraten und zur Entscheidungsfindung maßgeblich beitragen, indem sie eine bestimmte HzE nach § 27 KJHG empfehlen (Anm. d. Verf.)

<sup>50</sup> vgl. Gesetzentwurf der Bundesregierung vom 29.9.1989; Bundesratsdrucksache 503/89: 70

Betracht gezogenen Hilfeart durch die o. g. Personen, Dienste und Einrichtungen hin. Sie stellen ihre auf Sachnähe basierenden Kenntnisse und Erfahrungen zur Verfügung und können dadurch den Adressatinnen bzw. Adressaten, aber auch den Fachkräften im Jugendamt Bedingungen und Leistungsmerkmale der Hilfeform veranschaulichen. Im weiteren Verlauf der Hilfe geben sie mündlich und schriftlich in Berichtsform Auskunft über den Verlauf der Hilfe, die konkreten Verhältnisse vor Ort und die Entwicklung des Hilfeempfängers bzw. der Hilfeempfängerin. Dadurch werden u. a. die Leistungen und Maßnahmen, die die Hilfe betreffen, dargelegt und können von der fallzuständigen Fachkraft im Jugendamt im Hilfeplanprotokoll dokumentiert werden. Da der Hilfeplan nicht nur das Gesamtziel aufzeigen soll, sondern auch die Teilziele und die Strategien zur Erreichung, ist es hilfreich und notwendig, wenn die o. g. Personen, Einrichtungen und Dienste genau benennen, welche spezifischen Leistungen sie zur Hilfeerreichung tatsächlich und in welchem Zeitraum realistischerweise anbieten können. Nur in Zusammenarbeit mit ihnen kann die Effektivität der Strategien zur Zielerreichung beurteilt werden. Die Beteiligung der Weiteren ergibt sich somit nicht als Selbstzweck, sondern als Sicherung fachlich tragfähiger Entscheidungen und ihrer adäquaten Umsetzung zum Wohl des bzw. der Betroffenen. Beteiligung bedeutet somit rein fachliche Mitwirkung zur Qualifizierung und Spezifizierung des Hilfeplans (Schmid, 2004: 76 f.).

### 1.3.6 Fortschreibung des Hilfeplans

Da die Entscheidungen der Fachkräfte bezüglich der Hilfeplanung vorerst immer nur hypothetisch sind und die Dynamik in der Entwicklung einer HzE beobachtet und bearbeitet werden muss, die Ziele evtl. verändert oder erweitert werden müssen, hat der Gesetzgeber in § 36 Abs. 2 Satz 2 KJHG dazu aufgefordert, regelmäßig zu überprüfen, ob die ausgewählte HzE weiterhin geeignet und notwendig ist. Die fallzuständige Fachkraft im Jugendamt trägt die Verantwortung dafür, dass die Beteiligten, zeitgerecht zu dem Verlaufshilfeplangespräch eingeladen werden. Der mit der Ausführung der HzE beauftragte Träger bzw. die Leistungsperson<sup>51</sup> fertigt einen Bericht an, der über den Hilfeprozess, die erbrachte Leistung und die Auswirkung auf die

---

<sup>51</sup> wenn z. B. eine sozialpädagogische Fachkraft ihre Arbeitskraft dem Jugendamt direkt anbietet, als Pflegeperson oder Leitung einer Erziehungsstelle (Anm. d. V.)

Entwicklung der Adressatin bzw. des Adressaten Auskunft gibt und übersendet ihn im Vorwege des HPG an die fallzuständige Fachkraft im Jugendamt. Mit Zuhilfenahme dieses Berichtes sollen alle am HPG Beteiligten zu einer Einschätzung des Hilfeverlaufs gelangen, sich über die weitere Vorgehensweise verständigen und zu einer Entscheidung über die weitere Hilfeplanung kommen (Schmid, 2004: 78 ff.). Der Hilfeplan fungiert somit auch als Grundlage für Modifikationen bereits getroffener Entscheidungen (ebd.: 119). Merchel benennt vier Schritte der Fortschreibung der Hilfeplanung: Die Erörterung des Hilfeverlaufs, die Bewertung des bisherigen Hilfeverlaufs aus der Perspektive aller Beteiligten, eine Aushandlung der Perspektiven für die weitere Hilfeplanung und eine gemeinsame Definition von Zielen für den nächsten zeitlichen Abschnitt der Hilfe. Er weist darauf hin, dass sich die Kontinuität der Hilfeplanung in einer reflexiven und partizipativen Begleitung des Hilfeverlaufs zeigt (Merschel, 2006: 96).

### 1.3.7 Arbeitsschritte der Hilfeplanung und Gesamtplanung

Schmid benennt vier Arbeitsschritte bezüglich der gesamten Hilfeplanung, auf die sich die Bestimmungen des § 36 KJHG beziehen: Auf die Entscheidungsvorbereitung, die Entscheidungsfindung, die Entscheidungsausführung und die Entscheidungsmodifikation (Schmid, 2004: 82).

Schwabe unterteilt vier Phasen des Hilfeplanungsprozesses<sup>52</sup>:

1. Phase: Fallabklärung durch das Jugendamt und Entwicklung einer klaren fachlichen Haltung zu Antrag auf HzE oder anderen Hilfeformen;
2. Phase: Hilfeplanung als kooperativer Prozess zwischen Jugendamt, Familie und freiem Träger;
3. Phase: Steuerung des laufenden Hilfeprozesses. Ergänzungen und Korrekturen in Bezug auf Ziele, Konzept und ggf. Hilfeform;
4. Phase: Beendigung und Auswertung des Hilfe(plan)prozesses (Schwabe,

2008: 12 ff.).

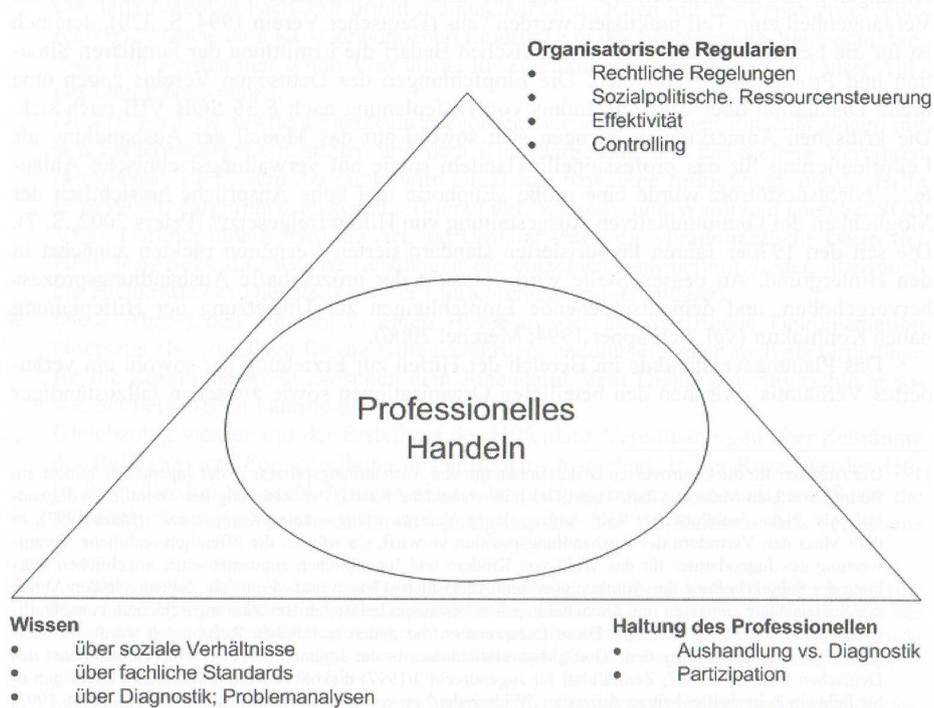
---

<sup>52</sup> vgl. auch Anhang, Abb. 2-5: Anhang 162-165

Oechler hebt die Komplexität des Hilfeplanverfahrens hervor und beschreibt, wie in Abbildung 1 ersichtlich, die Notwendigkeit des professionellen Handelns:

*„Das Bestreben, die individuell notwendige und geeignete Hilfeform zu finden und deren Ausgestaltung sind eng an das Arbeitsbündnis zwischen der Fachkraft des Jugendamtes und den Adressatinnen bzw. Adressaten und dem Verhältnis von (Fach-) Wissen, professioneller Haltung und organisatorischer Rahmenbedingungen geknüpft.“ (Oechler, 2009: 130).*

**Abbildung 1: Das Hilfeplanverfahren zwischen Controlling, Fachlichkeit und Habitus**



(Oechler, 2009: 130)

Zudem sind auch die Kooperationsbereitschaft zwischen den Fachkräften der öffentlichen und der beteiligten freien Trägern und deren Haltung zueinander sowie die unterschiedlichen Machtverhältnisse von großer Bedeutung. Wenn eine der beiden Seiten nicht kooperativ bzw. transparent arbeitet, ergibt sich somit auch eine „Schiefelage“ im sogenannten „Dreiecksverhältnis“ mit den Adressatinnen und Adressaten. Dies zu beachten ist aus der persönlichen beruflichen Erfahrung der Verfasserin heraus nicht zu unterschätzen (Anm. d. V.).

## 1.4 Fazit

Pies und Schrapper verweisen auf bedeutsame Merkmale bezüglich der Einschätzung der Hilfeplanung nach der Zeitspanne von fünfzehn Jahren seit Inkrafttreten des KJHG:

- komplex und kompliziert: Diagnose und Aushandlung, Anspruchsbegründung und Budgetkontrolle, Beteiligung und Leistungsprüfung, Fallbezug und Feldentwicklung;
- bedeutsam bezüglich der Gestaltung und Steuerung der HzE; Verfahren und Methoden sind entwicklungsbedürftig;
- unzureichende Formulierung von operationalisierten Zielen;
- mangelhafte systematische Beteiligung und Mitwirkung von Kindern und Eltern;
- Kompetenzen und Strukturen sind an die Verständigung der handelnden Personen gebunden und somit immer wieder neu zu entwickeln, verhandeln und begründen; Personenabhängigkeit, qualifiziertes sozialpädagogisches Fallverstehen ist vielfach unterentwickelt;
- Die Fortentwicklung braucht eine Kultur und Struktur der Verständigung zwischen öffentlichen und freien Trägern;
- Reflexion und Evaluation bieten grundlegende Potentiale für Lern-, Entwicklungs- und Verständigungsprozesse (Pies/Schrapper, 2006: 16 f.).

Münder u. a. stellen fest:

*„Das (sozial)pädagogisch - kooperative Verfahren nach § 36 kann [...] konsequenterweise keinen Anspruch auf objektive Richtigkeit erheben, sondern berücksichtigt in gewissen rechtlichen Grenzen sowohl die subjektive Wirklichkeit der Personensorgeberechtigten sowie Kinder und Jugendlichen als auch die wegen begrenzter Planbarkeit kindlicher Entwicklung notwendigerweise erratischen fachlichen Prognosen der Fachkräfte im Jugendamt [...].“* (Münder u. a., 2006: 485).

Merchel resümiert:

*„Damit gleicht die Erziehungshilfe keiner anderen, durch Verwaltungshandeln strukturierten Interventionsform. In der äußeren Form entspricht § 27 KJHG auf den ersten Blick der traditionellen konditionalen Struktur und scheint ein rechtsförmiges Verwaltungshandeln nach einer üblichen Subsumtionslogik nahe zu legen. In den inhaltlichen Anforderungen offenbart sich jedoch ein Zweckprogramm, das einen „Wandel von bürokratischen zu kommunikativen Verfahren“ erforderlich macht [...]. Insofern kann Hilfeplanung als ein hervorgehobenes Beispiel für einen Wechsel sozialpo-*

*litischer Programme und des darauf ausgerichteten Verwaltungshandelns angesehen werden: Hilfeplanung als „Prozess der gemeinsamen Rechtsfindung von Leistungsberechtigten und Fachkräften“ [...] markiert exemplarisch „die abnehmende Steuerungskraft des materiellen Rechts und die legitimierende Kraft kommunikativer Verfahren“ [...].“ (Merchel, 2006: 43 f.).*

Merchel führt weiter aus, dass die Hilfeplanung, wie sie in § 36 KJHG angelegt ist, mit einem komplexen Bündel von Anforderungen einhergeht. Diese lassen sich nicht nur auf der Ebene der individuellen Kompetenz und der Qualifizierung von Personen bewältigen, sondern sie zielen gleichermaßen auf die Bewertung und Weiterentwicklung der Organisationsgestaltung des Jugendamtes ab. Hilfeplanung ist nicht ein Thema von vielen Themen, sondern das zentrale Thema in der Kinder- und Jugendhilfe - ein Schlüsselthema der Erziehungshilfe, das den Charakter der Arbeit bestimmt. Anhand der Ausgestaltung der Hilfeplanung ist zu erkennen, ob und wie die vom KJHG eingeleiteten Veränderungen im Alltag der Jugendhilfe mit vollzogen und mit Leben gefüllt werden - oder auch nicht. Wenn der § 36 KJHG lediglich bürokratisch abgearbeitet wird und die fachlichen Herausforderungen unbeachtet bleiben, werden die wesentlichen Impulse dieses für das gesamte KJHG bedeutsamen Paragraphen nicht realisiert. Das Jugendamt hat zu gewährleisten, dass die in § 36 KJHG enthaltenen Verfahrenselemente verlässlich umgesetzt werden (Merchel, 2006: 155 f.). *„Ein Vertrauen, dass die Fachkräfte nach einer Implementationsphase „es schon ordentlich machen werden“, reicht nicht aus. Der Sinngehalt, der in den Verfahrensanforderungen des § 36 KJHG zum Ausdruck gebracht wird, muss innerhalb der Organisation als Leitlinie präsent gemacht und immer wieder neu zur Geltung gebracht werden. Die Neigung der Akteure, im Laufe der Anwendung von Verfahrensregelungen diese allmählich von ihrem Sinngehalt zu trennen und als ritualisiertes Vorgehen zu handhaben, muss durchbrochen werden.“* (Merchel, 2006: 156).

Die Verfasserin merkt an, dass es ebenfalls von entscheidender Bedeutung ist, dass wie die Fachkräfte im Jugendamt auch die freien Träger die Anforderungen des § 36 KJHG zu erbringen versuchen. Es bedarf in Bezug auf die Haltungen sowohl auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch auf der Ebene der Führungskräfte der freien Träger eine Bereitschaft zum konstruktiven, kontinuierlichen Austausch, zur gegenseitigen Unterstützung, zur Offenheit und Fehlerfreundlichkeit, zur Wertschätzung des anderen, zur Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zur kontinuierlichen Überprüfung und Entwicklung dieser Merkmale. Wenn bezüglich eines oder mehrerer dieser Punkte Schwächen deutlich werden, die nicht

oder nicht adäquat bearbeitet werden, hat dies letztlich auch immer Auswirkungen auf die Ergebnisse der Hilfeplanung. Dies kann so weit führen, dass Gefährdungssituationen bezüglich des Kindeswohls<sup>53</sup> oder eine Verfestigung von ungünstigen Verläufen entstehen, die zu spät oder gar nicht erkannt werden (Anm. d. V.).

Das folgende Kapitel nimmt die Implementierung des „neuen“ KJHG in die Praxis anhand des Beispiels der Freien und Hansestadt Hamburg in den Blick.

## 2. Die Hilfeplanung in der Praxis

Für die Durchführung der Hilfeplanung und die Erstellung des Hilfeplans sind gemäß § 85 Abs. 1 KJHG<sup>54</sup> die örtlichen Jugendämter verantwortlich. Daher ist es vonnöten, dass sie die an sie gerichteten Gesetzesvorgaben für die ausführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in eine praktikable Form bringen, bei der Beteiligung und Fachlichkeit gleichermaßen zum Tragen kommen. Zugleich müssen Flexibilität und Individualisierung einbezogen werden, die in der sozialen Arbeit in den Entscheidungsprozessen unabdingbar beachtet werden müssen. Auch müssen die wesentlichen Planungsaspekte Partizipation, Kooperation, Dokumentation und Kontinuität berücksichtigt werden. Zur Unterstützung der örtlichen Jugendämter haben die verschiedenen Landesjugendämter jeweils schriftliche Vorschläge und Empfehlungen zur Ausführung und Gestaltung von Hilfeplanung und Hilfeplan herausgegeben. Sie sollen eine Standardisierung des Hilfeplanungsverfahrens bewirken. Dabei sollen ortsspezifische Verfahren entstehen, die vom Qualitätsniveau her möglicherweise von Jugendamt zu Jugendamt unterschiedlich sind, da sie aufgrund eventuell hoher Arbeitsbelastung oder mangelhafter personeller Ressourcen unter-

---

<sup>53</sup> gemäß § 1666 BGB

<sup>54</sup> dort heißt es: **§ 85 Sachliche Zuständigkeit.** (1) „Für die Gewährung von Leistungen und die Erfüllung anderer Aufgaben nach diesem Buch ist der örtliche Träger sachlich zuständig, soweit nicht der überörtliche Träger sachlich zuständig ist.“

Weiter heißt es in Abs. 2 Nr. 1 und in Abs. 2 Nr. 2: (2) „Der überörtliche Träger ist sachlich zuständig für

1. die Beratung der örtlichen Träger und die Entwicklung von Empfehlungen zur Erfüllung der Aufgaben nach diesem Buch,
2. die Förderung der Zusammenarbeit zwischen den örtlichen Trägern und den anerkannten Trägern der freien Jugendhilfe, insbesondere bei der Planung und Sicherstellung eines bedarfsgerechten Angebots an Hilfen zur Erziehung, Eingliederungshilfen für seelisch behinderte Kinder und Jugendliche und Hilfen für junge Volljährige.“

schiedlich eingesetzt werden. Somit ist es notwendig, dass Mindeststandards für die Hilfeplanung aufgestellt werden, die ein einheitliches Qualitätsniveau in der regionalen Jugendhilfeplanung forcieren und auf mehr Rechtssicherheit der Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger hin ausgerichtet sind (Schmid, 2004: 140 ff.).

Im Folgenden wird versucht, anhand des Beispiels der Freien und Hansestadt Hamburg zu analysieren, ob die erstellten Handlungsanleitungen der gesetzlichen Intention der Hilfeplanung gerecht werden und den Jugendämtern ein effizientes Instrument für die Hilfeplanung an die Hand geben.

## 2.1 Amt für Jugend der Freien und Hansestadt Hamburg: Arbeitshilfe zur

### Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII<sup>55</sup>

1999 wurde im Rahmen eines Qualifizierungsprojektes zwischen dem Amt für Jugend der Freien und Hansestadt Hamburg und den Jugend- und Sozialdezernenten der Bezirke eine Arbeitshilfe zur Hilfeplanung erstellt. Diese wurde vom Amt für Jugend im Rahmen seiner Steuerungsfunktion in den für die HzE zuständigen bezirklichen Jugendämtern vorgelegt. Die Einführung der Arbeitshilfe in den regionalen Fachabteilungen sollte in einer sich anschließenden Projektphase durch Moderatorinnen und Moderatoren erfolgen, die als Projektmitglieder im Verlauf des Projekts dazu fortgebildet worden sind (Schmid, 2004: 160).

## 2.2 Mindeststandards

Nachfolgend werden nach Schmid Mindeststandards der Hilfeplanung vorgestellt, die von den normierten Anforderungen des § 36 Abs. 2 KJHG abgeleitet wurden. Die Handlungsanleitungen des Landesjugendamtes sollten Tatbestandsmerkmale des o. g. Paragraphen auslegen und deren Intention erläutern. Darüber hinaus sind Vorschläge zur praktischen Umsetzung und Realisierung der gesetzlichen Intention erforderlich (ebd.: 143 ff.). Diese werden dann auf die o. g. Arbeitshilfe bezogen und bewertet (ebd.: 161ff.).

---

<sup>55</sup> siehe Anhang, Abb. 1: Anhang 3-161

- Vorgaben für die Beurteilung der Voraussetzung: Hilfe voraussichtlich für längere Zeit

Nach § 36 Abs. 1 Satz 2 KJHG gilt eine Hilfe als langfristig, wenn von vorneherein mit einer jahrelangen Dauer gerechnet wird und darüber hinaus kein Zeitpunkt festgesetzt werden kann, an dem ein Ende der Hilfe festgelegt werden kann.<sup>56</sup> Darüber hinaus ist bei dem Ausdruck „für längere Zeit“ das kindliche Zeitempfinden zu berücksichtigen, so dass eine Konkretisierung des unbestimmten Rechtsbegriffs im Sinne allgemein gültiger, absoluter Zeiträume nicht möglich ist. Eine generelle Annahme eines Mindestzeitraums von drei oder sechs Monaten ist somit ebenfalls nicht möglich. Aus Gründen der Verhältnismäßigkeit sollte bezüglich der Hilfen zur Erziehung individuell entschieden werden. Generell wird eine „Längerfristigkeit“ bei folgenden Hilfen vorgeschlagen: §§ 31, 32, 33, 34, und 35 KJHG<sup>57</sup>. Bei den Hilfen gemäß §§ 28, 29 und 30 KJHG<sup>58</sup> sind generell längere und auch kürzere Zeiträume vorstellbar (ebd.: 45 ff.).

- Hilfeplanung als Prozess

Der Prozess sollte strukturiert werden und durch eine Vorgabe die wesentlichen Arbeitsschritte aufzeigen.

- Reale Beteiligung

Die Bedeutung der Partizipation der Betroffenen sollte herausgestellt und eine tatsächliche Beteiligung sollte in allen Planungsphasen eingefordert werden. Vorschläge für die Umsetzung realer Beteiligung sind aufzunehmen. Es sollten aber auch die Grenzen dieses Anspruchs aufgezeigt werden, da handlungsleitende Priorität das Kindeswohl zu sein hat.

---

<sup>56</sup> dies ist üblicherweise bei stationären Hilfen der Fall

<sup>57</sup> § 31 KJHG: Sozialpädagogische Familienhilfe. § 32 KJHG: Erziehung in einer Tagesgruppe. § 33 KJHG: Vollzeitpflege. §34 KJHG: Heimerziehung, sonstige betreute Wohnform. § 35 KJHG: Intensive sozialpädagogische Einzelbetreuung

<sup>58</sup> § 28 KJHG: Erziehungsberatung. § 29 KJHG: Soziale Gruppenarbeit. § 30 KJHG: Erziehungsbeistand, Betreuungshelfer

- Teamberatung

Es sollten Hinweise zur Teamzusammensetzung und Anregungen<sup>59</sup> gegeben werden.

- Beteiligung Hilfe erbringender Stellen

Die Bedeutung des Hilfeplans bezüglich des sozialrechtlichen „Dreiecksverhältnisses“ sollte hervorgehoben werden, wenn organisatorische Vorschläge für die Kooperation mit den o. g. Stellen dargelegt werden. Die Notwendigkeit von Vereinbarungen bezüglich des Informationsaustausches zwischen dem Jugendamt und den o. g. Stellen sollte formuliert werden.

- Hilfeplan

Die Begriffe „Hilfeplan“ und „Hilfeplanung“ sollten deutlich unterschieden werden. Der Hilfeplan sollte besonders berücksichtigt werden. Es sollten Hinweise zur Strukturierung und Gestaltung gegeben und die inhaltlichen Elemente ausführlich dargestellt werden. Eine Standardisierung durch Vordrucke wäre vorteilhaft. Ansonsten sollte es eine Auflistung der wichtigen Punkte und Bereiche geben. Die Bedeutung des Instruments „Hilfeplan“ im familien- und verwaltungsgerichtlichen Zusammenhang sollte erläutert werden.

- Regelmäßige Überprüfung des Hilfeplans

Die regelmäßige Überprüfung sollte eingefordert werden, damit die Verfahrensgrundsätze der Hilfeplanung eingehalten, der Ablauf der Überprüfung beschrieben werden. Hinweise bezüglich der zu leistenden Formulierung sind vorzugeben. Vorgaben bezüglich der Konkretisierung des unbestimmten Rechtsbegriffs „regelmäßig“ sind zu leisten. Auf eine individuelle Bestimmung unter Berücksichtigung von Hilfeart und Alter des Kindes sollte hingewiesen werden. Es sollte eine Angabe zu Obergrenzen von Bewilligungszeiträumen geben, gerade auch für die Zeit des Hilfebeginns, da kürzere Zeiträume sinnvoll erscheinen.

---

<sup>59</sup> bezüglich der organisatorischen Rahmenbedingungen, Supervision, Schulungen u. a., um produktive Gruppenarbeit zu erreichen und die Notwendigkeit von kollegialer Beratung zu verdeutlichen

## 2.3 Beurteilung

Nachfolgend wird die Arbeitshilfe bezüglich der o. g. Mindeststandards in Bezug auf Inhalt, Struktur und Methodik dahingehend analysiert, ob das Amt für Jugend somit durch das Aufstellen einheitlicher Planungsstandards seiner Unterstützungspflicht nach § 85 Abs. 2 Nr. 1 KJHG ausreichend nachgekommen ist (ebd.: 160 ff.).

### 2.3.1 Inhalt

Die Handlungsanleitung wurde im Jahr 2001 herausgegeben (ebd.) und besteht aus einer Übersicht bezüglich der Mitglieder der Projektgruppe, einer Inhaltsübersicht, einer Einführung und 33 Arbeitsblättern<sup>60</sup>. Bei einzelnen Arbeitsblättern sind ggf. Formblätter, Dokumentationsvorlagen und eine Fragen- bzw. Stichwortliste beigelegt. Ein dazu gehöriger Materialband sollte bis zum Zeitpunkt der begleiteten Einführung der Arbeitshilfe in den ASD-Abteilungen der bezirklichen Jugendämter<sup>61</sup> erstellt werden.

Das erste Arbeitsblatt beschäftigt sich mit den Grundsätzen<sup>62</sup> der Hilfeplanung. Die folgenden Arbeitsblätter sind in drei Abschnitte unterteilt, die den gesamten Verlauf der Planung und Durchführung einer Hilfe in den Blick nehmen: in 1.) Vorphase und Klärungsphase, 2.) Erziehungskonferenz und Hilfeplan und 3.) Hilfeverlauf und Hilfebeendigung. Es werden unter Berücksichtigung der dazu entwickelten fachlichen Standards die jeweils einzelnen Schritte der Planungsphasen beschrieben. Auch die damit verbundenen Problemstellungen werden thematisiert. Zuletzt wird ausführlich auf benutzte Quellen und Literatur hingewiesen (ebd.).

---

<sup>60</sup> die Arbeitsblätter haben einen Umfang von einer Seite bis zu zwölf Seiten je Arbeitsblatt

<sup>61</sup> im Rahmen der kollegialen Beratung

<sup>62</sup> inhaltliche Unterpunkte sind: Auftrag der Jugendhilfe-zwischen Elternrechten, Elternverantwortung und Kindeswohl; Ressourcenorientierung, Vermeidung von HzE; Verhältnismäßigkeit; Lebensweltorientierung; sozialpädagogische Hilfe; geplante Hilfe als Prozess; zeit- und zielgerichtete Hilfe; kontinuierlich sichernde Planung; Beteiligung, Partizipation; Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte; Diagnose-Aushandlungsprozess; Hilfeentscheidung im SGB VIII; Funktion des Jugendamtes (ASD) und der Träger im Hilfeplanungsprozess-Jugendamt, freie Träger; Fachlichkeit-Wirtschaftlichkeit; Dokumentation; Individuelle Hilfeplanung-Jugendhilfeplanung

- Vorgaben für die Beurteilung der Voraussetzung „Hilfe voraussichtlich für längere Zeit“:

Es wird keine Interpretationshilfe bezüglich des Ausdrucks „für längere Zeit“ angeboten. Eine qualifizierte Planung wird jedoch als „wesentliches Strukturelement einer HzE“ (Amt für Jugend, 1999: Arbeitsblatt 1: 3) beschrieben. Qualifizierte Planung sei auch unter fachlichen und finanziellen Aspekten von großer Bedeutung. Da sowohl bei der Teamberatung als auch bei der Hilfeplanerstellung (ebd.: Arbeitsblatt 11: 3 und Arbeitsblatt 25) auf den o. g. Ausdruck in Hinblick auf den Planungsaspekt Bezug genommen wird, sollten notwendigerweise Hinweise auf eine am Einzelfall orientierte Beurteilung der Längerfristigkeit unter Beachtung der in Arbeitsblatt 1 erwähnten Besonderheiten des kindlichen Zeitempfindens (ebd.: Arbeitsblatt 1: 4) gegeben werden.

- Hilfeplanung als Prozess:

Der prozesshaft, dynamische Charakter der Hilfeplanung wird insbesondere in den „Grundsätzen der Hilfeplanung“ (ebd.: Arbeitsblatt 1: 4) betont und liegt der gesamten Arbeitshilfe zugrunde: die inhaltliche Gliederung der Arbeitshilfe orientiert sich am Prozess der Hilfeplanung; die Abhandlung von fachlichen Standards und Problemstellungen im Rahmen der den einzelnen Planungsphasen zugeordneten Arbeitsschritten ist gegeben; die Fragen- bzw. Stichwortkataloge, Formblätter und Dokumentationsvorlagen beziehen sich auf immer wiederkehrende Phasen der Hilfeplanung.

- „Reale“ Beteiligung:

Die Wichtigkeit der Beteiligung und Mitwirkung der Betroffenen als „zentrales Qualitätsmerkmal“ bezüglich des Planungs- und Hilfeprozesses wird immer wieder betont (ebd.: Arbeitsblatt 1: 5, Arbeitsblatt 11: 2, Arbeitsblatt 13: 1, Arbeitsblatt 14: 1, Arbeitsblatt 16, Arbeitsblatt 19: 1, Arbeitsblatt 22: 1, Arbeitsblatt 26: 1, Arbeitsblatt 29: 2 f.). Die Umsetzung derselben wird als „zentrale sozialpädagogische Aufgabe des Jugendamtes“ (ebd.: Arbeitsblatt 1: 6) bezeichnet. Es wird eine fachliche und organisatorische Ausgestaltung des Hilfeplanverfahrens verlangt, das die Bereitschaft und Fähigkeit der Betroffenen zur Mitwirkung fördert. Die Schaffung von Verfahrensgerechtigkeit wird insofern beschrieben, als dass die Entwicklung geeigneter Verfahrensweisen und

Methoden gefordert wird, um auch „beeinträchtigten“ Betroffenen die Beteiligung zu ermöglichen (ebd.). Als positiv ist zu werten, dass die Klientinnen und Klienten die Möglichkeit haben, eine Person ihres Vertrauens zu einem HPG mitzunehmen<sup>63</sup> (ebd.: Arbeitsblatt 19: 1 und Arbeitsblatt 29: 2). Inhalt und Umfang der Beratung der Betroffenen bezüglich ihrer Kompetenzen als zentrale Handlungsform werden zumeist in der Vor- und Klärungsphase beschrieben (ebd.: Arbeitsblatt 3: 2, Arbeitsblatt 7: 1 und Arbeitsblatt 11: 1 f.). Es fehlt jedoch eine Auflistung der wichtigsten Beratungsthemen, um sicherzustellen, dass eine umfassende Beratung erfolgt. Die Motivierung der Adressatinnen und Adressaten wird als wichtiger Bestandteil des Planungsprozesses im Teil „Klärungsphase“ dargestellt (ebd.: Arbeitsblatt 11: 2 f.). Ausdrückliche Hinweise zur Methodik realer Beteiligung fehlen. Lediglich an einigen Stellen der Arbeitshilfe<sup>64</sup> werden an konkreten Arbeitsschritten methodische Ansätze zur Umsetzung der Beteiligung aufgezeigt. Auch die Bedeutung der inneren Haltung der Fachkräfte wird nicht angesprochen. In den Ausführungen zur Aushandlungskompetenz (ebd.: Arbeitsblatt 1: 9) wird darauf hin gedeutet. Es ist positiv hervorzuheben, dass den Adressatinnen und Adressaten die Planungsdokumentation zugänglich gemacht werden soll (ebd.: Arbeitsblatt 17: 1, Arbeitsblatt 23: 1 und Arbeitsblatt 30: 1). Bezüglich der Grenzen einer gleichberechtigten Beteiligung werden nur indirekte Aussagen gemacht<sup>65</sup>. Die Verfasserin ist der Ansicht, dass ein Fragenkatalog bezüglich des Vorgehens der Fachkraft während eines Erstgesprächs dringend angeraten ist, da sonst der zu ermittelnde Hilfebedarf möglicherweise nicht erkannt wird. Eine Ursache kann die Überforderung der Fachkraft in der Situation sein, die sich aufgrund der Vielzahl der Kundinnen und Kunden in einer ASD-Sprechstunde nicht in der Lage sieht, genau und umfassend auf die Hilfesuchende bzw. den Hilfesuchenden einzugehen. Für unklare Ausgangssituationen bereit gestellte „Lotsen“-Fachkräfte<sup>66</sup>, die von der Fachkraft eingesetzt werden können und die die betreffende Familie nachfolgend aufsuchen und versuchen, sich ein umfas-

---

<sup>63</sup> diese Person kann auch eine Rechtsanwältin oder ein Rechtsanwalt sein

<sup>64</sup> z. B. in den Empfehlungen zur Durchführung der Erziehungskonferenz (ebd.: Arbeitsblatt 22: 3 ff.)

<sup>65</sup> im Zusammenhang mit unzureichenden Informationen bezüglich der Problematik in der Familie u. a. m. (ebd.: Arbeitsblatt 3: 1 f.)

<sup>66</sup> wie es im Bezirksamt Hamburg Mitte, Fachamt Jugend- und Familienhilfe, ASD eingerichtet ist

senderes Bild bezüglich der Bedarfe und Ressourcen der Familie zu verschaffen, sollten nicht vorschnell als Lösung betrachtet werden, da möglicherweise ein akuter Bedarf nicht rechtzeitig genug erkannt wird (Anm. d. Verf.).

- Teamberatung

Die Arbeitshilfe differenziert in Bezug auf das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte zwischen Teamberatungen im Vorfeld einer Hilfeentscheidung (ebd.: Arbeitsblatt 3: 3, Arbeitsblatt 4: 2 und Arbeitsblatt 7: 2), im Rahmen der Erziehungskonferenz zur Herbeiführung der Hilfeentscheidung (ebd.: Arbeitsblatt 11: 3 und Arbeitsblatt 19: 1) und bei der Aufstellung des Hilfeplans sowie seiner Überprüfung zur konkreten Ausgestaltung der Hilfe (Arbeitsblatt 24: 1 und Arbeitsblatt 26: 1). Es fehlen aber genaue Angaben bezüglich der Zusammensetzung der Beratungsteams im Jugendamt (ebd.: Arbeitsblatt 11: 3). Auf die Entwicklung gruppenbezogener Organisationsstrukturen und Verfahrensweisen geht die Arbeitshilfe nicht ein. Kompetenz- sowie Datenschutzfragen hätten in der Arbeitshilfe genauer erörtert werden müssen (ebd.: Arbeitsblatt 1: 7, Arbeitsblatt 3: 3 und Arbeitsblatt 20: 1 f.).

- Beteiligung Hilfe erbringender Stellen:

Effektive und effiziente Kooperation mit anderen Trägern, Diensten und Einrichtungen bezüglich des gesamten Hilfesystems als auch einer einzelnen Hilfe wird als Qualitätsmerkmal benannt. Wesentliche Kooperationsformen werden erwähnt (ebd.: Arbeitsblatt 26: 3 f. und Arbeitsblatt 29). Die Verschriftlichung als zentrales Planungsprinzip wird hervorgehoben (ebd.: Arbeitsblatt 26: 5 und Arbeitsblatt 29: 3). Die vom Jugendamt und den freien Trägern zu leistenden Aufgaben werden umfassend dargestellt (ebd.: Arbeitsblatt 1: 8 f.). Die maßgebliche Bedeutung des Hilfeplans bezüglich getroffener Vereinbarungen wird ausdrücklich deutlich gemacht (ebd.: Arbeitsblatt 24: 1 und Arbeitsblatt 26: 3). Die Verfasserin merkt an, dass es hilfreich gewesen wäre, bezüglich der Verschriftlichung der freien Träger genauere Angaben zu machen. Dies könnte bezüglich fehlentwickelter Verläufe von Bedeutung sein, wenn z. B. die Mitverantwortung einer Fachkraft des freien Trägers gemäß

§ 8 a Abs. 2 KJHG<sup>67</sup> zu bestimmen ist. Zudem könnte bei der Erstellung der Berichte der freien Träger für ein HPG ein üblicher Zeitraum zur Übersendung des Dokuments an den ASD vorgeschlagen werden, damit ein Anhaltspunkt gegeben ist und beide Seiten nicht immer wieder neu darüber verhandeln müssen (Anm. d. Verf.).

- Hilfeplan:

Bezüglich der Struktur und des Inhalts des Hilfeplans (ebd.: Arbeitsblatt 1: 10, Arbeitsblatt 16, ebd.: Arbeitsblatt 17, ebd.: Arbeitsblatt 23: 1, Arbeitsblatt 24 und Arbeitsblatt 30: 1) und auch bezüglich des Verhältnisses zwischen individueller Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung (ebd.: Arbeitsblatt 1: 10 und Arbeitsblatt 16: 4) werden grundsätzliche Anmerkungen gemacht, es werden jedoch keine gestalterischen Aspekte thematisiert. Es findet aber eine deutliche Unterscheidung zwischen dem Dokument „Hilfeplan“ und dem Prozess „Hilfeplanung“ statt. Es wird jedoch eine Unterscheidung zwischen dem „gesetzlich vorgeschriebenen Hilfeplan“<sup>68</sup> und dem „konkreten Hilfeplan“ gemacht, was zu Irritationen führen kann. Die Bedeutung des Hilfeplans in Bezug auf gerichtliche Verfahren wird nicht erwähnt. Die Strukturierung<sup>69</sup> orientiert sich an wesentlichen Phasen der Hilfeplanung und wird somit dem prozesshaften Charakter derselben gerecht. Ein geordnetes, schrittweises Vorgehen, das Schaf-

---

<sup>67</sup> dort heißt es in § 8 a **Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung**. Abs. 1: „Werden dem Jugendamt gewichtige Anhaltspunkte für die Gefährdung des Wohls eines Kindes oder Jugendlichen bekannt, so hat es das Gefährdungsrisiko im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte abzuschätzen. Dabei sind die Personensorgeberechtigten sowie das Kind oder der Jugendliche einzubeziehen, soweit hierdurch der wirksame Schutz des Kindes oder des Jugendlichen nicht in Frage gestellt wird. Hält das Jugendamt zur Abwendung der Gefährdung die Gewährung von Hilfen für geeignet und notwendig, so hat es diese den Personensorgeberechtigten oder den Erziehungsberechtigten anzubieten.“

in Abs. 2 heißt es weiter: „In Vereinbarungen mit den Trägern von Einrichtungen und Diensten, die Leistungen nach diesem Buch erbringen, ist sicherzustellen, dass deren Fachkräfte den Schutzauftrag nach Absatz 1 in entsprechender Weise wahrnehmen und bei der Abschätzung des Gefährdungsrisikos eine insoweit erfahrene Fachkraft hinzuziehen. Insbesondere ist die Verpflichtung aufzunehmen, dass die Fachkräfte bei den Personensorgeberechtigten oder den Erziehungsberechtigten auf die Inanspruchnahme von Hilfen hinwirken, wenn sie diese für erforderlich halten, und das Jugendamt informieren, falls die angenommenen Hilfen nicht ausreichend erscheinen, um die Gefährdung abzuwenden.“

<sup>68</sup> dieser beinhaltet als „Gesamtplan“: die Problemanalyse, die Protokolle der Erziehungskonferenz, der Verlaufskonferenz/en und der Beendigungskonferenz und den „konkreten Hilfeplan“, der die konkreten Handlungsziele benennt, die jeweiligen Umsetzungsschritte und den zeitlichen Ablauf der Hilfe (ebd.: Arbeitsblatt 1: 10 und ebd.: Arbeitsblatt 25: 1)

<sup>69</sup> dazu gehören: allgemeine Hinweise zum Hilfeplan, neun Formblätter (ein Fragen- bzw. Stichwortkatalog „Problemanalyse, hilfebegründender Bericht“ (ebd.: Arbeitsblatt 17)), ein Kurzdokumentationsformular, ein Erstmeldungsformular und ein Beratungsdokumentationsformular (ebd.: Arbeitsblatt 8, ebd.: Arbeitsblatt 9, ebd.: Arbeitsblatt 10). Für die Erziehungskonferenz wird zudem ein Einladungsformular und eine Tischvorlage angeboten

fen eines Begründungszusammenhangs der Dokumentation und ihre Vollständigkeit werden gefördert. Die Planungsergebnisse werden festgehalten, es wird auf kontinuierliche Planung hingewirkt.

Die drei bezüglich der „Vorphase“ erstellten Vorlagen<sup>70</sup> dienen in Zusammenhang mit den anderen für diesen Verfahrensabschnitt entwickelten Arbeitsblättern in geeigneter Weise dazu, der Fachkraft eine gute Orientierungshilfe zu bieten im Hinblick auf die ihr für den weiteren Hilfeverlauf obliegende Weichenstellung. Es ist jedoch unklar, inwieweit das Formblatt „Beratungsdokumentation“ in Abgrenzung zu den anderen beiden Formularen eine andere Funktion hat, da es sich ebenso auf Problemlage, Lösungsideen und Beratung bezieht. Beratung i. S. v. Herstellung von Verfahrensgerechtigkeit durch umfassende Information der Betroffenen geht nicht in die Planungsdokumentation ein. In der Arbeitshilfe werden zwar immer wieder Beratungsgegenstände genannt, es gibt jedoch keine Zusammenstellung der für die Betroffenen wesentlichen Informationen. Es sollten die wichtigsten Gesichtspunkte in Bezug auf ihre Motivation und Befähigung zur Partizipation in die Planungsdokumentation aufgenommen werden.

Für die zweite Phase, die „Entscheidungsfindung“, wurden drei Vorlagen entwickelt. Der Fragen- und Stichwortkatalog „Problemanalyse, handlungsbe gründender Bericht“ (ebd.: Arbeitsblatt 17) enthält Gliederungspunkte und zentrale inhaltliche Aspekte<sup>71</sup>. Unterstützend ist für die Fachkraft auch eine Informationssammlung mittels offener Fragestellungen, die dazu anhält, alle wichtigen Sachverhalte zu erfassen und zu bearbeiten (ebd.: Arbeitsblatt 16). Zudem wird in der Arbeitshilfe thematisiert, dass bei der Sammlung der Informationen und in der schriftlichen Problemanalyse der Hilfebedarf aus der Sicht aller Beteiligten darzustellen ist. Dadurch erfolgt eine umfassende Dokumentation des Partizipationsprozesses. Auch wird dadurch zur Anerkennung des Subjektstatus bezüglich der Adressatinnen und Adressaten, zu einer „realen“

---

<sup>70</sup> am Ende der Phase soll eine „Kurzdokumentation“ erstellt werden (ebd.: Arbeitsblatt 8), dazu ist das Dokumentationsraster „Problemlage, Ressourcen, angestrebte Problemlösung“, das Formular „Dokumentation Erstkontakt“ und das Formblatt „Beratungsdokumentation“ erstellt worden

<sup>71</sup> diese beziehen sich auf Situationsbeschreibung, deren fachliche Bewertung hinsichtlich der Feststellung des erzieherischen Bedarfs, deren rechtliche Bewertung hinsichtlich der Feststellung des Rechtsanspruchs auf HzE und einen Vorschlag für die Durchführung der Hilfe

Beteiligung, angehalten. Es erfolgt jedoch keine Dokumentation der Teamberatung. Somit wird die Erarbeitung der Hilfeentscheidung in einem intersubjektiven Prozess nicht nachgewiesen. Dementgegen hält das „Protokoll der Erziehungskonferenz“ (ebd.: Arbeitsblatt 23) das Votum der Betroffenen und des Jugendamtes bezüglich der Hilfeart, des Gesamtziels der Hilfe und der zeitlichen Perspektive der Hilfe fest. Es ist begrüßenswert, dass eine Dokumentation der Aspekte und Problembereiche vorgenommen wird, über die kein einvernehmliches Vorgehen vereinbart werden konnte bzw. zu denen keine gemeinsame Einschätzung stattgefunden hat. Das „Protokoll der Erziehungskonferenz“ nimmt auch auf die dritte Planungsphase der Entscheidungsausführung Bezug. Es dokumentiert die genauen Aufgabenzuweisungen an die an der Konferenz beteiligten Personen. Der „Hilfeplan“ (ebd.: Arbeitsblatt 25) geht darüber hinaus auf konkrete Aspekte der Hilfestaltung ein, indem er den in dem o. g. Protokoll dokumentierten Gesamtzielen konkrete Handlungsziele zuschreibt und entsprechende Handlungsschritte, zeitliche Rahmen und ebenfalls Aufgabenzuweisungen darlegt. Besonders sinnvoll ist die vollzogene Differenzierung zwischen Gesamtzielen und Teilzielen. Bezüglich der vierten Planungsphase der Entscheidungsmodifikation ist die Aufnahme von Indikatoren, anhand derer eine Zielerreichung feststellbar ist, in den Hilfeplan ein grundlegendes Fundament. Wie das Formular „Protokoll der Erziehungskonferenz“ und der Hilfeplan tragen auch die Formulare „Protokoll der Verlaufskonferenz“ und „Protokoll der Beendigungskonferenz“ bei zu einer kontinuierlichen Hilfeplanung<sup>72</sup>. Die Vorlagen stellen die Einbeziehung wesentlicher Planungsprinzipien auch in dieser vierten Planungsphase dar. In Bezug auf die Einschätzung der Entwicklung als auch im Hinblick auf neue Zielsetzungen sind die Einbeziehung der Sichtweisen der Adressatinnen und Adressaten vorzunehmen. Durch die genaue Darstellung der Konferenzergebnisse wird eine umfassende Dokumentation im Rahmen der Überprüfung des Hilfeverlaufs vorbereitet. Somit wird durch die Vorlagen mit Ausnahme der Beratung i. S. v. Informieren der Betroffenen eine inhaltlich umfassende Planungsdokumentation ermöglicht. Anzuregen ist eine vermehrte Einfügung von offenen Fragen in die Dokumente, soweit die Übersichtlichkeit der Formulare dadurch nicht gefährdet wird. Die Entwicklung eines Formblatts zur Problemanalyse ist anzura-

---

<sup>72</sup> wodurch jeweils eine Entscheidungsmodifikation möglich wird

ten. Die Formulare sind gut benutzbar, da sie genügend Platz für Eintragungen bereithalten. Die Anpassung der Vorgaben an den Einzelfall ist gut umsetzbar, da Feststellungen nicht vorweg genommen werden und ein schrittweises Vorgehen angeregt wird.

- Regelmäßige Überprüfung des Hilfeplans:

Die Überprüfung und Fortschreibung des Hilfeplans werden als Bestandteile der Hilfeplanung dargestellt (ebd.: Arbeitsblatt 29). Wesentliche Planungsgrundsätze werden dargestellt. Hinweise zum Ablauf der Überprüfung und zur Fortschreibung des Hilfeplans werden gegeben. Bezüglich der Fristen zur Überprüfung der Hilfe<sup>73</sup> wird darauf verwiesen, sich nach den Erfordernissen des Einzelfalls zu richten. Es ist positiv hervorzuheben, dass dabei ausdrücklich das Alter des Kindes bzw. jungen Menschen und die Art der Hilfe berücksichtigt werden soll (ebd.: Arbeitsblatt 29: 2). Aufgrund fehlender Mindestfristen kann es dazu kommen, dass Hilfeplangespräche aufgrund von Überlastung über einen angemessenen Zeitraum hinweg hinaus gezögert werden. Somit sollte ein Höchstzeitraum für einen Bewilligungsabschnitt definiert werden (Anm. d. Verf.).

### 2.3.2 Struktur

Die Strukturierung der Arbeitshilfe erscheint sinnvoll. Ausgehend von der Darlegung grundlegender Prinzipien in der Kinder- und Jugendhilfe wird das der Hilfeplanung zugrunde liegende Bestreben verdeutlicht. Planungsgrundsätze werden dargestellt. Die Struktur der Arbeitshilfe orientiert sich an den Phasen der Hilfeplanung und gibt fachliche Standards in einer geordneten Abfolge vor. Da in Bezug auf den Prozess der Hilfeplanung immer wieder Rückkopplungen einbezogen werden müssen, kommt es somit auch zu unvermeidbaren Wiederholungen. Eine Systematisierung kann nicht immer erreicht werden, da die Strukturierung sich an dem zeitlichen Ablauf der Hilfeplanung ausrichtet; dennoch wird ein umfassendes Bild bezüglich der Hilfeplanung vermittelt.

---

<sup>73</sup> in der Regel wird ein Zeitraum von sechs Monaten vorgeschlagen

### 2.3.3 Methodik

Die Projektgruppe der Fachbehörde hat sich den Anspruch gesetzt, eine praxisnahe und praxisrelevante Arbeitshilfe zu erstellen, mit dem Ziel, die fachlichen Anforderungen an eine kompetente Hilfeplanung „an einem Optimum“<sup>74</sup> zu orientieren. Sie sollte mit hoher Verbindlichkeit für die Praxis ausgestattet werden (ebd.: Einführung: 2). Es werden gründlich erarbeitete und fachlich anspruchsvolle Anforderungen dargestellt, die handhabbar und benutzerfreundlich<sup>75</sup> abgefasst sind. Dennoch fehlen bezüglich der Umsetzung fachlicher Standards in örtliche Verfahren häufig Anregungen hinsichtlich organisatorischer Rahmenbedingungen. Die Projektgruppe weist darauf hin, dass die Arbeitshilfe aus zwei eigenständigen Teilen bestehen wird, wobei die vorliegenden Texte nur den ersten Teil darstellen. Dieser ist als Grundlage zu sehen, der weitere Ausführungen folgen müssen. Der zweite Teil wird aus einer Materialsammlung bestehen mit weiteren Texten und Materialien mit direktem inhaltlichen Bezug zu den Themen der Arbeitshilfe (ebd.: Einführung: 2 ff.). Die Ausführungen der Arbeitshilfe, die schon ein umfassendes Bild der Hilfeplanung vermitteln, könnten durch den weiteren Teil der Arbeitshilfe vertieft und vervollständigt werden. Die von der Projektgruppe gewünschte Praxisnähe und Praxisrelevanz wird durch die Abfassung in verschiedene Arbeitsblätter erreicht, die eine Themen und Anlass bezogene Nutzung der Arbeitshilfe ermöglichen. Vorteilhaft ist in dem Zusammenhang auch der Schlagwortindex im Anhang. Wie bereits erwähnt mangelt es der ausschließlich am Planungsverlauf orientierten Darstellung teilweise an Systematik. Ein Ablaufschema, das zu erstellen angekündigt worden ist, könnte der Problematik Abhilfe schaffen.

### 2.4 Fazit

Insgesamt gesehen wird die Projektgruppe dem Anspruch gerecht, die örtlichen Jugendämter gemäß § 85 Abs. 2 Nr. 1 KJHG zu beraten und Empfehlungen zur Erfül-

---

<sup>74</sup> trotzdem die Annahme bestand, dass diese Sicht bei vielen Fachkräften in der Praxis Zweifel bezüglich der Realisierungsmöglichkeiten auslösen würde

<sup>75</sup> auch wenn die Projektgruppe bezüglich der Lesbarkeit der Arbeitshilfe anmerkt, dass sie um die Kritik weiß, dass ein 100 Seiten starkes Skript in der Praxis nicht zu bewältigen ist, hat man sich dennoch aus Gründen der Sorgfalt und Gründlichkeit dafür entschieden, die Themen ausführlich zu bearbeiten; um der Benutzerfreundlichkeit Rechnung zu tragen, hat man in Hinblick darauf, dass die Annahme besteht, dass die Nutzung der Arbeitshilfe in der Regel Themen oder Anlass bezogen erfolgt, die Abfassung der einzelnen Arbeitsblätter mit der dahin gehenden Zielsetzung vorgenommen, dass sie jeweils als eigenständige Texte zu bestimmten Fragestellungen benutzt werden können (ebd.: Einführung: 3)

lung der inhaltlichen Aufgaben zu entwickeln. Die Arbeitshilfe enthält Mindeststandards (Schmid, 2004: 180) und die zentralen Standards der Hilfeplanung und forciert somit ein einheitliches Qualitätsniveau in den bezirklichen Jugendämtern unter Berücksichtigung der bedarfsgerechten Anpassung lokaler Verfahrensweisen an die Verhältnisse vor Ort (ebd.: 167). Wünschenswert wäre gewesen, dass vermehrt Hinweise zur Methodik realer Beteiligung sowie Vorschläge zur Entwicklung von Verfahrensweisen für Teambberatung und Einbeziehung Hilfe erbringender Stellen gegeben worden wären. Auch wäre es sinnvoll gewesen, wenn auf die Bedeutung des Hilfeplans in gerichtlichen Verfahren hingewiesen worden wäre (ebd.: 180).

Die Verfasserin ist erstaunt darüber, dass auch fast zehn Jahre nach Erscheinen bzw. Implementierung der Arbeitshilfe kein angekündigter zweiter Teil ausgegeben worden ist<sup>76</sup>. Auch ist die Arbeitshilfe nicht mehr über den damals beauftragten Verlag erhältlich. Zudem haben sich seither übliche Begriffe in der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe verändert. Somit sollte eine Überarbeitung bzw. Neuauflage derselben überlegt werden; dabei sollte auf die Einfügung von Seitenzahlen zur leichteren Handhabung geachtet werden (Anm. d. Verf.).

In dem folgenden Kapitel werden weitere Möglichkeiten der Qualitätssicherung in der sozialen Arbeit betrachtet, die einen positiven Verlauf der Hilfeplanung in der Kinder- und Jugendhilfe unterstützen können.

### **3. Definitionen und Begriffe im Bereich von Dienstleistungsqualität**

Schaarschuch und Schnurr bemängeln die Beliebigkeit und Diffusion der Definitionen bezüglich des Qualitätsbegriffs im Zusammenhang der personenbezogenen sozialen Dienste. *„Der Begriff „Qualität“ ist offenbar gerade in seiner Unbestimmtheit deutungsmächtig geworden.“* (Schaarschuch/Schnurr, 2004: 309). Sie regen vor der Reflexion über die Eignung und die Auswirkungen von Verfahren die Reflexion darüber an, was Qualität sein kann. Dieser Frage legen sie die Annahmen zugrunde, dass an der Erbringung und Nutzung sozialer Dienste unterschiedliche Beteiligte Anteil ha-

---

<sup>76</sup> nach telefonischer Auskunft bei der „zentralen Behördenbibliothek“ in der Hamburger Straße, Hamburg, am 21.12.09, Ansprechpartnerin Frau Gruber, die sich zudem bei der Deutschen Nationalbibliothek erkundigt hatte

ben, die durch unterschiedliche Interessen geleitet werden und die jeweils eine andere Sicht auf die Beantwortung dieser Frage haben. Somit wird sie zu einer gesellschaftspolitisch zentralen Frage.

*„Daraus folgt, dass für den Bereich öffentlich finanzierter, personenbezogener sozialer Dienste ein technischer, wert- und politikfreier Begriff von Qualität sachlich unangemessen und theoretisch nicht haltbar ist. Versuche einer Bestimmung und/oder Entwicklung von Qualität in diesem Sektor sollten daher von einem relationalen Qualitätsbegriff ausgehen, der die unterschiedlichen Interessenlagen derer, die an der Erbringung und Nutzung sozialer Dienste beteiligt sind, und die Verhältnisse und Beziehungen, die sie miteinander verbinden, systematisch berücksichtigen.“ (ebd.: 309 f.).*

Dabei werden die Nutzenden als Subjekte gesehen, die ihr Leben selber kreieren<sup>77</sup>, dadurch zu „Produzenten“ ihres Lebens werden. Die Professionellen an ihrer Seite haben die Aufgabe, diesen „Selbstproduktionsprozess“ als Ko-Produzenten im Dienstleistungsprozess zu begleiten und zu unterstützen<sup>78</sup> (ebd.: 311 f.). Als ein Qualitätsmerkmal ergibt sich daraus, ob die nutzende Person etwas mit dem von der oder dem Professionellen an sie gerichteten Angebot anfangen kann, ob sie es verwerten kann (Honig, 2002: 222).

### 3.1 Das zweistufige Qualitätsmodell von Schaarschuch und Schnurr

Schaarschuch und Schnurr favorisieren ein zweistufiges Qualitätsmodell, bei dem zum einen die Konfliktfelder erörtert werden, zum anderen die Bildung von Kompromissen durch ein Rahmenkonzept für Verfahren dazu vorgestellt wird (Schaarschuch/Schnurr, 2004: 312 ff.). Das gesellschaftliche Konfliktfeld besteht aus den Akteuren und Akteursgruppen der Nutzer, des Staates und der Professionellen. Diese haben unterschiedliche Interessen, die zu konflikthaften Verläufen führen können. Es wird davon ausgegangen, dass die verschiedenen Interessen in spannungsgeladenen Konstellationen zueinander stehen. Diese Interessen der Akteure

---

<sup>77</sup> durch ihr Verhalten, ihre Bildung, ihre Gesundheit u. a. m.

<sup>78</sup> als Umkehrung der Rollenzuschreibung des dienstleistungstheoretischen Ansatzes von Gross/Badura, 1976/1977

werden systematisch aufeinander bezogen<sup>79</sup>: In der Relation von Nutzern und Staat treffen die Interessen von Bedürfnisbefriedigung<sup>80</sup> auf das Interesse an der Regulierung von Lebensweisen. Es geht somit um die Legitimität und Anerkennung von Ansprüchen auf soziale Dienstleistungen. Zwischen Staat und Professionellen geht es um die Frage der Angemessenheit. Das Interesse an professioneller Autonomie steht im Spannungsverhältnis zum Interesse der Funktionalisierung professioneller Tätigkeiten für Staatszwecke. Daraus ergeben sich Konflikte um Effektivität und Effizienz professioneller Tätigkeit mit sozialstaatlichem Auftrag. Zwischen Nutzern und Professionellen geht es um die Nützlichkeit von Dienstleistungen versus dem Definitions- und Gestaltungsanspruch bezüglich der Problemdiagnose und Form und Inhalt der Dienstleistungen. Der Konflikt besteht damit in der Auseinandersetzung über die Angemessenheit von sozialen Dienstleistungen. Die Frage nach der Qualität wird beantwortet, indem die unterschiedlichen Interessen betrachtet und aufeinander bezogen werden. Aus der Sicht des Staates wird Qualität bestimmt durch die gesellschaftliche Nützlichkeit von sozialen Dienstleistungen; hochwertige Qualität entsteht durch die effektiv regulierten Lebensweisen von Nutzerinnen und Nutzern. Aus der Perspektive der Professionellen wird hochwertige Qualität bewirkt durch „gute Arbeit“. Die Sicht der Nutzerinnen und Nutzer bezüglich hochwertiger Qualität besteht in einem hohen Gebrauchswert der sozialen Dienstleistung<sup>81</sup>. Somit wird Qualität jeweils vor dem Hintergrund der jeweiligen Interessen bestimmt. Die Beziehungen der Akteure zueinander wird zudem durch unterschiedliche Machtverhältnisse bestimmt<sup>82</sup>. Dadurch sind die Durchsetzungsmöglichkeiten ausgesprochen unterschiedlich. Möglich sind dabei jeweils Koalitionen einzelner Akteure zur Umsetzung gemeinsamer Ziele. Die gesellschaftliche Qualitätsfrage wird mit einer formalen und prozessualen Definition zu beantworten versucht:

*„Die Qualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen bestimmt sich in einem gesellschaftlichen Konflikt um legitime Ansprüche, die Effektivität und Effizienz sowie die Angemessenheit von Dienstleistungen, der im Rahmen formalisierter Verhand-*

---

<sup>79</sup> somit wird es zu einem „relationalen“ Konzept (ebd.)

<sup>80</sup> d. h. Problemlösung und Handlungsautonomie

<sup>81</sup> bei erhöhter Bedürfnisbefriedigung, Handlungsautonomie und sozialer Anerkennung

<sup>82</sup> aufgrund unterschiedlicher finanzieller, sozialer, kultureller u. a. Ressourcen und Potentiale

*lungsprozesse in einen – zeitlich begrenzten – Kompromiss hinsichtlich der Qualität von Dienstleistungen überführt werden kann.“ (ebd.: 319).*

Die Transformation von Qualitätskonflikten in Qualitätskompromisse gelingt auf der Grundlage folgender Bedingungen:

- Öffentlichkeit des Verhandlungsprozesses über Qualität;
- Die Zugänglichkeit - in zeitlicher, räumlicher sowie sozialer Perspektive - des Aushandlungsfeldes über Qualität;
- Die strukturelle Gewährleistung von Artikulationsmöglichkeiten aller Akteure;
- Verfahrenstransparenz: Die Beteiligten müssen den Verlauf des Verfahrens und die daraus resultierenden Konsequenzen kennen;
- Diskursivität: Es geht um den Austausch und die Verhandlung rationaler, überprüfbarer Argumente;
- Die Rechtförmigkeit des Verfahrens: Es geht um verfasste Beteiligungsrechte, die gegebenenfalls juristisch aktualisierbar sind.

Es sollten Verfahren eingeführt werden, die diesen Bedingungen entsprechen mit dem Ziel, Konflikte über die Qualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen zum Gegenstand eines öffentlichen Prozesses zu machen, damit gesellschaftliche Kompromisse, die möglicherweise zeitlich befristet sind, über den Gehalt und die Merkmale der Qualität sozialer Dienstleistungen möglich werden (ebd.: 320 f).

### 3.2 Der Begriff Qualitätsmanagement

Da ein großer Teil des Etats der Bundesregierung für den Bereich der sozialen Leistungen eingesetzt wird, ist das Interesse der Bevölkerung an der Verwendung dieser Mittel zu Recht groß. Insofern ist die Anforderung der Effektivität der sozialen Dienstleistungen von großer Bedeutung, andererseits aber auch die Befriedigung der spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe. Institutionen der sozialen Dienstleistung bemühen sich deshalb vermehrt, ihre Geschäftsprozesse für sich und andere transparent zu machen (Fürstenberg von, 2005: 87 f.). Sie versuchen, die Qualität ihrer Leistung zu bestimmen und zu verbessern, indem sie die wesentlichen Abläufe

an den internen und externen Anforderungen ausrichten, Ziele formulieren und deren Erreichung messen. *„Orientieren sie sich dabei an vorgegebenen Kriterien eines schon erarbeiteten Systems, so spricht man von der Anwendung eines Qualitätsmanagementsystems.“* (ebd.: 88). Trotzdem geht es auch hier um die Frage der Messbarkeit der Qualität pädagogischer bzw. sozialpädagogischer Arbeit. Da aber Zielvorgaben vorhanden sind<sup>83</sup> und in der Arbeit gemessen wird<sup>84</sup>, sind Fehler, die zur Nichterreichung von Zielvorgaben führen, festzustellen und zu beseitigen. *„Das so erzielte Verfahren und sein Ergebnis beruhen auf der Umsetzung eines wirksamen Qualitätsmanagements.“* (ebd.: 89).

### 3.2.1 Kundenorientierung

Von Fürstenberg legt dar, dass sich der „Kundenbegriff“ in den letzten Jahren in dem Bereich der sozialen Dienstleistung weitgehend etabliert hat. Kundin und Kunde werden dadurch zu Kundinnen und Kunden, dass sie einerseits Antragstellerin bzw. Antragsteller in einem Verwaltungsakt sind, andererseits ihre Gegenleistung dadurch erbracht haben, dass sie Steuern gezahlt und ihre gesetzlichen Rechte wahrgenommen haben<sup>85</sup>. Von Fürstenberg stellt fest, dass der Begriff „Kunde“ eine Orientierung an den Leistungsempfängern darstellt, der den gesamten Prozess der Dienstleistung durchzieht (ebd.: 89 f.). Er postuliert vier Bedingungen, an denen der Begriff „Kundenorientierung“ festgemacht werden sollte:

- *„Dass der Kunde als solcher wahrgenommen wird“<sup>86</sup>.*
- *Dass die soziale Dienstleistung sich in jeder Phase ihrer Konzipierung, Vorbereitung und Umsetzung an den Anforderungen des oder der Kunden orientiert.*
- *Dass die Kundenanforderungen in interne Vorgaben zu Leistungserbringung umzusetzen sind.*

---

<sup>83</sup> wie auch Anforderungen, die von dem Auftraggeber bzw. der Institution, die die Fachkraft beschäftigt, aber auch von den Adressatinnen und Adressaten an die Arbeit herangetragen werden

<sup>84</sup> ob Effektivität vorgelegen hat, d. h., ob durch den Einsatz der vorhandenen Mittel die Ziele erreicht wurden - unabhängig davon, ob der Verlauf der Hilfe als persönlich befriedigend oder unbefriedigend erlebt wurde

<sup>85</sup> durch die entsprechenden Rechtsvorgaben ist eine Ermächtigung zu solchem Handeln gegeben

<sup>86</sup> d. h., dass die Anforderungen an die Leistung und deren Träger bekannt sind

- *Dass der Kunde als vorrangige Kontroll- und Korrekturinstanz wahrgenommen wird [...].“ (ebd.: 90).*

Dabei gibt er zu bedenken, dass mit diesem Begriff nicht nur der Leistungsempfänger selbst, sondern auf einer weiteren Ebene auch die Institution<sup>87</sup> gemeint ist, die öffentliche Anforderungen an die Dienstleistung formuliert (ebd.: 89).

Der Kundenbegriff wird in der sozialen Arbeit kontrovers diskutiert. Die Bedeutung der Beurteilung der Qualität durch die Adressatinnen und Adressaten ist umstritten. Es wird darauf verwiesen, dass es zu dem Wesen pädagogischer Prozesse gehört, dass die Definitionshoheit über die zu erbringenden Leistungen auf der Seite der Professionellen zu bleiben hat. In dem Zusammenhang sind Überlegungen entwickelt worden, dass den Kundinnen und Kunden eine beratende „dritte Instanz“ an die Seite gegeben werden sollte<sup>88</sup> (Oechler, 2009: 109 f.).

### 3.2.2 Mitarbeiterorientierung

Im Qualitätsmanagement<sup>89</sup> ist es das originäre Ziel, ein Ergebnis zu erreichen, das in größtmöglichem Maße den Bedarfen der Kundinnen und Kunden entspricht. Ein solches Ergebnis ist zwangsläufig nur durch die umfassende Beteiligung aller an diesem Prozess teilhabenden Personen möglich. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind unmittelbar Beteiligte an der Leistungserbringung und somit zentrale interne Instanzen. Folglich wird aufgrund dieser zentralen Bedeutung im Bereich des Qualitätsmanagements von „Mitarbeiterorientierung“ gesprochen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind befasst mit den Abläufen, die die Leistungserbringung betreffen. Da diese vielschichtig sind, müssen materielle und prozessuale Ressourcen unter ihrer Mitwirkung zielgerichtet bereitgestellt werden. Auch müssen sie Erfahrungen bezüglich des Arbeitsprozesses und Bewertungen der Funktionsfähigkeit ihrer Leistungszusammenhänge regelmäßig weiterleiten, damit Konsequenzen erfolgen können und interne Evaluation möglich wird. Es ist wichtig, dass die Organisation den Ort der tatsächlichen Leistungserbringung als den zentralen Bereich definiert, dem die anderen Be-

---

<sup>87</sup> z. B. Parlament, Rat der Kommune, Arbeitsagentur, Jugendamt

<sup>88</sup> z. B. ein „sozialer Verbraucherschutz“ wie die „Dienste der Verbraucher“ oder die „Dienste der Klientenberatung“ (BMFSFJ, 2002a: 260)

<sup>89</sup> im Bereich Produktion und Handel wie auch in der Dienstleistung

reiche<sup>90</sup> zuzuarbeiten haben<sup>91</sup> (Fürstenberg von, 2005: 91). Von Fürstenberg beschreibt als wichtigste Punkte der „Mitarbeiterorientierung“ somit:

- *„Dass der Mitarbeiter bei der Konzipierung, Vorbereitung und Umsetzung der Kundenanforderungen umfassend unterstützt wird.*
- *Dass der Mitarbeiter im Rahmen der Vorgaben der Organisation ‚Herr‘ des Verfahrens ist [...].*
- *Dass ein Verfahren installiert ist, nach dem die Erfahrungen des Mitarbeiters in der Umsetzung der Kundenanforderungen regelmäßig erhoben, ausgewertet und die Konsequenzen eingearbeitet werden.“* (ebd.: 91 f.).

Inzwischen sind alle gängigen Qualitätsmanagement<sup>92</sup>-Systeme mitarbeiterorientiert ausgerichtet (ebd.: 95).

### 3.2.3 Prozess als Bestandteil des Qualitätsmanagements

Von Fürstenberg definiert den Begriff „Prozess“ als Vorgänge, die nicht mit einem einmaligen Umsetzen erledigt sind, sondern mehrerer Entscheidungs- und Umsetzungsschritte bedürfen, bis sie das anvisierte Ziel oder Ergebnis erreichen (ebd.: 92). Zudem werden folgende konstitutive Merkmale beschrieben (ebd.: 93 f.):

- Notwendigkeit eines Auslösers<sup>93</sup>
- beinhaltet ein gewünschtes Ergebnis
- hat eine(n) oder mehrere Kundin(nen) oder Kunden
- orientiert sich an den Kundenanforderungen
- vollzieht sich in einer Abfolge von (Teil-)Schritten

---

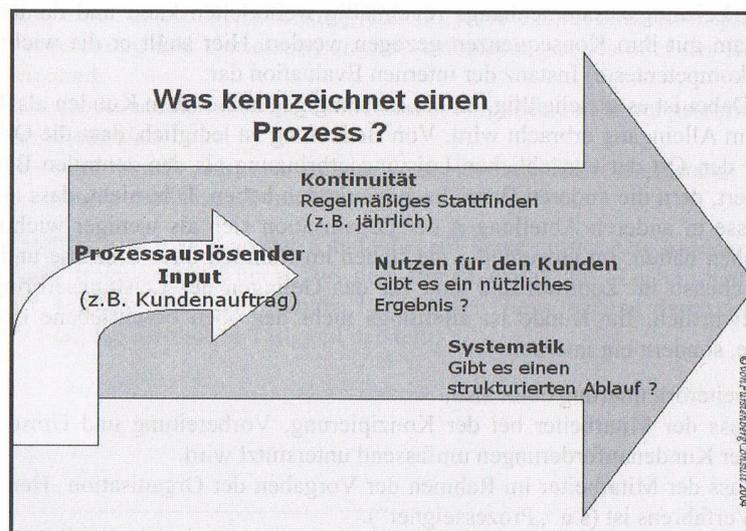
<sup>90</sup> damit sind deren Kunden keine externen, sondern interne

<sup>91</sup> wobei es unerheblich ist, ob die Leistung alleine oder im Team erbracht wird

<sup>92</sup> im Folgenden auch abgekürzt mit QM- bzw. QM

<sup>93</sup> genannt „Input“; von innen, z. B. aus der Organisation heraus in Form eines Teamentscheids oder einer Vorgabe, oder von außen, z. B. durch einen Auftrag

Abbildung 2: Kennzeichen eines Prozesses



(Fürstenberg von, 2005: 92)

In der Abbildung 2 sind wichtige Kennzeichen eines Prozesses dargestellt. Zu den o. g. Punkten kommt der Aspekt der Kontinuität. Damit grenzt er sich z. B. von einem Projekt ab. Er ist auf Dauer angelegt und wiederholt sich regelmäßig, damit das Gesamtziel erreicht wird. Auch ist die Systematik des Prozesses von großer Bedeutung für die Zielerreichung. Es wird zwischen Primär<sup>94</sup>- und Sekundärprozessen<sup>95</sup> und Kern- und Stützprozessen<sup>96</sup> unterschieden. Bezüglich einer dauerhaften Qualitätssicherung ist zu klären, wie die Prozesse

- dauerhaft in der gewünschten Weise umgesetzt werden.
- die tatsächlichen Ergebnisse festgehalten werden.
- die festgestellten Ergebnisse bewertet und diese Bewertungen in ihre Prozesse eingearbeitet werden (ebd.).

<sup>94</sup> sind bestimmt durch Tätigkeiten, die unmittelbar mit dem Klientel zu tun haben: Beratung, Fallmanagement, direkte Unterstützung etc.

<sup>95</sup> sind bestimmt durch Zuarbeiten für die Primärprozesse wie auch durch sämtliche Führungsaufgaben, z. B. Personalentwicklung etc.

<sup>96</sup> diese unterscheiden sich durch ihre Nähe zum wesentlichen Auftrag der Organisation

Die Beschreibung der Prozesse wird von „Prozessteams“ in schriftlicher Form als Beschreibung erarbeitet<sup>97</sup>. Im Anschluss erfolgt die Operationalisierung bzw. Quantifizierung pädagogischer, betreuender oder beratender Leistung (ebd.). Gesteuert wird durch

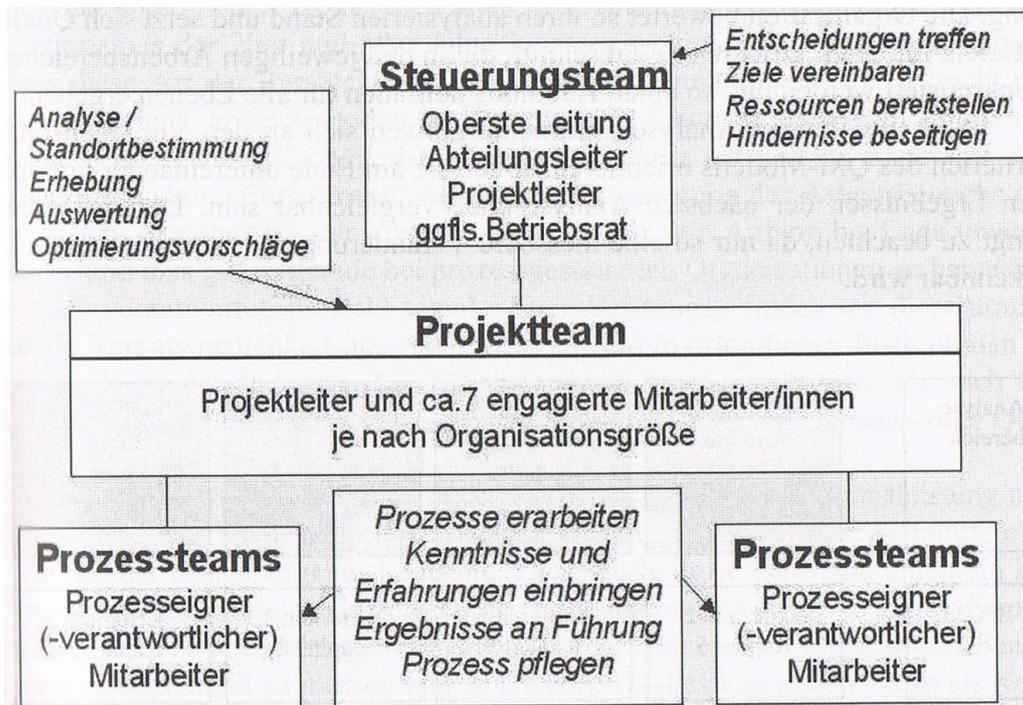
- die Bewertung der Bedeutung von Prozessschritten.
- das Zuordnen von Indikatoren.
- das Zuordnen von Messpunkten.
- das Definieren von Kennzahlen und Eingreifwerten (ebd.: 95).

Wenn eine Organisation ein Qualitätsmanagement erstmalig installiert, so hat dieses den Charakter eines Projekts. Es wird neben den bestehenden Führungs- und Leitungsstrukturen organisiert und durchgeführt, da es darum geht, die vorhandenen Organisationsstrukturen zu überarbeiten und zu verändern. Als Aufgabe und Ergebnis des Projekts werden im Anschluss die neu erarbeiteten Abläufe in die Abläufe der Organisation eingeführt (ebd.: 96).

---

<sup>97</sup> diese sollten sein: an der Umsetzung des Prozesses tätig Beteiligte, Prozesskunden, der bzw. die Prozessverantwortliche als „Prozesseigner“ und ein(e) QM-Moderator bzw. -Moderatorin, wenn notwendig

Abbildung 3: Aufbau eines Projektes zur Implementierung eines Qualitätsmanagements



(Fürstenberg von, 2005: 97)

Die Abbildung 3 veranschaulicht die Beteiligten und den Ablauf eines Prozesses.

Um arbeitsfähig zu sein, werden zumindest das Steuerungsteam und das Projektteam mit der besonderen Funktion des Projektleiters<sup>98</sup> benötigt. Hinzu kommen als QM-spezifische Funktionen die Rolle der Führung und der Prozessteams mit dem bzw. der Prozessverantwortlichen (ebd.).

Der Ablauf beginnt mit einer Analysephase. Dadurch soll Transparenz bezüglich aller relevanten Bereiche der Organisation entstehen. Die Analyseinstrumente<sup>99</sup> müssen sich an den Vorgaben und Kriterien des QM-Modells orientieren und letztlich untereinander und mit den Ergebnissen der folgenden Analyserunde vergleichbar sein. Nur dadurch kann eine messbare Veränderung der erreichten Qualität erkennbar werden. Steuerungs- und Projektteam haben die derzeitige und mittelfristige Position der Organisation auf dem sozialen Markt zu eruieren. Zudem soll die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit bestimmt werden. Zuletzt muss sich die Organisation selbst bewert-

<sup>98</sup> des Weiteren ungefähr sieben Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter

<sup>99</sup> die einzusetzenden Instrumente sind vielfach: Interview, Fragebogen und Messung im Abgleich mit Kennzahlen

ten. Bei größeren Unternehmen erfolgt dies auf der Führungs- und Leitungsebene. Im Anschluss setzt sich die Organisation Qualitätsziele für einen längeren Zeitraum, die in den jeweiligen Arbeitsbereichen eingeführt werden<sup>100</sup> und einen Handlungsleitfaden darstellen (ebd.: 97 f.).

*„Insbesondere an diesem Punkt bedarf es einer starken Führung, die in der Lage ist, eine umfassende Bewertung vorzunehmen und auf dieser Grundlage ihre strategischen Entscheidungen zu treffen, auch wenn sich daraus erhebliche Veränderungen in den Abläufen und Zuständigkeiten ergeben sollten. Von der Umsetzung und der Integration von Verfahrensweisen in die regulären Abläufe hängt es ab, ob man von einem eingeführten und wirksamen QM-System sprechen kann.“ (ebd.: 98 f.).*

### 3.2.4 Total Quality Management

Die Erweiterung der Arbeitsbereiche, auch in der Dienstleistung, ist seit den 20er und 30er Jahren d. v. J. rasch vorangeschritten. Die Vorteile eines motivierenden Arbeitsplatzes und der Aktivierung der humanen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat sich bis in die heutige Zeit hinein umfassend durchgesetzt. Der Begriff „Enrichment“ steht u. a. auch für die eigenverantwortliche Umsetzung eines Prozesses durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter vom Beginn bis zu seinem Ende<sup>101</sup>. Bei den sozialen Dienstleistungen ist die umfassende Verantwortlichkeit bei den öffentlichen und auch bei den freien Trägern zu finden. Wie die einzelne Person gefordert ist, die sie betreffende Dienstleistung zu „managen“, so muss das auch die Organisation leisten. Anfänglich lediglich eine Ergebniskontrolle durchzuführen hat dazu geführt, nicht mehr korrigierend in die Prozesse eingreifen zu können. Somit wurde begleitend gemessen und gesteuert. Dies wurde von außen durchgeführt durch die Kontrolle und das Eingreifen der Führung und von ihr Beauftragter. Trotzdem dadurch Fehlentwicklungen im Vorwege verhindert werden konnten<sup>102</sup>, waren keine kontinuierlichen Erfolge anzunehmen, da sie nicht systemimmanent herbeigeführt worden sind und werden. An diesem Punkt setzt das Total Quality Management<sup>103</sup> (TQM) ein. Systeme nach diesem Management-Typ sorgen dafür, dass die gesamte Organisation ihre Ergebnisse ständig misst, bewertet und korrigiert. Dazu

---

<sup>100</sup> dies stellt die Umsetzungsphase dar

<sup>101</sup> unabhängig davon, ob dabei ursächlich Kosten- oder Qualitätsgründe im Vordergrund stehen

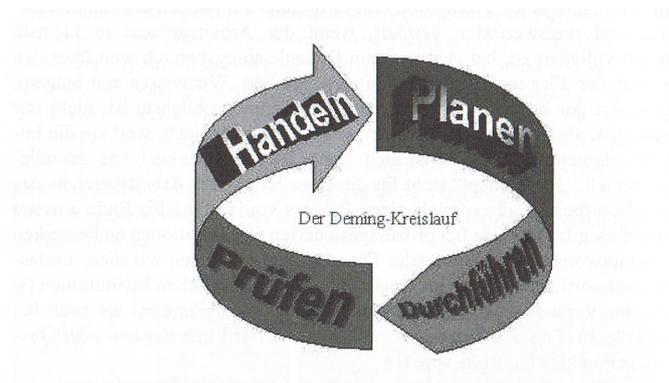
<sup>102</sup> durch das frühzeitige Erkennen und Korrigieren

<sup>103</sup> im Folgenden TQM genannt

werden Instrumente benutzt, die kontinuierlich angewandt werden und damit den Prozess der Qualitätssicherung aufrecht erhalten. Der Qualitätskreislauf nach Deming<sup>104</sup> fand schon in den 50er Jahren d. v. J. große Beachtung. Seiner Lehre nach besteht qualitätsgerichtetes Handeln aus folgenden vier Schritten:

1. **Plan** = Prozesse planen
2. **Do** = Prozesse umsetzen
3. **Check** = Verfahren und Ergebnisse überprüfen und bewerten
4. **Act** = gewonnene Erkenntnisse in korrigierte Prozesse umsetzen

Abbildung 4: Der Deming-Kreislauf



(Fürstenberg von, 2005: 100)

Somit wird von dem PDCA-Zyklus gesprochen. In der Abbildung 4 sind die vier Schritte der Qualitätssicherung „Planen“, „Durchführen“, „Überprüfen“ und „Handeln bzw. korrigiert Umsetzen“ als Kreislauf dargestellt. Weiterführende QM-Systeme sind z. B. das Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management<sup>105</sup> (EFQM), der QM-Prozess nach DIN EN ISO 9001:2000 und das „Münchner Modell“. Aus dem Normensystem des QM-Prozesses nach DIN EN ISO 9001:2000 wurde

<sup>104</sup> nach William Edwards Deming, 1900-1993 (Kanji, 1995: 50)

<sup>105</sup> im Folgenden mit EFQM abgekürzt

durch eine Überarbeitung<sup>106</sup> ebenfalls ein TQM-Modell. Es wird heute in Europa am meisten verwendet (ebd.: 99 ff.).

Merchel kritisiert TQM als „*vages Konglomerat aus Haltungen und Prinzipien, bei denen insbesondere*

- *das Denken vom Kunden aus zum Ausgangspunkt für das Management und Unternehmen gemacht wird,*
- *der Einbezug der Mitarbeiter als Motor für Qualitätsmanagement genutzt werden soll und*
- *das Prinzip der vorausschauenden Fehlervermeidung in den Mittelpunkt gerückt wird.*

*Es existiert im Betrieb kaum eine Managementaufgabe, die nicht als Bestandteil von TQM bezeichnet werden könnte.“* (Merchel, 2004: 112) Er sieht die Schwerpunkte dieses Ansatzes in

- der Notwendigkeit, sich auf die Adressatinnen und Adressaten als wichtige Bezugsgröße für die Definition von Qualität einzulassen.
- der Bedeutung der Leitung für ein produktives Qualitätsmanagement.
- der Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Qualitätsentwicklung.
- der Sicht der Prozesshaftigkeit, wobei der Aspekt der Qualitätsentwicklung wesentlich stärker im Vordergrund steht als der Aspekt der Qualitätssicherung. (ebd.: 113)

Im folgenden Abschnitt wird die Methode der Evaluation als Partizipations- und Lernprozess in den Blick genommen.

### 3.3 Der Begriff Evaluation

In der fachlichen Diskussion gibt es unterschiedliche Meinungen darüber, was unter Evaluation zu verstehen und was der Inhalt bezüglich der Durchführung einer Eva-

---

<sup>106</sup> durch die Erfüllung der Forderung nach Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nach einem wirksamen Qualitätskreislauf

luation ist (Spieckermann, 2005: 260). Im Folgenden sollen unterschiedliche Perspektiven dargestellt werden.

### 3.3.1 Begriffsbestimmung

Etymologisch hat der Begriff Evaluation einen lateinischen Ursprung; er leitet sich jedoch auch aus dem Englischen und Französischen ab und meint das Abschätzen bzw. Veranschlagen. Zunächst geht es bei einer Evaluation um die Bewertung einer Angelegenheit oder eines Prozesses<sup>107</sup>. Dabei erfolgt eine systematische Untersuchung der Leistungsfähigkeit oder des Wertes eines Objekts bzw. Programms. Das Ziel ist es, die Erkenntnisse der Untersuchungen in Steuerungsgremien hineinzutragen, um der Unsicherheit von Entscheidungen entgegenzuwirken. Evaluation ist ein anwendungsorientierter Forschungsansatz. (Spieckermann, 2005: 260 f.).

*„Unter Evaluation versteht man also kein empirisch-wissenschaftliches Verfahren; die Besonderheit liegt nicht in der Form der Datenerhebung, sondern in der gewählten Perspektive. Es existieren keine spezifischen Methoden der Evaluation, es kommt das gesamte Spektrum der empirischen Sozialwissenschaften zum Einsatz.“* (Kromrey, 2000: 22; zit. n. Spieckermann, 2005: 261). Kromrey spricht von dem „Primat der Praxis“, da sich der Einsatz von wissenschaftlichen Methoden daran misst, inwiefern er zur Lösung praktischer Probleme beiträgt (Kromrey, 2000: 22; nach Spieckermann, 2005: 261). Die Anwendung der Methoden folgt jedoch dem anderen Paradigma, dass die klassischen Gütekriterien der empirischen Sozialforschung durch eigene Validitäts- und Reliabilitätskriterien ersetzt werden (Heiner, 2001: 481; nach Spieckermann, 2005: 261).

Rossi und Freeman erklären Programmevaluation<sup>108</sup> *„als systematische Anwendung sozial-wissenschaftlicher Forschungsmethoden zur Beurteilung der Konzeption, Ausgestaltung, Umsetzung und des Nutzens sozialer Interventionsprogramme. (...) zur Verbesserung der Planung und laufenden Überwachung sowie zur Bestimmung der*

---

<sup>107</sup> siehe auch Mertens, 2000: 41 nach Spieckermann, 2005: 260

<sup>108</sup> als systematische Untersuchung der Leistungsfähigkeit oder des Wertes eines Objektes oder Programmes, um die Unsicherheit von Entscheidungen zu reduzieren

*Effektivität und Effizienz (...) von sozialen Interventionsmaßnahmen.*“ (Rossi/Freeman, 1988: 3; zit. n. Spieckermann, 2005: 260).

### 3.3.2 Zweck der Evaluation

Der Zweck der Evaluation ist die Erfolgskontrolle mit dem Ziel der Prüfung, ob die Mittel der Organisation effizient<sup>109</sup> und effektiv<sup>110</sup> eingesetzt werden (Spieckermann, 2005: 260 f.).

Kromrey vertritt die Auffassung, dass es sich um drei Paradigmen handelt. Zum einen handelt es sich um das Kontrollparadigma, das sich auf Effizienz und Effektivität bezieht. Zum anderen geht es um das Entwicklungsparadigma. Es prüft Entwicklungsvorhaben, entwickelt neue Produkte, erstellt Hypothesen und Konzepte und prüft sie bezüglich ihrer Umsetzbarkeit. Zuletzt ist das Forschungsparadigma zu beachten, das sich auf Evaluationsvorhaben bezieht, die als Grundlagenforschung zur Verbreitung der Wissensbasis beitragen (Kromrey, 2000: 25; nach Spieckermann, 2005: 261).

Nach Beywl/Schepp-Winter gibt es strukturelle Parallelen zwischen dem Evaluations- und dem Lernprozess. Durch die Überprüfung der Wissensproduktion kommt es zu einem kybernetischen Regelkreis, der so lange wiederholt wird, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist oder der Prozess abgebrochen wird. Die Lernschleifen sind dabei ein konstitutives Prinzip der Evaluation. Je mehr Lernschleifen durchlaufen werden, desto höher ist das Reflexionsniveau und umso nachhaltiger ist der Lernprozess der Organisation (Beywl/Schepp-Winter, 1999: 32; nach Spieckermann, 2005: 275 f.).

Argyris/Schön führen an, dass es eine Voraussetzung für erfolgreiches Organisationslernen ist, inwiefern es gelingt, die Evaluationen des Lernprozesses in das Orga-

---

<sup>109</sup> zu analysieren ist die Beziehung zwischen Kosten und Nutzen: Tun wir die Dinge richtig?

<sup>110</sup> zu prüfen ist die Wirkung bezüglich der bei den Zielgruppen durchgeführten Maßnahmen: Tun wir die richtigen Dinge?

nisationsgedächtnis<sup>111</sup> aufzunehmen (Argyris/Schön, 1978: 19; nach Spieckermann, 2005: 276).

Patton proklamiert: „*Lernen evaluativ zu denken ist dasselbe wie lernen zu lernen.*“ (Patton, 1998: 75; nach Spieckermann, 2005: 276). Somit ist das Ziel einer partizipativen Evaluation nicht nur das Erreichen der vereinbarten Ziele, sondern auch die Initiierung eines Lernprozesses<sup>112</sup> (ebd.).

Spieckermann merkt an, dass sich für die Qualitätssicherung in der sozialen Arbeit die prozessbegleitende Evaluation als zweckmäßig erwiesen hat (Spieckermann, 2005: 262).

### 3.3.3 Zielentwicklung als Voraussetzung

Das „CIPP-Modell“ von Stufflebeam unterscheidet vier Bereiche der Evaluation: den Kontext<sup>113</sup> als Strukturevaluation (von engl. **C**ontext), den **I**nput<sup>114</sup>, den **P**rozess<sup>115</sup> und das **P**rodukt<sup>116</sup> (Stufflebeam, 2000; nach Spieckermann, 2005: 262). Die summative Evaluation oder Bilanzevaluation erfolgt nach der Durchführung von Maßnahmen am Ende eines Projekts (Stockmann, 2000: 13; nach Spieckermann, 2005: 261). Bezüglich der Qualitätssicherung bietet sich die prozessbegleitende Evaluation an. Die Zwischenergebnisse werden weitergegeben, um auf eventuelle Probleme hinzuweisen bzw. um auf eine Optimierung hinzuwirken; dies ist bei der formativen Evaluation bzw. Verbesserungsevaluation der Fall. Die Forschungsevaluation ist durch den Begriff der Aktionsforschung von Lewin (1968) geprägt. Dabei werden die Ergebnisse der Analyse in direktes Handeln bzw. Vorschläge für Handlungen

---

<sup>111</sup> das Organisationsgedächtnis entsteht dadurch, dass „Lernschleifen“ durchlaufen werden. Es besteht die Annahme, dass das Reflexionsniveau und der Lernprozess einer Organisation sich in dem Maß steigert, je mehr Lernschleifen durchlaufen werden (nach Spieckermann, 2005: 276)

<sup>112</sup> ein solcher beinhaltet natürlicherweise auch Fehler und Umwege auf dem Weg zur Zielerreichung

<sup>113</sup> umfasst die allgemeinen Rahmenbedingungen zu Beginn der Evaluation, z. B. Informationen über die beteiligten Institutionen, deren Infrastruktur bzw. Finanzierung; Finanzielles und Organisatorisches

<sup>114</sup> bezeichnet die konkreten Maßnahmen und Projekte, die durchgeführt werden. Dazu zählen die Ziele und die Zeitplanung des Vorhabens, die Organisation und personelle Ausstattung

<sup>115</sup> beschreibt die konkrete Umsetzung der Maßnahmen sowie die sich daraus ergebenden Erfahrungen und Probleme, evtl. die Änderung von Teilzielen oder Einzelmaßnahmen

<sup>116</sup> bestimmt den Erfolg des Vorhabens; Ansatzpunkt ist die Kundenperspektive. Diese Ergebnisevaluation soll als Erfolgskontrolle dienen und sich an messbaren Kriterien orientieren

transformiert; der Rückkopplungsprozess hebt die Distanz zwischen Forscher und Forschungsobjekt auf, wie sie in der traditionellen empirischen Sozialforschung vorzufinden ist. Der Vorteil der Fremdevaluation durch externe Akteure liegt in einer neutralen und objektiven Haltung des Evaluators bzw. der Evaluatorin. Zudem gibt es die Möglichkeit der Selbstevaluation, indem die betroffenen Akteure die Maßnahmen bzw. Projekte, in denen sie tätig sind, selbst evaluieren. In der Praxis werden vielfach Mischformen der Evaluationsmöglichkeiten genutzt (Spieckermann, 2005: 262 f.). Eine exakte und rechtzeitige Zielformulierung ist im Sozialmanagement unverzichtbar. Nach Patton sind Ziele auf Werten begründet (Patton, 1998: 59; nach Spieckermann, 2005: 265). Evaluation bietet Vorgehensweisen zur Klärung von Werten und den davon abgeleiteten Zielen an und wirkt somit schon vor einer Datenerhebung. Die Zielfindung sollte unter Einbindung der Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartner stattfinden. Die Ziele sollten im Planungsprozess weiter ausdifferenziert werden. Spätestens bis zum Beginn der Umsetzungsphase sollte ein Zielkatalog erstellt sein. Die Zielentwicklung dient dazu:

- Klarheit zu gewinnen<sup>117</sup>;
- Effektivität zu sichern<sup>118</sup>;
- Effizienz zu steigern<sup>119</sup>;
- Evaluation und Qualitätssicherung zu ermöglichen<sup>120</sup>.

Insgesamt sind drei Zielformen zu unterscheiden: Leitziele<sup>121</sup>, Mittlerziele<sup>122</sup> und Handlungsziele<sup>123</sup>. Sie sollten gemäß den SMART-Kriterien<sup>124</sup> spezifisch, messbar,

---

<sup>117</sup> bezüglich der Zielgruppe, der Art der durchzuführenden Maßnahme, des angestrebten Zustands bei der Zielgruppe, des zeitlichen Rahmens und der Außenwirkung

<sup>118</sup> während der Durchführungsphase sollte kontinuierlich überprüft werden, ob Teilziele erreicht worden sind. Der Zielerreichungsgrad kann über eine abgestufte Zieldefinition und messbare Zielindikatoren festgestellt werden

<sup>119</sup> ein Input-Output-Vergleich zeigt, ob die Ziele unter wirtschaftlichem Mittelaufwand erreicht werden können; der geringste Aufwand wird ermittelt. Eine unverhältnismäßige Ziel-Mittel-Relation erfordert eine Umsteuerung des Ablaufs

<sup>120</sup> die erreichten Ergebnisse werden gemäß des Maßstabs der Definition der im Vorwege bestimmten messbaren Ziele und der vereinbarten Qualitätskriterien zur Zielerreichung bewertet, um das Ausmaß des Erfolgs zu definieren

<sup>121</sup> beschreiben eine allgemeine Zielrichtung eines Projekts bzw. einer Maßnahme

<sup>122</sup> konkretisieren die Leitziele

<sup>123</sup> beschreiben möglichst genau die Zielkriterien für die Maßnahme bzw. das Projekt und sind den Mittlerzielen zu deren Realisierung zugeordnet

akzeptabel/attraktiv, realistisch und terminiert sein. Möglicherweise sind nicht immer alle Kriterien anzuwenden, wenn Ziele z. B. allgemeinen Charakter haben.

**Abbildung 5: Maßnahmen- und Wirkungsziele**

Erfolgskontrolle	Ergebnisebene	Zielgruppe	Ziele
Effizienz	Output	Interne Akteure	Projekt-/ Maßnahmenziele
Effektivität	Outcome	Externe Zielgruppe	Wirkungsziele

(Spieckermann, 2005: 267)

Die Abbildung 5 veranschaulicht, dass es bei der Zielentwicklung auch die Ebenen Output<sup>125</sup> und Outcome<sup>126</sup> gibt. Mit dem Output der Maßnahme oder des Projekts sollen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die sich positiv auf den Outcome auswirken. Die Evaluation der beiden Ergebnisebenen wird unter Beachtung der formulierten Maßnahmen- und Wirkungsziele vorgenommen (Spieckermann, 2005: 265 ff.).

### 3.4 Fazit

Das oben beschriebene zweistufige Qualitätsmodell von Schaarschuch und Schnurr ist durch die Benennung von Akteuren, Interessen und Konfliktfeldern analytisch, durch die Bestimmung der Beziehungen der Akteure zueinander relational und durch die Annahme, dass Konflikte produktiv sind und zur Kompromissbildung einladen, konfliktakzeptierend und verhandlungsorientiert. Zudem ist es prozedural, da es Bedingungen angibt, unter denen Kompromisse über Qualität herstellbar sind. Darüber hinaus ist es kritisch, da es die Möglichkeit eröffnet, dass die unterschiedlichen

<sup>124</sup> siehe Pkt. 4.1.3

<sup>125</sup> Leistungen, die im Rahmen eines Vorhabens erbracht werden, bei denen es sich um prozessorientierte Erkenntnisse oder Produkte handelt; die ein Mittel darstellen, das Primärziel zu erreichen. Bezüglich der Evaluation wird die Bewertung der Prozessqualität und die Auswahl und effiziente Anwendung der verwendeten Mittel und Instrumente vorgenommen

<sup>126</sup> beschreibt die Wirkung des Outputs bei den Zielgruppen. Ergebnisse und Ergebnisqualität des Handelns werden bezüglich der vorher festgelegten Ziel- und Qualitätskriterien abgeglichen bzw. gemessen

Machtrelationen und Machtpotentiale zwischen den Akteuren analysiert und thematisiert werden. Ein solches Konzept zur Qualitätsbestimmung kann die Qualitätsdiskussion repolitisieren und den Prozess der Definition von Qualität zum Gegenstand eines demokratischen Prozesses in den Einrichtungen personenbezogener sozialer Dienstleistungen machen (Schaarschuch/Schnurr, 2004: 321).

Von Fürstenberg legt zusammenfassend dar, dass die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements eines erhöhten Aufwands und Engagements aller Beteiligten einer Organisation bedürfe. Transparenz und ständige Kommunikation aller Schritte im QM-Prozess durch die Führung in Bezug auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist dabei oberstes Gebot, um die notwendige Motivation herzustellen und zu sichern. Aus dieser Anstrengung resultiere aber eine Klärung und Vereinfachung des Arbeitsalltags, eine Verbesserung der Strukturen zur systematischen Lösung offener Fragen, eine größere Identifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Arbeit und eine weitreichendere Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden. (Fürstenberg von, 2005: 105 f.).

Spiekermann erklärt, dass Evaluation als eine Methode zur Erfolgskontrolle gesehen werden kann und Schnittstellen zu anderen Ansätzen der Erfolgskontrolle<sup>127</sup> aufweist. Eine rechtzeitige und genaue Formulierung von Zielen ist eine entscheidende Vorbedingung. Die Zielfindung sollte unter Einbindung aller Kooperationspartner erfolgen und im Verlauf immer kleinteiliger bestimmt werden. Es gibt strukturelle Parallelen zwischen dem Evaluationsprozess und dem Lernprozess. Der Lernprozess durch Evaluationen findet im Gegensatz zur Individualebene auf der Ebene der Institutionen und Organisationen statt. Je mehr Lernschleifen durchlaufen werden, desto höher ist das Reflexionsniveau und desto nachhaltiger der Lernprozess der Organisation. Das Ziel einer partizipativen Evaluation ist das Erreichen der vereinbarten Ziele Mithilfe der Initiierung eines Lernprozesses zur Prüfung, ob die Mittel effizient und effektiv eingesetzt werden (Spieckermann, 2005: 260 ff.).

Die Verfasserin ist der Meinung, dass sich ein QM-System bzw. QM-Projekt für sowohl öffentliche als auch freie Träger anbietet, auf der Führungs- oder Mitarbeiterbene oder auch für die gesamte Organisation. Dies kann resultieren aus einer Mitarbeiterbefragung, durch die Organisationsprobleme deutlich werden oder durch

---

<sup>127</sup> z. B. zum QM, Controlling, Monitoring u. a. m.

problematische Verläufe in der Arbeit. Der Anspruch an die Professionellen, sich bezüglich der Erfahrungen in der eigenen Arbeit eigenständig an die Organisation zu wenden, damit eine Auswertung und ständige Überarbeitung möglich ist, scheint der Verfasserin noch nicht umfassend eingefordert und als Einstellung bzw. berufliche Haltung verankert zu sein. Die Verfasserin gibt aufgrund ihrer Erfahrungen in der Praxis zu bedenken, dass es gleichwohl wichtig ist, dass regelmäßig überprüft wird, ob die Organisationsleitung in den unterschiedlichen Stufen der Hierarchie einer Organisation die o. g. wichtigen Punkte der „Mitarbeiterorientierung“ unterstützt oder die Umsetzung durch ihr Handeln eher behindert. Dazu kann die regelmäßige Befragung der Beschäftigten beitragen, wenn sie adäquat angewandt und die Ergebnisse als möglicherweise notwendige Veränderungen gedeutet, in die Praxis implementiert und langfristig überprüft werden. Es ist zu prüfen, ob ein QM-Projekt die gewünschte Veränderung bewirkt oder ob z. B. andere Wege, wie die Möglichkeit der Supervision<sup>128</sup>, die Verbesserung erreichen. Merchels Kritik an dem TQM-Ansatz scheint der Verfasserin nicht stark relevant zu sein. Es geht dabei zwar in erster Linie um Einstellungen und Haltungen, die mittlerweile im sozialen Arbeitsfeld allgemein berücksichtigt werden, dennoch ist eine umfassende Berücksichtigung der Punkte immer noch nicht gegeben. Die persönliche Erfahrung der Verfasserin in der Arbeit bei einem freien Träger und in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen öffentlichen Trägern ist die, dass es stark personenabhängig ist, wie diese Ansprüche umgesetzt werden. Zudem ist es ausgesprochen personenabhängig, inwieweit Veränderungsmöglichkeiten der eigenen Verhaltensweisen oder Einstellungen bzw. Haltungen ausprobiert bzw. durchgehalten werden<sup>129</sup>. Es bedarf in Bezug auf die Haltungen sowohl auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch auf der Ebene der Führungskräfte der freien Träger eine Bereitschaft zum Verzicht auf Machtmissbrauch<sup>130</sup>, zur Weiterentwicklung der Organisation des Trägers und zur kontinuierlichen Überprüfung und Entwicklung dieser Merkmale. Dies kann auch einem erhöhten Krankenstand und einer unerwünschten Fluktuation im Personalbereich präventiv entgegenwirken (Anm. d. Verf.).

---

<sup>128</sup> möglicherweise einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bzw. der Leitung und einzelner Teamkolleginnen oder Teamkollegen

<sup>129</sup> insbesondere auf der Führungsebene

<sup>130</sup> auf der Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber den Klientinnen und Klienten. Auf der Leitungsebene gegenüber den hierarchisch unterstellten Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Im folgenden vierten Kapitel soll der Blick auf die praktischen Möglichkeiten gelenkt werden, neue Methoden bezüglich der Hilfeplanung nach § 36 KJHG auszuprobieren bzw. in den Arbeitsalltag zu Implementieren.

#### 4. Methoden der Hilfeplanung

Wie auf der Organisationsebene der öffentlichen und freien Träger ein wirksames Qualitätsmanagement oder eine wirksame Evaluation dem Erfolg von HzE zuträglich ist, so sollte auch während des Prozesses der Hilfeplanung darauf geachtet werden, dass dem Aushandlungscharakter nach dem KJHG so gut wie möglich entsprochen wird. Es geht dabei um einen gemeinsam gestalteten Hilfeprozess, in dem die Mitwirkung und Mitgestaltung durch die beteiligten Adressatinnen und Adressaten einen zentralen Stellenwert einnimmt (Bertow, 2002: 45). Somit ist ein wichtiger Punkt der Zielbezug der HzE (Merchel, 2006: 102 ff.). Merchel stellt heraus:

*„Gerade bei der Betrachtung der Aufgabe „Zielentwicklung“ mit der Situation und der Befindlichkeit, in der sich die unterschiedlichen Akteure befinden, sowie mit der Komplexität der methodischen Anforderungen zeigt sich, um welch schwieriges Anforderungsprofil es bei der Hilfeplanung geht und wie viel Möglichkeiten des partiellen Scheiterns in dieser Aufgabe enthalten sind. Hilfeplanung geht mit einer hohen Professionalitätsanforderung einher.“* (ebd.: 104).

Sechs der siebzehn Thesen Schwabes zur Hilfeplanung beziehen sich auf die Ziele, die Zielentwicklung, die Zielformulierung und die Zielorientierung (Schwabe, 2008: 33 ff.). Eine seiner zentralen Aussagen zu diesem Thema lautet:

*„Wenn man möchte, dass AdressatInnen für sie selbst stimmige Ziele formulieren, die zugleich von den engsten Familienmitgliedern bzw. den beteiligten HelferInnen akzeptiert werden können, und wenn man möchte, dass sie an der Umsetzung ihrer Ziele auch konkret arbeiten, bedarf es dazu eines Zielentwicklungsprozesses,*

- *der im Hilfeplangespräch beginnen und/oder dort abgeschlossen werden kann.*
- *der darüber hinaus in mehreren Vor- und Nachgesprächen angeregt, vertieft und begleitet werden muss.*
- *der ein gelungenes Zusammenspiel der Fachkräfte von Jugendamt und Freiem Träger voraussetzt, [...].*
- *dessen Ergebnisse durch schriftliche Formulierungen abgesichert und überprüfbar gemacht werden müssen.“* (ebd.: 137 f.)

Das folgende Kapitel soll dazu dienen, den Zielentwicklungsprozess genauer zu bestimmen.

#### 4.1 Zielentwicklungssysteme

Schwabe weist darauf hin, dass die im folgenden dargestellten Zielentwicklungssysteme nicht nur in Bezug auf das spezifische Verfahren „Hilfeplangespräch nach § 36 KJHG“ Gültigkeit haben, sondern auch darüber hinaus für die soziale Arbeit relevant sind. Das HPG soll eine Schnittstelle bzw. ein Knotenpunkt sein, an dem der Zielentwicklungsprozess noch einmal bedacht, besprochen und entschieden wird und ggf. Aufgaben delegiert werden. Da die Zielformulierungen in den Hilfeplänen häufig einen Mangel an Klarheit und Konkretisierung aufweisen<sup>131</sup>, kann in der Folge auch nicht der Grad der Zielerreichung überprüft werden. Zugleich warnt Schwabe davor, im Gegenzug in eine Art von „Montage-Pädagogik“ zu verfallen, die die Gefahr birgt, einen Behandlungsplan aufzustellen, der genau befolgt wird, der das Kind oder den jungen Menschen damit aber zu einem Objekt pädagogischer Bemühungen macht. Das, was mit der Planung verbunden ist, nämlich Handlungssicherheit zu vermitteln, wird dann zu einem technischen „Abarbeiten“ von Situationen, weil die Grundlage der guten, konstruktiven Beziehungsdynamik nicht gegeben ist, die eine negative Auswirkung der Vorgabe präventiv verhindert. Planvolle Handlungen benötigen das Fundament der angemessenen Mischung von Nähe und Distanz und eine situativ gelungene Mischung von Spontanität und dem Einhalten von Regeln. Somit wird eine Methode mit einer Haltung verbunden (Schwabe, 2008: 137 ff.). Er stellt fest: *„Planung ist mithin ein Prozess, in dem Ziel-Mittel-Relationen entwickelt, festgelegt und organisiert werden.“* (ebd.: 59). Zur Analyse von Zielvorstellungen bietet Schwabe die Methode einer Zielematrix an, die aus Zielkern, Motiv- und Mittelkontext besteht (ebd.: 60). Die im Folgenden dargestellte Zielematrix bezieht sich auf ein Fallbeispiel Schwabes bezüglich der Mutter Frau Lang und ihres Sohnes Lukas.<sup>132</sup>

---

<sup>131</sup> vgl. auch Bertow, 2002: 48

<sup>132</sup> im Anhang ist diese Abbildung als Abb. 7: Anhang 167, aufgeführt und eine Vorlage einer Zielematrix ist als Abb. 6: Anhang 166, zu finden

Abbildung 6: Zielmatrix zur Analyse von Zielvorstellungen, Beispiel

Zielmatrix zur Analyse bzw. Erkundung von Zielvorstellungen		
Motiv-kontext ↑	7. Vorstellungen vom „guten Leben“ (Warum?)	Die Mutter imaginiert sich bei ihren Zielformulierungen eine Zeit, in der ihr Sohn ca. 25 – 30 Jahre alt ist. Diese Zukunft soll deutlich weniger von Sorgen geprägt sein als die Jetztzeit. Von der Lebensbilanz wünscht sich die Frau Lang, Mutter eines Sohnes sein zu können, aus dem „etwas geworden“ ist. Sie erhofft sich ein mittleres Lebensalter, in dem ihre eigenen Interessen wieder stärker im Mittelpunkt stehen.
Erweiterter Motiv-kontext ↑	6. Motive: Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen und Gefühle, die mit dem Ziel in Verbindung stehen (Warum?)	Motive (hier nur) für A: „Der Junge soll...“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• später einmal für mich sorgen: Dafür braucht er einen ordentlichen Beruf ⇒ <i>Hoffnung</i></li> <li>• mir später nicht auf der Tasche liegen: Dazu soll er finanziell autonom sein ⇒ <i>Sorge, Befürchtung</i></li> <li>• das (an Bildung/ Schulabschluss) erreichen, was mir verwehrt blieb ⇒ <i>eigene Biographie</i></li> <li>• mit dem Besuch der Schule zeigen, dass wir „Normal“ sind ⇒ <i>sozialer Status</i></li> <li>• mit dem Besuch der Schule zeigen, dass ich trotz allem eine gute Mutter bin ⇒ <i>Gefühle</i></li> </ul>
Motiv-kontext ↑	5. Zweck(e)/ mit der Zielformulierung unmittelbar verbundene Absicht(en) (Wozu?)	Möglichkeit A: Der Junge soll einen Hauptschulabschluss machen, um mit diesem eine Lehrstelle zu bekommen  und/oder Möglichkeit B: Der Junge soll weg von der delinquenten Clique, soll den Vormittag unter Aufsicht von Erwachsenen verbringen.
Kern der Ziel-Formulierung	1. Verbal geäußertes Ziel (Was?)	Der Junge soll (wieder) (regelmäßig) in die Schule gehen.
	2. Adressat der Zielformulierung (Wer?)	„Der Junge“ – der Sohn mit Namen Lukas
Mittel-kontext ↓	3. Ideen über die Ziel-Mittel-Relation (Wie?)	„soll machen“ „Lukas notfalls auch an den Haaren zur Schule schleifen“
	4. Ideen über Zuständigkeit für die Ziel-Mittel-Realisierung	„ich habe (schon) alles getan“ „der Betreuer soll machen“

(Schwabe, 2008: 61)

Innerhalb der gestrichelten Linie ist der Kern der Zielformulierung hervorgehoben in Abgrenzung zum Kontext der Wünsche und Motive und zum Kontext der einzusetzenden Mittel und der zuständigen Personen (ebd.).

Im Folgenden werden fünf Zielentwicklungssysteme vorgestellt, die dazu beitragen können, die systematische Entwicklung von Zielen mit Hilfe einer methodischen Anleitung zu erreichen. Diese Systeme sorgen dafür, dass die formulierten Ziele auch untereinander in einem Zusammenhang stehen und aufeinander aufbauen bzw. voneinander ableitbar sind. Dadurch werden Ziele, Aufgaben und Handlungen in einen stimmigen Zusammenhang gebracht (ebd.: 142). Sie sind leicht verständlich, so dass sie ohne größeren Aufwand auf die Praxis zu übertragen sind. Insbesondere die komplexe, dynamische Situation eines HPG kann so eher erfolgreich bewältigt werden. Sie erfordern jedoch die kontinuierliche Überprüfung und Bearbeitung (ebd.: 146).

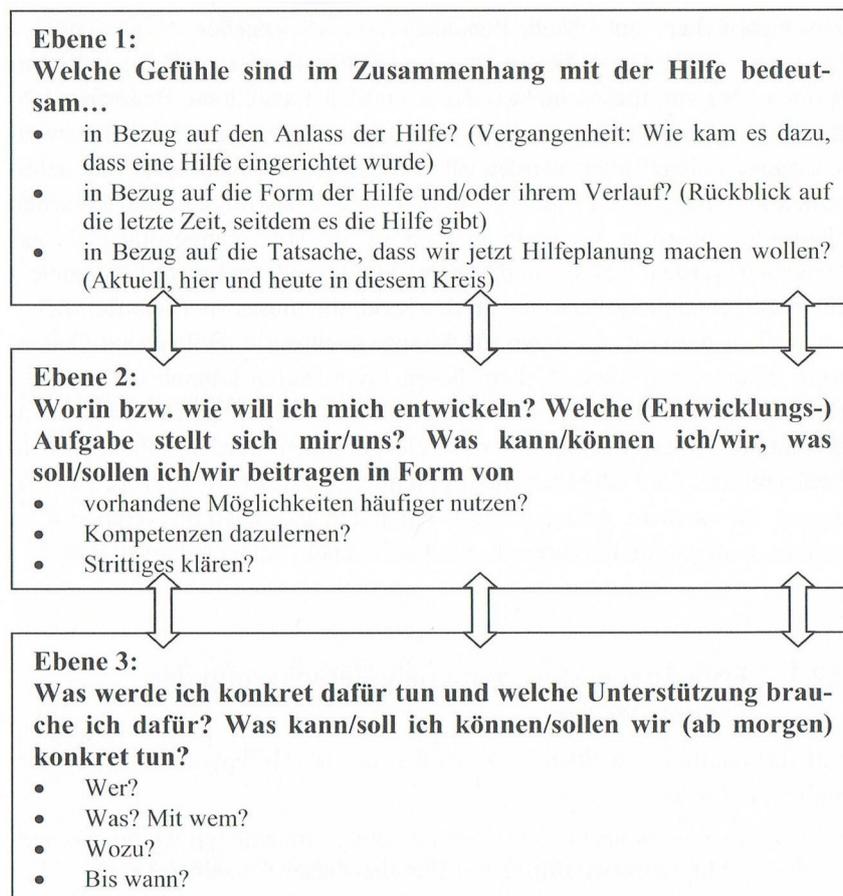
#### 4.1.1 Konzept der drei Zielebenen nach Schwabe

Schwabe nimmt an, dass es möglich ist, die Bereitschaft zur Formulierung von Zielen bei Adressatinnen und Adressaten zu fördern, indem man sie auf einer bestimmten oder verschiedenen Persönlichkeitsebenen anspricht. Diese Persönlichkeitsebenen bzw. -anteile werden als kognitive, emotionale und soziale Dimensionen bezeichnet oder als rationales, verbal-sprachliches Vermögen einerseits und emotionales, bildhaftes, kreatives Vermögen andererseits. Die Ziele sollen solche sein, die bei den Klientinnen und Klienten Kopf, Herz und Hände ansprechen. Sie sollen dabei merken, dass sie etwas Wichtiges fühlen, etwas Interessantes denken und auch etwas Konkretes tun können. Die in der Abbildung 7<sup>133</sup> veranschaulichten drei Ebenen sollen für die Adressatin bzw. den Adressaten auf stimmige Weise zusammenkommen: die erste Ebene spricht die bedeutsamen Gefühle an, die zweite Ebene die Entwicklungsaufgabe und die dritte Ebene das eigene Handeln zur Verwirklichung des Ziels. Schwabe gibt zu bedenken, dass das Ziel unfruchtbar zu bleiben droht, wenn eine der drei Ebenen nicht beachtet wird. Dementgegen wird das Ziel zum „Motor“, wenn die betreffende Person sich auf allen Ebenen eingibt.

---

<sup>133</sup> siehe auch Anhang, Abb. 8: Anhang 168

Abbildung 7: Übersicht über das Konzept der drei Zielebenen



(Schwabe, 2008: 149)

Das Zielentwicklungssystem der drei Ebenen hofft in hohem Maß auf die Mitarbeit und Freiwilligkeit der Klientinnen und Klienten, setzt sie aber nicht voraus. Eher wird davon ausgegangen, dass Freiwilligkeit und Mitarbeit erst einmal nicht oder nur teilweise vorhanden sind, sich aber im Verlauf des Hilfeprozesses entwickeln (ebd.: 148 ff.)<sup>134</sup>. Schwabe weist auf das „Konzept der stellvertretenden Deutung“ nach Oevermann hin, wonach die Klientinnen und Klienten ihre Lebenssituation und die erschwerenden Belastungen oft nicht durchschauen und deshalb auf Deutungen und Anregungen von außen angewiesen sind. Diese sollen verständlich formuliert werden, aber nicht in der Weise, dass sie von den Adressatinnen und Adressaten als

<sup>134</sup> siehe auch Anhang, Abb. 9: Anhang 169. Dort wird das Drei-Ebenen-Modell noch einmal anhand eines Beispiels vorgestellt, allerdings wird die Wirkungsweise anders als in Abbildung 8 verdeutlicht. Der Weg der Zielentwicklung und -erreicherung ist derselbe. Im Anhang wird als Abb. 10: Anhang 170, ein Dokumentationsbogen für die Praxis bezüglich dieses Modells angeboten

harmlos oder belanglos eingeschätzt werden. Sind die damit verbundenen Bedeutungswelten nicht zu erfassen, bleiben sie unverständlich und werden zurückgewiesen. Greifen sie zu tief und decken unbewusste Zusammenhänge und „Lebenslügen“ auf, werden sie als zu schmerzvoll zurückgewiesen. Zunächst ist es offen, ob eine Deutung eine nützliche Intervention oder einen „Übergriff“ darstellt. Deutungen sind in der sozialen Arbeit riskant und unverzichtbar zugleich (ebd.: 180 f.). Insbesondere bei Adressatinnen und Adressaten von Hilfen nach §§ 27, 34 KJHG geht es nicht nur um die Entwicklung und Realisierung individueller Zielperspektiven, sondern auch um die Etablierung und Durchsetzung von Verhaltensregeln und -standards, die sich aus dem Zusammenleben in einem Mehr-Personen-Kontext ergeben. Diese sind den Kindern und Jugendlichen zwar nützlich, werden von ihnen aber in der Regel nicht als eigene Ziele oder eigene Bedürfnisse erlebt. Somit müssen sie von den Fachleuten eingefordert werden, werden aber nicht immer von den Hilfeempfängerinnen und Hilfeempfängern durch freiwilliges Zustimmung oder mit eigenem Dazutun abgesichert. Es handelt sich dann um Fremdziele, nicht um Eigenziele. Bei der Hilfeplanung ist darauf zu achten, dass es neben Fremdziele auch immer genügend Eigenziele gibt. Das Hilfekonzept muss sonst revidiert werden, „[...], *da es nicht gelingen wird, jemanden irgendwohin verändern zu wollen, wohin er nicht (zumindest teilweise auch) selbst gelangen will*“. (ebd.: 150).

#### 4.1.2 Transformation von Er/Sie-Zielen und Dekonstruktion von Fremdziele

nach Schwabe

Das folgende System arbeitet mit den sozialen Implikationen von Sprechakten. Die Sprechakte beziehen sich in diesem Zusammenhang auf Zielformulierungen, die als „Ich-Ziele“, „Er- oder Sie-Ziele“ oder „Wir-Ziele“ formuliert werden können. Die Ziele werden somit entweder von jemandem für sich, für jemand anderen oder andere, oder für sich und andere definiert (Schwabe, 2008: 242). Nach Brandom ist es bezüglich aller drei Möglichkeiten der Sprecher bzw. die Sprecherin, der bzw. die aktiv Ziele formuliert (Brandom, 2000; nach Schwabe, 2008: 242). Bei der Hilfeplanung gibt es dagegen auch ein Gegenüber, wodurch die Zielformulierungen gehört und eingeordnet werden. Dabei geht es dann um die Zustimmung oder Ablehnung der Ziele durch das Gegenüber. Die Ziele werden in unterschiedlichem Maß als Eigen-

oder Fremdziele erlebt. Fremdziele zeichnen sich durch das Thematisieren von Zielvorstellungen anderer aus. Sie werden erwogen, bezweifelt oder zurückgewiesen. „Er- oder Sie-Ziele“ sind daran erkennbar, dass Ziele formuliert und an jemand anderen adressiert werden. Ablehnungen beziehen sich auf ein Fremdziel oder auf das Formulieren von Zielen generell. Durch die professionellen Beteiligten werden die damit verbundenen sozialen Implikationen wahrgenommen. Daraufhin kann versucht werden, bei den Adressatinnen und Adressaten Transformations- bzw. Dekonstruktionsprozesse anzuregen. Diese sollen ungünstige Zielformulierungen bzw. Einordnungen hinterfragen und „auf den Prüfstand stellen“. Dadurch können eher ungeeignete „Er- bzw. Sie-Ziele“ wie auch Fremdziele verändert und in günstigere „Ich- oder Wir-Ziele“ bzw. in Eigenziele oder akzeptable Mischformen von Fremd- und Eigenzielen umgewandelt werden. Wichtig ist es, dass die Professionellen alles Gesagte aufgreifen, was die Betroffenen äußern, um mit ihnen zusammen tragfähige Ziele zu erarbeiten (Schwabe, 2008: 242 ff.). Schwabe regt an: *„Die Kunst besteht darin, jede „auch noch so schräge“ Zielformulierung aufmerksam zu hören, neugierig zu untersuchen und für einen Zielentwicklungsprozess zu nutzen.“* (Schwabe, 2008: 244). Bei der Transformation von „Er- oder Sie-Zielen“ in „Ich- oder Wir-Ziele“ geht es nicht lediglich um eine Umformulierung, sondern insbesondere darum, einen inneren Prozess anzuregen, der andere Zielformulierungen möglich macht. Diese veränderten Zielformulierungen müssen als stimmig erlebt werden, um eine Basis für Verhaltensänderungen darstellen zu können. Der Anspruch dieser Methode ist es, die Adressatinnen und Adressaten anzuregen, auf eine für sie passende Weise aktiv zu werden. Mit der veränderten Zielformulierung ist nicht nur eine Steigerung der Eigenbeteiligung der Betroffenen verbunden, sondern sie geht vielfach einher mit dem Bewusstsein bzw. der Definition, dem Hilfesystem zugehörig zu sein, ein wichtiger Bestandteil davon zu sein, weshalb das eigene Engagement für den Hilfeprozess von Bedeutung ist (Schwabe, 2008: 263). Bei der Vorlage des Zielebogens für das Transformationsmodell<sup>135</sup> wird ausgehend vom „Er- oder Sie-Ziel“ eine Transformation in ein „Ich-Ziel“ und in ein „Wir-Ziel“ vorgegeben. Zudem wird die Person, die das „Er- oder Sie-Ziel“ formuliert hat, in einem ersten Schritt aufgefordert, darüber nachzudenken, wozu sie bereit oder nicht bereit ist, sich in Bezug auf eine Transformation einzugeben, welche Bedingungen und welche Unterstützung dazu nötig sind. Ebenso sollen offe-

---

<sup>135</sup> im Anhang, Abb. 11: Anhang 171, wird die Vorlage für einen Zielebogen für das Transformationsmodell angeboten

ne und strittige Bereiche definiert werden, sowie die zukünftige Planung der Weiterbearbeitung dokumentiert werden (Schwabe, 2008: 244 ff.).

#### 4.1.3 Die S.M.A.R.T.-Kriterien nach Heiner

Die S.M.A.R.T.-Kriterien bzw. die S.M.A.R.T.-„Checkliste“ besteht aus fünf Prüfkriterien, die dazu dienen sollen, Ziele möglichst nachhaltig und aus mehreren Perspektiven heraus zu formulieren. Die fünf Buchstaben stehen für einen jeweils anderen Aspekt der Zielformulierung:

- **S** für spezifisch bzw. konkret: Das Ziel sollte so konkret wie möglich auf die Verhaltensweisen bezogen werden, die getan werden bzw. verändert werden sollen.
- **M** für messbar bzw. überprüfbar: Die Zielformulierung sollte der Vollständigkeit halber erklären, auf welche Weise die Bearbeitung des Ziels bzw. die Zielerreichung überprüft werden kann und soll.
- **A** für akzeptiert bzw. ausgehandelt: Es ist mit den Adressatinnen und Adressaten zu prüfen, ob die Zielformulierung von allen Beteiligten, insbesondere von den Betroffenen, akzeptiert wird; anderenfalls sollten weitere Aushandlungsprozesse stattfinden.
- **R** für realistisch: Es sollte mit den Adressatinnen und Adressaten geprüft werden, was sie von anderen erwarten oder was sie sich selbst vorgenommen haben. Es sollte zudem geprüft werden, ob die Ressourcen und Kompetenzen der jetzigen Situation ausreichend sind und ob die momentan zur Verfügung stehende Unterstützung durch die verfügbaren Betreuungsstunden angemessen ist. Die Erwartung der Zielerreichung sollte nach der Modifizierung zwei Drittel erreichen.
- **T** für terminiert bzw. zeitlich definiert: Es ist darauf zu achten, dass die zeitlich relevanten Dimensionen klar definiert werden und über betreffende Zeiträume und Fristen nach Möglichkeit Einigkeit besteht.

Wenn die o. g. einzelnen Kriterien zur Zielentwicklung im Prozess nacheinander angewendet werden, erhält man dadurch Zielformulierungen, die allen Beteiligten vermitteln, worum es in der Hilfe gehen und was im Verlauf bewegt werden soll. Die Reihenfolge der Kriterien muss in der Ausgestaltung nicht eingehalten werden, es sollen aber alle Kriterien bearbeitet werden. Auch durch diese Methode wird die Identifikation der Adressatinnen und Adressaten mit der Hilfe und den Zielen gefördert. Das Verfahren ist gut anwendbar. Eine entsprechende Haltung und eine phantasievolle Gesprächsführung sind dem Hilfeprozess unter Anwendung dieser Methode zuträglich. Anfangs wurden die S.M.A.R.T.-Kriterien überwiegend auf schriftliche Zielformulierungen bezogen, mittlerweile ist jedoch auch die mündliche Erarbeitung bzw. Entwicklung von Zielen erfolgreich erprobt (Schwabe, 2008: 278 ff.). Bei der Vorlage für ein Zieleformular für das S.M.A.R.T.-Modell wird vorgeschlagen, ein Ziel und zwei bis drei Unterziele zu dokumentieren. Davon ausgehend werden in fünf Schritten die S.M.A.R.T.-Kriterien auf das Ziel bzw. die Unterziele bezogen und ausformuliert. Diese Abfolge des Verfahrens wird für jedes weitere Ziel samt seinen Unterzielen angeraten (Schwabe, 2008: 279 ff.).<sup>136</sup>

#### 4.1.4 Das 5-Schritte-Modell nach von Spiegel

Bei dem 5-Schritte-Zielentwicklungssystem handelt es sich um ein mehrstufiges kommunikatives Aushandlungsverfahren, dessen Zwischenschritte systematisch dokumentiert werden. Es ist ein elaboriertes und in sich stringentes Verfahren, bei dem

- die verschiedenen Perspektiven der Adressatinnen und Adressaten gegenübergestellt werden;
- Konsens- und Dissensziele unterschieden werden;
- Ziele mit Hilfe einer Checkliste zur Zielformulierung geprüft, ergänzt und verändert werden;
- Indikatoren für die Erreichung von Handlungszielen als ergebnisbezogene Operationalisierung entwickelt werden;

---

<sup>136</sup> im Anhang, Abb. 12: Anhang 172, wird eine Vorlage für ein Zieleformular für das S.M.A.R.T.-Modell angeboten

- eine Umsetzung in Handlungsschritte als prozessbezogene Operationalisierung erfolgt.

Diese o. g. fünf Schritte werden üblicherweise nicht gleichzeitig bearbeitet. Teilweise müssen die Schritte bzw. Aufgaben „ausgelagert“ bzw. delegiert werden; die jeweilige Anforderung wird dann von der Fachkraft des Jugendamtes, des freien Trägers oder von der Adressatin bzw. dem Adressaten bearbeitet.

Für dieses Zielentwicklungssystem gilt die Zieldefinition von Beywl/Schepp-Winter (1999) mit der Unterscheidung in

- Wirkungsziele: Dies sind erwünschte Zustände, die am Ende der Hilfe erreicht sein sollten. Sie stellen die Leitlinien für den Prozess der Hilfeplanung dar.
- Handlungsziele: Sie sind erwünschte Zustände bzw. förderliche Arrangements, die als Voraussetzung für die Erreichung der Wirkungsziele gesehen werden.
- Handlungsschritte: Das sind Vorgänge, die von den am Hilfeprozess Beteiligten umgesetzt werden, um dem Ziel näher zu kommen.

Es wird darauf hin gewiesen, dass die Zuordnung von Wirkungs- und Handlungszielen nicht immer eindeutig möglich ist (Schwabe, 2008: 292 ff.).

Im Anhang, Abbildung 13, werden Vorlagen für fünf Arbeitsbögen für das 5-Schritte-Modell angeboten (Schwabe, 2008: CD: Anhang 173-177).

Der erste der fünf Arbeitsbögen gibt Raum für die Dokumentation der unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten. Dabei werden die Ausgangssituation, die Änderungsperspektiven und das Ziel betrachtet. Bogen zwei lenkt den Blick auf die Ziele mit Konsens und Dissens. In einem weiteren Schritt soll dokumentiert werden, wie mit dem Strittigen weiter umgegangen werden soll. Bogen drei dient zur Formulierung der Konsensziele und deren Umsetzung. Dabei werden explizit die Mittel und Methoden und die Handlungsschritte aufgenommen, die angewendet bzw. ausgeführt werden sollen. Eine Terminierung ist in dem Zusammenhang vorgesehen. Der vierte Bogen bezieht sich auf eine ergebnisbezogene Operationalisierung bei der durchgedacht werden soll, wie es wäre, wenn das Ziel bzw. die Ziele erreicht worden sind. Bogen fünf nimmt die prozessbezogene Operationalisierung in den Blick. Dabei

wird dokumentiert, was die unterschiedlich Beteiligten dazu tun wollen, sich bereit erklären oder tun werden, um das betreffende Handlungsziel oder mehrere Handlungsziele zu erreichen. Im Vorwege werden die Handlungsziele den Wirkungszielen zugeordnet.

Schwabe merkt an, dass es bei diesem Zielentwicklungsmodell besonders darauf ankommt, dass den Adressatinnen und Adressaten die Terminologie des Systems verdeutlicht wird, damit eine Verbindung zwischen der Lebenswelt der betroffenen Beteiligten und dem genutzten Zielentwicklungssystem geschaffen wird (Schwabe, 2008: 306).

#### 4.1.5 Fallentwicklungssystem und 7-W-Schema nach Adler

Das Fallentwicklungssystem nach Adler (1998) versucht, die Hilfeplanung insgesamt zu strukturieren. Dazu werden acht thematische Module bzw. „Meilensteine“ angeboten:

- Analyse des Kindes
- Analyse der Eltern und des Umfeldes
- Beratungsprozess
- Datenerhebung
- Erarbeitung einer Analyse und Indikation
- Auswahl der Hilfe aus dem Leistungsspektrum der HzE
- Vorbereitung der Hilfe und schriftliche Hilfeplanung
- Durchführung

Zu den o. g. Punkten werden theoretische Ausführungen und praktische Vorschläge vorgestellt. (Schwabe, 2008: 307).

Bei dem 7-W-Schema nach Adler geht es um sieben „W“-Fragen, die die Professionellen dabei unterstützen sollen, die eigene Fallkonstruktion systematisch voranzutreiben und auf einem Arbeitsbogen<sup>137</sup> in sieben Spalten darzustellen:

- Warum? Dabei geht es um die Beschreibung einer Bedarfsanalyse. In einer weiteren Spalte wird die Frage nach dem Bezug zu bzw. Zusammenhang mit den Problemen und Symptomen gestellt.
- Wozu? Diese Frage nimmt das Ziel in den Blick.
- Was? Wer? Wo? Diese Fragen beziehen sich auf die Hilfe- bzw. Unterstützungsformen.
- Wann? Diese Spalte bezieht sich auf die zeitliche Frage.
- Wie genau? Hier ist eine Konkretisierung vorgesehen. Zuletzt wird eine Spalte für Sonstiges, Risiken und Kooperationen usw. für Unklares, Ambivalenzen und Befürchtungen angeboten.

Schwabe ermuntert, die Spaltentrennung bei Bedarf aufzuheben, da z. T. dieselben Hilfeleistungen in Frage kommen. Er regt zudem an, dass den Adressatinnen und Adressaten nach jedem HPG ein ausgefüllter Bogen ausgehändigt wird, damit der Verlauf bzw. die Veränderung von ihnen besser mit verfolgt und nachvollzogen werden kann (Schwabe, 2008: 309 ff.).

#### 4.2 Qualitätsstandards bei der Hilfeplanung nach Schwabe

In einem als Kapitel 7 aufgeführten Teil der Ausführungen Schwabes geht es um die Qualitätsstandards bei der Hilfeplanung. Leider ist dieses Kapitel nicht Teil der Literatur, für die es aufgeführt ist. Es befindet sich im Anhang auf der zugehörigen CD jedoch eine hilfreiche Zusammenstellung bezüglich einer Aufzählung von sechs Stan-

---

<sup>137</sup> im Anhang, Abb. 14: Anhang 178, wird eine Vorlage für die Hilfeplanung nach dem 7-W-Schema angeboten

dards, die bei der Hilfeplanung nach Schwabe berücksichtigt werden sollten (Schwabe, 2008: Inhaltsverzeichnis – CD).<sup>138</sup>

Der erste Bogen, Tabelle 1, stellt eine Zusammenfassung bzw. allgemeine Übersicht bezüglich der Standards, Kriterien und Indikatoren dar. Dort werden sechs Qualitätsstandards bei der Hilfeplanung genannt:

- *„Partizipation der AdressatInnen*
- *Zielorientierung*
- *Kooperation 1: Kooperation der Fachkräfte von öffentlichem und freiem Träger*
- *Kooperation 2: Verbindlichkeit bei Absprachen und Erledigung von Aufgaben*
- *Kooperation 3: Fachlichkeit und Transparenz*
- *Nützlichkeit/Gebrauchswert“.* (Schwabe, 2008: CD: Tabelle 1)

Zudem werden drei Spalten für mögliche Kriterien aufgeführt:

- im HPG
- im Hilfeplanprotokoll
- im HzE-Prozess

Diese Spalten werden in Bezug auf die dargestellten Kriterien erklärt.

Auf den nachfolgenden sechs Bögen werden die jeweiligen Qualitätsstandards einzeln aufgeführt und mit den oben vorgestellten drei Kriterien in Beziehung gesetzt.

Diese o. g. summarische Auflistung kann für die Fachkräfte in der Praxis unterstützend sein bezüglich der Selbstevaluation und bezüglich der Überprüfung von Teilschritten oder der Gesamtheit eines Hilfeplanungsprozesses. Auch kann sie bezüglich der unterschiedlichen aufgeführten Punkte eine Anregung darstellen, die geforderte Haltung des Aushandlungscharakters des KJHG, insbesondere des § 36 KJHG, einzunehmen (Anm. d. Verf.).

---

<sup>138</sup> im Anhang, Abb. 15: Anhang 179-182, werden sieben Tabellen zur Übersicht über Qualitätsstandards nach Schwabe aufgeführt

### 4.3 Fazit

Alle oben aufgeführten Zielentwicklungssysteme dienen einem Zielentwicklungsprozess, der darauf ausgerichtet ist, dass die Adressatinnen und Adressaten für sich stimmige Ziele entwickeln, diese mittragen und mit bearbeiten. Zudem geben sie dem Entwicklungspotential der Adressatinnen und Adressaten Raum und unterstützen somit die Forderung des KJHG, die Partizipation der Betroffenen zu realisieren. Die Zielentwicklungssysteme sind operationalisierbar und ermöglichen somit in der Anwendung eine kontinuierliche Überprüfung und Auswertung der im Hilfeplanungsprozess benannten Ziele. Aufgrund der vielfachen Möglichkeit des Kombinierens der unterschiedlichen Systeme kann auch der Dynamik in der Hilfeplanung und der Passung der Individualität der Adressatinnen und Adressaten entsprochen werden. Ein wesentlicher Anspruch an die beteiligten professionellen Fachkräfte ist die Notwendigkeit, die Zielentwicklungssysteme den Betroffenen in ihren Teilschritten verständlich zu machen und damit eine Teilhabe der Adressatinnen und Adressaten an der Zielentwicklung zu ermöglichen. Der Anspruch des KJHG gemäß § 36 bezüglich der Teilhabe der Hilfeempfängerinnen und Hilfeempfänger und der Kooperation der professionellen Fachkräfte wird durch die Formulierung von Qualitätsstandards nach Schwabe wesentlich in den Blick genommen. Die Berücksichtigung der Zielorientierung und der Nützlichkeitseinschätzung des Hilfeverlaufs dienen ebenfalls der Verbesserung der Hilfeplanung nach § 36 KJHG (Anm. d. Verf.).

## 5. Schlussbetrachtung

Die Hilfeplanung gemäß § 36 KJHG ist mit vielfältigen fachlichen Herausforderungen verbunden, die hohe Anforderungen an professionelle Kräfte im sozialen Bereich auf der Ebene der individuellen fachlichen Kompetenz und der Qualifizierung richten. Sie implizieren zugleich die Notwendigkeit der Bewertung und Weiterentwicklung der Organisationsgestaltung der öffentlichen Träger. Aufgrund der Ausgestaltung der Hilfeplanung ist zu erkennen, ob und wie die vom KJHG eingeleiteten Veränderungen im Alltag der Jugendhilfe implementiert worden sind oder nicht. Da die Hilfeplanung das bestimmende Thema in der Kinder- und Jugendhilfe darstellt, hat das Jugendamt zu gewährleisten, dass die in § 36 KJHG enthaltenen Verfahrenselemente verlässlich umgesetzt werden. Dazu ist durch die Leitungskräfte in den Jugendämtern darauf zu

achten, dass die Ausführungen der „Arbeitshilfe zur Hilfeplanung“ des Amtes für Jugend zur verlässlichen Anwendung kommen, da sie eine gute Hilfe und einen sicheren Leitfaden in der Arbeit darstellen. Fast zehn Jahre nach der Ausgabe der Arbeitshilfe sollte eine Überarbeitung und Fortführung derselben erfolgen, wie derzeit angekündigt, um ihre Anwendung in der fachlichen Praxis wieder mehr zu propagieren. Da gerade im sozialen Bereich eine große Fluktuation zu verzeichnen ist, scheint es umso notwendiger, dass unerfahrene Fachkräfte und solche aus anderen Arbeitsgebieten sorgfältig in ihren neuen Aufgabenbereich eingearbeitet werden. Die an der Hilfeplanung beteiligten freien Träger haben gleichwohl den Auftrag, im Rahmen ihrer Mitwirkung an dem Hilfeplanungsprozess den Anforderungen des § 36 KJHG gerecht zu werden. Ihnen obliegt ebenfalls eine große Verantwortung bezüglich des Gelingens eines Hilfeprozesses. Bezüglich der Zielentwicklung in den Hilfen können sie durch ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidenden Einfluss nehmen. Neue Methoden sollten ausprobiert und diskutiert werden. Somit wird auch die Überprüfbarkeit des Hilfeprozesses verbessert. Das Partizipationspostulat des KJHG sollte verstärkt in den Blick genommen und versucht werden. Aufgrund der Bestimmungen des § 8 a KJHG Abs. 1 und 2 ist den freien Trägern in hohem Maß Mitverantwortung für die ihnen übertragenen Hilfen zugesprochen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass sowohl die Fachkräfte der freien wie auch die der öffentlichen Träger auf den unterschiedlichen Organisationsebenen ihre Haltungen und Organisationsstrukturen kontinuierlich überprüfen bzw. in Frage stellen und weiterentwickeln, damit der Anspruch des „neuen“ KJHG realisiert wird und nicht aufgrund schwieriger Rahmenbedingungen, mangelnder Kenntnis oder mangelnder Motivation der Professionellen „auf der Strecke“ bleibt. Es bedarf in Bezug auf die Haltungen der Fachkräfte die Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit, zum kontinuierlichen Austausch, zur Offenheit und Fehlerfreundlichkeit und zur Wertschätzung des jeweiligen Gegenübers, ob Fachkraft oder Hilfeempfängerin bzw. Hilfeempfänger. Bei Schwächen in diesen Punkten kommt es mit hoher Wahrscheinlichkeit zu negativen Auswirkungen auf die gesamte Hilfeplanung, wenn keine adäquate, zeitnahe Bearbeitung der Defizite erfolgt. Starke Führungskräfte sind gefordert, um Schwächen nachhaltig zu beseitigen, wenn Veränderungen bezüglich persönlicher Haltungen oder der Organisationsstrukturen zu erreichen sind. Dazu gibt es mittlerweile eine Fülle von Methoden und Ansätzen im sozialen Qualitätsmanagement. Die in der vorliegenden Arbeit dargestellten Beispiele sollen einen Einblick geben in die bestehen-

den Möglichkeiten. Allen ist es implizit zuzuschreiben, dass es mit Anstrengung, Aufwand und Ausdauer verbunden ist, sie eventuell einmalig oder auch kontinuierlich anzuwenden bzw. umzusetzen. Der Ertrag des Einsatzes ist jedoch in dem Maß lohnend, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Bereitschaft eingeben, an der Weiterentwicklung ihrer Professionalität oder der Weiterentwicklung der Organisation mitzuwirken, in der sie beschäftigt sind. In der Verantwortung der jeweiligen Organisation liegt es, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter- und Kundenorientierung eingeführt und gepflegt wird. Nur dann wird eine Organisation langfristig auf dem immer heftiger umkämpften „sozialen Markt“ bestehen können (Anm. d. V.).

## **6. Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen**

Abb. 1: Das Hilfeplanverfahren zwischen Controlling, Fachlichkeit und Habitus ...	23
Abb. 2: Kennzeichen eines Prozesses .....	46
Abb. 3: Aufbau eines Projektes zur Implementierung eines Qualitätsmanagements .....	48
Abb. 4: Der Deming-Kreislauf .....	50
Abb. 5: Maßnahmen- und Wirkungsziele.....	56
Abb. 6: Zielmatrix zur Analyse von Zielvorstellungen, Beispiel.....	61
Abb. 7: Übersicht über das Konzept der drei Zielebenen .....	63

## 7. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm. d. V.	Anmerkung der Verfasserin
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
Abs.	Absatz
AGJ	Bundesarbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
BAGLJÄ	Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI	Bundesgesetzblatt der Bundesrepublik Deutschland
BMFSFJ	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
BT-Drs.	Drucksache des Deutschen Bundestages
BVerfGE	Entscheidung(en) des Bundesverfassungsgerichts
BVerwGE	Entscheidung(en) des Bundesverwaltungsgerichts
bzw.	beziehungsweise
DBSH	Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e. V.
DJI	Deutsches Jugendinstitut e. V.
d. v. J.	des vorigen Jahrhunderts
ebd.	ebenda
EFQM	Excellence-Modell der European Foundation for Quality Management
engl.	englisch
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell

f.	folgende
FEVS	Fürsorgerechtliche Entscheidungen der Verwaltungs- und Sozialgerichte
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
ggf.	gegebenenfalls
HAW	Hochschule für Angewandte Wissenschaften
HPG	Hilfeplangespräch
Hrsg.	Herausgeber
HzE	Hilfe(n) zur Erziehung
IGfH	Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen
i. S. d. / v.	im Sinne des / von
Jg.	Jahrgang
JWG	Jugendwohlfahrtsgesetz
Kap.	Kapitel
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung
KICK	Gesetz zur Weiterentwicklung der Kinder- und Jugendhilfe
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
Nr.	Nummer
o. ä.	oder ähnliches
o. g.	oben genannte(n)
Pkt.	Punkt
QM(-)	Qualitätsmanagement(-)

RsDE	Recht der sozialen Dienste und Einrichtungen
RN	Randnummer
SGB	Sozialgesetzbuch
TQM	Total Quality Management
u. a.	und andere(r, s)
u. a. m.	und anderes mehr
u. ä. m.	und ähnliches mehr
u. U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
ZfJ	Zentralblatt für Jugendrecht
zit. n.	zitiert nach

## 8. Literatur

**Ader, Sabine 2006:** Was leitet den Blick? Wahrnehmung, Deutung und Intervention in der Jugendhilfe. Weinheim/München: Juventa Verlag

**Amt für Jugend Hamburg 1999:** Arbeitshilfe zur Hilfeplanung. Münster: Votum Verlag

**Bergen, Barbara 1997:** Kontrolle in sozialen Betrieben als Instrument der Sicherung von Leistung. Konzept für ein Kindertagesheim. Unveröffentlichte Diplomarbeit. Fachhochschule Hamburg. Fachbereich Sozialpädagogik. Studienschwerpunkt Soziales Management.

**Bertow, Kathleen 2002:** Hilfeplanung als Aushandlungsprozess? Über Probleme und Möglichkeiten bei der Umsetzung der Anforderungen an die Hilfeplanung nach § 36 KJHG. Diplomarbeit. Fachhochschule Neubrandenburg.

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ ), Fachausschuss 2 der BAGLJÄ 2001:** Qualitätsentwicklung in der Jugendarbeit. Ein Beitrag zur aktuellen Fachdiskussion.

**Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter (BAGLJÄ) 2005:** Das Fachkräftegebot des Kinder- und Jugendhilfegesetzes. München

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 1994:** Bericht über die Situation der Kinder und Jugendlichen und die Entwicklung der Jugendhilfe in den neuen Bundesländern – Neunter Jugendbericht. BT-Drs. 13/70. Bonn

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 1998b:** Zehnter Kinder- und Jugendbericht: Bericht über die Lebenssituation von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland. Bonn

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2002a:** Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – Elfter Kinder- und Jugendbericht. BT-Drs. 14/8181. Berlin

**Fürstenberg von, Conrad 2005:** Qualitätsmanagement. In: Schubert, Herbert (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 87-106

**Hammer, Wolfgang 2008:** Kinderrechte im Spannungsverhältnis zwischen Verfassungsverankerung und Alltagsbewährung. In: Punktum. 02/08, 8-10

**Hansbauer, Peter 2004:** Partizipation als Merkmal von Dienstleistungsqualität in der Jugendhilfe. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 357-367

**Hillmeier, Hans/ Bayern Landesjugendamt 2000:** Hilfeplan: Aufstellung, Mitwirkung, Zusammenarbeit. Verlag Bayerisches Landesjugendamt 2003

**Honig, Michael-Sebastian 2002:** Pädagogische Qualität als erziehungswissenschaftliches Problem. In: Neue Praxis. Nr. 3, 216-230

**Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (IGfH) 2008:** Magdeburger Erklärung. Anlässlich der IGfH-Jahrestagung „Erziehungshilfen – mehr als Netz und doppelter Boden. Gemeinsam Perspektiven schaffen!“ In: Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit e. V. (DBSH): Landesrundbrief Niedersachsen / Hamburg / Schleswig-Holstein 02/09. Schwerpunkt Jugendhilfe, 9-10

**Kanji, Gopal K. 1995:** Total Quality Management. Proceedings of the First World Congress. Weinheim: Chapman & Hall GmbH

**Koller-Tejeiro, Jolanda M. 2008:** Informationen des Prüfungsausschusses zu den wissenschaftlichen Anforderungen an eine Diplomarbeit. HAW Hamburg. Fakultät Wirtschaft und Soziales. Department Soziale Arbeit.

**Leonhardt, Katja 2001:** Das Hilfeplanverfahren in der Jugendhilfe – ein Beitrag zur Evaluation der Sozialarbeit im Alltag? Hausarbeit. Otto-Friedrich-Universität Bamberg. Fachbereich Soziale Arbeit. Veranstaltung Evaluation.

**Maas, Udo 1994:** Probleme der Konkretisierung der Hilfe zur Erziehung als jugendhilferechtliche Individualleistung. In: Beiträge zum Recht der sozialen Dienste und Einrichtungen (RsDE). Nr. 25, 1-22

**Maas, Udo 1996:** Soziale Arbeit als Verwaltungshandeln. Systematische Grundlegung für Studium und Praxis. Soziale Dienste und Verwaltung. Weinheim/München: Juventa Verlag

**Merchel, Joachim 2004:** Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Weinheim/München: Juventa Verlag

**Merchel, Joachim 2006:** Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung. § 36 SGB VIII. Stuttgart u. a.: Richard Boorberg Verlag

**Münder, Johannes 1993:** Jugendhilferecht. In: Familien- und Jugendrecht. Weinheim/Basel: Beltz Verlag

**Münder, Johannes u. a. 2006:** Frankfurter Kommentar zum SGB VIII: Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim/München: Juventa Verlag

**Münder, Johannes 2005:** Notwendig oder entbehrlich? Die rechtliche Bedeutung des Hilfeplanverfahrens. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e. V. (Hrsg.): Hilfeplanung – reine Formsache? München: Eigenverlag, 27-39

**Oechler, Melanie 2009:** Dienstleistungsqualität in der Sozialen Arbeit. Eine rhetorische Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH

**Pies, Silke/Schrapper, Christian 2006:** Standards der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII – eine Zwischenbilanz. In: Neuberger, Christa (Hrsg.): Dialog der Konzepte: Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII und in angrenzenden Hilfen. Dokumentation eines ExpertInnengesprächs vom 17. Bis 18. Oktober 2005. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens. München: Deutsches Jugendinstitut e. V., 7-37

**Santen, Eric van 2006:** Was zeichnet eine funktionale Kooperation zwischen dem ASD und anderen Behörden aus? In: Kindler, Heinz/Lillig, Susanna/Blüml, Herbert/Meysen, Thomas/Werner, Annegret (Hrsg.): Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München: Deutsches Jugendinstitut e. V., Kap. 112

**Sauter, Robert 2008:** Fachkräftegebot. In: Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) (Hrsg.): Kinder- und Jugendhilferecht von A-Z. München: C. H. Beck, 107-109

**Schaarschuch, Andreas/Schnurr, Stefan 2004:** Konflikte um Qualität. Konturen eines relationalen Qualitätsbegriffs. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 307-323

**Schmid, Heike 2004:** Die Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII. Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge

**Schulin, Bertram 2009:** Sozialgesetzbuch. Bücher I-XII. München: Deutscher Taschenbuch Verlag

**Schwabe, Mathias 2005:** Notwendig oder entbehrlich? Die rechtliche Bedeutung des Hilfeplanverfahrens. In: Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e. V. (Hrsg.): Hilfeplanung – reine Formsache? München: Eigenverlag, 216-232

**Schwabe, Mathias 2008:** Methoden der Hilfeplanung. Zielentwicklung, Moderation und Aushandlung. Frankfurt am Main: IGfH-Eigenverlag

**Sechinger, Mike 2006:** Was zeichnet eine funktionale Kooperation zwischen den verschiedenen pädagogischen Institutionen und Einrichtungen aus? In: Kindler, Heinz/Lillig, Susanna/Blüml, Herbert/Meysen, Thomas/Werner, Annegret (Hrsg.): Handbuch Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). München: Deutsches Jugendinstitut e. V., Kap. 111

**Spieckermann, Holger 2005:** Evaluation als Partizipations- und Lernprozess. In: Schubert, Herbert (Hrsg.): Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 259-279

## 9. Weiterführende Literatur

**Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (Hrsg.) 1994:** Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. 74. Jg., Nr. 9, 317-326

**Flösser, Gaby/Oechler, Melanie 2004:** Chancen und Risiken von Qualitätsmanagement in der sozialen Arbeit. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 175-183

**IGfH (Hrsg.) 2000:** Die andere Seite. Das fordern Kinder und Jugendliche von der Jugendhilfe. In : Forum Erziehungshilfen. Nr. 1, 28

**Klatetzki, Thomas (Hrsg.) 1995:** Flexible Erziehungshilfen. Ein Organisationskonzept in der Diskussion. Münster: Votum Verlag

**Maas, Udo 1996:** Der Hilfeplan nach § 36 KJHG und das jugendhilferechtliche Verwaltungsverfahren. In: Zentralblatt für Jugendrecht (ZfJ). Nr. 4, 113-119

**Maas, Udo 1997a:** Das missverstandene KJHG. Privatisierung der öffentlichen Jugendhilfe als „Neue Fachlichkeit“: Kein Auftrag, keine Verantwortung – keine Kompetenz? In: ZfJ. Nr. 3, 70-76

**Maas, Udo 1997b:** Offenbar kein Missverständnis. Zu Werners Entgegnung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. Nr. 5, 149-152

**Margarete und Katharina 2002:** „Im Hilfeplan erwartet man ja Hilfe“. In: Forum Erziehungshilfen. Nr. 1, 19

**Maykus, Stephan (Hrsg.) 2009:** Praxisforschung in der Kinder- und Jugendhilfe. Theorie, Beispiele und Entwicklungsoptionen eines Forschungsfeldes. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH

**Merchel, Joachim 1996:** Befristete Hilfe oder Hilfe auf Dauer: Sozialarbeiter als Architekten von Lebensläufen? In: ZfJ. Nr. 6, 218-223

**Merchel, Joachim 1997:** Der missverstandene Charakter von Hilfeplanung. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge. Nr. 7, 219-222

**Merchel, Joachim 2004:** Qualität als Verhandlungssache. Kontraktsteuerung und Professionalisierung sozialer Dienste. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 133-154

**Müller, Burkhard 1993:** Sozialpädagogisches Können: Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. Freiburg: Lambertus Verlag

**Müller-Kohlenberg, Hildegard 2004:** Jenseits der „Neutralität“. Empowerment-Evaluation, der transformativ/emanzipative Ansatz und die Rolle von Adressaten und Evaluationsteam. In: Beckmann, Christof/Otto, Hans-Uwe/Richter, Martina/Schrödter, Mark (Hrsg.): Qualität in der Sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 369-378

**Neuberger, Christa 2004:** Fallarbeit im Kontext flexibler Hilfen zur Erziehung. Sozialpädagogische Analysen und Perspektiven. Dissertation. Universität der Bundeswehr München. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH

**Neuberger, Christa (Hrsg.) 2006:** Dialog der Konzepte: Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII und in angrenzenden Hilfen. Dokumentation eines ExpertInnengesprächs vom 17. Bis 18. Oktober 2005. Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens. München: Deutsches Jugendinstitut e. V.

**Ollmann, Rainer 1995:** Fachkompetenz und Beurteilungsspielraum. In: ZfJ. 45 ff.

**Pies, Silke/Schrapper, Christian 2004:** Erkennen, verstehen und entscheiden, was zu tun ist. Anforderungen an die Kompetenz von ASD-Fachkräften am Beispiel der Hilfeplanung. In: Unsere Jugend. 09/06, 361-370

**Schaarschuch, Andreas 1999:** Theoretische Grundelemente sozialer Arbeit als Dienstleistung. In: Neue Praxis. Nr. 6, 543-560

**Schnurr, Stefan 1998:** Jugendamtsakteure im Steuerungsdiskurs. In: Neue Praxis. 28. Jg., Nr. 4, 362-382

**Schnurr, Stefan 2005:** Managerielle Deprofessionalisierung. In: Neue Praxis. 35. Jg., Nr. 3, 238-242

**Schwabe, Mathias 1996:** Das Hilfeplangespräch nach § 36 KJHG: Eine „bescheidene Übung“ zwischen ideologischer Überfrachtung und strukturellen Widersprüchen. In: Forum Erziehungshilfen. 2. Jg., Nr. 4, 164-172

**Schwabe, Mathias 2000a:** Das Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Teil 1: Grundkonstellationen und Spannungsfelder. In: Jugendhilfe. 38. Jg., Nr. 4, 195-204

**Schwabe, Mathias 2000b:** Das Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Teil 2: Methodische Hinweise zur erfolgreichen Moderation. In: Jugendhilfe. 38. Jg., Nr. 5, 255-266

**Schwabe, Mathias 2002:** Kooperation von Öffentlichen und Freien Trägern bei der Hilfeplanung. In: Jugendhilfe. 40. Jg., Nr. 5, 248-255

**Späth, Karl 1992:** Der Hilfeplan im Spannungsfeld zwischen Bevormundung und Einbeziehung von Kindern, Jugendlichen und Eltern. In: Unsere Jugend. 44. Jg., Nr. 4, 149-155

**Späth, Karl 1994:** Hilfeplan als Instrument einer modernen Jugendhilfe. In: Sozialpädagogik. 36. Jg., Nr. 2, 54-60

## **10. Schriftliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, Cornelia Bergen, dass ich gemäß § 31 Abs. 5 PO 2003 die vorliegende Arbeit eigenständig und ohne fremde Hilfe verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Hamburg, den 01.01.2010

---

Cornelia Bergen

## **Anhang**

- Abb. 1: Arbeitshilfe zur Hilfeplanung (Amt für Jugend Hamburg, 1999), Anhang 3-161
- Abb. 2: Phase 1 des Hilfeplanungsprozesses (Schwabe, 2008: 15), Anhang 162
- Abb. 3: Phase 2 des Hilfeplanungsprozesses (Schwabe, 2008: 18), Anhang 163
- Abb. 4: Phase 3 des Hilfeplanungsprozesses (Schwabe, 2008: 20), Anhang 164
- Abb. 5: Phase 4 des Hilfeplanungsprozesses (Schwabe, 2008: 21), Anhang 165
- Abb. 6: Zielmatrix zur Analyse von Zielvorstellungen, Vorlage (Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 2), Anhang 166
- Abb. 7: Zielmatrix zur Analyse von Zielvorstellungen, Beispiel (Schwabe, 2008: 61), Anhang 167
- Abb. 8: Übersicht über das Konzept der drei Zielebenen (Schwabe, 2008: 149), Anhang 168
- Abb. 9: Drei-Ebenen-Modell, Überblick (Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4), Anhang 169
- Abb. 10: Drei-Ebenen-Modell, Dokumentationsbogen (Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4), Anhang 170
- Abb. 11: Hilfeplanung nach dem Transformationsmodell, Vorlage Zielebogen (Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4), Anhang 171
- Abb. 12: Das S.M.A.R.T.-Modell, Zielformular (Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4), Anhang 172
- Abb. 13: Arbeitsbogen 1-5 für das 5-Schritte-Modell nach von Spiegel (Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4), Anhang 173-177

Abb. 14: Hilfeplanung nach dem 7-W-Schema nach Adler (Schwabe, 2008: CD.

Materialien und Vorlagen. Kap. 4), Anhang 178

Abb. 15: Tabelle 1-7 für Qualitätsstandards in der Hilfeplanung (Schwabe, 2008: CD.

Materialien und Vorlagen. Kap. 7), Anhang 179-182

# **Arbeitshilfe zur Hilfeplanung**

Bearbeitet durch  
eine Projektgruppe des Amtes für Jugend  
und der bezirklichen Jugendämter  
Hamburg, im Juli 1999

# **Zur Einführung**

**Zur Einführung**

# Inhaltsübersicht

*Vorwort*

*Zur Einführung*

Arbeitsblatt 1: Grundsätze der Hilfeplanung

## **Abschnitt I: Vorphase und Klärungsphase**

Arbeitsblatt 2: Beschreibung von Vorphase und Klärungsphase

Arbeitsblatt 3: Umgang mit unzureichenden Informationen – Raum schaffen für Klärungsprozesse, insbesondere in Druck- und Krisensituationen

### **Vorphase**

Arbeitsblatt 4: Grundsätze im Vorfeld von Hilfe zur Erziehung

Arbeitsblatt 5: Was ist ein Netzwerk?

Arbeitsblatt 6: Arten von Ressourcen

Arbeitsblatt 7: Handlungsformen im Vorfeld von Hilfe zur Erziehung

Arbeitsblatt 8: Kurz-Dokumentation zur Vorphase

Arbeitsblatt 9: Dokumentation: Erstkontakt

Arbeitsblatt 10: Beratungsdokumentation

### **Klärungsphase**

Arbeitsblatt 11: Prinzipien in der Klärungsphase

Arbeitsblatt 12: Zum Zusammenhang von Hilfebedarf, Hilfezielen und Hilfeart im Hilfeplan

Arbeitsblatt 13: Hilfebedarf

Arbeitsblatt 14: Hilfeperspektive / Hilfeziele

Arbeitsblatt 15: Hilfeart

Arbeitsblatt 16: Informationssammlung

Arbeitsblatt 17: Schriftliche Problemanalyse

## **Abschnitt II: Erziehungskonferenz und Hilfeplan**

### **Die Erziehungskonferenz**

Arbeitsblatt 18: Grundsätze zur Erziehungskonferenz

Arbeitsblatt 19: Teilnehmer, Einladung

Arbeitsblatt 20: Welche Materialien werden verwendet?

Arbeitsblatt 21: Entwurf einer Tischvorlage

Arbeitsblatt 22: Durchführung der Erziehungskonferenz – einzelne Aspekte

Arbeitsblatt 23: Dokumentation, Protokoll der ersten Erziehungskonferenz

### **Der Hilfeplan**

Arbeitsblatt 24: Welche Vereinbarungen sind im Hilfeplan zu treffen?

Arbeitsblatt 25: Der Hilfeplan

## **Abschnitt III: Hilfeverlauf und Hilfebeendigung**

### **Hilfeverlauf**

Arbeitsblatt 26: Hilfeverlauf – Grundsätze der Hilfeplanung

Arbeitsblatt 27: Geplanter – ungeplanter Hilfeverlauf

Arbeitsblatt 28: Hilfeplanung bei Krisen, besonderen Vorkommnissen o.ä.

Arbeitsblatt 29: Verlaufskonferenz

Arbeitsblatt 30: Protokoll der Verlaufskonferenz

### **Hilfebeendigung**

Arbeitsblatt 31: Hilfebeendigung: Grundsätze

Arbeitsblatt 32: Beendigungskonferenz

Arbeitsblatt 33: Protokoll der Beendigungskonferenz

## **Anhang**

Register

Literatur

## Vorwort

Auf die Bedeutung der Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII bei der Vorbereitung und Umsetzung der Hilfen zur Erziehung wird nicht nur im fachlichen Diskurs, sondern inzwischen auch im Rahmen von empirischen Untersuchungen zu den Wirkungen erzieherischer Hilfen hingewiesen. So haben Thiersch u.a.<sup>1</sup> darauf verwiesen, dass die qualifizierte Tätigkeit eines Heimträgers allein keine ausreichende Voraussetzung einer erfolgreichen Hilfe zur Erziehung ist. Diese hängt zu einem großen Teil auch von der qualifizierten Hilfeplanung der Jugendämter ab. Auch die Hamburger Untersuchung von Winkelmann und Redlich zu den ambulanten Hilfen zur Erziehung<sup>2</sup> weist darauf hin, dass der Abbruch einer ambulanten Hilfe dann eher geschieht, wenn im Rahmen der Hilfeplanung kein Einvernehmen mit den Personensorgeberechtigten hergestellt werden konnte.



In Hamburg sind für die Gewährung der Hilfen zur Erziehung die bezirklichen Jugendämter zuständig. Das Amt für Jugend hat in seiner Rolle als Fachbehörde und mit seiner Aufgabe der fachlichen Steuerung der Aufgabenwahrnehmung in den Bezirken eine Arbeitshilfe vorgelegt, die die Hilfeplanung im Einzelfall unterstützen und qualifizieren soll. Sie wurde in einer Arbeitsgruppe von Fachkräften der Fachbehörde Amt für Jugend und der bezirklichen Jugendämter erarbeitet und liegt in einer sehr qualifizierten und umfangreichen Fassung vor.

Die Autoren verfolgten von an Anfang an das Ziel, eine gründlich erarbeitete und fachlich anspruchsvolle Arbeitshilfe zu erstellen und sich dabei eher an einem Optimum denn an bestehender Praxis zu orientieren. Ich danke allen Beteiligten auf diesem Wege noch einmal für ihre erfolgreiche Arbeit.

Dr. Vera Birtsch

---

1 Leistungen und Grenzen von Heimerziehung. Ergebnisse einer Evaluationsstudie stationärer und teilstationärer Erziehungshilfen. Forschungsprojekt Jule. Stuttgart usw. 1998

2 Hanno Winkelmann / Alexander Redlich: Evaluation der ambulanten Hilfen zur Erziehung. Abschlussbericht. Hamburg 1999

# **Zur Einführung**

# Zur Einführung

## Kontext

Wenn heute über die Qualität des Leistungsangebotes »Hilfen zur Erziehung« nachgedacht wird, so steht neben den Qualitätsmerkmalen der einzelnen Angebotsformen und deren spezifischer Ausformung im jeweiligen Einzelfall das Hilfeplanverfahren gem. § 36 SGB VIII im Mittelpunkt.

Bei diesen Bestimmungen handelt es sich um das Kernstück der gesetzlichen Neuregelung des Kinder- und Jugendhilferechtes für den Bereich der Hilfen zur Erziehung – so jedenfalls bewertet der 10. Kinder- und Jugendbericht im August 1998 die Normierung des Hilfeplanverfahrens im SGB VIII. Gleichzeitig wird festgestellt, dass »der Alltag des Hilfeplanverfahrens«<sup>1</sup> noch weit von den gesetzlichen Intentionen und Vorgaben entfernt ist. Als Problempunkte, die sich in der Praxis gezeigt haben, werden u. a. die Umsetzung der Kinder- und Elternbeteiligung, die Qualifikation der Fachkräfte und die Kooperation zwischen Trägern der freien und der öffentlichen Jugendhilfe angeführt.

Auch in anderen Zusammenhängen der seit geraumer Zeit in der Jugendhilfe geführten Qualitätsdebatte wird dem Thema »Qualifizierung der Hilfeplanung« besondere Aufmerksamkeit gewidmet. So ist z. B. in den aktuell zu schließenden Qualitätsentwicklungsvereinbarungen gem. § 78b SGB VIII diese Qualifizierung als ausdrückliche Aufgabe des freien wie des öffentlichen Trägers festgeschrieben.

Die vorliegende Arbeitshilfe zur Hilfeplanung steht im Kontext der Bemühungen, die Standards und Verfahren der Hilfeplanung für die Praxis der Jugendämter in Hamburg zu vereinheitlichen und qualitativ weiterzuentwickeln.

## Entstehungs- zusammenhang der Arbeitshilfe

Die Arbeitshilfe ist das Ergebnis eines zwischen dem Amt für Jugend und den Jugend- und Sozialdezernenten der Bezirke vereinbarten Qualifizierungsprojektes, in dessen Verlauf

- zunächst eine Arbeitshilfe zur Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII inhaltlich erarbeitet werden sollte und anschließend
- deren Implementation in den regionalen Fachabteilungen durch im Verlauf dieses Projektes qualifizierte ModeratorInnen erfolgt.

In einem ersten Schritt hat die Projektgruppe eine Arbeitshilfe zur Hilfeplanung konzipiert und ausformuliert. Die zweite Projektphase besteht dann in der Qualifizierung der ModeratorInnen (das sind die Projektgruppenmitglieder aus den Jugendämtern der Bezirke) und der anschließenden begleiteten Einführung der Arbeitshilfe im Rahmen von kollegialer Beratung in den AS-Abteilungen.

<sup>1</sup> Zehnter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation von Kindern und die Leistungen der Kinderhilfen in Deutschland. Bonn 1998, S. 260

*Zusammensetzung der Projektgruppe* Die Projektgruppe, die jetzt ihr Arbeitsergebnis vorgelegt und damit den ersten Teil ihres Auftrages erfüllt hat, setzte sich zusammen aus Fachkräften

- der bezirklichen Jugendämter (mind. je zwei Fachkräfte pro beteiligter Bezirk, verschiedene Ebenen und Arbeitsfelder, z.B. Abteilungsleitungen und Bezirkssozialarbeiter des ASD, Fachkräfte der Sachgebiete Hilfe zur Erziehung);
- des Amtes für Jugend (das Referat Sozialpädagogische Grundsatzfragen der Hilfen zur Erziehung und die Sozialpädagogische Fortbildung).

*Anspruch der Projektgruppe* Es war von Anfang an Anspruch der Projektgruppe, eine gründlich erarbeitete und fachlich anspruchsvolle Arbeitshilfe für die Fachkräfte in den Jugendämtern zu erstellen, deren wesentliches Merkmal ihre Praxisnähe bzw. Praxisrelevanz sein soll. Damit ist allerdings nicht gemeint, dass in der Arbeitshilfe lediglich die bestehende Praxis abgebildet wird.

Die Arbeitshilfe verfolgt ausdrücklich das Ziel, die fachlichen Anforderungen an eine kompetente Hilfeplanung eher an einem Optimum zu orientieren, auch wenn dies aus Sicht vieler Fachkräfte in den Jugendämtern in mancher Hinsicht utopisch erscheinen mag.

Es besteht die Erwartung der Projektgruppe, dass die Arbeitshilfe jetzt mit hoher Verbindlichkeit für die Praxis ausgestattet wird.

\*\*\*\*\*

**Inhaltsübersicht** Im Laufe der Projektarbeit wurde deutlich, dass die Arbeitshilfe aus zwei eigenständigen Teilen bestehen wird

- Der erste Teil enthält den eigentlichen Text: insgesamt 33 Arbeitsblätter mit unterschiedlicher Seitenzahl.
- Neben diesem Textband sollen in einem Materialband<sup>2</sup> weitere Texte und Materialien mit direktem inhaltlichem Bezug zu den Themen der Arbeitshilfe gesammelt werden. Einige dieser Texte sind im Verlauf des Projektes, einige aber auch in anderen Arbeitszusammenhängen entstanden und auch schon an anderer Stelle veröffentlicht worden.

*Zum Textband* Die inhaltliche Gliederung des Textbandes folgt dem Prozess der Hilfeplanung von den ersten Kontakten zwischen der Familie und dem Jugendamt über die Hilfebewilligung, die Durchführung der Hilfe bis zu ihrer Beendigung. Die Darstellung erfolgt in drei Abschnitten:

- Abschnitt 1: Die Vorphase und die Klärungsphase,
- Abschnitt 2: Erziehungskonferenz und Hilfeplan,
- Abschnitt 3: Hilfedurchführung und Hilfebeendigung.

Die Arbeitshilfe bemüht sich in erster Linie darum, eine gründliche Beschreibung der einzelnen Phasen und Schritte der Hilfeplanung zu liefern.

Ausgehend von den Grundsätzen der Hilfeplanung in Arbeitsblatt 1 werden dazu die jeweiligen fachlichen Standards entwickelt und Problem- und Fragestellungen thematisiert, die im Zusammenhang mit den jeweiligen Phasen der Hilfeplanung und mit einzelnen Arbeitsschritten zu bedenken sind.

<sup>2</sup> Der Materialband ist zum jetzigen Zeitpunkt noch im Entstehen. Er wird, wenn die grundsätzliche Abstimmung mit den Bezirken über den Einsatz der Arbeitshilfe erfolgt ist, rechtzeitig zur Implementationsphase des Projektes vorliegen.

Weiterhin enthält die Arbeitshilfe zu einzelnen Arbeitsschritten einen Fragen- bzw. Stichwortkatalog gleichsam als Merkposten für deren Abarbeitung sowie Formblätter und Dokumentationsvorlagen, die bei den immer wiederkehrenden »Stationen« der Hilfeplanung eingesetzt werden sollen.

Damit wird auch eine Vereinheitlichung der Dokumentation erreicht, was für eine spätere Auswertung von Hilfeverläufen von großer Bedeutung ist.

=====

#### **Lesehinweis**

Die Vorlage einer Arbeitshilfe für die Praxis in den Jugendämtern mit einem Umfang von deutlich mehr als 100 Seiten sieht sich natürlich mit der Kritik konfrontiert, dass das viel zu viel zu lesen sei und dass man das ja gar nicht alles bewältigen könne; man brauche doch eher die kurze, schnelle Information oder knappe Hinweise auf Abläufe und Verfahren.

Die Frage der Handhabbarkeit und Benutzerfreundlichkeit stand bei der Abfassung der Arbeitsblätter immer auch im Raum und es mag sein, dass sich verschiedene Dinge auch anders, griffiger und vielleicht auch kürzer hätten darstellen lassen.

Letztlich kam es der Projektgruppe jedoch darauf an, die angeschnittenen Themen mit ausreichender Sorgfalt und Gründlichkeit zu behandeln, auch wenn dadurch z.T. längere Texte entstanden sind.

Die Nutzung der Arbeitshilfe wird in der Regel themen- oder anlassbezogen erfolgen, so dass jeweils eher einzelne Arbeitsblätter und nicht ganze Textblöcke oder sogar die gesamte Arbeitshilfe gelesen wird. Die Abfassung der einzelnen Arbeitsblätter erfolgte deshalb mit der Zielsetzung, dass sie jeweils als eigenständige Texte zu bestimmten Fragestellungen genutzt werden können.

Um die Lesbarkeit der Arbeitshilfe zu erhöhen, soll noch ein Ablaufschema entwickelt werden, an dem man sich bei der Zuordnung der einzelnen Arbeitsblätter orientieren kann. Zur besseren Zugänglichkeit des Textes soll schließlich ein Index im Anhang beitragen, der den Inhalt nach Schlagworten aufschlüsselt.

=====

#### **Vorliegender Text als Grundwerk**

Wer sich intensiv mit dem Thema Hilfeplanung beschäftigt, wird feststellen, dass

- es unterschiedliche Sichtweisen und Zugänge zu diesem Thema gibt,
- je nach Interessenlage der Beteiligten unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt und Aspekte und Facetten hervorgehoben werden,
- mit jedem Schritt der individuellen Hilfeplanung eine Fülle von Detailfragen verbunden sind.

Dies vor Augen kann der Anspruch dieser Arbeitshilfe nicht sein, umfassend und erschöpfend alle Aspekte und Fragestellungen behandelt zu haben; was gleichzeitig bedeutet: sie kann auch nicht alle Erwartungen erfüllen, die möglicherweise an sie herangetragen werden.

Den Mitgliedern der Projektgruppe ist klar, dass mit dieser Arbeitshilfe erst ein erster, allerdings gewichtiger Schritt getan ist, dem weitere Schritte folgen müssen. Insofern stellt der jetzt vorliegende Text der Arbeitshilfe ein Grundwerk dar, auf dessen Basis an vielen Stellen weitergearbeitet werden kann und soll.

Die Arbeitshilfe gilt also nicht als abgeschlossen, sondern es ist ausdrücklich vorgesehen, dass sie ergänzt, erweitert, modifiziert werden kann.

Ein wesentliches Instrument zu einer solchen Weiterarbeit an der Arbeitshilfe wird ihr Einsatz in der Praxis sein. Die Projektgruppe erwartet sich vielfältige Anregungen und Beiträge von den Fachkräften in den Jugendämtern, die zukünftig mit dieser Arbeitshilfe arbeiten werden.

In diesem Sinne stellt schon die moderierte Einführung der Arbeitshilfe in den ASD-Abteilungen eine erste Phase der Erprobung und der inhaltlichen Kritik dar, aus der sich möglicherweise schon Veränderungs- und Erweiterungsideen ergeben werden.

Damit eine Veränderung und Erweiterung der Arbeitshilfe auch handwerklich möglichst problemlos erfolgen kann, sind Text- und Materialband als Loseblatt-Ausgabe konzipiert.

\*\*\*\*\*

**Ausblick:  
Welche Teile  
fehlen?**

Aus dem Arbeitszusammenhang der Projektgruppe heraus sind bereits eine Reihe von Themenstellungen erkennbar geworden, zu denen sich die Arbeitshilfe noch gar nicht oder allenfalls in Ansätzen äußert, zu denen aber in absehbarer Zeit weitere Arbeitsblätter oder Materialien entstehen sollen.<sup>3</sup>

Als solche Themen sind vor allem zu nennen:

- *Dokumentation in den einzelnen Phasen des Planungsprozesses*  
Hier muss es darum gehen, zusätzliche Datenerfassungsbögen zu entwickeln, mit deren Hilfe ausgewählte Daten zur Hilfebewilligung, zur Hilfedurchführung und zur Hilfebeendigung für Evaluationszwecke erfasst werden können. Es besteht die Idee, diese Dokumentationsbögen im Zusammenhang mit der Implementation der Arbeitshilfe direkt in der Praxis zu entwickeln. Es muss erreicht werden, dass sich die Datenerfassung in den normalen Prozess der Fallbearbeitung integrieren lässt und dass dabei Verdoppelungen (z.B. Datenbank HZE) vermieden werden.
- *Rechtsfragen und Verwaltungsverfahren*  
Die Arbeitshilfe hat bisher darauf verzichtet, das im Zusammenhang mit der Hilfeplanung vorgeschriebene Verwaltungsverfahren im Einzelnen zu behandeln. Dies wäre, ebenso wie die Beantwortung einer ganzen Reihe von diesbezüglicher Rechtsfragen ebenfalls noch zu bearbeiten. Dazu ist bereits die Unterstützung durch die Rechtsabteilung des Amtes für Jugend zugesagt.
- *Beispiele*  
Immer wieder im Verlauf der Projektgruppe wurde darüber diskutiert, dass die Arbeitshilfe mehr Beispiele für ein vorbildliches Vorgehen in den einzelnen Arbeitsblättern enthalten sollte. Um dieser Idee weiter nachzugehen, ist daran gedacht, eine Beispielsammlung direkt in der Praxis im Kontext der Implementation der Arbeitshilfe zu versuchen.

<sup>3</sup> Anzumerken ist hier, dass die Textarbeit an der Arbeitshilfe gemäß dem Auftrag durch die Jugend- und Sozialdezernenten für die Projektgruppe abgeschlossen ist. Weitere Bearbeitungsschritte müssen deshalb in zukünftig zu bestimmenden Arbeitsvorhaben konzipiert und verabredet werden.

- *Einzelne Hilfeformen*

Jede Hilfeplanung ist darauf angewiesen, neben einer gründlichen Problem- und Ressourcenklärung über genaue Kenntnisse der einzelnen Hilfe- und Angebotsformen zu verfügen, und zwar sowohl im Hinblick auf die jeweiligen Leistungsprofile und konzeptionellen Ausformungen als auch im Hinblick darauf, welche Besonderheiten sich daraus jeweils für die individuelle Hilfeplanung ergeben können.

Für die Arbeitshilfe lässt sich demnach daran denken, die jeweiligen Spezifika der Hilfeformen zu erfassen und diese mit Blick auf die Anforderungen an eine qualifizierte Hilfeplanung darzustellen.

\*\*\*\*\*

**Zum Abschluss**

Mit der Vorlage der – in der beschriebenen Weise – in vieler Hinsicht noch nicht abgeschlossenen Arbeitshilfe zur Hilfeplanung in den bezirklichen Jugendämtern hat die Projektgruppe einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsentwicklung in den Hilfen zur Erziehung in Hamburg geleistet, an dem in den zukünftigen Debatten nicht mehr vorbei und hinter den auch nicht mehr zurückgegangen werden kann.

Für die Projektgruppe selber war die Erarbeitung der Arbeitshilfe ebenfalls ein Qualifizierungsprozess und zwar sowohl im Hinblick auf die inhaltliche Arbeit an den jeweiligen Themenstellungen als auch im Hinblick auf eine kontinuierliche, über längere Zeit dauernde Kooperation zwischen den Bezirken und dem Amt für Jugend. Das Ergebnis kann sich in beiderlei Hinsicht sehen lassen – es hat sich gelohnt, diesen Weg zu gehen.

# Arbeitsblatt 1

## Thema: Grundsätze der Hilfeplanung

.....

### **Auftrag der Jugendhilfe – zwischen Elternrechten, Elternverantwortung und Kindeswohl**

Zentraler Bezugspunkt für das Handeln der Jugendhilfe ist die verfassungsrechtlich verankerte Erziehungsverantwortung der Eltern gegenüber ihren Kindern. Vorrangige Aufgabe des Staates ist es, die Eltern (oder andere Personensorgeberechtigte) bei der Wahrnehmung ihrer Erziehungsaufgaben zu unterstützen und damit auch dem Recht der Kinder auf Erziehung zu entsprechen.

Der Auftrag der Jugendhilfe vollzieht sich im Spannungsfeld zwischen Elternrecht und Kindeswohl und beinhaltet dabei immer die beiden Aspekte Hilfe und Kontrolle.

### *Erziehungsverantwortung*

Erweisen sich Eltern als nicht fähig oder als nicht willig, dieser Erziehungsverantwortung entsprechend zu handeln, hat die Jugendhilfe den Auftrag, den Eltern mit geeigneten Mitteln ihre Aufgaben zu verdeutlichen und im Bedarfsfall gemeinsam mit ihnen entsprechende Hilfen zu entwickeln.

### *Wiederherstellen der Erziehungs-kompetenzen in der Familie*

Jugendhilfe realisiert eine dem Kindeswohl entsprechende Erziehung durch die Unterstützung, die Ergänzung und – in den Fällen, in denen die Eltern dazu vorübergehend oder dauerhaft nicht in der Lage sind – durch den Ersatz der elterlichen Erziehung. Im Vordergrund steht dabei die Förderung oder Wiederherstellung der Erziehungsfähigkeit in der Herkunftsfamilie.

Jugendhilfe zielt demnach mit ihren Angeboten sowohl auf die Verbesserung der Erziehungs-kompetenzen auf Seiten der Eltern als auch auf die Förderung der Entwicklung auf Seiten des Kindes. Im Hilfeplan werden beide Aspekte inhaltlich, zeitlich und organisatorisch zusammengeführt.

### *Schutz von Kindern, § 1666 BGB; §§ 42, 50 Abs. 3 SGB VIII*

Bei dem Bemühen der Jugendhilfe, Eltern bei der Wahrnehmung ihrer Erziehungsverantwortung (Versorgung, Betreuung und Erziehung ihrer Kinder) zu unterstützen, ist immer wieder auch die Frage zu prüfen, ob damit der Schutz der Kinder vor Gefahren für ihr körperliches, geistiges und seelisches Wohl ausreichend gewährleistet werden kann oder ob hierzu Maßnahmen der Krisenintervention oder die Anrufung des Familiengerichtes notwendig wird.

Um einer Gefährdung des Kindeswohls entgegenzuwirken, können Eingriffe in das elterliche Erziehungsrecht allein auf der Basis des § 1666 BGB erfolgen. Dies kann z.B. bei dauerhafter Vernachlässigung oder Misshandlung der Kinder erforderlich werden. Auch in diesen Fällen soll versucht werden, die Mitwirkung und Beteiligung der Eltern an der Hilfeplanung und Hilfedurchführung zu erreichen.

\*\*\*\*\*

**Ressourcenorientierung, Vermeidung von Hilfen zur Erziehung**

Leistungen und Hilfeangebote der Jugendhilfe folgen vorrangig der Zielsetzung, junge Menschen und ihre Familien dabei zu unterstützen, die eigenen Kräfte, Ressourcen und Kompetenzen (wieder) für die Problembewältigung zu nutzen und unabhängig von äußerer Hilfe leben zu können.

Alle Hilfeangebote sind darauf auszurichten, die Ressourcen und Kompetenzen der Beteiligten selbst sowie des sozialen Umfeldes in die Problembewältigung einzubeziehen. Von außen kommende Hilfen sollen diese eigenen Potenziale nicht ersetzen sondern soweit erforderlich stärken, fördern und ergänzen.

Bei Hilfen gem. §§ 27 ff. SGB VIII gehört die Prüfung, ob die aktuell durchgeführte Hilfe zur Erziehung in dieser Form noch erforderlich ist, zu den kontinuierlichen Aufgaben der Hilfeplanung. Hier ist jeweils zu klären, ob nicht andere Hilfen zur Problembewältigung ausreichend oder geeigneter sind bzw. durch die Nutzung der sozialen Infrastruktur in der Region entwickelt werden können.

\*\*\*\*\*

**Verhältnismäßigkeit**

Bei Hilfeentscheidungen zwischen im Einzelfall geeigneten Hilfearten soll diejenige gewählt werden, die den geringsten Eingriff (auch im Hinblick auf die pädagogische Intensität und die Dauer) in die Lebensverhältnisse der Betroffenen darstellt.

Im Einzelfall ist jeweils zu prüfen, ob durch eine gezielte Nutzung vorhandener Ressourcen eine Stabilisierung und Verbesserung der Selbsthilfepotenziale der Familie erreicht werden kann oder ob alltagsentlastende Hilfen genügen, die vor allem im sozialen Umfeld der Familie angesiedelt sind, oder ob professionelle Hilfen angezeigt sind.

Damit findet zugleich der Grundsatz der Subsidiarität (Nachrangigkeit) ebenso wie der Grundsatz der sparsamen Verwendung von Haushaltsmitteln seine Berücksichtigung.

\*\*\*\*\*

**Lebensweltorientierung**

Das Prinzip der Lebensweltorientierung stellt für die Hilfen zur Erziehung den zentralen Bezugspunkt dar. Es beinhaltet eine Reihe von konzeptionellen und methodischen Aspekten, die im Zusammenhang mit der Hilfeerbringung beachtet werden müssen.

*Entstigmatisierung, Vermeidung von Zuschreibungen*

Lebensweltorientierung drückt sich darin aus, dass die Bedarfsermittlung auf der Basis einer gründlichen Problemanalyse erfolgt, in die neben individuell-biografischen und familiären Faktoren vor allem die sozialstrukturellen Bedingungen einbezogen werden, die für die aktuelle Lebenssituation der Hilfeadressaten bestimmend sind. Damit wird erreicht, dass eine der komplexen Lebenswirklichkeit des Herkunftssystems angemessene Bedarfsfeststellung erfolgt und eine durch einseitige und verkürzende Zuschreibungen verursachte Stigmatisierung von Kindern, Jugendlichen und Familien vermieden wird.

*Milieu, Lebenssituation, Lebensstil*

Lebensweltorientierung drückt sich darin aus, dass die Hilfeangebote an der konkreten Lebenssituation anknüpfen und direkt im Lebensfeld der Betroffenen (Milieu, Lebensstil) ansetzen. Damit wird erreicht, dass die je eigenen Deutungs- und Handlungsmuster der Eltern, Kinder und Jugendlichen ernst genommen und die dort vorhandenen Ressourcen zur Problembearbeitung genutzt werden, aber auch, dass die problemverursachenden Anteile des Herkunftsmilieus in den Hilfeprozess integriert werden können.

*Entinstitutionalisierung und Entspezialisierung* Lebensweltorientierung drückt sich in Hilfearrangements aus, die so wenig institutionelle und spezialisierte Elemente enthalten wie möglich. Stattdessen ist ein Angebot zu entwickeln, in welchem vernetzte und untereinander durchlässige Hilfeformen möglichst nah an der alltäglichen Lebenswirklichkeit der Betroffenen platziert werden.

Vorrang haben einzelne Angebote oder kombinierte Handlungsstrategien, die regional und stadtteilorientiert, niedrigschwellig, ambulant und methodenintegriert eine auf die jeweilige Lebenssituation zugeschnittene Bearbeitung der Problemlage ermöglichen, unter möglichst weitgehender Wahrung der Eigenständigkeit und Nutzung der eigenen Ressourcen und Aktivitäten der Betroffenen.

*Sozialintegration* Lebensweltorientierung drückt sich darin aus, dass die Hilfen vorrangig auf die Integration der Kinder und Jugendlichen in ihr soziales Umfeld zielen. Dabei soll dieses »engere soziale Umfeld« in die Hilfe einbezogen werden. Kinder und Jugendliche sollen möglichst unter weit gehendem Erhalt ihres bisherigen Lebensumfeldes und ihrer Bezugspersonen unterstützt werden.

Regionenbezogene Angebote sind deshalb vorrangig zu entwickeln; ein Herausnehmen von Kindern und Jugendlichen aus ihren normalen Lebensvollzügen ist möglichst zu vermeiden. Auswärtige Unterbringungen sollen nur in begründeten Einzelfällen erfolgen.

*Partizipation* Lebensweltorientierung drückt sich darin aus, dass die Betroffenen direkt und umfassend am Prozess der Planung und Durchführung der Hilfe beteiligt werden. Erfolgreiche Hilfen lassen sich nur unter Beachtung und Würdigung ihrer Lebensentwürfe und Lebensvorstellungen mit ihnen zusammen entwickeln.

*Verbesserung der Lebenslagen – sozialräumliche Bedingungen verbessern* Lebensweltorientierung drückt sich darin aus, dass die Problemlagen von Familien und Kindern im Kontext von sozialstrukturellen Lebensbedingungen und sozialräumlichen Entwicklungen gesehen werden und entsprechende Hilfen auch auf eine Verbesserung der Lebenslagen und Lebensbedingungen gerichtet sind (§ 1 Abs. 4 SGB VIII).

\*\*\*\*\*

#### **Sozialpädagogische Hilfe**

Wesentliche Voraussetzung für eine Hilfebewilligung ist, dass der Problemsituation mit Mitteln der Jugendhilfe begegnet werden kann. Der fachliche Schwerpunkt im Rahmen der Jugendhilfeangebote ist die sozialpädagogische Hilfe; mit dieser können auch therapeutische und materielle Leistungen verknüpft sein (als unterstützende und fördernde Maßnahmen).

Die Leistungen der Jugendhilfe werden durch sozialpädagogische Fachkräfte auf der Basis von ausgewiesenen konzeptionellen und methodischen Handlungsansätzen erbracht. Dabei wird nicht nur die Hilfe selber, sondern auch der Planungs- und Entscheidungsprozess als sozialpädagogischer Prozess gestaltet.

\*\*\*\*\*

#### **Geplante Hilfe als Prozess**

Wesentliches Strukturmerkmal einer Hilfe zur Erziehung ist deren qualifizierte Planung. Vor allem unter fachlichen Gesichtspunkten wird im SGB VIII ausdrücklich ein planvolles Vorgehen (Erstellen eines Hilfeplans) bei der Hilfebewilligung und der Hilfedurchführung vorgeschrieben. Aber auch unter finanziellen Aspekten (Wirtschaftlichkeit, Budgetierung) ist ein geplantes und damit auch überprüfbares Hilfeverfahren von großer Bedeutung.

- Transparenz, Berechenbarkeit* Mit der gesetzlichen Normierung einer auf die Erfordernisse des Einzelfalles bezogenen Planung der erzieherischen Hilfe wird die Grundlage dafür geschaffen, dass diese Hilfen von Anfang an für alle Beteiligten zugleich transparent und in ihren Auswirkungen weitgehend berechenbar gemacht werden. Es geht darum, den Hilfeverlauf von vornherein aktiv und planend zu gestalten, indem z.B. verbindliche Handlungsschritte festgelegt werden, und nicht etwa die Entwicklungen weitgehend sich selbst zu überlassen.
- Einvernehmen* Zwischen den an der Hilfeplanung Beteiligten sollen möglichst einvernehmliche, von allen getragene Planungen und Entscheidungen erreicht werden. Der spätere Erfolg einer Hilfe hängt wesentlich von der Akzeptanz und der Unterstützung der gemeinsam getroffenen Entscheidungen ab.
- Prozesshaftigkeit* Hilfeplanung ist ein kontinuierlicher, die Durchführung einer Hilfe zur Erziehung durchgängig begleitender Prozess. Er wird unter der verantwortlichen Moderation durch das Jugendamt (fallführende Fachkraft) in allen Phasen in Form der Reflexion und Aushandlung zwischen den Interessen, Sichtweisen und Vorstellungen der Personensorgeberechtigten, der Kinder und Jugendlichen, der Fachkräfte der beteiligten Träger und Institutionen und dem Jugendamt durchgeführt.
- Der Hilfeplanungsprozess durchläuft dabei immer wieder Phasen, in denen es um Klärung und Verhandeln, um Vereinbaren und Entscheiden, um die Umsetzung von Handlungsschritten und um das Überprüfen der erzielten Ergebnisse geht. Hilfeplanung bewegt sich im Spannungsfeld zwischen den beiden Polen: Festlegung, Klarheit und Eindeutigkeit auf der einen und Infragestellen, Flexibilität und Offenheit auf der anderen Seite.

\*\*\*\*\*

- Zeit- und zielgerichtete Hilfe** Hilfen zur Erziehung sind immer zeit- und zielgerichtete pädagogische, z.T. auch therapeutische Interventionen, d.h. es muss alles daran gesetzt werden, eine frühzeitige Klärung der angestrebten Hilfeziele sowie der zeitlichen Perspektive der Hilfe zu erreichen. Dies ist erforderlich, damit bei allen Beteiligten von Anfang an Klarheit darüber besteht, was mit der Hilfe erreicht werden und in welchem Zeitraum dies geschehen soll.

- Beachtung des kindlichen Zeitbegriffs* Besonderer Bedeutung kommt der frühzeitigen und eindeutigen zeitlichen Perspektive der Hilfe insbesondere in all den Fällen zu, in denen eine Hilfe außerhalb der Herkunftsfamilie erforderlich wird. Vorrangig ist hier zu klären, ob und in welchem Zeitraum die Wiederherstellung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie (als Voraussetzung für die Rückkehr des Kindes zu seinen Eltern) erreicht werden kann.

- § 37 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII* Wenn dies in einem angemessenen zeitlichen Rahmen, der vom kindlichen Zeitbegriff her zu entwickeln ist, nicht gelingt, wird die dauerhafte Zukunftssicherung für das Kind außerhalb der eigenen Familie zum entscheidenden Hilfeziel.

\*\*\*\*\*

- Kontinuitätssichernde Planung** Ein Hauptaugenmerk jeder Hilfeplanung muss darauf gerichtet sein, im Rahmen der erforderlichen Hilfe ein Höchstmaß an Kontinuität in Bezug auf den weiteren Lebensort und im Hinblick auf die (dort) für den Hilfeverlauf verlässlich zur Verfügung stehenden Personen zu schaffen.

Es ist davon auszugehen, dass die Biografie v.a. von Kinder und Jugendlichen, für die eine Hilfe außerhalb der eigenen Familie erforderlich wird, in vielen Fällen durch die Instabilität der familiären Beziehungen und – daraus resultierend – durch mangelnden Schutz und Geborgenheit geprägt ist. In ihrer Lebensgeschichte haben sie häufig die Unzuverlässigkeit oder den Wechsel der Bezugspersonen erlebt. Durch diese frühen Sozialisationserfahrungen sind sie in Hinblick auf Beziehungsabbrüche besonders verletzlich.

Für die Hilfeplanung muss es deshalb darum gehen, vor dem Hintergrund der biografischen Entwicklung des jungen Menschen die kontinuierlich sichernden Aspekte der eingeleiteten Hilfe eindeutig zu bestimmen und im Hilfeverlauf immer wieder zu reflektieren sowie durch entsprechende Regelungen und Vereinbarungen zwischen den Beteiligten abzusichern.

*Immer den gesamten biografischen Verlauf beachten* Die Sensibilität für die Bedeutung von Fluktuationen und Wechsel der Betreuungsorte und -personen kann dadurch erhöht werden, dass bei der Auswahl der geeigneten Hilfe und Betreuungsform sowie bei deren Veränderung jeweils die gesamte Biografie des Kindes oder Jugendlichen in den Blick genommen wird.

*Erhalt der positiven Bezüge* Die Hilfeplanung hat darauf zu achten, dass bei notwendig werdenden Lebensortwechseln positive Bezüge zum bisherigen Lebensumfeld erhalten und gefördert werden.

*Vermeiden von Versetzungen* Weiterhin ist zu sichern, dass das vorübergehende oder auch längerfristige Aufwachsen an einem anderen Ort nicht zusätzlich durch Versetzungen an neue Betreuungsorte bzw. in neue Betreuungskonstellationen belastet wird.

Machen die besonderen Umstände des Einzelfalles eine Veränderung der Betreuungskonstellation unumgänglich, die auch einen Wechsel des Betreuungsaarrangements einschließt, so bedarf die Entscheidung darüber grundsätzlich einer Beschlussfassung im Rahmen der Erziehungskonferenz. Sie erfordert darüber hinaus eine detaillierte Begründung, die die fachliche Notwendigkeit und die Unvermeidlichkeit dieser Veränderung plausibel ausweist.

\*\*\*\*\*

**Beteiligung,  
Partizipation**  
§§ 5 und 8, 36  
und 37 SGB VIII

Die Beteiligung und Mitwirkung der Personensorgeberechtigten und der Kinder und Jugendlichen gehört zu den zentralen Qualitätsmerkmalen der Hilfeplanung. Dies leitet sich sowohl aus den allgemeinen Bestimmungen als auch aus den besonderen Regelungen des Kinder- und Jugendhilfegesetzes ab.

Der Hilfeerfolg ist wesentlich abhängig von der Bereitschaft zur Mitwirkung und der Akzeptanz der Hilfe auf Seiten der Herkunftsfamilie und der Kinder und Jugendlichen. Eine frühe und umfassende Beteiligung der Minderjährigen (entsprechend ihrem Entwicklungsstand) und der Personensorgeberechtigten ist Grundlage

- für eine qualifizierte Hilfeentscheidung durch das Jugendamt,
- für die Entscheidung der Hilfeempfänger über die Inanspruchnahme der Hilfe und
- für eine erfolgreiche Durchführung der Hilfe.

*Subjektstatus  
der Betroffenen*

Die Unterstützung und Mitwirkung durch die Eltern erhält sowohl für eine angemessene und realistische Hilfeplanung als auch für eine wirksame Hilfedurchführung große Bedeutung. Dies ist bei der Ausgestaltung der Hilfeplanung zu beachten.

Mit dieser ausdrücklichen Berücksichtigung ihrer Vorstellungen, Sichtweisen und Interessen bestätigt das Hilfeplanverfahren die Erziehungsverantwortung der Eltern auch im Hilfeverlauf und trägt insgesamt dazu bei, die Rechtsstellung der Betroffenen zu stärken.

Gleichzeitig bezeichnet der damit hervorgehobene Subjektstatus von Kindern, Jugendlichen und Eltern deren Stellung im pädagogischen Prozess bei der Hilfedurchführung.

#### *Inhalte von Beteiligung*

Umfassende Beteiligung beinhaltet v.a. eine gründliche Aufklärung, Information und Beratung zum Verfahren der Hilfebewilligung und Hilfedurchführung (inkl. Hilfeplanung), zu den Hilfeangeboten und zu den möglichen Konsequenzen der Inanspruchnahme.

§ 36 Abs. 1 Satz 1  
SGB VIII, § 5 SGB  
VIII  
§ 36 Abs. 1 Satz 3  
u. 4 SGB VIII

Diese gründliche Information und Beratung ist damit wesentliche Voraussetzung dafür, dass

- die Personensorgeberechtigten und die Kinder und Jugendlichen ihre Entscheidung über die Inanspruchnahme einer Hilfe treffen können
- die Leistungsberechtigten im Hinblick auf die Ausgestaltung der Hilfe ihr Wunsch- und Wahlrecht bei der Auswahl zwischen Einrichtungen und Diensten verschiedener Träger bzw. bei der Auswahl der Einrichtung oder Pflegeperson wahrnehmen können.

#### *Aufgabe des Jugendamtes*

Es ist eine zentrale sozialpädagogische Aufgabe des Jugendamtes, die Beteiligung der Betroffenen zu ermöglichen und sicherzustellen. Das Hilfeplanverfahren ist deshalb fachlich und organisatorisch so auszugestalten, dass bei den Hilfedressaten (Eltern, Kinder und Jugendliche) die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Mitwirkung und zur Beteiligung gefördert wird. Bei Bedarf können weitere Personen aus dem Umfeld der Betroffenen einbezogen werden. Dazu ist die Zustimmung der Betroffenen erforderlich.

Es sind weiterhin geeignete Methoden und Verfahrensweisen zu entwickeln, um auch beeinträchtigten Kindern, Jugendlichen oder deren Familien eine Beteiligung zu ermöglichen.

\*\*\*\*\*

#### **Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte**

Neben der durchgängigen Beteiligung der Personensorgeberechtigten und der Minderjährigen an der Hilfeplanung legt das SGB VIII das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte als zweites zentrales Strukturmerkmal dieses Prozesses fest. Hier sind die folgenden Überlegungen und Differenzierungen zu beachten:

§ 36 Abs. 2 Satz 1  
SGB VIII

- Die *Entscheidung* über die im Einzelfall angezeigte *Hilfeart* wird in den Fällen, in denen die Hilfe voraussichtlich längere Zeit zu leisten ist, im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte getroffen.

Damit soll erreicht werden, dass derart weit reichende und komplexe Hilfeentscheidungen nicht allein im Verantwortungsbereich einer Person liegen und von deren subjektiven Einschätzungen und Bewertungen abhängig sein sollen.

Vielmehr können möglichst vielfältige Gesichtspunkte sowohl bei der Beurteilung des Problemzusammenhangs als auch bei der Auswahl und Bewertung der Hilfealternativen in den Entscheidungsprozess einfließen. Dies trägt dazu bei, die Rationalität und die Qualität der Entscheidung über die geeignete und notwendige Hilfe zu erhöhen. Dieses Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte im Vorfeld einer Hilfeentscheidung erfolgt im Rahmen der kollegialen Bera-

tung im Jugendamt sowie bei Bedarf unter Hinzuziehung externer Fachkräfte (z.B. Lehrer, Ärzte, Fachkräfte von Trägern und Einrichtungen).

Die Verantwortung der zuständigen Fachkraft für die Entscheidung im Einzelfall bleibt von dieser verbindlichen Einbeziehung anderer Fachkräfte in den Entscheidungsprozess unberührt.

- Ein zentraler Ort des Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte ist weiterhin die Erziehungskonferenz. Diese wird durchgeführt, um die endgültige und gemeinsam getragene Entscheidung über die Hilfeart herbeizuführen. An ihr sind unter Leitung der fallführenden Fachkraft neben den Personensorgeberechtigten und den Minderjährigen auch weitere Fachkräfte (solche des Jugendamtes, aber auch externe) beteiligt.
- Auf der Basis des Beschlusses der Erziehungskonferenz und der durch das Jugendamt getroffenen Hilfeentscheidung erfolgt im Anschluss daran die Aufstellung eines Hilfeplans, der als Grundlage für die konkrete Ausgestaltung der Hilfe dient. Auch die Aufstellung des Hilfeplans sowie seine Überprüfung im Hilfeverlauf erfolgt wiederum im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte, wobei hier ausdrücklich auch die an der Hilfedurchführung beteiligten Fachkräfte (»Personen, Dienste oder Einrichtungen«; § 36 Abs. 2 Satz 3 SGB VIII) mitwirken sollen.

\*\*\*\*\*

**Diagnose – Aushandlungsprozess** Die qualifizierte Durchführung des Hilfeplanverfahrens liegt im Verantwortungsbereich des Jugendamtes.

Hilfeplanung ist dabei als ein sozialpädagogischer Beratungsprozess zu gestalten, in welchem die im Rahmen einer gründlichen Problemaufklärung gewonnen Erkenntnisse und Bewertungen der Fachkräfte der Jugendhilfe mit den Einschätzungen und Vorstellungen der Hilfeempfänger zusammengebracht und zu gemeinsam getragene Entscheidungen über Lösungswege entwickelt werden müssen.

In diesem Sinne stellt dieser Prozess ein Kernstück der Hilfe selber dar, von dessen Qualität der Hilfeerfolg in hohem Maße abhängt.

Um den Prozess der Hilfeplanung in diesem Sinne kompetent bewältigen zu können, werden von den Fachkräften Kompetenzen v.a. in zwei Bereichen erwartet.

*Diagnosekompetenz*

- Zum einen geht es um die notwendigen diagnostischen Kompetenzen, also um die Fähigkeit zur Wahrnehmung und zur begründeten Aufklärung der Problemsituation sowie um die Bestimmung geeigneter Reaktionsweisen. Es geht also um die Rekonstruktion und Analyse der Vorgeschichte und der aktuellen Situation mit dem Ziel, einen »verstehenden« Zugang zur Problemsituation zu schaffen, der sowohl die konkreten Hilfebedarfe deutlich werden lässt als auch die vorhandenen Ressourcen und Entwicklungspotenziale erschließt und mögliche Hilfealternativen aufzeigt. Grundlage dieser diagnostischen Kompetenz sind sowohl ein methodisch-analytisches Vorgehen als auch fachliches Wissen, Wahrnehmungs- und Deutungsfähigkeiten und Erfahrungen der Fachkräfte

*Kommunikative Kompetenz (Aushandlungskompetenz)*

- Gleichzeitig aber ergibt sich bereits im Rahmen des diagnostischen Vorgehens die Notwendigkeit, die eigenen, anhand fachlicher Kriterien entwickelten Sichtweisen und Einschätzungen mit anderen, z.T. konkurrierenden Definitionen, Interpretationen und Perspektiven zu den Problemursachen und über

mögliche Hilfealternativen zu konfrontieren und diese Einschätzungen – die eigenen und die fremden – in einem Aushandlungsprozess zusammenzuführen.

Die hier erforderlichen kommunikativen Kompetenzen werden benötigt, um sowohl das Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte als auch die Beteiligung der Betroffenen in diesem Prozess zu gewährleisten.

Die Feststellung des jeweiligen erzieherischen Bedarfes sowie der Geeignetheit und Notwendigkeit einer spezifischen Hilfeform erfolgt demnach als Ergebnis eines gemeinsamen, durch das Jugendamt moderierten und ausgestalteten Klärungs- und Aushandlungsprozesses zwischen den Beteiligten.

=====

#### **Hilfeentscheidung im SGB VIII**

Bevor eine Hilfe zur Erziehung bewilligt wird und die konkrete Ausgestaltung der Hilfe im Rahmen eines Hilfeplans erfolgen kann, müssen laut SGB VIII zwei Entscheidungen getroffen werden:

#### *§ 36 Abs. 2 Satz 1 SGB VIII*

- Das Jugendamt (in der Regel durch die fallführende Fachkraft) hat eine Entscheidung über die im Einzelfall angezeigte Hilfeart herbeizuführen. Diese Entscheidung wird überwiegend im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte getroffen

#### *§ 36 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII*

- Die Personensorgeberechtigten und die Kinder und Jugendlichen müssen, nachdem sie entsprechend beraten und auf die möglichen Folgen für die Entwicklung des Kindes oder Jugendlichen hingewiesen worden sind, darüber entscheiden, ob sie die durch das Jugendamt vorgeschlagene Hilfe in Anspruch nehmen wollen.

=====

#### **Funktion des Jugendamtes (ASD) und der Träger im Hilfeplanungsprozess**

Die Jugendhilfeleistung »Hilfe zur Erziehung« wird durch öffentliche und freie Träger gemeinsam erbracht. Es gehört dabei zu den Qualitätsmerkmalen eines Hilfesystems insgesamt aber auch einer einzelnen Hilfe, dass Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten geklärt sind und die jeweilige Aufgabenteilung zwischen den Trägern präzise festgelegt ist.

Im Zusammenhang mit der Planung und Durchführung einer Hilfe zur Erziehung ist die Funktion des Jugendamtes und der freien Träger folgendermaßen gekennzeichnet:

#### *Jugendamt*

Das Jugendamt trägt die Gesamtverantwortung für die Gewährleistung des Rechtsanspruchs auf Hilfe zur Erziehung sowie für deren fachgerechte Durchführung. Insbesondere ist es die Aufgabe des Jugendamtes, die Qualität des Hilfeplanverfahrens sowohl in rechtlicher als auch in fachlicher Hinsicht sicherzustellen. Dabei obliegt es der im Einzelfall verantwortlichen Fachkraft, für eine den fachlichen Anforderungen genügende Ausgestaltung dieses Verfahrens Sorge zu tragen, so dass dieses und seine Ergebnisse gerichtlich überprüfbar sind.

Damit sind v.a. folgende Aspekte angesprochen:

- gründliche Klärung der Problemsituation, der vorhandenen bzw. aktivierbaren Ressourcen und der Hilfealternativen,
- geeignete Formen der Beteiligung von Eltern und Kindern,
- verbindliche Formen kollegialer Beratung bzw. des Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte,
- rechtsverbindliche Entscheidung über den Hilfeantrag,

- Durchführung von Erziehungskonferenzen, regelmäßige Überprüfung des Hilfeverlaufs, Kooperation mit dem die Hilfe durchführenden Träger,
- Dokumentation der Hilfeentscheidung und des Hilfeverlaufs,
- Beendigung und Auswertung der Hilfe.

### *Freie Träger*

Mit der Durchführung der Hilfe zur Erziehung sind überwiegend freie Träger betraut. In ihrem Verantwortungsbereich liegt es, die Qualität ihres Angebotes zu entwickeln und die jeweilige Hilfe entsprechend den im Hilfeplan festgelegten Hilfezielen und zeitlichen Perspektiven umzusetzen.

Im Rahmen des Hilfeplanverfahrens arbeitet der die Hilfe durchführende Träger eng mit der fallzuständigen Fachkraft des Jugendamtes zusammen. Im Einzelnen erfüllt er dabei folgende Aufgaben:

- Konkretisierung der Hilfeziele und konzeptioneller Umsetzungsschritte: Vorstellen des Trägerkonzeptes und detaillierte Entwicklung des Hilfesettings bezogen auf den Einzelfall,
- Mitwirkung an Erziehungs-, Verlaufs- und Beendigungskonferenzen,
- Beteiligung der Kinder und Jugendlichen und deren Eltern an der Ausgestaltung der Hilfe,
- Dokumentation und Berichte über den Verlauf der Hilfe, v.a. im Hinblick auf den erzieherischen Bedarf und die Hilfeziele,
- rechtzeitige Rückmeldung an das Jugendamt bei Schwierigkeiten (einschließlich besonderer Ereignisse) und bei relevanten Abweichungen vom geplanten Hilfeverlauf,
- evtl. Entwicklung von Hilfealternativen,
- Beteiligung an der Auswertung der Hilfe bei Beendigung (Abschlussbericht, Teilnahme an Beendigungskonferenz).

\*\*\*\*\*

### **Fachlichkeit –**

### **Wirtschaftlichkeit**

Die im Rahmen der Hilfeplanung vorzunehmenden Bewertungen und Entscheidungen werden auf der Basis sozialpädagogischer Kenntnisse, Methoden und Konzepte vorgenommen und getroffen.

Ausgehend von diesem Vorrang von fachlichen Kriterien bei der Bestimmung der Art und des Umfangs der Hilfe gehören in den Zusammenhang dieser fachlichen Erwägungen auch Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit einer Hilfe, also eine Prüfung des Verhältnisses zwischen eingesetzten Mitteln und dem erwartbaren bzw. dem erzielbaren Nutzen der Hilfe. Beide Aspekte – sozialpädagogische Standards und Kostenbewusstsein – sind in Hilfeplanungen und Hilfeentscheidungen zusammenzuführen.

Die Frage der Wirtschaftlichkeit einer Hilfe lässt sich dabei nur vordergründig mit der Auswahl des aktuell preisgünstigsten Angebotes beantworten; dies ist dann plausibel, wenn zwischen in gleicher Weise geeigneten Hilfen ausgewählt werden kann. Vielmehr hängt die Frage der Wirtschaftlichkeit einer Hilfe unmittelbar mit deren fachlich-professioneller Bearbeitung zusammen.

Mit dem Grundsatz, dass jeweils die aus fachlicher Sicht geeignete und notwendige Hilfe bewilligt wird, ist immer auch die Frage nach den kostenträchtigen Aspekten der Hilfe verbunden: in welchem Umfang, mit welcher Intensität und auf welche zeitliche Dauer hin die Hilfe erfolgen soll, um die angestrebten Hilfeziele zu erreichen.

Wichtiges Hilfsmittel bei diesen Erwägungen ist die kollegiale Beratung im Jugendamt. Eine in dieser Hinsicht gründliche fachliche Bearbeitung von Einzelfällen in den Hilfen zur Erziehung bietet die beste Gewähr dafür, dass letztlich auch eine kostengünstige Hilfe entwickelt wird. So kann z.B. eine kostenintensive und in überschaubarer Zeit erfolgreiche Hilfe auf längere Sicht erheblich wirtschaftlicher sein, als eine eher gering ausgestattete, aber lang dauernde Maßnahme.

\*\*\*\*\*

#### **Dokumentation**

Der Hilfeplanungsprozess wird in den einzelnen Phasen und in seinen zentralen Bestandteilen dokumentiert. Dies dient dazu, dass alle wesentlichen Planungsschritte nachvollzogen werden können und der gesamte Prozess für alle Beteiligten transparent bleibt.

Besondere Bedeutung erhält die Dokumentation im Zusammenhang mit der Überprüfung der jeweiligen Handlungsschritte und der abschließenden Bewertung des Erfolges einer Hilfe.

Als Grundlage für die Dokumentation dienen vor allem

- Aufzeichnungen und Protokolle über Gespräche und Beratungen mit den Hilfedressaten im Vorfeld einer Hilfe,
- die Dokumente, die als Bestandteile der individuellen Hilfeplanung fungieren und die zusammen den in § 36 SGB VIII geforderten Hilfeplan darstellen:
  - (I) die Problemanalyse,
  - (II) das Protokoll der ersten Erziehungskonferenz,
  - (III) der Hilfeplan,
  - (IV) Protokolle der Erziehungskonferenzen zur Überprüfung des Hilfeplans (Verlaufskonferenzen),
  - (V) Protokoll der Abschlusskonferenz,
- spezielle Datenerhebungen, die zu Beginn und am Ende der Hilfe durchgeführt werden, um zentrale Aspekte der Hilfeplanung und Hilfedurchführung auswerten zu können.

\*\*\*\*\*

#### **Individuelle Hilfeplanung – Jugendhilfe- planung**

Die Hilfeplanung im Einzelfall stellt eine wichtige Grundlage für die regionale Jugendhilfeplanung dar; dies auch deshalb, weil durch die Beteiligung der Kinder und Jugendlichen sowie der Personensorgeberechtigten im Hilfeplanverfahren deren Sichtweisen und Interessen einbezogen sind.

Insbesondere sind für die Jugendhilfeplanung auch solche Ausführungen in den individuellen Hilfeplänen zu nutzen, die auf Hilfealternativen hinweisen, die sich aktuell nicht realisieren ließen. Dies verweist auf in der Region fehlende oder nur unzureichend vorhandene Angebote.

Indem die einzelfallbezogenen Daten aus Hilfeplänen strukturiert ausgewertet werden, lassen sich einzelfallübergreifend und regionenbezogen Aussagen treffen

- zur bisherigen Entwicklung von Hilfebedarfen,
- zum Verhältnis und Zusammenhang von erkennbaren Hilfebedarfen und vorhandenen Angebotsformen,
- insbesondere zur (Weiter-)Entwicklung von Konzepten in den einzelnen Angebotsformen sowie
- zu einer Weiterentwicklung der Angebotsstruktur (quantitativ und qualitativ).

# **Abschnitt I**

## **Vorphase und Klärungsphase**

**I. Vorphase und  
Klärungsphase**

# Arbeitsblatt

2

## Thema: Vorphase / Klärungsphase

\*\*\*\*\*

### Problemstellung am Anfang

Immer dann, wenn sich Eltern, Kinder oder Jugendliche mit der Bitte um Hilfe an das Jugendamt wenden oder wenn das Jugendamt durch Hinweise von außen, z.B. von Nachbarn, Verwandten, Lehrern, Ärzten auf mögliche Problemlagen von Familien im Stadtteil aufmerksam gemacht wird, stellt sich für die zuständigen Fachkräfte die Aufgabe, den Sachverhalt soweit aufzuklären, dass sich daraus die notwendigen Handlungserfordernisse erkennen und geeignete Hilfeangebote entwickeln lassen.

Zunächst geht es immer darum, dass der ASD versucht herauszubekommen: was will der Klient, welche Probleme liegen an? Wie lassen diese sich bearbeiten?

Dieser der Einleitung einer Hilfe zur Erziehung z.T. weit vorgelagerte Klärungsprozess wird im Folgenden unterteilt in die Vorphase und in die Klärungsphase.

\*\*\*\*\*

### Vorphase

Die Vorphase reicht vom ersten Klientenkontakt bis

- (a) zur Problemlösung ohne Inanspruchnahme einer HzE oder
- (b) bis zu dem Punkt, an dem sich konkretisiert, dass eine Hilfe zur Erziehung angestrebt wird, d.h. bis die Arbeitshypothese lautet: »Eine Hilfe zur Erziehung ist notwendig.«

In der Vorphase geht es um die Feststellung und Klärung des Problems und der geeigneten Hilfe, allerdings zunächst außerhalb der Hilfen zur Erziehung. Es geht um Anamnese, Diagnose und Indikation. In der Vorphase ist das Ziel, eine Alternative zur HzE zu entwickeln. Sie ist gekennzeichnet durch:

- Kontaktaufnahme, erste Gespräche,
- Beratung über die Problemsituation, Informationen sammeln,
- Beratung über Lösungsmöglichkeiten,
- Lösung umsetzen oder Hilfe zur Erziehung ansteuern.

Am Ende dieser Phase steht eine zusammenfassende Kurz-Dokumentation des Verlaufs und der Ergebnisse.

\*\*\*\*\*

### Klärungsphase

Die Klärungsphase reicht von Punkt (b) der Vorphase (HzE ist nötig, aber welche?) bis zu dem Zeitpunkt, an dem der Antrag auf HzE gestellt ist und die erste Erziehungskonferenz zur Bewilligung der HzE stattfinden kann.

In der Klärungsphase geht es um die vertiefte Feststellung und Klärung des Problems und der geeigneten Hilfe: es geht erneut um Anamnese, Diagnose und Indikation. Hier wird das Ziel angestrebt, eine HzE zu entwickeln, weil andere Ressourcen (persönliche und Vorfeldhilfen) im Hinblick auf den erzieherischen Bedarf des Kindes bzw. Jugendlichen nicht ausreichen.

Auch in der Klärungsphase können sich noch Problemlösungen ergeben, die eine Hilfe zur Erziehung nicht notwendig machen.

Die Klärungsphase baut auf die vorausgegangene Vorphase auf. Sie lässt sich in zwei Abschnitte unterteilen:

- 1) der in der Vorphase begonnene Prozess der Informationssammlung, Beratung mit Beteiligten und anderen Fachkräften wird vertiefend fortgeführt, und
- 2) die Ergebnisse dieses Beratungs- und Aushandlungsprozesses werden in schriftlicher Form als Problemanalyse in einem die Hilfe begründenden Bericht zusammengefasst. Aus dieser entsteht die Falldarstellung, die der Erziehungskonferenz als Verhandlungsgrundlage dient.

Zu dem ersten Abschnitt gehört die fachliche Einschätzung der Problemsituation in der Beratung mit weiteren Fachkräften, sowie die Rückkoppelung dieser Problemeinschätzung mit den Personensorgeberechtigten und Kindern/Jugendlichen.

Daran an schließt sich die Suche nach der geeigneten und notwendigen Hilfeart – wiederum im Rahmen einer Beratung mit anderen Fachkräften und rückgekoppelt zu den Eltern bzw. den Kindern und Jugendlichen.

\*\*\*\*\*

**Zum Verhältnis  
von Vorphase und  
Klärungsphase**

Die beiden Phasen unterscheiden sich im Ziel:

- In der Vorphase ist das Ziel, eine Alternative zur Hilfe zur Erziehung zu entwickeln?
- Lässt sich das Ziel der Vorphase nicht erreichen, wird in der Klärungsphase das Ziel angestrebt, eine auf den Einzelfall zugeschnittenen Hilfe zur Erziehung zu entwickeln.

In beiden Phasen findet insofern ein ggf. zirkulärer Prozess der diagnostischen Problemaufklärung und Beratung statt, jedoch mit verschiedener Zielrichtung der Indikation.

# Arbeitsblatt

3

**Thema:**

**Vorphase / Klärungsphase – Umgang mit unzureichenden Informationen, Raum schaffen für Klärungsprozesse, insbesondere in Konflikt- und Krisensituationen**

\*\*\*\*\*  
**Problemstellung /  
Ausgangssituation**

Es ist Anspruch jeder Hilfeplanung, erforderliche Hilfeprozesse möglichst zügig in Gang zu setzen, aber auch, die anstehenden Entscheidungen und Planungen auf der Basis ausreichender und gesicherter Informationen zum jeweiligen Einzelfall vorzunehmen.

In der Vorphase und in der Klärungsphase geht es immer wieder darum, den erreichten Informationsstand unter Einbeziehung weiterer bzw. vertiefender Informationen noch zu erhöhen und damit die Voraussetzungen für ein gründliches Fallverstehen und eine realitätsnahe Fallbearbeitung zu verbessern.

Gerade in der Anfangsphase der Hilfeplanung ergeben sich aber immer wieder Situationen, in denen die Informationen über die Problemlage bzw. den Problemhintergrund, die vorhandenen Ressourcen der Familie und des sozialen Umfeldes und die geäußerten Erwartungen und Vorstellungen (noch) so unklar und widersprüchlich sind, dass Unsicherheit über den tatsächlichen Sachverhalt besteht und eine begründete Einschätzung der Problemlage und der geeigneten Hilfe (zunächst) erheblich erschwert wird. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Frage, ob ein Unterstützungs- und Hilfeangebot außerhalb der Hilfen zur Erziehung ausreichend ist.

So lassen sich z.B. über die Brisanz der häuslichen Situation nur Vermutungen anstellen oder die Fachkraft des Jugendamtes hat erhebliche Bedenken, ob die Voraussetzungen für eine Hilfebewilligung tatsächlich vorliegen; für die hier notwendigen Klärungen wird mehr Zeit benötigt.

Gleichzeitig kann es sein, dass bereits in dieser Anfangsphase von den Beteiligten (Eltern, Jugendliche, Träger) Druck in Richtung einer von ihnen favorisierten Maßnahme im Rahmen einer Hilfe zur Erziehung ausgeübt wird. Oder es besteht auf Grund von scheinbar aktuell eskalierenden Entwicklungen ein unmittelbarer Handlungsdruck, ohne die tatsächliche Problemlage angemessen einschätzen zu können.

\*\*\*\*\*  
**Informationsbe-  
schaffung als Teil  
des Aushand-  
lungsprozesses**

Ähnlich wie der Hilfeplanungsprozess insgesamt finden auch große Teile der notwendigen Klärungen und der Informationsbeschaffung in einer Art Aushandlungsprozess mit den Beteiligten darüber statt, welche Informationen aktuell gegeben werden (können) und wie mit den aktuell geäußerten Wünschen und Vorstellungen der Eltern und der Kinder und Jugendlichen umgegangen werden kann.

Das, was jeweils an Informationen erfolgt, ist in hohem Maße durch subjektive Sichtweisen und Filterprozesse bestimmt und muss z.T. erst entschlüsselt werden bzw. durch weiteres Nachfragen und Sammeln von Informationen ergänzt oder berich-

tigt werden. Nicht immer werden die Informationen gegeben, die benötigt werden; nicht immer entsprechen die Informationen, die man bekommt, den tatsächlichen Sachverhalten. Einzelinformationen sind deshalb immer als ein Teil der »Wahrheit« zu begreifen, auf dessen Basis weitere Klärungen erfolgen können.

*Unsicherheit ist  
Merkmal jeder  
Hilfeplanung*

Insofern gehört es zum normalen Ablauf der Hilfeplanung, dass man es mit prinzipiell unsicheren Situationen zu tun hat, in denen Informationen selten vollständig sind. Es kommt in vielen Fällen darauf an, trotz mangelnder, fehlender oder z.T. falscher Informationen in den Prozess der Hilfeplanung einzusteigen und in dessen weiterem Fortgang neue Fakten und Erkenntnisse einzubeziehen und damit Unsicherheiten zu reduzieren.

*Es kommt nicht auf  
die »riesige Daten-  
menge« an,  
sondern auf das  
Wesentliche!*

Zu berücksichtigen ist auch, dass es weniger darauf ankommt, möglichst umfassend seine Informationen zu sammeln, sondern diese gezielt unter der Fragestellung auszuwählen, welche Informationen benötigt werden, um zu den wesentlichen Fakten für eine angemessene Problem- und Ressourceneinschätzung zu kommen.

*Datenschutz*

Und dabei ist auch der Datenschutz zu beachten: spätestens, wenn man daran geht, die gewonnenen Informationen aufzuschreiben und zu dokumentieren, muss man dem Grundsatz folgen, dass nur das schriftlich erfasst wird, was auch wirklich für die Fallbearbeitung erforderlich ist.

Dabei lässt sich die Frage, wie viele Informationen man braucht, um weiterarbeiten zu können, nicht allgemein beantworten, sondern nur am Einzelfall entscheiden.

Im Folgenden werden einige Hinweise gegeben, wie man es vermeiden kann, vorschnell in Aktivitäten zu verfallen und wie man mit dem Problem unzureichender Informationen im Vorfeld von Hilfeentscheidungen besser umgehen kann. Es stehen in diesen Situationen eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, zeitlichen Raum für die nötigen Klärungsprozesse und damit für eine größere Handlungssicherheit zu schaffen.

\*\*\*\*\*

**Beratungs-  
gespräche**

Es ist Teil des Beratungs- und Aushandlungsprozesses in dieser Phase, dass den Hilfesuchenden verdeutlicht wird, dass bestimmte Voraussetzungen für die Bewilligung einer Hilfe zur Erziehung bestehen, zu denen es auch gehört, dass vor einer Hilfeentscheidung eine gründliche Problemlösung erfolgen muss. Dem Leistungsbegehren von Eltern kann nicht umstandslos gefolgt werden.

Es muss deshalb aufgezeigt werden, mit welchen Mitteln und in welchem Zeitraum die erforderlichen Klärungen erfolgen sollen. Dabei ist anzustreben, mit den Eltern und den Kindern und Jugendlichen eine möglichst klare Vereinbarung über diesen Klärungsprozess zu erreichen.

Zunächst muss es darum gehen, in weiteren Beratungsgesprächen mit den Beteiligten, ungeklärte oder widersprüchliche Aspekte zu thematisieren und aufzuheben.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Eltern und den Kindern und Jugendlichen ihre Mitwirkungspflichten deutlich zu machen und ihnen entsprechende Kooperationsmöglichkeiten aufzuzeigen. So kann z.B. eine Jugendliche die Gründe aufschreiben, warum sie nicht mehr zu Hause sondern in einer Jugendwohnung

leben will oder mit den Eltern können in Beratungsgesprächen die Motive bearbeitet werden, warum sie ihr Kind unbedingt in einem Heim unterbringen wollen.

\*\*\*\*\*

### **Kollegiale Beratung**

Wichtiges Hilfsmittel in der Phase der Informationsbeschaffung, aber auch bei der Bewertung und Einschätzung vorliegender Informationen bzw. Informationslücken im Hinblick auf anstehende Hilfeentscheidungen ist die kollegiale Beratung im Jugendamt.

Der fachliche Austausch über die bisherigen Ergebnisse des Klärungsprozesses liefert wichtige Hinweise für den weiteren Umgang mit offenen Fragen bzw. unbedingten Klärungsbedarfen und schafft für die fallzuständige Fachkraft Handlungssicherheit.

\*\*\*\*\*

### **Fachkonferenz**

In diesem Zusammenhang kann auch die Durchführung einer Fachkonferenz geboten sein. Diese dient der Abklärung und Hilfestellung zur Entscheidungsfindung für die fallzuständige Fachkraft und findet ohne Beteiligung der Hilfeadressaten statt. Sofern deren datenschutzrechtliche Belange betroffen sind, muss ihre Zustimmung vorher eingeholt werden.

Zu dieser Fachkonferenz können alle Personen eingeladen werden, von deren Beitrag man sich ein besseres Fallverstehen und/oder Ideen für die Hilfestellung verspricht.

Dem Charakter solcher Konferenzen entspricht ein (im Verhältnis zur Erziehungskonferenz) eher informeller und ergebnisoffener gegenseitiger Austausch von Informationen und Bewertungen

\*\*\*\*\*

### **Andere Beratungs- angebote, z.B. Erziehungsberatung**

Neben der Beratung durch Fachkräfte des Jugendamtes lassen sich für solche Klärungsprozesse auch die niedrigschwelligen Beratungsangebote anderer Träger und insbesondere die von Erziehungsberatungsstellen nutzen.

Diese Möglichkeit bietet sich auch dann an, wenn die Hilfesuchenden dem Jugendamt eher reserviert gegenüberstehen und in Beratungsgesprächen bei freien Trägern leichter über die Hintergründe aktueller Probleme sprechen können.

Hinzu kommt, dass in Erziehungsberatungsstellen Fachkräfte verschiedener Fachrichtungen zusammenarbeiten, so dass sowohl unterschiedliche Problembereiche als auch Mehrfachbelastungen und der Zusammenhang mehrerer Bedingungsfaktoren bei familiären Problemen und Konflikten in den Beratungsgesprächen behandelt werden können.

\*\*\*\*\*

### **Kurzfristige Hilfe mit Klärungs- auftrag**

In einzelnen Fällen kann es sich als notwendig erweisen, eine Hilfe zur Erziehung auch dann zu installieren, wenn die für eine Hilfeentscheidung notwendigen Informationen nach Einschätzung der fallzuständigen Fachkraft noch nicht ausreichend vorhanden sind. Hier kann die Hilfe mit einem klar umrissenen Klärungsauftrag verbunden werden.

Dies kann der Fall sein, wenn eine große Dringlichkeit besteht, die Hilfe zumindest im Hinblick auf bereits deutlich zu Tage getretene Problematiken auf Seiten des Kindes oder Jugendlichen oder des familiären Systems einzuleiten.

Soll im Rahmen der Hilfedurchführung dann zusätzlich eine weitere Klärung des Problemhintergrundes und der vorhandenen Ressourcen sowie der daraus abzuleitenden Hilfeart erfolgen, so ist dieses nach gemeinsamer Erörterung in der Erziehungskonferenz im Hilfeplan festzulegen.

So kann z.B. bei einer Multiproblemfamilie die Frage zur Klärung gebracht werden, wer in der Familie die Hilfe (vorrangig) braucht und ob eher ein Angebot für die ganze Familie oder eher für ein einzelnes Kind angezeigt ist.

In dem Auftrag an den durchführenden Träger sind die zu klärenden Fragen genau zu benennen. Weiterhin ist darauf zu achten, dass der Zeitraum für diese Klärungen festgelegt und die Kommunikation zwischen den Beteiligten über die zu klärenden Fragen im Hilfeplan beschrieben wird.

\*\*\*\*\*

### **Problemklärung bei Konflikten und Krisen**

Das Problem, sich ausreichend Raum für Klärungsprozesse zu schaffen oder bei der Hilfeplanung mit unzureichenden Informationen umgehen zu müssen, stellt sich in besonderer Weise im Zusammenhang mit Konflikt- und Krisensituationen. Das Hilfeersuchen der Familien wird in solchen Situationen derart durch die Dynamiken im Zusammenhang mit eskalierenden Konflikten und krisenhaften Prozessen dominiert, dass an eine gründliche Problemaufklärung zunächst nicht zu denken ist.

Vorrangiges Ziel muss es hier zunächst sein, eine Konfliktbearbeitung oder eine Krisenbewältigung einzuleiten. Man muss dabei bedenken, dass es wesentlich darauf ankommt, die zu Grunde liegende Familienstruktur und -dynamik zu erkennen, da sonst in etlichen Fällen die Gefahr besteht, dass man in die immer wiederkehrende Inszenierung von Krisen hineingezogen wird.

Familiäre Auseinandersetzungen, die sich zu massiven Konflikten zwischen einzelnen Familienmitgliedern ausweiten und die aktuell das familiäre Zusammenleben erheblich belasten, sind immer wieder Anlass dafür, dass das Jugendamt eingeschaltet wird. Ihre erfolgreiche Bearbeitung kann in vielen Fällen schon dazu führen, dass keine weitere Hilfe seitens der Jugendhilfe benötigt wird.

### *Konflikte bearbeiten*

Konflikte zeichnen sich dadurch aus, dass die daran beteiligten Familienmitglieder unterschiedliche, häufig gegensätzliche Interessen, Zielsetzungen und Standpunkte im Hinblick auf einen bestimmten, beide Seiten betreffenden Konfliktgegenstand vertreten (z.B. das nächtliche Nachhausekommen, die unzureichende Beteiligung an der Erziehung, der zunehmende Alkoholkonsum eines Elternteils). Das familiäre Zusammenleben macht es erforderlich, dass die entstehenden Konflikte zu einer Lösung gebracht werden. Es besteht also gleichsam ein Zwang zur Einigung, da sonst die an Familie und Familienleben geknüpften Erwartungen nicht mehr erfüllt werden.

Konflikte besser zu bearbeiten und zu lösen kann erlernt werden und kann durch die Inanspruchnahme externer »Vermittler« erfolgreich angegangen werden. Deshalb sollte die fallzuständige Fachkraft des Jugendamtes in der Klärungsphase und vor weiteren Schritten zu einem gründlichen Fallverstehen

- evtl. selber durch deeskalierende Schritte zumindest eine aktuelle Beruhigung des Konfliktes zu erreichen suchen und /oder
- eine Konfliktbearbeitung z.B. im Rahmen einer Beratung in Fragen der Partnerschaft gem. § 17 SGB VIII durch eine Erziehungsberatungsstelle oder
- ein anderes Angebot zur Konfliktschlichtung (Mediation) anregen und vermitteln.

*Krisensituationen  
bewältigen (Kri-  
senintervention)*

Wenden sich die Familien im Zusammenhang mit akuten Krisensituationen an das Jugendamt oder wird dieses auf eine aktuell bestehende Krisensituation aufmerksam (gemacht), so ist es oberstes Handlungserfordernis, Schritte zur Krisenintervention und Krisenbewältigung einzuleiten.

Es handelt sich hier um Situationen, in denen – in der Regel vor dem Hintergrund potenziell krisenhafter Lebenslagen und familiärer Beziehungsstrukturen – Eltern oder die Kinder und Jugendlichen zumindest zeitweise nicht mehr in der Lage sind, existenziell wichtige Anforderungen ihres Lebens zu bewältigen. Sie verlieren die Kompetenz zu handeln und wissen nicht mehr weiter.

*§ 1666 BGB*

Für die Jugendhilfe erhalten solche Situationen in besonderer Weise Bedeutung, wenn diese krisenhaften Entwicklungen unmittelbar Kinder und Jugendliche betreffen (z.B. bei Vernachlässigung oder Misshandlung durch die Eltern) und dadurch deren körperliches, geistiges und seelisches Wohl gefährdet ist.

*Inobhutnahme,  
Krisenwohnung,  
Bereitschaftspflege*

In solchen dringenden Fällen sind für die Kinder die Möglichkeiten der Inobhutnahme z.B. im KJND, in Heimeinrichtungen, in Bereitschaftspflegestellen oder bei anderen geeigneten Personen zu nutzen. Weiterhin stehen in den Bezirken Krisenwohnungen zur Verfügung.

Darüber hinaus lassen sich zur weiteren Krisenbewältigung in der Familie eine Reihe von spezifischen Angeboten der Krisenintervention unterschiedlicher Institutionen nutzen (s. dazu der Aufsatz Krisenintervention im ASD Hamburg im Materialband).

# Vorphase

# Arbeitsblatt

4

## Thema: Vorphase – Grundsätze im Vorfeld von Hilfe zur Erziehung

\*\*\*\*\*

### Nutzung und Stärkung vorhandener Ressourcen

Am Anfang muss immer geprüft werden, wieweit die Ressourcen und Kompetenzen der Familie noch reichen, um Belastungssituationen und Problemlagen ohne Hilfe zu bewältigen oder ob zusätzliche Unterstützung notwendig wird. Mit ihren Angeboten will die Jugendhilfe dazu beitragen, die Ressourcen und Selbsthilfepotenziale sowie die vorhandenen sozialen Netze von Familien zu stärken bzw. den Zugang zu anderen Ressourcen im Stadtteil zu eröffnen.

Es geht im Kern darum, Familien dazu zu befähigen, die eigenen Kräfte, Ressourcen und Kompetenzen (wieder) für die Problembewältigung zu nutzen und wieder in Eigenverantwortung und unabhängig von äußerer Hilfe leben zu können.

\*\*\*\*\*

### Prävention

Familien sollen dabei unterstützt werden, erkennbaren Problementwicklungen möglichst schon in einem Frühstadium entgegenzuwirken. Um eine entsprechende und frühzeitige Hilfe zu entwickeln, lässt sich auf die gesamte soziale Infrastruktur der Region zurückgreifen.

Das frühzeitige Erkennen von Problementwicklungen in Familien und eine rechtzeitige Entlastung und Unterstützung für solche Familien hängt wesentlich davon ab, einen vertrauensvollen Zugang zur Familie zu schaffen und wohnortnahe, niedrighschwellige Hilfen zu entwickeln, die ohne größere zusätzliche Belastungen und ohne weiteres Aufsehen in Anspruch genommen werden können.

\*\*\*\*\*

### Vermeidung von Hilfe zur Erziehung

Vorrangig gilt es zu prüfen, welche anderen Hilfemöglichkeiten und Angebote gibt es im Stadtteil, welche anderen Institutionen können sich kümmern, ohne dass eine Hilfe zur Erziehung notwendig wird? Dies beinhaltet auch, dass vorrangig Jugendhilfeangebote außerhalb der Hilfen zur Erziehung (z.B. Beratungsstellen, Kindertagesangebote, offene Kinder- und Jugendarbeit) einbezogen und genutzt werden.

\*\*\*\*\*

### Vernetzung der (Vorfeld-)Hilfen für den Einzelfall

Familiale Belastungs- und Problemsituationen sind mehrheitlich dadurch gekennzeichnet, dass gleichzeitig eine Reihe von Belastungsfaktoren auftreten. Ansätze für wirksame Hilfen lassen sich deshalb häufig nur durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Angebote entwickeln. Als wesentliche Aufgabe stellt sich dann, die Kooperation und Vernetzung solcher Angebote im Hinblick auf die spezifischen Belange des Einzelfalls zu erreichen und sicherzustellen.

\*\*\*\*\*

**Nachrangigkeit und Verhältnismäßigkeit der Mittel** Vorrang haben solche Hilfen, die im sozialen Nahraum der Familie angesiedelt sind und durch eine Stärkung und Vernetzung der dort vorhandenen Ressourcen eine ausreichende Unterstützung und die Verbesserung der Selbsthilfepotenziale der Familie erreichen. Die Hilfen sollen so entwickelt werden, dass ein möglichst geringer Eingriff in die Lebensverhältnisse der Familie entsteht.

\*\*\*\*\*

**Gründliche Problem- und Ressourcenklärung** In der Regel handelt es sich bei den familialen Problemlagen um komplexere Zusammenhänge, die zunächst aufgeklärt und verstanden werden müssen. Um eine möglichst gründliche Klärung der anstehenden Probleme und der vorhandenen Ressourcen zur Basis des weiteren Vorgehens zu machen, ist es erforderlich, ausreichend Raum für die hier erforderlichen Klärungsprozesse zu schaffen.

Erfahrungsgemäß ist es notwendig, mehrere Beratungsgespräche mit den betroffenen Eltern und Kindern zu führen, bevor z.B. die Tragfähigkeit familiärer Beziehungen oder die Belastungsfähigkeit oder die Veränderungsbereitschaft einzelner Familienmitglieder eingeschätzt werden können oder bis deren Sichtweisen, Erwartungen und Vorstellungen ausreichend deutlich werden.

\*\*\*\*\*

**Kollegiale Beratung im Team** Wichtiges Hilfsmittel sowohl für den Prozess der Problemklärung als auch für die Entwicklung von Hilfealternativen ist die kollegiale Beratung im regionalen Team.

Im Rahmen dieser kollegialen Beratung geht es darum, die eigenen Wahrnehmungen und Erklärungsansätze zu reflektieren und ergänzende und weiterführende, möglicherweise auch konträre Informationen, Einschätzungen und Sichtweisen in die fachliche Abwägung der Problemsituation und der möglichen Handlungsansätze miteinzubeziehen.

Somit dient die kollegiale Beratung vor allem dazu, die Erfahrungen anderer Fachkräfte für den jeweiligen Einzelfall zu nutzen, die Entscheidungen fachlich abzusichern und den Einzelfall in übergreifende regionale Entwicklungen einzuordnen.

# Arbeitsblatt

5

## Thema: Vorphase – soziales Netzwerk

.....  
**Definition**

Mit dem Begriff »soziales Netzwerk« werden im Kontext sozialer Arbeit die Verbindungen und Beziehungen einer Person oder einer Familie zu ihrer Umwelt bezeichnet, soweit diese zur Bewältigung von individuellen und sozialen Problemen genutzt werden können bzw. zur Verfügung stehen.

Soziale Netzwerke gehören zu den wesentlichen Ressourcen einer Familie. Um deren Tragfähigkeit zu bestimmen, werden eine Reihe von Aspekten zu beachten sein, wie z.B. der Umfang (Anzahl der Mitglieder), die Dichte (Nähe, Enge), die Häufigkeit der Kontakte, die Erreichbarkeit der Mitglieder. Soziale Netzwerke lassen sich unterscheiden in:

*Primäre Netzwerke*

Primäre Netzwerke sind nicht organisiert. Zu ihnen zählen in erster Linie die unmittelbaren Familienmitglieder sowie nahe stehende Verwandte, zu denen ein häufiger oder regelmäßiger Kontakt besteht. Weiterhin sind hierzu auch Freunde (z.B. Schulfreunde) oder gut bekannte Personen am Arbeitsplatz, in der Nachbarschaft oder z.B. in Vereinen zu zählen.

*Sekundäre Netzwerke (geringer Organisationsgrad)*

Sekundäre Netzwerke, die einen eher geringen Grad an zeitlicher und örtlicher Organisation aufweisen, finden sich vor allem im Bereich von Selbsthilfeaktivitäten bzw. -gruppen oder bei Nachbarschaftsgruppen. Weiterhin lassen sich hier lose organisierte Freizeitgruppen anführen. Wesentliches Merkmal sind hier die punktuellen, z.T. spontanen Aktivitäten.

*Sekundäre Netzwerke (hoher Organisationsgrad)*

Ein deutlich höherer Grad an Organisation lässt sich bei einer anderen Form sekundärer Netzwerke feststellen. Dies sind dann vor allem Vereine oder Vereinigungen, die im Bereich von Kultur, Bildung, Sport, Freizeit tätig sind. Dazu zählen auch die regional ansässigen Bürgervereine und kulturellen Einrichtungen.

*Tertiäre Netzwerke*

Als tertiäre soziale Netzwerke werden im Wesentlichen alle Formen professioneller Hilfesysteme bezeichnet, z.B. Anlauf- und Beratungsstellen, Sozialstationen, Einrichtungen des Gesundheitswesens, Jugendämter.

# Arbeitsblatt



## Thema: Vorphase – Ressourcen

Es gehört zu den zentralen Aufgaben der Hilfeplanung, die Ressourcen, sozialen Netzwerke und Selbsthilfepotenziale, die in den Familien selber oder in ihrem sozialen Umfeld (Stadtteil, Region) vorhanden sind, zu erkennen, zu fördern und zu stärken und sie vorrangig in den Hilfeprozess einzubeziehen.

Solche Ressourcen, die bereits im Vorfeld und zur Prävention von Hilfen zur Erziehung, ggf. aber auch in Kombination mit HzE genutzt bzw. entwickelt werden können, sind

- einerseits die persönlichen Ressourcen der Betroffenen und ihres sozialen Umfeldes,
- zum anderen die Vorfeldhilfen im engeren Sinn, d.h. die Angebote der sozialen Infrastruktur im Stadtteil (und evtl. darüber hinaus) einschließlich der Beratung und Betreuung durch den ASD.

Je nach Art der Problemlage bzw. je nach Adressat kommen unterschiedliche Ressourcen in Betracht, z.B. altersgruppenbezogen.

Es ist erforderlich, dass jeder Fachkraft des ASD eine detaillierte Übersicht über die in ihrer Region befindliche soziale Infrastruktur zur Verfügung steht, die dann im Einzelfall genutzt und mit den familiären Ressourcen zusammengebracht werden kann.

(Diese für jede Region spezifische Übersicht kann als Anlage diesem Arbeitsblatt beigelegt werden.)

\*\*\*\*\*

### Arten von Ressourcen

#### 1. familiäre / persönliche Ressourcen

- persönliche und innerfamiliäre Kompetenzen
- erweiterte Familie/Verwandtenhilfe
- Nachbarschaftshilfe
- Freunde
  - bezogen auf Eltern
  - bezogen auf Kinder und Jugendliche:
    - peers
    - Eltern von Freunden
- andere in der Biografie des Kindes/Jugendlichen positiv relevante Personen
- andere Personen, die in positivem Bezug zum familiären System stehen.

## 2. Infrastruktur der Ressourcen im Stadtteil (= Vorfeld-Hilfen)

### a) Regeleinrichtungen

- Schule
- KTH

### b) Offene Angebote nicht nur der Jugendhilfe (auch Vereine, Kirchen, Selbsthilfegruppen), z.B.

- Psychosoziale Beratungsstellen und Dienste
- Elternschule, Mütterberatungsstelle
- Selbsthilfe-, Stadtteilgruppen
- Haus der Jugend, Mädchentreff
- Bauspielplatz, Kinderparadies, Spielplatzinitiative, Spielhäuser
- Sportvereine
- Kultur-, Freizeit-, Kommunikationszentren

### c) Kommerzielle Angebote, z.B.

- Treffpunkte, Freizeiteinrichtungen (z.B. Eisbahn etc.)

# Arbeitsblatt



## Thema: Vorphase – Handlungsformen

### Handlungsziele

- Ziel der Aktivitäten in der Vorphase ist es,
- zusammen mit den Klienten zu einer ersten, evtl. noch vorläufigen Problemeinschätzung zu kommen (Was ist das Problem? Was erwarten die Klienten?),
  - die Klienten im Hinblick auf die Problemsituation umfassend zu beraten,
  - Problemlösungsschritte außerhalb der Hilfen zur Erziehung zu entwickeln.

### Beratung

- Zentrale Handlungsform in dieser Phase ist die Beratung der Klienten. In diesem Beratungsprozess werden vor allem thematisiert und erörtert:
- der Anlass für die Beratung, die Ausgangssituation,
  - das eigentliche Thema (Problem) der Beratung,
  - die verschiedenen Problemaspekte und Sichtweisen auf das Problem,
  - die Erwartungen der Klienten an eine Problemlösung,
  - die zur Problembearbeitung zur Verfügung stehenden familiären Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten einschließlich des sozialen Umfeldes,
  - externe Hilfeangebote (Voraussetzungen, Bedingungen und Zugangswege, Leistungen und mögliche Konsequenzen).

Beide Seiten, die Klienten und die Fachkraft des Jugendamtes, sollen auf der Basis der aktuell zugänglichen Informationen zu einer annähernden Einschätzung der anstehenden Probleme sowie der vorhandenen Möglichkeiten zu deren Bearbeitung kommen.

Wichtig ist in dieser Phase eine offene Suchhaltung, die es zulässt, möglichst vielfältige Informationen aufzunehmen und zu sammeln, ohne schon Bewertungen und systematische Zuordnungen (Kategorisierung) vorzunehmen, die auf bestimmte Lösungen zugeschnitten sind.

In den Fällen, in denen die Familie auf externe Hilfen angewiesen ist, wird vor allem zu klären sein, ob dem Problem mit Jugendhilfeangeboten begegnet werden kann oder ob der Zugang zu anderen Hilfesystemen (z.B. Sozialhilfe) geschaffen werden muss.

### Arbeitsbeziehung herstellen, Kontrakt schließen

Der Beratungsprozess dient darüberhinaus dazu, eine Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Fachkraft aufzubauen. Diese dokumentiert sich am besten in einem frühzeitigen Kontrakt, der sowohl die Beratungsergebnisse als auch gemeinsam verabredete Handlungsschritte festhält.

\*\*\*\*\*

**Klärung der  
Zuständigkeit**

In den Fällen, in denen die Kontaktaufnahme zum Jugendamt über andere Institutionen erfolgte (z.B. Lehrer bzw. KTH-Leiter) ist zuerst zu fragen: Wer hat welche Aufgabe? Wer ist wie mit dem Jugendlichen befasst? Wer hat welche Kontakte?

Vorrangig ist der Gesichtspunkt zu beachten: »Ihr habt den Konflikt bei euch zu lösen. Habt ihr z.B. die Eltern eingebunden?« Die Zuständigkeit des Jugendamtes ist in solchen Fällen nachrangig.

Es gilt demnach der Grundsatz: Die Zuständigkeit bleibt zunächst und nach Möglichkeit vollständig in der Verantwortlichkeit der Institution, die sich an das Jugendamt gewandt hat. Das Jugendamt kann die dortigen Problemlösungsstrategien unterstützen.

\*\*\*\*\*

**Empfehlung von,  
Vermittlung an, Be-  
gleitung zu Vor-  
feldhilfen**

Werden im Zuge der Beratung konkrete Ansatzpunkte für die Unterstützung erkennbar, erfolgt als nächster Schritt die Inanspruchnahme von Vorfeldhilfen (= Hilfen, die außerhalb der Hilfen zur Erziehung liegen).

In der Regel müssen dazu die entsprechenden Wege für die Klienten aufgezeigt und ein Zugang zu den Hilfeangeboten geschaffen werden (Empfehlung von Angeboten, Vermittlung an Institutionen etc.) und evtl. auch deren Nutzung begleitet werden.

\*\*\*\*\*

**Fachgespräch**

Mit Hilfe von fallbezogenen Fachgesprächen mit anderen Institutionen im Stadtteil (Vernetzung) lassen sich evtl. Problemlösungen erarbeiten, die Hilfen zur Erziehung vermeiden helfen.

Auch hier soll die Zuständigkeit soweit wie möglich dort belassen werden, wo sie bereits ist (wenn andere Institutionen den Kontakt zu AS aufgenommen haben, z.B. Schule, KTH).

Bei diesen Fachgesprächen steht eine Problemreflektion in Hinblick auf den Vorrang niedrigschwelliger Angebote und die präventive Wirkung dieser Angebote bezüglich HzE im Vordergrund. Wichtiger Gesichtspunkt sind dabei die Probleme bzw. Hindernisse, die seitens der Klienten für die Nutzung der Angebote bestehen.

Am Ende solcher Fachgespräche sollten möglichst konkrete Vereinbarungen und Absprachen stehen.

# Arbeitsblatt

8

## Thema: Vorphase – Kurzdokumentation

\*\*\*\*\*

**Zielsetzung, Inhalt** In dieser Kurz-Dokumentation am Ende der Vorphase wird das Ergebnis der bisherigen Arbeit mit der Familie zusammengefasst. Sie umfasst eine kurze Darstellung a) der Problemlage und b) der familialen Ressourcen und beschreibt c) die angestrebte Problemlösung. Wird am Ende der Vorphase eine Problembearbeitung innerhalb der Hilfen zur Erziehung angestrebt, soll dokumentiert werden, warum sich eine andere Lösung nicht realisieren ließ.

### Dokumentationsraster

<p><b>1. Anlass des Tätigwerdens</b></p> <p>a. Worin sieht die Familie / sehen einzelne Familienmitglieder das Problem?</p>	
<p>b. Als weitere Problemaspekte haben sich herausgestellt:</p>	
<p><b>2. Ressourcen und Kompetenzen der Familie bzw. des sozialen Umfeldes, die aktiviert und genutzt werden können.</b></p>	

<p><b>3. Welche Problemlösung wird angestrebt?</b></p> <p>a. Problemlösung außerhalb der Hilfen zur Erziehung</p>	
<p>b. Hilfe zur Erziehung als Lösung – Warum konnte keine andere Hilfe entwickelt werden?</p>	

# Arbeitsblatt

9

**Thema:**  
**Vorphase – Dokumentation Erstmeldung**

ERSTMELDUNG

Datum:

Sozialarbeiterin:

Kontaktaufnahme durch:


Name:

Vorname:

Geb.dat.:

- 
- 1.
  - 2.
  - 3.
  - 4.
  - 5.
  - 6.

Anschrift:

Tel.:

Jetzige Tätigkeit:

Art des Einkommens:


**Problembeschreibung /  
erste Sichtung des Problems:**

**Welche Lösungsversuche hat der  
Klient unternommen?**

**Bezugspersonen  
im Umfeld:**

**Andere beteiligte Dienste:**

**Beratungsziele:**

**Weitere Absprachen:**



# Arbeitsblatt **10**

**Thema:**  
**Vorphase – Beratungsdokumentation**

Klient

Datum:

Beratungsinhalt

Ergebnisse, Lösungsideen

Weitere Absprachen

# Klärungsphase

# Arbeitsblatt

## Thema: Klärungsphase – Grundsätze

### \*\*\*\*\* Allgemeines

Ergebnis der Vorphase war es, dass im Hinblick auf die Bearbeitung der familiären Problemlage weder die eigenen Möglichkeiten der Familie noch die Unterstützung durch andere Hilfen außerhalb der Hilfen zur Erziehung ausreichend sind: eine Hilfe zur Erziehung ist angezeigt und die Personensorgeberechtigten haben einen entsprechenden Antrag gestellt. Mit dieser Feststellung verbunden ist eine Arbeitshypothese über die zu bearbeitende Problemsituation.

Im Rahmen der Klärungsphase erfolgt nun eine vertiefende, auf die Ergebnisse der Vorphase aufbauende Sammlung von Informationen und Durcharbeitung einzelner Problemaspekte mit dem Ziel, die erste Arbeitshypothese im Lichte der erweiterten Erkenntnisse und evtl. korrigierter Sichtweisen und Bewertungen zu überprüfen und diese ggfs. zu untermauern, weiterzuentwickeln oder zu revidieren.

Neben der Aufklärung der Problemsituation und der Bestimmung des erzieherischen Bedarfes durch die Fachkräfte geht es in der Klärungsphase aber auch darum, dass sich die Eltern und Kinder Klarheit darüber verschaffen, welche Hilfeangebote seitens der Jugendhilfe zur Verfügung stehen, welche möglichen Auswirkungen sich für die Kinder und Jugendlichen ergeben und wie das Verfahren der Hilfe-gewährung verläuft.

Die Aufklärung des Problems und die darauf bezogene Bestimmung des konkreten erzieherischen Bedarfs soll zunächst noch nicht mit Festlegungen bezüglich der »geeigneten« und »notwendigen« Hilfe gekoppelt werden.

### \*\*\*\*\* Klärung als Beratungs- und Aushand- lungsprozess

Der Prozess der vertiefenden Aufklärung der Problemsituation und der Entwicklung von möglichen Bearbeitungsformen vollzieht sich im Rahmen eines zielgerichteten Beratungs- und Aushandlungsprozesses zwischen den Personensorgeberechtigten, den Kindern und Jugendlichen und den beteiligten Fachkräften. Eine in dieser Hinsicht gründliche Vorbereitung der anschließenden Hilfeentscheidung ist ein wichtiger Faktor für den späteren Erfolg der Hilfe; entsprechend sollte für diesen Klärungsprozess ausreichend Zeit zur Verfügung stehen.

### *Einvernehmen herstellen*

Inhalte der Beratung und Aushandlung sind vor allem die jeweiligen Sichtweisen auf das Problem (Problemdefinition) und die Vorstellungen über mögliche Bearbeitungsformen (Problemlösung). Weder die Eltern noch die Kinder und Jugendlichen, noch die Fachkräfte der Jugendhilfe oder anderer Institutionen können für sich die »richtige« Problemsicht und den »besten« Lösungsweg beanspruchen.

Worauf es ankommt ist, zu gemeinsam entwickelten und gemeinsam getragenen Problemdefinitionen und Problemlösungen zu kommen. Insofern ist dieser Prozess bereits ein grundlegender Teil der Hilfe und als solcher von entscheidender Bedeutung für deren weiteren Verlauf und Ergebnis.

Dieser Beratungs- und Aushandlungsprozess findet unter verantwortlicher Moderation der fallführenden Fachkraft statt. Zwischen den Beteiligten erfolgt eine schrittweise und im Hinblick auf die zentrale Frage nach dem erzieherischen Bedarf zugespitzte Reflexion über vorliegende Informationen, über erkennbare Ereignisse und Entwicklungen, über Vorstellungen, Sichtweisen und Einschätzungen und über daraus zu ziehende Schlüsse und Bewertungen.

Ziel ist es, auf beiden Seiten eine zunehmende Klärung und Transparenz zu erreichen und damit die Voraussetzung für die gemeinsame Planung einer Hilfe zu schaffen.

<i>Arbeitsschritte</i>	<p>In diesem Prozess werden in der Regel folgende, im Einzelfall sich wiederholende Arbeitsschritte durchgeführt,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbereitung der wesentlichen Fakten und Informationen zur familiären Entwicklung und zur gegenwärtigen Situation des Familiensystems sowie dessen sozialen Umfeldes, wobei Probleme und Schwierigkeiten ebenso wie Stärken und Ressourcen herausgearbeitet werden;</li> <li>• Bestimmung der Problemsichten und der Vorstellungen und Erwartungen an eine Problemlösung auf Seiten der Eltern und der Kinder;</li> <li>• Beratung mit anderen Personen oder Fachkräften, die die Familiensituation kennen bzw. einen Zugang zur Familie haben, über die bis dahin erkennbare Problemkonstellation und über sich abzeichnende Entwicklungen;</li> <li>• Information und Beratung von Eltern und Kindern über Art und Umfang möglicher Hilfen im Rahmen der Hilfen zur Erziehung, insbesondere im Hinblick auf mögliche Folgen für die Entwicklung des Kindes oder Jugendlichen;</li> <li>• schriftliche Zusammenfassung der Ergebnisse und der noch offenen Fragen sowie einer ersten, noch vorläufigen fachlichen Bewertung und Beratung dieser Vorlage im Rahmen der kollegialen Beratung im Jugendamt;</li> <li>• Erörterung dieser Beratungsergebnisse mit den Eltern und Kindern; Festhalten der konsensfähigen Ergebnisse und der noch strittigen oder offenen Fragen</li> <li>• abschließende Erstellung einer schriftlichen Problemanalyse, die die Grundlage für die Einberufung der Erziehungskonferenz darstellt.</li> </ul>
------------------------	--

\*\*\*\*\*

<b>Beteiligung von Eltern und Kindern und Jugendlichen</b>	<p>Ohne eine umfassende Beteiligung der Eltern und der Kinder und Jugendlichen können die in der Klärungsphase anstehenden Arbeitsschritte nicht durchgeführt werden. Insbesondere im Hinblick auf die Stärkung ihrer Eigenverantwortung und unter Beachtung ihrer Subjektstellung im Hilfeprozess ist sowohl für den von den Fachkräften geforderten verstehenden Zugang zur Problemsituation (Fallverstehen, Problemanalyse) als auch bei den Überlegungen zur Entwicklung von Hilfealternativen die Mitwirkung der Eltern und der Kinder und Jugendlichen zwingendes Erfordernis; beides kann nur im dialogischen Aushandlungsprozess zu konsensualen Ergebnissen geführt werden.</p>
--	--

<i>Entscheidung über Inanspruchnahme</i>	<p>Darüber hinaus haben Eltern und Kinder und Jugendliche als Leistungsberechtigte und Hilfeempfänger einen Anspruch darauf, gründlich darüber informiert und beraten zu werden, welche Hilfeangebote in Frage kommen, wie das Verfahren der Hilfestellung und Hilfedurchführung (inkl. Hilfeplanung) aussieht und welche möglichen Konsequenzen deren Inanspruchnahme insbesondere für die Entwicklung des Kindes oder des Jugendlichen hat. Nur so können sie eine Entscheidung darüber fällen, ob sie die jeweilige Hilfe in Anspruch nehmen wollen oder nicht.</p>
--	--

§ 36 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII

<i>Motivation</i>	<p>Weiterhin ist die Beteiligung der Eltern und der Kinder und Jugendlichen in dieser Klärungsphase auch unter dem Aspekt der Motivierung von großer Bedeutung. In</p>
-------------------	--

vielen Fällen stellt die Motivierung der Hilfeempfänger in der Klärungsphase einen wichtigen Bestandteil der Hilfeplanung dar, für den u.U. ein entsprechend längerer zeitlicher Vorlauf benötigt wird.

Dabei geht es zum einen um die Förderung einer aktiven Rolle bei der Mitwirkung im Hilfeprozess. So sind die Bedeutung und die Notwendigkeit des eigenen Handelns und der Mitwirkung der Hilfeadressaten für den Erfolg der Hilfe hervorzuheben und entsprechend vorhandene eigene Ressourcen und Selbsthilfepotenziale der Familie oder des sozialen Umfeldes für den Hilfeprozess zu aktivieren.

Weiterhin zielen Motivierungsbemühungen darauf, sich mit bisher abgelehnten oder falsch eingeschätzten Hilfealternativen auseinander zu setzen. Häufig bestehen falsche Vorstellungen über einzelne Hilfeangebote der Jugendhilfe oder es fehlen die nötigen Informationen, um deren positiven Aspekte einschätzen zu können. In diesen Fällen ist es Aufgabe der Fachkräfte, durch vertiefende und korrigierende Informationen und Beratung Eltern, Kinder und Jugendliche auf geeignete Hilfen hin zu orientieren und sie für deren Inanspruchnahme zu motivieren.

Insgesamt soll mit der umfassenden Beteiligung der Hilfeadressaten in der Klärungsphase auch die Voraussetzung für eine weitgehend vertrauensvolle Zusammenarbeit im anschließenden Hilfeprozess geschaffen werden.

\*\*\*\*\*

**Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte** Die Entscheidung über eine im Einzelfall angezeigte Hilfeart soll bei Hilfen, die voraussichtlich für längere Zeit zu leisten sind, im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte erfolgen. Die durch das Jugendamt zu treffende Hilfeentscheidung wird in der Klärungsphase und im Rahmen der anschließenden Erziehungskonferenz vorbereitet.

Das im SGB VIII vorgeschriebene Zusammenwirken der Fachkräfte kommt vorrangig bereits in der Klärungsphase zum Tragen, während in der Erziehungskonferenz lediglich noch ausgewählte Fachkräfte beteiligt werden.

In der Klärungsphase bezieht sich dieses Zusammenwirken

- auf die kollegiale Beratung im Jugendamt, z.B. im Rahmen von Teambesprechungen, Fallkonferenzen o.ä.;
- auf die Kooperation mit externen Fachkräften, soweit diese Kenntnisse über bzw. Zugang zur Familie haben oder in anderer Hinsicht zur Problemaufklärung und zum Fallverstehen und zur Entwicklung von Hilfealternativen beitragen können;
- falls erforderlich auf das zusätzliche Einbeziehen von anderen Diensten oder Institutionen (z.B. Gutachter, Ärzte, Jugendpsychiatrischer Dienst), die den Klärungsprozess im Bedarfsfall durch spezifische fachliche Stellungnahmen und Bewertungen ergänzen.

Fachkräfte der hilfedurchführenden Träger oder Pflegepersonen sind in dieser Phase regelhaft noch nicht beteiligt. Sie können in dieser Phase vor allem dann einbezogen werden, wenn sie einen ausgewiesenen Bezug zur Familie haben (wenn sie z.B. bereits von den Eltern oder den Jugendlichen angesprochen wurden).

Damit ist allerdings noch keine Entscheidung über die Hilfeart oder die spätere Ausgestaltung der Hilfe (Inanspruchnahme dieses Trägers) verbunden.

\*\*\*\*\*

**Vermeidung von  
Hilfen zur Erzie-  
hung**

Auch wenn mit Beginn der Klärungsphase eine erste Weichenstellung Richtung Hilfen zur Erziehung erfolgt ist, steht weiterhin die Frage auf dem Prüfstand, ob nicht doch noch eine Hilfe außerhalb der Hilfen zur Erziehung entwickelt werden kann.

Dazu zählt auch die Frage wie und mit welcher Unterstützung die Leistungen anderer Personen oder Institutionen im Hinblick auf die erforderlichen Maßnahmen aktiviert und in den Hilfeprozess integriert werden können.

\*\*\*\*\*

**Dokumentation**

In der Klärungsphase ergeben sich v.a. zwei Bereiche, die im Rahmen der Einzelfalldokumentation zu bearbeiten sind. Schriftlich zu dokumentieren sind:

- Der Verlauf und die Ergebnisse der Beratung der Eltern und der Kinder und Jugendlichen; festzuhalten sind dabei vor allem bereits erzielte Einigungen und Vereinbarungen sowie deutlich werdende Konfliktpunkte und offene Fragen
- Eine zusammenfassende Darstellung der Gesamtsituation und der darauf bezogenen Einschätzungen der Beteiligten (Familie und Fachkräfte) a) als Grundlage für die kollegiale Beratung im Jugendamt und b) (abschließend) als Problemanalyse zur Vorbereitung der Erziehungskonferenz.

# Arbeitsblatt 12

## Thema: Zum Zusammenhang von Hilfebedarf, Hilfezielen und Hilfeart im Hilfeplan

\*\*\*\*\*

### Hilfe zur Erziehung als eigenständiger Hilfetypus

§§ 27-35, 36-40  
SGB VIII

Die Hilfe zur Erziehung stellt einen eigenständigen Hilfetypus im Rahmen der Jugendhilfe dar. Der Begriff der »Hilfe zur Erziehung« charakterisiert eine spezifische Hilfeart, die sich von anderen möglichen Hilfevarianten unterscheidet und die auch nicht als Oberbegriff für jede nur denkbare Hilfe bzw. Leistung angesehen werden kann.

Das Charakteristikum einer Hilfe zur Erziehung, ihre besonderen Merkmale beziehen sich vor allem auf

§ 27 SGB VIII

- die Bestimmung des jeweiligen individuellen erzieherischen Bedarfes als Ausgangs- und Bezugspunkt der Hilfe,
- die auf diesen erzieherischen Bedarf ausgerichtete Festlegung der geeigneten und notwendigen Hilfeart sowie

§ 36 SGB VIII

- die Erstellung eines Hilfeplans als Grundlage für die Durchführung eines zeit- und zielgerichteten Hilfeprozesses, in dem die dafür notwendigen Leistungen beschrieben sind.

Um zu einer Hilfeentscheidung zu kommen, ist regelhaft der folgende Dreischritt zu bewältigen:

- 1) Ausgangspunkt für die Hilfeplanung ist die Feststellung des Hilfebedarfs (d.i. der konkrete erzieherische Bedarf im Einzelfall) sowie dessen fachliche Bewertung.
- 2) Im Anschluss daran lassen sich die darauf gerichtete Perspektive der Hilfe sowie deren zentrale Ziele bestimmen.
- 3) Schließlich lässt sich die Hilfeart entwickeln, in deren Rahmen voraussichtlich in geeigneter Weise auf den festgestellten Hilfebedarf reagiert werden kann.

Der zu erstellende Hilfeplan legt dann die Details der Hilfedurchführung fest, was vor allem eine weitere Konkretisierung der Hilfeziele und die einzelnen Schritte der Durchführung (Umfang der Hilfe, Leistungen im Einzelnen) sowie die geplanten zeitlichen Abläufe beinhaltet.

# Arbeitsblatt

13

## Thema:

## Hilfebedarf / erzieherischer Bedarf im Einzelfall

=====  
**Kriterium**  
*Gewährleistung  
einer dem Wohl  
des Kindes  
entsprechenden  
Erziehung*

Zentraler Ansatzpunkt für die Bestimmung des Hilfebedarfs im Einzelfall ist gem. § 27 Abs. 1 SGB VIII die Fragestellung, ob eine dem Wohl des Kindes oder Jugendlichen entsprechende Erziehung gewährleistet ist oder nicht.

Diese Ermittlung des erzieherischen Bedarfs lässt sich nicht allgemein, auf der Basis vorgegebener Maßstäbe und Kriterien vornehmen. Sie muss vielmehr bei der konkreten und individuellen Situation und Entwicklung des Kindes oder Jugendlichen in seiner Familie und seinen sonstigen Lebensumständen ansetzen und dabei insbesondere jene Faktoren identifizieren, die für die Erziehungsbedingungen, die elterlichen Erziehungskompetenzen und den Erziehungsprozess positiv oder negativ in Erscheinung treten.

In diesem Zusammenhang kommt es wesentlich darauf an, die Sichtweisen und Bewertungen der Eltern, Kinder und Jugendlichen in den Mittelpunkt zu stellen. Mit ihnen gemeinsam muss geklärt werden, welche dieser Faktoren ausschlaggebend für den Hilfebedarf sind und auf welche dieser Faktoren sich die Hilfe im Einzelnen beziehen soll.

=====  
**Situation des Kindes in der Familie**

*Erziehungs-  
bedingungen  
in der Familie*

*Bedürfnisse des  
Kindes*

*Erziehungs-  
faktoren außer-  
halb der Familie*

Zur Beantwortung der Frage nach der Gewährleistung einer dem Wohl des Kindes oder Jugendlichen entsprechenden Erziehung muss zunächst die Situation des Kindes oder Jugendlichen in seiner Herkunftsfamilie eingeschätzt werden. Dabei sind vor allem folgende Aspekte zu beachten:

- Im Wesentlichen kommt es darauf an, die Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie zu überprüfen – mit den Aspekten Beziehung Kind–Eltern, Kompetenzen der Eltern zur Wahrnehmung der kindlichen Bedarfe, zur Versorgung, Betreuung und Förderung des Kindes, Alltagsbewältigung, Einbindung in das soziale Umfeld (Netzwerk, Ressourcen)
- Dabei sind insbesondere die grundlegenden Bedürfnisse und Interessen der Kinder und Jugendlichen nach Schutz und emotionaler und sozialer Sicherheit, nach Akzeptanz, Anerkennung und angemessener Förderung und Unterstützung im Hinblick auf eine altersgemäße Entwicklung in den Blick zu nehmen. Hier geht es um die Beschreibung der allgemeinen Versorgungs- und Betreuungssituation, um die Identifizierung spezifischer Förder- und Unterstützungsbedarfe sowie besonderer Anregungs- bzw. Lernfelder bzw. Lernsituationen
- Weiterhin ist die Bedeutung anderer Erziehungsfaktoren außerhalb der Herkunftsfamilie zu berücksichtigen (z.B. wichtige Bezugspersonen und Bezugsgruppen, andere Institutionen).

Neben den Aussagen, Einschätzungen und Bewertungen der Familienmitglieder selbst sowie anderer Personen, die die Familiensituation und insbesondere die Situation der Kinder einschätzen können, orientiert sich die Bedarfsermittlung z.B. auch an entwicklungspsychologischen und sozialisationstheoretischen Erkenntnissen zur altersentsprechenden Entwicklung und Bedürfnissen von Kindern und Ju-

gendlichen oder zu spezifischen Entwicklungsproblemen in besonderen Lebenslagen.

Für die Bestimmung des Hilfebedarfs kommt es vor allem darauf an, jene Faktoren und Prozesse zu benennen, die die Entwicklung des jeweiligen Kindes oder Jugendlichen in seiner konkreten Lebenssituation belasten oder beeinträchtigen, und diese dann im Lichte der vorhandenen Ressourcen und Selbsthilfepotenziale der Herkunftsfamilie, insbesondere ihrer erzieherischen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu bewerten.

Je konkreter es gelingt, sowohl umfassende Mangelsituationen als auch einzelne Defizitaspekte zu erfassen sowie vorhandene Ressourcen aufzuzeigen, an die sich bei der Hilfeentwicklung anknüpfen lässt, umso konkreter lassen sich auch die Hilfeziele und die einzelnen Umsetzungsschritte festlegen.

\*\*\*\*\*

**Zum Verhältnis  
von erzieheri-  
schem Bedarf  
und anderen  
Bedarfslagen**

Die Erziehungsbedingungen in einer Familie lassen sich nicht losgelöst von der jeweiligen Gesamtsituation der Familie betrachten. Wichtige Faktoren, die sich direkt oder indirekt auf die Erziehungssituation auswirken, sind z.B. die materielle Lage, die Wohnsituation, die gesundheitliche Situation der Eltern, die Beziehung der Eltern zueinander sowie die Einbindung der Familie in ihr soziales Umfeld.

Im Rahmen einer umfassenden Problemanalyse sind alle diese Aspekte und Faktoren zu erfassen und im Hinblick auf ihre Bedeutsamkeit für den spezifischen erzieherischen Bedarf zu beurteilen.

Die dabei in den Blick geratenden weiteren Mangelsituationen und Bedarfslagen sind als solche nicht mehr dem eigentlichen erzieherischen Bedarf zuzuordnen.

Indem aber die Situation und die Persönlichkeitsentwicklung der Kinder und Jugendlichen und das Erziehungsgeschehen innerhalb der Familie im Kontext der äußeren Lebensbedingungen und in Wechselwirkung zu anderen Problembereichen familialer Entwicklung gesehen werden, eröffnen sich zusätzliche Ansatzpunkte für eine positive Beeinflussung der familiären Erziehungsbedingungen.

Zugleich wird auch erkennbar, welche anderen Hilfssysteme außerhalb der erzieherischen Hilfen in den Gesamthilfeprozess mit einbezogen werden können.

# Arbeitsblatt

14

## Thema: Hilfeperspektive / Hilfeziele

\*\*\*\*\*

### Definition

Mit der Bestimmung des konkreten und individuellen erzieherischen Bedarfs ist die Grundlage für die grundsätzliche Klärung der Perspektive der Hilfe sowie für die Festlegung der Hilfeziele geschaffen.

### Hilfeperspektive

- Die Perspektive der Hilfe bezeichnet sowohl die allgemeine Richtung der Hilfe (z.B. innerhalb oder außerhalb der Herkunftsfamilie) als auch deren zeitliche Dimension.

### Hilfeziele

- Die Hilfeziele benennen jene Veränderungen in der Erziehungssituation des Kindes bzw. Jugendlichen und/oder in den Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie, die mit dieser Hilfe erreicht werden sollen. Insofern geht es darum, aus dem erzieherischen Bedarf Hilfeziele abzuleiten bzw. diesen in Hilfeziele umzuformulieren.

Zu fragen wäre etwa: Was soll konkret mit der Durchführung dieser Hilfe erreicht werden? Was soll sich im Hinblick auf den erzieherischen Bedarf insgesamt bzw. bezogen auf einzelne Aspekte dieses Bedarfs am Ende der Hilfe positiv geändert haben?

### Ebenen der Zielfindung

Hilfeziele lassen sich auf unterschiedlichen Ebenen formulieren:

- a) Der Prozess der Zielfindung orientiert sich zunächst an der Festlegung des grundsätzlichen Ziels der Hilfe, i.d.R. die Befähigung der Eltern zur selbstständigen Erziehung ihrer Kinder.
- b) Daran anknüpfend sind Hilfeziele auf einer mittleren Ebene zu formulieren, in denen die angestrebten Entwicklungen und Veränderungen für die jeweils Beteiligten (Eltern, Kinder und Jugendliche, andere Personen) und in den verschiedenen Lebensbereichen gefasst werden.
- c) Unterhalb dieser Hilfeziele lassen sich auf der unmittelbaren Handlungsebene weitere Ziele angeben, mit deren Hilfe die praktischen Umsetzungsschritte strukturiert werden.

Die Hilfeziele auf der Grundsatz- und auf der mittleren Ebene werden im Wesentlichen zwischen den Eltern bzw. den Personensorgeberechtigten, den Kindern und Jugendlichen und dem Jugendamt ausgehandelt und im Hilfeplan festgehalten. Die Ziele auf der unmittelbaren Handlungsebene werden dagegen vorrangig zwischen den Hilfeadressaten und den die Hilfe durchführenden Personen, Diensten, Einrichtungen und Trägern vereinbart.

Der Festlegung der Hilfeperspektive und der Hilfeziele kommt eine große Bedeutung zu sowohl für die anschließende Bestimmung von Art und Umfang der Hilfe als auch für die Verständigung und die Transparenz im Hinblick auf die mit der Hilfe verbundenen Vorstellungen und Überlegungen zum Verlauf und zu den erwarteten Ergebnissen der Hilfe.

\*\*\*\*\*

**Klärungsschritte** Für die Bestimmung der Hilfeperspektive und die Ableitung von Hilfezielen lassen sich einige Klärungsschritte benennen, die in ähnlicher Form bei jedem Einzelfall durchzuführen sind.

\*\*\*\*\*

**Grundsatzebene** Grundsätzliches und langfristiges Ziel einer Hilfe zur Erziehung ist es, dass die Hilfe die Eltern befähigen soll, die Erziehung des Kindes oder Jugendlichen wieder selbstständig durchführen zu können. Im Hinblick auf diese Zielsetzung steht am Beginn immer die Klärung der Frage, welche Bedeutung die Herkunftsfamilie (und insbesondere die Eltern) auf längere Sicht für den weiteren Hilfe- und Erziehungsprozess haben soll. Zu klären ist demnach, welche Hilfe und Unterstützung die Eltern benötigen, um eine positive Veränderung der Erziehungsbedingungen herbeiführen zu können.

*Langfristige  
Bedeutung der  
Herkunftsfamilie*

*Prüffrage:*

Kann die Herkunftsfamilie mit dieser Hilfe wieder in die Lage versetzt werden, eine dem Wohl des Kindes bzw. Jugendlichen entsprechende Erziehung ohne äußere Hilfe leisten zu können? Oder ist zu erwarten, dass dies mit den Eltern nicht mehr erreicht werden kann und eine entsprechende Erziehung dauerhaft außerhalb der Herkunftsfamilie gesichert werden muss?

*2 Alternativen*

Hier entstehen demnach alternativ zwei langfristige Hilfeperspektiven; die Sicherung der dem Wohl des Kindes entsprechenden Erziehung erfolgt entweder

- durch den Erhalt des bisherigen Lebensumfeldes in der Herkunftsfamilie (Zielrichtung: Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Familie) oder
- durch die Schaffung eines dauerhaften neuen Lebensortes außerhalb der Familie (Zielrichtung: Ersatz der Erziehungsleistungen der Familie).

*Dauerperspektive  
Herkunftsfamilie*

In den Fällen, in denen die Perspektive des Kindes oder Jugendlichen weiterhin bzw. auf längere Sicht in der Herkunftsfamilie gesehen wird, ist als Nächstes zu klären, ob dennoch eine vorübergehende bzw. zeitlich befristete Betreuung des Kindes oder Jugendlichen außerhalb seiner Familie erfolgen muss.

*Prüffrage:*

Kann die Hilfe insgesamt in der Familie durchgeführt werden, oder muss das Kind bzw. der Jugendliche für einen bestimmten Zeitraum außerhalb der Familie betreut werden?

\*\*\*\*\*

**Mittlere Ebene**

*Hilfeperspektive:  
Verbleib in der  
Familie*

Bei Hilfen, die den Verbleib des Kindes in der Herkunftsfamilie sichern und die familiären Erziehungsleistungen fördern wollen, müssen Hilfeziele formuliert werden, die zum einen die eltern- bzw. familienbezogenen Aspekte und zum anderen die kind- bzw. jugendlichenbezogenen Aspekte der Hilfe berücksichtigen. Es muss dargestellt werden,

- was mit dieser Hilfe auf Seiten der Eltern bzw. der Familie bewirkt werden soll (vor allem im Hinblick auf die erzieherischen Kompetenzen, die Alltagsbewältigung, das familiäre Zusammenleben und die Kommunikations- und Beziehungsfähigkeit der Eltern, aber auch bezogen z.B. auf die materiellen und die Wohnverhältnisse, die gesundheitliche Situation oder die Einbindung der Familie in das nähere soziale Umfeld);
- was mit dieser Hilfe auf Seiten des Kindes oder Jugendlichen erreicht werden soll (z.B. im Hinblick auf bestimmte Entwicklungsschritte, Fähigkeiten, Verhaltensweisen, aber auch bezogen auf einzelne Lebensbereiche wie Ausbildung, Schule, Freizeit, Familie).

*Hilfeperspektive:  
vorübergehende  
Betreuung außer-  
halb der Familie*

Wird eine Hilfeperspektive festgelegt, die eine vorübergehende oder zeitlich befristete Betreuung des jungen Menschen außerhalb seiner Familie vorsieht, in der aber längerfristig die Rückkehr in die Familie geplant ist (Rückkehroption), so müssen Hilfeziele entwickelt werden, die sich beziehen

- auf die Verbesserung der Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie (Kompetenzen der Eltern, familiäre Infrastruktur),
- auf die Förderung der Entwicklung des jungen Menschen (außerhalb der Familie),
- auf die Förderung der Beziehung des Kindes bzw. Jugendlichen zu seiner Familie.

Weiterhin ist der Zeitraum zu präzisieren, innerhalb dessen die angestrebten Ziele auf Seiten der Familie als Voraussetzung für die Rückkehr des Kindes erreicht werden sollen (Beachtung des kindlichen Zeitbegriffs).

*Dauerperspektive  
außerhalb der  
Familie*

In den Fällen, in denen eine auf Dauer angelegte Lebensperspektive außerhalb der Herkunftsfamilie entwickelt wird, ist bei der Zielformulierung für diese Hilfe die Entwicklungsförderung auf Seiten des jungen Menschen in den Mittelpunkt zu stellen.

Darüber hinaus ist aber auch die weitere Beziehung des Kindes oder Jugendlichen zu seiner Herkunftsfamilie zu berücksichtigen. Auch wenn diese nicht mehr den Lebensmittelpunkt des jungen Menschen darstellt, behält sie in der Regel eine große Bedeutung für den Hilfeverlauf. Entsprechend muss die Zielrichtung für diese Beziehung entwickelt werden.

Wichtige Zielsetzung bei diesen auf Dauer angelegten Hilfen außerhalb der Herkunftsfamilie ist es, diese Perspektive im Fortgang der Hilfe abzusichern. Es muss verhindert werden, dass durch Unklarheiten über die langfristige Perspektive und die Ziele der Hilfe erneute Wechsel und Abbrüche von Beziehungen und Lebensorten gefördert werden. Stattdessen ist den Bedürfnissen des jungen Menschen nach sicheren und verlässlichen Beziehungen im Rahmen einer kontinuierlichen Erziehungssituation Rechnung zu tragen.

\*\*\*\*\*

**Handlungsebene**

Nachdem die Hilfeperspektive und die Hilfeziele auf der grundsätzlichen und der mittleren Ebene zwischen den Beteiligten ausgehandelt und in die Vereinbarungen des Hilfeplans aufgenommen worden sind, können daraus zur weiteren Konkretisierung Ziele auf der unmittelbaren Handlungsebene abgeleitet werden. Ziele auf dieser Ebene betreffen das alltägliche Handeln in verschiedenen Situationen und Handlungsfeldern und im Hinblick auf ganz konkrete Handlungsschritte.

Solche Handlungsziele beziehen sich auf die direkte Durchführung der Hilfe und sind deshalb überwiegend zwischen den unmittelbar Beteiligten und den die Hilfe durchführenden Personen und Institutionen zu vereinbaren. Wieweit dabei auch das Jugendamt beteiligt ist, z.B. weil es selber einen bestimmten Aspekt der Hilfedurchführung übernimmt, kann nur im jeweiligen Einzelfall bestimmt werden.

# Arbeitsblatt

15

**Thema:**

**Hilfeart: die geeignete und notwendige Hilfe**

.....  
**Definition** Ausgehend von dem konkret ermittelten erzieherischen Bedarf – und das heißt vor allem im Hinblick auf die Erziehungsbedingungen in der Familie und die Entwicklung des Kindes oder Jugendlichen – soll die geeignete und notwendige Hilfe und sollen insbesondere die Art und der Umfang der Hilfe bestimmt werden (§ 27 Abs. 1 und Abs. 2 Satz 2 SGB VIII). Ausdrücklich soll dabei das engere soziale Umfeld des Kindes oder Jugendlichen einbezogen werden.

*Geeignetheit* Die Feststellung der »Geeignetheit der Hilfe« bezieht sich vor allem auf die Frage, ob der Einsatz der spezifischen Hilfeform »Hilfe zur Erziehung« in diesem spezifischen Fall (d.h. im Hinblick auf den ermittelten Hilfebedarf) erwarten lässt, dass eine angemessene und erfolgreiche Bearbeitung der Problemlage erfolgen kann oder ob andere Hilfen (z.B. Eingliederungshilfe, Gesundheitshilfe, Schule, Sozialhilfe) geeigneter sind, auf die vorliegende Mangelsituation zu reagieren.

*Notwendigkeit* Wird eine Hilfe zur Erziehung grundsätzlich für geeignet gehalten, muss geprüft werden, welche Hilfeart im Einzelnen als »notwendige Hilfe« in Frage kommt. Das SGB VIII bietet dazu eine Reihe von Hilfeformen an, lässt aber die Möglichkeit, auch andere Hilfevarianten zu konstruieren.

Dabei lautet die Vorgabe des Gesetzes, dass Art und Umfang der Hilfe auf den jeweiligen erzieherischen Bedarf im Einzelfall zugeschnitten sein soll. Gegenüber einer Hilfeplanung, die bei der Bestimmung der Hilfeart überwiegend den vorhandenen Angeboten folgt, ist deshalb eher ein Vorgehen gefordert, das

- aus den einzelnen Aspekten des Hilfebedarfs jeweils individuell besondere Elemente einer Hilfe ableitet und
- diese flexibel zu einer in dieser Hinsicht jeweils einzigartigen Hilfe zusammenfügt.

.....  
**Zwei zentrale Aspekte jeder Hilfe: Kind- und Familienorientierung** Da sich der erzieherische Bedarf in der Regel sowohl aus den familiären Erziehungsbedingungen als auch aus der Situation des Kindes oder Jugendlichen herleitet, werden sich derartige Überlegungen im Hinblick auf die notwendige Hilfe (Hilfeart) auch auf beide Aspekte beziehen müssen.

Die gewählte Hilfeart muss Gewähr dafür bieten, dass in ihrem Rahmen sowohl die Verbesserung der Erziehungskompetenzen auf Seiten der Eltern als auch die Förderung der Entwicklung auf Seiten des Kindes oder Jugendlichen erfolgen kann.

Die Konstruktion der Hilfe muss demnach beide Seiten berücksichtigen und diese sowohl in ihrem jeweiligen Anteil als auch in ihrem Verhältnis zueinander bestimmen (Gewichtung, Schwerpunkt).

Ausgenommen von dieser Anforderung sind lediglich solche Hilfen, die in ihrem Schwerpunkt ganz eindeutig dauerhaft ohne die Einbeziehung der Eltern bzw. der Herkunftsfamilie auskommen.

*§ 36 Abs. 1 S. 2  
SGB VIII*

Wird eine dauerhafte Hilfe außerhalb der Herkunftsfamilie notwendig, so ist im Hinblick auf die Hilfeart zu Beginn und im weiteren Verlauf der Hilfe zu prüfen, ob die Annahme als Kind (Adoption) in Betracht kommt.

\*\*\*\*\*

**Individuelle Konstruktion der Hilfe**

Gerade, wenn man sich bei der Festlegung der Hilfeart an den im SGB VIII aufgeführten Hilfeangeboten orientiert, muss man berücksichtigen, dass diese in ihrer Ausrichtung schwerpunktmäßig entweder kind- bzw. jugendlichenbezogen oder eltern- bzw. familienbezogen sind.

Hier gilt es demnach genau zu prüfen, wie die jeweils anderen Aspekte der »notwendigen« Hilfe im Rahmen der gewählten Hilfeart ausreichend Berücksichtigung finden, was im Bedarfsfall auch bedeuten kann, zusätzliche Elemente in das Hilfesetting zu integrieren.

Die Konstruktion der auf den Hilfebedarf ausgerichteten Hilfeart erfolgt zunächst unabhängig von den vorhandenen Hilfeangeboten einzelner Träger.

Die geforderte, auf die individuellen Bedarfe des jeweiligen Einzelfalls (verschiedene Aspekte) bezogene Hilfe macht in vielen Fällen eher eine flexible Ausgestaltung der Hilfe notwendig, unter Einbeziehung und Nutzung von in der Region befindlichen Ressourcen (regionale Infrastruktur) und in Kooperation und in Vernetzung mit anderen Hilfesystemen.

\*\*\*\*\*

**Einbeziehen des sozialen Umfeldes**

Die Betonung der regionalen Aspekte bei der Auswahl der Hilfeart bezieht sich insbesondere auf die gesetzliche Verpflichtung zur Berücksichtigung des sozialen Umfeldes. Danach soll die Hilfe i.d.R. in der Lage sein,

- bei der Problembearbeitung den direkter Bezug zur Lebenssituation der Familie und des jungen Menschen herzustellen und dort gezielt ihre Wirkung zu entfalten;
- möglichst für den Erhalt des bisherigen sozialen Umfeldes für den jungen Menschen zu sorgen, insbesondere im Hinblick auf seine Bezüge zur Familie, zu Freunden und zu anderen Personen, die in seiner Biografie eine positive Bedeutung (gehabt) haben, sowie zu im Stadtteil befindlichen Institutionen (z.B. Kindergarten, Schule).

\*\*\*\*\*

**Hilfeumfang: notwendige Leistungen**

Eng verbunden mit der Konstruktion der Hilfeart ist die Bestimmung des Umfangs der Hilfe. Es muss mit allen Beteiligten vereinbart werden, welche Leistungen im Einzelnen von wem in welchem Zeitraum erbracht werden sollen und wie die dazu notwendigen Rahmenbedingungen aussehen müssen.

Zu den Leistungserbringern zählen in erster Linie die hilfedurchführenden Personen, Einrichtungen, Dienste bzw. Träger. Mit ihnen ist der notwendige Einsatz von Personal (Anzahl, Qualifikation) und Zeit (Stundenzahl, Dauer der Hilfe) genau festzulegen.

In die Bestimmung des Hilfeumfangs werden darüber hinaus zu einzelnen Aspekten der Hilfe auch die Beiträge und Leistungen von anderen Beteiligten einbezogen, sei es solche der Kinder und Jugendlichen sowie ihrer Eltern oder solche des Jugendamtes oder anderer Personen, Dienste und Einrichtungen. Hier wären z.B. auch besondere pädagogische oder therapeutische Leistungen, schulische Förderangebote oder berufsvorbereitende Maßnahmen anzuführen. Auch im Hinblick auf den Umfang dieser weiteren oder zusätzlichen Bestandteile der Hilfe ist eine möglichst präzise Festlegung erforderlich und im Rahmen von Vereinbarungen zu dokumentieren.

# Arbeitsblatt

16

## Thema:

### Klärungsphase - Informationssammlung

Fragen an die Beteiligten zur Erhebung der Fakten und unterschiedlichen Sichtweisen/Bewertungen der Betroffenen für die sozialpädagogische Einschätzung

\*\*\*\*\*

#### Formalien

- Anlass des Tätigwerdens* Kurze Beschreibung der auslösenden Situation: wer kam mit welchem Anliegen? z.B. Kontaktaufnahme durch wen? aktuelle Krisensituation?
- Darstellung der familiären Situation und deren Problemlage* Die Beschreibung soll präzise und faktenreich sein und möglichst ohne sozialpädagogische Bewertung/Interpretation/Zuschreibung durch die Fachkraft (siehe unten). Die Darstellung erfolgt aus Sicht der Eltern, des Jugendlichen/Kindes und Dritter.
- Probleme des Kindes / Jugendlichen (konkrete Beschreibung)* Zum Beispiel:
- Was führt Sie zu mir? / Welche Sorgen führen Sie zu mir?
  - Wie sehen die Probleme im Einzelnen aus?
  - Wie häufig und wie intensiv tritt das Verhalten auf?
  - Wodurch wird das Verhalten verstärkt? Unter welchen Bedingungen zeigt Ihr Kind dieses Verhalten nicht?
  - Wie reagieren andere – Vater/Mutter/Geschwister/Dritte – auf das Verhalten?
  - Seit wann gibt es diese Probleme? Gab es einen besonderen Anlass / ein besonderes Ereignis, das die Probleme hervorrief?
  - Welche Auswirkungen haben die Probleme auf das Familienleben?
- Familiäre und soziale Bedingungen des Kindes* Fragen nach der Größe der Familie, der materiellen und gesundheitlichen Situation, der Wohnsituation, den Beziehungen innerhalb der Familie und zum sozialen Umfeld.
- Zum Beispiel:
- Wer lebt alles in Ihrer Familie?
  - Wie ist Ihre finanzielle Situation?
  - Empfinden Sie Ihre Wohnung als ausreichend?
  - Fühlen Sie sich dort wohl?
  - Gibt es gesundheitliche Belastungen in Ihrer Familie?
  - Wo/zu wem hat das Kind besondere Bezüge/Bindungen/wichtige Personen?
  - z.B. Wie ist die Beziehung des Kindes zum Vater/zur Mutter/zu den Geschwistern?
  - Mit wem versteht sich das Kind am besten?
  - Hat das Kind noch andere wichtige Bezugspersonen?
  - Gibt es jemanden, zu dem das Kind gerne geht und warum?
  - An wen wendet sich das Kind, wenn es Kummer hat?
  - Wer hat am meisten Einfluss auf das Kind? Leben Sie gern in Ihrer Familie?

<i>Entwicklungsgeschichte und aktuelle Situation des Kindes / des Jugendlichen</i>	<p>Fragen zur Schwangerschaft / Geburt / erste Entwicklungsjahre – Sprechen, Laufen, Sauberkeit, Trotzphase / einschneidende Ereignisse / Kindertagesheim / Schule / Freundeskreis / Stärken, Vorlieben Fähigkeiten, Schwächen des Kindes.</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• War Ihr Kind ein gewünschtes Kind?</li> <li>• Wie erlebten Sie die Schwangerschaft?</li> <li>• Wie verlief die Geburt?</li> <li>• Wann konnte Ihr Kind sitzen – laufen – sprechen?</li> <li>• Wann war es sauber?</li> <li>• Hatte es eine Trotzphase?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gab es einschneidende Erlebnisse für Ihr Kind?</li> <li>• War Ihr Kind im KTH / in einer Tagespflegestelle?</li> <li>• Wann ist Ihr Kind eingeschult worden?</li> <li>• Wie geht es ihm in der Schule?</li> <li>• Geht es gerne hin?</li> <li>• Wie sind seine Leistungen?</li> <li>• Welche Fächer bereiten ihm Schwierigkeiten?</li> <li>• Welche Fächer mag es gerne?</li> <li>• Hat das Kind einen Freund/Freundin/Freundeskreis?</li> <li>• Mit wem spielt das Kind am liebsten?</li> <li>• Ist das Kind in einer Gruppe/Verein?</li> <li>• Was mögen Sie an Ihrem Kind?</li> <li>• Was kann es gut?</li> <li>• Mit wem beschäftigt es sich gerne?</li> <li>• Wie sieht das Kind sich selbst?</li> <li>• Hat es Ängste?</li> <li>• Ist es körperlich gesund?</li> </ul>
<i>Ressourcen</i>	Zusammenfassung der Stärken des Kindes und der Familie und der außerfamiliären Ressourcen hinsichtlich möglicher Ansätze zur Lösung
<i>Bisherige Lösungsversuche</i>	<p>Eigene Lösungsversuche und solche mit Hilfe von anderen</p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was haben Sie bisher unternommen, um das Problem zu lösen?</li> <li>• Bei wem waren Sie und wie lange?</li> <li>• Was hat es gebracht?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Von wem haben Sie die meiste Hilfe erhalten?</li> </ul>
<i>Vorstellungen, Wünsche und Befürchtungen der Beteiligten zur Hilfe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was soll die Hilfe bewirken?</li> <li>• Was würde passieren, wenn die Probleme weiter andauern?</li> <li>• Was würde sich verändern, wenn die Probleme nicht mehr da wären?</li> </ul>



- Was soll/kann die Rolle der Eltern im Hilfeverlauf sein? – Wie sollen/können die Eltern an der Hilfe mitwirken und sie unterstützen? Wie kann die Mitwirkung/Unterstützung der Eltern erreicht/gesichert werden?
  - Welche Dauer soll die Hilfe haben? Ggf.: Wann wird die Rückkehr in die Herkunftsfamilie erfolgen und wie gestaltet?
- Ziele der Hilfe*
- Welche Ziele der Hilfe lassen sich aus der Problemanalyse, den Wünschen der Betroffenen und der sozialpädagogischen Bewertung ableiten?
- Alternativen*
- Welche Alternativen zu der obigen Hilfe gibt es? Welche kommt in Frage, wenn sich die obige Hilfe nicht realisieren lässt?
- Erziehungshilfeangebot*
- Welche Angebote sind vor Ort vorhanden? Ggf. welche überregionalen Angebote sollen in Anspruch genommen werden und stehen zur Verfügung?
  - Welche Hilfeangebote können kurzfristig für diesen Fall angeregt oder geschaffen werden?
  - Welche Hilfeangebote müssen längerfristig angeregt oder geschaffen werden? (Jugendhilfeplanung als Pflichtaufgabe gem. § 80 KJHG)

# Arbeitsblatt

17

## Thema:

## Problemanalyse, hilfebegründender Bericht

### \*\*\*\*\* Funktion der Problemanalyse

Am Ende der Klärungsphase steht eine zusammenfassende Problemanalyse, die die wesentlichen Aspekte des Einzelfalls aufnimmt und im Hinblick auf den Antrag des oder der Personensorgeberechtigten auf Hilfe zur Erziehung (erzieherischer Bedarf, notwendige und geeignete Hilfe) fachlich bewertet.

Die schriftliche Problemanalyse ist Bestandteil des individuellen Hilfeplans; sie dient zugleich als Grundlage für die Durchführung einer Erziehungskonferenz und fließt ein in die dort zu treffenden Entscheidungen sowie in den daran anschließend aufzustellenden Hilfeplan. Der Inhalt der Problemanalyse wird den Adressaten der Hilfe zugänglich gemacht.

Für die Darstellung kann auf eine Auswahl aus den in Arbeitsblatt 16 aufgeführten Einzelinformationen zurückgegriffen werden. Dokumentiert wird nur, was zur Begründung der Hilfe und für die Umsetzung der Hilfeplanung erforderlich ist.

### \*\*\*\*\* Gliederung der Problemanalyse

#### 1. Formalien

- Personalien (alle Familienmitglieder)
- Wohnverhältnisse (Größe und Ausstattung der Wohnung, Anzahl der Zimmer, Personenzahl in der Wohnung)
- wirtschaftliche Situation der Familie (Art und Umfang des Einkommens)?
- Betreuungs- und/oder Ausbildungssituation des Kindes/des Jugendlichen (Familie, Kindertagesbetreuung, Schule, Berufsausbildung)
- bisherige Zusammenarbeit mit dem Jugendamt (Zeitraum)

#### 2. Anlass des Tätigwerdens

kurze Zusammenfassung wichtiger Aspekte

#### 3. Darstellung der Problemlage und der Ressourcen der Familie

Die Darstellung bezieht sich sowohl auf die materiellen und sozialen Aspekte als auch auf Verhaltensaspekte und auf die kognitiv-emotionale Seite (unterschiedliche Sicht- und Erlebnisweisen der Beteiligten). Sie lässt sich gliedern in:

- Probleme des Kindes bzw. Jugendlichen
- Bedingungen der Familie und des engeren sozialen Umfeldes
  - Eltern-Kind-Beziehung
  - Beziehung der Eltern bzw. der Erwachsenen
  - familiäre Strukturen und Kommunikation
  - materielle Situation
  - die Familie in ihrem sozialen Umfeld (Vernetzung, Unterstützung, Konflikte),
  - die institutionelle Einbindung der Familie (Kindergarten, Schule, Arbeitsplatz, soziale Einrichtungen, Vereine)
- Entwicklungsgeschichte und Entwicklungsbedingungen des Kindes bzw. des Jugendlichen

- Gegenwärtiger Stand der Entwicklung des Kindes bzw. Jugendlichen
  - körperliche Entwicklung, Gesundheitszustand
  - soziale Bezüge zu näherer und weiterer Umgebung, Verhalten
  - emotionale und kognitive Entwicklung (Stimmungslage, Ansprechbarkeit, lebenspraktische Fertigkeiten, besondere Begabungen, Interessen, Leistungen)

#### 4. Bisherige Hilfeversuche

Welche Versuche wurden bisher von wem gemacht, um die Problemsituation positiv zu beeinflussen? Welche Schwierigkeiten gab es dabei?

Was wurde erreicht?

Gibt es noch ungeklärte Aspekte? Wer bemüht sich um die Aufklärung?

#### 5. Vorstellungen und Wünsche

Welche Ideen, Vorschläge und Ziele haben die Familienmitglieder oder die gesetzlichen Vertreter im Hinblick auf eine positive Veränderung der Ausgangssituation?

- Eltern bzw. Personensorgeberechtigte
- Kinder und Jugendliche

#### 6. Fachliche und rechtliche Beurteilung

Hier geht es zunächst um eine fachliche Bewertung der bisher zusammengetragenen Informationen im Hinblick auf den nach § 27 SGB VIII leistungserheblichen Sachverhalt: es geht um die Feststellung, dass (a) eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist (= Feststellung des erzieherischen Bedarfs) und (b) dass eine Hilfe zur Erziehung für die Entwicklung des Kindes oder Jugendlichen geeignet und notwendig ist.

Im Einzelnen lassen sich hier v.a. folgende Aspekte anführen:

(a) zum erzieherischen Bedarf:

- offensichtliche Einschränkungen der familialen Erziehungsfähigkeit (Verhaltensweisen und Dynamiken, die auf einen ungünstig verlaufenden Prozess schließen lassen),
- dahinterliegende Problematik, Quelle bzw. tieferer Grund für das Aufrechterhalten des Verhaltens bzw. des Konfliktes (Was wird vermieden?),
- Kann die Familie aus eigener Kraft Veränderungen schaffen? In welchen Bereichen ja und in welchen nicht? Wie stark ist die Belastung der einzelnen Familienmitglieder?
- Welche Hindernisse und Widerstände sind zu berücksichtigen?
- Wo sind die positiven Ansätze? Worauf kann man aufbauen? Welche Fähigkeiten, Verhaltensweisen o.ä. sind zu fördern und zu stärken?

(b) zur Geeignetheit und Notwendigkeit einer Hilfe zur Erziehung:

- Warum sind andere Hilfen und Unterstützungsmöglichkeiten im Vorfeld einer Hilfe zur Erziehung oder aus anderen Hilfesystemen nicht (mehr) ausreichend?
- Welche Aspekte und Elemente muss die Hilfe umfassen, um angemessen auf die festgestellten Bedarfe zu reagieren?

In einer anschließenden rechtlichen Bewertung muss festgestellt werden, ob die rechtlichen Voraussetzungen für die Hilfebewilligung vorliegen: der bisher beschriebene Sachverhalt wird unter den Rechtstatbestand subsumiert. Mit dieser Feststellung wird der Rechtsanspruch der Personensorgeberechtigten auf eine Hilfe zur Erziehung und die Rechtspflicht für den Jugendhilfeträger zur Erbringung einer Hilfe zur Erziehung begründet.

*7. Offene Fragen* Am Ende einer Bewertung des bisher ermittelten Sachverhaltes müssen evtl. noch offene Fragen und Problempunkte benannt werden, die im weiteren Prozess noch zu klären sind.

*8. Ziele und Handlungsvorschläge* Zielpunkt der Problemanalyse ist ein Vorschlag für die Durchführung einer Hilfe. Dazu sollen die zentralen Ziele der Hilfe benannt werden, die sich aus der bisherigen Problemanalyse, den Wünschen der Betroffenen und der sozialpädagogischen Bewertung ableiten. Die Ziele sollen so konkret bestimmt werden, dass das Profil der künftigen Hilfe erkennbar wird.

Eine weitergehende Konkretisierung und Festlegung der Ziele (Wer soll was in welchem Zeitraum erreichen?) erfolgt später gemeinsam mit dem ausführenden Träger bzw. den betreuenden Personen.

Die hier zu entwickelnden Hilfeziele und die darauf bezogenen Handlungsvorschläge umreißen die auf den zuvor bestimmten erzieherischen Bedarf im Einzelfall bezogene geeignete und notwendige Hilfe. Grundsätzlich ist hier zunächst der künftige Lebensort des Kindes oder Jugendlichen zu begründen. Es geht also um Aussagen darüber, ob die Hilfe innerhalb der Familie erfolgen kann oder ob ein anderer Lebensort gefunden werden muss.

Wenn für die Hilfedurchführung ein Lebensort außerhalb der Herkunftsfamilie erforderlich wird, ist gem. § 36 Abs. 1 SGB VIII zu prüfen, ob eine Adoption in Betracht kommt; weiterhin ist in diesen Fällen zu klären, ob die Hilfe im Rahmen der Vollzeitpflege durchgeführt werden kann.

Mit der Bestimmung des künftigen Lebensortes verbunden ist die Festlegung der zeitlichen Perspektive (Dauer) der Hilfe, wobei in den Fällen einer Hilfe außerhalb der Herkunftsfamilie v.a. Aussagen zum Zeitpunkt der Rückkehr des Kindes oder Jugendlichen in die Herkunftsfamilie erforderlich sind.

*9. Alternative Ziele und Lösungsmöglichkeiten* Abschließend sollten auch alternative Ziele und Lösungsmöglichkeiten bedacht werden, falls sich die angestrebten Ziele mit den verfügbaren Hilfeangeboten nicht realisieren lassen.

Hier ist auch festzuhalten, welches Hilfeangebot in diesem Fall in besonderer Weise geeignet wäre, zurzeit aber nicht zur Verfügung steht und längerfristig angeregt oder geschaffen werden müsste.

# **Abschnitt I**

## **Erziehungskonferenz und Hilfeplan**

### **II. Erziehungskonferenz und Hilfeplan**

# **Die Erziehungskonferenz**

# Arbeitsblatt

18

## Thema: Grundsätze der Erziehungskonferenz

\*\*\*\*\*  
**Einordnung in den  
Hilfeplanungsprozess**

Die Erziehungskonferenz steht am Ende des Beratungs- und Klärungsprozesses und vor der Einleitung einer Hilfe zur Erziehung. Sie ist der Ort der abschließenden Beratung über die bisherigen Ergebnisse der Klärungsphase mit dem Ziel, die Grundzüge der Hilfe zu entwickeln und festzulegen. Auf der Basis der Ergebnisse der Erziehungskonferenz entscheidet die fallführende Fachkraft über den Hilfeantrag und erarbeitet anschließend den Hilfeplan.

\*\*\*\*\*  
**Aufgaben  
und Funktion**

Die Erziehungskonferenz ist demnach das Gremium, das die Herbeiführung einer Hilfeentscheidung durch ein gemeinsames Votum unterstützen soll und in dessen Rahmen alle dafür relevanten Personen in die Entscheidungsfindung eingebunden werden.

*Transparenz  
und Reflexion*

Indem die wesentlichen Ergebnisse des bisherigen Beratungs- und Planungsprozesses zusammenfassend vorgestellt und der daraus entwickelte Vorschlag für eine Hilfe im Hinblick auf seine Plausibilität, Aktualität und Akzeptanz abschließend noch einmal befragt wird, erfüllt die Erziehungskonferenz vor allem zwei Funktionen:

- Für die *Hilfeempfänger* trägt sie zum einen dazu bei, die Grundlagen für die Entscheidung über die zu gewährende Hilfe transparent und nachvollziehbar zu machen. Vor allem aber bietet sie den Eltern bzw. den Personensorgeberechtigten die Gelegenheit, abschließend über die Inanspruchnahme des Hilfeangebotes zu entscheiden
- Für die *fallführende Fachkraft* bietet sie die Gelegenheit zu einer resümierenden Reflexion der angestrebten Planung.

*Einigung über  
die Grundzüge  
der Hilfe*

Insgesamt wird damit die Grundlage dafür geschaffen, dass am Ende der Konferenz die Hilfe in ihren wesentlichen Aspekten konsensual festgelegt werden kann. Dieses Votum der Erziehungskonferenz ist dann die Basis für die formale Hilfeentscheidung durch die fallführende Fachkraft sowie für konkrete Vereinbarungen zwischen den Beteiligten zu deren Umsetzung. In den Fällen, in denen der inhaltliche Verlauf der Erziehungskonferenz eine Einigung (noch) nicht möglich macht, muss der Klärungs- und Aushandlungsprozess wieder aufgenommen werden (s. Arbeitsblatt 11).

\*\*\*\*\*  
**Was ist nicht die  
Aufgabe der Erzie-  
hungskonferenz?**

Mit dieser Funktions- und Aufgabenbestimmung der Erziehungskonferenz wird – auch gegenüber immer wieder vorgebrachten Missverständnissen – zugleich verdeutlicht, was die Erziehungskonferenz nicht ist bzw. welche Aufgaben sie nicht wahrnimmt:

- Sie ist nicht in erster Linie der Ort für Information und Beratung, Betroffenenbeteiligung und Zusammenwirken der Fachkräfte. Dies alles muss im Wesentlichen vor einer Erziehungskonferenz erfolgt sein und ist in dem der Erzie-

hungskonferenz vorliegenden Vorschlag zur Durchführung einer bestimmten Hilfe bereits berücksichtigt.

- Sie ist auch nicht der Ort, an dem Jugendamt und Träger ihre unterschiedlichen Auffassungen über die »richtige« Hilfe erörtern und detailliert über die konkrete Ausgestaltung der Hilfe verhandeln. Auch dies muss entweder vorher geschehen (Hilfeart) oder erfolgt erst im Anschluss an die Erziehungskonferenz und auf der Basis ihrer Beschlüsse (Ausgestaltung der Hilfe).
- Und sie ist auch nicht das Gremium, in dem letztlich die Hilfeentscheidung getroffen wird. Dies ist Aufgabe des Jugendamtes und erfolgt im Anschluss und auf der Grundlage der Beratungsergebnisse dieser Konferenz.

\*\*\*\*\*

### **Zielsetzung**

Ziel der Erziehungskonferenz muss es sein, die bisherigen Beratungsergebnisse über die vorliegende Problemsituation und über mögliche Hilfealternativen soweit zusammenzuführen, dass die für den jeweiligen Einzelfall geeignete Hilfe möglichst einvernehmlich entwickelt und in ihren Grundzügen vereinbart werden kann. Im Mittelpunkt muss dabei die grundsätzliche Klärung und Einigung über die Hilfeart und die Hilfeperspektive zwischen den Personensorgeberechtigten, den Minderjährigen und dem Jugendamt stehen.

\*\*\*\*\*

### **Inhalte**

Die Erziehungskonferenz befasst sich hauptsächlich mit den entscheidungsrelevanten Aspekten der zu gewährenden Hilfe. Dies sind v.a.

- die Ziele der Hilfe (Rahmenziele),
- die Form der Hilfe,
- die zeitliche Perspektive der Hilfe.

Weiterhin können erste Überlegungen zur konkreten Umsetzung der Hilfe besprochen werden. Dies ist allerdings nicht das Hauptanliegen einer Erziehungskonferenz und erfolgt überwiegend im Rahmen der Erarbeitung eines Hilfeplans in deren Anschluss.

Besondere Beachtung müssen in den Beratungen der Erziehungskonferenz auch jene Aspekte finden, die auf noch ungeklärte Fragen, mögliche aktuelle Veränderungen und Entwicklungen oder auch auf gegenteilige Auffassungen und Standpunkte verweisen. Die Erziehungskonferenz muss offen dafür sein, auf evtl. unerwartete Entwicklungen oder bisher noch nicht einbezogene (neue) Aspekte zu reagieren und bereits weit vorangetriebene Überlegungen und Planungen erneut zu befragen, notfalls auch zu revidieren.

\*\*\*\*\*

### **Zur Durchführung**

Aus der spezifischen Zielsetzung einer Erziehungskonferenz lässt sich für deren Durchführung ableiten, dass

- die Teilnahme in erster Linie für die entscheidungsrelevanten Personen (Personensorgeberechtigten und – ihrem Entwicklungsstand entsprechend – Kinder und Jugendliche, fallführende Fachkraft, evtl. Abteilungsleitung) vorzusehen ist;
- die Teilnehmer im Hinblick auf diese Zielsetzung informiert und entsprechend inhaltlich vorbereitet sind;
- es insbesondere darauf ankommt, alle Konferenzteilnehmer in die Lage zu versetzen, ihre jeweiligen Anliegen und Vorstellungen verständlich zu machen und darin ernst genommen zu werden;
- der Ablauf und die methodische Gestaltung der Erziehungskonferenz entsprechend vorbereitet und strukturiert werden muss.

# Arbeitsblatt



## Thema: Erziehungskonferenz – Teilnehmer, Einladung

Die fallzuständigen Fachkraft entscheidet über die Teilnehmer der Erziehungskonferenz und lädt auch dazu ein. Eine Teilnahme ist in erster Linie für die entscheidungsrelevanten Personen vorzusehen.

\*\*\*\*\*

### **Feste Teilnehmer**

Als Teilnehmer stehen deshalb regelhaft fest:

- die Eltern bzw. Personensorgeberechtigten,
- die Kinder bzw. Jugendlichen (ihrem Entwicklungsstand entsprechend),
- andere Personen, deren Zustimmung für die Umsetzung der Hilfe erforderlich sind.

Eltern bzw. Personensorgeberechtigte und die Kinder bzw. Jugendlichen haben das Recht, eine Person ihres Vertrauens zur Konferenz einzuladen. Dies kann auch der Anwalt der Eltern sein.

Die sonstigen Teilnehmer müssen sich an den Möglichkeiten und Wünschen der Betroffenen orientieren. Es ist auch möglich, einzelne Teilnehmer nur zeitweise zur Konferenz hinzuzuziehen.

### *Jugendamt*

Von Seiten des Jugendamtes nimmt regelhaft die fallzuständige Fachkraft (als Konferenzleitung) sowie möglichst eine weitere Fachkraft (Beratung, Protokoll) teil.

Über die Teilnahme einer Abteilungsleitung wird im Einzelfall entschieden.

\*\*\*\*\*

### **Weitere Personen**

Sollen zusätzlich noch weitere Personen eingeladen werden (z.B. Lehrer, Ärzte), muss bei der Auswahl abgewogen werden, welchen positiven Beitrag sie zur Entscheidungsfindung und zur Hilfeplangestaltung leisten können. Alle Teilnehmer sollen über die Zielsetzung der Konferenz informiert und entsprechend inhaltlich vorbereitet sein.

Eine Verstärkung von Negativzuschreibungen und zusätzliche Belastungen in der Erziehungskonferenz sollten vermieden werden.

Auch die Dynamik zwischen den möglichen Teilnehmern sollte bedacht werden.

\*\*\*\*\*

### **Trägervertreter**

Eine Teilnahme von Trägervertretern oder anderen Personen, die an der Hilfedurchführung beteiligt sein werden, ist regelhaft nicht vorgesehen; zumal dann nicht, wenn die Vorklärunen über die Durchführung der Hilfe noch nicht so weit gediehen sind und/oder wenn ein Zweck der Konferenz die Klärung zwischen Hilfealternativen ist.

Es kommt allerdings vor, dass Träger involviert sind, bevor eine Hilfe bewilligt wird; sei es, dass das Jugendamt bereits einen geeigneten Träger hinzuzieht, oder sei es, dass die Hilfeadressaten schon Kontakte zu einem Träger haben und diesen zur Konferenz mitbringen.

Dagegen ist grundsätzlich nichts einzuwenden. Im Einzelfall können hier aber auch Probleme und Konflikte entstehen, z.B. wenn das Jugendamt mit dem Träger, den die Hilfeadressaten mitbringen wollen, in der Vergangenheit negative Erfahrungen gemacht hat. Hier muss dann abgewogen werden, ob eine Ablehnung des Trägers durch das Jugendamt den weiteren Hilfeprozess über Gebühr belasten wird und deshalb dennoch eine Zusammenarbeit mit diesem Träger gesucht wird.

In jedem Fall ist es ratsam, sich die Vorteile und Nachteile der Trägerbeteiligung genau zu überlegen.

#### *Vorteile der Trägerbeteiligung*

Vorteile können sein:

- Das Jugendamt hat bereits positive Erfahrungen mit dem Träger gemacht.
- Das Wunsch- und Wahlrecht wird ausgeübt.
- Es besteht bereits ein Vertrauensverhältnis zwischen Hilfeadressaten und Hilfedurchführendem.
- Die Mitarbeiter des Trägers können eigene Sichtweisen zum Fallverstehen direkt einbringen.
- Ideen des Trägers zur Umsetzung der Hilfe können einbezogen werden.
- An Ort und Stelle kann ein detaillierter Hilfeplan verabredet werden.

#### *Nachteile der Trägerbeteiligung*

Als nachteilig können sich auswirken:

- Es bleibt häufig unklar, auf welcher Grundlage die Kontakte zu Stande gekommen sind und ob dies in einem konstruktiven inhaltlichen Zusammenhang zur kommenden Hilfe steht.

##### *Beispiele:*

*Die Schule sagt, wir haben nicht die Möglichkeiten, dieses Kind zu unterrichten, aber das Internat »so und so« ist geeignet. Die Eltern haben bereits alles abgesprochen; der Internatsvertreter kommt zur Konferenz.*

*Oder: Die Klinik, der Arzt sagt, hier muss eine heilpädagogisch ausgerichtete Spezialeinrichtung im weiteren Umland her. Man hat gute Erfahrungen mit »so und so« gemacht. Die Eltern bringen den Einrichtungsvertreter mit.*

*Oder: Die Jugendliche hat eine Freundin, die bei Träger »so und so« lebt. Das will sie auch und hat schon einen Platz« vorbestellt«.*

- Es bleibt unklar, ob das Wunsch- und Wahlrecht tatsächlich ausgeübt wurde und ob es tatsächlich bereits ein Vertrauensverhältnis zum Träger gibt.
- Jeder der Beteiligten an einer Hilfe (Eltern, Kinder, ASD, Träger) hat auch sehr egoistische Eigeninteressen, die nicht immer angesprochen werden oder nicht aussprechbar sind. Je mehr verdeckte Interessen mitverhandelt werden, umso schwieriger ist eine dem Problem angemessene Entscheidung zu treffen.
- Die »Ergebnisoffenheit« der Entscheidungsfindung kann beeinträchtigt werden.
- Die kreative Entwicklung eines auf den Einzelfall zugeschnittenen Hilfeangebotes kann sich einschränken; die Möglichkeiten des anwesenden Trägers können über Gebühr in den Mittelpunkt geraten und andere Ideen ersticken.
- Hilfeadressaten können in die Lage kommen, die inhaltlichen und finanziellen Auseinandersetzungen zwischen ASD und Träger mitanzuhören. Damit kann auf der Seite der Betroffenen der Eindruck entstehen, dass ihr Hilfeanliegen nicht im Mittelpunkt steht, sondern dieses zum Spielball für ganz andere Interessen wird.

Die Einladung erfolgt am besten mit einem standardisierten Schreiben. (s. Anlage)

**FREIE UND HANSESTADT HAMBURG**  
**BEZIRKSAMT WANDSBEK**  
**Jugendamt**

Bezirksamt Wandsbek, 22039 Hamburg

Besucheranschrift:

Telefon: 428 - 0

Telefax: 428 - 0

Ansprechpartner:

Datum

Betr.:

Erziehungskonferenz

Sehr geehrte

Hiermit lade ich Sie ein zu einer Erziehungskonferenz über die Minderjährige / den Minderjährigen

am

in

Sollten Sie an der Teilnahme verhindert sein, so rufen Sie uns bitte an, damit ein anderer Termin vereinbart werden kann.

Ggf. können Sie auch eine schriftliche Stellungnahme abgeben.

Mit freundlichem Gruß

Eingeladen wurden außerdem:

Die Erziehungskonferenz ist ein fachliches Beratungsgremium. Das Votum der Erziehungskonferenz ist die fachliche Grundlage für die Entscheidung zur Bewilligung einer Hilfe zur Erziehung nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG).

# Arbeitsblatt

20

## Thema:

## Erziehungskonferenz – Welche Materialien werden verwendet?

### \*\*\*\*\* Ausgangssituation

Die fallzuständige Fachkraft hat die Informationen gesammelt, die ihr, soweit zugänglich, für die Bearbeitung des Hilfeantrag erforderlich erscheinen. Sie hat diese Informationen zu einer Problemanalyse zusammengestellt sowie eine erste Bewertung getroffen und Hilfevorschläge entwickelt. Die Problemanalyse ist bis zum Zeitpunkt der Erziehungskonferenz erarbeitet worden.

Weiterhin sind im bisherigen Verlauf des Klärungsprozesses die einzelnen Schritte mit den Betroffenen und Beteiligten besprochen und abgestimmt worden. Es kann deshalb erwartet werden, dass der Inhalt der Problemanalyse den Personensorgeberechtigten vollständig und den anderen Anwesenden zumindest in den Teilen, die sie selber betreffen, bekannt ist.

Vor diesem Hintergrund ist nun zu klären, auf der Basis welchen Materials die Erziehungskonferenz durchgeführt werden soll und welche methodischen Aspekte dabei zu beachten sind. Soll z.B. die Problemanalyse allen Konferenzteilnehmern zur Vorbereitung schriftlich zugänglich gemacht werden oder soll als Informations- und Arbeitsgrundlage für die Konferenz eine gesonderte, zusammenfassende Falldarstellung in Form einer Tischvorlage erstellt werden. Oder kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer entweder bereits ausreichend informiert sind und/oder durch eine mündliche Einführung die (weiteren) notwendigen Informationen erhalten können?

Diese Fragen lassen sich nicht generell beantworten, sondern sie müssen im jeweiligen Einzelfall durch die fallzuständige Fachkraft unter Abwägung der erkennbaren Vor- und Nachteile des jeweiligen Vorgehens sowie im Hinblick auf die damit verfolgten Ziele entschieden werden.

### \*\*\*\*\* Problemanalyse

Wenn alle Konferenzteilnehmer die Problemanalyse vorab erhalten, bietet dies die Möglichkeit zur umfassenden Information über die Ergebnisse des bisherigen Beratungs- und Aushandlungsprozesses. Damit wird zugleich dem Grundsatz der größtmöglichen Transparenz in diesem Prozess entsprochen.

Eine solche umfassende schriftliche Information enthält aber in der Regel eine Reihe von Daten, die nicht allen Teilnehmern der Konferenz zugänglich gemacht werden können (Datenschutz). In diesem Fall wäre auf jeden Fall die Einwilligung der Personensorgeberechtigten für eine weitere Verbreitung der Problemanalyse oder anderer schriftlicher Informationen einzuholen.

### *Tischvorlage*

Stattdessen könnte hier ein auf der Basis der Problemanalyse zusammengefasstes Informationsmaterial in Form einer Tischvorlage verwendet und an alle Teilnehmer verteilt werden. Das bedeutet allerdings:

\*\*\*\*\*

**Was immer zu bedenken ist?**

- Es muss Extraarbeit geleistet werden.
- Das Datenschutzproblem löst sich nur bedingt.
- Eine Zusammenfassung birgt die Gefahr der Vereinfachung, des Auslassens und der Verkürzung.

Unabhängig davon, welches schriftliche Material als Informationsgrundlage für die Erziehungskonferenz eingesetzt wird, muss man neben den Datenschutzgesichtspunkten eine Reihe von Überlegungen darüber anstellen, wie dieses Material verwendet werden soll.

Zunächst ist zu klären, ob das Material allen vor der Erziehungskonferenz zugeschickt werden soll, damit eine gründliche Vorbereitung der Teilnehmer sichergestellt ist. Als Alternative kann man das Material auch erst bei Beginn der Konferenz verteilen und lesen lassen.

Das vorherige Versenden der schriftlichen Unterlagen gibt keine Garantie dafür, dass einzelne Teilnehmer das Material tatsächlich gelesen haben und ausreichend informiert sind. Weiterhin bleibt damit die Frage des weiteren Umgangs mit den Daten außerhalb des eigenen Einflussbereiches offen. Es können Daten anderer Beteiligter enthalten sein, die nicht unbedingt allen Konferenzteilnehmern zugänglich sein müssen bzw. gemacht werden können.

*Lesen zu Beginn der Konferenz?*

Wird das Material als Tischvorlage verteilt und zu Beginn gelesen muss davon ausgegangen werden, dass es für die Betroffenen häufig nur schwer möglich ist, solche schriftlichen Berichten kurzfristig zu erfassen. Weiterhin ist zu beachten, dass

- das Lesetempo unterschiedlich ist und u.U. viel Zeit vergeht;
- das Lesen und die Konzentration auf vorgelegte Texte für die mündliche Beratung eher hinderlich sein kann;
- sich die gesamte Aufmerksamkeit auf das Geschriebene konzentrieren und möglicherweise die Chance vertan wird, neue bzw. andere Gesichtspunkte ausreichend zu würdigen;
- der Blick in die Vergangenheit gefördert wird; man muss später an die Aktualisierung denken und sie nachholen
- die Gefahr besteht, dass überwiegend Einzelaspekte diskutiert werden und es schwierig werden kann zu den wesentlichen Punkten zu kommen.

Das Einsammeln der Unterlagen nach der Konferenz kann eine Atmosphäre des Misstrauens schaffen und letztlich nicht sicherstellen, dass doch Exemplare in ungeeignete Hände geraten. Was will man tun, wenn einer sein Exemplar nicht hergibt?

Es stellt sich also immer die Frage nach dem Ziel, das erreicht werden soll und dem geeignetsten Weg dahin. Vor Entscheidungen sollten die Vorteile und Nachteile gegenüber gestellt und Alternativen erwogen werden.

# Arbeitsblatt

21

## Thema: Tischvorlage zur ersten Erziehungskonferenz

\*\*\*\*\*  
**Funktion der  
Tischvorlage**

Die Tischvorlage dient zur Information der Teilnehmer einer Erziehungskonferenz. Sie wird in der Regel zu Beginn der Konferenz vorgelegt und gibt eine zusammenfassende Darstellung des zur Beratung anstehenden Falles auf der Basis der umfassenden Problemanalyse.

Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle Konferenzteilnehmer den gleichen Informationsstand haben, sollen mit Hilfe der Tischvorlage die wesentlichen und für die Konferenzziele relevanten Daten und Informationen in gleicher und knapper Form an alle übermittelt werden.

### Entwurf einer Tischvorlage

Jugendamt .....

Hamburg, den .....

Name, Vorname des  
Kindes / Jugendlichen /  
Volljährigen:

Geburtsdatum:

Sozialarbeiter (in):

### Tischvorlage zur Erziehungskonferenz vom .....

**Problembeschreibung**

*Einschätzung der Eltern*

*Einschätzung des Kindes bzw. Jugendlichen*

**Bisherige Lösungsversuche**

<b>Diagnostische Einschätzung der Fachkraft</b>
<b>Hilfeziele</b>
<b>Hilfeempfehlung (einschl. zeitlicher Rahmen)</b>
<b>Bereits geklärte Punkte und Absprachen</b>
<b>Noch ungeklärte bzw. offene Fragen</b>

# Arbeitsblatt



## Thema: Erziehungskonferenz – einzelne Aspekte der Durchführung

\*\*\*\*\*

### **Bedeutung sorgfältiger Planung und Vorbereitung**

Der Erziehungskonferenz kommt mit ihrer Stellung am Ende der Klärungsphase und am Beginn des eigentlichen Hilfeprozesses eine zentrale Bedeutung im Prozess der Hilfeplanung zu.

Ebenso wie vom Verlauf und den Ergebnisse der Klärungsphase hängt auch von ihrem Gelingen ganz wesentlich die weitere Hilfeplanung ab, z.B. im Hinblick auf die Mitwirkungs- und Beteiligungsmöglichkeiten der Eltern und der Kinder und Jugendlichen und im Hinblick auf die Einvernehmlichkeit der verabredeten Hilfe- und Handlungsziele sowie der weiteren Bearbeitungsschritte.

Und damit wird häufig auch die Durchführung und der weitere Verlauf der Hilfe sowohl durch den Stil, die Atmosphäre und den Ablauf als auch durch die Inhalte und Ergebnisse dieser Konferenz erheblich beeinflusst. Es gehört deshalb zu den Qualitätsmerkmalen der Hilfeplanung, dass auf die sorgfältige Planung, Vorbereitung und Durchführung einer Erziehungskonferenz ein großes Augenmerk gelegt wird.

\*\*\*\*\*

### **Welche Aspekte sind zu bedenken?**

Alle planerischen Überlegungen für die Durchführung einer Erziehungskonferenz müssen sich an der zentralen Zielsetzung dieser Konferenz orientieren: es geht um die konsensuale Entwicklung und Verabredung der Grundzüge der geeigneten und notwendigen Hilfe. Entsprechend sind die einzelnen Durchführungsaspekte unter der Frage zu betrachten, wieweit sie für das Erreichen dieser vorrangigen Zielsetzung förderlich sind.

Im Vordergrund muss dabei immer das Bemühen stehen, die Gestaltung der Erziehungskonferenz an den Möglichkeiten der Hilfeempfänger zu orientieren; sie sollen darin unterstützt werden, ihre Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen zu artikulieren und ihren eigenen Beitrag zur Realisierung der Hilfe deutlich zu machen.

Vorrangig kommt es darauf an, mit ihnen eine Einigung zu erzielen und ihre Kooperation für den weiteren Verlauf zu sichern. Führen die Erörterungen der Konferenz zu dem Ergebnis, dass (noch) keine Einigung erzielt werden kann, muss der Beratungs- und Aushandlungsprozess noch einmal aufgenommen werden.

Bei der Planung und Vorbereitung einer Erziehungskonferenz sind folgende Aspekte zu beachten:

- Zeitpunkt – wann wird die Konferenz durchgeführt?
- Ort – wo wird die Erziehungskonferenz durchgeführt?
- Teilnehmer – wer soll in welchem Umfang an der Konferenz teilnehmen? (s. dazu Arbeitsblatt 19)
- Material – welche Materialien, Informationen werden benötigt? s. dazu Arbeitsblatt 20 und 21.

- Ablauf, Vorgehensweise, methodische Gestaltung
- Ergebnissicherung, Protokoll (s. dazu Arbeitsblatt 23).

\*\*\*\*\*

### **Zeitpunkt**

Grundsätzlich macht die Ansetzung einer Erziehungskonferenz nur Sinn, wenn die notwendigen gründlichen Vorklärunen erfolgt sind und wenn sich im bisherigen Aushandlungsprozess die Konturen einer geeigneten und von den Eltern und den Kindern und Jugendlichen akzeptierten Hilfe bereits entwickeln ließen.

In Fällen, in denen wesentliche Aspekte der Problemsituation noch ungeklärt sind oder in denen mit den Eltern oder mit den Kindern und Jugendlichen noch keine Übereinstimmung im Hinblick auf die wesentlichen Hilfeziele und die Form der Hilfe erzielt werden konnte, ist die Durchführung einer Erziehungskonferenz verfrüht und droht in ihren Zielsetzungen letztlich zu scheitern.

Es kann auch Fälle geben, in denen eine Erziehungskonferenz unter hohem Zeitdruck erfolgen muss, z.B. in Zusammenhang mit krisenhaften Entwicklungen. Auch in diesen Fällen gilt der Grundsatz, dass eine gründliche Vor- und Problemklärung die Basis für eine Erziehungskonferenz darstellt. Unter Umständen muss dann zunächst eine Krisenintervention durchgeführt werden.

\*\*\*\*\*

### **Ort**

Üblicherweise finden Erziehungskonferenzen in den Räumlichkeiten des Jugendamtes statt. Dies kann damit begründet werden, dass damit der offizielle Charakter der Konferenz den Teilnehmern gegenüber betont und damit die Kooperations- und Einigungsbereitschaft gefördert wird.

In einzelnen Fällen oder in besonderen Situationen kann es auch Sinn machen, die Erziehungskonferenz an einem anderen Ort (z.B. in den Räumen des Kindergartens oder der Kirchengemeinde) stattfinden zu lassen. Dabei spielt vor allem die Überlegung eine Rolle, durch die Wahl des Ortes die Mitwirkungsmöglichkeiten und die Bereitschaft zur Kooperation bei den Eltern und den Kindern oder Jugendlichen zu erhöhen.

\*\*\*\*\*

### **Ablauf der Konferenz**

Für die Durchführung einer Erziehungskonferenz werden in der Regel ca. 1½ Stunden angesetzt. Die vorherige Strukturierung des Ablaufs hilft, die Zeit einzuhalten und in ihr zu einem Ergebnis zu kommen.

Der Ablauf der Konferenz sieht etwa folgendermaßen aus:

- Begrüßung und Vorstellen der Teilnehmer, Ziele der Konferenz, Verschwiegenheitsverpflichtung,
- In einer ersten Runde stellen die Eltern/Personensorgeberechtigten und die Kinder und Jugendlichen aus der aktuellen Sicht das Wesentliche zu ihrem Hilfewunsch dar: Wie stellt sich der Problemzusammenhang heute dar? Was soll mit der Hilfe erreicht werden? Anschließend ergänzen dies die übrigen Teilnehmer aus ihrer Sicht.  
(Zeitbedarf: ca. 20 Minuten)
- Die angesprochenen Problemaspekte und die unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen werden gemeinsam beraten und zusammengefasst.  
(Zeitbedarf: ca. 20 Minuten)

- Gemeinsam werden die Grundzüge der Hilfe sowie die konkreten Hilfeziele und Handlungsschritte einschließlich der zeitlichen Perspektive der Hilfe festgelegt und abschließend als Votum der Konferenz dokumentiert.  
(Zeitbedarf: ca. 20-30 Minuten)
- Termin für die erste Verlaufskonferenz (Überprüfung der Hilfe), Verabschiedung der Teilnehmer  
(Die restlichen eingeplanten 30 Minuten werden mit Ankommen und Verabschieden vergehen und es ist etwas zeitliche Luft, wenn einer der Teile etwas länger dauert.)

\*\*\*\*\*

### **Zum Ablauf der Konferenz im Einzelnen**

Es ist hilfreich, den geplanten zeitlichen Ablauf zu Beginn offen zu legen; dies entlastet alle Teilnehmer und macht die Verantwortung aller für die Einhaltung des zeitlichen Rahmens deutlich. Insbesondere stellt dies auch eine Selbstverpflichtung der fallzuständigen Fachkraft dar.

### *Vor Beginn der Konferenz*

Die beteiligten Fachkräfte sollten sich vor Beginn der Konferenz verständigen über

- die Organisation der äußeren Umstände (z.B. Getränke),
- die Rollenverteilung je nach Erfordernis, (z.B. wer übernimmt einen eher vermittelnden und wer einen eher strengen Part),
- die Verteilung der Aufgaben (z.B. Leitung, Protokoll, eventuell Beobachter).

\*\*\*\*\*

### **Begrüßung und Vorstellung**

Zu Beginn werden alle Teilnehmer von der Fachkraft begrüßt, die die Erziehungskonferenz leitet (in der Regel die fallzuständige Fachkraft, die auch zur Konferenz eingeladen hat) und zur Verschwiegenheit gegenüber Dritten verpflichtet.

Bei der anschließenden Vorstellungsrunde stellt sich jeder selber vor. Das entlastet die Leitung, gibt jedem Teilnehmer die Gelegenheit zu einem ersten eigenen Schritt der aktiven Teilnahme am Gespräch und senkt die Hürde, sich im weiteren Verlauf zu beteiligen.

Es folgt die Vorstellung des zeitlichen Rahmens und des thematischen Ablaufs der Konferenz. Damit ist der erste Teil der Konferenz abgeschlossen.

\*\*\*\*\*

### **Einleitung (verschiedene Varianten)**

Überlegungen darüber, wie die Erziehungskonferenz eingeleitet werden soll, müssen sich daran orientieren, auf welche Weise am besten sichergestellt werden kann, dass ein gemeinsamer Informationsstand erreicht wird, auf dessen Basis die weiteren Beratungsthemen verhandelt werden können.

Als Einleitungsalternativen ergeben sich

- (1) Einführungsrunde mit mündlichen Informationen zum aktuellen Stand durch alle Beteiligten (vorrangig Hilfeadressaten),
- (2) Einführungsrunde mit zusammenfassenden Informationen durch die fallzuständige Fachkraft,
- (3) Eine Tischvorlage wurde vorher versandt oder die vorbereitete Tischvorlage wird durch alle Teilnehmer gelesen. Anschließend werden weitere aktuelle Informationen ausgetauscht.

*Variante (1)*

Die Leitung der Konferenz führt so kurz wie möglich (mit wenigen Sätzen) in das Thema ein.

*Beispiel:*

*Wir sind hier zusammen gekommen, um über eine Hilfe zur Erziehung zu beraten. Alle haben in unterschiedlicher Weise hierzu seit einiger Zeit miteinander geredet und wissen daher, worum es im Wesentlichen gehen soll. Zu Beginn soll jeder die Gelegenheit bekommen, dazu das für ihn Wichtigste aus heutiger Sicht zu sagen. Fangen Sie (Antragsteller) doch bitte an.*

Das hat den Vorteil, dass

- die wichtigsten Personen sofort und zuerst das Wort bekommen und aktiv werden,
- sie den Sachverhalt aus ihrer Sicht schildern – also Interpretationen oder Akzentverschiebungen vermieden werden,
- die Fachkraft entlastet ist, da sie sonst alle Beteiligten in ihren auch unterschiedlichen Interessen sehen und darstellen muss,
- die Fachkraft sich einer eigenen Wertung enthalten kann,
- die aktuelle Situation auf den Tisch kommt und möglicherweise inzwischen eingetretene Veränderungen sofort deutlich werden,
- sich Nebenkriegsschauplätze verringern, die nur vom Thema ablenken.

Die Reihenfolge der Worterteilung richtet sich nach der Wichtigkeit der Person für die Hilfe; also zunächst reden die Personensorgeberechtigten bzw. Eltern, dann die Kinder oder Jugendlichen, anschließend sonstige Betroffene.

Danach erst geht die gleiche Frage an die versammelten Fachkräfte, die sich ebenfalls auf das Wesentliche und Aktuelle konzentrieren sollen.

*Tipp für den Protokollanten:*

*Es hilft, wenn man jede Aussage am Ende kurz »fürs Protokoll« laut zusammenfasst. Man arbeitet an seinem Protokoll, trägt zur Strukturierung bei und sichert, dass nichts falsch verstanden wurde.*

Damit ist der zweite Teil der Konferenz beendet.

*Variante (2)*

In dieser Einleitungsvariante übernimmt die fallzuständige Fachkraft die einführende Darstellung der Ausgangssituation, die zur Einberufung der Konferenz geführt hat. Dabei muss darauf geachtet werden, dass alle Beteiligten in ihren unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen erfasst werden.

Dieses Vorgehen kann den Vorteil haben, dass die inhaltlichen Schwerpunkte der Konferenz zunächst durch die fallzuständige Fachkraft vorgegeben werden, sie also die ihr wichtigen Aspekte in den Mittelpunkt stellen kann.

Als nachteilig erweist sich eine solche Einführung vor allem im Hinblick auf das Monologisieren einer Person und auf das Reden über die Betroffenen, statt sie selber reden zu lassen.

Im Anschluss daran werden alle Konferenzteilnehmer zur aktuellen Situation befragt. Fragen an alle: »Was ist inzwischen passiert?« und »Was ist Ihr aktueller Wunsch / Ihr aktuelles Ziel?«

*Variante (3)*

Diese Einleitungsvariante beginnt mit der gemeinsamen Verständigung über den Inhalt der Tischvorlage; unabhängig davon, ob sie vorher verschickt oder zu Beginn gelesen wurde, müssen die Teilnehmer Gelegenheit haben, sich dazu zu äußern. *(Zur Tischvorlage siehe auch die Arbeitsblätter 16 und 17.)*

Auch diese Einleitung mit der Tischvorlage muss durch eine Runde zur aktuellen Situation ergänzt werden.

\*\*\*\*\*

**Beratung der  
Problemaspekte,  
Sichtweisen,  
Bewertungen**

In diesem Abschnitt der Konferenz wird über alle zur Sprache gebrachten Probleme, Sichtweisen und Bewertungen gesprochen. Dabei ist darauf zu achten, dass

- jeder möglichst von sich spricht,
- die Klärung von Schuldfragen vermieden wird,
- das gegenseitiges Verstehen der einzelnen Sichtweisen im Mittelpunkt steht,
- es um die Zielvorstellungen der Einzelnen geht (wie sollte die Situation idealerweise aussehen),
- auch die Konsequenzen zur Sprache kommen, die sich aus den Zielvorstellungen ergeben,
- eine Art Gewinn- und Verlustrechnung des Einzelnen aufgemacht wird (Was kommt für mich bei der Hilfe heraus? Was muss ich selber dafür leisten?)

Die Beratung sollte in einem Klima der »Ergebnisoffenheit« geführt werden, d.h. alle bisherigen Beurteilungen und Zukunftsvorstellungen können auch wieder verändert werden, wenn sich durch kurzfristige Entwicklungen oder mit Blick auf die jetzt zu treffende Entscheidung andere Erkenntnisse und Bewertungen ergeben haben.

Es ist daran zu denken, dass jeder Teilnehmer der Konferenz seine persönliche Sicht der Dinge hat. Diese entsteht auf Grund seiner Individualität, seiner Profession, seinem Verhältnis zum Fall etc. und hat seine Berechtigung und Sinnhaftigkeit. Andere können aus ihrer Sicht zu ganz anderen Einschätzungen kommen, die eine ebensolche Berechtigung haben.

Das Zusammenwirken aller im Rahmen der Erziehungskonferenz soll dazu beitragen, die Gesamtschau zu verbreitern, den Horizont zu erweitern und damit die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Hilfe zu vergrößern. Jeder steuert seine Teilsicht bei, damit ein möglichst umfassendes Gesamtbild entstehen kann.

Am Ende der Beratungsphase gibt die Leitung oder der Protokollant eine knappe Zusammenfassung des wesentlichen Positionen zur Entscheidungsfindung

\*\*\*\*\*

**Festlegung der  
Hilfeziele und  
konkreter Hand-  
lungsschritte**

Aus den Ergebnissen der Beratungsphase ergeben sich möglicherweise unterschiedliche Hilfeziele. Hierüber wird nun beraten und entschieden, welche Hilfeziele in welcher Reihenfolge und zeitlichen Dauer angestrebt werden sollen.

Dieses wird genau protokolliert.

Anschließend werden Vorschläge für Handlungsschritte beraten, die diese Ziele erreichbar machen.

Es ist besonders darauf zu achten, dass die Betroffenen stark in die geplanten Handlungsschritte miteinbezogen werden und damit die Verantwortung für die Bearbei-

*Problembearbeitung* tung ihrer Probleme behalten. Tendenzen, das Problem ausschließlich den Fach-  
*Soweit dies irgend* leuten zur Bearbeitung zu übertragen, muss entgegengewirkt werden, weil  
*geht, im Verant-* • mit der Abgabe der Verantwortung das Scheitern bei der Bewältigung des eige-  
*wortungsbereich* nen Lebens eingestanden wird – auch wenn verbal etwas anderes versichert  
*der Hilfeadressaten* wird;  
*belassen!* • diese Kränkung den uneingestanden Wunsch nährt, die Fachleute mögen  
auch scheitern. Dies relativiert dann das eigene Versagen und demonstriert  
gleichzeitig die Größe und die Unlösbarkeit des Problems;  
• damit eine negative, sich selbst erfüllende Prophezeiung entsteht, gegen die  
kaum anzuarbeiten ist.

Bei Fachleuten besteht leicht die Vorstellung, sie könnten das Leben der Betroffe-  
nen besser regeln als diese selber. Hierin deutet sich eine Geringschätzung des  
Rechtes auf Individualität und eigene Lebensgestaltung der Hilfeadressaten sowie  
eine Überschätzung der eigenen Möglichkeiten zur Veränderung anderer Menschen  
an.

*Kriterien für den* Es empfiehlt sich auch festzuhalten, woran man in gegebener Zeit einen Erfolg der  
*Hilfeerfolg* Hilfe erkennen will. Gemeinsam wird ein Bewertungsindex festgelegt, mit dessen  
Hilfe es möglich wird, auch objektivere Aussagen zum Hilfeverlauf und zu den ein-  
getretenen Wirkungen zu machen.

*Dauer der Hilfe* Einigung muss auch über die angestrebte Dauer der Hilfe hergestellt werden.

Besonders klar muss hier besprochen werden, ob es, in welchem Zeitraum und zu  
welchen Bedingungen eine Rückkehroption bei stationären Hilfen gibt und in wel-  
chem Zeitraum das Ende einer ambulanten Hilfe angestrebt wird.

So entsteht der grobe inhaltliche und zeitliche Rahmen der künftigen Hilfe ein-  
schließlich einer Erfolgsbewertungsskala.

Dieses wird genau protokolliert.

Im Anschluss daran erfolgen erste Verabredungen darüber, wer welche Schritte in  
welcher Zeit zur Umsetzung des eben Verhandelten und Beschlossenen macht.

# Arbeitsblatt



## Thema: Dokumentation, Protokoll der ersten Erziehungskonferenz

\*\*\*\*\*

**Wie kommt das  
Votum der EK  
zustande?  
Wie wird es  
dokumentiert?**

Ziel der Erziehungskonferenz muss es sein, ein Einvernehmen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern über die zentralen Aspekte der Hilfe (Hilfeart, Ziele der Hilfe, zeitliche Perspektive) herbeizuführen. Das Votum der Erziehungskonferenz zu diesen einzelnen Aspekten wird in einem abschließenden Protokoll festgehalten.

Um ein gemeinsames Votum der Konferenz zu erreichen, wird das Ergebnis der Beratungen zu den einzelnen Themenkomplexen jeweils durch die fallzuständige Fachkraft zusammengefasst und nach Zustimmung der Teilnehmer als Beschluss der Konferenz formuliert.

Auch wenn das Bemühen um eine konsensuale Hilfeentscheidung im Vordergrund steht, müssen gerade jene Aspekte und Problembereiche ausdrücklich erörtert und anschließend dokumentiert werden, zu denen zumindest in dieser Konferenz noch keine gemeinsame Einschätzung gefunden bzw. ein einvernehmliches Vorgehen vereinbart werden konnte.

Gelingt es insgesamt nicht einen Konsens zu erzielen, müssen die Beratungen mit einzelnen Beteiligten in eine neue Runde gehen. Auch dieses Ergebnis ist mit den jeweiligen Begründungen zu dokumentieren.

Das Protokoll der Erziehungskonferenz wird (zusammen mit der Problemanalyse und dem anschließend zu erstellenden Hilfeplan) Bestandteil der individuellen Hilfeplanung. Es wird allen Konferenzteilnehmern zugänglich gemacht.

Jugendamt .....

Hamburg, den .....

**Protokoll der Erziehungskonferenz vom .....**

Name, Vorname

Geburtsdatum:

Teilnehmer:

Protokollant(in):

**I. Aktuelle Situation (v.a. neue Aspekte):***Aus Sicht der Eltern**Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen**Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht anderer Teilnehmer*

**II. Ergebnisse der Beratungen zum Hilfebedarf**

*A) Einigung wurde erzielt über:*

*B) Keine Einigung wurde erzielt über:*

**III. Festlegung der Hilfeziele**

*A) Mit der Hilfe sollen folgende Ziele in folgender Reihenfolge verfolgt werden:*

*B) Über folgende Hilfeziele konnte keine Einigung erzielt werden:*

**IV. Es wurde Einigung über die folgende Hilfeart erzielt (Grundzüge der Hilfe)****V. Folgende zeitliche Perspektive der Hilfe wurde vereinbart:****VI. Festlegung einzelner Handlungsschritte**

**Im Hilfeverlauf werden folgende Leistungen erbracht bzw. Schritte unternommen:**

◆ *Vom Kind / Jugendlichen*

◆ *Von den Eltern / der Mutter / dem Vater*

◆ *Von anderen Personensorgeberechtigten*

◆ *Vom hilfedurchführenden Träger / von der Pflegestelle*

◆ *Vom Jugendamt*

♦ *Von sonstigen Personen / Institutionen*

**VII. Weiterarbeit im Hinblick auf ungeklärte Fragen bzw. offene Einigungsprozesse**  
Wer klärt was, mit wem, bis wann?

**VIII. Sonstige Vereinbarungen bzw. Anmerkungen**

**IX. Zeitpunkt für die erste Überprüfung der Hilfe**

# **Der Hilfeplan**

# Arbeitsblatt

24

**Thema:**

**Welche Vereinbarungen sind im Hilfeplan zu treffen?**

\*\*\*\*\*

**Ausgangssituation** Auf der Basis des Protokolls wird im Anschluss an die Erziehungskonferenz der konkrete Hilfeplan mit den Eltern bzw. den Personensorgeberechtigten, den Kindern und Jugendlichen sowie mit den an der Hilfedurchführung beteiligten Personen, Diensten oder Einrichtungen ausgehandelt

Die fallzuständige Fachkraft des Jugendamtes führt die dazu notwendigen Beratungs- und Klärungsgespräche mit allen Beteiligten. Die Ergebnisse dieser Beratungen werden in Form von Vereinbarungen (Kontrakten) über Handlungsziele und einzelne konkrete Umsetzungsschritte festgehalten. Diese Vereinbarungen dienen im weiteren Fortgang der Hilfe zur Orientierung und zur Überprüfung des Fortschritts im Hinblick auf die angestrebten Hilfeziele.

\*\*\*\*\*

**Definition** Mit der Aufstellung des Hilfeplans wird die Grundlage für eine zeit- und zielgerichtete Intervention geschaffen. Im Hilfeplan werden vor allem Aussagen festgehalten über

- die Hilfeziele,
- die notwendigen Schritte zur Durchführung der Hilfe (konkrete Handlungsschritte),
- Indikatoren für die Zielerreichung,
- die Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten,
- Zeiträume der Überprüfung des Hilfeverlaufs.

Der Hilfeplan dient in erster Linie als Koordinierungsinstrument zwischen dem Jugendamt, dem durchführenden Träger und dem Hilfeempfänger sowie als Instrument der Selbstkontrolle für das verantwortliche Jugendamt.

Der Hilfeplan ist ein verbindliches Instrument der Fallsteuerung. In ihm wird mit den Verfahrensbeteiligten eine Vereinbarung ausgehandelt, aus der sich auf den verschiedenen Ebenen konkrete Aufgaben und Arbeitsschritte herausbilden.

\*\*\*\*\*

**1. Zielformulierung** Hier geht es nicht um die Beschreibung von globalen Hilfezielen (diese wurden bereits im Protokoll der Erziehungskonferenz festgelegt), sondern um Ziele auf der konkreten Handlungsebene, die von den einzelnen Beteiligten in einem zu benennenden Zeitraum bearbeitet werden sollen.  
*(Was soll erreicht werden?)*

*Prioritäten*

Zur Umsetzung dieser Schritte sind die Möglichkeiten und Ressourcen der Handelnden so einzubeziehen, dass eine Zielerreichung positiv eingeschätzt werden kann.

- Welches Handlungsziel will der oder die Antragstellende erreichen?
- Welches Handlungsziel will der durchführende Träger erreichen?
- Welches Handlungsziel will der ASD erreichen?
- Welche Handlungsziele wollen die anderen Verfahrensbeteiligten erreichen?

Häufig lassen sich die in der Problemanalyse beschriebenen Unterstützungsfelder von der Dringlichkeit her in Prioritäten einteilen. Gerade auch unter dem Gesichtspunkt der Erfolgsorientierung ist hier eine Einschätzung zu treffen, welches Problem als erstes angegangen werden soll (welches Ziel ist aus heutiger Sicht das Wichtigste).

Auch in einer Multi-Problem-Struktur lässt sich durch eine Prioritätensetzung immer ein Problemextrakt herausfiltern, der für die Hilfeadressaten an vorderster Stelle steht.

Eine Prioritätensetzung kann nur konsensual erfolgen.

\*\*\*\*\*

**2. Konkretisierung** Auf der Konkretisierungsebene wird versucht festzulegen, mit welcher Methodik, also wie die einzelnen Aufgaben angegangen und bearbeitet werden sollen. Neben der Beschreibung konkreter Handlungsschritte werden hier auch Aussagen dazu gemacht, wo-ran erkennbar ist, ob das angestrebte Ziel erreicht worden ist (Angabe von Indikatoren).

*(Wie soll das Ziel erreicht werden?)*

Für die Beteiligten schafft diese Konkretisierung der einzelnen Arbeitsschritte die erforderliche Transparenz und Klarheit über den Ablauf der Hilfe insgesamt; gleichzeitig erhalten sie größere Handlungssicherheit, die sie bei der Erfüllung ihrer Aufgaben unterstützt

\*\*\*\*\*

**3. Aufgabenverteilung** Die zu treffenden Vereinbarungen haben für alle Verfahrensbeteiligten einen verbindlichen Charakter und beinhalten eine klare und transparente Aufgabenverteilung:

*(Wer macht was?)*

- Welche Aufgabe übernimmt der Antragstellende?
- Welche Aufgabe übernimmt der durchführende Träger?
- Welche Aufgabe übernimmt der ASD?
- Welche Aufgabe übernehmen andere Verfahrensbeteiligte?

In dem Aushandlungsprozess über die Aufgabenverteilung ist die eindeutige und unmissverständliche Beschreibung der jeweilige Aufgabe von aller größter Wichtigkeit. Nur wer genau weiß, was er zu tun hat, kann dies auch zielgerichtet tun.

\*\*\*\*\*

**4. Zeitplanung** Die Aufgabenverteilung beinhaltet eine in die Zukunft gehende Einschätzung, wann die definierten Ziele erreicht werden sollen bzw erreicht werden können. Zu berücksichtigen sind hier die unterschiedlichen Kompetenzen der Beteiligten.

*(Wann, bis wann?)*

Die Einteilung in überschaubare Zeitabläufe ermöglicht eine regelmäßige Überprüfung und weitere Feinsteuerung des Hilfeverlaufs.

# Arbeitsblatt

25

## Thema: Der Hilfeplan

\*\*\*\*\*

### Der Hilfeplan im Kontext der individuellen Hilfeplanung

§ 36 SGB VIII schreibt verbindlich vor, dass ein individueller Hilfeplan aufgestellt werden soll, wenn die Hilfe voraussichtlich für längere Zeit zu leisten ist. Inhaltlich soll der Hilfeplan Feststellungen über den erzieherischen Bedarf, die zu gewährende Art der Hilfe sowie über die notwendigen Leistungen enthalten.

Die Arbeitshilfe hat den Prozess der individuellen Hilfeplanung bis zum Zeitpunkt der Aufstellung eines konkreten Hilfeplans beschrieben. In diesem Prozess sind bereits zwei Dokumente entstanden, die als Bestandteile des Hilfeplans entsprechend den Bestimmungen des § 36 SGB VIII gelten: die schriftliche Problemanalyse (s. Arbeitsblatt 17) und das Protokoll der Erziehungskonferenz (s. Arbeitsblatt 23). In diesen beiden Dokumenten sind bereits die Feststellungen zum erzieherischen Bedarf und über die zu gewährende Art der Hilfe enthalten. Ebenfalls finden sich dort bereits Hinweise auf die notwendigen Leistungen.

Der jetzt aufzustellende Hilfeplan sorgt dafür, dass die bisherigen Ergebnisse der individuellen Hilfeplanung soweit zugespitzt und konkretisiert werden, dass die konkreten Handlungsziele, die jeweiligen Umsetzungsschritte sowie der zeitliche Ablauf der Hilfe für alle Beteiligten klar und unmissverständlich festgelegt werden (s. Arbeitsblatt 25).

Dieser Hilfeplan steht demnach in einem engen Zusammenhang mit den anderen Dokumenten, die im Rahmen der individuellen Hilfeplanung erstellt werden. Diese Dokumente bilden zusammen den gesetzlich vorgeschriebenen Hilfeplan. Dazu zählen:

- I. die Problemanalyse,
- II. das Protokoll der Erziehungskonferenz,
- III. der Hilfeplan,
- IV. die Protokolle der Verlaufskonferenzen,
- V. das Protokoll der Beendigungskonferenz.

Hamburg, den \_\_\_\_\_

Sozialarbeiter(in): \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

Ergänzung zur schriftlichen Problemanalyse vom \_\_\_\_\_

Ergänzung zum Protokoll der Erziehungskonferenz vom \_\_\_\_\_

für:

Name, Vorname	Geb.Datum

### Hilfeplan gemäß § \_\_\_\_\_ SGB VIII

#### Hilfeziele I: Globalziele (s. Protokoll der Erziehungskonferenz)

#### Hilfeziele II: Konkrete Handlungsziele

1.

2.

3.

4.

5.

**Wie oder womit ganz konkret sollen die Ziele erreicht werden?**

1.

2.

3.

4.

5.

**Indikatoren für die Zielerreichung**

*(Woran erkennt man, dass einzelne Ziele erreicht wurden?)*

1.

2.

3.

4.

5.

**Wer tut was?**

1. die Eltern / Personensorgeberechtigten

2. das Kind / der oder die Jugendliche

3. der oder die durchführende Träger / Einrichtung / Person / Dienst

4. das Jugendamt

5. sonstige Personen / Institutionen

**Zeitlicher Rahmen der Hilfe**

Beginn der Hilfe: \_\_\_\_\_

Voraussichtliche Dauer der Hilfe:  bis \_\_\_\_\_  
(Monat / Jahr)

noch nicht vorhersehbar

Anzahl der Wochenstunden: \_\_\_\_\_

Nächste planmäßige Erziehungskonferenz: \_\_\_\_\_ (Monat) \_\_\_\_\_ (Jahr)

**Durchführende Personen, Dienste, Einrichtungen, Träger**

**Ergänzende Anmerkungen**

**Unterschriften**

_____	_____
(Personensorgeberechtigte)	(Kind / Jugendlicher)
_____	_____
(durchführende Person, Dienst, Einrichtung, Träger)	(Jugendamt)

# **Abschnitt II**

## **Hilfeverlauf und Hilfebeendigung**

### **III. Hilfeverlauf und Hilfebeendigung**

# Hilfeverlauf

# Arbeitsblatt

26

**Thema:**

## Hilfeverlauf – Grundsätze der Hilfeplanung

### Ausgangssituation, Aufgabe der Hilfeplanung

Auf der Basis der Ergebnisse der Erziehungskonferenz hat die fallzuständige Fachkraft des Jugendamtes einen detaillierten Hilfeplan (Hilfeziele, einzelne Umsetzungsschritte, Aufgabenverteilung, Zeitrahmen) erarbeitet und mit den Personensorgeberechtigten, dem Kind bzw. Jugendlichen sowie mit dem die Hilfe durchführenden Träger bzw. anderen bei der Durchführung der Hilfe tätigen Personen, Diensten oder Einrichtungen abgestimmt.

Mit dem Beginn der Hilfe tritt der Hilfeplanungsprozess in eine neue Phase ein. Im Hilfeverlauf erst wird sich erweisen, ob die im Hilfeplan entwickelten Ziele, Perspektiven und Handlungsschritte problemangemessen sind. Hilfeplanung im Hilfeverlauf hat die Aufgabe, dieses kontinuierlich zu überprüfen und falls erforderlich entsprechende Korrekturen vorzunehmen.

Die auf der Grundlage des Hilfeplans eingeleiteten pädagogischen Prozesse setzen Entwicklungen, Veränderungen und Dynamiken in Gang, deren Ausmaß, Verlauf und Wirkungen in einem kontinuierlichen Reflexions- und Aushandlungsprozess zwischen den Beteiligten zum Gegenstand weiterer Planung und Steuerung gemacht werden müssen.

Dabei ist zunächst festzustellen, dass sich an den Grundsätzen der Hilfeplanung nichts ändert, insbesondere nicht an den Prinzipien der Beteiligung der Hilfeadressaten und des Zusammenwirkens der Fachkräfte. Für beides ergeben sich allerdings insofern Veränderungen, als der die Hilfe durchführende Träger für die Kinder und Jugendlichen, aber auch für die Eltern, zum weiteren Ansprechpartner wird und er in seiner Rolle auch verantwortlich in das Zusammenwirken der Fachkräfte bei der Hilfeplanung einbezogen ist.

### § 36 Abs. 2 SGB VIII

Gesetzlicher Auftrag für alle an der Hilfeplanung Beteiligten ist es bei der Durchführung der Hilfe, regelmäßig zu überprüfen, »ob die gewählte Hilfeart weiterhin geeignet und notwendig ist«. Geprüft wird demnach, ob die bei Beginn der Hilfe getroffenen Feststellungen über den Hilfebedarf und die Geeignetheit und Notwendigkeit der Hilfe noch Bestand haben, ob Veränderungen am Hilfeplan (z.B. ein Wechsel der Hilfeart) vorgenommen werden müssen oder ob die Hilfe beendet werden kann.

Zentraler Gesichtspunkt muss bei dieser Überprüfung die Frage sein, ob die Eltern die Erziehung ihres Kindes wieder selber, ohne die jetzt laufende Hilfe, übernehmen können, oder ob durch eine weitere Nutzung und/oder Stärkung von familiären und/oder Umfeldressourcen die noch erforderliche Unterstützung der Familie außerhalb der Hilfen zur Erziehung erfolgen kann.

Bei stationären Hilfen ist in diesem Zusammenhang auch die Frage zu stellen, ob die Hilfe im Rahmen ambulanter Angebote weitergeführt werden kann oder ob, wenn eine Hilfe außerhalb der eigenen Familie erforderlich bleibt, eine Hilfe gem. § 33 SGB VIII in Betracht kommt.

*§ 36 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII* Bei langfristigen Hilfen außerhalb der eigenen Familie ist fortlaufend die Möglichkeit einer Adoption zu prüfen.

\*\*\*\*\*

**Zum Zusammenhang von Hilfedurchführung und Hilfeplanung** Hilfedurchführung und Hilfeplanung sind eng miteinander verwoben und unmittelbar aufeinander bezogen.

Ebenso, wie eine möglichst einvernehmliche Hilfeplanung entscheidenden Einfluss auf eine erfolgreiche Hilfedurchführung hat, wirkt sich auch die Art und Weise der Hilfedurchführung auf die Qualität der Hilfeplanung aus.

*Fortführen des Fallverstehens*

Insbesondere ist darauf zu verweisen, dass jene die Hilfeplanung bisher bestimmenden Aktivitäten der Problemaufklärung, des Fallverstehens und der fachlichen Bewertung auch im weiteren Prozess der Hilfedurchführung zum Tragen kommen.

Es ist davon auszugehen, dass sich im Hilfeverlauf weitere Erkenntnisse und Klärungen hinsichtlich des Problemhintergrundes, aber auch über die Vorstellungen und Wünsche der Beteiligten bezüglich des Hilfebedarfs, der Hilfeart und der notwendigen Leistungen ergeben, die in der Hilfeplanung Berücksichtigung finden müssen.

Indem alle Beteiligten die Durchführung der Hilfe im Rahmen der Hilfeplanung kontinuierlich begleiten und reflektieren, wird die Hilfeplanung selber zu einem wichtigen Faktor der Hilfedurchführung.

*Balance zwischen Festlegung und Offenheit*

Der Hilfeplanungsprozess durchläuft dabei immer wieder Phasen, in denen es um Klärung und Verhandeln, um Vereinbaren und Entscheiden, um die Umsetzung von Handlungsschritten und um das Überprüfen der erzielten Ergebnisse geht. Die fachliche Kunst der Hilfeplanung besteht hier vor allem darin, eine Balance zu finden zwischen

- der notwendigen Klarheit und Eindeutigkeit bei der Festlegung von Hilfezielen und Handlungsschritten und bei der Vereinbarung darüber, wer welche Aufgaben in welchem Zeitraum bearbeitet, und
- der ebenso notwendigen Offenheit und Flexibilität, um den für Entwicklungen nötigen Raum zu schaffen, um Suchbewegungen zu ermöglichen und auch Abweichungen, Fehler und Umwege zuzulassen.

*Bedeutung der zeitlichen Struktur*

Der Anspruch von Hilfeplanung ist es, einen von den Beteiligten gemeinsam getragenen Hilfeprozess zu gestalten. Um den Prozesscharakter einer Hilfe zu verdeutlichen und um die gemeinsame Verantwortung für deren Verlauf hervorzuheben, wird jeweils ein zeitlicher Rahmen verabredet, innerhalb dessen eine Überprüfung des bisherigen Hilfeverlaufs erfolgen soll. Dies beinhaltet insbesondere, dass die Beteiligten aus ihrer Sicht eine Bewertung zu den Wirkungen und zum Erfolg der Hilfe vornehmen.

Auch diese zeitliche Strukturierung des Planungsprozesses weist von ihren Zielsetzungen her ein Spannungsverhältnis auf: auf der einen Seite ist zu berücksichtigen, dass für nachhaltige Wirkungen im Rahmen pädagogischer Prozesse häufig längere Zeiträume anzusetzen sind. Gleichzeitig soll aber erreicht werden, dass alle an diesen Prozessen Beteiligten frühzeitig und ausreichend Gelegenheit erhalten, sich über die erkennbaren Entwicklungen (positive wie negative) auszutauschen und falls erforderlich zu intervenieren, bis hin zur Hilfebeendigung.

Es kommt also darauf an, im jeweiligen Einzelfall den angemessenen Zeitraum für die nächste Überprüfung des Hilfeplans festzulegen.

\*\*\*\*\*

### **Kooperation und Kommunikation**

Der enge Zusammenhang von Hilfeplanung und Hilfedurchführung macht es notwendig, dass die an der Hilfedurchführung beteiligten Personen und Institutionen den Erfordernissen des Einzelfalles entsprechend untereinander kommunizieren und miteinander kooperieren.

Es muss sichergestellt werden, dass sich Eltern bzw. Personensorgeberechtigte, Kinder oder Jugendliche, Träger und Jugendamt im Hilfeverlauf gegenseitig über deren Fortgang informieren und im Hinblick auf evtl. notwendige Korrekturen und Veränderungen des Hilfeplans zusammenarbeiten.

Diese wechselseitige Kommunikation und Kooperation sorgt dafür, dass wichtige Grundlagen für einen gemeinsam geplanten Hilfeprozess im Zuge der Hilfedurchführung berücksichtigt werden:

- Es wird Wert darauf gelegt, Entwicklungen und Veränderungen wahrzunehmen und zu reflektieren, auch wenn diese eher schleichend und wenig spektakulär erfolgen.
- Die in der Hilfeplanung entwickelten Vorstellungen und Zielsetzungen finden bei der Durchführung der Hilfe ausreichend Berücksichtigung.
- Entwicklungen im Zuge der Hilfedurchführung können in angemessener Weise in die weiteren Hilfeplanung integriert werden.

### *Vereinbarung über Kommunikation und Kooperation*

Es empfiehlt sich deshalb, die Art und Weise der jeweiligen Kommunikation und Kooperation von vornherein nicht sich selber zu überlassen, sondern diese in die im Zusammenhang mit der Hilfeplanung zu treffenden Vereinbarungen mitaufzunehmen.

Damit wird zum einen deren Bedeutung hervorgehoben, zum anderen lässt sich dadurch auch in dieser Hinsicht größtmögliche Klarheit herstellen.

Wichtig ist, dass mit den Hilfeadressaten ein Einvernehmen über diese Vereinbarungen erzielt wird.

### *Aufgabe des Jugendamtes*

Verantwortlich dafür, dass der gesetzliche Auftrag zur regelmäßigen Überprüfung der Hilfe erfüllt wird, ist das Jugendamt. Der fallzuständigen Fachkraft obliegt es, alle im Zusammenhang mit der weiteren Hilfeplanung notwendigen Schritte zu initiieren, zu koordinieren und zu dokumentieren. Dies beinhaltet vor allem die Vorbereitung und Durchführung von Erziehungskonferenzen (Verlaufskonferenzen) sowie bei Bedarf weitere Beratungsgespräche mit den Hilfeadressaten sowie mit den an der Hilfedurchführung beteiligten Personen und Einrichtungen.

Die Durchführung der Hilfe zur Erziehung liegt überwiegend im Verantwortungsbereich freier Träger oder anderer Personen (z.B. Pflegepersonen). Deren Aufgabe ist es, die jeweilige Hilfe entsprechend den im Hilfeplan festgelegten Hilfezielen und zeitlichen Perspektiven umzusetzen. Einzelne Aspekte der Hilfedurchführung, z.B. im Zusammenhang mit der Arbeit mit der Herkunftsfamilie, können aber auch dem Aufgabenbereich des Jugendamtes zugerechnet werden.

### *§ 37 SGB VIII*

Dies trifft insbesondere für die Umsetzung der auf Kontinuitätssicherung gerichteten Bestimmungen zur Hilfeplanung in § 37 SGB VIII zu. Das Jugendamt ist danach

verpflichtet, bei Hilfen, die teilweise oder ganz außerhalb der Herkunftsfamilie durchgeführt werden, je nach Perspektive der Hilfe dafür Sorge zu tragen, dass

- die tatsächlichen Erziehungspersonen (Fachkräfte des Trägers oder Pflegepersonen) und die Eltern des Kindes oder Jugendlichen so zusammenarbeiten, dass ein möglichst einheitlicher Erziehungsprozess gewährleistet ist;
- in den Fällen, in denen eine Rückkehr des Kindes oder Jugendlichen in seine Herkunftsfamilie vorgesehen ist, die Herkunftsfamilie dabei beraten und unterstützt wird, die dafür nötigen Voraussetzungen zu schaffen und dass in diesen Fällen die Beziehung des Kindes oder Jugendlichen zu seiner Familie gefördert wird;
- in den Fällen, in denen keine Rückkehroption des Kindes oder Jugendlichen mehr besteht, mit den Herkunftseltern der dauerhafte Verbleib außerhalb der Familie abgesichert wird. Dies beinhaltet ausdrücklich, dass gerade auch in diesen Fällen der Erhalt bestehender Bindungen und Beziehungen zu einzelnen Personen der Herkunftsfamilie in der weiteren Hilfeplanung Berücksichtigung findet.

Auch wenn das Jugendamt die Wahrnehmung dieser Aufgaben auf einen freien Träger übertragen kann (was dann im Hilfeplan festgelegt wird), steht es letztlich in der Pflicht, dieses zu gewährleisten.

\*\*\*\*\*

#### **Informationsaustausch zwischen Jugendamt und Träger**

Für die Weiterführung der Hilfeplanung ist zu sichern, dass zwischen dem die Hilfe durchführenden Träger bzw. anderen an der Hilfedurchführung beteiligte Personen und Diensten und der fallzuständigen Fachkraft des Jugendamtes ein wechselseitiger Austausch von relevanten Informationen über den Hilfeverlauf bzw. über Ereignisse und Entwicklungen, die diesen maßgeblich betreffen und beeinflussen, stattfindet.

#### *Relevante Informationen*

Damit ist nicht gemeint, dass regelhaft detaillierte Informationen zur Ausgestaltung und zur konkreten, alltäglichen Umsetzung der Hilfe ausgetauscht werden müssen. Relevante Informationen sind solche, die sich auf im Hilfeverlauf erkennbare Entwicklungen und Veränderungen im Hinblick auf den Hilfebedarf, die festgelegten Hilfeziele sowie auf die jeweils vereinbarten Umsetzungsschritte beziehen. Vor allem sollen diese Informationen erkennbar machen, ob und inwieweit die gewählte Hilfeart erfolgreich ist bzw. welche evtl. Modifizierungen hier angezeigt sein könnten.

Der hier sicherzustellende Informationsaustausch sorgt bei allen Beteiligten für die notwendige Transparenz und befördert damit auch die weitere Akzeptanz der Hilfe auf Seiten der Hilfeadressaten und deren aktive Mitwirkung an der weiteren Hilfeplanung.

Hinzuweisen ist an dieser Stelle auf die Verpflichtung der Träger, bei besonderen Vorkommnissen das Jugendamt umgehend und in der Regel schriftlich zu informieren.

#### *Verlaufskonferenz*

Zentrales Medium für diesen Informationsaustausch und die Reflexion über die für den bisherigen Hilfeverlauf wesentlichen Entwicklungen ist die in regelmäßigen Abständen oder auch anlassbezogen durchzuführende Verlaufskonferenz, zu der alle an der Hilfedurchführung beteiligten Personen eingeladen werden (s. Arbeitsblatt 29).

Um ihren Aufgaben bei der Hilfeplanung entsprechen zu können, wird die fallzuständige Fachkraft darüber hinaus je nach Bedarf im Einzelfall sowohl mit dem Träger als auch mit den Eltern und den Kindern und Jugendlichen Gespräche führen oder auf andere Weise den Kontakt halten, um schon frühzeitig auf sich anbahnende Entwicklungen aufmerksam zu werden und diese in den Reflexionsgesprächen mit den Beteiligten thematisieren zu können.

\*\*\*\*\*

### **Bedeutung der Verschriftlichung**

Hilfeplanung im Hilfeverlauf basiert auf den wechselseitig gegebenen Informationen und Einschätzungen der Beteiligten. Dabei ist es unumgänglich, dass sowohl der die Hilfe durchführende Träger als auch das Jugendamt wichtige Informationen und Einschätzungen in schriftlicher Form festhalten (s. Arbeitsblatt 29). Dies dient vor allem dazu, dass

- die Selbstkontrolle auf Seiten der Fachkräfte sowie eine gründliche Reflexion des Hilfeverlaufs gefördert wird und dass zu jedem Zeitpunkt, auch wenn mehrere Fachkräfte beteiligt sind oder bei einem Wechsel der Fachkräfte, alle wesentlichen Informationen zur Verfügung stehen;
- mit Blick auf eine kontinuierlich sichernde Hilfeplanung sowohl bei einzelnen Veränderungen als auch über größere Zeiträume hin dem Entstehen von Hilfenarrängen entgegen gewirkt werden kann, da der Wechsel von Lebensorten und Bezugspersonen der Kinder und Jugendlichen dokumentiert und damit frühzeitig erkennbar wird;
- für die Eltern und die Kinder und Jugendlichen der gesamte Prozess der Hilfe transparent und nachvollziehbar wird und damit v.a. für die Kinder und Jugendlichen ein Stück Biografiesicherung erfolgt.

## Thema: Geplanter – ungeplanter Hilfeverlauf

### Planung schafft Klarheit und Verbindlichkeit

Mit der gemeinsamen und einvernehmlichen Aufstellung eines Hilfeplans soll u.a. gewährleistet werden, dass

- bei allen Beteiligten Klarheit über die Ziele, die zeitliche Perspektive und die einzelnen Umsetzungsschritte der Hilfe besteht,
- für jede der beteiligten Personen und Institutionen die jeweiligen Aufgaben beschrieben sind,
- insbesondere die Mitwirkung der Eltern und der Kinder und Jugendlichen entsprechend ihren Vorstellungen, Wünschen und Zielsetzungen bei der Durchführung der Hilfe im Vordergrund steht,
- von Zeit zu Zeit überprüft werden kann, welche Fortschritte im Hilfeverlauf erzielt werden und ob die Hilfe noch erforderlich ist.

Die Planung des Hilfeverlaufs stellt insofern ein wesentliches, den Hilfeerfolg förderndes Qualitätsmerkmal einer Hilfe zur Erziehung dar.

Jeder Hilfeverlauf ist demnach gekoppelt an eine auf diese individuelle Hilfe zugeschnittene Planung der Hilfe: Von der Problem- und Ressourcenklärung (Fallverstehen) über die Hilfeentscheidung, die Hilfedurchführung und die regelmäßige Überprüfung des Hilfeverlaufs im Rahmen von Verlaufskonferenzen und unter Modifizierung und Fortschreibung des Hilfeplans bis zur Hilfebeendigung besteht der Anspruch, die Hilfe als eine geplante Intervention durchzuführen.

### Hilfe »nach Plan«?

Dies heißt allerdings nicht, dass Entwicklungen und Veränderungen im Hilfeverlauf immer genau »nach Plan« erfolgen, noch ist damit gemeint, dass sich solche Entwicklungen und Veränderungen überhaupt bis ins Detail hinein planen lassen.

Wenn von einem geplanten Hilfeverlauf gesprochen wird, so sind damit ausdrücklich nicht nur solche Hilfeverläufe gemeint, in denen geradlinig und ohne größere Probleme oder Verzögerungen die vorher festgelegten Hilfeziele erreicht und die verabredeten Handlungsschritte umgesetzt werden.

Solche geradlinig verlaufenden Hilfen dürften eher die Seltenheit sein, so dass – so gesehen – der Großteil aller Hilfen ungeplant verlief.

### Planung pädagogischer Prozesse?

Gegenüber dieser eher technokratischen Vorstellung von Planung ist im SGB VIII ein Verständnis von Hilfeplanung angelegt, das im Wesentlichen auf Kommunikation und Kooperation der Beteiligten setzt und das die Prozesshaftigkeit von Hilfeplanung betont.

Planung bemüht sich um Struktur und Verbindlichkeit, wobei sich pädagogische Prozesse nur bedingt solchen Vorgaben fügen.

Planung muss deshalb flexibel auf Entwicklungen und Veränderungen reagieren: in allen Phasen des Hilfeprozesses erfolgt die Reflexion und Aushandlung zwischen den Interessen, Sichtweisen und Vorstellungen der Personensorgeberechtigten, der Kinder und Jugendlichen, der Fachkräfte der beteiligten Träger und Institutionen und dem Jugendamt.

\*\*\*\*\*

### **Geplanter Hilfeverlauf**

Ein geplanter Hilfeverlauf ist dann einer, in welchem es gelingt, alle wichtigen Entwicklungen und Veränderungen in den gemeinsamen Reflexions- und Aushandlungsprozess einzubeziehen und daraus dann wieder erneute und weiterführende Planungs- und Handlungsschritte zu entwickeln.

Dies trifft in besonderer Weise auf die Abweichungen vom ursprünglich Geplanten, die unvorhergesehenen und außerhalb des bisherigen Planungshorizontes liegenden Ereignisse, Verhaltens- und Reaktionsweisen der Beteiligten zu.

Das Auftreten von unvorhergesehenen, in der bisherigen Hilfeplanung (noch) nicht berücksichtigten Ereignissen und Entwicklungen, von Konflikten, Krisen o.ä. ist deshalb kein Indikator für einen ungeplanten Hilfeverlauf.

Es muss vielmehr erwartet werden, dass die im Rahmen der Hilfe beabsichtigten und durch spezifische Interventionen ausgelösten Entwicklungs- und Veränderungsprozesse diese z.T. erst hervorrufen – diese also als erwartbare, aber nur bedingt planbare Bestandteile des Hilfeprozesses angesehen werden müssen.

Umso wichtiger ist es, deren Auftreten zum Anlass für eine sorgfältige Überprüfung im Rahmen der gemeinsamen Hilfeplanung zu nehmen.

\*\*\*\*\*

### **Ungeplanter Hilfeverlauf**

Von einem ungeplanten Verlauf der Hilfe kann erst dann gesprochen werden, wenn dies alles – Entwicklung, Veränderung, Konflikt, Krise, unvorhergesehene Ereignisse usw. – ohne erkennbare Berücksichtigung in der weiteren Hilfeplanung bleibt.

Dies kann nur dann geschehen, wenn

- sich einzelne Beteiligte über längere Zeiträume nicht an die vereinbarten Handlungsschritte halten und/oder die Mitwirkung an der Hilfedurchführung verweigern.
- die notwendige und vorher verabredete Kommunikation und Kooperation der Beteiligten nicht zu Stande kommt oder aus welchen Gründen auch immer versagt;
- wenn also keine regelmäßige und/oder anlassbezogene Reflexion über diese Entwicklungen stattfindet und die Hilfedurchführung gleichsam naturwüchsig sich selbst überlassen bleibt und ohne eigentliche Hilfeplanung weiterläuft.

Ein solcher Verlauf entspräche allerdings in keiner Weise den fachlichen Anforderungen und wäre entweder umgehend zu beenden oder in einen regulären Hilfeplanungsprozess zurückzuführen.

# Arbeitsblatt

28

## Thema:

### Hilfeplanung bei Konflikten, Krisen, besonderen Vorkommnissen, Wechseln o.ä. im Hilfeverlauf

\*\*\*\*\*

**Ausgangssituation** Die im Hilfeverlauf eingeleiteten pädagogischen Prozesse setzen Veränderungen und Dynamiken in Gang, mit denen immer auch unvorhergesehene Ereignisse oder besondere Vorkommnisse sowie konflikt- oder krisenhafte Entwicklungen bis hin zu sozialpädagogischen Grenzsituationen<sup>1</sup> verbunden sein können, deren Bearbeitung und Bewältigung besondere Herausforderungen auch an die Hilfeplanung stellen.

Gerade in solchen zugespitzten Situationen kommt es darauf an, das Zusammenwirken der Fachkräfte in der Weise zu nutzen, dass eine wechselseitige Information und gegenseitige Beratung erfolgen kann und dass gemeinsam erarbeitete Einschätzungen zur aktuellen Situation und Entwicklung sowie zum weiteren Vorgehen als Grundlage für die weitere Hilfeplanung entstehen.

Dann wird es auch möglich, solche Krisensituationen oder auch über längere Zeit andauernde schwierige und problembelastete Entwicklungsprozesse gemeinsam und in einem durch Beratung und Unterstützung fachlich eng begleiteten Hilfeprozess durchzustehen, ohne dass es zu Hilfe- oder Trägerwechsellern oder zum Abbruch der Hilfe kommen muss. Vorrangig muss es immer darum gehen, das bestehende Hilfe- und Betreuungssetting zu stützen und falls erforderlich zur Konflikt- oder Krisenbewältigung zusätzliche Ressourcen zu aktivieren.

#### *Aufgabe des Trägers*

Von dem die Hilfe durchführenden Träger muss erwartet werden, dass er rechtzeitig und ausreichend über entsprechende Vorkommnisse, Ereignisse oder Entwicklungen informiert. Dies betrifft insbesondere auch trägerinterne Veränderungen, die die Kontinuität des Betreuungssettings für ein Kind oder einen Jugendlichen in Frage stellen. In jedem Fall muss der Träger deutlich machen, ob er trotz zugespitzter Situation oder besonderer Vorkommnisse in der Lage ist, die Hilfe wie verabredet weiterzuführen und/oder ob er dazu zusätzliche fachliche Unterstützung benötigt.

#### *Aufgabe des Jugendamtes*

Die fallzuständige Fachkraft des Jugendamtes muss dann eine Einschätzung dazu gewinnen, ob die aktuelle Situation zusätzliche Aktivitäten bezüglich der weiteren Hilfeplanung erforderlich macht, oder ob der Hilfeprozess entsprechend der bisherigen Hilfeplanung weitergeführt werden kann, inklusive evtl. notwendiger Unterstützung für den Träger. Zu diesen Fragen empfiehlt es sich im Bedarfsfall, eine fachliche Beratung durch Kollegen im Jugendamt oder durch externe Fachkräfte zu nutzen. In der Regel dürfte es sich als hilfreich erweisen, solche außergewöhnlichen Situationen und Entwicklungen möglichst bald im Rahmen einer anlassbezogenen Verlaufskonferenz zu reflektieren und damit die Voraussetzung dafür zu schaffen, dass weiterhin eine gemeinsame und einvernehmliche Hilfestrategie er-

<sup>1</sup> Dazu siehe die »Empfehlungen für das Casemanagement in Grenzsituationen der Hilfen zur Erziehung« im Materialband.

halten bleibt und alle Beteiligten an der Bewältigung solcher Situationen und Entwicklungen verantwortlich mitwirken können.

\*\*\*\*\*

### **Vermeidung von Abschiebung durch ungeplanten Wechsel**

Dabei gehört es zu den großen fachlichen Herausforderungen für die Hilfeplanung in solchen konflikt- oder krisenhaften Phasen des Hilfeverlaufs, sich darum zu bemühen, jede Form eines *ungeplanten* Wechsels in der Betreuung des Kindes oder Jugendlichen zu vermeiden; zumal dann, wenn es in dessen Biografie bereits mehrfach zu solchen Wechseln von Bezugspersonen und Lebensorten gekommen ist.

Wenn es irgend geht, soll es zu keiner Abschiebung oder Zurückweisung des jungen Menschen durch Wechsel der Hilfeart, Trägerwechsel oder den Wechsel von Betreuungspersonen oder Lebensorten kommen.<sup>2</sup> Und dies schon gar nicht, ohne eine gründliche Beratung im Rahmen einer Verlaufskonferenz und ohne einen entsprechenden Konferenzbeschluss.

Stattdessen sollen alle Anstrengungen unternommen werden, die Ernsthaftigkeit der pädagogischen Bemühungen durch den Erhalt und die Kontinuität des bestehenden Hilfesettings und des sozialen Umfeldes zu unterstreichen; dies kann im Bedarfsfall durch den Einsatz zusätzlicher Ressourcen zu dessen Stützung erreicht werden.

\*\*\*\*\*

### **Planung und Gestaltung von Wechseln**

Dennoch gibt es immer wieder Fälle, in denen sich

- ein Wechsel entweder nicht vermeiden lässt, weil z.B. die bisherige Betreuungsperson nicht mehr zur Verfügung steht, oder
- der Wechsel durch das Handeln und Verhalten der Kinder und Jugendlichen oder der Eltern herbeigeführt wird, indem z.B. ein Jugendlicher den weiteren Verbleib in einer Einrichtung verweigert oder eine Mutter ihr Kind wieder zu sich nach Hause holt, nach kurzer Zeit aber erneut eine erzieherische Hilfe beantragt, oder
- in denen ein solcher Wechsel ausdrücklich fachlich geboten ist, z.B. bei einem Wechsel der Hilfeart von einer stationären zu einer ambulanten Hilfe, zur Selbstständigkeit des Jugendlichen oder bei der Rückkehr in die Herkunftsfamilie.

Bei jeder Art von Wechsel ist zu bedenken, dass dieser ein Ereignis darstellt, das (zumindest zunächst) destabilisierend und krisenerzeugend wirken kann, und dass deshalb ein besonderes Augenmerk auf die Gestaltung solcher Wechsel gelegt werden muss.

Die Hilfeplanung hat darauf zu achten, dass solche Wechsel, Übergänge und Veränderungen – soweit dies irgend geht – sorgfältig geplant und gründlich vorbereitet werden. Weiterhin ist dafür Sorge zu tragen, dass diese im Hilfeprozess in besonderer Weise begleitet werden. Den beteiligten Trägern bzw. Personen soll dies ausdrücklich als zu leistende Aufgabe übertragen werden.

In den Fällen, in denen solche Wechsel ungeplant und unvorhergesehen herbeigeführt werden, muss die dadurch entstandene Situation umgehend mit allen Beteiligten im Rahmen einer Verlaufskonferenz beraten werden.

<sup>2</sup> Dies schließt selbstverständlich nicht den im Rahmen der Hilfeplanung gemeinsam beschlossenen Wechsel der Hilfeart oder des Trägers aus.

# Arbeitsblatt

29

## Thema: Hilfeverlauf – Verlaufskonferenz

### Einordnung in den Hilfe- planungsprozess

Die Verlaufskonferenz wird durchgeführt, um mit allen Beteiligten über die bisherigen Ergebnisse des Hilfeverlaufs zu beraten und soweit nötig eine Modifizierung und Fortschreibung des Hilfeplans vorzunehmen. Die Ergebnisse der Verlaufskonferenz werden Teil des Hilfeplans.

Die Durchführung einer Verlaufskonferenz erhält im Hilfeprozess einen besonderen Stellenwert. Sie veranlasst alle Beteiligten in regelmäßigen Abständen dazu, ihre jeweiligen Erfahrungen und Einschätzungen mit der laufenden Hilfe zu reflektieren und entscheidungsorientiert zusammenzuführen. Ziel ist es dabei, eine möglichst einvernehmliche Entscheidung über die Modalitäten der Weiterführung der Hilfe herbeizuführen.

In diesem Sinne werden in der Konferenz laufende Entwicklungen oder Veränderungsprozesse bekräftigt oder korrigiert und alle dafür relevanten Personen in die Entscheidungsfindung eingebunden; der offizielle Charakter der Konferenz kann insofern ein nicht zu unterschätzendes Mittel der Hilfedurchführung sein.

Die Gestaltung der Verlaufskonferenz soll an den Möglichkeiten der Hilfeempfänger orientiert werden; sie sollen darin unterstützt werden, ihre Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen zu artikulieren und ihren eigenen Beitrag zur Realisierung der Hilfe deutlich zu machen. Vorrangig kommt es darauf an, Einvernehmen mit ihnen herzustellen und ihre Kooperation für den weiteren Verlauf zu sichern.

Die Einberufung einer Verlaufskonferenz erfolgt entweder im Rahmen der regelmäßigen Überprüfung des Hilfeplans oder aber anlassbezogen, auf Grund besonderer, in der Regel ungeplanter Entwicklungen.

### Ziele im einzelnen

Ziel der Verlaufskonferenz ist es, den bisherigen Hilfeverlauf seit der letzten Erziehungskonferenz daraufhin zu überprüfen,

- ob und inwieweit die Hilfe im Hinblick auf die in der individuellen Hilfeplanung festgestellten Hilfebedarfe und die daraus entwickelten Hilfeziele erfolgreich gewesen ist;
- ob die Hilfe weitergeführt werden muss oder beendet werden kann;
- ob sich Veränderungen bei den Hilfebedarfen und den Hilfezielen ergeben haben;
- ob die gewählte Hilfeart weiterhin notwendig ist oder ob eine andere Hilfeart zu entwickeln ist.

### Teilnehmer

Die fallzuständige Fachkraft entscheidet darüber, wer an der Verlaufskonferenz teilnehmen soll; sie lädt auch dazu ein. Teilnehmen sollen regelhaft:

- die Eltern bzw. Personensorgeberechtigten,
- die Kinder bzw. Jugendlichen (ihrem Entwicklungsstand entsprechend),
- die fallzuständigen Fachkraft des Jugendamtes (als Konferenzleitung), evtl. eine weitere Fachkraft (Beratung, Protokoll),
- ein Trägervertreter oder andere Personen, die an der Hilfedurchführung beteiligt sind.

Eltern bzw. Personensorgeberechtigte und die Kinder bzw. Jugendlichen haben das Recht, eine Person ihres Vertrauens zur Konferenz einzuladen. Dies kann auch der Anwalt der Eltern sein.

Es ist auch möglich, einzelne Teilnehmer nur zeitweise zur Konferenz hinzuzuziehen.

Die Teilnahme weiterer Personen (z.B. Lehrer, Ärzte) muss davon abhängig gemacht werden, welchen positiven Beitrag sie zur weiteren Hilfeplangestaltung leisten können.

Alle Teilnehmer sollen über die Zielsetzung der Konferenz informiert und entsprechend inhaltlich vorbereitet sein.

\*\*\*\*\*

#### **Zeitpunkt**

Regelhaft wird der Zeitpunkt für die Durchführung der nächsten Verlaufskonferenz im Protokoll der vorherigen Erziehungskonferenz festgehalten. In der Regel erfolgt die Überprüfung ca. alle 6 Monate.

Letztlich muss aber der Zeitraum, innerhalb dessen die nächste Überprüfung des Hilfeplans erfolgen soll, jeweils den Erfordernissen des Einzelfalls entsprechend festgelegt werden. Dabei spielen das Alter des Kindes oder Jugendlichen, die Dauer und die Art der Hilfe eine wesentliche Rolle. So muss z.B. bei kleinen Kindern in kürzeren Zeitabständen überprüft werden, während bei auf Dauer angelegten Hilfen außerhalb der Herkunftsfamilie, bei denen keine Rückkehr des Kindes oder Jugendlichen in die Herkunftsfamilie zu erwarten ist, der Zeitraum bis zur nächsten Verlaufskonferenz bis zu einem Jahr umfassen kann.

Grundsätzlich gilt dabei, dass die regelmäßige Überprüfung des Hilfeverlaufs in nicht zu großen Zeitabständen die beste Gewähr dafür bietet, dass alle Beteiligten an der Steuerung der Hilfe verantwortlich mitwirken können und die Hilfedurchführung entsprechend unterstützen.

\*\*\*\*\*

#### **Ort**

Verlaufskonferenzen finden normalerweise in den Räumlichkeiten des Jugendamtes statt.

In einzelnen Fällen oder in besonderen Situationen kann es auch Sinn machen, diese Konferenz an einem anderen Ort (z.B. in den Räumen des Trägers) stattfinden zu lassen. Dabei spielt vor allem die Überlegung eine Rolle, durch die Wahl des Ortes die Mitwirkungsmöglichkeiten und die Bereitschaft zur Kooperation bei den Eltern und den Kindern oder Jugendlichen zu erhöhen.

=====

### **Ablauf der Konferenz**

Für die Planung des Ablaufs einer Verlaufskonferenz sind z.T. die gleichen Überlegungen anzustellen, wie bei einer Erstkonferenz (s. Arbeitsblatt 22).

Die Durchführung einer Verlaufskonferenz sollte in der Regel ca. 1½ Stunden dauern. Der Ablauf der Konferenz sieht etwa folgendermaßen aus:

- Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer, Ziele der Konferenz, Verschwiegenheitsverpflichtung
- In einer ersten Runde stellen die Eltern/Personensorgeberechtigten und die Kinder und Jugendlichen aus ihrer Sicht die aktuelle Situation dar: Wie stellt sich der Problemzusammenhang heute dar? Was konnte mit der Hilfe bisher erreicht werden? Was fehlt möglicherweise im bisherigen Hilfeverlauf, um die Hilfe erfolgreicher zu machen? Soll die Hilfe weitergeführt werden? Anschließend ergänzen dies die übrigen Teilnehmer aus ihrer Sicht.  
(Zeitbedarf: ca. 20 Minuten)
- Haben sich unterschiedliche Sichtweisen und Bewertungen hinsichtlich der Wirkungen der bisherigen Hilfe ergeben und/oder sind neue Aspekte bezüglich des Hilfebedarfs deutlich geworden, so werden diese gemeinsam beraten und zusammengefasst.  
(Zeitbedarf: ca. 20 Minuten)
- Abschließend werden die Grundzüge der Hilfe sowie die konkreten Hilfeziele und Handlungsschritte einschließlich der zeitlichen Perspektive der Hilfe erneut bekräftigt bzw. in modifizierter Fassung festgelegt und abschließend als Votum der Konferenz dokumentiert.  
(Zeitbedarf: ca. 20-30 Minuten)
- Termin für die nächste Verlaufskonferenz (Überprüfung der Hilfe), Verabschiedung der Teilnehmer.

=====

### **Woher erhalten die Konferenzteilnehmer ihre Informationen?**

Die Verlaufskonferenz soll darüber befinden, ob der bisherige Hilfeverlauf den Erwartungen entspricht, ob also die Hilfedurchführung den Vorgaben des Hilfeplans folgt. Um die hierfür erforderlichen Einschätzungen und Bewertungen vornehmen zu können, benötigen die Konferenzteilnehmer ausreichende Informationen.

Diese Informationen können zum einen durch die Hilfeempfänger selber, zum anderen aber durch den die Hilfe durchführenden Träger oder andere an der Hilfedurchführung beteiligte Personen gegeben werden.

Vor allem vom Träger muss erwartet werden, dass er regelhaft die Verlaufskonferenz schriftlich darüber unterrichtet, welche Entwicklungen sich bisher ergeben haben und wie aus seiner Sicht der Hilfeverlauf eingeschätzt werden kann. Dies kann in Form eines vorab allen Konferenzteilnehmern zugänglich gemachten Berichtes oder in Form einer Tischvorlage geschehen. In einzelnen Fällen und wenn darüber mit dem Jugendamt eine Einigung erzielt wurde, kann auf die schriftliche Form verzichtet werden.

Soweit das Jugendamt selber an der Hilfedurchführung beteiligt ist, wird ebenfalls eine schriftliche Berichterstattung erfolgen.

Schriftliche Berichte sind inhaltlich vorab mit den Hilfeempfängern abzustimmen.

=====

### **Dokumentation, Protokoll**

Der Verlauf und das gemeinsame Votum der Verlaufskonferenz wird von der fallzuständigen Fachkraft des Jugendamtes protokolliert (s. Arbeitsblatt 30); das Protokoll wird allen Konferenzteilnehmern zugänglich gemacht.

# Arbeitsblatt



**Thema:**

**Dokumentation, Protokoll der Verlaufskonferenz**

\*\*\*\*\*

**Das Protokoll hält  
des Votum der  
Konferenz fest**

Die Verlaufskonferenz überprüft die Ergebnisse des bisherigen Hilfeverlaufs und beschließt darüber, in welcher Form die Hilfe weitergeführt werden soll.

Um ein gemeinsames Votum der Konferenz zu erreichen, wird das Ergebnis der Beratungen zu den einzelnen Themenkomplexen jeweils durch die fallzuständige Fachkraft zusammengefasst und nach Zustimmung der Teilnehmer als Beschluss der Konferenz formuliert.

Das Votum der Verlaufskonferenz zu diesen einzelnen Aspekten wird in einem abschließenden Protokoll festgehalten.

Dabei sind auch jene Aspekte und Problembereiche ausdrücklich zu berücksichtigen, zu denen noch keine gemeinsame Einschätzung gefunden bzw. ein einvernehmliches Vorgehen vereinbart werden konnte.

Das Protokoll der Verlaufskonferenz wird Bestandteil der individuellen Hilfeplanung. Es wird allen Konferenzteilnehmern zugänglich gemacht.

Jugendamt .....

Hamburg, den .....

**Protokoll der Erziehungskonferenz vom .....**

Name, Vorname

Geburtsdatum:

Teilnehmer:

Protokollant(in):

**I. Bestandsaufnahme****1. Aktuelle Situation (Welche Entwicklungen haben sich ergeben?)***Aus Sicht der Eltern**Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen*

*Aus Sicht des Trägers bzw. der Pflegeperson*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht anderer Teilnehmer*

**2. Bisherige Wirkungen der Hilfe, Hilfeerfolg, Erreichen von Zielen**

*Aus Sicht der Eltern*

*Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht des Trägers bzw. der Pflegeperson*

*Aus Sicht anderer Teilnehme*

**II. Ergebnisse der Beratungen zum Hilfebedarf**

**A) Einigung wurde erzielt über:**

*a) Der erzieherische Bedarf hat sich nicht geändert*

*b) Folgende Veränderungen des erzieherischen Bedarfs haben sich ergeben:*

**B) Keine Einigung wurde erzielt über:**

**III. Festlegung der Hilfeziele**

**A) Mit der Hilfe sollen folgende Ziele in folgender Reihenfolge verfolgt werden:**

- a) *Keine Änderung gegenüber der bisherigen Planung*
- b) *Folgende Veränderung der Ziele wurde beschlossen:*

**B) Über folgende Hilfeziele konnte keine Einigung erzielt werden:**

**IV. Einigung über die Hilfeart (Grundzüge der Hilfe)**

*a) Keine Änderung gegenüber der bisherigen Planung*

*b) Folgende Veränderung innerhalb der Hilfeart wurden beschlossen:*

*c) Folgende Änderung der Hilfeart (Hilfewechsel) wurden beschlossen:*

*d) Ergeben sich aus den Veränderungen zu b) oder c) ein Wechsel des Trägers, des Lebensortes oder der Betreuungsperson(en)*

Trägerwechsel                      Ja       Nein

Lebensortwechsel                  Ja       Nein

Wechsel der Betreuungsperson    Ja       Nein

**V. Folgende zeitliche Perspektive der Hilfe wurde vereinbart:**

*a) Keine Änderung gegenüber der bisherigen Planung*

*b) Folgende Veränderung der zeitlichen Perspektive wurde beschlossen:*

**VI. Festlegung einzelner Handlungsschritte**

Im weiteren Hilfeverlauf werden folgende Leistungen erbracht bzw. Schritte unternommen:

◆ *Vom Kind / Jugendlichen*

◆ *Von den Eltern / der Mutter / dem Vater*

◆ *Von anderen Personensorgeberechtigten*

◆ *Vom hilfedurchführenden Träger / von der Pflegestelle*

◆ *Vom Jugendamt*

◆ *Von sonstigen Personen / Institutionen*

**VII. Weiterarbeit im Hinblick auf ungeklärte Fragen bzw. offene Einigungsprozesse:  
Wer klärt was, mit wem, bis wann?**

**VIII. Sonstige Absprachen bzw. Anmerkungen**

**IX. Zeitpunkt für die nächste Überprüfung der Hilfe**

# Hilfebeendigung

# Arbeitsblatt

31

## Thema: Hilfebeendigung – Grundsätze

\*\*\*\*\*

### Einordnung in den Hilfe- planungsprozess

Es ist Anspruch jeder individuellen Hilfeplanung, die Beendigung der Hilfe als einen geplanten Vorgang im Rahmen der Hilfedurchführung erfolgen zu lassen. Dabei sind folgende Aufgaben zu bewältigen:

- Kriterien und Zeitpunkt für die Beendigung sind festzulegen,
- die letzte Phase der Hilfedurchführung, einschließlich des Übergangs in die nachfolgende Lebenssituation ist zu gestalten (wer macht was?),
- die Reflexion und die Auswertung (Evaluation) des Hilfeverlaufs sind zu organisieren und mit den Beteiligten durchzuführen.

Schon vom Beginn der Hilfeplanung an muss versucht werden, möglichst präzise zu benennen, welche Entwicklungen und Veränderungen erreicht werden sollen, damit die Hilfe wieder beendet werden kann und bis zu welchem Zeitpunkt dies erfolgen soll.

Auch wenn dies bei vielen Hilfen in der Anfangsphase noch nicht genau festgelegt werden kann, spielt die Frage nach den Kriterien für die Hilfebeendigung sowie die des Beendigungszeitpunktes in der Hilfeplanung kontinuierlich eine wichtige Rolle.

### Regelmäßige Überprüfung im Hilfeverlauf

So wird bei der regelmäßigen Überprüfung des Hilfeverlaufs im Rahmen von Verlaufskonferenzen jeweils immer auch zu beurteilen sein, ob eine Hilfebeendigung bereits in Betracht kommt bzw. wann der Zeitpunkt für die Beendigung erwartet wird.

Gerade bei länger dauernden Hilfen muss vor dem Hintergrund der Veränderungen und Entwicklungen im Hilfeverlauf immer erneut auch geprüft werden, ob sich die Kriterien für eine Beendigung der Hilfe verschieben oder ob hier neue Gesichtspunkte zu berücksichtigen sind.

So kann z.B. festgestellt werden, dass die Zielerreichung zwar noch nicht optimal gelungen ist, dass aber im Rahmen der laufenden Hilfe auf absehbare Zeit mehr nicht erreicht werden kann, oder die Situation und die Befindlichkeit der Hilfeempfänger haben sich so geändert, dass dennoch eine Beendigung erfolgen kann.

Hier zeigt sich, dass die gemeinsame Hilfeplanung die Frage der Beendigung immer mit im Blick haben und diese im Lichte der wahrgenommenen Veränderungsprozesse und Entwicklungsmöglichkeiten jeweils neu bewerten muss.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass z.B. langfristige, auf Kontinuität gerichtete Planungen ständig in Frage gestellt werden müssen; im Gegenteil: hier gilt es, die Dauerperspektive der Hilfe abzusichern und den in der ursprünglichen Hilfeplanung benannten Zeitraum für eine Beendigung (z.B. bei Volljährigkeit des jungen Menschen) zu bestätigen.

*Beendigung als Ergebnis eines Aushandlungsprozesses*

Ähnlich wie die Entscheidung über die geeignete und notwendige Hilfe und deren Inanspruchnahme durch die Hilfeempfänger zu Beginn der Hilfe in einem Beratungs- und Aushandlungsprozess mit den Beteiligten vorbereitet wird, muss auch die Hilfebeendigung konsensual ausgehandelt werden.

Die Entscheidung des Jugendamtes über die Hilfebeendigung stützt sich auf gemeinsam getroffene Feststellungen darüber, wie der Hilfeverlauf im Hinblick auf das Erreichen der Hilfeziele und den Erfolg der Hilfe zu bewerten ist und dass eine Beendigung ansteht.

=====

**Geplante Beendigung**

In diesem Sinne erfolgt eine Hilfebeendigung in der Regel geplant:

- Das Ende der Hilfe wird im Rahmen des Hilfeplanungsprozesses von den Beteiligten beschlossen und terminlich festgelegt.
- Die Ablöse- oder Übergangsphase in die nachfolgende Lebenssituation wird in der Hilfeplanung ausdrücklich berücksichtigt.
- Vom Hilfeende her beurteilen die Hilfeempfänger sowie die an der Hilfedurchführung beteiligten Träger, Dienste oder Personen und das Jugendamt den Hilfeverlauf und die mit der Hilfe erzielten Wirkungen.

Je besser die gemeinsame Hilfeplanung im Hilfeverlauf durchgeführt wird, umso eher wird auch die Beendigung im Einvernehmen und auf gemeinsam gefassten Beschluss der Beendigungskonferenz erfolgen. In diesem Sinne erhält die Hilfebeendigung für alle Beteiligten den Charakter der Selbstverständlichkeit.

*Ungeplante Beendigung, Abbruch der Hilfe*

Je weniger planvoll und je unkoordinierter dies alles verläuft, umso wahrscheinlicher sind auch Beendigungen, die ohne wirkliche Steuerung und Planung, evtl. auch ohne vorherige Verständigung herbeigeführt werden.

Solche ungeplanten Beendigungen oder Abbrüche laufender Hilfen ergeben sich immer dann, wenn sich Hilfeempfänger oder durchführender Träger relativ abrupt und anders, als im Hilfeplan vorgesehen, aus dem Hilfeprozess zurückziehen und damit die Weiterführung der Hilfe verhindern.

In allen Fällen, in denen die Hilfe ungeplant beendet bzw. abgebrochen wurde, ist es Aufgabe der fallzuständigen Fachkraft des Jugendamtes, mit den Beteiligten zu klären, warum dies geschehen ist.

Weiterhin ist zu prüfen, ob die Notwendigkeit, die Voraussetzungen und die Möglichkeiten für eine erneute oder andere Hilfe bestehen. Hier handelt es sich im Prinzip wiederum um eine Klärungsphase vor der eventuellen Bewilligung einer (erneuten) Hilfe zur Erziehung.

=====

**Definition**

Von der Beendigung einer Hilfe zur Erziehung kann dann gesprochen werden, wenn die im Anschluss an die erste Erziehungskonferenz bewilligte Hilfe zur Erziehung durch eine Entscheidung des zuständigen Jugendamtes eingestellt wird, egal welche Abweichungen von der ursprünglichen Hilfeplanung im Hilfeverlauf erfolgt sind.

Es ist keine Hilfebeendigung in diesem Sinne, wenn im Hilfeverlauf Veränderungen innerhalb der gewählten Hilfeart erfolgen (z.B. ein Trägerwechsel) oder wenn die Hilfeart geändert wird (Hilfewechsel). Diese Veränderungen und Wechsel sind ausdrücklich Bestandteile der Hilfeplanung für den jeweiligen individuellen Hilfeprozess.

Beendet werden kann eine Hilfe erst, wenn kein erzieherischer Bedarf mehr besteht und eine Hilfe zur Erziehung nicht mehr geeignet und notwendig ist. Davon unbenommen ist, ob im Anschluss andere Hilfesysteme in Anspruch genommen werden.

Als zentrales Kriterium für die Hilfebeendigung ist anzusehen, dass

- die Hilfe nicht mehr erforderlich ist, weil die Eltern eine dem Wohl des Kindes oder des Jugendlichen entsprechende Erziehung wieder selber, ohne die jetzt laufende Hilfe, gewährleisten können,
- die Überleitung zu anderen Hilfen außerhalb der Hilfen zur Erziehung, vor allem zu solchen im sozialen Umfeld der Familie, gelungen ist und diese die Unterstützung der Familie ausreichend gewährleisten;
- die im Hilfeplan festgelegten Hilfeziele erreicht worden sind.

Im Einzelfall kann es durchaus sein, dass noch nicht alle in der ursprünglichen Hilfeplanung festgelegten Hilfeziele erreicht worden sind und die Hilfe dennoch beendet werden kann, weil die Eltern wieder ausreichend in der Lage sind, ihr Kind selber zu erziehen.

\*\*\*\*\*

#### **Beendigung bei unterschiedlichen Auffassungen über das Erreichen der Hilfeziele**

Nicht immer gelingt es, ein Einvernehmen zwischen den Beteiligten darüber herzustellen, dass die Hilfeziele in ausreichendem Maße erreicht worden sind und die Hilfe beendet werden kann.

So kann z.B. der durchführende Träger die Auffassung vertreten, es müsse noch die weitere Entwicklung abgewartet werden, während das Jugendamt auf Beendigung dringt, was aus Sicht des Trägers sogar zu einer Krise führen würde. Oder das Jugendamt will die Hilfe beenden, da sich schon seit längerem keine weitere positive Veränderung mehr zeigt, die Eltern verlangen aber eine Weiterführung der Hilfe.

Solche unterschiedlichen Auffassungen zur Bewertung des Hilfeerfolges und zur Möglichkeit der Hilfebeendigung werden umso eher auftreten, je weniger es gelungen ist, die Hilfeplanung insgesamt konsensual zu betreiben und schon frühzeitig immer wieder auch die Frage der Hilfebeendigung (Kriterien und Zeitpunkt) zu klären.

Führen die Klärungsversuche und die Beratung des Jugendamtes zu keinen weiterführenden Erkenntnissen und lässt sich in einem angemessenen Zeitraum keine gemeinsame Einschätzung zur Hilfebeendigung erreichen, so muss die fallzuständige Fachkraft des Jugendamtes letztlich eine Entscheidung treffen. Diese sollte im Rahmen der kollegialen Beratung im Jugendamt abgesichert werden.

Anschließend ist diese Entscheidung den Beteiligten schriftlich und unter Angabe der Gründe mitzuteilen, so dass die Personensorgeberechtigten ggf. Rechtsmittel einlegen können.

<sup>1</sup> In dieser Arbeitshilfe bezieht sich der Begriff »Hilfebeendigung« immer auf den gesamten Hilfeprozess im Rahmen der Hilfen zur Erziehung. Diese Begriffsverwendung weicht damit von der Hamburger Praxis ab, eine Beendigung der Hilfe auch schon bei einem Wechsel der Hilfeart (Hilfewechsel) oder bei einem Zuständigkeitswechsel festzustellen.

=====

### **Weitere Beendigungsgründe**

Die Feststellung einer erfolgreichen Durchführung der Hilfe stellt den zentralen Beendigungsgrund für die Hilfeplanung dar. Daneben gibt es noch eine Reihe anderer Situationen und Entwicklungen im Hilfeverlauf, aus deren Anlass im Rahmen der Hilfeplanung darüber beraten werden muss, ob diese zur Beendigung der Hilfe führen können bzw. müssen.

#### *Volljährigkeit*

- Die Beendigung einer Hilfe zur Erziehung erfolgt, wenn der junge Mensch volljährig wird. Der Übergang in die Selbstständigkeit und der damit häufig verbundene Lebensortwechsel ist in der Hilfeplanung rechtzeitig und angemessen zu bearbeiten. In diesem Fall muss geprüft werden, ob eine Hilfe gem. § 41 SGB VIII erforderlich wird.

#### *Eltern wollen die Hilfe nicht mehr*

- Eine Hilfe ist auch zu beenden, wenn die antragstellenden Eltern bzw. Personensorgeberechtigten die Hilfe nicht mehr weiterführen wollen und sie ihren Antrag zurückziehen.

Neben den Gründen für eine solche in der Regel ungeplante Hilfebeendigung durch die Leistungsberechtigten muss hier auch geklärt werden, ob eine Kindeswohlgefährdung (§ 1666 BGB) vorliegt und Maßnahmen gem. § 50 Abs. 3 SGB VIII erforderlich werden, ob also die eingeleitete Hilfe evtl. unter Einschaltung des Familiengerichtes weitergeführt werden muss.

Weiterhin hat eine Beratung der Eltern darüber zu erfolgen, welche Konsequenzen sich aus dem Abbruch der Hilfe möglicherweise für das Kind oder den Jugendlichen ergeben.

#### *Eltern kooperieren nicht mehr*

- Es kann auch sein, dass die in der Hilfeplanung verabredete und für die Hilfedurchführung erforderliche Unterstützung und Kooperation durch die Eltern nicht erfolgt bzw. zu Stande kommt. Dies kann ein Grund für die Beendigung der Hilfe sein, da eine Hilfe ohne diese Kooperation in der Regel nicht erfolgreich sein wird. Hier muss von den anderen an der Hilfeplanung Beteiligten – auch mit Blick auf § 50 Abs. 3 SGB VIII – eingeschätzt werden, ob Aussicht besteht, die Zusammenarbeit mit den Eltern längerfristig wieder herzustellen und deshalb eine Weiterführung der Hilfe sinnvoll erscheint

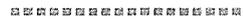
#### *Kind oder Jugendlicher entzieht sich der Hilfe*

- Auch wenn das Kind oder der Jugendliche sich der eingeleiteten Hilfe dauerhaft entzieht, liegt ein möglicher Beendigungsgrund vor. In diesen Fällen muss allerdings vor einer Beendigung der Hilfe sorgfältig geklärt werden, ob der erzieherische Bedarf weiterhin besteht und warum die Hilfe nicht angenommen wird. Bei weiterhin vorliegendem Bedarf besteht die Aufgabe der Hilfeplanung darin, durch eine Veränderung der Hilfeart bzw. des spezifischen Hilfearrangements die Akzeptanz für diese Hilfe zu erreichen. Hier muss im Einzelfall zwischen den Beteiligten ausgehandelt werden, ob die Hilfe weitergeführt wird, z.B. mit dem Auftrag an den Träger, durch nachgehende Arbeit den Kontakt zu dem Jugendlichen zu halten und ihm den Zugang zu einem entsprechend modifiziertes Hilfearrangement zu ermöglichen, oder ob die Hilfe zunächst beendet wird und die Hilfeplanung für eine andere Hilfe aufgenommen wird.

#### *Keine leichtfertigen Beendigungen*

Insbesondere vorzeitige und ungeplante Hilfebeendigungen oder Abbrüche erfolgen häufig in Zusammenhang mit Konflikten oder Kommunikations- und Kooperationsproblemen zwischen den Beteiligten.

Es muss das Bestreben der Hilfeplanung sein, hier keine leichtfertigen Beendigungen zu ermöglichen, sondern die auftretenden Akzeptanz- und Kooperationsprobleme durch eine gründliche Klärung der Hintergründe sowie der sich bietenden Alternativen zu bearbeiten.

**Die Beendigung  
der Hilfe muss  
gestaltet werden**

Die Hilfebeendigung ist die letzte Phase der Hilfedurchführung. Sie stellt – wie auch andere Wechsel im Hilfeverlauf – ein potenziell kritisches Ereignis dar, das mit einigen Risiken behaftet ist. Die Beendigung der Hilfe ist ein spürbarer Einschnitt für die Hilfeempfänger, mit dem häufig Ängste und Unsicherheiten verbunden sind.

Die Art und Weise, wie eine Hilfe beendet wird, ist deshalb im Einzelfall jeweils gründlich zu planen und methodisch gut vorzubereiten. Es kommt darauf an, möglichst frühzeitig Klarheit über den Zeitpunkt und den Ablauf der Beendigung sowie über die nachfolgende Lebenssituation des jungen Menschen zu schaffen. Weiterhin ist, falls erforderlich, eine Begleitung des Übergangs in die neue Lebenssituation zu sichern und eine Klärung weiterer Unterstützungs- und Hilfsmöglichkeiten außerhalb der Hilfen zur Erziehung zu leisten, z.B. Selbsthilfemöglichkeiten, andere Institutionen oder Therapien.

# Arbeitsblatt



## Thema:

## Hilfebeendigung – Beendigungskonferenz

### Aufgaben

Zur Beendigung einer Hilfe zur Erziehung gehört in jedem Fall eine Beendigungskonferenz. Sie wird durchgeführt, wenn das Hilfeende tatsächlich erreicht ist, also direkt nach der Beendigung oder wenn diese unmittelbar bevorsteht.

Unabhängig davon, ob die Beendigung geplant oder ungeplant mit einem Hilfeabbruch erfolgt, hat diese Konferenz die Aufgabe,

- zum einen den Beendigungsprozess selber in den Blick zu nehmen und erforderliche Absprachen und Entscheidungen zu treffen und
- zum anderen die Reflexion über den Hilfeverlauf und die Bewertung des Hilfeerfolges vorzunehmen.

Insgesamt soll durch das Ritual der Konferenz der Anspruch auf eine gemeinsame Planung auch der Hilfebeendigung sowie der Bewertung des Erfolges der Hilfe bekräftigt werden.

### Ziele im einzelnen

Im Einzelnen wird die Konferenz mit folgenden Zielsetzungen durchgeführt:

- Die Hilfebeendigung wird aus Sicht der Beteiligten durch die Darstellung der aktuellen Situation und deren Bewertung im Hinblick auf den erzieherischen Bedarf begründet und durch ein gemeinsames Votum beschlossen.
- Wurde ein Einvernehmen über die Beendigung nicht hergestellt, werden die gegensätzlichen Auffassungen und Widerstände dokumentiert.
- Mit Blick auf die Beendigungsphase werden, so weit noch erforderlich, Klärungen zu einzelnen Aspekten herbeigeführt, z.B. zum genauen Beendigungszeitpunkt, zur weiteren Perspektive des Kindes oder Jugendlichen oder zu erforderlichen Anschlusshilfen außerhalb der Hilfen zur Erziehung.
- Die Beteiligten nehmen aus ihrer Sicht zum Hilfeverlauf Stellung und kommentieren insbesondere das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Hilfeziele und bewerten den Erfolg der Hilfe.
- Darüber hinaus bietet die Konferenz für Jugendamt und Träger die Gelegenheit, die Hilfedurchführung mit Blick auf die konzeptionelle Ausgestaltung der Hilfe und auf einzelne pädagogische Handlungsansätze des Trägers oder anderer beteiligter Dienst und Personen zu reflektieren und dazu auch die Erfahrungen und Meinungen der Hilfeempfänger einzuholen.
- Schließlich sollen auch die Fragen der gegenseitigen Kommunikation und Kooperation im Hilfeverlauf erörtert werden.

### Teilnehmer

Die fallzuständigen Fachkraft entscheidet darüber, wer an der Beendigungskonferenz teilnehmen soll; sie lädt auch dazu ein. Teilnehmen sollen regelhaft:

- die Eltern bzw. Personensorgeberechtigten,
- die Kinder bzw. Jugendlichen (ihrem Entwicklungsstand entsprechend),

- die fallzuständigen Fachkraft des Jugendamtes (als Konferenzleitung), evtl. eine weitere Fachkraft (Beratung, Protokoll),
- ein Trägervertreter oder andere Personen, die an der Hilfedurchführung beteiligt sind.

Eltern bzw. Personensorgeberechtigte und die Kinder bzw. Jugendlichen haben das Recht, eine Person ihres Vertrauens zur Konferenz einzuladen.

Alle Teilnehmer sollen über die Zielsetzung der Konferenz informiert und entsprechend inhaltlich vorbereitet sein.

Es wird nicht immer gelingen, die Eltern und die Kinder oder Jugendlichen zur Teilnahme an dieser Konferenz zu gewinnen. Dennoch sollte Wert darauf gelegt werden, dass sie in die Auswertung des Hilfeverlaufs und die Bewertung seiner Ergebnisse einbezogen werden. Dies kann auch zu einem späteren Zeitpunkt und/oder an einem anderen Ort und in anderer Form (z.B. Befragung) geschehen.

Eine Teilnahme des Trägers oder anderer an der Hilfedurchführung wesentlich beteiligter Einrichtungen, Dienste oder Personen ist unverzichtbar,

- da diese die genauesten Kenntnisse über den Hilfeverlauf haben und zumindest in Ansätzen, häufig aber auch im Detail die Sichtweisen der Hilfeempfänger wiedergeben können;
- da die Fragen der pädagogischen Konzepte und Handlungsansätze ebenso wie die der Kooperation und Kommunikation im Hilfeverlauf nur mit diesen erörtert werden können. Wenn versäumt wird, sich darüber noch einmal mit dem Träger zu verständigen, bleibt ein wichtiges Hilfsmittel ungenutzt, die Qualität der Angebote zu überprüfen und weiter zu entwickeln.

\*\*\*\*\*

#### **Zeitpunkt**

Der Zeitpunkt für die Durchführung der Beendigungskonferenz wird – ebenso wie der für das tatsächliche Hilfeende – im Protokoll der vorherigen Verlaufskonferenz festgehalten.

Bei ungeplanten Beendigungen wird die Konferenz unmittelbar nach erfolgter Beendigung einberufen.

Bei Hilfen, in denen die Vorbereitung der Beendigung anders als geplant verläuft, muss die fallzuständige Fachkraft des Jugendamtes mit den Beteiligten klären und dann entscheiden, ob die Beendigungskonferenz Sinn macht oder ob zunächst eine zusätzliche Verlaufskonferenz erforderlich ist.

\*\*\*\*\*

#### **Ort**

Beendigungskonferenzen finden normalerweise in den Räumlichkeiten des Jugendamtes statt. In einzelnen Fällen oder in besonderen Situationen kann es auch Sinn machen, diese Konferenz an einem anderen Ort (z.B. in den Räumen des Trägers) stattfinden zu lassen. Dabei spielt vor allem die Überlegung eine Rolle, durch die Wahl des Ortes die Mitwirkungsmöglichkeiten der Eltern und der Kindern oder Jugendlichen zu erhöhen.

\*\*\*\*\*

### **Ablauf der Konferenz**

Für die Planung des Ablaufs einer Beendigungskonferenz sind z.T. die gleichen Überlegungen anzustellen, wie bei einer Erst- oder Verlaufskonferenz (s. Arbeitsblätter 22 u. 29).

Die Durchführung einer Beendigungskonferenz sollte in der Regel ca. 1½ Stunden dauern. Der Ablauf der Konferenz sieht etwa folgendermaßen aus:

- Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer, Ziele der Konferenz, Verschwiegenheitsverpflichtung
- In einer ersten Runde stellen die Eltern / Personensorgeberechtigten und die Kinder und Jugendlichen aus ihrer Sicht die aktuelle Situation dar: Wie stellt sich der Problemzusammenhang heute dar? Was konnte mit der Hilfe erreicht werden? Anschließend ergänzen dies die übrigen Teilnehmer aus ihrer Sicht. (Zeitbedarf: ca. 20 Minuten)
- Dann werden alle Teilnehmer zu der Frage Stellung nehmen, ob die Hilfe beendet werden kann? Dies wird als Votum der Konferenz dokumentiert. (Zeitbedarf: ca. 20 Minuten)
- Falls erforderlich werden einzelne Aspekte der Beendigungsphase erörtert und mit konkreten Verabredungen versehen. (Zeitbedarf: ca. 10 Minuten)
- In der abschließenden Runde erfolgt die rückblickende Reflexion und Bewertung des Hilfeverlaufes und des Erfolges der Hilfe. (Zeitbedarf: ca. 20-30 Minuten)
- Verabschiedung

\*\*\*\*\*

### **Informationen für die Konferenzteilnehmer**

Die Unterrichtung der Konferenzteilnehmer über den letzten Stand der Dinge sollte wie bei Verlaufskonferenzen auch durch eine schriftliche Vorlage des Trägers, evtl. auch des Jugendamtes erfolgen.

Die Wiedergabe der Einschätzungen und Bewertungen der Teilnehmer zum Hilfeverlauf und Hilfeerfolg werden überwiegend mündlich erfolgen. Es ist jedoch für Dokumentationszwecke hilfreich, wenn dazu auch schriftliche Stellungnahmen des Trägers und des Jugendamtes vorliegen.

\*\*\*\*\*

### **Dokumentation, Protokoll**

Der Verlauf und das gemeinsame Votum der Beendigungskonferenz wird von der fallzuständigen Fachkraft des Jugendamtes protokolliert (s. Arbeitsblatt 33); das Protokoll wird allen Konferenzteilnehmern zugänglich gemacht.

# Arbeitsblatt



## **Thema: Beendigung – Dokumentation, Protokoll der Beendigungskonferenz**

Die Beendigungskonferenz überprüft die Ergebnisse des Hilfeverlaufs und beschließt über die Beendigung der Hilfe im Anschluss an die Konferenz.

Um ein gemeinsames Votum der Konferenz zu erreichen, wird das Ergebnis der Beratungen zu den einzelnen Themenkomplexen jeweils durch die fallzuständige Fachkraft zusammengefasst und nach Zustimmung der Teilnehmer als Beschluss der Konferenz formuliert.

Das Votum der Beendigungskonferenz zu diesen einzelnen Aspekten wird in einem abschließenden Protokoll festgehalten.

Dabei sind auch jene Aspekte ausdrücklich zu berücksichtigen, zu denen keine gemeinsame Einschätzung gefunden werden konnte.

Das Protokoll der Beendigungskonferenz wird Bestandteil der individuellen Hilfeplanung. Es wird allen Konferenzteilnehmern zugänglich gemacht.

Jugendamt .....

Hamburg, den .....

**Protokoll der Beendigungskonferenz vom .....**

**Name, Vorname**

Geburtsdatum:

**Teilnehmer:**

Protokollant(in):

**I. Aktuelle Situation**

*Aus Sicht der Eltern*

*Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen*

*Aus Sicht des Trägers bzw. der Pflegeperson*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht anderer Teilnehmer*

**II. Hilfebeendigung****A. Die Hilfebeendigung erfolgt gemäß Hilfeplanung** **B. Die Hilfebeendigung erfolgt ungeplant, weil ...****C. Feststellungen zur Hilfebeendigung (Gründe, Einverständnis, Widerstände etc.)***Aus Sicht der Eltern**Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen*

*Aus Sicht des Trägers bzw. der Pflegeperson*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht anderer Teilnehmer*

**D. Wie stellt sich die erzieherische Situation und Perspektive für das Kind bzw. den Jugendlichen nach Hilfebeendigung dar?**

(Lebensort, Schule, Ausbildung, familiäre und soziale Situation o.ä.)

**E. Werden Unterstützung und Hilfe außerhalb der Hilfen zur Erziehung genutzt?**

**III. Ergebnisse der Hilfe****A) Folgende Hilfeziele wurden erreicht:**

*Aus Sicht der Eltern*

*Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen*

*Aus Sicht des Trägers bzw. der Pflegeperson*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht anderer Teilnehmer*

**B) Folgende Hilfeziele wurden (noch) nicht erreicht:**

*Aus Sicht der Eltern*

*Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen*

*Aus Sicht des Trägers bzw. der Pflegeperson*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht anderer Teilnehmer*

**IV. Einschätzungen und Bewertungen zum Hilfeverlauf**

*Aus Sicht der Eltern*

*Aus Sicht des Kindes bzw. Jugendlichen*

*Aus Sicht des Trägers bzw. der Pflegeperson*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

*Aus Sicht des Jugendamtes*

### V. Gesamtbewertung des Hilfeerfolgs

Wie hat die Hilfe Ihrer Einschätzung nach gewirkt?

	positiv	eher positiv	keine Veränderung	eher negativ	negativ
Eltern/Sorgeberechtigte:	<input type="checkbox"/>				
Jugendliche/r:	<input type="checkbox"/>				
Träger/Betreuer:	<input type="checkbox"/>				
ASD-Fachkraft:	<input type="checkbox"/>				

### VI. Schlussfolgerungen für die Planung

(Trägerkonzept, pädagogische Handlungsansätze, Kooperation und Kommunikation etc.)

# **Register und Literatur**

ur

# **Register**

## Register

Der Eintrag im Register verweist jeweils auf die Nummer des Arbeitsblattes (Fettdruck) und die Seitenzahl innerhalb des jeweiligen Arbeitsblattes (Normaldruck). Beispiel: der Eintrag **17** (1, 3); verweist auf das Arbeitsblatt 17 und die Seiten 1 und 3. Besteht der Eintrag allein aus einer fettgedruckten Zahl, bezieht sich der Verweis auf das gesamte Arbeitsblatt.

<b>§</b>	
§ 1666 BGB	1 (2); <b>31</b> (4)
§ 1 Abs. 4 SGB VIII	1 (3)
§ 27 Abs. 1 und Abs. 2, Satz 2 SGB VIII	15 (1)
§ 36 Abs. 1 Satz 3 u. 4 SGB VIII	1 (6)
§ 36 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII	1 (8); <b>11</b> (2)
§ 36 Abs. 1 Satz 1 SGB VIII); § 5 SGB VIII	1 (5)
§ 36 Abs. 1 Satz 2 SGB VIII	26 (1)
§ 36 Abs. 2 SGB VIII	26 (1)
§ 36 Abs. 2 Satz 1 SGB VIII	1 (6, 8); <b>15</b> (3)
§ 37 SGB VIII	26 (4)
§ 41 SGB VIII	31 (4)
§ 50 Abs. 3 SGB VIII	31 (4)
<b>A</b>	
Abbruch der Hilfe	<b>31</b> (3, 4); <b>32</b> (1)
Ablehnung der Hilfe	31 (4)
Abschiebung, Vermeidung von	28 (2)
Abweichungen, von der Hilfeplanung	27 (2)
Adoption	26 (1)
Akzeptanz	1 (4, 5)
Anrufung des Familiengerichtes	1 (1)
Antrag auf Hilfe zur Erziehung	31 (4)
Arbeitshypothese	11 (1)
Aufgabenbeschreibung	24 (1, 2)
Aufgabenverteilung	24 (2); 27 (1)
Auftrag der Jugendhilfe	1 (1)
Auftrag an den durchführenden Träger	3 (3, 4)
Ausgestaltung der Hilfe	18 (1, 2)
Aushandlungsprozess	1 (3, 7); 11 (1, 2); 24 (1, 2); 26 (1); 27 (1); 31 (1)
Auswärtige Unterbringung	1 (3)
<b>B</b>	
Bedarfslagen, andere	13 (1, 2)
Bedürfnisse des Kindes	13 (1)
Beendigung der Hilfe	26 (1, 2); <b>31</b>
– geplante	31 (2)
– Gründe für eine	31 (3, 4)
– Kriterien für die	31 (1, 3)
– ungeplante	31 (2, 4)
Beendigungskonferenz	32
– Ablauf	32 (3)
– Ort	32 (2)
– Protokoll	32 (3); 33
– Teilnehmer	32 (1, 2)
– Zeitpunkt	32 (2)
Beendigungszeitpunkt	31 (1); 32 (1)

Beratung	1 (5); 2; 3 (2, 3); 7 (1)
– der Eltern	31 (4)
– über das Verfahren der Hilfeplanung	11 (1)
– über Leistungsangebote der Jugendhilfe	11 (1)
Beratungsdokumentation	10
Besondere Vorkommnisse	26 (4, 5); 28
Beteiligung	1 (5)
– der Betroffenen	1 (3); 11 (2); 18; 22 (2, 5, 6); 26 (1); 27 (1); 28 (1)
– weiterer Personen	1 (5)
Betreuungsperson, Wechsel der	1 (5); 28 (2)
Beziehung des Kindes zur Herkunftsfamilie	14 (3)
Biografie des Kindes	1 (4, 5); 28 (2)
Biografiesicherung	26 (5)
<b>D</b>	
Datenschutz	3 (2); 20 (1, 2)
Diagnosekompetenz	1 (7)
Dokumentation	1 (10)
– der Klärungsphase	11 (4)
– der Vorphase	2 (1); 8; 9; 10
Dokumente	
– der individuellen Hilfeplanung	25 (1)
<b>E</b>	
Einvernehmen	1 (4); 11 (1); 18 (2); 22 (1); 23 (1); 24 (2); 26 (3); 27 (1); 29 (1); 31 (2, 3); 32 (1); 33 (1)
Eltern, Eigenverantwortung der	11 (2)
Entinstitutionalisierung	1 (3)
Entscheidung über die Inanspruchnahme der Hilfe	11 (2); 18 (1)
Entwicklungspsychologische Erkenntnisse	13 (1)
Erstkontakt	9
Erzieherischer Bedarf	12 (1); 31 (4); 32 (1)
– Feststellung des	1 (7); 11 (1)
Erziehung, dem Wohl des Kindes entsprechende	13 (1)
Erziehungsbedingungen in der Herkunftsfamilie	13 (1, 2); 14 (2)
Erziehungsberatung	3 (4)
Erziehungskonferenz	1 (7); 18
– Durchführung der	18 (2); 22
– Einladung	19 (3)
– Einleitung	22 (3)
– Ort	22 (2)
– Protokoll der	23; 25 (1)
– Teilnehmer	18 (2); 19; 20 (2)
– Vorbereitung	22 (3)
– Votum der	18 (1); 23 (1)
– Zeitpunkt	22 (2)
Erziehungsverantwortung der Eltern	1 (1, 5)
Evaluation des Hilfeverlaufs	31 (1, 2); 32 (1)
<b>F</b>	
Fachgespräch, fallbezogenes	7 (2)
Fachkonferenz in der Klärungsphase	3 (3)
Fallverstehen	1 (7); 3 (1); 11 (2); 26 (2)
Flexibilität	26 (2); 27 (2)

Fallzuständige Fachkraft	1 (4, 6, 10); 11 (1); 19 (1); 26 (3, 4); 28 (1); 29 (2); 31 (2, 4); 32 (2, 3); 33 (1)
Freier Träger, Funktion des	1 (9)
<b>G</b>	
Geeignetheit der Hilfe	15 (1)
<b>H</b>	
Handlungsdruck	3 (1)
Handlungsschritte, konkrete	24 (2)
Haushaltsmittel, sparsame Verwendung	1 (2)
Herkunftsfamilie	14 (2); 26 (4)
Hilfe	
– außerhalb der Herkunftsfamilie	26 (1, 4); 31 (3)
– außerhalb der Hilfen zur Erziehung	1 (2); 2 (1); 3 (1); 4 (1); 7 (1, 2); 11 (4); 13 (2); 26 (1); 32 (1)
– familienbezogene Aspekte der	15 (2)
– flexibel auf den Einzelfall zugeschnittene	15 (1, 2)
– kindbezogene Aspekte der	15 (2)
Hilfe zur Erziehung, als eigenständiger Hilfetypus	12 (1)
Hilfeart	12 (1); 15; 29 (1)
Hilfebedarf	12 (1); 13; 29 (1)
Hilfedauer	14 (1); 22 (6)
Hilfedurchführung	26 (2, 3, 4)
Hilfeentscheidung	1 (8); 12 (1); 18 (1, 2)
Hilfeerfolg	1 (5); 22 (6); 26 (2, 4); 31 (4); 32 (1)
Hilfeperspektive	12 (1); 14
Hilfeplan	24 (1); 25
– Aufstellung eines	1 (7); 18 (2)
– Überprüfung des	1 (7)
Hilfeplanung	
– Anfangsphase der	3 (1)
– bei Beendigung der Hilfe	31 (1, 5); 32 (1)
– bei kleinen Kindern	29 (2)
– und Hilfedurchführung	26 (2); 27 (1)
– individuelle	25 (1); 33 (1)
Hilfeumfang	
– notwendige Leistungen	15 (2, 3)
Hilfeverlauf	26
– geplanter	27
– ungeplanter	27
Hilfewechsel	31 (2, 3)
Hilfeziele	1 (4); 14; 22 (5, 6); 24 (2); 29 (1)
<b>I</b>	
Inanspruchnahme der Hilfe	1 (5)
Indikatoren für die Zielerreichung	24 (2)
Informationen für die Verlaufskonferenz	29 (3)
Informationsaustausch zwischen Jugendamt und Träger	26 (4)
Informationen sammeln	3 (2); 11 (1); 16
Informationsübermittlung, schriftliche Form der	26 (5); 29 (3)
Informationsbeschaffung	3 (2)
Inobhutnahme	3 (5)

**J**

Jugendamt	
– Aufgabe des	1 (6, 7); 26 (3); 28 (1); 29 (3)
– Funktion des	1 (8)
Jugendhilfeplanung	1 (10)

**K**

Kindlicher Zeitbegriff	1 (4); 14 (3)
Klärungen im Hilfeverlauf	26 (2)
Klärungsauftrag im Rahmen einer Hilfe zur Erziehung	3 (3, 4)
Klärungsphase	2; 3 (1); 11–17; 31 (2)
– schriftliche Zusammenfassung	11 (1)
Klärungsprozess	
– Raum schaffen für	3 (2); 11 (1)
– Vereinbarung mit den Betroffenen	3 (2)
Kollegiale Beratung	1 (6, 10); 3 (3); 4 (2); 11 (1, 3); 31 (4)
Konflikte	3 (4); 28
Konfliktmediation	3 (4, 5)
Kontinuitätssichernde Planung	1 (4, 5); 26 (5); 28 (2); 31 (1)
Kontrakt zwischen Klient und Fachkraft	7 (2)
Kooperation	
– im Hilfeverlauf	26 (3); 27 (1)
– mit den Eltern	31 (4)
– zwischen Jugendamt und freiem Träger	1 (8, 9); 32 (1)
Krisenintervention	1 (1); 3 (5); 22 (2)
Krisensituationen	3 (4); 27 (2); 28

**L**

Lebensort	
– außerhalb der Herkunftsfamilie	14 (2)
– Wechsel des	1 (5)
Lebensweltorientierung	1 (2)

**M**

Milieu	1 (2)
Mitwirkung	1 (5, 6)
Mitwirkungspflicht von Eltern	3 (2, 3)
Motivierung der Hilfeempfänger	11 (2, 3)

**N**

Nachrangigkeit der Hilfe zur Erziehung	4 (2)
Netzwerk	5
Notwendige Hilfe	15 (1)

**O**

Offene Suchhaltung	7 (1)
--------------------	-------

**P**

Pädagogische Prozesse und Planung	27
Perspektive	
– dauerhaft außerhalb der Herkunftsfamilie	14 (3); 15 (2)
– in der Herkunftsfamilie	14 (2)
– zeitliche	27 (1)
Pflegeperson	11 (3); 26 (3)

Planung	1 (3, 4)
– als Prozess	1 (3, 4)
Prävention	4 (1); 6 (1)
Prioritäten setzen	24 (2)
Problemanalyse	2 (2); 11 (1, 4); 13 (2); 17; 20 (1); 23 (1); 25 (1)
Problemklärung	1 (7); 2 (2); 3 (1); 4 (2); 7 (1); 11 (1)
Problemlösung	11 (1)
<b>R</b>	
Regionale Infrastruktur, Nutzung der	15 (2)
Ressourcen der Familie	4 (1); 6 (1); 7 (1); 13 (1); 24 (2); 26 (1)
Ressourcenorientierung	1 (2, 3)
Rückkehroption	14 (3); 22 (6); 26 (3)
<b>S</b>	
Schutz der Kinder vor Gefahren	1 (1)
Soziale Infrastruktur	6 (1)
Sozialer Nahraum der Familie	4 (2)
Soziales Netz der Familie	4 (1); 5; 6 (1)
Soziales Umfeld, Einbeziehen des	1 (2); 15 (2)
Sozialpädagogische Hilfe	1 (3)
Sozialraum	1 (3)
Stigmatisierung	1 (2)
Subjektstellung	
– der Eltern	11 (2, 3)
– der Kinder und Jugendlichen	11 (2, 3)
Subsidiarität	1 (2)
<b>T</b>	
Tischvorlage	20 (1); 21; 22 (4)
Träger, hilfedurchführender	11 (3); 15 (2); 19 (2); 26 (3, 4, 5) 28 (1, 2); 29; 31 (3); 32 (1)
Trägerwechsel	31 (3)
Transparenz	1 (4, 10)
<b>U</b>	
Überprüfung der Hilfeplanung	26 (1, 2); 27 (1, 2); 29 (1, 2); 31 (1)
Unsicherheit als Merkmal von Hilfeplanung	3 (2)
<b>V</b>	
Vereinbarung	7 (2); 15 (3); 24; 26 (2, 3)
Verhältnismässigkeit	1 (2)
– der Mittel	4 (2)
Verlaufskonferenz	26 (4, 5); 28 (1, 2); 29; 31 (1)
– Ablauf der	29 (3)
– Ort der	29 (2)
– Protokoll der	29 (3); 30
– Teilnehmer	29 (1)
– Zeitpunkt der	29 (2)
Vernetzung	
– mit anderen Hilfesystemen	15 (2)
– von Hilfeangeboten	4 (1)
Volljährigkeit des jungen Menschen	31 (4)
Vorphase	2 (1); 3 (1); 4–10

**W**

## Wechsel

- im Hilfeverlauf 31 (5)
- Planung und Gestaltung von 28 (2)
- von Bezugspersonen und Lebensorten 26 (5); 31 (4)

Wiederherstellung der Erziehungsfähigkeit 1 (1)

Wirtschaftlichkeit 1 (3, 9, 10)

**Z**

Zeitplanung 24 (2); 26 (2)

## Ziele

- auf der Grundsatzebene 14 (1, 2)
- auf der Handlungsebene 14 (1, 3); 24 (2)
- auf der mittleren Ebene 14 (1, 2)

Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte 1 (6); 11 (3); 18 (2); 26 (1); 28 (1)

Zuständigkeit, Klärung der 1 (8); 7 (2)

# Literatur

*Allgemeines, Übersicht, Einzelfragen*

- Faltermeier, Josef: Hilfeplanung: Interaktionsrahmen und professionelle Standards. In: SOS-Dialog, Fachmagazin des SOS-Kinderdorf e.V. 2000, S. 4-10
- Günther, L.: Hilfepläne gemäß § 36 KJHG als Instrument der Selbstevaluation. Unveröff. Diplomarbeit. Kiel: Fachhochschule 1997
- Hansbauer, Peter: Fortschritt durch Verfahren oder Innovation durch Irritation? Organisationssoziologische Überlegungen zu den Schwierigkeiten einer organisatorischen Neugestaltung von Hilfeentscheidungen in Jugendämtern. In: Neue Praxis, H. 1/1995, S. 12-32
- Hilfeplan. Instrument der Sozialpädagogik oder lästige Verpflichtung? Münster: Eckart, Ev. Fachverb. f. Erziehungshilfen in Westf.-Lippe 1993
- Hilfeplan. Neue Impulse für Beteiligung, Zusammenarbeit und Orientierung. Hannover: AFET 1993, 71 S.
- Janssen, Karl u.a.: Hilfeplan – Die prozeßhafte Gestaltung von Erziehungshilfen. Erfurt: Dt. Kommunalverl. 1993
- Jordan, Erwin: Entscheidungsfindung und Hilfeplanung im Kontext des KJHG In: Jordan, Erwin/Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 11-25
- Jordan, Erwin/Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster: Votum-Verl. 1994, 215 S.
- Merchel, Joachim: Befristete Hilfe oder Hilfe auf Dauer: Sozialarbeiter als Architekten von Lebensläufen? Anforderungen an die Gestaltung von Entscheidungsfindung und Hilfeplanung. In: Zentralblatt für Jugendrecht, H. 6/1996, S. 218-223
- Merchel, Joachim: Hilfeplan gem. § 36 KJHG als fachliche und organisatorische Herausforderung an das Jugendamt. In: NDV, H. 4/1995, S. 151-156
- Merchel, Joachim: Hilfeplanung als Aushandlung des Hilfebedarfs. Die fachlichen Orientierungen in den Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz sind eine brauchbare Anregung für die Praxis. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 5/1995, S. 110-114
- Merchel, Joachim: Hilfeplanung als treibendes Element bei der Modernisierung der Jugendhilfe. Anmerkungen zur jugendhilfepolitischen Bedeutung des § 36 KJHG. In: Josef Faltermeier u.a.: Hilfeplanung konkret. Frankfurt 1996, S. 97-122
- Merchel, Joachim: Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung. § 36 SGB VIII. Stuttgart usw.: Boorberg 1998
- Rebbe, Friedrich-Wilhelm: Der Hilfeplan nach § 36 KJHG als Steuerungselement einer outputorientierten Jugendhilfe. In: Mitglieder-Rundbrief der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (AFET), Nr. 3/1995, S. 38-43
- Rebbe, Friedrich-Wilhelm / Reiser, K.: Hilfeplanung als Instrument der Kompetenzerweiterung für Betroffene, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Erziehungshilfe. In: Pädagogik auf neuen Gleisen. Soziale Ressourcen in der Erziehungshilfe. Hannover 1996, S. 66-84
- Roth, Klaus: Der Hilfeplan als Instrument der Steuerung, Qualitätssicherung und Beteiligung, eine kritische Würdigung. In: AFET Mitglieder Rundbrief, Nr. 3/1997, S. 28-36
- Schrapper, Christian: Vom Plan zur Planung. Über den Zusammenhang von Hilfeplanung im Einzelfall und Sozialplanung im Gemeinwesen – »Fortschritt im Verfahren« als Innovation des Kinder- und Jugendhilfegesetzes. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 5/1995, S. 106-109
- Trauernicht, Gitta/Finke, Günter: Hilfeplanung in Hamburg. Konzeptionelle Vorstellungen im Spiegel der Empirie. In: Jordan, Erwin/Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 113-124
- Tornow, H.: Hilfeplanung nach § 36 KJHG als Verständigung über Problemlösung. In: Evangelische Jugendhilfe H. 2 / 1994, S. 22-30
- Wendt, Wolf Rainer: Hilfe nach Plan. Fortschritte im Verfahren: Case Management – Unterstützungsmanagement als angemessene Methode sozialer Arbeit in der Bürgergesellschaft und Marktwirtschaft. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 5 / 1995, S. 101-105

*Arbeitshilfen, Dienstanweisungen, Empfehlungen, Vorschriften*

- Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG. Vorbereitung und Erstellung des Hilfeplans. Frankfurt: Dt. Verein f. öff. u. private Fürsorge 1994, 21 S.; auch abgedruckt in: NDV, H. 9/1994, S. 317-326
- Empfehlungen zum Hilfeplan-Verfahren gemäß § 36 KJHG. In: PATEN, H. 2/1993, S. 26 – 30
- Empfehlungen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG. Unveröff. Manuskript. Köln: Landschaftsverband Rheinland, Landesjugendamt 1993
- Empfehlungen zum Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG. (Vorlage 9/1728 für die Sitzung des Landesjugendhilfeausschusses am 23.2.1993) In: Mitteilungen des Landesjugendamtes, Landschaftsverb. Westf.-Lippe, Nr. 115/1993, S. 31-40
- Ergänzungen der Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 SGB VIII. In: NDV, H. 3/1996, S. 74
- Fachliche Empfehlung zu § 36 KJHG »Mitwirkung/Hilfeplan« und § 37 Abs. 1 KJHG. Kassel: Landesjugendamt Hessen 1994
- Hebenstreit-Müller, Sabine: Hilfe braucht Fachlichkeit. Bremen legt eine Dienstanweisung zum Hilfeplan nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz vor. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 5/1995, S. 114-116
- Hilfeplan. Infomappe zum Hilfeplanverfahren. München: Landeshauptstadt München, Sozialreferat; Stadtjugendamt 1997
- Hilfeplanverfahren gemäß § 36 KJHG. Materialien, Formulare und Aufsätze zu einer angemessenen Gestaltung des Hilfeplanverfahrens. Münster: Landschaftsverband Westfalen-Lippe 1996
- Hillmeier, Hans: Vorschlag zum Hilfeplan. München: Bayer. Landesjugendamt 1992

*Zur Praxis der Hilfeplanung*

- Aschenbrenner-Wellmann, Beate: PAS — der prozeßanalytisch-systemische Hilfeplan. In: Soziale Arbeit, H. 1/1993, S. 16-21
- Becker, Patric N.: Neue Erkenntnisse zum Hilfeplan: Wodurch zeichnen sich gute Pläne aus? In: NDV, H. 10/1999, S. 324-331
- Becker, Patric N.: Welche Qualität haben Hilfepläne? Bundesweite Strukturanalyse und Konzeption eines Handlungsleitfadens. Frankfurt 1999, 177 S.
- Becker, Patric N. / Petermann, Franz: Lassen sich Angaben zur Hilfeplanung übereinstimmend beurteilen? In: Kindheit und Entwicklung, H. 1/1997, S. 25-30
- Dedekind, Marion: Hilfeplan § 36 KJHG. Ergebnisse der Umfrage des AFET-Fachausschusses Praxis erzieherischer Hilfen. In: Mitglieder-Rundbrief der Arbeitsgemeinschaft für Erziehungshilfe (AFET), Nr. 3/1995, S. 19-20
- Faltermeier, Josef u. a.: Hilfeplanung konkret. Praktische und fachpolitische Handlungsstrategien zur Qualitätssicherung in der Jugendhilfe. Frankfurt: Dt. Verein f. öff. u. priv. Fürsorge 1996
- Freigang, Werner: Heim und Schule in Hilfeplänen in den neuen Bundesländern. In: Forum Erziehungshilfen, H. 4/1997, S. 176-178
- Göbbel, Inge / Kühn, Martin / Thiel, Eckhard: Hilfeplanung auf dem Prüfstand. Erfahrungen aus dem Hilfeverbund SOS-Kinderdorf Worpsswede. In: SOS-Dialog, Fachmagazin des SOS-Kinderdorf e.V. 2000, S. 18-25
- Petermann, Franz/Schmidt, Martin (Hg.): Der Hilfeplan nach § 36 KJHG. E. empir. Studie über Vorgehen u. Kriterien seiner Erstellung. Freiburg: Lambertus 1995
- Schmidt, Martin H. / Holländer, Antje: Eine Untersuchung zur Umsetzung von § 36 KJHG. In: Jugendwohl, H. 5/1996, S. 231-240
- Schrapper, Christian: Der Hilfeplanungsprozeß – Grundsätze, Arbeitsformen und methodische Umsetzung. In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 64-78
- Schrapper, Christian: Grundsätze und Anforderungen an eine Hilfeplanung nach § 36 KJHG. In: Hilfeplan. Hannover 1993, S. 9-14
- Schrapper, Christian: Grundsätze und Arbeitsformen der Hilfeplanung nach §§ 36/37 KJHG. In: AFET Rundbrief, H. 1/1993, S. 4-9

*Diagnose, Fallverstehen*

- Becker, Patric N. / Petermann, Franz: Diagnostik und Indikation im Rahmen der Hilfeplanerstellung. In: *Jugendwohl*, H. 6/1997, S. 257-268
- Cobus-Schwertner, Inge: Erziehungskonferenzen, Hilfepläne, erweiterte Zusammenarbeit mit den Eltern. Neue Möglichkeiten für Kinder, Jugendliche und ErzieherInnen oder Reaktivierung des alten Streits um Indikation und Diagnose? In: Friedhelm Peters/Wolfgang Trede (Hg.): *Strategien gegen Ausgrenzung. Politik, Pädagogik u. Praxis der Erziehungshilfen in den 90er Jahren*. Frankfurt: IGfH 1992, S. 407-428
- Hanses, Andreas: Biographische Diagnostik in der Sozialen Arbeit. Über die Notwendigkeit und Möglichkeit eines hermeneutischen Fallverstehens im institutionellen Kontext. In: *Neue Praxis*, H. 4/2000, S. 357-379
- Harnach-Beck, Viola: Diagnostische Erfordernisse bei der Entscheidungsvorbereitung für Hilfe zur Erziehung nach §§ 27 ff. SGB VIII. Ein Beitrag zu Fragen der Qualitätsentwicklung in der Jugendhilfe. In: *Beiträge zum Recht der sozialen Dienste und Einrichtungen*, Nr. 39/1998, S. 17-37
- Harnach-Beck, Viola: Informationsgewinnung durch Fachkräfte des Jugendamtes – Professionelle Datenermittlung als Aspekt des Qualitätsmanagements. In: *Kindheit und Entwicklung*, H. 1/1997, S. 31-39
- Harnach-Beck, Viola: Ohne Prozeßqualität keine Ergebnisqualität – Sorgfältige Diagnostik als Voraussetzung für erfolgreiche Hilfe zur Erziehung. In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 27-48
- Harnach-Beck, Viola: Psychosoziale Diagnostik bei »Hilfe zur Erziehung« – Zur Informationsgewinnung des Jugendamtes als Grundlage für die Gestaltung des Hilfeplans. In: *Zentralblatt für Jugendrecht*, H. ....../1995, S. 484-491
- Harnach-Beck, Viola: Psychosoziale Diagnostik in der Jugendhilfe. Grundlagen u. Methoden f. Hilfeplan, Bericht u. Stellungnahme. Weinheim, München: Juventa-Verl. 1995, 376 S.
- Höpfner, Norbert / Jöbgen, Manfred / Becker, Roland: Zur Methodisierbarkeit von Hilfe oder: Braucht die Soziale Arbeit Diagnosen? In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 197-223
- Jakob, Gisela: Fallverstehen und Deutungsprozesse in der sozialpädagogischen Praxis. In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 99-125
- Kobolt, Alenka: Sozialpädagogische Diagnostik zwischen Verstehen und Handeln. In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 240-252
- Köttgen, Charlotte: Pro und Contra Diagnostik – aus Sicht einer Kinder- und Jugendpsychiaterin im Feld der Jugendhilfe. In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 253-275
- Krumenacker, Franz-Josef / Ziegler, Gerd: Zwischen Case-Management, aufsuchender Sozialarbeit und rekonstruktiver Sozialforschung. Diagnostische Fallanalysen mit psychosozial schwer belasteten Jugendlichen. In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 143-165
- Lindemann, Karl-Heinz: Objektivität als Mythos. Die soziale Konstruktion gutachterlicher Wirklichkeit. Eine Analyse der sprachpragmatischen Strukturen in Gutachten und Berichten der Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Münster 1998
- Lindemann, Karl-Heinz: Gutachten der Sozialarbeit zwischen professioneller Objektivität, Betroffenenbeteiligung und formalisierten diagnostischen Verfahren. In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 49-72
- Merchel, Joachim: Von der psychosozialen Diagnose zur Hilfeplanung – Aspekte eines Perspektivenwechsels in der Erziehungshilfe. In: Jordan, Erwin/Schrappner, Christian (Red.): *Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung*. Münster 1994, S. 44-63
- Merchel, Joachim: Zwischen »Diagnose« und »Aushandlung«: Zum Verständnis des Charakters von Hilfeplanung in der Erziehungshilfe. In: Peters, Friedhelm (Hg.): *Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen*. Frankfurt 1999, S. 73-96
- Mollenhauer, Klaus / Uhlendorff, Uwe: Sozialpädagogische Diagnosen. Über Jugendliche in schwierigen Lebenslagen. Weinheim, München 1992

- Mollenhauer, Klaus / Uhlendorff, Uwe: Sozialpädagogische Diagnosen II. Selbstdeutungen verhaltensschwieriger Jugendlicher als empirische Grundlage für Erziehungspläne. Weinheim, München 1995
- Müller, Burkhard: Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. Freiburg 1993
- Müller, Burkhard: Das Allgemeine und das Besondere beim sozialpädagogischen und psychoanalytischen Fallverstehen. In: Zeitschrift für Pädagogik, H. / 1995, S. 697-708
- Müller, Burkhard / Niemeyer, Christian / Hilmar, Peter (Hg.): Sozialpädagogische Kasuistik. Bielefeld 1986
- Niemeyer, Christian: Heimerzieher als Theoretiker und Diagnostiker – Aspekte eines Forschungsprojekts zum Thema »Sozialpädagogische Kasuistik«. In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 227-239
- Nölke, Eberhard: Biographieanalyse als hermeneutisches Rekonstruktionsverfahren und ihre Bedeutung für die Kinder- und Jugendhilfe. In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 166-223
- Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Rekonstruktive Verfahren zur Qualifizierung individueller Hilfeplanung. Frankfurt 1999, 318 S.
- Peters, Friedhelm: Über Diagnosen, Gutachten, Fallverstehen, Aushandlungsprozesse – Probleme (mit der Qualifizierung individueller Hilfeplanung. In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 5-23
- Uhlendorff, Uwe: Psychosoziale und sozialpädagogische Diagnosen in der Jugendhilfe. In: Mechthild Wolff u. a. (Hg.): Lebensweltorientierung konkret. Frankfurt 1997, S. 66-80
- Uhlendorff, Uwe: Sozialpädagogische Diagnosen III. Ein sozialpädagogisch-hermeneutisches Diagnoseverfahren für die Hilfeplanung. Weinheim, München 1997
- Uhlendorff, Uwe: Sozialpädagogische Diagnosen. In: Herbert Colla u.a. (Hg.): Handbuch Heimerziehung und Pflegekinderwesen in Europa. Neuwied usw. 1999, S. 713-719
- Uhlendorff, Uwe: Sozialpädagogisch-hermeneutische Diagnosen und Hilfeplanung. In: Gisela Jakob / Hans-Jürgen von Wensierski (Hg.): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Weinheim, München 1997, S. 255-269
- Uhlendorff, Uwe: Sozialpädagogisch-hermeneutische Diagnose in der Jugendhilfe. In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 126-142
- Uhlendorff, Uwe: Systematische Ansatzpunkte einer sozialpädagogischen Diagnose und Beispiele von Lebenswelten sozial benachteiligter Jugendlicher. In: Bernd Steinmetz u.a. (Hg.): Benachteiligte Jugendliche in Europa. Opladen 1994, S. 181-193
- Wensierski, Hans-Jürgen von / Jakob, Gisela: Rekonstruktive Sozialpädagogik. Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, Fallverstehen und sozialpädagogisches Handeln – eine Einführung. In: Gisela Jakob / Hans-Jürgen von Wensierski (Hg.): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Weinheim, München 1997, S. 7-22

### *Einzelfallanalyse*

- Adler, Helmut: Fallanalyse beim Hilfeplan nach § 36 KJHG. Frankfurt usw.: Lang 1998
- Adler, Helmut: Training zur Fallanalyse und Hilfeplanerstellung. In: Kindheit und Entwicklung, H. 1/ 1998, S. 43-49
- Gildemeister, Regine / Robert, Günther: »Ich geh da von einem bestimmten Fall aus« Professionalisierung und Fallbezug in der sozialen Arbeit. In: Gisela Jakob / Hans-Jürgen von Wensierski (Hg.): Rekonstruktive Sozialpädagogik. Weinheim, München 1997, S. 23-38

### *Akten, Aktenführung*

- Brack, Ruth / Geiser, Kaspar (Hg.): Aktenführung in der Sozialarbeit. Neue Perspektiven für die klientbezogene Dokumentation als Beitrag zur Qualitätssicherung. 2., korr. Aufl. Bern usw. 2000
- Brack, Ruth: Akten als Fundgrube für die Evaluation. Ein differenziertes Aktensystem ermöglicht ein fachlich begründetes Qualitätsmanagement. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 1+2/1996, S. 10-18

Geiser, Kaspar: Aktenführung und Dokumentation sind Grundlagen professioneller Sozialarbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, H. 1+2 / 1996, S. 5-9

### *Hilfeplanung und einzelne Hilfeformen*

- Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e. V., Fürth. Hinweise zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG. In: Zentralblatt f. Jugendrecht, H. 7/1995, S. 314-319
- Fachtagung: Hilfeplanung im Bereich der ambulanten Hilfen zur Erziehung. Stuttgart: Landeswohlfahrtsverband Württemberg-Hohenzollern, Landesjugendamt 1995
- Hansen-Dannath, Jens C.: Gedanken und Anregungen zum Thema Hilfeplan aus unserer Sicht. In: Kindeswohl, H. 1/1993, S. 39
- Heil, Heike: Hilfe durch die Hilfeplanung. In: Bewährungshilfe, H. 2/1997, S. 141-147
- Klütz, Maike: Der Hilfeplan. In: Kindeswohl, H. 3/1993, S. 7-9
- Menne, Klaus: Erziehungsberatung und Hilfeplan. In: AFET Mitglieder Rundbrief, H. 2/1993, S. 3-7
- Spindler, Manfred: Hilfeplanung im Heim und Subjektstellung des Klienten. In: Jugendwohl, H. 2/1993, S. 66-72
- Thimm, Karl-Heinz: Praxis der sozialpädagogischen Fallarbeit in stationären Hilfen zur Erziehung: Beschreibung – Verstehen – Entwicklungsantizipation – Betreuungsplanung. In: Peters, Friedhelm (Hg.): Diagnosen – Gutachten – hermeneutisches Fallverstehen. Frankfurt 1999, S. 276-318
- Vetter, Holger: In der Heimerziehung ist mehr drin. In: Sozialmagazin, H. 4/1993, S. 58-59
- Vogg, Luise/Munker, Johann (Red.): Der Hilfeplan. Anregungen und Vorschläge zu Inhalt und Ausgestaltung. Aichach-Klingen: Landesverband d. Pflege- und Adoptiveltern in Bayern e. V. o. J. (1993)

### *Beteiligung, Kooperation, Partizipation*

- Frey, Kurt: Mitwirkung, Hilfeplan. In: Wolfgang Gernert (Hg.): Freie und öffentliche Jugendhilfe. Stuttgart usw. 1990, S. 112-115
- Fricke, Astrid: Die Beteiligung der Personensorgeberechtigten sowie der Kinder und Jugendlichen bei der Hilfe zur Erziehung (Heimunterbringung, Vollzeitpflege) nach dem KJHG. In: Zentralblatt für Jugendrecht, H. 10/1992, S. 509-516
- Gernert, Wolfgang: Zur Beteiligung der Betroffenen in der Jugendhilfe. In: Zentralblatt f. Jugendrecht, H. 3/1993, S. 116-125
- Güthoff, Friedhelm: Subjektive Verfahrensgerechtigkeit im Hilfeplanungsprozeß. In: Jordan, Erwin/Schrappner, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 95-101
- Hillmeier, Hans: Der Hilfeplan – Instrument der Zusammenarbeit. In: Jordan, Erwin/Schrappner, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 125-137
- Mau, Susanne: Tanja fragt man nicht. Die Hilfeplankonferenz erarbeitet einen Vorschlag für das Hilfeplangespräch mit Betroffenenbeteiligung. In: Forum Erziehungshilfen, H. 3/1997, S. 148-150
- Neufeldt, Hanne: Möglichkeiten der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an der Hilfeplanung – Ideen und Vorschläge aus der Praxis. In: Forum Erziehungshilfen, H. 4/1997, S. 213-215
- Pogrzeba, Michael: Familien als »Kunden« der Jugendhilfe – Die Bedeutung des Hilfeplans. In: Rüdiger Beinroth (Hg.): Familie und Jugendhilfe. Neuwied, Kriftel 1998, S. 130-141
- Sander, Claudia: Praktische Umsetzung der Klientenrechte in der Jugendhilfe anhand von Hilfeplänen – eine empirische Studie. In: NDV, H. 7/1996, S. 220-227
- Schefold, Werner / Glinka, Hans-Jürgen / Neuberger, Christa / Tilemann, F.: Hilfeplanverfahren und Elternbeteiligung. Evaluationsstudie eines Modellprojektes über Hilfeerfahrungen von Eltern im Rahmen des KJHG. Frankfurt: Dt. Verein f. öff. u. priv. Fürsorge 1998, 237 S.
- Späth, Karl: Beteiligte bei der Hilfeplanung: Personensorgeberechtigte und junge Menschen – Mitwirkung und Beteiligung von Betroffenen bei der Hilfeplanung und Hilfeentscheidung. In: Hilfeplan. Hannover 1993, S. 37-50
- Späth, Karl: Der Hilfeplan im Spannungsfeld zwischen Bevormundung und Einbeziehung von Kindern, Jugendlichen und Eltern! So wie bisher kann es nicht weitergehen! In: Unsere Jugend, H. 4/1992, S. 149-155

- Späth, Karl: Kinder und Eltern – Partner oder Störfaktor bei der Hilfeplanung? In: PATEN, H. 2/1993, S. 30-325
- Späth, Karl: Kinder und Eltern – Partner oder Störfaktor bei der Hilfeplanung? In: AFET Rundbrief, H. 1/1993, S. 9-14

*Hilfeplanung im Jugendamt, Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte, Jugendamt und freie Träger*

- Jansen, Bernd / Schrapper, Christian: Zur Gruppendynamik des Zusammenwirkens mehrerer Fachkräfte. In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 102-112
- Kalscheuer, Mareile: Kooperation freier und öffentlicher Träger beim Hilfeplanungsprozeß – Ein Praxisbeispiel. In: Jordan, Erwin / Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 138-154
- Kunkel, Peter-Christian: Ist der Hilfeplan ein Instrument des Eingriffs in die Autonomie freier Träger? In: NDV, H. 11/1995, S. 456-457
- Lauer, Hubertus: Professionelle Zusammenarbeit nach § 36 KJHG – auch wenn es schwerfällt. In: Krause, Hans-Ullrich (Hg.): Einen Weg finden – Diskurs über erfolgreiche Soziale Arbeit. Freiburg 1999, S. 95-106
- Lengemann, Martin: Die Zusammenarbeit zwischen dem Jugendamt und freien Trägern im Rahmen des Hilfeplanverfahrens. In: Rüdiger Beinroth (Hg.): Familie und Jugendhilfe. Neuwied, Kriftel 1998, S. 142-146
- Merchel, Joachim / Schrapper, Christian: Abschlußbericht zum Projekt »Fachliche und organisatorische Gestaltung der Hilfeplanung nach § 36 KJHG« im Jugendamt Herne. Münster: ISA 1994
- Merchel, Joachim / Schrapper, Christian: Hilfeplanung im Kontext der Organisationsgestaltung im Jugendamt. In: Jordan, Erwin/Schrapper, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 79-94
- Onnasch, Wolf: Der Hilfeplan als Koordinationsinstrument zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe. In: AFET Mitglieder Rundbrief, Nr. 4/1992, S. 82-83
- Rethmann, Benno: Entscheidungsfindung in der Hilfe zur Erziehung. Die Umsetzung zentraler fachlicher Eckwerte des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) in der Hilfeplanung der Hilfe zur Erziehung im Zusammenhang der Diskussion betriebswirtschaftlicher Steuerung der Jugendhilfe. Diss. Münster 1997, 351 S.
- Stephan, Heinz: Der Hilfeplan aus Jugendamtssicht. In: AFET Mitglieder Rundbrief, Nr. 4/1992, S. 83-86
- Stephan, Heinz: Der Hilfeplan aus Jugendamtssicht. In: Zeitschrift für das Fürsorgewesen. H. 5/1993, S. 97-102
- Wagner, Gisela / Hoppe, Martina: Hilfeplan nach § 36 KJHG in der Diskussion. Kritische Anmerkungen zu den Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Hilfeplanung nach § 36 KJHG. In: NDV, H. 11/1995, S. 455-456
- Weskamp, Peter: Hilfe zur Erziehung im Alltag des Jugendamtes. Ein Beitrag zur Professionalisierung sozialer Arbeit durch Sozialpädagogik. Frankfurt usw.: Lang 1998

*Hilfeplankonferenz, Erziehungskonferenz*

- Klatetzki, Thomas: Sollen impliziert Können. Angemessene Vorschläge für Erziehungskonferenzen. In: Standpunkt: sozial, H. 2/1994, S. 38-41
- Schwabe, Mathias: Das Hilfeplan-Gespräch nach § 36 KJHG. Eine bescheidene Übung zwischen ideologischer Überfrachtung und strukturellen Widersprüchen. In: Forum Erziehungshilfen, H. 4 / 1996, S. 164-172
- Schwabe, Mathias: Das Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Teil 1: Grundkonstellation und Spannungsfelder. In: Jugendhilfe, H. 4/2000, S. 195-203. Teil 2: Methodische Hinweise zur erfolgreichen Moderation. In: Jugendhilfe, H. 5/2000, S. 255-264

- Schwabe, Mathias: Partizipation im Hilfeplangespräch – Hindernisse und wie sie gemeistert werden können. In: SOS-Dialog, Fachmagazin des SOS-Kinderdorf e.V. 2000, S. 11-17
- von Soest, George: Regionale und Zentrale Erziehungskonferenzen beim Jugendamt der Stadt Kassel. Aufgabe und Funktion eines Erziehungsplanungsinstrumentes unter besonderer Berücksichtigung der Bürgerbeteiligung. Diss. Kassel 1998

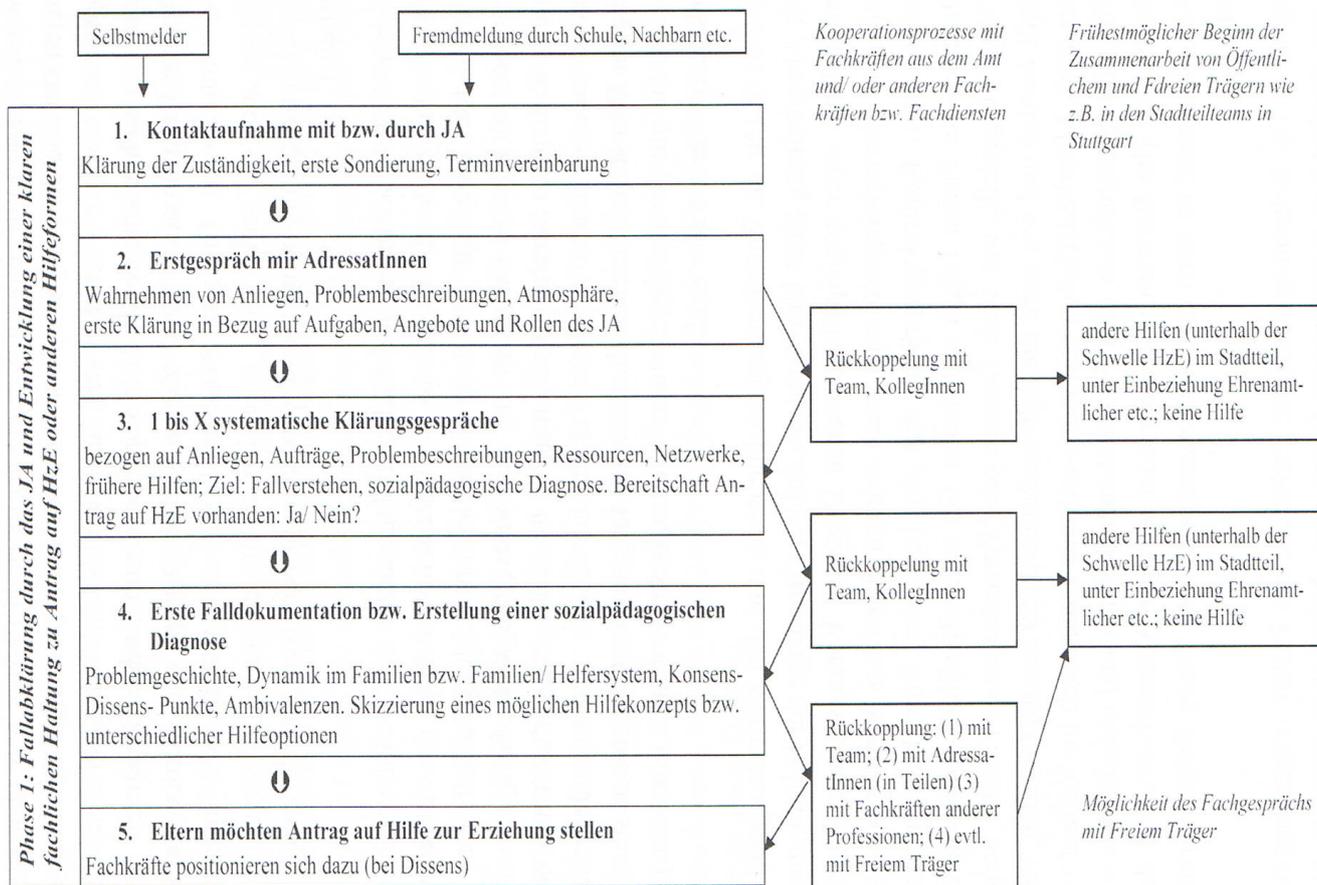
*Rechtliche Aspekte, Datenschutz, Verwaltungshandeln*

- Gerlach, Florian: Das jugendhilferechtliche Hilfeplanverfahren als Modell kooperativer Entscheidungsfindung und seine Umsetzung in der behördlichen Praxis – Beurteilungsspielraum und verwaltungsgerichtliche Kontrolle jugendrechtlicher Entscheidungen. In: Zentralblatt für Jugendrecht, H. 4/1998, S. 134-141
- Frings, Peter: Hilfeplan gemäß § 36 Abs. 2 KJHG – Ein Schritt auf dem Weg zum gläsernen Klienten? In: Zeitschrift für das Fürsorgewesen, H. 5/1994, S. 97-103
- Kunkel, Peter-Christian: Der Hilfeplan als »Überraschungsei«? Entgegnung auf die Anmerkungen von Maas. In: NDV, H. 1/1996, S. 29-30
- Kunkel, Peter-Christian: Rechtsfragen der Hilfe zur Erziehung und des Hilfeplanungsverfahrens nach den Reformgesetzen. In Zentralblatt für Jugendrecht, H. 5/1998, S. 205-210 u. H. 6/1998, S. 250-257
- Lakies, Thomas: Ergänzungen zur Diskussion um den Aushandlungsprozess. In: NDV, H. 7/1997, S. 217-218
- Maas, Udo: Anmerkungen zu dem Beitrag von Kunkel in NDV 11/1995. In: NDV, H. 1/1996, S. 28-29
- Maas, Udo: Hilfe zur Erziehung zwischen unbestimmtem Rechtsbegriff und Ermessen. In: Beiträge zum Recht der sozialen Dienste und Einrichtungen, Nr. 39/1998, S. 1-16
- Maas, Udo: Der Hilfeplan nach § 36 KJHG. In: Zentralblatt für Jugendrecht, H. 2/1992, S. 60-63
- Maas, Udo: Der Hilfeplan nach § 36 KJHG und das jugendhilferechtliche Verwaltungsverfahren. In: Zentralblatt für Jugendrecht, H. 4/1996, S. 113-119
- Maas, Udo: Das mißverstandene KJHG. Privatisierung der öffentlichen Jugendhilfe als »Neue Fachlichkeit«. Kein Auftrag, keine Verantwortung – keine Kompetenz? In: Zentralblatt für Jugendrecht, H. 3/1997, S. 70-76
- Merchel, Joachim: Der mißverstandene Charakter von Hilfeplanung. In: NDV, H. 7/1997, S. 219-222
- Schimke, Hans-Jürgen: Der Hilfeplan als Teil eines rechtsstaatlichen Entscheidungsprozesses. In: Jordan, Erwin / Schrappner, Christian (Red.): Hilfeplanung und Betroffenenbeteiligung. Münster 1994, S. 26-43

# **Eigene Unterlagen**

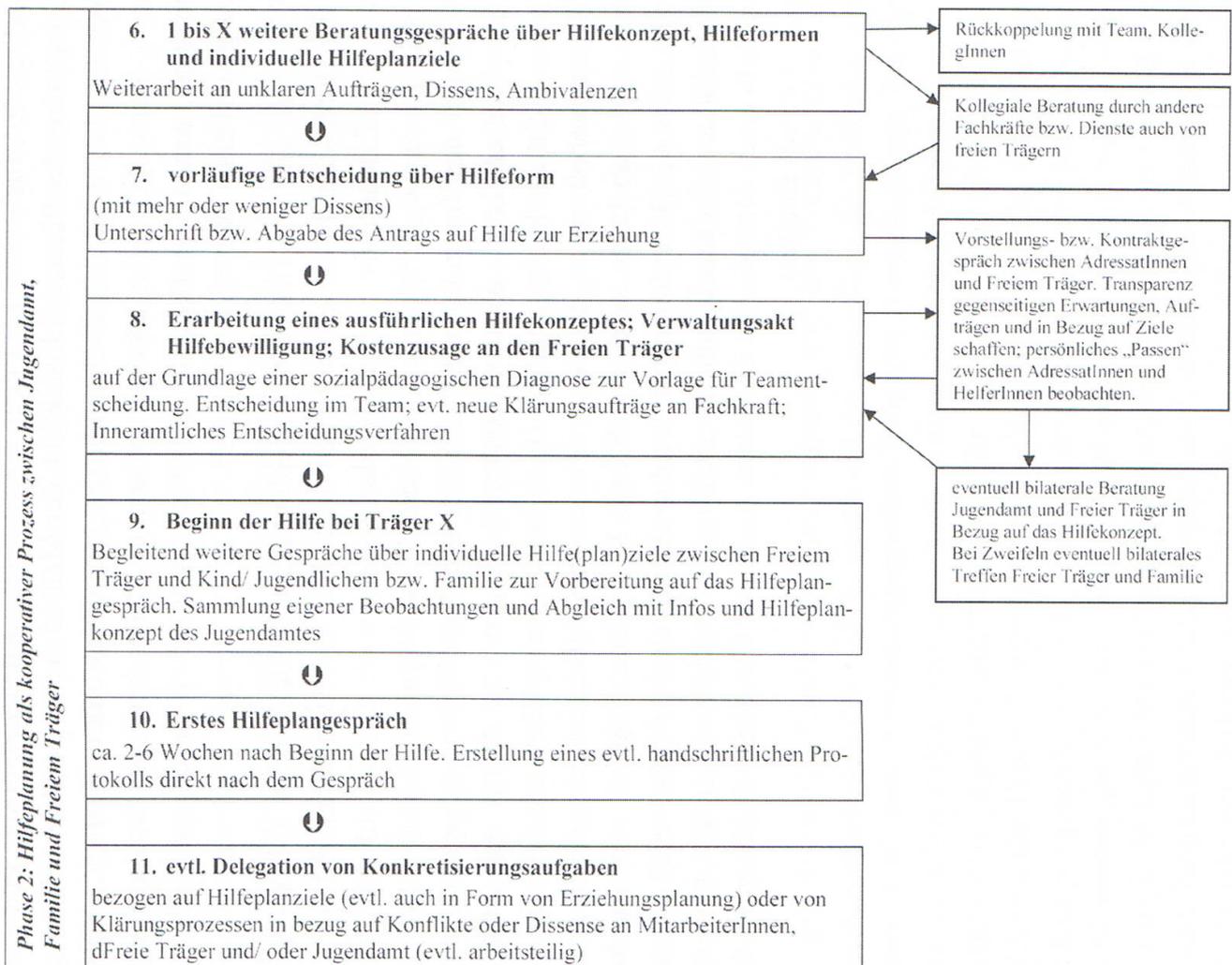
(Amt für Jugend Hamburg, 1999)

**Abb. 2: Phase 1 des Hilfeplanungsprozesses**



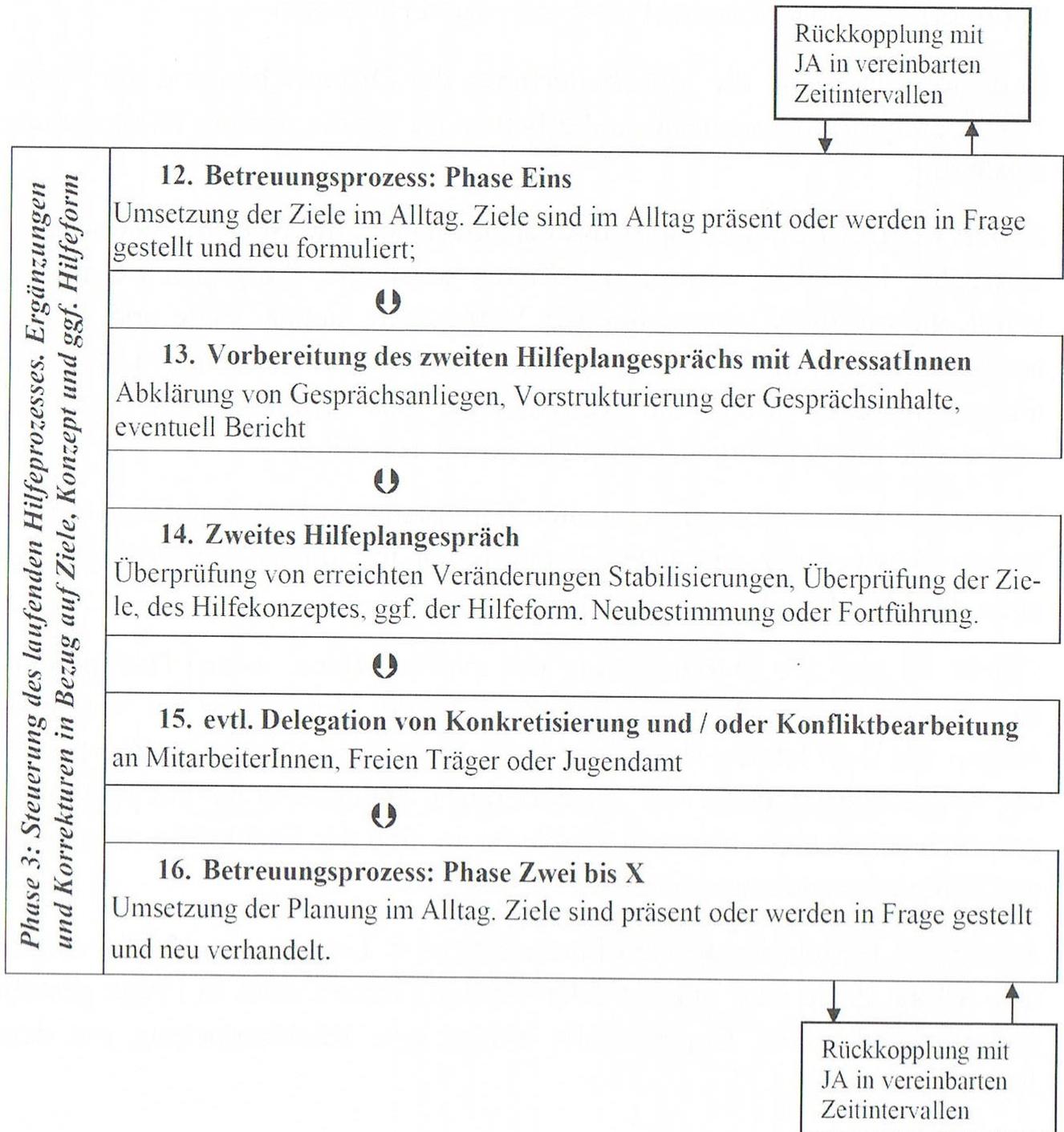
(Schwabe, 2008: 15)

**Abb. 3: Phase 2 des Hilfeplanungsprozesses**



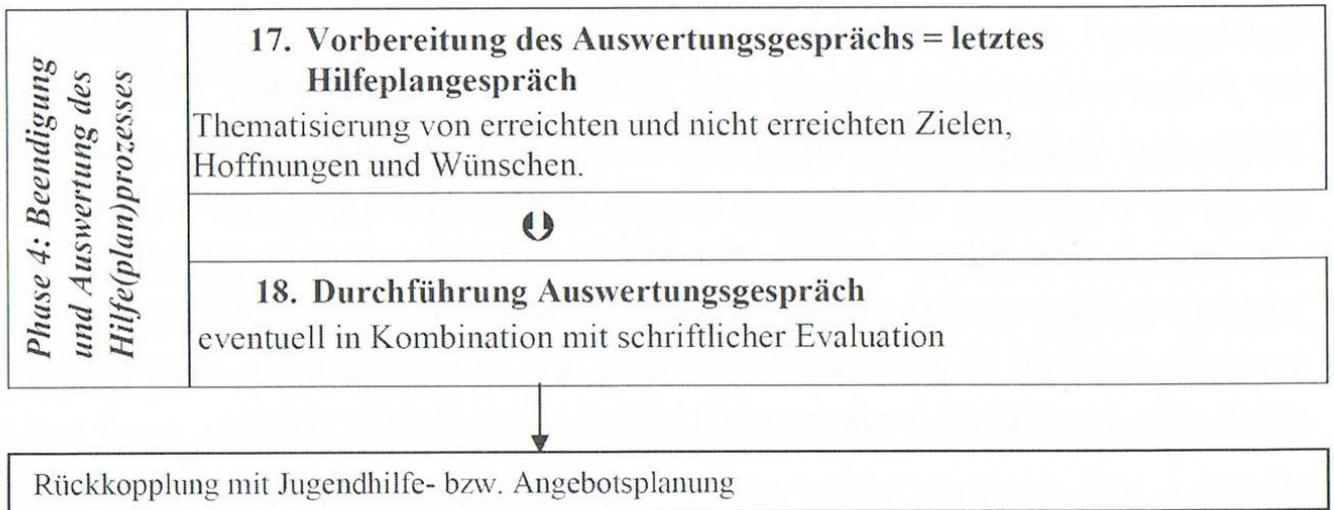
(Schwabe, 2008: 18)

**Abb. 4: Phase 3 des Hilfeplanungsprozesses**



(Schwabe, 2008: 20)

**Abb. 5: Phase 4 des Hilfeplanungsprozesses**



**(Schwabe, 2008: 21)**

**Abb. 6: Zielmatrix zur Analyse von Zielvorstellungen, Vorlage**

<b>Zielmatrix zur Analyse bzw. Erkundung von Zielvorstellungen</b>		
<b>Motiv- kontext</b>  <b>↑</b>	7. Vorstellungen vom „guten Leben“ (Warum?)	
<b>Er- weiterter Motiv- kontext</b>  <b>↑</b>	6. Motive: Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen und Gefühle, die mit dem Ziel in Verbindung stehen (Warum?)	
<b>Motiv- kontext</b>  <b>↑</b>	5. Zweck(e)/ mit der Zielformulierung unmittelbar verbundene Absicht(en) (Wozu?)	
<b>Kern der Ziel- Formu- lierung</b>	1. Verbal geäußertes Ziel (Was?)	
	2. Adressat der Zielformulierung (Wer?)	
<b>↓</b>  <b>Mittel- kontext</b>	3. Ideen über die Ziel-Mittel-Relation (Wie?)	
	4. Ideen über Zuständigkeit für die Ziel-Mittel-Realisierung	

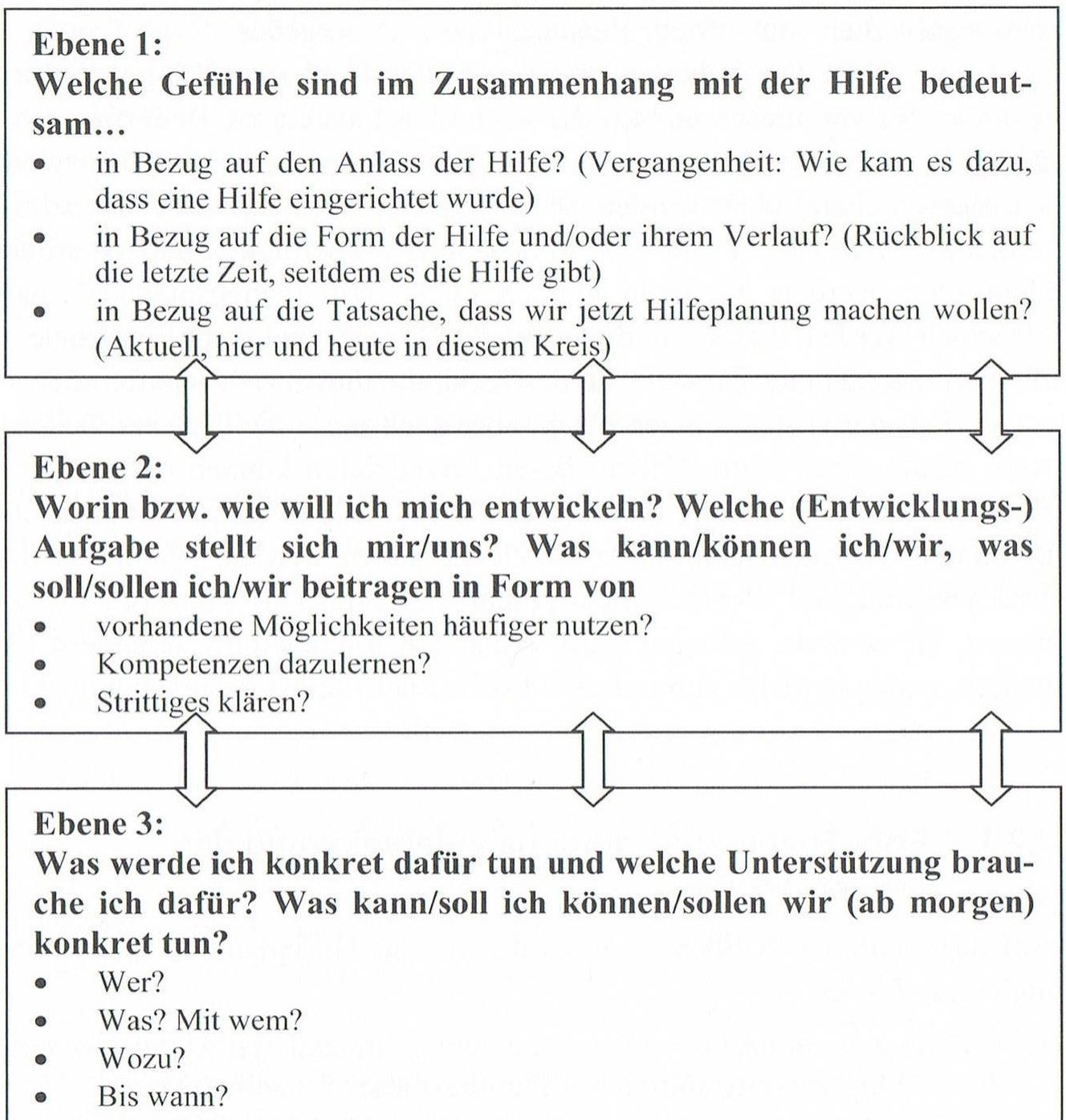
(Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 2)

**Abb. 7: Zielmatrix zur Analyse von Zielvorstellungen, Beispiel**

<b>Zielmatrix zur Analyse bzw. Erkundung von Zielvorstellungen</b>		
<b>Motiv- kontext</b>  	<b>7. Vorstellungen vom „guten Leben“ (Warum?)</b>	Die Mutter imaginiert sich bei ihren Zielformulierungen eine Zeit, in der ihr Sohn ca. 25 – 30 Jahre alt ist. Diese Zukunft soll deutlich weniger von Sorgen geprägt sein als die Jetztzeit. Von der Lebensbilanz wünscht sich die Frau Lang, Mutter eines Sohnes sein zu können, aus dem „etwas geworden“ ist. Sie erhofft sich ein mittleres Lebensalter, in dem ihre eigenen Interessen wieder stärker im Mittelpunkt stehen.
<b>Er- weiterter Motiv- kontext</b>  	<b>6. Motive: Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen und Gefühle, die mit dem Ziel in Verbindung stehen (Warum?)</b>	Motive (hier nur) für A: „Der Junge soll...“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• später einmal für mich sorgen: Dafür braucht er einen ordentlichen Beruf ⇒ <i>Hoffnung</i></li> <li>• mir später nicht auf der Tasche liegen: Dazu soll er finanziell autonom sein ⇒ <i>Sorge, Befürchtung</i></li> <li>• das (an Bildung/ Schulabschluss) erreichen, was mir verwehrt blieb ⇒ <i>eigene Biographie</i></li> <li>• mit dem Besuch der Schule zeigen, dass wir „Normal“ sind ⇒ <i>sozialer Status</i></li> <li>• mit dem Besuch der Schule zeigen, dass ich trotz allem eine gute Mutter bin ⇒ <i>Gefühle</i></li> </ul>
<b>Motiv- kontext</b>  	<b>5. Zweck(e)/ mit der Zielformulierung unmittelbar verbundene Absicht(en) (Wozu?)</b>	Möglichkeit A: Der Junge soll einen Hauptschulabschluss machen, um mit diesem eine Lehrstelle zu bekommen  und/oder Möglichkeit B: Der Junge soll weg von der delinquenten Clique, soll den Vormittag unter Aufsicht von Erwachsenen verbringen.
<b>Kern der Ziel- Formu- lierung</b>	<b>1. Verbal geäußertes Ziel (Was?)</b>	Der Junge soll (wieder) (regelmäßig) in die Schule gehen.
	<b>2. Adressat der Zielformulierung (Wer?)</b>	„Der Junge“ – der Sohn mit Namen Lukas
  <b>Mittel- kontext</b>	<b>3. Ideen über die Ziel-Mittel-Relation (Wie?)</b>	„soll machen“ „Lukas notfalls auch an den Haaren zur Schule schleifen“
	<b>4. Ideen über Zuständigkeit für die Ziel-Mittel-Realisierung</b>	„ich habe (schon) alles getan“ „der Betreuer soll machen“

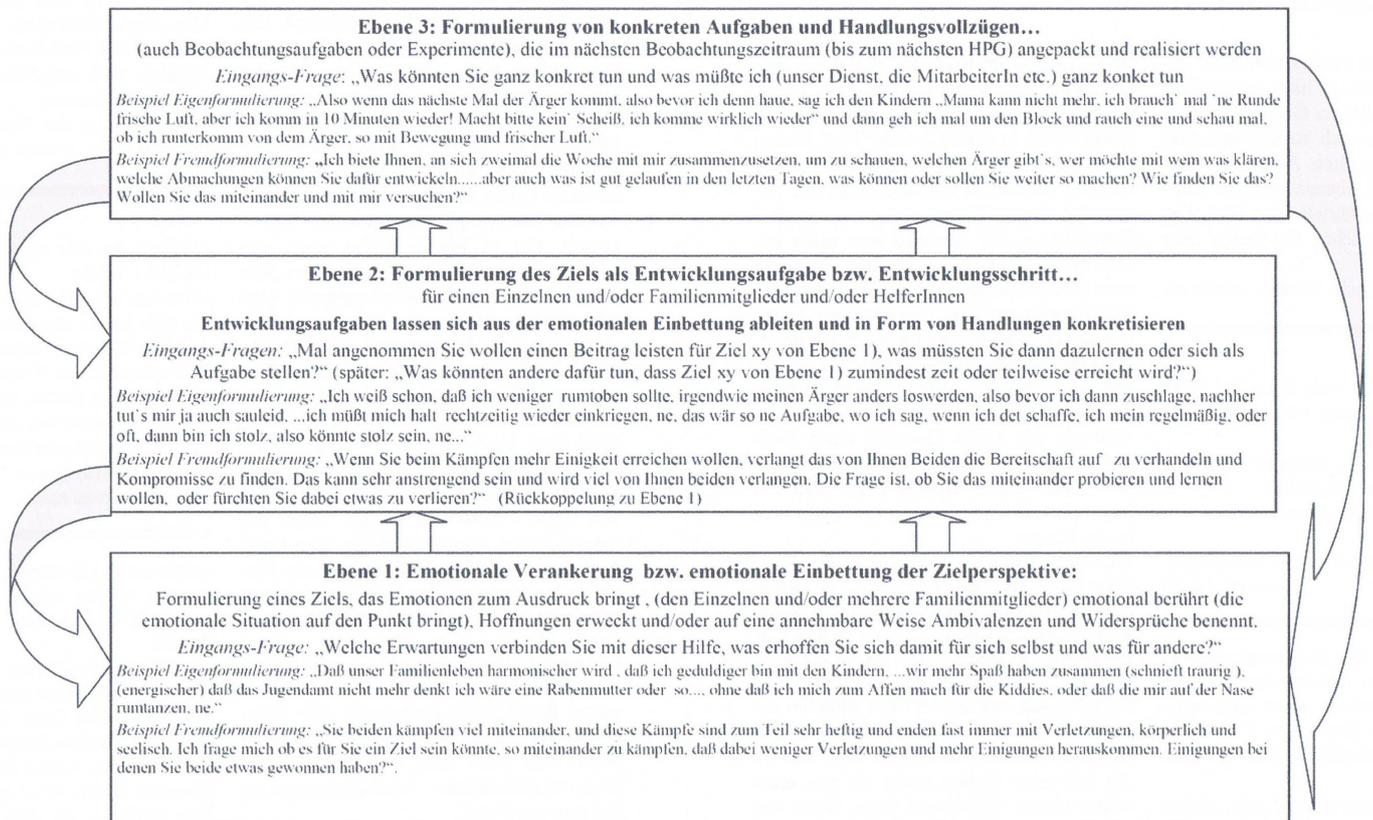
(Schwabe, 2008: 61)

**Abb. 8: Übersicht über das Konzept der drei Zielebenen**



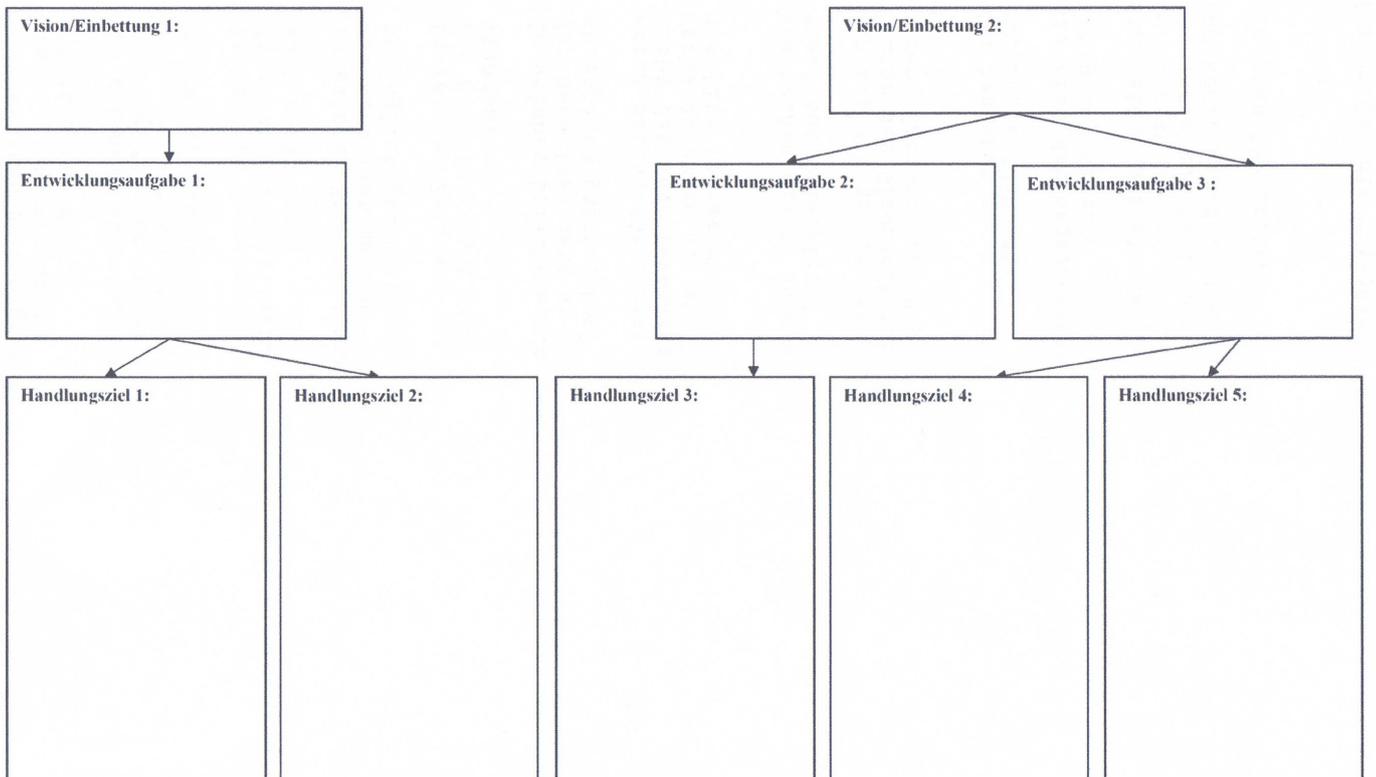
(Schwabe, 2008: 149)

**Abb. 9: Drei-Ebenen-Modell, Überblick**



(Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4)

**Abb. 10: Drei-Ebenen-Modell, Dokumentationsbogen**



**(Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4)**

**Abb. 11: Hilfeplanung nach dem Transformationsmodell,  
Vorlage Zielebogen**

Zielebogen: \_\_\_\_\_ – Hilfeplangespräch am: \_\_\_\_\_ – Wer formuliert diese(s) Ziel(e): \_\_\_\_\_

<p>Formulierung als <u>Er/Sie-Ziel</u>:</p>	<p>Als <u>Ich-Ziel</u> entwickelt:</p> <p>Wozu bereit:</p> <p>Unter welchen Bedingungen:</p> <p>Mit welcher Unterstützung:</p> <p>Wozu nicht:</p>
<p><u>AdressatIn</u> des Er/Sie-Ziels:</p> <p>Wozu bereit:</p> <p>Unter welchen Bedingungen:</p> <p>Mit welcher Unterstützung:</p> <p>Wozu nicht/Grad der Unfreiwilligkeit:</p>	<p>Als <u>Wir Ziel</u> entwickelt</p> <p>Was machen die Partner konkret:</p> <p>Mit welcher Unterstützung:</p> <p>Wenn nötig Beschwerde an:</p>
<p>Was bleibt offen/unklar/strittig:</p>	<p>Weiterbehandelt (wer, was mit wem, wann):</p>

(Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4)

## Abb. 12: Das S.M.A.R.T.-Modell, Zielformular

Zielformulierung nach S.M.A.R.T. für \_\_\_\_\_

Hilfeplanprozess: \_\_\_\_\_

**Ziel (Formulierung des Generalziels evtl. mit zwei, drei Unterzielen):**

**S.: das heißt ganz konkret (wer mit wem was?):**

**M.: man merkt die Zielannäherung/Zielerreichung, daran dass...**

**A.: Art und Grad der Akzeptanz (Konsens, Dissens, Skepsis von .... etc.)**

**R. realistisch, weil... aufgrund von Beobachtung/Prüfung von...**

**Realistisch wenn (Bedingungen, die zu schaffen sind/ stimmen müssen):**

**T. terminiert (wie lange, wie oft, ab wann etc.)**

**Abb. 13: Arbeitsbogen 1-5 für das 5-Schritte-Modell nach von Spiegel**

**Arbeitsbogen 1: Perspektiven der Beteiligten**

Hilfeprozess: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

	<b>Kind/Jugendlicher</b>	<b>Eltern/Elternteil</b>	<b>Elternteil/andere</b>	<b>Fachkraft JA</b>
<b>Ausgangssituation: Anlass der Hilfe</b>				
<b>Änderungsperspektiven: Wer und/oder was soll sich verändern?</b>				
<b>Ziel: Wie wäre es, wenn es (einigermaßen) gut wäre?</b>				

**Arbeitsbogen 2 (einfache Version): Konsensziele und Ziele mit Dissens**

Hilfeprozess: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

	Ziele bezogen auf das Kind	Ziele bezogen auf die Familie	Ziele bezogen auf...
<b>Konsensziele und Einigungen</b>			
<b>Strittiges, Dissens, Widersprüchlichkeiten, Unklares oder Ambivalenzen</b>			
<b>Wie geht es weiter mit dem Strittigen, Dissens oder Ungeklärten?</b>			

**Arbeitsbogen 3 (einfache Version): Formulierung der Konsensziele und Umsetzung**  
**Hilfeprozess:** \_\_\_\_\_ **Datum:** \_\_\_\_\_

<b>1. Längerfristig angestrebte Ziele, d. h. innerhalb....Monate</b>
A)
B)
C)
<b>2. Welche Mittel/Methoden werden eingesetzt:</b>
A)
B)
C)
<b>3. Konkrete Handlungsschritte in den nächsten ... Wochen:</b>
A)
B)
C)

**Arbeitsbogen 4 (ausführliche Version): Ergebnisbezogene Operationalisierung**

*Wie sähe das Leben aus, wenn das (Wirkungsziel) erreicht wäre?*

**Hilfeprozess:** \_\_\_\_\_ **Hilfeform:** \_\_\_\_\_ **Datum:** \_\_\_\_\_

<b>Wirkungsziele</b>		
1.	2.	3.
<b>Handlungsziele</b>		
1.1. 1.2. 1.3. 1.4. usw.	2.1. 2.2. usw.	3.1. 3.2. usw.
<b>Indikatoren</b>		
Zu 1.1. a. b. Zu 1.2. a. b. Zu 1.3. a. b. Usw.	Zu 2.1. a. b. c. Zu 2.2. a.  Usw.	Zu 3.1. a. b. c. Zu 3.2. a. b. c. d. Usw.

**Arbeitsbogen 5 (ausführliche Version): Prozessbezogene Operationalisierung**

Wirkungsziel \_\_, Handlungsziel \_\_

Hilfeprozess: \_\_\_\_\_ Hilfeform: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_

Handlungsziel __ zu Wirkungsziel __:		
Was will _____ tun um das Handlungsziel zu erreichen?	Was wollen welche Personen in der Familie tun um das sie (mit-) betreffende Handlungsziel zu erreichen?	Was werden Fachkräfte tun, um Kind und Familie zu unterstützen um ihr Handlungsziel zu erreichen?

(Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4)

**Abb. 14: Hilfeplanung nach dem 7-W-Schema nach Adler**

	Bedarf	Bezug zu/ Zusammenhang mit. ...	Ziel	Hilfe- und Unterstützungsformen	Zeit	Konkretisierung	Sonstiges, z. B. Risiken, Kooperation etc.
	Warum? 1. W		Wozu? 2. W				
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							

(Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 4)

## Abb. 15: Tabelle 1-7 für Qualitätsstandards in der Hilfeplanung

**Tabelle 1: Allgemeine Übersicht zu Standards, Kriterien und Indikatoren**

Qualitätsstandards bei der Hilfeplanung, hier sechs Standards  (Abkürzungen siehe unten)	(Mögliche) Kriterien (ein Beispiel pro Standard)		
	A) im HPG	B) im HP-Protokoll	C) im HzE-Prozess
<b>Partizipation der AdressatInnen</b>	(Spontane) Redebeiträge der A werden durch aktives Zuhören und zugewandte Körperhaltung unterstützt.	Protokoll enthält von jedem A mindestens 3 Selbstaussagen, Zitate in wörtlicher Rede, Schlüsselsätze etc. (Indikator).	A werden in (passenden Situationen) an eigene Aussagen, Willensbekundungen etc. mithilfe von Zitaten etc. erinnert.
<b>Zielorientierung</b>	A werden zur Konkretisierung von Zielen aufgefordert und bei der Suche nach geeigneten Konkretisierungen unterstützt.	Handlungsziele sind so formuliert, dass jeweils 3 von 5 möglichen S.M.A.R.T-Kriterien erkennbar sind (Indikator).	A wissen im Alltag, welche Handlungsschritte von ihnen getan werden müssen, um eigene Ziele zu erreichen.
<b>Kooperation 1: Kooperation der Fachkräfte von Öffentlichen und freiem Träger</b>	Es wird abgesprochen, wer wen über was innerhalb welcher Zeiträume zu informieren hat.	Informationsinhalte und -intervalle sind so festgehalten, dass man Informationsrechte und -pflichten jederzeit nachlesen kann.	Die FK/ÖT erhält das richtige Ausmaß an Informationen über den laufenden HzE-Prozess (nicht zu viel, nicht zu wenig) in einer vereinbarten Zahl von Kontakten.
<b>Kooperation 2: Verbindlichkeit bei Absprachen und Erledigung von Aufgaben</b>	Bedeutung von Verbindlichkeit wird thematisiert und Möglichkeiten, mit Sinneswandel bzw. Problemen bei der Aufgabenerledigung umzugehen, aufgezeigt.	Aufgabenbeschreibungen sind klar formuliert, mit Terminen versehen und können jeweils exakt Personen zugeordnet werden (Indikator).	(Aussagekräftige) Zwischenberichte zum aktuellen Stand der Aufgabenerledigung werden nach Aufforderung innerhalb von 14 Tage gefertigt.
<b>Kooperation 3: Fachlichkeit und Transparenz</b>	Im HPG werden bei Bedarf die Grenzen von Aushandlung benannt und deutlich artikuliert, welche (Mindestan-)Forderungen von wem an die A gestellt werden.	Zentrale Forderungen der FK werden im P festgehalten. Es wird darauf geachtet, dass diese als Ziele der FK oder der Einrichtung beschrieben werden.	Werden zentrale Forderungen der FK von den A nicht erfüllt, kommt es innerhalb von 1-2 Wochen zu einem Krisengespräch.
<b>Nützlichkeit/Gebrauchswert</b>	Nach jedem HPG werden die A gefragt, wie sinnvoll bzw. nützlich sie das Gespräch fanden. Wenn sie für sich wenig bzw. keinen Sinn/Nutzen sehen, wird gefragt, was an diesem Gespräch besser laufen sollte, damit es sich (weiter) lohnt, daran teilzunehmen.	Die Nützlichkeitsbewertung der A in Bezug auf das HPG wird im P festgehalten. Gleichzeitig wird gefragt, wie nützlich das letzte P für die A war. Indikator ist die Häufigkeit, mit der sie dieses während des letzten Arbeitsabschnittes herausgesucht und gelesen haben.	FK/FT bringt das P an passenden Stellen in den Arbeitsprozess ein und beobachtet, ob es von den A als relevantes Steuerungsinstrument wahrgenommen wird. Sie sammelt Punkte, die dem entgegenstehen. Diese werden ein Mal im Jahr gesammelt und in die Verbesserungen der P-Struktur übersetzt.

A = AdressatInnen, HPG = Hilfeplangespräch, FK = Fachkräfte, FK/FT = Fachkraft Freier Träger, FK/ÖT = Fachkraft Öffentlicher Träger, P = Hilfeplanprotokoll

**Tabelle 2: Qualitätsstandards für die Partizipation der AdressatInnen**

Qualitätsstandard	(Mögliche) Kriterien (ein Beispiel pro Standard)		
	A) im HPG	B) im HP-Protokoll	C) im HzE-Prozess
<b>Partizipation der AdressatInnen</b>	<p>A1) A (insbesondere arbeitende) werden an der Terminierung und der Festlegung des Ortes des HPG maßgeblich beteiligt.</p> <p>A2) A werden an der Erstellung der Themenliste und der Reihenfolge der Themenbehandlung beteiligt, spätestens bei Beginn der EK nach ihren Themen gefragt.</p> <p>A3) Spontane Redebeiträge der A werden durch aktives Zuhören und zugewandte Körperhaltung unterstützt.</p> <p>A4) Stumme A werden um Redebeiträge gebeten bzw. nach Hemmnissen für Beteiligung gefragt, besonders wenn ihre Zustimmung erforderlich ist.</p> <p>A5) Redezeiten für alle A werden von den FK gesichert. Bei Bedarf werden Gesprächsregeln etabliert, u. U. werden Vielredner oder Unterbrecher von der Fachkraft unterbrochen, um Raum für andere Redebeiträge zu schaffen.</p> <p>A6) FK sprechen verständlich und kontrollieren eigenen Fremdwörtergebrauch.</p> <p>A7) FK fragen A nach deren Ideen über Art und Umfang der zu leistenden Hilfen.</p> <p>A8) FK informieren über fachliche Optionen und Alternativen im HzE-Prozess und zeigen Entscheidungsspielräume auf.</p> <p>A9) Konsens wird festgehalten, abweichende Standpunkte werden herausgearbeitet und zunächst akzeptiert (siehe P/C).</p> <p>A10) Ärger, Wut und Tränen werden ernst genommen und so weit (so lange) bearbeitet, dass weitere Partizipation des A möglich ist/wird.</p> <p>A11) Bei A mit Migrationshintergrund werden Sprech- und Verstehenskompetenzen bezogen auf die deutsche Sprache thematisiert und gegebenenfalls ein Sprachmittler hinzugezogen.</p> <p>A12) Am Ende der HPG fasst die FK/ÖT die wichtigen Entscheidungen zusammen und fragt (noch einmal) den Grad der Zustimmung bei den einzelnen A bzw. FK ab.</p>	<p>B1) Der Ort des HPG wird im P festgehalten, ebenso die für die Wahl verantwortlichen Personen (Indikator).</p> <p>B2) In jedem P finden sich 1-3 Schlüsselsätze, Statements in O-Ton, Selbstaussagen jedes A, auch der FK (Indikator).</p> <p>B2) Das gilt insbesondere für Wünsche, Hoffnungen und Ängste der A und FK.</p> <p>B3) Das P ist in einer Sprache bzw. Form verfasst, die für A verständlich und für Außenstehende nachvollziehbar ist (Indikator: Lesen des Vorgesetzten).</p> <p>B4) Konsens- und Dissenspunkte bezogen auf Ziele und Planung werden dokumentiert. Bei Dissens/Konflikten sind Fristen benannt, innerhalb derer nachgebende bzw. unterliegende Personen etwas ausprobieren oder innerhalb derer weitere Klärung erfolgt (Indikator).</p> <p>B5) Bei wichtigen Entscheidungen sind Wahlmöglichkeiten dokumentiert und die Gründe festgehalten, die für die Entscheidung bzw. den Ausschluss anderer (fachlicher) Optionen sprachen.</p>	<p>C1) A erinnern sich aufgrund intensiver Beteiligung an ihre Willensbekundungen im HPG und an die Entscheidungen, die dort gefallen sind.</p> <p>C2) A können an Willensbekundungen mit Hilfe von Schlüsselsätzen und Zitaten erinnert werden. Zwischen den HPG wird es von der FK/FT mindestens dreimal gezeigt und thematisiert.</p> <p>C3) Dissens und Konflikte, die in der EK/HPG deutlich geworden sind, werden nachbearbeitet. In Form von bilateralen Gesprächen oder Konflikt-schlichtung wird eine (Auf-)Lösung versucht.</p> <p>C4) Die aktive Mitwirkung der A stellt sicher, dass in 75 % der laufenden Fälle das nächste Regelgespräch ausreicht und in der Zwischenzeit kein zusätzlicher Termin anberaumt werden muss (Indikator).</p>

A = AdressatInnen, HPG = Hilfeplangespräch, FK = Fachkräfte, FK/FT = Fachkraft Freier Träger, FK/ÖT = Fachkraft Öffentlicher Träger, P = Hilfeplanprotokoll

**Tabelle 3: Qualitätsstandards für die Zielorientierung**

Qualitätsstandard	(Mögliche) Kriterien (ein Beispiel pro Standard)		
	A) im HPG	B) im HP-Protokoll	C) im HzE-Prozess
<b>Zielorientierung</b>	<p>A1) Die FK steuern Zielorientierung über ein ihnen bekanntes und eingeübtes (methodisches) Verfahren. Dieses Verfahren wird zwischen den FK vereinbart und kann nach Absprache gewechselt werden.</p> <p>A2) Die FK stimmen sich ab, welche Ebene und welcher Grad der Zielorientierung in diesem HPG ansteht und markieren den Wechsel zwischen den Ebenen. (Beispiele: „Bevor wir darüber reden, wer hier konkret was machen kann oder lassen soll, müssen wir klar haben, welches längerfristige Ziel jeder mit dieser Hilfe erreichen will.“ Oder: „Jetzt wo klar ist, dass ... (Vision, Entwicklungsaufgabe), können wir überlegen, wie die Beiträge von jedem aussehen können, damit Sie auch dorthin kommen.“ Oder: „Mir scheint, dass über ... noch keine Einigkeit herrscht. Können wir erst klären, wem dieses Ziel wichtig ist und warum und wem nicht.“</p> <p>A3) Unabhängig von der Ebene/den Ebenen, auf denen Zielorientierung stattgefunden hat, steht am Ende des HPG mindestens ein Handlungsziel fest: Person X setzt sich mit Person Y (und weiteren) zusammen und klärt S (Sachverhalt) bis (Zeitpunkt) Z (Indikator).</p>	<p>B1) Aus P geht hervor, auf welcher Ebene Zielorientierung stattgefunden hat und warum die FK diese Ebene gewählt haben (Indikator).</p> <p>B2) Die Ergebnisse, d. h. die konkreten Ziele sind in einer alltagsnahen Sprache formuliert (z. B. nicht „Verselbstständigung“, sondern „Bereiche, in denen XY noch selbstständiger werden will bzw. soll. sind ABC. Bezogen auf DEF will er einen Fähigkeitsgrad von ... erreichen.“) (Indikator).</p> <p>B3) FK/ÖT findet für die Formulierung der Ziele einen Mittelweg zwischen Knappheit und Detailliertheit (muss nicht für alle Ziele gleich sein).</p> <p>B4) P hält fest, über welche Ziele Einigkeit hergestellt werden konnte und über welche nicht. Wo nötig findet eine Unterscheidung von Fremd- und Eigenzielen statt (siehe auch P/B2 und T/A1).</p> <p>B5) Die Beschreibung der sozialpädagogischen Mittel und Methoden, die zur Zielerreichung eingesetzt werden, kann im HP-Protokoll immer nur vorläufig fixiert sein. FK/FT braucht die Möglichkeit, Mittel und Methoden prozessadäquat variieren zu können.</p>	<p>C1) Zwischen FK/ÖT und FK/FT wird abgestimmt, was bisher an Zielentwicklung stattgefunden hat und wer für welche noch zu erarbeitende Teile der Zielentwicklung zuständig ist.</p> <p>C2) FK/FT kann im Betreuungsalltag Ziele ansprechen und hat dabei den Eindruck, dass A wissen, wovon sie spricht oder sich (mit Hilfe) erinnern.</p> <p>C3) FK und A sind sich darüber im Klaren, über welche Ziele Einigkeit besteht und welche noch strittig sind und können deswegen Verhalten von FK oder A bzw. Konflikte einordnen.</p> <p>C4) Im Prozess wird in erster Linie an Zielen gearbeitet, für die Konsens gefunden werden konnte. Andere Ziele werden als Wünsche, Bitten oder Forderungen formuliert und evtl. mithilfe von vorher vereinbarten Handlungen durchgesetzt, aber nicht als „Absprachen“ bezeichnet.</p>
<p>A = AdressatInnen, HPG = Hilfeplangespräch, FK = Fachkräfte, FK/FT = Fachkraft Freier Träger, FK/ÖT = Fachkraft Öffentlicher Träger, P = Hilfeplanprotokoll</p>			

**Tabelle 4: Qualitätsstandards für die Kooperation (1) der Fachkräfte von Öffentlichem und Freiem Träger**

Qualitätsstandard	(Mögliche) Kriterien (ein Beispiel pro Standard)		
	A) im HPG	B) im HP-Protokoll	C) im HzE-Prozess
<b>Kooperation (2) der Fachkräfte von Öffentlichem und Freiem Träger</b>	<p>A1) Ein schriftlicher Bericht über Hilfeverlauf seit dem letzten HPG liegt den FK/ÖT fünf Arbeitstage vor HPG-Termin vor (entsprechend Fallanalyse und Hilfekonzept des FK/ÖT bei FK/FT anlässlich erstem HPG). Diese Texte gelten gemeinsam mit dem P des HPG als Arbeitsgrundlage. Alle Beteiligten, auch A, können die Texte einsehen.</p> <p>A2) Es erfolgt gegenseitige Rückmeldung über die Qualität der Berichte anhand der Kriterien: (1) angemessen ausführlich, (2) verständlich, (3) konkret, nachvollziehbar (Indikator).</p> <p>A3) Unterschiedliche Aufgaben und Rollen im HzE-Prozess werden fallbezogen an- und abgesprochen. In der Regel vor den A, bei Bedarf (vor oder nach dem HPG) bilateral (T/C4).</p> <p>A4) Rückrufe erfolgen im Verlauf von drei Arbeitstagen. Jede Fachkraft besitzt einen AB und hört diesen täglich (bei Teilzeitkräften zweimal die Woche) ab. In dringenden Fällen können auch Fax mit entsprechenden Informationen gesandt werden.</p> <p>A6) FK/ÖT und FT äußern (bei Bedarf) unterschiedliche Ideen und Lösungen für das weitere Vorgehen oder bezogen auf Unstimmigkeiten und Konflikte (Indikator).</p> <p>A7) Konflikte zwischen FK/ÖT und FK/FT in Bezug auf Hilfeplanung (Art, Umfang, Gestaltung) werden im HPG benannt. Vor Ort wird geklärt, wann und wo der Konflikt (u. U. unter Einbeziehung von kollegialen Schlichtern oder Vorgesetzten) weiter behandelt wird.</p>	<p>B1) Schriftliche Berichte und Problemanalyse sind jeweils Teil der Akte (Indikator). Bei Bedarf wird im P auf sie verwiesen.</p> <p>B2) Die wichtigsten Abmachungen aus dem HPG werden sofort nach dem HPG handschriftlich oder mit Computer festgehalten und den A bzw. FK in kopierter Form übergeben. Das eigentliche Hilfeplanprotokoll ist in der Regel zwei Wochen nach dem HPG, spätestens nach 4 Wochen zuzusenden (Indikator).</p> <p>B3) Absprachen in Bezug auf unterschiedliche (und gemeinsame) Aufgaben und Rollen der FK/ÖT und FK/FT sind im P dokumentiert.</p> <p>B4) Unterschiedliche Vorschläge der FK werden im P festgehalten, ebenfalls die Positionen der A zu diesen Vorschlägen (Indikator).</p> <p>B5) Im P wird Konsens und Dissens zwischen den FK festgehalten, bei Bedarf auch Absprachen über weiteres Vorgehen mit Dissens (Indikator).</p> <p>B6) Alle FK wissen aufgrund von ausgeteilten Unterlagen, an wen (Name und Adresse) sie sich bei Beschwerden oder Konflikten wenden können. (Indikator: Liste).</p>	<p>C1) Aufgrund ausreichender und qualifizierter Vorinformationen kommen Entscheidungen zustande, die nur in 25 % Krisengespräche nach den EKs erforderlich machen (Indikator).</p> <p>C2) FK handeln im Fallverlauf abgestimmt. Für A sind unterschiedliche Rollen und Aufgaben transparent. Bei Bedarf machen sich FK gegenseitig auf Unklarheiten in Bezug auf Rollenverständnis und Aufgabenverteilung aufmerksam. Konfliktgespräche mit Moderation sind nur in 3 % aller Fälle nötig (Indikator).</p> <p>C3) Die Fachkräfte informieren sich in einem Ausmaß und einer Häufigkeit, die für beide Seiten befriedigend ist (nicht zu viel/nicht zu wenig). Anlässlich jeden HPG findet darüber ein Austausch statt, bei Bedarf auch häufiger.</p> <p>C4) Konflikte und Dissens werden zwischen den FK ausgehandelt und belasten die (Zusammen-)Arbeit mit den Klienten nicht. Bei anhaltendem Dissens sind institutionelle Entscheidungswege klar und werden wie angekündigt beschritten.</p> <p>C5) Geeignete Methoden und Personen zur Konfliktschlichtung stehen auf kollegialer und in hierarchischer Hinsicht zur Verfügung. Ihre Qualität wird nach jedem Konfliktschlichtungsprozess per Fragebogen evaluiert (Indikator).</p>
<p>A = AdressatInnen, HPG = Hilfeplangespräch, FK = Fachkräfte, FK/FT = Fachkraft Freier Träger, FK/ÖT = Fachkraft Öffentlicher Träger, P = Hilfeplanprotokoll</p>			

**Tabelle 5: Qualitätsstandards zur Kooperation 2: Verbindlichkeit der Absprachen und der Erledigung von Aufgaben**

Qualitätsstandard	(Mögliche) Kriterien (ein Beispiel pro Standard)		
	A) im HPG	B) im HP-Protokoll	C) im HzE-Prozess
<b>Kooperation 1: Verbindlichkeit der Absprachen und der Erledigung von Aufgaben</b>	<p>A1) Die Erwartung von Verbindlichkeit wird von den FK angesprochen. Sie gilt in jedem Fall für Absprachen zwischen den FK. Verbindlichkeit darf bei A nicht vorausgesetzt, sollte aber entwickelt werden.</p> <p>A2) Aufgaben und Arbeitsaufträge werden genau formuliert, auf Personen bezogen und in der Regel mit Zeitrahmen versehen.</p> <p>A3) Jeder A wird gefragt, ob er mit der Aufgabe einverstanden ist und welche Unterstützung er dafür benötigt.</p> <p>A4) Bei Skepsis in Bezug auf Aufgabenerledigung fragen die FK bei dem Betroffenen nach und holen die Einschätzung anderer Teilnehmer dazu ein.</p> <p>A5) Allen A und FK ist klar, dass sie bei Abweichungen von zentralen Zusagen, FK/ÖT informieren müssen.</p> <p>A6) Das gilt immer bei Absprachen bezüglich Schutzaufgaben bei sexuellem Missbrauch, Kindeswohlgefährdung, Alkohol-/Drogenmissbrauch mit Selbstgefährdungscharakter, psychischen Erkrankungen (in deren Verlauf Selbst- oder Fremdgefährdung entstehen kann, z. B. Suizidgefahr).</p>	<p>B1) Arbeitsaufträge sind klar formuliert und eindeutig Personen zugeordnet. Zeiträume zu ihrer Erledigung sind (wo sinnvoll) angegeben (Indikator).</p> <p>B2) Dasselbe gilt für Unterstützungsleistungen bei der Aufgabenerledigung von A oder FK (Indikator).</p> <p>B3) Insbesondere bei den Themen von V/A6 wird der Anlass von Verbindlichkeitsforderungen bzw. die Gefahren, die bei Nichteinhaltung von Verbindlichkeiten drohen, im P formuliert (Absicherung FK) Indikator.</p> <p>B4) Aufgaben, die FK/ÖT, FK/FT oder A für sinnvoll und notwendig halten, die aber aufgrund des Stundenbudgets, des Rahmens der Grundleistungen oder der Kompetenzen der AdressatInnen derzeit nicht (oder noch nicht) angegangen oder erledigt werden können, werden im P festgehalten. Auf Wunsch wird das Risiko festgehalten, das einer der beteiligten (A oder FK) mit der Nicht-Erledigung dieser Aufgaben verbindet.</p>	<p>C1) A können aufgrund des P an Aufgabenerledigung erinnert werden.</p> <p>C2) A fordern Unterstützung bei der Aufgabenerledigung ein und wissen welche Unterstützungsformen ihnen zustehen.</p> <p>C3) Aufgrund von Partizipation und Thematisierung von Verbindlichkeit erledigen A und FK ihre Aufgaben zu 75 % bezogen auf alle Fälle einer FK/ÖT (Indikator).</p> <p>C4) A und FK/FT melden sich, wenn sie Schwierigkeiten bei der Aufgabenerledigung haben oder nicht mehr damit einverstanden sind. FK/FT ermutigen A dies zu tun, wenn sie den Eindruck haben, dass A die Absprachen brechen oder unterlaufen.</p> <p>C5) FK oder A melden sich, wenn Risiken eintreten, die durch nicht genehmigte Betreuungsaufwände oder nicht erledigte Aufgaben entstehen.</p>
A = AdressatInnen, HPG = Hilfeplangespräch, FK = Fachkräfte, FK/FT = Fachkraft Freier Träger, FK/ÖT = Fachkraft Öffentlicher Träger, P = Hilfeplanprotokoll			

**Tabelle 6: Qualitätsstandards zur Kooperation 3: Fachlichkeit und Transparenz**

Qualitätsstandard	(Mögliche) Kriterien (ein Beispiel pro Standard)		
	A) im HPG	B) im HP-Protokoll	C) im HzE-Prozess
<b>Kooperation 3: Transparenz</b>	<p>A1) FK/ÖT macht deutlich, warum und wo sie Kontrollaufgaben zu erfüllen bzw. zu delegieren hat und deswegen auf bestimmten Forderungen besteht (Grenzen von Aushandlung). Das gilt insbesondere bei (1) Kindeswohlgefährdung, (2) Selbst- und Fremdgefährdung, (3) Unterschreitung der Mitwirkungspflicht.</p> <p>A2) FK/ÖT macht deutlich, welche Informationen sie an wen weitergibt und welche Rechte A in Bezug auf Schweigepflicht haben. Das gilt auch für Informationsfluss zwischen FK/ÖT und FK/FT.</p> <p>A3) FK/ÖT macht bei Konflikten und Dissens zwischen ÖT und A deutlich, bei wem sich A beschweren können und welche Rechtswege ihnen offen stehen.</p> <p>A4) FK/ÖT legt (bei Bedarf) finanzielle Restriktionen offen, die ihre fachlichen Entscheidungsspielraum einschränken.</p> <p>A5) In Fällen, in denen von A eine Entbindung von der Schweigepflicht gewünscht wird, werden Vor- und Nachteile für A offen erläutert und eine Bedenkfrist vorgeschlagen.</p>	<p>B1) Forderungen von FK/ÖT an A oder FK/FT bzw. Kontrollaufgaben sind im P klar benannt, bei Bedarf auch mit Nennung von Konsequenzen bei Nichterfüllung (Indikator).</p> <p>B2) Auf Wunsch von A werden Informationswege und -inhalte im P festgehalten.</p> <p>B3) Im HP-Protokoll kann nachgelesen werden, wer bei wichtigen Entscheidungen welche Meinung vertreten hat und welche anderen bzw. wessen Sichtweisen keine Berücksichtigung finden konnten (Indikator).</p> <p>B4) In Fällen, in denen mehrere Personen oder Institutionen zuständig sind und/oder Arbeitsteilungen von Bedeutung sind, werden die wichtigsten Aufgaben und Zuständigkeiten im P beschrieben (Indikator).</p> <p>B5) Spielen finanzielle Restriktionen bei der Ablehnung von wünschenswerten oder (von einer Partei) für notwendig gehaltenen Leistungen eine Rolle, so soll dieses Motiv (oder der Verdacht in Bezug auf dieses) bei Bedarf im HP-Protokoll festgehalten werden.</p>	<p>C1) A wissen, dass FK/ÖT bzw. FK/FT in bestimmten Situationen Kontrollaufgaben besitzen und Machtmittel einsetzen können. A wissen, bei wem sie Beschwerde einlegen oder rechtliche Unterstützung erhalten können.</p> <p>C2) A wissen, was FK/ÖT von ihnen erwartet und welche Folgen auf sie zukommen, wenn sie diesen Forderungen nicht nachkommen.</p> <p>C3) A wissen, wer in Bezug auf sie welche Informationen an wen weitergibt</p> <p>C4) Treffen sich FK ohne A (z. B. im Rahmen einer Helferkonferenz oder im Rahmen bilateraler Gespräche), so legen sie dies vorher gegenüber A offen und informieren sie anschließend über die besprochenen Inhalte. Ausnahmen von dieser Regel können dann gemacht werden, wenn es um den Verdacht in Bezug auf Missbrauch, Misshandlung oder andere Straftaten geht.</p>
A = AdressatInnen, HPG = Hilfeplangespräch, FK = Fachkräfte, FK/FT = Fachkraft Freier Träger, FK/ÖT = Fachkraft Öffentlicher Träger, P = Hilfeplanprotokoll			

**Tabelle 7: Qualitätsstandards zur Nützlichkeit und Gebrauchswert des Verfahrens Hilfeplanung**

Qualitätsstandard	(Mögliche) Kriterien (ein Beispiel pro Standard)		
	A) im HPG	B) im HP-Protokoll	C) im HzE-Prozess
<b>Nützlichkeit/ Gebrauchswert des Verfahrens Hilfeplanung</b>	<p>A1) Nach jedem HPG werden A gefragt, wie sinnvoll bzw. nützlich sie das Gespräch fanden (nützlich wofür?). Wenn sie für sich wenig bzw. keinen Sinn/Nutzen sehen, wird gefragt, was an diesem Gespräch besser laufen könnte, damit es sich für sie (noch mehr) lohnt daran teilzunehmen.</p> <p>A2) In Fällen, in denen sowohl das HPG als auch das P von den A als nicht nützlich eingeschätzt werden, beraten FK an einem Sondertermin ihre eigene Einschätzung und überlegen gemeinsam, wie HPG und P für diese A verbessert werden kann.</p> <p>A3) In einem der Kurzkontakte (siehe K/C3) reflektieren die FK kurz den HPG-Verlauf hinsichtlich der eingeschätzten Erträge und Steuerungsrelevanz und geben sich bei Bedarf gegenseitig Rückmeldung.</p>	<p>B1) Die Nützlichkeits Einschätzung der A in Bezug auf das stattgefunden HPG wird im P festgehalten (Skalierungsfragen) (Indikator).</p> <p>B2) Bei oder nach dem HPG erarbeitete Gesichtspunkte zur Steigerung des Nützlichkeitslebens werden im Anhang des P festgehalten und beim nächsten HPG berücksichtigt.</p>	<p>C1) FK/FT beobachtet, wie oft A das P von sich aus erwähnen, indem sie daraus zitieren, danach fragen etc. (Indikator).</p> <p>C2) FK/FT bringt das P an passenden Stellen in den Arbeitsprozess ein und beobachtet, ob es von den A als relevantes Steuerungsinstrument wahrgenommen wird. Sie sammelt Punkte, die dem entgegenstehen. Diese werden ein Mal im Jahr gesammelt und in Verbesserungen der P-Struktur (Aufbau, Formulierungen etc.) übersetzt.</p> <p>C3) FK handeln mit der Überzeugung, dass ihre Ideen und Vorschläge zur Gestaltung der Hilfe von den jeweiligen KollegInnen gehört und erwogen (wenn auch nicht immer umgesetzt) wurden.</p> <p>C4) FK/FT und FK/ÖT tauschen sich einmal jährlich anlässlich des jedes Jahr im ___ stattfindenden Fachtages Hilfeplanung darüber aus, wie sie Nutzen und Ertrag der Hilfeplanung bewerten.</p> <p>C5) Verbesserungsvorschläge für das gemeinsame HPG werden im ___-Fachtag entweder sofort angenommen oder von Freiwilligen ein Jahr lang ausprobiert, um am nächsten Fachtag darüber zu berichten.</p> <p>C6) Die FK von Öffentlichen und Freien Trägern gehen davon aus, dass HPG und P nützliche und steuerungsrelevante Verfahren darstellen.</p> <p>C7) Die Arbeitsbelastung erlaubt die fachliche Gestaltung des HPG und die rechtzeitige Fertigstellung des P in einem zeitlichen angemessenen Umfang. In der Regel ist für ein HPG inklusive Vorbereitung und Protokollierung (ohne Fahrtzeit) ein Umfang von 3 Stunden anzusetzen.</p>
<p>A = AdressatInnen, HPG = Hilfeplangespräch, FK = Fachkräfte, FK/FT = Fachkraft Freier Träger, FK/ÖT = Fachkraft Öffentlicher Träger, P = Hilfeplanprotokoll</p>			

(Schwabe, 2008: CD. Materialien und Vorlagen. Kap. 7)