

Materialien 4

Onlineausgabe

Hilfeplanung als
Kontraktmanagement?
Gemeinsam Hilfe planen
und Ziele entwickeln

Dokumentation, Ergeb-
nisse und Materialien
des Modellstandortes
Nürnberg–Fürth–Erlangen



SOS
KINDERDORF

Sozialpädagogisches
Institut

Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Gemeinsam Hilfe planen und Ziele entwickeln

Dokumentation, Ergebnisse und Materialien des Modellstandortes
Nürnberg – Fürth – Erlangen

Wolfgang Sierwald und Marion Strehler

Das Bundesmodellprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“
wurde gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend.



**SOS
KINDERDORF**

Sozialpädagogisches
Institut

Band 4 der SPI-Materialien

Sozialpädagogisches Institut des SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (2005).
Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Gemeinsam Hilfe planen und
Ziele entwickeln. Dokumentation, Ergebnisse und Materialien des Modell-
standortes Nürnberg – Fürth – Erlangen
Wolfgang Sierwald, Marion Strehler

Onlineausgabe 2010
urn:nbn:de:sos-134-1

© 2005 SOS-Kinderdorf e.V. Alle Rechte vorbehalten.

SOS-Kinderdorf e.V.
Sozialpädagogisches Institut (SPI)
Renatastraße 77
80639 München
Tel. 0 89/126 06-4 32
Fax 0 89/126 06-4 17
info.spi@sos-kinderdorf.de
www.sos-kinderdorf.de/spi

Inhalt	Vorwort des SPI	5
	Einführung	6
	Standortbeschreibung Nürnberg – Fürth – Erlangen	7
	Vorgehen und Ergebnisse	8
	Überblick: Projektphasen am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen	8
	Implementierung des Bundesmodellprojektes (September 2003): Ausbildung von Kooperationsstrukturen	10
	Analyse des Hilfeplanverfahrens (September 2003 bis Januar 2004)	10
	1. Vorgehen	11
	2. Kriterien für gute Hilfeplanung aus Sicht der Fachkräfte	12
	2.1 Beteiligung der Adressaten	12
	2.2 Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften der öffentlichen und freien Träger	13
	2.3 Kompetenzen der Fachkräfte	13
	2.4 Rahmenbedingungen und Setting	13
	3. Aktuelle Entwicklungsaufgaben und Veränderungswünsche aus Sicht der Fachkräfte	13
	3.1 Entwicklungsbedarfe der Fachkräfte der öffentlichen Träger	13
	3.2 Wünsche der Fachkräfte aus den Einrichtungen	15
	4. Themenbezogene Auswertung zum Stand des Hilfeplan- verfahrens	17
	4.1 Standardisierung und Flexibilität	17
	4.2 Kooperation	17
	4.3 Verträge	18
	4.4 Finanzen	19
	4.5 Diagnose	19
	4.6 Zielfindung	19
	4.7 Auswertungen	20
	4.8 Beteiligung der Adressaten	20
	4.9 Das Hilfeplanverfahren aus Sicht der Adressaten	21
	5. Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Hilfeplan- verfahrens: Zusammenfassung der Ergebnisse der Analysephase	22
	Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens (März bis Juni 2004)	23
	1. Vorgehen	24
	2. Ergebnisse	24
	2.1 Zielorientierung	25
	2.2 Fallübergreifende Vereinbarungen	25
	Umsetzung, Erprobung und Transfer (Juli 2004 bis Mai 2005)	26
	Abschlussphase: Sicherung von Wissens- und Kooperations- strukturen (Juni 2005)	27
	Verdichtung und Bewertung der Ergebnisse	27
	Thesen zur Entwicklung des Hilfeplanverfahrens	29
	Ansatzmöglichkeiten und Empfehlungen	33

Methoden und Vereinbarungen für die praktische Arbeit	34
Grundverständnis von Hilfeplanung	34
Zielfindung und Zielformulierung im Hilfeplanverfahren	35
1. Prozessablauf für das Arbeiten mit Zielen	36
2. Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen	37
2.1 Zielfindung mit der Methode „Lebensbereiche“	40
2.2 Zirkuläre und systemische Fragen	41
2.3 Fallbeispiel Kevin	42
2.4 Zielscheibe	42
2.5 Kompetenzsterne	43
2.6 Aktivierungs- und Unterstützungstreppen	44
3. Zielformulierung	44
3.1 Zielformulierung nach „smart“	46
3.2 Kevins Ziele	46
4. Zielebenen	46
4.1 Zielpyramide für Kevins Hilfe	47
5. Aushandlung von Zielen	48
5.1 Beispiel für den Aufbau eines Aushandlungsgesprächs	49
5.2 Aushandlungsprozess im Fall Kevin	51
Kooperative Vereinbarungen und Haltungen auf der fall- übergreifenden Ebene	52
1. Vereinbarungen zur Rollen- und Aufgabenverteilung	52
2. Vereinbarungen zur Vorbereitung und Durchführung von Hilfeplangesprächen	53
Ausblick	53
Anhang	54
Literatur	56
Autorinnen und Autoren	59
Der Herausgeber	60

Hilfeplanung ist eine komplexe und durchaus widersprüchliche Aufgabe für die Fachkräfte in der Kinder- und Jugendhilfe. Unterschiedlichste Anforderungen und Interessen müssen abgestimmt werden, damit gemeinsam mit Kindern, Jugendlichen und Familien Entwicklungschancen für diese erarbeitet und gestaltet werden können. Die Kooperation der freien und öffentlichen Träger und ihrer Fachkräfte ist eine wesentliche Voraussetzung zum Gelingen dieser Aufgabe. Dies war der Ansatzpunkt des Modellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“, das vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) im Rahmen des Modellprogramms „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“ initiiert und gefördert wurde.

Das Sozialpädagogische Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (SPI) beteiligte sich in Kooperation mit drei anderen Forschungsinstituten (Universität Koblenz, ism Mainz, Start gGmbH) an diesem Modellprojekt. Mit der vorliegenden Dokumentation wollen wir nachvollziehbar machen, wie in der Kooperation von Fachkräften freier und öffentlicher Träger an einem der vier Projektstandorte, der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen, die Qualität des Hilfeplanverfahrens weiterentwickelt wurde. Zunächst gehen wir auf die Vorgehensweise, wesentliche Ergebnisse und Konsequenzen für die Entwicklung in der Region und darüber hinaus ein. Anschließend werden als Handreichung für die Praxis Methoden und Verfahren dargestellt, die die Fachkräfte vor Ort erarbeitet haben. Diese befassen sich vor allem mit Möglichkeiten und Voraussetzungen für eine ziel- und beteiligungsorientierte Hilfeplanung.

Wir möchten uns ganz herzlich bedanken bei Inge Altenbuchner (STEP e.V.), Thomas Binder und Andreas Tonke (SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen), Margit Heißinger, Brunhilde Oehler und Claudia Schörner (Allgemeiner Sozialdienst Stadt Nürnberg), Lothar Kerschbaumer (Amt für Familie und Jugend Nürnberger Land), Irma Klausch (Jugendamt Stadt Nürnberg), Joachim Nunner (Kinder- und Jugendhaus Stapf) sowie Michaela Rödel und Brigitte Stief (Kinderheim St. Michael) für ihr hohes Engagement in der Projektgruppe – aber ebenso bei den Trägern, die ihnen die Teilnahme und Mitarbeit ermöglicht haben. Darüber hinaus haben viele weitere Fachkräfte in unterschiedlicher Form zu diesem Projekt beigetragen, denen wir für ihre Unterstützung genauso danken wie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der gastgebenden Einrichtungen für die Organisation und Betreuung unserer Gruppensitzungen.

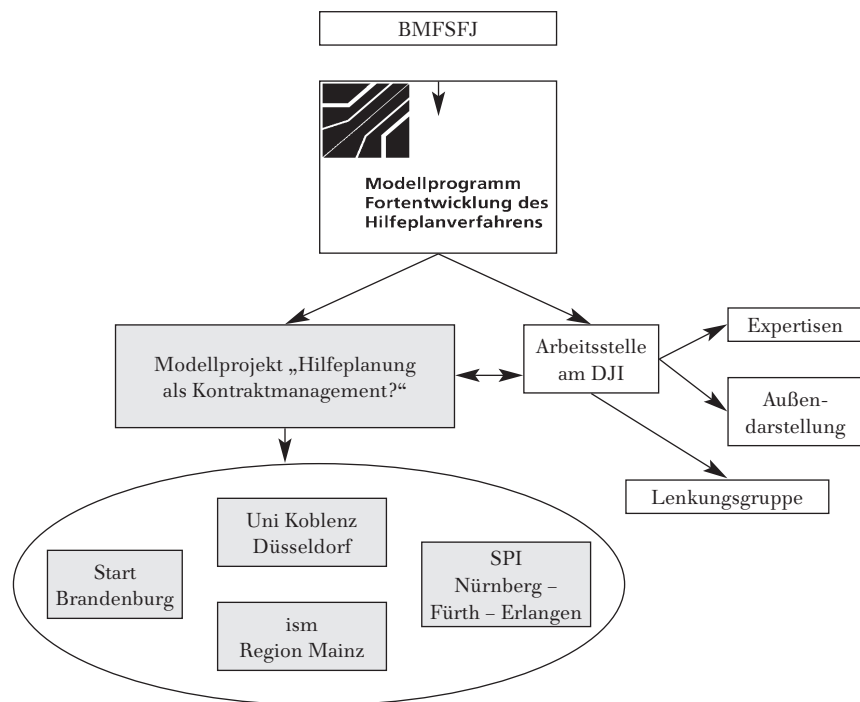
Ein besonderer Dank gilt den Kindern, Jugendlichen und Eltern, die uns ermöglicht haben, ihre Hilfeplangespräche zu beobachten, und den Jugendlichen aus den SOS-Kinder- und Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen, die uns in einer Gruppendiskussion sehr freimütig von ihren Erfahrungen mit der Hilfeplanung erzählt haben.

Diese Dokumentation wird auch auf einer vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) im Auftrag des BMFSFJ herausgegebenen CD erscheinen, auf welcher die Ergebnisse des Modellprogramms und weitere Materialien zum Hilfeplanverfahren enthalten sind. Einblick in die Arbeit der anderen drei Modellstandorte und des Modellprojektes insgesamt gibt auch die Dokumentation des SPI „Hilfeplanung – reine Formsache?“ zur gleichnamigen Tagung im Oktober 2004 (erschieden 2005).

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) fördert im Rahmen seines Förderschwerpunktes „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“ seit 2002 ein gleichnamiges Modellprogramm, dessen Koordination beim Deutschen Jugendinstitut e.V. (DJI) liegt. Unter dessen Moderation beschäftigte sich eine Lenkungsgruppe aus Vertreterinnen und Vertretern einschlägiger Fachdisziplinen und Institutionen mit zentralen Fragestellungen zum Hilfeplanverfahren. So wurden beispielsweise zu einzelnen Themen (Migration, Gender, Hilfeplansoftware) Expertisen in Auftrag gegeben. Diese können unter www.dji.de/hilfeplanverfahren eingesehen werden.

Einen Schwerpunkt des Modellprogramms bildete das Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“, das in Kooperation von vier Forschungsinstituten in der Zeit von November 2002 bis Juli 2005 durchgeführt wurde. Unter der Gesamtleitung von Prof. Dr. Christian Schraper erarbeiteten die Universität Koblenz, das Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz e.V. (ism), die gemeinnützige Beratungsgesellschaft mbH (Start gGmbH) und das Sozialpädagogische Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (SPI) an vier Standorten Ansätze zur kooperativen Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens (Abbildung 1). Der Modellstandort des SPI umfasste die Region Nürnberg – Fürth – Erlangen.

Abbildung 1
Konstruktion des Modellprogramms



Auftrag und Zielsetzung für das Modellprojekt an den vier Standorten bestanden darin, insbesondere die Prozessqualität des Hilfeplanverfahrens weiterzuentwickeln und die Kooperation von öffentlichen und freien Trägern zu fördern. Nach einer bundesweiten Erhebung zum Stand des Hilfeplanverfahrens und der Bildung von Forschungs- und Entwicklungshypothesen (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003) fand an allen vier Standorten eine regionale Analyse statt. Ausgehend von den jeweils festgestellten Stärken und Schwächen des Hilfeplanverfahrens vor Ort wurden unterschiedliche Schwerpunkte festgelegt (ausführlicher ebd.). In der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen lag der Fokus hinsichtlich der gemeinsamen Entwicklungen von öffentlichen und freien Trägern auf der Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses von Hilfeplanung, der Qualifizierung von Methoden für Zielfindungs- und Zielformulierungsprozesse und der Entwicklung von Vereinbarungen zur Vorbereitung und Durchführung von adressatenorientierten Hilfeplangesprächen. In einem nächsten Schritt wurde versucht, diese Vereinbarungen auf Trägerebene abzusichern und längerfristige Kooperationsstrukturen für eine weitere Zusammenarbeit zu installieren.

Standortbeschreibung Nürnberg – Fürth – Erlangen

Die Region Nürnberg – Fürth – Erlangen besteht aus den aneinander grenzenden drei Städten mit 500 000 bzw. jeweils 100 000 Einwohnern und vier unmittelbar angrenzenden Landkreisen mit jeweils 100 000 bis 150 000 Einwohnern. Insgesamt handelt es sich um eine Region mit intensiven Austauschprozessen und offenen Grenzen (Frommer und Bomba 2004). Die Sozial- bzw. Jugendämter der Städte und Landkreise arbeiten bisher nicht nach dem Modell der sozialräumlichen Steuerung. Sie weisen jeweils unterschiedliche Strukturen auf. In Nürnberg werden die Hilfeplanungen von ASD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern in Bezirkssozialämtern durchgeführt, während das Jugendamt als Stabsstelle des Sozialreferats organisiert ist. In anderen Städten und Landkreisen führen die Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter direkt die Hilfeplanung durch. Damit arbeiten die freien Träger der Region in der Regel mit mehreren unterschiedlichen öffentlichen Trägern zusammen, die öffentlichen Träger arbeiten im Bereich der Hilfen zur Erziehung mit Einrichtungen in der gesamten Region zusammen. Bisher gab es keine systematische regionale Zusammenarbeit bei der Entwicklung des Hilfeplanverfahrens mit der Konsequenz, dass sich freie und öffentliche Träger mit sehr verschiedenen Standards auseinander setzen müssen. In einzelnen Jugendämtern gab es in der Vergangenheit kooperative Ansätze zur Entwicklung des Hilfeplanverfahrens, z. B. in der Stadt Nürnberg im Jahr 2002. Der Zugang des SPI zur Region fand über eine Einrichtung des SOS-Kinderdorf e.V., die SOS-Kinder- und Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen, statt. Diese ist in der Region mit einem differenzierten Angebot vertreten. Die Einrichtungsleitung unterstützte das Projekt von Beginn an mit dem Anliegen, kooperative Entwicklungsprozesse zwischen freien und öffentlichen Trägern zu verbessern, sich an eine regionale Standardisierung von Verfahren anzunähern und die Kooperation zwischen den freien Trägern zu stärken.

Im Folgenden werden das methodische und zeitliche Vorgehen am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen und zentrale Ergebnisse vorgestellt.

Überblick: Projektphasen am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen

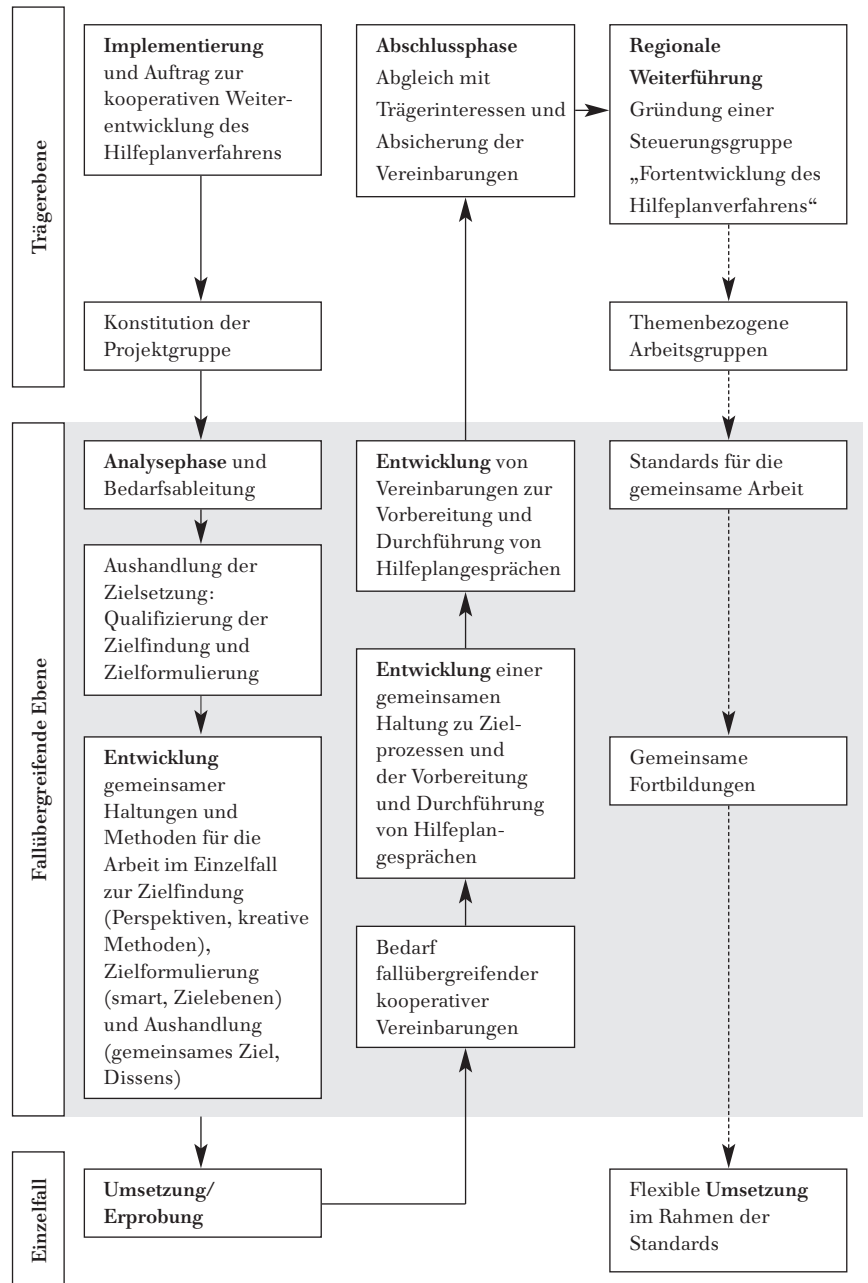
Am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen lassen sich fünf Phasen des Projektes beschreiben. Die Entwicklungsprozesse im engeren Sinn gliedern sich in die Analysephase, die Entwicklungsphase und eine Phase mit Umsetzungs-, Erprobungs- und Transferprozessen. In der vorausgehenden Implementierungsphase und in der Abschlussphase standen verstärkt die Kooperationsstrukturen von öffentlichen und freien Trägern im Fokus. Für den gemeinsamen Prozess waren drei Kooperationsebenen wichtig. Die Trägerebene war verantwortlich für die Implementierung und Absicherung während der Anfangs- und der Abschlussphase. Die gemeinsame Entwicklungsarbeit von öffentlichen und freien Trägern fand auf der fallübergreifenden Ebene statt. Umgesetzt und erprobt wurden die Methoden und Vereinbarungen dann im Einzelfall. Erfahrungen und Ergebnisse wurden wiederum in die fallübergreifende Ebene eingebracht und weiterentwickelt. In einem nächsten Schritt müssen Ergebnisse und Vereinbarungen von der Trägerebene abgesichert werden, damit sie zu Standards werden können, im Rahmen derer der Einzelfall gestaltet werden kann. Dieser Prozess läuft derzeit noch (siehe Abbildung 2).

Ohne die Verbindung dieser drei Ebenen hätte das Projekt nicht umgesetzt werden können. Darüber hinaus zeigen die Erfahrungen am Modellstandort, wie wichtig die fallübergreifende Ebene für die Verständigung von öffentlichen und freien Trägern ist. Sie ist ein Forum und Ort, um Kriterien und ein gemeinsames Verständnis für gelingende Hilfeplanung zu entwickeln. Darauf aufbauend können Absprachen zur Kooperation getroffen und mit System- und Trägerinteressen abgeglichen werden. Im Einzelfall kann darauf zurückgegriffen werden, ohne dass grundlegende Gesichtspunkte neu verhandelt werden müssen. Die Fallarbeit wird so von unnötigen Aspekten befreit, welche nicht Kinder, Jugendliche und Eltern, sondern die Kooperation von öffentlichen und freien Trägern betreffen.

Des Weiteren kann durch eine Diskussion und Ausgestaltung auf fallübergreifender Ebene sichergestellt werden, dass Strukturen, Instrumente und Vorgaben im Einzelfall so umgesetzt werden, wie von Trägerebene intendiert. Andererseits haben auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Möglichkeit, Rückmeldung zu geben, wenn beispielsweise Instrumente wie Formulare die Arbeit im Einzelfall eher behindern. Auf fallübergreifender Ebene kann dann im Zusammenwirken von öffentlichen und freien Trägern entschieden werden, wie der Umgang damit gestaltet wird und ob gemeinsam andere Lösungen gefunden werden können. Implementierungen von oben nach unten bzw. einseitig von einem Träger, ohne dass der damit verbundene Sinn und Zweck für den jeweils anderen ersichtlich und verstehbar wird, können so vermieden werden.

Abbildung 2

Der Entwicklungsprozess am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen



Implementierung des Bundesmodellprojektes (September 2003): Ausbildung von Kooperationsstrukturen

Im September 2003 wurde das Modellprojekt den öffentlichen und freien Trägern der Region vorgestellt. Auf der Informationsveranstaltung wurde ein großes Interesse am Projekt deutlich. Breite Zustimmung fand insbesondere der Ansatz der direkten Kooperation von öffentlichen und freien Trägern in einer gemeinsamen Projektgruppe. Bedenken gab es wegen des hohen Zeitaufwands von insgesamt fünfzehn Projekttagen. Bei der Zusammensetzung der Gruppe wurde darauf geachtet, dass die gesamte Region abgedeckt ist und sowohl kleine wie große als auch ambulant wie stationär tätige Träger vertreten sind. Darüber hinaus sollten Leitungs- und Handlungsebene repräsentiert werden. Bei den freien Jugendhilfeträgern konnten aufgrund der Vielzahl der Bewerbungen nicht alle berücksichtigt werden. Von den öffentlichen Trägern gaben zwei eine Zusage für die regelmäßige Teilnahme an den Projektgruppensitzungen. Die anderen Jugendämter zeigten Bereitschaft für eine punktuelle Mitarbeit.

Die Projektgruppe wurde im November 2003 konstituiert und bestand aus jeweils ein bis zwei Vertretern von vier freien Trägern, aus vier Vertretern des Nürnberger Jugendamtes bzw. des Allgemeinen Sozialen Dienstes (ASD) und einem Vertreter des Kreisjugendamtes Nürnberger Land. Mitglieder der Projektgruppe waren Inge Altenbuchner (STEP e.V.), Thomas Binder (SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen), Margit Heißinger (Allgemeiner Sozialdienst Stadt Nürnberg), Lothar Kerschbaumer (Amt für Familie und Jugend Nürnberger Land), Irma Klausch (Jugendamt Stadt Nürnberg), Joachim Nunner (Kinder- und Jugendhaus Stapf), Brunhilde Oehler (Allgemeiner Sozialdienst Stadt Nürnberg), Michaela Rödel (Kinderheim St. Michael), Claudia Schörner (Allgemeiner Sozialdienst Stadt Nürnberg), Brigitte Stief (Kinderheim St. Michael) und Andreas Tonke (SOS-Jugendhilfen Nürnberg-Fürth-Erlangen). Die Leitungs- und Moderationsfunktion lag bei Dr. Wolfgang Sierwald und Marion Strehler (SPI).

Der Prozess am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen lässt sich als gemeinsame Qualitätsentwicklung beschreiben. Dieser Ansatz sowie die bundesweiten Ergebnisse führten dazu, dass in der Implementierungsphase freie und öffentliche Träger vom möglichen Ertrag dieses durchaus aufwändigen Prozesses überzeugt werden konnten. Die hohe Teilnahmebereitschaft der freien Träger zeigt die Bedeutung, die sie dem Hilfeplanverfahren und einer guten Kooperation untereinander und mit den öffentlichen Trägern beimessen. Zudem verbanden sie mit der Teilnahme an der Projektgruppe einen durchaus möglichen Wettbewerbsvorteil. Nicht bei allen öffentlichen Trägern fiel in dieser Phase die Abschätzung zwischen dem erwarteten Gewinn und den Risiken, wie einer Einschränkung der Gestaltungshoheit, eindeutig aus, sodass Ressourcenfragen in den Vordergrund rückten. Dennoch konnte mit der Implementierung des Projektes in der Region ein struktureller Rahmen für regional vernetzte, kooperative Entwicklungsprozesse angelegt werden, der bis dato weitgehend gefehlt hatte.

Analyse des Hilfeplanverfahrens (September 2003 bis Januar 2004)

Die Analysephase fand in der Zeit von September 2003 bis Januar 2004 statt. Ziel war es, einen Einblick in die Praxis des Hilfeplanverfahrens in der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen zu gewinnen. Im Mittelpunkt

des Interesses stand die Frage, wie die Fachkräfte vor Ort den Ablauf des Hilfeplanverfahrens einschätzen: Welche Phasen werden besonders positiv bewertet und wo zeigt sich Verbesserungsbedarf?

1. Vorgehen

Zu Beginn der Arbeit am Modellstandort wurden vierzehn Interviews mit Fachkräften der öffentlichen und freien Träger der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen geführt. Um möglichst umfassende Aussagen zu erhalten, wurden auch Fachkräfte von Trägern interviewt, die nicht in der Projektgruppe vertreten sind. Fünf der befragten Personen arbeiten bei den in der Region ansässigen Jugendämtern bzw. beim ASD und neun bei freien Trägern. Die Interviews dauerten zwischen dreißig und fünfundvierzig Minuten und wurden telefonisch durchgeführt. Ihnen lag derselbe Leitfaden wie der bundesweiten Befragung zugrunde. Im Wesentlichen ging es dabei um die Einschätzung des Hilfeplanverfahrens aus der jeweiligen Perspektive. Im ersten Teil des Interviews wurden die Fachkräfte gebeten, den Ablauf des Hilfeplanverfahrens darzustellen. Der zweite Teil beschäftigte sich mit der Frage, was die Fachkräfte unter guter Hilfeplanung verstehen. Im dritten Teil gaben die Fachkräfte eine Einschätzung, welche Entwicklungsaufgaben sie in Bezug auf das Hilfeplanverfahren sehen.

Darüber hinaus wurden zehn anonymisierte Akten des Hilfeplanprozesses (Antrag, erster Hilfeplan, Fortschreibung) ausgewertet. Der Fokus lag bei dieser Analyse auf der Diagnostik sowie auf den vereinbarten Zielen und ihrer Überprüfung bzw. Veränderung im Prozessverlauf. Weiter fanden drei Beobachtungen von Hilfeplangesprächen mit anschließender Befragung der Fachkräfte und der Adressatinnen und Adressaten statt. Die drei beobachteten Gespräche, eine Hilfeplanfortschreibung für ein stationär untergebrachtes elfjähriges Mädchen, eine Fortschreibung einer Sozialpädagogischen Familienhilfe (SPFH) für eine junge Mutter mit zwei kleinen Kindern und ein Abschlussgespräch für ein junges, volljähriges Mädchen beim Wechsel von einer Jugendwohngemeinschaft ins Betreute Wohnen, deckten ein breites Spektrum der erzieherischen Hilfen ab.

In diesem Zeitraum wurden auch zwei Workshops mit der Projektgruppe veranstaltet, bei denen Perspektivenwechsel und Rollenspiele eingesetzt wurden, um unbewusste oder unterstellte Systeminteressen besser greifbar machen zu können. So sollten beispielsweise die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus der jeweils anderen Sicht (z. B. die Jugendamtsmitarbeiter aus Sicht der Einrichtungen und der Adressaten) beschreiben, was gute Hilfeplanung ist. Die Ergebnisse wurden gemeinsam reflektiert. Ein anderer wichtiger Baustein war die Analyse der Phasen des Hilfeplanverfahrens vom Antrag über den Kontrakt bis zur Fortschreibung und der Beendigung. Von besonderem Interesse war hier die Frage, ob und ggf. welche Wahrnehmungsdiskrepanzen es zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Jugendamt bzw. ASD und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Einrichtungen in Bezug auf gelingende Praxis und Entwicklungsbedarf gibt.

Die Ergebnisse der Analysephase wurden in einem Ergebnisbericht zusammengefasst, mit den Projektgruppenmitgliedern diskutiert und dann an die anderen Träger der Region verschickt. Im Folgenden stellen wir einige zentrale Ergebnisse der in der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen durchgeführten Telefoninterviews dar. Fachkräfte von öffent-

lichen und freien Trägern benennen Kriterien für gute Hilfeplanung und beschreiben den Entwicklungsbedarf für das Hilfeplanverfahren aus ihrer Sicht. Danach folgt eine themenbezogene Auswertung zum Stand des Hilfeplanverfahrens in der Region. Abschließend werden die Ergebnisse verdichtet und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung aufgezeigt.

2. Kriterien für gute Hilfeplanung aus Sicht der Fachkräfte

In einem Teil der Interviews schätzten die Fachkräfte der öffentlichen und freien Träger ein, welche Kriterien essentiell sind für eine erfolgreiche Hilfeplanung. Die vielen einzelnen Aspekte lassen sich zu vier Faktoren zusammenfassen: Beteiligung der Adressatinnen und Adressaten, gelungene Kooperation von Jugendamt und freien Trägern, hohe Kompetenzen der Fachkräfte sowie günstige Rahmenbedingungen und ein passendes Setting der Hilfeplangespräche.

2.1 Beteiligung der Adressaten

Als häufigstes Kriterium für gute Hilfeplanung wird sowohl von den Fachkräften des Jugendamtes wie auch der Einrichtungen die Beteiligung von Eltern, Jugendlichen und Kindern genannt.

Voraussetzung für eine gelingende Beteiligung sei eine wertschätzende, respektvolle Haltung gegenüber den Familien. Die Familie solle bei allen Prozessen im Mittelpunkt stehen. Wichtig sei dabei, zu vermitteln, dass die Hilfe eine Unterstützung und keine Bestrafung sein soll. Weiter solle den Adressatinnen und Adressaten Raum für eigene Ideen gegeben werden. Unterschiedliche Interessen sollten zur Sprache gebracht und nicht tabuisiert werden, damit ein gemeinsames Ziel über den gesamten Hilfeverlauf gefunden werden könne. Eine gute Hilfeplanung bedeute auch, dass die Familie in die Entscheidung für die Hilfeart einbezogen und der Hilfebedarf genau eruiert wird, das heißt, dass alle Beteiligten nach ihren Wünschen gefragt werden.

Bedeutsam sei es, den Prozess für die Familie transparent und nachvollziehbar zu gestalten. Wichtig sei, Gespräche so zu führen, dass das Gesagte für alle verständlich ist. So solle beispielsweise das Besprochene auch in den Berichten wieder auftauchen und nicht hinter den üblichen Formulierungen versteckt werden. Aus Sicht der Jugendamts- und Einrichtungsmitarbeiter laufen Hilfeplangespräche dann erfolgreich, wenn die Adressaten gut auf die Gespräche vorbereitet worden sind, Ziele und Themenfelder im Vorfeld besprochen worden sind und der Ablauf der Gespräche klar ist.

Nach Ansicht der Fachkräfte kommt man in guten Hilfeplanprozessen zu realistischen Zielen, die von allen getragen werden können. Diese Ziele sollten die Adressatinnen und Adressaten nicht überfordern, dadurch werde nur Frustration erzeugt. Sie sollten vielmehr einen klar einschätzbaren Rahmen vorgeben, an dessen Umsetzung man kontinuierlich arbeiten kann. Es sollten auch keine pädagogischen Oberbegriffe, wie z. B. „Verselbstständigung“, als Ziele ausgewählt werden.

Für die Einrichtungen umfasst gute Hilfeplanung auch eine gute Zusammenarbeit mit den Eltern. Das bedeutet, dass Handlungsgrundlagen und Entscheidungskompetenzen zwischen Einrichtung und Erziehungsberechtigten geklärt sind. Idealerweise zögen beide an einem Strang, damit der junge Mensch nicht zwischen Eltern und Einrichtung hin und her gerissen wird.

2.2 Zusammenarbeit zwischen den Fachkräften der öffentlichen und freien Träger

Eine gute Zusammenarbeit von Jugendamt und Einrichtung gilt als wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Hilfeplanung. Sie gebe allen Beteiligten Sicherheit und sei gerade bei schwierigen Fällen oder Krisen besonders wichtig, um zu positiven Lösungen zu kommen. Grundlage für eine gute Hilfeplanung sei eine gemeinsam getragene Verantwortung, dass sich also beide Träger mit den Problemen auseinander setzen und die Verantwortung nicht abgeschoben werde.

Erfolgreiche Hilfeplanung gründe sich auf klare Strukturen und Vorgaben. Dies bezieht sich sowohl auf Formularvorgaben, wie auch auf klare Linien in der Planung und Durchführung von Hilfeplangesprächen. Gute Hilfeplanung in Bezug auf die Zusammenarbeit der Träger finde dann statt, wenn Kompetenzen und Zuständigkeiten geklärt sind und entsprechend umgesetzt werden. Dazu gehöre auch die Erreichbarkeit der Mitarbeiter und eine Information über Urlaubszeiten und Vertretung. Die Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter müssten auf die Gespräche vorbereitet und mit den Fakten vertraut sein.

Die halbjährlichen Fortschreibungen der Hilfeplanung bilden die Grundlage für weitere Planungen und müssten daher regelmäßig durchgeführt werden.

Eine gute Hilfeplanung zeige sich auch in einer klaren und strukturierten Moderation der Hilfeplangespräche. Die Qualität der Moderation sei in der Praxis sehr unterschiedlich. Bei manchen Hilfeplangesprächen erschienen bewusst zwei Fachkräfte der Einrichtung, damit eine den Gesprächsverlauf im Auge behalten könne. Auch eine gute Zusammenfassung des tatsächlich Besprochenen sei prägend für erfolgreiche Hilfeplanung.

2.3 Kompetenzen der Fachkräfte

Gute Hilfeplanung gelänge dann, wenn die Fachkräfte über ausreichende Kompetenzen verfügen. Als Kernkompetenz wurden reflexive Fähigkeiten genannt. Hierfür seien Fortbildungen wichtig.

2.4 Rahmenbedingungen und Setting

Zu den Rahmenbedingungen für gute Hilfeplanung gehöre eine begrenzte Teilnehmerzahl, um die Gesprächssituation nicht zu überfrachten. Auch ein angenehmes Setting, in dem sich alle Beteiligten wohlfühlen, und ausreichende Zeitressourcen seien wichtig, um den Beteiligten das Gefühl zu geben, dass sie willkommen sind.

3. Aktuelle Entwicklungsaufgaben und Veränderungswünsche aus Sicht der Fachkräfte

Die in den Interviews formulierten Entwicklungsbedarfe in Bezug auf das Hilfeplanverfahren werden im Folgenden getrennt nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen bzw. freien Träger dargestellt.

3.1 Entwicklungsbedarfe der Fachkräfte der öffentlichen Träger

Die Fachkräfte der Jugendämter beziehen sich zum einen klar auf Verbesserungen, die den Adressatinnen und Adressaten zugute kommen

(beispielsweise Beteiligung, Zielfindung, Rahmenbedingungen, Vorbereitung der Adressaten). Zum anderen wird der Wunsch nach Handlungssicherheit artikuliert, der sich beispielsweise im Weiterbildungsbedarf, in der Evaluation von Hilfen und dem Informationsbedarf über Leistungserbringer widerspiegelt.

Ein Wunsch, der häufig von Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern geäußert wurde, ist eine stärkere Beteiligung der Adressatinnen und Adressaten. Wichtig sei es, den Adressaten trotz der gegebenen Wächterfunktion des Jugendamtes das Gefühl der Freiwilligkeit zu geben. Eltern und Kinder müssten aktiv miteinbezogen werden, damit sie die vorge schlagenen Schritte nachempfinden können. Dies sei Voraussetzung für einen positiven Verlauf der Hilfe und unterstütze auch die Einrichtungen.

Bedarf bestehe darüber hinaus an Methoden oder Werkzeugen zur Ziel formulierung und Zielfindung. Ziele müssten klarer formuliert werden, sodass alle Beteiligten ihre Sichtweise in den Zielformulierungen wiederfinden können.

Eine Evaluation der Hilfen solle die Effektivität der Maßnahmen überprüfen. Dies sei insbesondere nach größeren Zeitabständen (nach zwei, fünf und zehn Jahren) sinnvoll, um festzustellen, was die Hilfe den Adressatinnen und Adressaten über längere Sicht gebracht hat.

Aufgrund der zunehmenden psychischen Belastung der Hilfesuchenden steigen auch die fachlichen Anforderungen an die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wird als immer schwieriger empfunden, zielgenaue Hilfen zu installieren. Besonders das Feld der Beratung diene mehr und mehr zur fortwährenden Krisenbewältigung, während die kontinuierliche, präventive Arbeit aus Zeitgründen in den Hintergrund trete. Um den steigenden Anforderungen gerecht werden zu können, seien Zeitressourcen und Weiterbildungen nötig. Eine Entlastung sei erstrebenswert, da wenig Zeit für eine qualitative Hilfeplanung samt Vor- und Nachbereitung zur Verfügung stehe, zusätzlich werden Zeitressourcen für fallübergreifende Gespräche mit den Einrichtungen gewünscht. Es bestehe ein Fortbildungsbedarf bezüglich Moderations- und Gesprächstechniken, mittels derer Adressatinnen und Adressaten dazu motiviert werden, sich stärker in den Gesprächsverlauf einzubringen und eigene Ziele zu formulieren.

Zwei Fachkräfte sind der Ansicht, dass häufigere Hilfeplangespräche in kürzeren Abständen (vierteljährlich) dazu beitragen würden, stärker in den Prozess involviert zu sein und intensiver mit den Familien und Einrichtungen arbeiten zu können.

Eine Fachkraft möchte Settings für Hilfeplangespräche entwickeln, die eine bessere Verhandlungsbasis für alle Beteiligten ermöglichen. Oftmals seien zu viele Personen bei den Hilfeplangesprächen anwesend, sodass die Eltern und jungen Menschen mit einer Überzahl an Fachkräften konfrontiert sind. Häufig kämen noch „Überraschungsgäste“ der Einrichtungen dazu.

Auch in Bezug auf die Kooperation lässt sich nach Ansicht der öffentlichen Träger noch einiges verbessern. Gewünscht werden detailliertere Informationen über die Hilfeanbieter, die über die Leistungsbeschreibungen hinausgehen und beispielsweise Aufschluss geben, wie eine Einrichtung mit speziellen Problemstellungen umgeht. Dies würde den Fachkräften

die Auswahl der Einrichtung erleichtern. Aus Sicht eines Jugendamtes wäre auch eine gemeinsame Weiterentwicklung der Angebote eine wichtige Aufgabe für die Zukunft.

Die Vorbereitung der Adressatinnen und Adressaten sei bisher eher unverbindlich den Einrichtungen übertragen worden. Diese hätten die Aufgabe dann mehr oder weniger intensiv übernommen, wobei sich große qualitative Unterschiede zeigen würden. Klare Regelungen würden aber fehlen. Gerade die Vorbereitung der Eltern sei häufig nicht geklärt.

Eine Entwicklungsaufgabe wird auch in der gemeinsamen Auswertung der Hilfen von öffentlichen und freien Trägern gesehen. Bisher würde Evaluation immer nur eine Seite in den Blick nehmen, nicht aber den gesamten Prozess.

3.2 Wünsche der Fachkräfte aus den Einrichtungen

Fasst man die Wünsche der Fachkräfte der freien Träger zusammen, ergibt sich ein ähnliches Bild: Ein Großteil des genannten Entwicklungspotenzials wird in einem passenderen Zuschnitt des Hilfeplanverfahrens auf die Adressatinnen und Adressaten gesehen. Erwähnt wird beispielsweise der Bedarf an individuellen Zielformulierungen, erwünscht wären flexibel handhabbare Zeitabstände für Hilfeplangespräche, gleichbleibende Zuständigkeiten bei ASD und Jugendamt und ausreichende finanzielle Spielräume für die nötigen Hilfen. Zugleich findet sich auch hier wieder der Bedarf an Handlungsorientierung, z. B. durch eine Standardisierung des Verfahrens, durch Aufgabendefinitionen und Beteiligung an der Entscheidung für eine Hilfeart.

Die Fachkräfte aus den Einrichtungen wünschen sich insgesamt eine stärkere Einbeziehung der Kinder und Jugendlichen, aber auch beider Sorgeberechtigten (insbesondere der Väter), in die Hilfeplangespräche. Eine stärkere Beteiligung drückt sich ihrer Ansicht nach auch in individuelleren Zielformulierungen aus. Pädagogische Oberbegriffe wie z. B. „stabile Persönlichkeit“ und „Verselbstständigung“ seien den Eltern und jungen Menschen meist von ihrer Bedeutung her unklar und entsprächen nicht ihren Zielen, es könnten häufig keine Teilerfolge erreicht und überprüft werden. Unkonkrete Ziele sollten nicht über mehrere Hilfepläne hinweg unverändert fortgeschrieben werden.

Wichtig ist den Einrichtungen auch, genauer auszuleuchten, wessen Ziele eigentlich verhandelt werden. Oftmals bräuchten hauptsächlich die Eltern ihre Ziele ein, die Fachkräfte formulierten diese und der junge Mensch schalte ab.

Wichtige Rahmenbedingungen stellen für die freien Träger die finanzielle Absicherung und die Kostenübernahme von erteilten Aufträgen dar sowie längerfristig zuständige und fachliche geschulte ASD- und Jugendamtsfachkräfte.

Von Seiten der Einrichtungen wäre es wünschenswert, wenn es keine finanziellen Vorbehalte gegenüber notwendigen Hilfen gäbe. Oftmals würden Aufträge (z. B. Schulbesuch außerhalb der Einrichtung) erteilt, deren finanzielle Konsequenzen (z. B. Schultransport mit dem Taxi) von den Jugendämtern nicht bedacht werden und die deshalb nur mit Komplikationen durchzuführen sind.

Wechseln Zuständigkeiten bei ASD und Jugendamt häufig, werde die Hilfeplanung erschwert. Für die Kinder und Jugendlichen fehle die Kontinuität, gerade auch bei Problemsituationen. Die Einrichtungen wünschen sich daher möglichst dauerhafte Zuständigkeiten. Bezüglich der fachlichen Qualifizierung der ASD- und Jugendamtsmitarbeiter bestehen nach Aussage der Einrichtungen große Unterschiede. Schwierig sei es beispielsweise, wenn beim ASD die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur für Jugendhilfe zuständig sind. Zum einen gebe es auch hier viele Spezialisten, zum anderen würden bei speziellen Fällen oftmals die nötigen Erfahrungen fehlen.

Die Fachkräfte aus den Einrichtungen wünschen sich eine Standardisierung und Vereinheitlichung des Verfahrens. Dazu gehören eine Angleichung der Berichtsvorlagen und Formulare des Hilfeplanverfahrens und klare Absprachen, wer am Hilfeprozess beteiligt ist.

Es gebe erste Entwicklungen hin zu Qualitätsstandards und zu verbindlichen Absprachen über strukturelle Abläufe des Hilfeplanverfahrens und über den Umgang mit Krisen. Deren Umsetzung und Praxisbewährung stehe allerdings noch aus.

Hilfreich wären Auswertungsgespräche zwischen Jugendamt und Einrichtung, bei denen beide die Kooperation reflektieren. Zum einen hätte man dadurch die Möglichkeit, herauszufinden, was die andere Seite als hilfreich empfunden hat, zum anderen könnte in diesem Rahmen auch Kritik geäußert werden, wenn Abstimmungsprozesse schwierig verlaufen sind. Bei diesen Auswertungen sollten die Adressaten möglichst nicht beteiligt werden, ansonsten wäre eine gemeinsame Auswertung mit den Eltern und Kindern sinnvoll. Nach Ansicht einer Fachkraft könnte man die Adressatinnen und Adressaten einen Fragebogen ausfüllen lassen, in dem sie Auskunft geben, wie sie die Hilfe und den Prozess der Hilfe empfunden haben und beurteilen. Um Prognosen ableiten zu können, müsste diese Auswertung nach einiger Zeit wiederholt werden. In der Praxis wurde so etwas schon einmal versucht, es stellte sich aber als sehr schwierig heraus, da die Adressaten oftmals nicht mehr erreichbar waren.

Sinnvoll wäre auch, die Zusammenarbeit während einer laufenden Hilfe zu reflektieren und nicht nur nach der Beendigung. Dadurch wäre die Möglichkeit gegeben, frühzeitig in den Prozess einzugreifen und ihn gegebenenfalls zu verändern.

Auch die Fachkräfte der Einrichtungen sehen noch deutlichen Verbesserungsbedarf in Bezug auf die Kooperation. Gewünscht wird eine möglichst klare Definition der Aufgaben, die eine Einrichtung zu erbringen hat. Dies betrifft insbesondere den Punkt „Elternarbeit“ bei stationären Unterbringungsformen. Oftmals würden keine klaren Aufgaben definiert, indirekte Erwartungen bestünden aber. Problematisch sei das beispielsweise, wenn Eltern Suchtprobleme haben und es über die Kapazität einer Einrichtung hinausgehe, dies zu therapieren. Ein erster Ansatz wäre eine klare Formulierung, dass es auch Defizite einer Hilfe geben kann, wenn sich weder ASD noch Einrichtung in der Lage sehen, mit den Eltern an den Suchtproblemen zu arbeiten.

Gerade in Krisenfällen wünschen sich die Einrichtungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Einrichtung und Jugendamt sollten im Vorfeld versuchen, die Situation zu klären, um Missverständnisse auszuräumen und eine Maßnahme gezielt zu beenden. Bisher sei bei einem Abbruch meist kein gemeinsames Lernen mehr möglich.

Gewünscht wird weiterhin eine Beteiligung des Leistungserbringers an der Entscheidung für die Hilfeart. Bedenken bestehen vor allem in Zusammenhang mit der Art der Diagnostik und dem Zeitpunkt der Entscheidung. Es wird die Frage aufgeworfen, ob die sozialpädagogische Diagnostik für eine Entscheidung ausreichend sei, bzw. was passiere, wenn die Einrichtung diagnostiziert, dass die Hilfeart und die Einrichtung nicht dem Bedarf einer Adressatin oder eines Adressaten entsprechen. Dies komme zwar sehr selten vor, müsse aber im Vorfeld bedacht werden.

4. Themenbezogene Auswertung zum Stand des Hilfeplanverfahrens

Die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Analyseschritten werden im Folgenden, zu Themenfeldern gebündelt, dargestellt. Sie bieten Ansatzmöglichkeiten für die Verbesserung der Prozessqualität des Hilfeplanverfahrens und der Kooperation.

4.1 Standardisierung und Flexibilität

Standards und Strukturen bilden den Rahmen für Flexibilität. Eindeutige Vorgaben, welche Punkte im Hilfeplanverfahren geklärt werden müssen, erlauben ein flexibles Vorgehen bei den Hilfeplangesprächen ohne die Gefahr der Beliebigkeit, strukturieren den Gesprächsverlauf, sichern ein Mindestmaß an Informationsaustausch und legitimieren die Kooperation unter begrenzten Zeitressourcen.

- Gerade zu Beginn und am Ende einer Hilfe gibt es wenig fallübergreifende Vereinbarungen, Standards und Strukturen, die den Prozess verbindlich regeln.
- Bei den Jugendämtern zeigen sich unterschiedliche Formen der Standardisierung, auf die sich die freien Träger einstellen müssen. Auch die freien Träger haben unterschiedliche Formen der Standardisierung entwickelt, mit denen sich die Jugendamtsmitarbeiter auseinander zu setzen haben.
- In Jugendämtern, in denen der Prozess durch klare Abläufe, Vorgaben und Formulare geregelt ist, besteht weniger individueller Klärungsbedarf. Das Gleiche gilt auch umgekehrt: Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter können sich besser auf die individuelle Kooperation einstellen, wenn in Einrichtungen klare Strukturen und Formulare für Diagnostik, Fortschreibung und Entwicklungsbericht vorliegen.
- Sowohl bei Jugendämtern als auch bei den Einrichtungen besteht trotz vereinbarter Standards ein gemeinsamer Aushandlungsbedarf, da verschiedene Personen die Vorgaben unterschiedlich handhaben.

4.2 Kooperation

Eine gute Zusammenarbeit von Fachkräften des Jugendamtes bzw. des ASD und der Einrichtung ist das größte Kapital für den gesamten Hilfeplanungsprozess. Vorausgegangene persönliche Erfahrungen der Fachkräfte von Jugendamt und Einrichtung miteinander bilden die Basis für gegenseitiges Verstehen, sind Grundlage für das Vertrauen in die Tragfähigkeit der Zusammenarbeit, beschleunigen den Aushandlungsprozess, erleichtern die Auswahl einer Einrichtung, ermöglichen informelle Rück-

kopplungen, erlauben Differenzen und Meinungsverschiedenheiten zu thematisieren und entlasten die Adressatinnen und Adressaten.

- Generell funktioniert die Kooperation gut, die Basis dafür muss aber immer wieder individuell erarbeitet werden.
- Dennoch gibt es kaum Austauschmöglichkeiten auf der Handlungsebene, die ein Kennenlernen und gemeinsames Reflektieren der jeweils anderen Positionen und Ansätze ermöglichen. Der Austausch fehlt auch auf der Leitungsebene.
- Es gibt kaum Absprachen, wer letztendlich für die Vorbereitung der Hilfeplangespräche mit den Adressatinnen und Adressaten zuständig ist und wie diese auf die Gespräche vorbereitet werden sollen. Insbesondere die Vorbereitung der Eltern ist ungeklärt.
- Es entsteht Doppelarbeit von Einrichtung und Jugendamt, weil ungeklärt ist, welche Informationen übermittelt werden sollen und dürfen. Dies trifft insbesondere auf die Diagnostik zu.
- Oftmals werden Informationen übernommen, beispielsweise von Hilfeplanbericht zu Entwicklungsbericht oder umgekehrt, ohne dies zu kennzeichnen.
- Die Jugendämter beklagen ein Defizit an Informationen über die konkrete Arbeit der Einrichtungen.
- Im Hilfeplanverfahren muss zu viel gleichzeitig verhandelt werden: Neue Einrichtungen werden beim Hilfeplangespräch auf das dem Jugendamt wichtige Procedere hingewiesen und mit den Formularen bekannt gemacht.

4.3 Verträge

Transparente Vertragsverhältnisse geben den Beteiligten Sicherheit und Handlungsorientierung.

- Verträge werden nicht linear abgeschlossen. Der Vertrag auf Kostenübernahme besteht zwischen Eltern bzw. Personensorgeberechtigten und Jugendamt. Dadurch ist die Verbindlichkeit von Absprachen zwischen Eltern und Einrichtung unklar.
- Elternarbeit wird pauschal vereinbart. Konkrete Verträge über Art und Umfang werden aber nicht geschlossen. Diese Ungenauigkeit hat ihre Funktion: Einrichtungen bieten Elternarbeit an, um konkurrenzfähig zu sein, und Jugendämter müssen sich nicht mehr verantwortlich fühlen. Nicht thematisiert wird, wann Elternarbeit über den zwischen den Trägern vereinbarten Leistungsumfang hinausgeht, wann sie extra bezahlt werden müsste, oder ob die Einrichtung überhaupt in der Lage ist, diese zu gewährleisten, beispielsweise bei Suchtproblemen der Eltern. Dadurch entstehen Lücken, die einen großen Einfluss auf den weiteren Hilfeverlauf haben können. Diese dürfen aber nicht benannt werden, weil sie für beide Parteien systembedrohend sind. Ist die Einrichtung verantwortlich, müsste sie die benötigte Hilfe auch unter schwierigen Umständen leisten. Ist das Jugendamt verantwortlich, müssten zusätzliche Maßnahmen und finanzielle Mittel bereitgestellt werden.

4.4 Finanzen

Finanzielle Gesichtspunkte des eigenen Systemerhalts werden von beiden Seiten weitgehend tabuisiert. Auch Auswirkungen von finanziellen und wirtschaftlichen Überlegungen auf die Hilfeplanung werden wenig thematisiert.

4.5 Diagnose

Eine fachlich fundierte Diagnose bildet eine wichtige Grundlage der Hilfe- und Erziehungsplanung.

- Es gibt keinen Diagnosestandard und kein gemeinsames Diagnoseverständnis.
- Diagnostische Informationen werden nicht systematisch gesammelt und aufbereitet, was zu Doppelarbeit und unklaren Datenquellen führt.

4.6 Zielfindung

Zielvereinbarungen werden von öffentlichen und freien Trägern als Schlüssel zu guter Hilfeplanung gesehen. Sie sind ein zentrales Steuerungsinstrument in der Hilfeplanung. Konkrete Ziele geben Handlungsorientierung, akzeptierte Ziele sichern die Mitwirkung aller Beteiligten und realistische und terminierte Ziele machen den Erfolg einer Hilfe überprüfbar. Ziele steigern somit die Effektivität und Effizienz von Hilfen (ausführlicher Strehler und Sierwald 2005 b).

- Ein gemeinsames Konzept für gute Zielvereinbarungen gibt es aber nicht.
- Die formulierten Ziele sind meist auf eine Verhaltensänderung der Adressatinnen und Adressaten abgestellt. Bleibt diese aus, muss ein Ziel als nicht erreicht gelten. Es wäre aber möglich, zusätzlich Ziele für Jugendamt und Einrichtung im Sinne der Systeminteressen zu vereinbaren, beispielsweise als konkrete Vereinbarungen, wie die Einrichtung einen Jugendlichen bei der Zielerreichung unterstützen wird. Dies wäre dann gesondert überprüfbar.
- Die unterschiedlichen Systeminteressen werden in den Zielformulierungen nicht transparent. Für das Jugendamt müssten sie im Sinne des Wächteramtes, der Rechtfertigung und Vergewisserung der Angemessenheit der Maßnahme, für die Einrichtung im Sinne von Handlungsorientierung und für die Adressatinnen und Adressaten im Sinne von Lebensbewältigung (unter Umständen auch im Sinne der Rechtfertigung der Maßnahme) formuliert sein.
- In den Hilfeplanformularen vorgegebene Zielebenen (Grobziel, Nahziel) werden nur unzureichend genutzt.
- Es ist nicht geklärt, welche Zielebenen Sache der Hilfeplanung und welche Sache der Erziehungsplanung sind.
- Ziele werden oft im Sinne von pädagogischen Oberbegriffen formuliert. Es können keine Teilerfolge erreicht und überprüft werden. Damit tauchen diese Begriffe über mehrere Hilfepläne immer wieder

auf, ohne dass die von Eltern und Kindern erreichten Erfolge festgehalten werden.

- Konkrete Ziele würden die unterschiedlichen Interessen verdeutlichen, erhöhen aber die Komplexität des Aushandlungsprozesses. Ein zweiter Schritt ist notwendig, um die Ziele nach einer Einigung wieder zu verallgemeinern. Damit wäre aber Transparenz hinsichtlich dessen geschaffen, was die Ziele implizieren.
- Anders als im Hilfeplangespräch werden erreichte Ziele in den Akten wenig gewürdigt.
- Ziele von Kindern und Jugendlichen werden nicht aufgegriffen, wenn sie nicht explizit geäußert werden.
- Ziele werden häufig auf der Ebene des angepassten Verhaltens formuliert, nicht im Sinne einer Erweiterung von Handlungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen.

4.7 Auswertungen

Systematische Auswertungen ermöglichen die Überprüfung und Entwicklung der Qualität der erzieherischen Hilfen und der Hilfeplanung.

- Es finden keine systematischen Auswertungen der Hilfen statt. Einige Jugendämter führen am Ende einer Hilfe zwar eine Auswertung durch, eine systematische und für alle transparente Aufbereitung und Verwertung für zukünftige Hilfeplanungen findet aber nicht statt. Die Prozessqualität der Hilfeplanung wird meist gar nicht oder nur am Rande ausgewertet.
- Es gibt eine Qualitätsentwicklungsvereinbarung für die Einrichtungen, aber keine zur kooperativen Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens. Erst im Rahmen einer solchen Qualitätsentwicklungsvereinbarung ist eine Auswertung von Hilfeplanverfahren wirklich sinnvoll.

4.8 Beteiligung der Adressaten

Die Beteiligung von Eltern, Kindern und Jugendlichen ist eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende Hilfe (ausführlicher Strehler 2005).

- Bei den beobachteten Gesprächen standen die Adressatinnen und Adressaten (Eltern, Kinder und Jugendliche) im Zentrum der Hilfeplangespräche. Der Gesprächsverlauf konzentrierte sich auf sie und sie waren Hauptansprechpartner des Jugendamtes. Die Einrichtungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter hielten sich vorwiegend zurück und unterstützten punktuell.
- Der Umgang mit den Adressatinnen und Adressaten in den Hilfeplangesprächen war vertrauensvoll und wertschätzend.
- Generelle Regelungen in den Jugendämtern und zwischen Jugendamt und Einrichtungen zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen gibt es aber nicht. Es liegt im Ermessen der einzelnen Fachkräfte, die Kinder entsprechend der Gesetzesvorlage mit einzubeziehen.

- Speziell auf die Adressatinnen und Adressaten zugeschnittene Methoden der Gesprächsgestaltung werden nicht verwendet.
- Hinsichtlich der Einbeziehung von Kindern bestehen die größten Schwierigkeiten und Defizite (spezielle Methoden fehlen, Hilfeplangespräche finden während der Schulzeit statt).
- Die Balance von Unterstützung und Kontrolle stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jugendamt. Eine stärkere Kooperation mit den Adressatinnen und Adressaten wird gewünscht, ist in der Praxis aber oft schwer realisierbar.
- Eine Ressourcenorientierung wird oft nicht durchgehalten, es findet häufig eine Konzentration auf die Defizite der Eltern und jungen Menschen statt.
- Der Blick beschränkt sich oft nur auf den jungen Menschen und nicht auf das gesamte Familiensystem.

4.9 Das Hilfeplanverfahren aus Sicht der Adressaten

Für alle Beteiligten erfolgreich verlaufende Hilfeplangespräche setzen voraus, dass Eltern, Kinder und Jugendliche das Verfahren verstehen, als wichtig erachten und ihre Wünsche und Vorstellungen einbringen können.

- Zu Beginn einer Hilfe haben die Betroffenen wenig Vorstellung von Ablauf und Zielsetzung der Hilfeplangespräche. Im Laufe einer Hilfe entwickeln sie eigenen Angaben zufolge eine gewisse Routine.
- Die Vorbereitung auf die Gespräche mit den Einrichtungen und die Reflexion der eigenen Lebenssituation im Vorfeld ist für sie sehr wichtig. Ohne sie wären sie nach eigenen Angaben bei den Gesprächen überfordert. Durch die Vorbereitung wissen sie, welche Themenfelder besprochen werden und können sich darauf einstellen.
- Wichtig ist ihnen, dass auf sie eingegangen wird, dass sie ausreden können und nicht nur Themen abgehakt werden.
- Vertrauen zu der zuständigen Person im Jugendamt zu haben, ist das wichtigste Kriterium, um offen über die eigenen Probleme sprechen zu können.
- Das Verhältnis der Fachkräfte von Jugendamt und Einrichtung wird durchaus wahrgenommen. Wenn die Fachkräfte ein gutes Verhältnis zueinander haben, gibt das den Adressatinnen und Adressaten zusätzlich Sicherheit.
- Die wesentliche Funktion der Hilfeplangespräche sehen die Adressatinnen und Adressaten in der Informationsübermittlung ihrer momentanen Situation an das Jugendamt; die konkrete Lebensbewältigung und weitere Planung im Sinne der festgelegten Ziele betrachten sie eher als gemeinsame Aufgabe mit der Einrichtung.

Ausführlicher dargestellt wird die Sichtweise von Eltern, Kindern und Jugendlichen auf das Hilfeplanverfahren in dem Beitrag „In Kooperation Adressatenbeteiligung sichern und gestalten“ (Strehler 2005).

5. Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens: Zusammenfassung der Ergebnisse der Analysephase

Die Arbeit dieser Phase kann als Modell für die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Hilfeplanung verstanden werden. Die direkte Konfrontation unterschiedlicher Perspektiven in Bezug auf das Hilfeplanverfahren, intensiviert durch Rollenübernahmen, machten deutlich, dass ein gemeinsames Verständnis von Qualität des Hilfeplanverfahrens zwischen den Beteiligten erst erarbeitet werden muss. Die kooperative Analyse verstärkte bei den Fachkräften die Einsicht, dass Hilfeplanung und Hilfe zur Erziehung weniger getrennte Prozesse, als vielmehr integrale Bestandteile eines gesamten Hilfeprozesses darstellen. Dabei müssen Spannungsfelder wie Standardisierung und Flexibilität, Hilfe und Kontrolle, Kooperation und Konkurrenz oder Fachlichkeit und Finanzen ausbalanciert und Querschnittsthemen wie Gender oder Beteiligung beachtet werden.

In der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen wurde das Hilfeplanverfahren über einen längeren Zeitraum weiterentwickelt, wobei allerdings immer noch Unterschiede zwischen den einzelnen Jugendämtern vorhanden sind. Viele Probleme im Zusammenhang mit der Hilfeplanung sind jedoch bereits aufgegriffen und bearbeitet worden. Auch die Kooperation zwischen öffentlichen und freien Trägern wird auf einem hohen Niveau gepflegt. Es ist spürbar, dass schon in vorausgegangenen Projekten eine Annäherung an die jeweils andere Sichtweise stattgefunden hat. Ein Bewusstsein, dass das Hilfeplanverfahren nicht einseitig, sondern nur gemeinsam weiterentwickelt werden kann, ist beiderseits vorhanden, es zeigen sich aber Unterschiede zwischen den Jugendämtern, zwischen Jugendämtern und freien Trägern und unter den freien Trägern in der Umsetzung. Auf den ersten Blick scheint das Hilfeplanverfahren reibungslos zu funktionieren, in der näheren Analyse wird aber deutlich, dass es verschiedene Ansatzpunkte zur Optimierung gibt. Diese beziehen sich insbesondere auf die Kooperation von öffentlichen und freien Trägern.

Die Hilfeplanung läuft erfolgreich, wenn die Standards die Prozesse unterstützen. Die Analyse zeigt, dass Strukturen bzw. Standards eng mit den Prozessen zusammenhängen. Unter Standards verstehen wir hier explizite Standards, wie z. B. Qualitätsstandards, Vorgaben oder Formulare, aber auch implizite Standards, wie Verhaltensmuster oder Formen der Zusammenarbeit, die sich aus persönlicher oder institutioneller Erfahrung gebildet haben, die aber nicht explizit vereinbart und festgehalten sind.

Damit der Hilfeplanungsprozess erfolgreich ist, müssen die Standards viele Funktionen im Prozess erfüllen. Sie müssen

- Handlungsorientierung geben,
- die Systematisierung von Prozessschritten und Informationen ermöglichen,
- den Transport von Informationen sicherstellen,
- Aufgaben und Funktion des Prozesses definieren,
- Rollen und Verantwortung der Beteiligten klären,

- ein geteiltes Verständnis bei den Beteiligten erreichen (Sinnhaftigkeit),
- Verbindlichkeit und Rückhalt gewährleisten, also Vertrauen ermöglichen,
- kritische Auseinandersetzung und Überprüfung zulassen sowie
- Handlungsspielräume eröffnen und Flexibilität ermöglichen.

Alle Beteiligten im Hilfeplanverfahren bringen ihre Standards in den Prozess mit ein. Die Fachkräfte haben die Aufgabe, ihre Standards offen zu legen, zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Dann können sie im Einzelfall flexibel auf die Erwartungen und Vorstellungen der Adressantinnen und Adressaten eingehen und diesen einen Zugang zum Hilfeplanverfahren und seinen Möglichkeiten eröffnen. Am ehesten wird dies möglich sein, wenn die Fachkräfte gemeinsam fallübergreifende und von den Individuen weitgehend unabhängige Standards entwickeln. Dazu bedarf es systematischer Austauschprozesse und gezielter Reflexion von Informationen.

In allen Auswertungen zeigen sich Defizite im systematischen Austausch von Informationen über Standards und Prozesse. Dies wird in den verschiedenen Phasen des Hilfeplanverfahrens, wie Diagnose, Entscheidung, Zielfindung, Kontrakt und Beendigung, deutlich. Sichtbar wird dies auch im Zusammenhang mit einzelnen Themen, etwa Beteiligung, Elternarbeit, sowie bei Krisensituationen und Abbruch. Gerade in Krisenfällen fehlen Vereinbarungen über Standards, sodass akut ein erhöhter Klärungsbedarf besteht. Konsequenzen und Auswirkungen von ungeklärten Standards zeigen sich in vielen Punkten, wie z. B. fehlenden Absprachen, unklaren Aufträgen, Doppelarbeiten, Informationsverlusten und Verschiebung von Verantwortung. Hinderungsgründe für einen systematischen Austausch von Informationen können auf der individuellen Ebene, auf der institutionellen und bzw. oder der überinstitutionellen Ebene liegen. Die explizit oder implizit auftauchenden Gründe sind häufig juristischer Art (Datenschutz) oder betreffen die unterschiedlichen Systeminteressen von öffentlichen und freien Trägern (Autonomie, Konkurrenz, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit). Der Austausch erfordert Ressourcen (Zeit, Kompetenzen), spezielle Rahmenbedingungen (Verbindlichkeit, institutioneller Rückhalt, Handlungsorientierung), ein gemeinsames Verständnis und Offenheit – hier schließt sich der Kreis. Lösungen für eine Systematisierung des Austauschs müssen diese Gründe berücksichtigen und ernst nehmen. Sie müssen mit vielen Spannungsfeldern umgehen, die nicht im Sinne von Entweder-oder entschieden werden können, sie sind auszuhalten und jeweils adäquat auszubalancieren im Sinne eines Sowohl-als-auch.

Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens (März bis Juni 2004)

In der Zeit von März bis Juni 2004 stand die Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens und der Kooperation im Zentrum des Projektes. Ausgehend von den zuvor dargestellten Ergebnissen wurde der Entwicklungsschwerpunkt auf die Zielfindung und Zielformulierung im Hilfeplanverfahren gelegt. Themen wie Kooperation, Beteiligung, Gender und Elternarbeit sollten dabei berücksichtigt werden. Ziel war es, einen Leitfaden zu erstellen und die Ergebnisse auf einer regionalen Fachtagung vorzustellen.

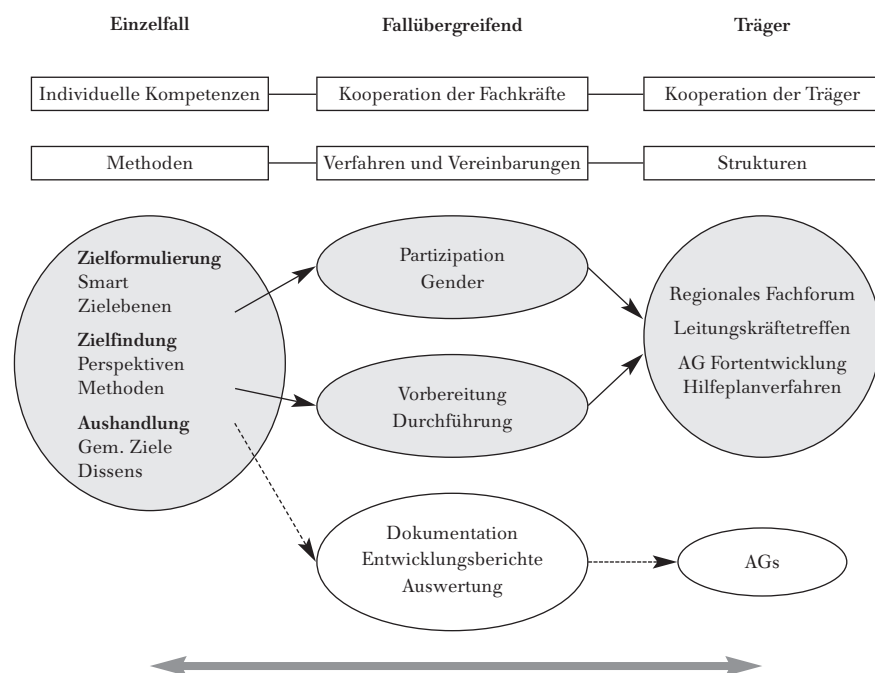
1. Vorgehen

Im Mai 2004 wurde eine Gruppendiskussion mit sieben Jugendlichen einer Jugendwohngemeinschaft in Nürnberg durchgeführt. Die Mädchen und Jungen waren im Alter von dreizehn bis fünfzehn Jahren. Die Diskussion sollte uns die Perspektive einer Teilgruppe der Adressatinnen und Adressaten eröffnen, um deren Anforderungen und Wünsche bei der Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens berücksichtigen zu können. In der Zeit von März bis Juni 2004 traf sich die Projektgruppe zu fünf ganztägigen Workshops. Neben Methoden zur kreativen Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen wurden verschiedene Zielformulierungs- und Hierarchisierungskonzepte in der Praxis erprobt und in Teilen weiterentwickelt. Die Ergebnisse wurden in einem Leitfadenentwurf dokumentiert und den Trägern der Region zugeschickt.

2. Ergebnisse

Durch seine hohe Komplexität lässt sich das Hilfeplanverfahren auch in der Entwicklungsarbeit nur durch eine klare Priorisierung und Zielsetzung bewältigen. Dennoch hat diese Arbeit Auswirkungen auf andere nicht unmittelbar bearbeitete Themenfelder. Zielsetzung dieser Phase war die „Verbesserung der Qualität der Zielfindung und -formulierung“. Am Anfang des Prozesses standen die Entwicklung von Methoden für den Einzelfall und die Stärkung individueller Kompetenzen im Vordergrund. Im Laufe der gemeinsamen Arbeit zeigte sich, dass ein veränderter Zielfindungs- und Zielformulierungsprozess auch Veränderungen in anderen Teilen des Verfahrens mit sich bringt und durch fallübergreifende Vereinbarungen zur Kooperation der Fachkräfte abgesichert werden muss. Damit diese zu Standards werden können, ist wiederum eine Absicherung durch die Trägerebene nötig. Dafür mussten im Rahmen des Projektes Kooperationsstrukturen installiert werden.

Abbildung 3
Ebenen der Entwicklung im Hilfeplanverfahren



2.1 Zielorientierung

Auf der Ebene der Methoden erwiesen sich Zielsystematisierung mit Leit-, Mittler- und Handlungszielen und die Zielformulierung nach „smart“ als hilfreich. Dies wird im Abschnitt „Methoden und Vereinbarungen für die praktische Arbeit“ ausführlich dargestellt. In Fallakten wurde deutlich, wie unklar bisher Ziele formuliert wurden. Über das konkrete Ausprobieren und Üben von Techniken hinaus, fand eine Auseinandersetzung über Grundhaltungen und das Verständnis von guten Zielformulierungen statt. So brachte die Anforderung, akzeptierte Ziele zu formulieren, die Beteiligung der Adressatinnen und Adressaten und damit die Notwendigkeit, mit ihnen gemeinsam Ziele zu erarbeiten, sowie den Aushandlungscharakter von Hilfeplangesprächen in den Fokus. Im Rahmen dieser Überlegungen wurden Methoden zur kreativen Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen und eine Struktur für die Durchführung von Hilfeplangesprächen, in denen die Aushandlung im Zentrum steht, entwickelt. Auch auf Methoden und Struktur wird unten näher eingegangen werden. Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit kooperativer Vereinbarungen zur Vorbereitung und Durchführung deutlich. Wirksame Zielfindung und -formulierung ist nicht nur eine Frage individueller Kompetenzen von Fachkräften, sondern erfordert passende Prozesse und Strukturen.

2.2 Fallübergreifende Vereinbarungen

Die wichtigsten Vereinbarungen, die sich aus der Entwicklungsphase ergaben, sind im Folgenden kurz dargestellt, da sie fallübergreifend zu vereinbaren und zu gestalten sind. Dadurch können sie zu kooperativen Standards von Hilfeplanung werden. Im Einzelfall stecken diese Standards den Rahmen ab, in dem Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern ihre Zusammenarbeit gestalten können.

- Das Hilfeplanverfahren wird in einem gemeinsamen Prozess von öffentlichen und freien Trägern weiterentwickelt. Diese Entwicklung wird in einer regional vernetzten Form durchgeführt. Es findet ein systematischer Austausch zwischen den Fachkräften der öffentlichen und freien Träger statt, z. B. in gemeinsamen Fortbildungen.
- Damit Hilfeplanung als ein für alle Beteiligten gelingender Prozess gestaltet werden kann, sind gegenseitiges Vertrauen und Offenheit nötig. Dazu gehört auch ein Schutz der grundlegenden Systeminteressen.
- Die Aushandlung ungeklärter Systeminteressen der öffentlichen und freien Träger, die die Einzelfallarbeit belasten, findet in fallunabhängigen Gremien statt.
- Hilfeplangespräche können unterschiedliche Funktionen und Zielsetzungen haben. Diese werden im Vorfeld geklärt, ebenso wie die Aufgaben und Rollen der Fachkräfte im Hilfeplangespräch. Für die Hilfeplangespräche gibt es vereinbarte Standards, von denen im Einzelfall nach Vereinbarung abgewichen werden kann.
- Öffentliche und freie Träger einer Region haben sich einen gemeinsamen Methodenkanon zur Zielfindung und Zielformulierung in Form eines Leitfadens erarbeitet, der in Hilfeplangesprächen zur Anwendung kommt. Der Entwurf wurde bereits im Juni 2004 an die

Teilnehmerinnen und Teilnehmer der regionalen Fachtagung in Nürnberg „Gemeinsam Ziele setzen“ verschickt.

- Kinder, Jugendliche und Eltern werden im Vorfeld des Hilfeplangesprächs von den Fachkräften bei der Findung und Formulierung ihrer eigenen Ziele unterstützt und durch die Anwendung kreativer Methoden der Zielfindung aktiviert und beteiligt.
- Zur Vorbereitung formulieren alle Beteiligten, auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Jugendämtern und Einrichtungen, ihre eigenen Ziele und leiten sie an die anderen weiter, dabei werden möglichst alle Interessen und Zielvorstellungen offen gelegt. Während der Hilfeplangespräche steht die Aushandlung der Ziele und Perspektiven vor allem auf der Ebene von Leit- und Mittlerzielen im Vordergrund. Handlungsziele werden vornehmlich zwischen der Einrichtung und den Adressatinnen und Adressaten verhandelt und an alle Beteiligten zurückgemeldet.
- Es wird nur das jeweils wichtigste Ziel jedes Beteiligten verhandelt, weitere Ziele werden festgehalten. Vereinbarte Ziele werden smart formuliert (spezifisch/konkret, messbar, akzeptiert/attraktiv, realistisch und terminiert). Zielsetzungen, über die kein Konsens besteht, werden benannt, festgehalten und bei Bedarf an anderer Stelle weiterverhandelt. Alle Ziele werden unmittelbar im Hilfeplanprotokoll festgehalten und von allen Beteiligten unterschrieben.

Als sehr hilfreich für die gemeinsame Arbeit erwies sich in der Entwicklungsphase die Formulierung von Projektzielen. Diese wurden ebenfalls smart formuliert und in Leit-, Mittler- und Handlungsziele unterteilt.

Umsetzung, Erprobung und Transfer (Juli 2004 bis Mai 2005)

Den Schwerpunkt der letzten Phase von Juli 2004 bis Mai 2005 bildeten die Erprobung und Weiterentwicklung der Ergebnisse sowie der regionale Transfer. Im Juli 2004 veranstaltete die Projektgruppe ein Fachforum („Gemeinsam Ziele setzen – Impulse für die regionale Entwicklung“), auf dem erste Ergebnisse zum Zielfindungs- und Zielformulierungsprozess vorgestellt und in Arbeitsgruppen ausprobiert und diskutiert wurden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Fachforums hatten die Gelegenheit, verschiedene kreative Methoden zur Zielfindung und Zielformulierung mit Kindern, Jugendlichen und Eltern kennen zu lernen. Sie konnten ausprobieren, konkrete und überprüfbare Ziele aus den unterschiedlichen Perspektiven von Kindern, Eltern, Jugendamt und Einrichtung zu formulieren und sie nach unterschiedlichen Zielebenen zu ordnen und auszuhandeln. In weiteren Arbeitsgruppen wurden die getroffenen Absprachen zur Aufgabenverteilung und Vorbereitung und zur Durchführung von Hilfeplangesprächen vorgestellt und diskutiert. Die Resonanz auf das Fachforum und die bisherigen Projektergebnisse war durchwegs positiv. Insgesamt waren um die siebzig Mitarbeiter von öffentlichen und freien Trägern anwesend, von denen viele Interesse an einer Erprobung geäußert haben. In der Zeit von Juli 2004 bis Mai 2005 fanden darüber hinaus vier ganztägige Workshops statt. Themen waren die geschlechtssensible Hilfeplanung und Ausgestaltung von Hilfen sowie die Auswertung von Zielen, Hilfeplanungsprozessen und Hilfeverläufen. Ein Workshop diente der Überprüfung und Nachbesserung der bisher erarbeiteten Instrumente und Vereinbarungen. Vorhandene Kooperations-

strukturen und -bedarfe wurden analysiert, um Verankerungsmöglichkeiten für kooperative Entwicklungsprozesse in der Region zu finden.

Abschlussphase: Sicherung von Wissens- und Kooperationsstrukturen (Juni 2005)

Im Juni 2005 initiierte die Projektgruppe ein Treffen, zu dem alle Leitungskräfte der öffentlichen und freien Träger der Region eingeladen waren. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gründeten eine Arbeitsgruppe zur „Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“, um den begonnenen Entwicklungs- und Kooperationsprozess in der Region zu etablieren. Die Ergebnisse der gemeinsamen Arbeit am Modellstandort wurden im Juni 2005 auf einer überregionalen Abschlussveranstaltung („Gemeinsam Hilfe planen und Ziele entwickeln – Ergebnisse und Bilanz des Modellstandortes Nürnberg – Fürth – Erlangen“) der interessierten Fachöffentlichkeit vorgestellt. Nach einführenden Vorträgen aus der Perspektive der Forschung, der Leitungsebene von Jugendamt und Einrichtungen und der Praktikerrinnen und Praktiker von öffentlichen und freien Trägern konnten Ergebnisse, Instrumente und Vereinbarungen in Arbeitsgruppen diskutiert und vertieft werden.

Verdichtung und Bewertung der Ergebnisse

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der als Qualitätsentwicklungsprozess konzipierte Modellprozess zum einen konkretes Handwerkszeug im Sinne von Methoden und Vereinbarungen erbracht, zum anderen zur Entwicklung von Grundhaltungen beigetragen hat. Auf diesen Ergebnissen kann die Arbeit in der Region aufbauen. Idealerweise werden Methoden, Vereinbarungen und Grundhaltungen im Laufe der Zeit als Standards für die gemeinsame Arbeit verabschiedet. Dadurch werden schließlich Handlungsspielräume festgesteckt, in deren Rahmen der Einzelfall flexibel ausgestaltet werden kann. Sie ersetzen aber nicht einen prinzipiell individuell zu gestaltenden Hilfeansatz.

In manchen Fragen (wie z. B. der Möglichkeit, zusätzliche, von Eltern und jungen Menschen ausgewählte Personen zum Hilfeplangespräch zuzulassen) konnte kein Konsens hergestellt werden. In Bezug auf diese offenen Fragen werden weitere Austauschprozesse nötig sein, um gemeinsame Haltungen zu entwickeln. Bis dies erreicht ist, werden entsprechende Entscheidungen im jeweiligen Einzelfall zwischen den beteiligten Fachkräften zu treffen sein.

Wichtig war, dass mit der Projektgruppe ein gemeinsames Verständnis von Hilfeplanung erarbeitet werden konnte, das sich in folgenden Grundhaltungen ausdrückt:

- Das Hilfeplanverfahren ist im Einzelfall wie hinsichtlich der fallübergreifenden Entwicklungsperspektive eine gemeinsame Aufgabe der Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern. Systematisierte Austauschprozesse, Orte (Gremien, Arbeitsgemeinschaften z.B. nach § 78 SGB VIII) und feste Zeitpunkte der kooperativen Entwicklung sind dafür zentrale Voraussetzungen.
- Ein gemeinsam entwickeltes Verständnis von gelingender Hilfeplanung, ein Konsens über notwendige Haltungen und ein gemeinsames Handwerkszeug sind die Basis und das Ergebnis der qualita-

tiven Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens. Im Prozess ist der jeweilige Stand zu überprüfen und sind Ziele zu formulieren. In die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens sind die Leitungs- und die Handlungsebenen in geeigneter Weise einzubeziehen, um inhaltliche und strukturelle Fragen verbinden zu können.

- Im Einzelfall sind ein einheitliches Verständnis im obigen Sinne sowie Kenntnis über Haltungen und Handwerkszeug wichtige Voraussetzungen einer produktiven Hilfeplanung. Die Grundlagen hierfür werden in fallübergreifenden Prozessen gebildet und im Einzelfall durch konkrete Absprachen abgesichert.
- Ziel der Hilfeplanung ist die Gestaltung einer Hilfe, die geeignet und notwendig ist, die realistisch ist, also auch durchgeführt werden kann, und die den Adressatinnen und Adressaten Handlungs- und Entwicklungsspielräume eröffnet. Dies ist am besten über eine gemeinsame, ressourcenorientierte Erarbeitung von Zielen möglich. Beschränkungen von Ressourcen sind bei der realistischen Umsetzung zu berücksichtigen.
- Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern ist kein Selbstzweck, sondern unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung der Hilfe, und bedeutet, die Adressatinnen und Adressaten als Verhandlungspartner in einem Aushandlungsprozess ernst zu nehmen.
- Adressatinnen und Adressaten und Fachkräfte werden durch geeignete Unterstützungsprozesse in die Lage versetzt, ihre Zielvorstellungen zu entwickeln und in der Aushandlung geeignet zu vertreten.

Das erarbeitete und in den Berichten und Veranstaltungen verdeutlichte Bewusstsein, dass die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens eine gemeinsame regionale Aufgabe von freien und öffentlichen Trägern ist, war ein zentraler Faktor für die Fortsetzung der gemeinsamen Arbeit. Als Arbeitsform wurde die am Modellstandort bewährte Form der Zusammenarbeit in Projektgruppen, mit einer Absicherung auf Leitungsebene, gewählt.

Das am Modellstandort eingesetzte und erprobte Handwerkszeug für die Gestaltung von kooperativen Entwicklungsprozessen steht für die weitere Arbeit zur Verfügung. So wurde beispielsweise das wechselseitige Verständnis für Positionen und Anliegen der anderen Fachkräfte gestärkt. Als unterstützend wurde dabei der Einsatz von Methoden erlebt, die über Perspektivenwechsel und Rollenspiele den Zugang zu vermuteten Systeminteressen der Beteiligten ermöglichten. Adressatinnen und Adressaten konnten in den Entwicklungsprozess nur indirekt einbezogen werden (Befragungen, Gruppendiskussion, Rollenübernahme). Dennoch wurde durch das Projekt klar, dass Zielfindung *ohne* Adressatinnen und Adressaten nicht sinnhaft ist und diese als Verhandlungspartner mit eigenen Positionen ernst genommen werden müssen, um zu akzeptierten und letztlich realistischen Zielen zu kommen. Somit wurde insgesamt die Beteiligung von Eltern, Kindern und Jugendlichen gestärkt.

Das Projekt ist über die unmittelbare Arbeit in der Projektgruppe hinaus in der Region wirksam, hat also eine erwünschte Katalysatorfunktion gezeigt. Es wurden Grundlagen dafür geschaffen, sowohl die Prozess- als auch die Kooperationsqualität zu verbessern und die entsprechende Entwicklungsarbeit in einem selbst gesteuerten Prozess fortzusetzen. Es erscheint lohnend, den weiteren Fortgang dieses Prozesses durch eine Überprüfung im zeitlichen Abstand zu verfolgen.

Thesen zur Entwicklung des Hilfeplanverfahrens

Im folgenden Abschnitt werden in Anlehnung an den Gesamtbericht des Modellprojektes (Schrappner 2005 a) zentrale Fragestellungen und Befunde zu vier Thesen verdichtet und auf die Prozesse in der Region bezogen.

Hilfeplanung muss in seiner Komplexität, Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der Anforderungen balancierend ausgestaltet werden.

„Hilfeplanung ist zum einen ein zentraler Arbeitsprozess der Jugendhilfe, weil in diesem Rahmen das Verfahren zur Prüfung, Konkretisierung und Vereinbarung individueller sozialrechtlicher Leistungsansprüche gesetzlich bestimmt ist. Zum anderen kommt hier die Arbeit nach den ‚Regeln der Kunst‘, den fachlichen Standards in besonderer Weise zum Tragen. Im Rahmen der Hilfeplanung werden grundlegende Weichenstellungen wirkungsorientierter Hilfeprozesse vorgenommen. Es gilt, positive Effekte von Hilfen mit größtmöglicher Wahrscheinlichkeit herbeizuführen [unerwünschte Nebenwirkung zu minimieren, W. S./M. S.], und so ein angemessenes Verhältnis von erzielter Wirkung und Mitteleinsatz zu erreichen. Es handelt sich somit um einen permanenten Planungs-, Entwicklungs-, Bewertungs- und Steuerungsprozess, der maßgeblich die Jugendhilfe in Feld und Fall prägt.

Im Rahmen der Hilfeplanung müssen vielfältige Anforderungen zueinander ins Verhältnis gebracht werden, die sich teilweise zu widersprechen scheinen. So sollen fachliche Standards und Einschätzungen berücksichtigt, die AdressatInnen beteiligt und in Aushandlungsprozesse einbezogen werden, sowohl Hilfe als auch Kontrolle sollen realisiert werden. Öffentlicher Gewährleistungsverantwortung soll ebenso Rechnung getragen werden wie der Gestaltungsfreiheit der freien Träger. Verwaltungsrechtliche Anforderungen sollen grundsätzlich eingehalten und die Besonderheit jedes Einzelfalles berücksichtigt werden. Ausgehandelte und wünschenswerte Hilfen müssen mit verfügbaren Angeboten in Einklang gebracht werden, Leistungsansprüche müssen bei größtenteils schwieriger Haushaltslage realisiert werden etc.

Die Notwendigkeit der Ausgestaltung resultiert aus den beschriebenen Anforderungen, die alle gleichsam im Hilfeplanverfahren Berücksichtigung finden sollen und müssen. Verständigungs-, Aushandlungs- und Bewertungsprozesse sind auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Bezügen aufgabenbezogen zu initiieren. Dies gilt zwischen Fachkräften und Leistungsberechtigten, zwischen Fachkräften eines Arbeitsbereiches oder in einer gesamten Institution, zwischen Fach- und Verwaltungshandeln, zwischen Fach- und Leitungskräften, zwischen öffentlichen und freien Trägern und zwischen Politik und Fachlichkeit.“ (Ebd., S. 23)

Dieses nicht selbstverständliche Grundverständnis von „Hilfeplanung in Balance“ entwickelte sich in wesentlichen Zügen auch in der Arbeit der Projektgruppe. Auf den regionalen Fachveranstaltungen und dem Leitungstreffen konnte diese Vorstellung von Hilfeplanung in Balance vermittelt werden. Sie wurde jeweils von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern geteilt und als hilfreich erlebt.

Hilfeplanung kann gelingen, wenn Standards guter Hilfeplanung in einen Prozess der Verständigung und gemeinsamen Entwicklung eingebunden sind.

Hilfeplanung ist vielfältig, da „die Ausgestaltung der Hilfeplanung vor Ort immer mitbestimmt [wird] durch die politische Rahmumgebung, formell vereinbarte oder informell wirkende Leitbilder, die vorhandene Angebotsstruktur nicht nur im engeren Sinne der Zuständigkeit der Jugendhilfe, sondern auch in Bezug auf andere Handlungsfelder und Verantwortungsbereiche, die finanzielle und personelle Ausstattung der Jugendhilfe und die handelnden Fachkräfte mit ihren jeweiligen Haltungen und Qualifikationen.“ (Ebd., S. 24)

In der Region zeigte sich, dass sich das Hilfeplanverfahren trotz starker regionaler Vernetzung unterschiedlich entwickelt hat und die Träger dadurch mit sehr unterschiedlichen Standards konfrontiert sind. Die formale Überarbeitung und Anpassung rückte dennoch nicht in den Mittelpunkt der Entwicklungsarbeit und wurde in andere Kontexte verlagert. Vielmehr zeigte sich, dass gerade die in allen Verfahren zentrale und formal gut verankerte Zielorientierung weitgehend eine inhaltliche Leerformel für die Fachkräfte darstellt. Dies bestätigt die Projektthese, dass das Hilfeplanverfahren häufig formal gut geregelt ist, aber inhaltlich offen bleibt.

Die Zielorientierung als Grundhaltung der fachlichen Arbeit, sowohl in der Einzelfallarbeit wie in der Kooperation, eröffnete einen entwicklungsorientierten Zugang auf allen Ebenen. In der Analysephase und an einigen Punkten in der Entwicklungsarbeit wurde dennoch deutlich, dass unterschiedliche Systeminteressen eine wesentliche Rolle für die Ausgestaltung der Hilfeplanung spielen. Zielorientierung löst z. B. Kontrollphantasien auf beiden Seiten aus, die verständlicherweise unterschiedlich bewertet werden – Jugendämter erhoffen eine bessere Wirkungs- und letztlich Kostenkontrolle, Einrichtungen befürchten intransparente Bewertungen ihrer Arbeit mit Auswirkungen auf die Belegung. Auf der anderen Seite stehen ASD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter vor der Frage, ob ressourcenorientierte Zielformulierungen als Begründung für die Notwendigkeit der Hilfe, z. B. vor der wirtschaftlichen Jugendhilfe, bestehen können.

„Auf Grund der Vielfältigkeit der Bedingungen vor Ort, der Unterschiede zwischen einzelnen Fachkräften, aber auch wegen des spezifischen Bedarfs im jeweiligen Fall, ergeben sich sowohl fallübergreifend, als auch fallspezifisch eine Fülle von Fragen und Aspekten, deren Klärung für eine Optimierung des Hilfeplanverfahrens und damit auch von Fallverläufen bedeutsam werden können. Um die Chance, die in der Verständigung zwischen öffentlichen und freien Trägern liegt, entsprechend nutzen zu können, haben sich folgende Voraussetzungen im Sinne einer Kultur des Miteinanders als zielförderlich erwiesen: Das Erkennen von Differenzen und somit das Wissen um Verständigungsbedarf sind Ausgangspunkt eines solchen Prozesses. Auf beiden Seiten müssen der Wille zur Herstellung der Anschlussfähigkeit an den Kontext des Anderen und der Wille zur eigenen Veränderung gegeben sein. Gegenseitige Wertschätzung, Anerkennung der jeweiligen fachlichen Kompetenz und ein Vertrauensvorschuss sind unbedingt förderlich. Eine gemeinsame Zielvision und ein prozess- und beteiligungsorientiertes Arbeiten daran, sind weitere Aspekte einer Kultur des Miteinanders. Ebenso durch Offenheit und Transparenz, aber auch durch Reflexionsbereitschaft und eine aufgabenbezo-

gene Handlungsorientierung soll diese Kultur der Verständigung geprägt sein.“ (Ebd.)

Im Prozess der Projektgruppe sind die hier genannten Voraussetzungen im Wesentlichen erfüllt worden, und es konnte eine gelingende Kooperation implementiert werden. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe war zwar bisweilen durch externe Prozesse gefährdet, die durch einseitige, häufig politisch motivierte Entscheidungen mit starken Auswirkungen auf die Hilfeplanung und die Gestaltung der Hilfen fraglich werden ließen, ob kooperative Entwicklungsprozesse einen echten Rückhalt auf den Entscheidungsebenen haben. Über die regionalen Veranstaltungen sowie durch informelle trägerinterne und kooperative Prozesse konnten jedoch der Nutzen und die Wertschöpfung des kooperativen Entwicklungsprozesses vermittelt werden, was letztlich die strukturelle Absicherung der Weiterführung ermöglicht.

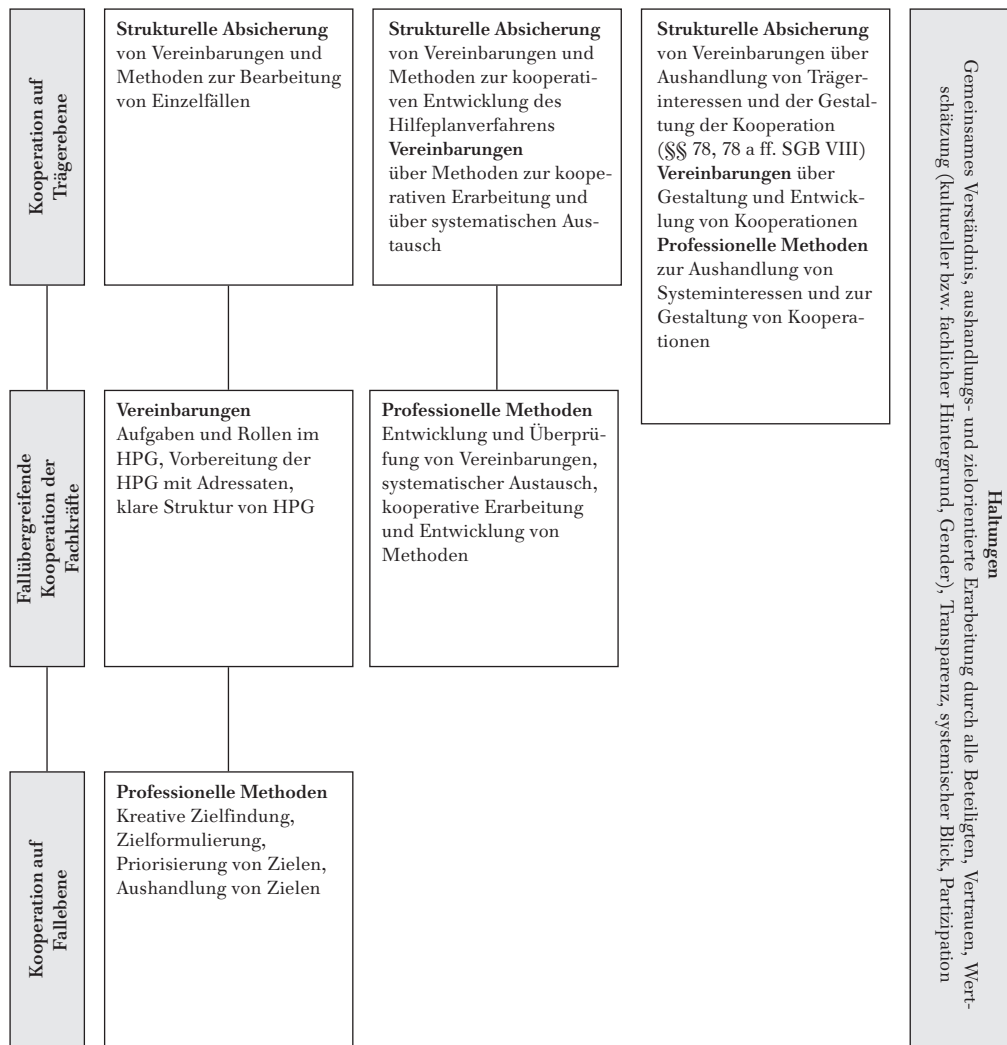
Einzelfall, fallübergreifende Ebene und Trägerebene in der Entwicklung von Hilfeplanverfahren und Kooperation

Eine Grundthese des Projektes behauptete die Abhängigkeit des Hilfeplanverfahrens von Person, Situation und Kultur. Dies bestätigte sich durch die Projektarbeit in der Region. Um diese Abhängigkeit zu verringern bzw. transparent zu machen, ist die Entwicklung von Standards erforderlich, die Handlungsrahmen mit individuellen Gestaltungsmöglichkeiten definieren. Dazu ist es notwendig, die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens und die Entwicklung der Kooperation miteinander zu verbinden. In beiden Prozessen gilt es, Handwerkszeug zu entwickeln, Haltungen zu vereinbaren und Strukturen zu schaffen, die diese absichern.

Für die Entwicklungsarbeit hat es sich als hilfreich erwiesen, die Kooperation auf der Einzelfall-, der fallübergreifenden und der Trägerebene analytisch zu trennen und zu überprüfen, auf welcher der Ebenen Beiträge erarbeitet werden müssen und wie notwendige Rückkopplungsschleifen gestaltet werden können. In Abbildung 4 sind, bezogen auf die Region, Entwicklungsanforderungen auf den genannten Ebenen dargestellt. Es wird deutlich, dass auf der Trägerebene unterschiedliche Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, dass die Kooperation auf der fallübergreifenden und der Einzelfallebene gelingen kann. Dies entspricht der zentralen Ausgangshypothese des Modellprojektes. Ebenso bestätigt sich in der konkreten Umsetzung das Ergebnis der bundesweiten Befragung der Jugendämter: Eine zielorientierte Hilfeplanung benötigt neben den Kompetenzen der Fachkräfte den Rückhalt durch die Kulturen der beteiligten Institutionen und der Kooperation. Diese Kulturen kommen in den auf allen Ebenen in ähnlicher Form notwendigen Haltungen zum Ausdruck.

Abbildung 4

Kooperationsebenen in der Entwicklung des Hilfeplanverfahrens



Hilfeplanung und die Entwicklung des Hilfeplanverfahrens: ein Planungsmodell auf unterschiedlichen Ebenen

Das Hilfeplanverfahren ist komplex und kompliziert, die Einbeziehung von Kooperationsthemen und unterschiedlicher Ebenen könnte es weiter komplizieren. Für die Arbeit am Modellstandort wie für die standortübergreifende Analyse war in dieser Problemstellung der Leitgedanke unterstützend, dass in allen Prozessen dieselben Grundprinzipien wirksam werden. Auf allen Ebenen geht es um die Aushandlung von Interessen und die Formulierung von vereinbarten Zielen, um klare Vereinbarungen zu Handlungsspielräumen bei der Erreichung dieser Ziele, um gemeinsame Sinnkonstruktion mit allen Beteiligten und regelmäßige Überprüfung der Sinnhaftigkeit. Die auf einer Ebene entwickelten Handwerkszeuge und Haltungen und das Prinzip der strukturellen Absicherung sind von daher übertragbar, in der konkreten Ausgestaltung sind sie an die jeweils Beteiligten anzupassen.

Auf allen Ebenen geht es um die Ausgestaltung von Kontrakten und um die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Erarbeitung der Kontrakte. In Nürnberg hat sich als Anforderung bestätigt, was Christian Schrapper (2005 b) als Voraussetzungen für gelingende Planungsprozesse formuliert:

- Klarheit der Rahmungen und Vorgaben, insbesondere bezüglich dessen, was gemeinsam und was eigenständig erarbeitet wird,
- Transparenz der Absichten und Abläufe,
- Anschlussfähigkeit der Vereinbarungen,
- erkennbare Wertschätzung bisheriger Kompetenzen,
- Balance zwischen zeitlicher Befristung von Veränderungsprozeduren und dauerhafter Notwendigkeit von Weiterentwicklung,
- Balance zwischen „mutigem“ Handeln und reflexiver Vergewisserung,
- auskömmliche Ressourcen sowie
- Modellprojekte und externe Beratung.

Diese Voraussetzungen für wirksame Kontrakte zu schaffen ist eine Managementaufgabe, eine Aufgabe, die auf jeweils unterschiedlichen Ebenen und in kooperativer Abstimmung zu gestalten ist.

Ansatzmöglichkeiten und Empfehlungen

Die Implementierung von regionalen, kooperativen Prozessen zur Entwicklung des Hilfeplanverfahrens stellt sich gemäß den Erfahrungen am Modellstandort als ein geeigneter Weg dar, die Planung und Durchführung der Hilfen zur Erziehung konstruktiv weiterzuentwickeln. Die genaue Ausgestaltung der Prozesse, die thematische Schwerpunktsetzung und die geeigneten Standards und Vereinbarungen müssen in der Region jeweils erarbeitet und abgesichert werden. Wesentliche Voraussetzung ist die Einrichtung von Orten der kooperativen Erarbeitung in Verbindung mit deren struktureller Absicherung.

An anderen Standorten erarbeitete Standards können als fachlicher Input anregend für Entwicklungsprozesse sein. Die am Modellstandort Nürnberg – Fürth – Erlangen entwickelten und im nachfolgenden Abschnitt dokumentierten Methoden und Vereinbarungen für das Hilfeplanverfahren können einen solchen wertvollen Input, insbesondere im Hinblick auf eine zielorientierte Hilfeplanung, geben.

In der Region hat sich eine „AG Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens“ gebildet, in der Leitungskräfte von freien und öffentlichen Trägern Projekte zur Fortführung der Entwicklungsarbeit steuern. Erste Projekte befassen sich mit einer Standardisierung der Entwicklungsberichte und mit der Einführung gemeinsamer Fortbildungen zur Zielorientierung. Damit sind in der Region Grundlagen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Hilfeplanverfahrens gelegt.

Die folgenden Ausführungen richten sich an Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern, die in ihrer täglichen Arbeit immer wieder vor der komplexen Aufgabe stehen, Hilfeplangespräche mit Eltern, Kindern und Jugendlichen vorzubereiten, zu gestalten und durchzuführen. Er sei aber auch den Leitungskräften der Jugendhilfeträger ans Herz gelegt, damit diese Wege und Möglichkeiten finden, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei dieser Aufgabe zu unterstützen, indem sie Bedingungen schaffen, die ein qualifiziertes Handeln im Einzelfall ermöglichen.

Die hier vorgestellten Ergebnisse, Methoden und Vereinbarungen beruhen auf dem gemeinsamen Arbeitsprozess von öffentlichen und freien Trägern der Projektgruppe aus der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen. Als erste Fassung wurden diese bereits im „Leitfadentwurf zur Zielfindung, Zielformulierung, Vorbereitung und Durchführung von Hilfeplangesprächen“ an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des regionalen Fachforums „Ziele gemeinsam setzen“ verschickt. Für die vorliegende Dokumentation wurden sie vom Sozialpädagogischen Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (SPI) noch einmal überarbeitet und stellen jetzt den Stand bei Abschluss des Projektes dar.

Weitere im Verlauf des Projektes bearbeitete Themen, wie geschlechtersensible Hilfeplanung oder Auswertung von Hilfeplanung und Hilfen, konnten während des Projektes nicht bis zu einer Praxisempfehlung entwickelt werden. Anregungen für die Fortführung dieser Themen finden sich im Abschlussbericht des Modellprojektes (Schmutz und Strehler 2005; Moos und Schmutz 2005).

Die nachfolgend dargestellten Methoden und Vereinbarungen sollen weder „Handlungsvorschriften“ sein, noch einzig mögliche oder richtige Wege beschreiben, sondern vielmehr die Ergebnisse dokumentieren, Anregungen geben und einen Diskurs zu gemeinsamen Weiterentwicklungs- und Umsetzungsmöglichkeiten anregen. Im Sinne einer Handlungsorientierung und -sicherheit für die Anwendung im Einzelfall sollten schließlich Standards beschlossen werden. Verortet ist die Erarbeitung von Standards zwischen öffentlichen und freien Trägern auf der fallübergreifenden Ebene. Die Absicherung erfolgt auf der Trägerebene (vgl. S. 52).

Grundverständnis von Hilfeplanung

Grundlage einer gelingenden Hilfeplanung sind ein gemeinsames Verständnis und ein Konsens über die Haltungen der Fachkräfte in Bezug auf zentrale Themen der Hilfeplanung. Nur so können Fachkräfte „an einem Strang ziehen“ und sich gemeinsam unterstützen. Im Folgenden sollen daher noch einmal die Grundhaltungen (siehe auch S. 27) dargestellt werden, auf denen die Methoden und Vereinbarungen aufbauen.

- Das Hilfeplanverfahren ist im Einzelfall wie in der fallübergreifenden Entwicklungsperspektive eine gemeinsame Aufgabe der Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern, wobei Letztere unterschiedliche Rollen spielen.

- Im Einzelfall sind ein gemeinsames Verständnis sowie eine Kenntnis der Haltungen und des Handwerkszeugs wichtige Voraussetzungen einer produktiven Hilfeplanung. Die Grundlagen hierfür werden in fallübergreifenden Prozessen gebildet und im Einzelfall durch konkrete Absprachen abgesichert.
- Das Hilfeverfahren ist mehr als ein Verwaltungsverfahren. Es soll der Ort für Aushandlungen von Zielen zwischen Eltern, Kindern bzw. Jugendlichen und öffentlichen und freien Trägern sein.
- Ziel der Hilfeplanung ist die Gestaltung einer Hilfe, die geeignet und notwendig ist, die realistisch durchgeführt werden kann und die den Adressatinnen und Adressaten Handlungs- und Entwicklungsspielräume eröffnet. Dies ist am besten über eine gemeinsame ressourcenorientierte Erarbeitung von Zielen für die Hilfe möglich. Berücksichtigt werden dabei die zur Verfügung stehenden Zeiträume für die Umsetzung.
- Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern ist kein Selbstzweck, sondern unabdingbare Voraussetzung für die Gestaltung der Hilfe und bedeutet, diese als Verhandlungspartner in einem Aushandlungsprozess ernst zu nehmen.

Zielfindung und Zielformulierung im Hilfeplanverfahren

Im Folgenden wird auf Teile des Leitfadenentwurfs (Strehler und Sierwald 2004 a), des Textes „Ziele gemeinsam setzen – Zielfindung und Zielformulierung als gemeinsamer Prozess“ (Strehler und Sierwald 2005 a) und des Textes „Zielfindung und Zielformulierung in einer kooperativen Hilfeplanung“ (Strehler und Sierwald 2005 b) zurückgegriffen.

Im Laufe der gemeinsamen Arbeit am Modellstandort verständigten sich Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern auf die Grundannahme, dass alle Beteiligten *ihre eigenen Ziele finden* und formulieren müssen, damit ein echter Aushandlungsprozess entstehen kann und Ziele von allen akzeptiert werden. Werden Ziele hingegen von einer Person oder Personengruppe für eine andere Person oder Personengruppe formuliert, bleibt die Akzeptanz, selbst bei formaler Zustimmung oder Unterschrift, eine unbekannte Größe. Dies betrifft die Eltern, aber auch Kinder und Jugendliche. Analysen von Hilfeplanakten der Region ergaben, dass Ziele häufig (nur) eine Verhaltensänderung der Adressatinnen und Adressaten zum Gegenstand haben. Ziele für die Fachkräfte fanden sich nicht. Die Zielerreichung und der Erfolg hängen damit allein von dem Verhalten der Adressatinnen und Adressaten ab. Dies lässt sich umgehen, wenn sowohl Jugendamt als auch Einrichtung ihre eigenen Zielsetzungen formulieren, z. B. als konkrete Vereinbarungen, wie sie Eltern, Kinder oder Jugendliche bei der Zielerreichung unterstützen wollen. Die Arbeit am Modellstandort hat gezeigt, dass ASD- oder Jugendamts- und Einrichtungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter nicht gewohnt sind, Ziele für sich selbst zu formulieren. Bei einigen Fachkräften scheint es dem professionellen Selbstverständnis zu widersprechen, eigene Ziele zu haben und diese im Hilfeplangespräch zu vertreten. Dies trifft insbesondere auf die Fachkräfte von freien Trägern zu, die sich in mancher Hinsicht als doppelte Dienstleister, eben ganz im Dienste von Jugendamt und Eltern und/oder Kindern, sehen. Verständlich wird diese Haltung, wenn man die unterschiedlichen Funktionen von Zielen berücksichtigt. Ziele der

Fachkräfte sind wesentlich von Steuerungs- und Legitimationsfunktionen bestimmt. Spielen diese im Hilfeplangespräch keine Rolle, weil die Perspektiven der Kinder, Jugendlichen und Eltern im Vordergrund stehen sollen, werden wesentliche Parameter der Hilfeplanung ausgeblendet, obwohl Adressatinnen und Adressaten und andere Beteiligte sie wahrnehmen. Mangels Informationen werden diese dann als Interessen der Fachkräfte phantasiert. Ein Mädchen erklärt das in der Gruppendiskussion, die im Rahmen des Projektes am Modellstandort durchgeführt wurde, so: „Ich glaube, meine Frau vom Jugendamt will, dass ich ziemlich lange hier bleibe.“ (Strehler und Sierwald 2004 b, S. 8) Oder diese Parameter kommen in nachträglich veränderten Zielsetzungen zum Tragen, wie dies Fachkräfte in Einzelfällen berichtet haben.

Neben den Fachkräften und den Eltern sollten auch Kinder und Jugendliche die Möglichkeit haben, ihre eigenen Zielvorstellungen zu entwickeln und zu formulieren. Dies ermöglicht ihnen, eine eigenständige Position in der Aushandlung zu vertreten, und kann darüber hinaus ihre Entwicklung unterstützen. Fachkräfte können ihnen dabei mit professionellen Methoden helfen. Aber auch Fachkräfte brauchen eine Förderung, um sich an das gewinnbringende Unternehmen der gemeinsamen Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen zu wagen. Für das Herausfinden und Formulieren von Zielen fehlen häufig Kompetenzen und Methodenkenntnisse. Betrachtet man den Stand der Literatur und Forschung, ist dies nicht weiter verwunderlich, zeigt sich doch, dass nur wenige, speziell für das Hilfeplanverfahren entwickelte Methoden zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund beschloss die Projektgruppe in Nürnberg – Fürth – Erlangen, sich im Rahmen des Modellprojektes näher mit Methoden der Zielfindung und der Zielformulierung zu beschäftigen. Über die Methodenkenntnis hinaus sollten gemeinsame Haltungen entwickelt und Möglichkeiten gefunden werden, diese kooperativ und ressourcensparend einzusetzen.

1. Prozessablauf für das Arbeiten mit Zielen

Zur Verdeutlichung der aufeinander folgenden Schritte sollen hier kurz die wichtigsten Grundelemente des Prozesses und die damit verbundenen Fragestellungen skizziert werden:

Zielfindung

Was will ich? Was sind meine Wunschziele? Was möchte ich erreichen?
Was soll am Ende der Hilfe herauskommen, damit es sich gelohnt hat?
Wie sähe die Situation aus, wenn das Problem gelöst wäre?



Analyse/Systematisierung

Was kann ich? Was sind meine Stärken und Schwächen, wie sind die Rahmenbedingungen? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten gilt es zu entwickeln, um die Ziele zu erreichen? Welche Prioritäten setze ich? Für welchen Zeitraum sollen die Ziele gelten? Auf welcher Ebene sind die Ziele einzuordnen? Was sind Ober- oder Leitziele, was Mittlerziele?



Zielformulierung

Welche Handlungsziele bringen mich meinen Leitzielen näher und woran werde ich merken, dass ich meine Ziele erreicht habe?

Die Mittler- und Handlungsziele sollen so konkret wie möglich formuliert werden. Das Leitziel hingegen darf visionär sein.



Konkrete Planung

Mit welchen Handlungsschritten kann ich meine Ziele umsetzen?

Wichtig ist hierbei, die Ziele und die konkreten Handlungsschritte zu trennen.

2. Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen

Methoden zur Zielfindung sollten möglichst an die Interessen und Lebenslagen der Kinder und Jugendlichen anknüpfen, Spielraum für einen individuellen Zugang lassen und flexibel eingesetzt werden. Je nach Alter und Vorlieben der Kinder und Jugendlichen bieten sich unterschiedliche Methoden an. Je individueller diese auf den jeweiligen jungen Menschen zugeschnitten sind, desto wirkungsvoller ist das Ergebnis. Vielen Methoden für die Arbeit mit Mädchen und Jungen ist gemein, dass sie uns auffordern, nicht abstrakt oder analytisch, sondern in Bildern zu denken, und diese mit den Kindern zu entwickeln. Das wohl bekannteste Beispiel hierfür ist die Wunderfrage: „Woran würdest du erkennen, dass über Nacht ein Wunder geschehen ist? Was ist das Erste, das du bemerken würdest?“ (von Schlippe und Schweitzer 1997; Vogt-Hillmann 2002 a).

Ansätze für die kreative Arbeit mit Kindern und Jugendlichen finden sich beispielsweise bei der systemisch-lösungsorientierten Therapie und in der Biografiearbeit. Diese lassen sich mit etwas Kreativität auch auf den Prozess der Zielfindung übertragen. In Tabelle 1 haben wir einige Methoden aus der Literatur zusammengestellt und nach Altersgruppen geordnet.

Der Vorteil des Methodeneinsatzes liegt in einer stärkeren Aktivierung der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen, als dies bei einer rein verbalen Gesprächsführung möglich ist. Eine intensive Auseinandersetzung mit eigenen Zielen und Wünschen kann den Blick hinter das Offensichtliche oder Vermeintliche auf das Eigentliche lenken. Eltern, Kinder und Jugendliche bei der Findung und Formulierung ihrer eigenen Ziele zu unterstützen, ist ein erster Schritt, sie zu befähigen, ihr Leben nach ihren Vorstellungen zu gestalten.

Tabelle 1
Methoden der Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen

Altersgruppe	Kindergartenkinder drei bis sechs Jahre	
Anforderungen	„konkret“	
Methoden	Kurzbeschreibung	Vertiefende Literatur
Familie in Tieren, Puppenspiel	Darstellung der Bezugspersonen mit Puppen oder Tieren „Wer gehört alles zu deiner Familie? Welche Tiere vertragen sich? Welches Tier soll dich beschützen? Welches Tier hättest du gern mehr um dich rum?“	Brem-Gräser (2000)
Wunderbilder	Beispiel im Text	von Schlippe und Schweitzer (1997)
Altersgruppe	Grundschulkinder sieben bis zehn Jahre	
Anforderungen	„aktiv“	
Methoden	Kurzbeschreibung	Vertiefende Literatur
Skulpturenarbeit	Darstellung der Bezugspersonen anhand von Skulpturen „Was würde ich mir von den Personen wünschen? Wie sähen positive Veränderungen für mich aus? Welche Bezugspersonen können mich bei der Zielerreichung unterstützen? Welche Personen bewundere ich? Was zeichnet diese Personen aus? Welche Fähigkeiten habe ich?“	von Schlippe und Schweitzer (1997)
Malen, Zeichnen, Collagen kleben	Malen des Ressourcosaurus „Was müsste dein Tier können, um dich bei deinen Zielen zu unterstützen? Welche Eigenschaften hätte es, die du dir beispielsweise von ihm ausleihen könntest?“	Vogt-Hillmann (2002 b)

Altersgruppe	Tweenies elf bis vierzehn Jahre	
Anforderungen	„ruhig“	
Methoden	Kurzbeschreibung	Vertiefende Literatur
Treppen, Wege, Landkarten	Darstellung in Treppenform, als Weg, Landkarte Die Treppe verdeutlicht nicht nur die aufeinander folgenden Handlungsschritte, sondern auch den Gewinn, den der junge Mensch durch die Zielverfolgung für sich erzielt. (Auf einer Seite der Treppe werden die Ziele, auf der anderen Seite der persönliche Gewinn eingetragen.) Der junge Mensch kann sich dadurch bewusster entscheiden, ob ein neues Ziel oder Verhalten die Stelle und Funktion eines alten einnehmen kann. Die Treppen oder Landkarten können auch verwendet werden, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Familienmitglieder, Betreuerinnen und Betreuer, Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter transparent zu machen und zu diskutieren.	Andrecht und Geiken (2002)
Lebensbereiche, Zielscheibe	Beispiel im Text Aushandlungen mit Hilfe von Zielscheiben Zur Aushandlung von Zielen. Die Ziele werden auf Karten geschrieben. Jede Person bekommt eine Farbe. Die Karten werden dann den Bereichen auf der Zielscheibe zugeordnet. Die Nähe zum Kreismittelpunkt verdeutlicht die Priorität der Ziele. Die Anordnung ermöglicht einen schnellen Überblick über Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Prioritäten. Sind die Ziele sehr konträr, wird nur das wichtigste Ziel jeder Teilnehmerin bzw. jedes Teilnehmers verhandelt. In einem zweiten Schritt kann dann versucht werden, die anderen Ziele den ausgehandelten zuzuordnen.	Schwabe (2000 a) Idee Projektgruppe

Methoden der Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen

Altersgruppe	Jugendliche fünfzehn bis achtzehn Jahre	
Anforderungen	„verschieden“	
Methoden	Kurzbeschreibung	Vertiefende Literatur
Skalen	Einschätzung von Verhältnissen und Standpunkten anhand von Skalen „Was ist dir wichtig? Wo stehst du? Wohin willst du?“ Auf einer Skala von eins bis zehn: „Wie nah bist du deinem Ziel? Was bräuchtest du, um von vier auf fünf zu kommen? Was, glaubst du, würden deine Eltern angeben? Wo sehen Sie Ihre Tochter oder Ihren Sohn?“	Idee Projektgruppe (siehe auch Loschky 2002)
Kompetenzstern, Gefühlsstern	Darstellung von Stärken und Schwächen, Gefühlen und Erfolgen mit Hilfe von Sternen Die Gestaltung der Sternecken kann dem jungen Menschen überlassen werden, sie kann gemeinsam mit den Jugendlichen und Kindern festgelegt werden oder sich an einem vorgegebenen Schema orientieren (etwa Selbstbild, Denken – kognitive Kompetenz, sprachliche Fähigkeiten, motorische Fähigkeiten, Kreativität).	Vogt-Hillmann (2002 b)
Visionen, Lebensbilder	Erfragen von Lebensvorstellungen, um Perspektiven und Ziele zu entwickeln „Wie stellst du dir dein Leben in zehn Jahren vor? Wo und als was siehst du dich? Was wirst du erreicht haben? Was wird dir wichtig sein?“	Idee Projektgruppe

Im Folgenden werden exemplarisch einige Methoden ausführlicher vorgestellt, die sich gut für die Zielfindung und die Gestaltung von Hilfeplangesprächen eignen.

2.1 Zielfindung mit der Methode „Lebensbereiche“

Eine Möglichkeit ist die Visualisierung der zentralen Lebensbereiche, wie Familie, Freunde, Schule, Betreuungssituation, Wohnen, Gesundheit, Körperbewusstsein usw. (Schwabe 2000 a, 2000 b). Diese werden auf Karten geschrieben. Wichtig ist, die Anzahl der Karten überschaubar zu halten und die Bereiche verständlich zu formulieren. Die Karten können im Vorfeld oder gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen erstellt werden. Steht mehr Zeit zur Verfügung, können die Karten individuell gestaltet, farbig ausgemalt oder mit Collagen oder Zeichnungen versehen werden. Die Karten dienen dazu, die Vielzahl der möglichen Themen zu strukturieren. Durch die Fokussierung auf einzelne Bereiche kann die Komplexität des Alltags (vorübergehend) reduziert werden. Gemeinsam wird entschieden, welche Bereiche ausführlicher besprochen werden und bei welchen momentan kein Gesprächsbedarf besteht. Die Arbeit mit den Karten soll die Fachkräfte ermutigen, Prioritäten zu setzen und eine Themenauswahl zu treffen. Generell besteht die Möglichkeit, die Karten sowohl im Hilfeplangespräch selbst als auch zur Vorbereitung der Gespräche in der Einrichtung zu verwenden. Unserer Erfahrung nach ist Letzteres sogar besonders sinnvoll, da Kinder und Jugendliche durch vertraute Methoden Sicherheit gewinnen und im Hilfeplangespräch keine Zeit für Erklärungen verloren geht. Je nachdem, ob es sich um die Vorbe-

reitung oder um die Gespräche selbst handelt, wird die Methode entsprechend verändert.

Als Einstieg in die Arbeit mit den Karten bietet sich eine kurze Abfrage an, wie es dem Kind oder Jugendlichen in den einzelnen Bereichen geht. Dafür eignen sich Skalierungen, z. B. Smiley-Skalen (Schwabe 2000 a) oder Punkte in den Ampelfarben, die die Kinder auf die einzelnen Bereiche verteilen. Dies soll eine erste Einschätzung der momentanen Lebenssituation und Gefühlslage der Mädchen und Jungen ermöglichen und Hinweise darauf geben, in welchen Lebensbereichen akuter Handlungsbedarf besteht. Wurden insgesamt viele negative oder neutrale Bewertungen abgegeben, empfiehlt sich gezieltes Nachfragen. Ziel ist es aber nicht, alle Bereiche abzudecken, sondern zu fokussieren und sich auf einige wenige zu beschränken, um die jungen Menschen nicht zu überfordern. Besteht weiterer Gesprächs- bzw. Klärungsbedarf, sollte ein zusätzlicher Termin vereinbart werden. In einem weiteren Schritt wird der junge Mensch gebeten, zwei oder drei für ihn wichtige Bereiche zu nennen, in denen er sich Veränderungen wünscht. Je älter das Kind ist, desto konkreter kann man nachfragen. Bei kleineren Kindern besteht wieder die Möglichkeit, Bilder für die genannten Bereiche malen zu lassen.

2.2 Zirkuläre und systemische Fragen

Mit Hilfe von zirkulären und systemischen Fragen (siehe auch von Schlippe und Schweitzer 1997) werden Kinder und Jugendliche ermuntert, ihre Wünsche und Vorstellungen zu äußern und eine Einschätzung zu entwickeln, was andere davon halten könnten.

Tabelle 2

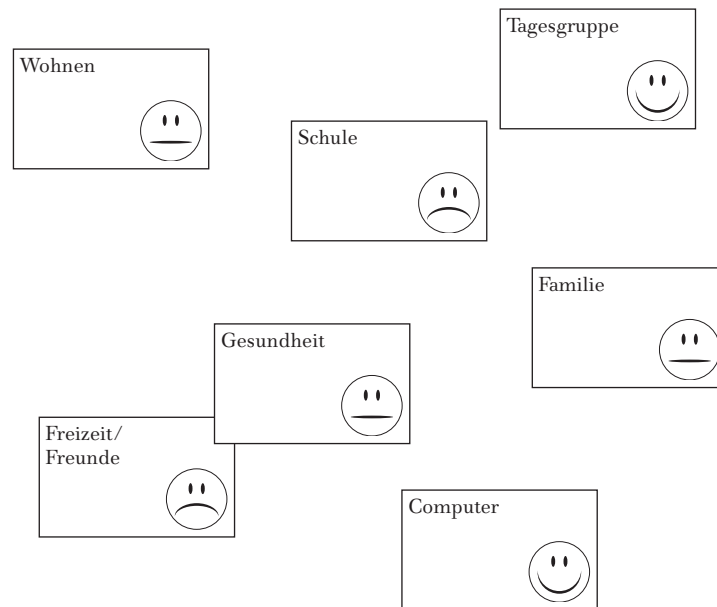
Fragen zur Zielentwicklung

Einstieg	„Wie geht es dir in den einzelnen Bereichen? In welchen Bereichen geht es dir gut? In welchen nicht gut?“
Auswahl von Bereichen	„Welche zwei Bereiche sind dir im Moment sehr wichtig? Über welche zwei Bereiche möchtest du gerne reden? In welchen Bereichen soll sich etwas ändern? Was? Wo hast du Erfolge, auf die du stolz bist? Wo gibt es Schwierigkeiten?“
Systemische Fragen zu den Bereichen	„Welche Bereiche, glaubst du, sind zum Beispiel deinen Eltern oder Betreuern wichtig? Warum? Auf welche Veränderungen meinst du, dass deine Eltern bzw. deine Betreuerinnen und Betreuer stolz sind oder stolz wären?“
Fragen zu den Zielen	„Welche zwei Ziele möchtest du in den nächsten Monaten erreichen?“ „Bei welchen Zielen brauchst du Unterstützung? Wer kann dir dabei helfen?“ „Woran wirst du bzw. werden die anderen erkennen, wenn das Ziel erreicht ist? Was werden Hinweise sein, dass du näher an dein Ziel herangekommen bist? Wer wird dies zuerst bemerken? Wann war es bisher schon ein bisschen so? Was hast du oder haben die anderen da gemacht?“
Systemische Fragen zu den Zielen	„Was, meinst du, würden deine Eltern zu deinem Wunsch oder Ziel sagen? Welches Ziel, glaubst du, haben die anderen?“

2.3 Fallbeispiel Kevin

Im folgenden Fallbeispiel werden einige Methoden konkretisiert. Kevin ist ein elfjähriger Junge, der derzeit in der Tagesgruppe einer Einrichtung betreut wird. Kevin hat Lernschwierigkeiten in der Schule und war mehrfach in Schlägereien mit Klassenkameraden verwickelt. Von seinen Eltern und seinen Lehrern lässt er sich nicht viel sagen. Daher kommt es häufig zum Streit. In der Vorbereitung des Hilfeplangesprächs ist Kevin mit seinem Betreuer die Karten durchgegangen. Kevin verteilte Bewertungen für die Bereiche, wie sie in der folgenden Abbildung gezeigt werden.

Abbildung 5
Keins Bewertung der Lebensbereiche



Zuerst wurden dann mit Kevin die positiven Bereiche besprochen. Es geht ihm z. B. gut, wenn er am Computer spielen kann, auch wenn er glaubt, dass die Mutter das nicht so gerne sieht. Zu dem Bereich „Freizeit und Freunde“ will er zunächst nichts sagen. Kevin wirkt hier, als sei er beschämt. Es stellt sich heraus, dass er sich einen Freund wünscht. Der Betreuer versucht möglichst genau nachzufragen, wie sich Kevin die Situation vorstellt, wenn er einen Freund hätte. Kevin wünscht sich jemanden zum Computer- und Fußballspielen, aber wenn er sich bisher mit jemandem getroffen hat, gab es immer Ärger. Der Betreuer bespricht mit Kevin, wie er sich in der Situation gefühlt hat und wie er meint, dass es dem anderen Jungen gegangen sei. Gemeinsam versuchen sie herauszufinden, wer oder was ihm dabei helfen könnte, einen Freund zu finden und sich mit diesem über längere Zeit zu treffen.

2.4 Zielscheibe

Eine weitere Möglichkeit ist das Arbeiten mit einer Zielscheibe. Diese Methode eignet sich besonders für die Aushandlung von Zielen. Sie setzt aber voraus, dass die Zielfindung und Zielformulierung im Vorfeld stattgefunden hat, und alle Beteiligten ihre Ziele kennen und formulieren können. Ziele sollen aber nicht nur von Eltern und Kindern formuliert werden, sondern ebenfalls von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Jugendamt oder ASD und Einrichtung. Die konkreten Ziele der

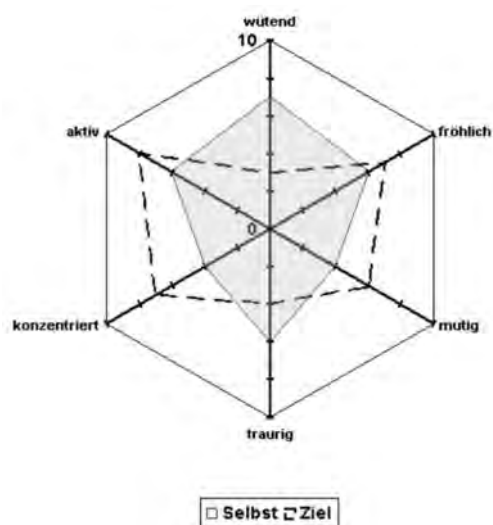
Einzelnen werden auf Karten mit unterschiedlichen Farben geschrieben. Jede Person bekommt eine Farbe. Sind zwei Einrichtungsmitarbeiter anwesend, wird dieselbe Farbe zweimal vergeben. Aus der Vielzahl der geschriebenen Karten wählt jeder seine vier wichtigsten Ziele aus. Die Karten werden dann den Bereichen auf der Zielscheibe zugeordnet. Die Nähe zum Kreismittelpunkt verdeutlicht die Priorität der Ziele. Die Anordnung ermöglicht einen schnellen Überblick über Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Prioritäten. Sind die Ziele sehr konträr, wird nur das wichtigste Ziel jedes Teilnehmers verhandelt. In einem zweiten Schritt kann dann versucht werden, die anderen Ziele den ausgehandelten zuzuordnen. Ist dies nicht möglich, werden sie als nicht verhandelt bzw. differierend dokumentiert. Möglicherweise muss ein weiterer Termin zur Aushandlung, eventuell mit reduziertem Personenkreis, vereinbart werden.

2.5 Kompetenzsterne

Mit Hilfe von Kompetenz- oder Gefühlssternen können Stärken und Schwächen, Gefühle und Erfolge verdeutlicht werden. Der junge Mensch lernt, seine Fähigkeiten einzuschätzen, um realistische Ziele finden und formulieren und die Zielerreichung überprüfen zu können. Die Gestaltung der Sternecken kann dem jungen Menschen überlassen werden, sie kann gemeinsam mit den Jugendlichen und Kindern erfolgen oder sie kann sich an einem vorgegebenen Schema orientieren (z. B. Selbstbild, Denken bzw. kognitive Kompetenz, sprachliche Fähigkeiten, motorische Fähigkeiten, Kreativität, soziale Kompetenz, Coping-Kompetenz, Interessen). Eine andere Möglichkeit wäre, mit den Eltern einen Ressourcenstern für das Kind zu entwerfen. Eine Frage dabei wäre: „Wie schätzen Sie die Fähigkeiten Ihres Kindes in Bezug auf ... ein?“

Abbildung 6 stellt, in Anlehnung an Vogt-Hillmann (2002 b), einen Gefühlsstern dar, wie ihn Kevin in der Vorbereitung auf das Hilfeplangespräch gezeichnet haben könnte. Eine Fragestellung hierfür könnte lauten: „Wie geht es dir, wenn du mit Klassenkameraden zusammen bist?“ Und in einem zweiten Schritt: „Wie würdest du dich gerne fühlen, wenn du mit ihnen zusammen bist?“

Abbildung 6
Kevins Gefühlsstern



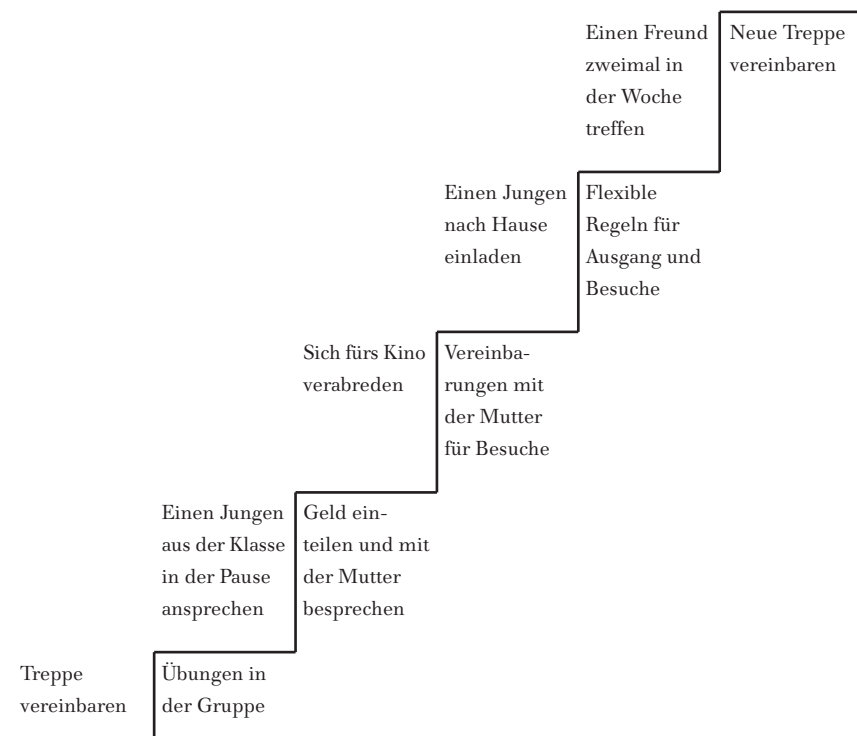
2.6 Aktivierungs- und Unterstützungstreppen

Kompetenzen und Ziele können in Treppenform, als Weg oder als Landkarte dargestellt werden. Die Treppe beispielsweise verdeutlicht nicht nur die aufeinander folgenden Handlungsschritte, sondern auch den Gewinn, den der junge Mensch durch die Zielverfolgung für sich erzielt. Er kann sich dadurch bewusster entscheiden, ob ein neues Ziel oder Verhalten die Stelle und Funktion eines alten einnehmen kann. Die Treppen oder Landkarten können auch verwendet werden, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Familienmitglieder, Betreuer und Jugendamtsmitarbeiter transparent zu machen und zu diskutieren.

In Anlehnung an Andrecht und Geiken (2002) zeigt die folgende Abbildung eine Aktivierungstreppe, wie sie im Verlauf der Hilfeplanung mit Kevin für den Bereich „Freundschaften“ entwickelt werden könnte. Die Fragestellungen beziehen sich auf Kevins Schritte auf dem Weg zu einer Freundschaft und die Unterstützung, die Kevin dabei braucht.

Abbildung 7

Kevins Aktivierungs- und Unterstützungstreppe



3. Zielformulierung

Bei der bundesweiten Befragung von Jugendamtsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern gaben 34 % an, dass die in Hilfeplänen erarbeiteten Ziele eher defizitorientiert sind (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003, S. 55). Ein ähnliches Bild ergab die vom SPI durchgeführte Analyse von zehn Hilfeplanakten aus der Region (Strehler und Sierwald 2004 c). Defizitäre Formulierungen, wie „Kevin soll lernen, nicht gleich auszurasen“, sind nicht nur demotivierend, sie bergen zusätzlich die Gefahr der negativen Verstärkung. Als bekanntes Beispiel dafür gilt die Aufforderung, nicht an einen rosa Elefanten zu denken. Indem ausdrücklich aufgefordert wird, nicht an den rosa Elefanten zu denken, ent-

steht eben genau dieses Bild vor dem inneren Auge. Positive, ressourcenorientierte Ziele sind indes wesentlich schwerer zu formulieren, da unerwünschtes Verhalten häufig offensichtlicher ist als erwünschtes. Aber nur positive Formulierungen lenken den Blick auf neue Handlungsmöglichkeiten. Die an unserem Projekt beteiligten Fachkräfte haben sich daher darauf verständigt, Hilfeplanziele *positiv* zu formulieren, beispielsweise im Sinne dessen, was ein junger Mensch kann, wenn er das Ziel erreicht hat.

Für Kevin hätte ein Ziel wie „er soll lernen, nicht gleich auszurasen“ wenig Motivationskraft. Es ist anzunehmen, dass sein Ausrasten eine Funktion für ihn hat. An dieser Stelle wird gemeinsam mit Kevin überlegt, welche Ziele ihm wichtig sind und welchen Nutzen er durch eine Veränderung seines Verhaltens haben könnte. Kevin wünscht sich, Freunde zu finden. Es leuchtet ihm ein, dass sein bisheriges Verhalten dafür hinderlich ist. Eine Verhaltensänderung ist für ihn also nur Mittel zum Zweck und nicht das eigentliche Ziel.

Eine weitere Anforderung ist, Ziele zu finden und zu formulieren, die *akzeptiert* sind und *motivieren*. Darüber hinaus müssen die Ziele für Adressatinnen und Adressaten *verständlich* sein. Der Einschätzung der Fachkräfte am Modellstandort nach kann dies am ehesten gewährleistet werden, wenn Ziele gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten erarbeitet werden. Kinder, Jugendliche und Eltern, so die Annahme, werden sich nur dann für die Ziele einsetzen, wenn diese wirklich ihren Vorstellungen entsprechen. Daher wird gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten eine Vision über eine gewünschte Situation oder einen Zustand entwickelt. Der Wunsch eines Kindes könnte z. B. sein, einen Freund zu haben. Zusammen werden die dafür nötigen Kompetenzen überlegt und Handlungsziele formuliert. Eines dieser Ziele könnte lauten: „In einem halben Jahr treffe ich mich zweimal in der Woche mit einem Klassenkameraden.“

In der Praxis finden sich häufig Ziele, die im Sinne von pädagogischen Oberbegriffen formuliert sind. Dadurch sind sie sehr abstrakt und nur schwer überprüfbar. Diese Ansicht vertreten 31 % bzw. 28 % der in der Analysephase des Modellprojektes befragten Fachkräfte (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003, S. 55). Sichtbar wurde dies auch bei Analysen von Hilfeplanprotokollen in der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen (Strehler und Sierwald 2004 c). In den Akten häufig aufgeführt wurde beispielsweise das Ziel „Verselbstständigung“. Das hohe Abstraktionsniveau solcher Ziele erschwert häufig eine realistische Einschätzung bezüglich ihrer Erreichbarkeit und Überprüfung. Wann ist beispielsweise Verselbstständigung erreicht? Freie und öffentliche Träger haben sich deshalb darauf verständigt, Ziele *konkret und klar* zu formulieren und den *Zeitpunkt der Zielerreichung* bereits in der Formulierung anzugeben. Die Auswertung beim nächsten Hilfeplangespräch macht den Erfolg für alle Beteiligten sichtbar oder verdeutlicht, wenn und aus welchem Grund Korrekturen notwendig sind. Die Zielüberprüfung liefert bereits erste Anhaltspunkte, ob die Hilfe in den Augen aller erfolgreich verläuft. Eine weitere Anforderung ist, Ziele zu konkretisieren und Zeiträume für die Zielerreichung anzugeben, damit Erfolge sichtbar werden. Ziele können dadurch eine steuernde und motivierende Funktion erfüllen. In diesem Zusammenhang haben sich Fachkräfte auch darauf verständigt, alle Ziele einer *Realitätsprüfung* bezüglich der Erreichbarkeit zu unterziehen. Vereinbart wird nur, was im Rahmen der zur Verfügung stehenden Hilfe auch als umsetzbar erscheint. Als gemeinsame Aufgabe

wurde auch die Beratung von Kindern, Jugendlichen und Eltern in Bezug auf realistische Zielsetzungen gesehen.

Im Vorangegangenen wurden bereits einige Anforderungen an Zielformulierungen illustriert. Eine gute Möglichkeit, sich die wichtigsten Punkte noch einmal plastisch vor Augen zu führen, bieten die fünf Kriterien für gute Zielformulierungen, die im Schlagwort „smart“ zusammengefasst werden.

3.1 Zielformulierung nach „smart“

Das Smart-Schema wird in verschiedenen Kontexten als Methode für Zielformulierungen verwendet (hier nach Heiner 1996), da es durch seine fünf plakativen Buchstaben einprägsam ist und sich auf das Wesentliche beschränkt. Darüber hinaus ermöglicht es eine schnelle und effektive Überprüfung von Zielformulierungen. Die Buchstaben von „smart“ stehen für die in Tabelle 3 aufgeführten Wörter und die dahinterstehenden Ziele.

Tabelle 3
Das Smart-Konzept

s	spezifisch	Ziele sollen spezifisch, konkret und eindeutig sein und keine unverbindlichen und allgemeinen Formulierungen enthalten, unter denen unterschiedliche Auffassungen subsumiert werden.
m	messbar	Ziele sollen messbar sein. Gute Zielformulierungen legen die Kriterien für die Zielerreichung fest und liefern so die Operationalisierung mit.
a	attraktiv, aktionsorientiert, akzeptiert	Ziele sollen attraktiv und herausfordernd sein. Sie sollen einen erwünschten Zustand in der Zukunft beschreiben und Motivation freisetzen. Dazu müssen sie positiv formuliert werden. Außerdem müssen Ziele von allen Beteiligten akzeptiert sein.
r	realistisch	Ziele sollen realistisch sein. Sie dürfen anspruchsvoll sein, müssen aber unter den gegebenen Rahmenbedingungen auch erreichbar sein. Unerreichbare Ziele demotivieren.
t	terminiert	Der Zeitpunkt für die Zielerreichung soll bereits bei der Zielformulierung festgelegt werden.

3.2 Kevins Ziele

Kevins smarte Ziele könnten beispielsweise lauten: „In einem halben Jahr habe ich einen Freund, mit dem ich mich zweimal wöchentlich treffe. In einem halben Jahr kenne ich drei verschiedene Möglichkeiten, die ich in der Gruppe ausprobiert habe, um bei einem beginnenden Streit ruhig zu bleiben. In den nächsten drei Monaten halte ich sowohl in der Schule als auch in der Gruppe ein Referat über Computer.“

4. Zielebenen

Als sinnvoll für das Arbeiten mit Zielen erweist sich die Systematisierung von Zielen. Dafür wird häufig eine Einteilung in drei Ebenen empfohlen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 1999), die

sich für uns als stimmig erwies: Auf der übergeordneten Ebene, sozusagen als Vision oder Dach, steht das Leitziel. Dieses Leitziel wird durch zwei oder drei Mittlerziele weiter konkretisiert. Die Mittlerziele werden wiederum durch zwei oder drei Handlungsziele präzisiert.

Leitziele gelten für einen längeren Zeitraum, eventuell für die gesamte Helfedauer. Was soll am Ende der Hilfe erreicht sein? Im Gegensatz zu den bisher formulierten Kriterien für gute Zielformulierungen sind Leitziele nicht konkret, sondern visionär. Wichtig für Leitziele sind ihre Attraktivität für alle Beteiligten und ihr herausfordernder Charakter. Mittler- und Handlungsziele hingegen werden smart formuliert. Mittlerziele sollen die Verbindung zwischen Leit- und Handlungszielen sicherstellen und gelten für einen mittleren Zeitraum, beispielsweise von einem Hilfeplangespräch zum anderen. Ein Mittlerziel lässt sich in mehrere Handlungsziele unterteilen. Die Handlungsziele geben an, welche konkreten, messbaren Ziele in einem bestimmten Zeitraum von wem erreicht werden sollen, damit das Mittlerziel erreicht werden kann. Handlungsziele liefern direkte Orientierungen für das praktische Handeln. Für die konkrete Umsetzung werden Handlungsziele noch einmal in Handlungsschritte unterteilt.

In der Praxis ist eine strenge Dreiteilung häufig schwierig. Oftmals kann nicht endgültig geklärt werden, auf welcher Ebene bestimmte Zielsetzungen anzusiedeln sind, da immer mehrere Möglichkeiten bestehen. Es gilt hier also kein strenges Methodendiktum, letztlich muss die Zuordnung individuell entschieden werden. Dennoch zeigt sich, dass eine Systematisierung sinnvoll ist, da dadurch Zielklarheit entsteht und unrealistische Zielsetzungen reduziert werden können. Dies wird spätestens dann offensichtlich, wenn die zu einem Leitziel gehörenden Handlungsziele nicht mehr überschaubar sind. Ein weiterer Vorteil der Untergliederung von Zielen wird deutlich, wenn Ziele für mehrere Personen gelten sollen. Ausgehend von unserer zuvor aufgestellten Forderung, dass alle Beteiligten ihre Ziele selbst formulieren, muss diese Zielvielfalt in einem nächsten Schritt durch die Formulierung von gemeinsamen Zielen unter einen Hut gebracht werden. In unserer Arbeit mit der Projektgruppe hat sich immer wieder gezeigt, dass die unterschiedlichen Ziele häufig nicht so unvereinbar sind, wie sie auf den ersten Blick scheinen. Oft sind sie nur unterschiedlich formuliert, oder sie bewegen sich auf verschiedenen Ebenen, können aber unter einem gemeinsamen Leitziel für die Hilfe subsumiert werden. Kann ein gemeinsames Ziel für die gesamte Helfedauer gefunden werden, ist es möglich, unterschiedliche Schwerpunkte zu setzen, ohne dass Beliebigkeit entsteht oder Einzelne ihre Interessen vernachlässigt sehen. In die konkrete Umsetzung der Leit- oder Mittlerziele in Handlungsziele müssen beispielsweise nicht alle Personen involviert sein, da die Richtung durch Leit- und Mittlerziele vorgegeben ist. Es ist denkbar, dass am Anfang einer Hilfe ein gemeinsames Leitziel mit allen Beteiligten erarbeitet wird. Die Mittlerziele orientieren sich an diesem und werden von Hilfeplangespräch zu Hilfeplangespräch festgelegt und überprüft. Die Konkretisierung in Handlungsziele findet dann nur noch zwischen den Adressatinnen und Adressaten und der die Hilfe erbringenden Einrichtung statt.

4.1 Zielpyramide für Kevins Hilfe

In Gesprächen zwischen Kevin und seinem Betreuer stellte sich heraus, dass Kevin Tom, einen Schüler der oberen Jahrgangsstufe und momentanen Leiter des Computerklubs, bewundert. Auch er würde diese Aufgabe

später gerne einmal übernehmen. Kevins Betreuer fragt nach, ob er sich das als ein Ziel, für das es sich zu arbeiten lohnt, vorstellen könne und ob er ihn dabei unterstützen solle. Im Hilfeplangespräch legt Kevin dieses Ziel als Leitziel für die nächsten drei Jahre fest. Als Nächstes überlegen alle gemeinsam, welche Voraussetzungen und Kompetenzen Kevin benötigt, um das Ziel erreichen zu können, und es werden Mittlerziele für das nächste halbe Jahr gesucht, die die dafür notwendigen Kompetenzen fördern. Die Anwesenden beschließen gemeinsam, dass momentan die drei Punkte „Freundschaften knüpfen“, „Aufgaben planen“ und „sich durchsetzen“ am wichtigsten sind, damit Kevin seinem Leitziel näher kommen kann. In einem halben Jahr können dann schon andere Mittlerziele im Vordergrund stehen. So wird beispielsweise schon jetzt vereinbart, dass beim nächsten Hilfeplangespräch überlegt werden soll, welche fachlich-inhaltlichen Kompetenzen Kevin zur Zielerreichung braucht und wie er diese erwerben kann. Kevin und sein Betreuer erkundigen sich bis dahin nach Möglichkeiten. Die Handlungsziele formulieren Kevin und sein Betreuer zu einem anderen Zeitpunkt ohne die anderen.

Tabelle 4
Zielpyramide für Kevins Hilfe (aus seiner Sicht)

Leitziel	Kevin leitet den Computerklub der Schule.		
Benötigte Kompetenzen	Kevin kann Freundschaften aufbauen und halten.	Kevin kann Aufgaben planen und verfolgen.	Kevin kann sich in der Schule auf positive Weise durchsetzen.
Mittlerziele	In einem halben Jahr hat Kevin einen Freund, mit dem er sich zweimal in der Woche trifft.	In einem halben Jahr arbeitet Kevin selbstständig an schulischen Aufgaben und fordert bei Bedarf Unterstützung ein.	In einem halben Jahr kennt Kevin drei Möglichkeiten, sich bei Konflikten zu beherrschen.
Handlungsziele	In den nächsten sechs Wochen spricht Kevin drei Jungen aus seiner Klasse an und lädt sie nach Hause ein.	In einem Monat erledigt Kevin an drei von fünf Schultagen seine Hausaufgaben ohne Aufforderung.	Kevin und sein Betreuer entwickeln ein Rollenspiel, bei dem Kevin unterschiedliches Verhalten ausprobieren kann. Dafür nehmen sie sich wöchentlich zwei Stunden Zeit.
	Die Mutter, Kevin und ein Freund unternehmen im nächsten Monat einen ganztägigen Ausflug in das Erlebnisbad.	In drei Monaten hält Kevin ein Referat über Computer.	Kevin besucht regelmäßig einen Taekwondo-Kurs.

5. Aushandlung von Zielen

Die Aushandlung von Zielen ist ein sehr sensibler Punkt in der Hilfeplanung, da sich gerade hier innerfamiliäre Probleme verstärkt zeigen. Verschiedenartige Persönlichkeitsstrukturen und Lebenserfahrungen erschweren den Prozess. Dennoch gilt es, sowohl unterschiedliche persönliche Interessen als auch unterschiedliche Systemanforderungen auszubalancieren und eine für alle Beteiligten fruchtbare Lösung zu finden. Offen geführte Aushandlungen stellen hohe Anforderungen an die Fachkräfte und setzen Konfliktbereitschaft voraus.

Aufgrund dieser Schwierigkeiten bedarf es einiger Voraussetzungen. Ansonsten ist eine konstruktive Auseinandersetzung nicht zu leisten. Die Aushandlung von unterschiedlichen Zielen bedarf einer gewissen Zeit. Soll sie bei Hilfeplangesprächen stattfinden, muss die Zielfindung und Zielformulierung im Vorfeld geschehen. Eltern, Kinder und Jugendliche werden dabei von den Fachkräften unterstützt. Wichtig für den Aushandlungsprozess ist aber auch, dass sowohl Einrichtungs- als auch Jugendamts- oder ASD-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter ihre eigenen Ziele formulieren und offen legen. Ein echter Aushandlungsprozess wird erst möglich, wenn alle Zielvorstellungen transparent werden. Für die Adressatinnen und Adressaten bedeutet Transparenz, ernst genommen und als gleichwertige Verhandlungspartner angesehen zu werden.

Die Aushandlung von Zielen braucht Rahmenvorgaben und Strukturen. Diese müssen allen bekannt und verbindlich vereinbart sein. Die Rahmenvorgaben legen die Struktur und den Ablauf der Gespräche fest, beispielsweise wer seine Ziele wann vorbringen darf und wie viel Zeit jedem zur Verfügung steht. Die Struktur unterstützt die Moderatorin oder den Moderator bei der Gesprächsführung und erlaubt einzugreifen, wenn das Gespräch aus dem Ruder zu laufen droht. In der Praxis wird die Moderationsaufgabe meist von der Jugendamts- oder ASD-Fachkraft übernommen, es kann aber auch anders vereinbart werden. Entscheidend ist nur, dass allen Beteiligten klar ist, wer welche Aufgabe übernimmt. Sinnvoll ist auch, einen Schiedsrichter zu bestimmen. Diesem obliegt die letzte Entscheidung, wenn über Ziele kein Konsens hergestellt werden kann. Diese Rolle liegt in der Regel auch bei der Jugendamts- oder ASD-Fachkraft. Explizit geäußert wird das aber selten.

Das Ziel der Aushandlung ist, Leit- und Mittlerziele zu finden, die von allen getragen werden. Dafür kann es sinnvoll sein, sich von vornherein auf einige wenige Ziele mit hoher Priorität zu beschränken und diese ausführlich und aus allen Perspektiven zu diskutieren. Ziele, die den Beteiligten wichtig sind, über die aber kein Konsens hergestellt werden konnte, müssen entweder an anderer Stelle, eventuell auch in anderer Zusammensetzung, weiterbearbeitet oder aber zumindest als Dissens schriftlich im Hilfeplan festgehalten werden (siehe auch von Spiegel 2004).

5.1 Beispiel für den Aufbau eines Aushandlungsgesprächs

Der strukturelle Rahmen für Aushandlungen in Hilfeplangesprächen sollte gemeinsam von öffentlichen und freien Trägern erarbeitet und vereinbart werden. Im Rahmen der Projektgruppe wurde beispielsweise folgender Vorschlag erarbeitet (skizziert in Abbildung 8, S. 51):

Die Moderation und die Leitung des Gesprächs übernimmt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter von ASD oder Jugendamt. Andere Absprachen über die Moderation sind möglich, müssen aber allen Beteiligten vorher bekannt gegeben werden. Der Klient kann den Wunsch äußern, einen Beistand seiner Wahl zum Hilfeplangespräch mit einzuladen. Über die Zulassung eines Beistandes sollte ein Konsens bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern erreicht werden. Wenn dies nicht möglich ist, entscheidet der ASD oder das Jugendamt.

Die Moderationsleitung erhält eine Woche vor dem Gespräch von allen Beteiligten die Tagesordnungspunkte bzw. die Themen, die besprochen werden sollen. Diese sind von den Beteiligten nach ihrer Priorität geord-

net worden. Die Grundlage dieser Idee ist die Übereinkunft, sich auf die wichtigsten Hilfeplanziele zu konzentrieren, dafür aber allen Beteiligten ausreichend Zeit einzuräumen.

Im Hilfeplangespräch wird von vier Gruppen ausgegangen: Kind oder Jugendlicher, Eltern oder Sorgeberechtigte, Leistungserbringer und ASD oder Jugendamt. Andere Personen (Verwandte) oder Institutionen (Schule) werden je nach Position einer dieser Gruppen zugeordnet. Jede Gruppe bekommt ein „Zeitfenster“ von zehn Minuten, um das wichtigste Thema anzusprechen. Die Moderatorin oder der Moderator behalten sich das Recht vor, Themen und Zeitrahmen der einzelnen Gruppen zu verändern, wenn Themen nicht zum Wohle der Adressatinnen und Adressaten sind oder wenn sehr wichtige Themen von den Gruppen nicht aufgegriffen werden, aber unbedingt besprochen werden müssen.

Nachdem alle Gruppen ihre Ziele und Wünsche vorgestellt haben, wird versucht, ein gemeinsames Leitziel zu finden. Falls es sich um eine Fortschreibung handelt, wird überprüft, ob die formulierten Ziele zu dem vereinbarten Leitziel passen. Im nächsten Schritt wird analysiert, auf welcher Ebene die Ziele formuliert wurden. Je nachdem werden übergeordnete Mittlerziele gesucht. Die Mittlerziele müssen nicht immer alle Personengruppen mit einschließen, es können beispielsweise auch Mittlerziele nur zwischen Eltern und Kindern oder zwischen Einrichtung und Kind vereinbart werden.

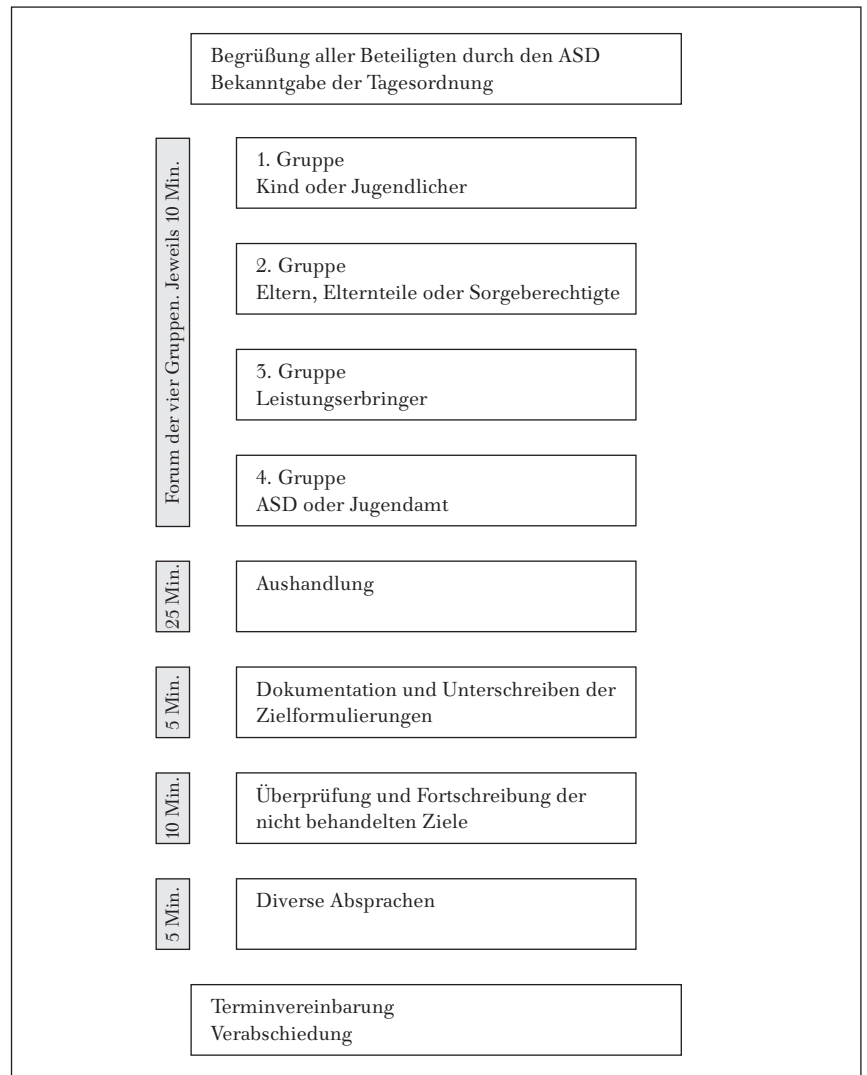
Im nächsten Schritt werden die vorhandenen Ziele (je nach Ebene) diesen zugeordnet oder aber konkrete Handlungsziele für die einzelnen Gruppen formuliert, die in einem halben Jahr überprüft werden können.

Die Dokumentation der Ziele aus den jeweiligen Foren erfolgt sofort im Gespräch. Dafür reicht ein handschriftliches Dokument, das am Schluss von den Beteiligten unterzeichnet und jedem ausgehändigt wird. Die Dokumentation des gesamten Hilfeplangesprächs erfolgt danach auf dem üblichen Weg durch die fallverantwortliche Fachkraft. Die Ziele, die nicht beim Hilfeplangespräch besprochen werden, werden dokumentiert (entweder im Hilfeplanprotokoll oder im Entwicklungsbericht) und den anderen zugänglich gemacht. Alle Ziele, bis auf die Leitziele, sollten den Kriterien von „Smart“ entsprechen.

Im letzten Teil des Hilfeplangesprächs werden die noch nicht behandelten Ziele nach fortlaufender Gültigkeit überprüft und fortgeschrieben. Bei auftretendem Gesprächsbedarf muss über die Weiterbehandlung Einigkeit erzielt und eventuell ein neues Gespräch oder ein Telefonat vereinbart werden.

Abbildung 8

Ablaufskizze für ein Hilfeplangespräch (Zeitraumen 90 Minuten)



Aushandlungen ins Zentrum der Hilfeplangespräche zu stellen, ist eine aufwändige und anspruchsvolle Aufgabe. Dennoch bieten sich Hilfeplangespräche hierfür geradezu an, geht es doch um die gemeinsame Planung mit allen Beteiligten. Gelingt ein Aushandlungsprozess, ist dies ein wichtiger Erfolg für die Hilfe, da dadurch die Basis für eine gute Zusammenarbeit entstehen kann. Wenn alle Beteiligten die Sicherheit haben, dass die Basis stimmt, können Unterschiede und Meinungsverschiedenheiten (in der Familie oder über den Verlauf der Hilfe) besser toleriert werden. Die Formulierung und Aushandlung eigener Ziele begünstigt, dass alle Beteiligten eng in den Prozess involviert sind und sich für das Ergebnis mitverantwortlich fühlen. Eine weitere Chance liegt darin, der Familie neue Konfliktlösungs- und Verhaltensmuster anzubieten.

5.2 Aushandlungsprozess im Fall Kevin

In unserem Beispiel hat Kevin das oben genannte Leitziel „Ich leite den Computerclub der Schule“ mitgebracht. Die Mutter hat in der Vorbereitung mit der Mitarbeiterin des ASD für sich das Ziel formuliert: „Die Familie lebt ohne Streit zusammen“. Das Ziel der ASD-Mitarbeiterin ist: „Kevin und seine Familie können sich selber helfen“. Für die Mitarbeite-

rin aus der Tagesgruppe gilt das Ziel: „Kevin kann seine Potenziale nutzen und wählt sich unter vielen Möglichkeiten seinen Ausbildungsweg“.

In der Verhandlung wird zunächst ein Interessenkonflikt zwischen Kevin und seiner Mutter deutlich, da Kevin sich eher nach außen orientieren möchte, während seine Mutter ihn stärker an die Familie binden will. Die Mitarbeiterin des ASD sieht stärker als die anderen Mittlerziele, die die Eltern und deren erzieherische Kompetenz einbeziehen. Zwischen ASD-Mitarbeiterin und Einrichtung gibt es unterschiedliche Vorstellungen über die zeitliche Ausdehnung der Hilfe, die mit unterschiedlichen Zielvorstellungen, vor allem bei der Förderung von Kevin, zusammenhängen.

Alle können sich schließlich darauf einigen, dass der Fokus der Arbeit in der Tagesgruppe auf einer Unterstützung Kevins bei der Suche nach einem Freund liegen soll, und es werden Angebote zum friedvollen Umgang mit anderen gemacht. Die schulischen Anforderungen werden im Moment nur in zweiter Reihe bearbeitet. Kevin wird bei seinen Vorhaben im Computerbereich unterstützt. Zusätzlich werden über eine Erziehungsberatung erzieherische Kompetenzen der Eltern gestärkt.

Kooperative Vereinbarungen und Haltungen auf der fallübergreifenden Ebene

Im Folgenden werden exemplarisch Vereinbarungen und Haltungen vorgestellt, die die Findung, Formulierung und Aushandlung von Zielen unterstützen und damit letztendlich zur Komplexitätsreduktion und Entlastung des gesamten Verfahrens beitragen. Diese Vereinbarungen wurden von der Projektgruppe für die Zusammenarbeit von öffentlichen und freien Trägern entwickelt und erprobt. Nach Abschluss des Projektes werden die Vereinbarungen in einem zweiten Schritt mit anderen Jugendhilfsträgern der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen zu diskutieren, auszuhandeln und gegebenenfalls weiterzuentwickeln sein. Erst am Ende dieses Prozesses wird sich zeigen, ob die Vereinbarungen zu gemeinsamen Standards der Hilfeplanung in der Region werden.

1. Vereinbarungen zur Rollen- und Aufgabenverteilung

Im Laufe des Entwicklungsprozesses haben sich die Fachkräfte der Projektgruppe darauf verständigt, gemeinsam für die Gestaltung der Hilfeplangespräche verantwortlich zu sein. Die Moderations- und Entscheidungsfunktion sowie die Protokollführung verbleiben aufgrund der Verfahrenshoheit beim Jugendamt. Eine Vermittlungs-, Ausgleichs- und Unterstützungsfunktion in Bezug auf die Adressatinnen und Adressaten haben öffentliche wie freie Träger. Darüber hinaus übernehmen die Einrichtungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter die Aufgabe der Zielfindung mit Kindern und Jugendlichen im Vorfeld der Gespräche und die Formulierung von eigenen Zielen für die Hilfe. Im Gespräch besteht ein wesentlicher Teil ihrer Rolle darin, eine Einschätzung abzugeben, ob sie die vorgebrachten Ziele für realisierbar halten. Ob ein Rollentausch der Moderation stattfindet, wenn die ASD-Fachkraft ihre Ziele vorbringt, damit diese sich ganz auf die Vorstellung der Ziele konzentrieren kann, wird im Einzelfall flexibel gehandhabt.

2. Vereinbarungen zur Vorbereitung und Durchführung von Hilfeplangesprächen

Auch für die Vorbereitung von Hilfeplangesprächen gilt, dass alles, was fallübergreifend nicht geklärt ist, im Einzelfall neu verhandelt werden muss (Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens 2003). Insofern ist es wichtig, auch für die Vorbereitung Vereinbarungen auf der fallübergreifenden Ebene zu erarbeiten. Darüber hinaus erhöht sich der Möglichkeitsspielraum für Formen und Inhalte der Vorbereitung, da Aufgaben geteilt und Prozesse aufeinander abgestimmt werden können. Nachdem fallübergreifend vereinbart wurde, dass in Hilfeplangesprächen mit Zielen gearbeitet wird, liegt der Schwerpunkt der Vorbereitung auf der Zielfindung und Zielformulierung mit Eltern, Kindern und Jugendlichen. Die Fachkräfte können dabei auf bekannte Methoden zurückgreifen, die im Rahmen des Projektes ausprobiert und weiterentwickelt wurden (Strehler und Sierwald 2005 a). Vereinbart wurde auch, alle Ziele im Vorfeld an die Moderatorin oder den Moderator zu verschicken, damit diese sich auf die Aushandlung vorbereiten können. Zusätzlich erhalten die Fachkräfte von Jugendamt oder ASD eine Situationsbeschreibung, die ihnen ermöglicht, die aktuelle Situation einzuschätzen. Handelt es sich um eine Hilfeplanfortschreibung, werden in der Vorbereitung auch die im letzten Hilfeplan vereinbarten Ziele auf ihre Zielerreichung hin überprüft. Festgehalten werden sowohl für die Zielerreichung förderliche Aspekte, wie auch Gründe im Falle des Nicht- oder nur teilweisen Erreichens. Diese erste Auswertung wird ebenfalls an das Jugendamt verschickt. Im Hilfeplangespräch muss dann nicht mehr alles besprochen werden. Die Zeit kann für offene Fragen und besonders wichtige Themen genutzt werden. Darüber hinaus haben öffentliche und freie Träger sich darauf verständigt, dass Ziele smart – also spezifisch bzw. konkret, messbar, aktionsorientiert, realistisch und terminiert –, ichbezogen und positiv formuliert werden. Vereinbart wurde ferner, dass auch die Fachkräfte von öffentlichen und freien Trägern ihre eigenen Ziele formulieren und in die Aushandlung einbringen. Gegenwärtig werden in der Region Standards für die so genannten Entwicklungsberichte der freien Träger erarbeitet. Die Berichte sollen vereinheitlicht und mit den Hilfeplanprotokollen abgestimmt werden, um Ressourcen bei öffentlichen und freien Trägern zu schonen.

Im Rahmen der Projektgruppenarbeit wurde auch eine Struktur für die Durchführung von Hilfeplangesprächen erarbeitet, die den Aushandlungsprozess von gemeinsamen Zielen ins Zentrum der Gespräche stellt (siehe S. 48). Diese Struktur wird im laufenden Prozess gemeinsam mit anderen Trägern zu diskutieren und erproben sein, damit sie zu einem Standard für die Durchführung von Hilfeplangesprächen werden kann.

Ausblick

Ziele im Hilfeplanverfahren zu vereinbaren ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die nur im Zusammenwirken aller Beteiligten gestaltet werden kann. Neben Methodenkenntnissen und persönlichen Kompetenzen ist ein gemeinsames Verständnis ebenso nötig wie fallübergreifende Vereinbarungen, die den Zielfindungs- und Zielformulierungsprozess absichern. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die Fachkräfte im Einzelfall flexibel auf Kinder, Jugendliche und Eltern eingehen und diese bei ihrer Lebensplanung mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln unterstützen können.

Anschreiben für Kinder und Jugendliche zur Vorbereitung von Hilfeplangesprächen

Hallo ... !

Für deine Jugendhilfemaßnahme finden alle sechs Monate Hilfeplangespräche statt.

Am ... findet das nächste Hilfeplangespräch statt, bei dem für dich wichtige Themen besprochen werden. Es werden in der Regel auch deine Eltern, Betreuungspersonen aus der Einrichtung und weitere Bezugspersonen, wie z. B. Lehrer und Ausbilder, eingeladen.

Du hast einen Anspruch darauf, beim Hilfeplangespräch mit deiner Meinung gehört zu werden. Weil es oft schwer fällt, in einer größeren Runde frei zu sprechen, hast du die Möglichkeit, dir einige Gedanken vorab zu machen.

Dazu kannst du gerne den angefügten Bogen nutzen und deine Anliegen aufschreiben. Bitte schicke den ausgefüllten Bogen vor dem Gespräch an die Absenderadresse zurück oder bringe ihn zum Hilfeplangespräch mit, damit wir auch deine Themen besprechen.

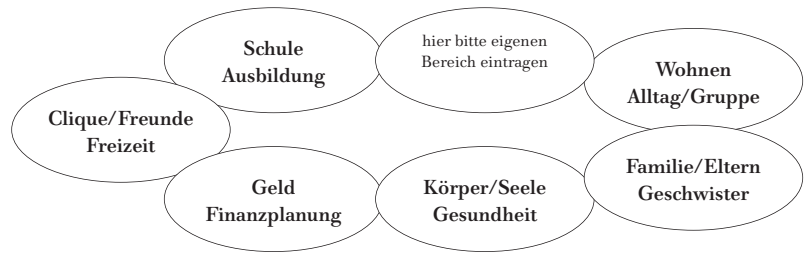
Mit freundlichen Grüßen

Vorbereitung für das Hilfeplangespräch

Wie ist es dir in der letzten Zeit ergangen?

Wie geht es dir in den unterschiedlichen Lebensbereichen?

Verteile jeweils ein Smiley: Gut 😊 Geht so 😐 Nicht so gut ☹️



Welche zwei Bereiche sind für dich momentan besonders wichtig?

Welche zwei Ziele möchtest du in den nächsten Monaten erreichen?

Bei welchen Zielen brauchst du Unterstützung? Wer kann dir dabei helfen?

Welches Thema möchtest du im Hilfeplangespräch besprechen?

Möchtest du eine Vertrauensperson zum Hilfeplangespräch einladen?
Wie heißt diese Person?

- Andrecht, Ulrike und Geiken, Günther (2002).
Ressourcenorientierte Familiendiagnostik in der Kinder und Jugend-
psychiatrie.
In M. Vogt-Hillmann & W. Burr (Hrsg.). Kinderleichte Lösungen.
Lösungsorientierte Kreative Kindertherapie (4. Auflage) (S. 171–187).
Dortmund: Borgmann.
- Brem-Gräser, Luitgard (2000).
Familie in Tieren. Die Familiensituation im Spiegel der Kinder-
zeichnung.
München: Ernst Reinhardt.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.)
(1999).
Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.
Qs 21: Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden.
Bonn: Eigenverlag.
- Frommer, Hartmut & Bomba, Wolfgang (2004).
Metropolregion Nürnberg. Statistische Nachrichten der Stadt Nürnberg,
2, 4–27.
- Heiner, Maja (Hrsg.) (1996).
Qualitätsentwicklung durch Evaluation.
München: Lambertus.
- Loschky, Anne (2002).
„Ich bin meine eigene Erfindung!“ – Systemisch-lösungsorientierte
Praxis bei Identitätskonflikten von Jugendlichen und Erwachsenen.
In M. Vogt-Hillmann & W. Burr (Hrsg.), Lösungen im Jugendstil.
Systemisch-lösungsorientierte Kreative Kinder- und Jugendlichen-
therapie (S. 199–212).
Dortmund: Borgmann.
- Modellprogramm Fortentwicklung des Hilfeplanverfahrens (2003).
Hilfeplanung als Kontraktmanagement? Erster Zwischenbericht des
Forschungs- und Entwicklungsprojekts „Hilfeplanung als Kontrakt-
management?“
Nördlingen: Steinmeier.
- Moos, Marion & Schmutz, Elisabeth (2005).
Evaluation; Systematisches Lernen aus Erfahrung – im Fallverlauf sowie
in der Kooperation von öffentlichen und freien Trägern.
In Ch. Schraper (Hrsg.), Innovation durch Kooperation? Anforderungen
und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier
und öffentlicher Träger. Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes
„Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ (S. 149–156).
München: Deutsches Jugendinstitut.
- Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (1997).
Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung.
Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Schmutz, Elisabeth & Strehler, Marion (2005).
Die Kategorie Geschlecht als systematische Perspektivenerweiterung in der Hilfeplanung und Jugendhilfeplanung.
In Ch. Schrappner (Hrsg.), Innovation durch Kooperation? Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger. Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ (S. 65–72).
München: Deutsches Jugendinstitut.
- Schrappner, Christian (Hrsg.) (2005 a).
Innovation durch Kooperation (?). Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger der Jugendhilfe.
München: Deutsches Jugendinstitut.
- Schrappner, Christian (2005 b)
Voraussetzungen für gemeinsam gestaltete Entwicklungsprozesse als Bedingung für eine Kultur der Verständigung. In Ch. Schrappner (Hrsg.), Innovation durch Kooperation (?). Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger der Jugendhilfe.
München: Deutsches Jugendinstitut.
- Schwabe, Mathias (2000 a).
Das Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Teil 2: Methodische Hinweise zur erfolgreichen Moderation. Jugendhilfe, 5, 255–264.
- Schwabe, Mathias (2000 b).
Partizipation im Hilfeplangespräch – Hindernisse und wie sie gemeistert werden können. SOS-Dialog 2000, 11–17.
- Spiegel, Hiltrud von (2004).
Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit.
München: Ernst Reinhardt.
- Strehler, Marion (2005).
In Kooperation Adressatenbeteiligung gestalten und sichern.
In Ch. Schrappner (Hrsg.), Innovation durch Kooperation? Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger. Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ (S. 57–64).
München: Deutsches Jugendinstitut.
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2004 a).
Leitfadenentwurf zur Zielfindung, Zielformulierung, Vorbereitung und Durchführung von Hilfeplangesprächen. Unveröffentlichter Entwurf.
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2004 b).
Gruppendiskussion mit Jugendlichen einer Nürnberger Jugendwohngemeinschaft. Unveröffentlichtes Transkript.
- Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2004 c).
Ergebnisbericht der Analysephase der Region Nürnberg – Fürth – Erlangen. Unveröffentlichter Bericht.

Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2005 a).
Ziele gemeinsam setzen – Zielfindung und Zielformulierung als kooperativer Prozess.
In Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.), Hilfeplanung – reine Formsache? Dokumentation 4 der SPI-Schriftenreihe (S. 133–162).
München: Eigenverlag.

Strehler, Marion & Sierwald, Wolfgang (2005 b).
Zielfindung und Zielformulierung in einer kooperativen Hilfeplanung.
In Ch. Schrappner (Hrsg.), Innovation durch Kooperation? Anforderungen und Perspektiven qualifizierter Hilfeplanung in der Zusammenarbeit freier und öffentlicher Träger. Abschlussbericht des Bundesmodellprojektes „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ (S. 97–107).
München: Deutsches Jugendinstitut.

Vogt-Hillmann, Manfred (2002 a).
Von Ressourcosaurus und anderen fabelhaften Wesen – Malen und Zeichnen in der kreativen Kindertherapie.
In M. Vogt-Hillmann & W. Burr (Hrsg.), Kinderleichte Lösungen. Lösungsorientierte Kreative Kindertherapie (4. Auflage) (S. 11–29).
Dortmund: Borgmann.

Vogt-Hillmann, Manfred (2002 b).
Ressourcen- und Kompetenzsterne in der Diagnostik von Kindern und Jugendlichen.
In M. Vogt-Hillmann & W. Burr (Hrsg.), Lösungen im Jugendstil. Systemisch-lösungsorientierte Kreative Kinder- und Jugendlichen-therapie (S. 123–149).
Dortmund: Borgmann.

Jahrgang 1958, Psychologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sozialpädagogischen Institut im SOS-Kinderdorf e.V., zuvor tätig in Lehre und familienpsychologischer und pädagogisch-psychologischer Forschung. Arbeitsschwerpunkt: Praxisforschung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Marion Strehler

Jahrgang 1973, Diplomsoziologin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Forschungsprojekt „Hilfeplanung als Kontraktmanagement?“ am Sozialpädagogischen Institut im SOS-Kinderdorf e.V., zuvor freie Mitarbeiterin am Institut für Jugendforschung. Arbeitsschwerpunkte: Jugendhilfe, Hilfeplanung, Partizipation von Kindern und Jugendlichen.

Das Sozialpädagogische Institut (SPI) gehört zum Geschäftsbereich Personal & Pädagogik des SOS-Kinderdorfvereins und ist sozialwissenschaftlich und beratend tätig. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten zählen Fachpublikationen, Fachveranstaltungen, praxisbegleitende Forschungsprojekte und Projekte zur Strategischen Vereinsentwicklung. Eine Aufgabe des Institutes ist es, die Praxis der SOS-Einrichtungen im Kontext aktueller jugendhilfe- und sozialpolitischer Entwicklungen zur Diskussion zu stellen.

SPI-Publikationen

Zu unseren Publikationen gehören das Fachmagazin „SOS-Dialog“, die „SPI-Schriftenreihe“ und die Materialienbände „Außer der Reihe“. In unregelmäßigen Abständen initiieren wir Buchprojekte und geben sie in Zusammenarbeit mit renommierten Verlagen heraus. Über unsere Veröffentlichungen informieren Sie unser Publikationsprospekt beziehungsweise unsere Internetseiten (www.sos-kinderdorf.de/spi).

Das Fachmagazin „SOS-Dialog“ erscheint jährlich. In jedem Heft wird unter der Rubrik „Forum“ ein thematischer Schwerpunkt behandelt. In weiteren Rubriken finden Sie Beiträge zu aktuellen Themen und Fragen der Jugendhilfe sowie praxisbezogene Beiträge aus der Arbeit von SOS-Einrichtungen. SOS-Dialog wird derzeit kostenfrei abgegeben. Wir nehmen Sie gerne in unseren Verteiler auf.

In der SPI-Schriftenreihe geben wir jährlich etwa zwei Bände heraus. Wir unterscheiden dabei:

- Autorenbände, in denen Autorinnen und Autoren zu einem aktuellen Thema Position beziehen,
- Praxisbände, in denen wir Themen aus der Praxis von SOS-Einrichtungen aufgreifen,
- Dokumentationen von Fachtagungen, sofern das Tagungsthema für die breite Fachöffentlichkeit von Interesse ist.

Diese Publikationen können kostenpflichtig direkt über das SPI bezogen werden. Für die ab 2002 erscheinenden Bände der SPI-Schriftenreihe erheben wir eine Beteiligung an den Herstellungskosten in Höhe von 3,50 € zuzüglich Versandkosten.

Wenn Sie sich in den Verteiler der SPI-Schriftenreihe aufnehmen lassen, senden wir Ihnen die Bände jeweils automatisch zu.

Fachmagazin SOS-Dialog

Elternarbeit, Heft 1993

Ausbilden statt Ausgrenzen, Heft 1995

Perspektiven von Beratung, Heft 1996

Jungenarbeit, Heft 1998

Kinderarmut in Deutschland, Heft 1999
Hilfeplanung, Heft 2000
Jung und chancenlos?, Heft 2001
Selbstbestimmt leben! Aber wie?, Heft 2002
Mütter stärken, Heft 2003
Zwischen Aufbruch und Anpassung, Heft erscheint 2006

SPI-Schriftenreihe

Autorenbände

„Qualitätsmanagement in der Jugendhilfe.
Erfahrungen und Positionen zur Qualitätsdebatte“
Mit Beiträgen von Norbert Struck; Klaus Münstermann;
Elfriede Seus-Seberich
Autorenband 1, 1999, Eigenverlag

Ulrich Bürger
„Erziehungshilfen im Umbruch.
Entwicklungserfordernisse und Entwicklungsbedingungen im Feld
der Hilfen zur Erziehung“
Autorenband 2, 1999, Eigenverlag

Heiner Keupp
„Eine Gesellschaft der Ichlinge?
Zum bürgerschaftlichen Engagement von Heranwachsenden“
Autorenband 3, 2000, Eigenverlag

„Heimerziehung aus Kindersicht“
Mit Beiträgen von Klaus Wolf; Wolfgang Graßl, Reiner Romer,
Gabriele Vierzigmann; Norbert Wieland
Autorenband 4, 2000, Eigenverlag
(vergriffen, als Download verfügbar)

„Jugendämter zwischen Hilfe und Kontrolle“
Mit Beiträgen von Dieter Greese; Ludwig Salgo; Thomas Mörsberger;
Reinhold Schone; Johannes Münder, Barbara Mutke
Autorenband 5, 2001, Eigenverlag
(vergriffen, als Download verfügbar)

„Migrantenkinder in der Jugendhilfe“
Mit Beiträgen von Franz Hamburger; Ursula Boos-Nünning,
Yasemin Karakaşoğlu; Christel Sperlich; Kristin Teuber; Karin Haubrich,
Kerstin Frank
Autorenband 6, 2002, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

„Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements“
Gastherausgeber Gerd Mutz
Mit Beiträgen von Warnfried Dettling; Rupert Graf Strachwitz; Gerd
Mutz; Heiner Keupp; Susanne Korfmacher, Gerd Mutz; Susanne Korf-
macher, Gina Roberts; Robert J. Schout
Autorenband 7, 2003, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

„Fortschritt durch Recht“
Festschrift für Johannes Münster
Mit Beiträgen von 22 namhaften Autoren
Autorenband 8, 2004, Eigenverlag (Schutzgebühr 15,00 €)

Praxisbände

„Alles unter einem Dach“
Einblicke in das SOS-Mütterzentrum Salzgitter
Mit Beiträgen von Gabriele Vierzigmann; Hannelore Weskamp
Praxisband 1, 2000, Eigenverlag

„Zurück zu den Eltern?“
Erfahrungen mit systemischer Familienarbeit in Haus Leuchtturm, einer
heilpädagogischen Kinderwohngruppe mit Sozialtherapie, SOS-Kinder-
dorf Ammersee
Mit Beiträgen von Kathrin Taube, Gabriele Vierzigmann; Kathrin Taube;
Manfred Spindler
Praxisband 2, 2000, Eigenverlag

„Erziehen lernen“
Die Teilzeitausbildung zur Jugend- und Heimerzieherin an der Fach-
schule der Sophienpflege in Tübingen
Mit Beiträgen von Rudolf Günther, Bernd A. Ruoff; Bernd A. Ruoff,
Barbara Gollwitzer; Doris Kraux; Kordula Briemle; Eckhard Thiel;
Karin Schäfer
Praxisband 3, 2002, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

Dokumentationen

„Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand“
Rechtliche und sozialpädagogische Bewertungen zu einem Reform-
projekt in der Jugendhilfe.
Rechtsgutachten und Dokumentation zur Fachtagung „Sozialraumorientierung
in der Jugendhilfe auf dem Prüfstand“, 21. Mai 2001, Frankfurt am Main
Mit Beiträgen von Johannes Münster; Wolfgang Hinte; Hubertus Schröer;
Reinhard Wiesner; Burkhard Hintzsche; Bernd Hemker; Peter Schmid
Dokumentation 1, 2001, Eigenverlag

„Qualitätsentwicklung und Qualitätswettbewerb in der stationären
Erziehungshilfe“
Dokumentation zur Fachtagung „Qualitätsentwicklung und Qualitäts-
wettbewerb in der stationären Erziehungshilfe“, 7. und 8. November
2002, Berlin
Mit Beiträgen von Reinhard Wiesner; Rainer Kröger; Karin Böllert;
Joachim Merchel; Karl-Heinz Struzyna; Brigitte Berauer, Karin Mummen-
they; Rolf Lambach; Peter Hansbauer
Dokumentation 2, 2003, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

„Herkunftsfamilien in der Kinder- und Jugendhilfe – Perspektiven für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit“
Dokumentation zur Fachtagung „Herkunftsfamilien in der Kinder- und Jugendhilfe – Perspektiven für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit“, 10. bis 12. Februar 2003, Frankfurt am Main
Mit Beiträgen von Jürgen Blandow; Carsten Lehmann; Josef Faltermeier; Klaus D. Müller; Reinhard Wiesner; Nanina Sefzig; Wolfgang Graßl, Wilhelm Wellessen; Lothar Unzner; Silvia Dunkel; Werner Schefold; Christian Schrapper
Dokumentation 3, 2004, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

„Hilfeplanung – reine Formsache?“
Dokumentation zur Fachtagung „Hilfeplanung – reine Formsache?“, 11. bis 12. November 2004, Berlin
Mit Beiträgen von Reinhard Wiesner; Johannes Münder; Hans-Ullrich Krause, Reinhart Wolff; Silke Pies, Christian Schrapper; Silke Pies; Marion Moos, Heinz Müller; Hans Leitner, Karin Troscheit-Gajewski; Marion Strehler, Wolfgang Sierwald; Christian Schrapper; Luise Hartwig, Martina Kriener; Walter Weiterschan; Mathias Schwabe; Ulrike Urban
Dokumentation 4, 2005, Eigenverlag (Schutzgebühr 3,50 €)

Außer der Reihe

Johannes Münder
„Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht“
Rechtsgutachten im Auftrag von IGfH und SOS-Kinderdorf e.V.
Materialien 1, 2001, Eigenverlag (vergriffen, in Dokumentation 1 „Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand“ enthalten)

„Jugendhilfe als soziale Dienstleistung – Chancen und Probleme praktischen Handelns“
Dokumentation zur Fachtagung des SOS-Kinderdorf e.V., 16. und 17. November 2000, Berlin
Mit Beiträgen von Johannes Münder; Kristin Teuber; Hans Thiersch; Ullrich Gintzel; Margit Seidenstücker; Inge Göbbel, Martin Kühn; Ilse Wehrmann
Materialien 2, 2002, Eigenverlag (Schutzgebühr 2,50 €)

„Beteiligung ernst nehmen“
Dokumentation zur Fachtagung des SOS-Kinderdorf e.V., 1. bis 3. November 2001, Immenreuth
Mit Beiträgen von Ullrich Gintzel; Ullrich Gintzel, Kristin Teuber; Kristin Teuber, Wolfgang Sierwald; Andreas Tonke; Liane Pluto, Mike Seckinger
Materialien 3, 2003, Eigenverlag (Schutzgebühr 2,50 €)

SPI-Buchprojekte

Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (2000)
„Die Rückkehr des Lebens in die Öffentlichkeit: zur Aktualität von Mütterzentren“
Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag
(Restexemplare über das SPI zu beziehen. Schutzgebühr 5,00 €)

Kristin Teuber, Sigrid Stiemert-Strecker & Mike Seckinger (Hrsg.) (2000)
„Qualität durch Partizipation und Empowerment – Einmischungen in
die Qualitätsdebatte“
Tübingen: dgvt-Verlag

Sozialpädagogisches Institut im SOS-Kinderdorf e.V. (Hrsg.) (2002)
„Glücklich an einem fremden Ort? Familienähnliche Betreuung in
der Diskussion“
Weinheim: Juventa

SPI-Fachartikel in Fachmedien

Gabriele Vierzigmann & Reinhard Rudeck (2005)
„Wie können Kinder auf eine Fremderziehung vorbereitet werden?“
In H. Kindler, S. Lillig, H. Blüml & A. Werner (Hrsg.), Handbuch
„Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer
Dienst (ASD)“
München: Deutsches Jugendinstitut
<http://213.133.108.158/asd/96.htm>

Gabriele Vierzigmann (2005)
„Wie können Eltern auf eine Fremderziehung ihres Kindes vorbereitet
werden?“
In H. Kindler, S. Lillig, H. Blüml & A. Werner (Hrsg.), Handbuch
„Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer
Dienst (ASD)“
München: Deutsches Jugendinstitut
<http://213.133.108.158/asd/97.htm>

Gabriele Vierzigmann & Reinhard Rudeck (2005)
„Welche fachliche Begleitung ist für ein Kind während einer Fremd-
erziehung notwendig und geeignet?“
In H. Kindler, S. Lillig, H. Blüml & A. Werner (Hrsg.), Handbuch
„Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer
Dienst (ASD)“
München: Deutsches Jugendinstitut
<http://213.133.108.158/asd/98.htm>

Gabriele Vierzigmann (2005)
„Wie können Eltern während der Fremderziehung ihres Kindes
unterstützt und wie kann mit ihnen zusammengearbeitet werden?“
In H. Kindler, S. Lillig, H. Blüml & A. Werner (Hrsg.), Handbuch
„Kindeswohlgefährdung nach § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer
Dienst (ASD)“
München: Deutsches Jugendinstitut
<http://213.133.108.158/asd/99.htm>

Kirsten Spiewack & Reinhard Rudeck (2005)
„Lebenskompetenz als Bildungsziel. Vernetzung und systemisches
Handeln im SOS-Kinder- und Familienzentrum Berlin-Moabit.“
Blätter der Wohlfahrtspflege, 2, 61–64

Kristin Teuber (2005)
„Interkulturelle Kompetenz – ein migrationsspezifisches Konzept für
die Soziale Arbeit?“
Forum Erziehungshilfen, 1, 8–15

