

Dokumentation über den Verlauf und die inhaltlichen Ergebnisse des Projekts „QE für Hilfen nach § 34 SGB VIII“

Herausgeber und Projektträger:
AK zu §§ 78a-g SGB VIII in
Stadt und Landkreis Karlsruhe

Überblick

Seite

0	Vorab	4
0.1	Abkürzungsverzeichnis	4
0.2	Das Projekt auf einen Blick	5
0.3	Wegweiser durch die Dokumentation	6
1	Ausgangssituation und Organisation des Projekts	7
1.1	Gesetzlicher Rahmen dialogischer Qualitätsentwicklung (QE) in der Jugendhilfe	7
1.2	Arbeitskreis (AK) „Hilfen nach § 34 SGB VIII in der Region Karlsruhe“ als Träger des Projekts „QE für Hilfen nach § 34 SGB VIII“	8
1.2.1	Entstehung und Entwicklung	8
1.2.2	Zusammensetzung, Struktur und Arbeitsweise	9
1.2.3	Themen	9
1.2.4	Der neue Name „Arbeitskreis zu §§ 78 a-g SGB VIII in Stadt und Landkreis Karlsruhe“	10
1.3	Projektidee, Projektziele, Projektorganisation	10
2	Ergebnisse des ersten Workshops	12
2.0	Vorbemerkungen	12
2.1	Aussagen zu den Rollen, Aufgaben und Beziehungen der AK-Mitglieder	12
2.2	Das Zielsystem des AK's	14
3	Ergebnisse des zweiten Workshops	16
3.0	Vorbemerkungen	16
3.1	Aussagen zur Qualität von Leistungsbeschreibungen (LB) und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV)	16
3.1.1	Allgemeine Aussagen	16
3.1.2	Bestandteile einer Leistungsbeschreibung (LB)	17
3.1.3	Bestandteile einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung	17
3.2	Aussagen im Hinblick auf wünschenswerte Standards von Maßnahmen und Instrumenten zur Gewährleistung von Qualität	18
3.2.1	Fortbildungsstandards	19
3.2.2	Supervisionsstandards	19
3.2.3	Anleitung	19
3.2.4	Beratung	19
3.2.5	Teamarbeit	20
3.2.6	Dokumentation	20
4	Ergebnisse des dritten Workshops	21
4.0	Vorbemerkungen	21
4.1	Allgemeine Aussagen zur Qualität von Hilfeplanung	21
4.1.1	Aufgabenstellung nach § 36 SGB VIII, Mindestanforderungen des Gesetzgebers	21
4.1.2	Hilfeplanung im Spannungsfeld zwischen Aushandlungsperspektive und Diagnoseerstellung	21
4.2	Standards der Hilfeplanung	23
4.2.1	Phasenmodell der Hilfeplanung	23
4.2.2	Standards einer Arbeitshilfe zum Verfahren nach § 36 SGB VIII	27
4.2.2.1	Einleitung des Verfahrens nach § 36 SGB VIII	27
4.2.2.2	Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit	27

4.2.2.3	Prüfung der Voraussetzung nach § 27 ff SGB VIII	27
4.2.2.4	Umfassende Beratung vor Inanspruchnahme der Hilfe	28
4.2.2.5	Teamberatung und Entscheidungsverantwortung	28
4.2.2.6	Hilfeentscheidung	28
4.2.2.7	Hilfeplan	29
4.2.2.8	Bescheiderteilung	29
4.2.2.9	Auswahl des Leistungserbringers	29
4.2.2.10	Fortschreibung bzw. Beendigung der Hilfeplanung	30
4.2.3	Standards wesentlicher Schnittstellen	30
4.2.3.0	Das Informationsgespräch	30
4.2.3.1	Das Vorstellungsgespräch	30
4.2.3.2	Das Aufnahmeverfahren	31
4.2.3.3	Das Kontraktgespräch	32
4.2.3.4	Das Hilfeplangespräch	32
4.2.3.5	Die Regelkommunikation	36
4.2.3.6	Das Beschwerdemanagement	36
4.2.3.7	Das Beendigungsverfahren	37
4.3	Standards des Hilfeplans	38
4.3.1	Allgemeine Aussagen	38
4.3.2	Leitgedanken	38
4.3.3	Gliederungsgesichtspunkte	39
4.3.3.1	Feststellung zum erzieherischen Bedarf	39
4.3.3.2	Hilfeart	39
4.3.3.3	Leistungen	40
4.3.3.4	Formalia	40
5	Ergebnisse des vierten Workshops	41
5.0	Vorbemerkungen; Krisenbegriff der weiteren Ausführungen	41
5.1	Qualitätsmerkmale einer professionellen Krisenintervention	42
5.1.1	Allgemeine Qualitätsmerkmale einer professionellen Krisenintervention	42
5.1.2	Qualitätsmerkmale auf Seiten des Leistungsträgers	42
5.1.3	Einrichtungsinterne Qualitätsmerkmale	42
5.1.4	Qualitätsmerkmal: Kooperation zwischen Jugendhilfeeinrichtung und Jugendamt	43
5.1.5	Qualitätsmerkmal: Kooperation zwischen Jugendhilfeeinrichtungen	43
5.2	Inobhutnahme nach § 42 SGB VIII als Form professioneller Krisenintervention	43
5.2.1	Qualitätsmerkmal: klares Auftragsverhältnis	44
5.2.2	Qualitätsmerkmal: schnelle Entscheidungsfindung während der Inobhutnahme	45
5.2.3	Qualitätsmerkmal: Rollenhandeln im funktionalen Wechsel zwischen Nähe und Distanz	45
5.2.4	Qualitätsmerkmal: Kooperation und Information der Fachöffentlichkeit	45
5.3	Flexible erzieherische Hilfe als Form professioneller Krisenintervention	46
5.3.1	Begriffsdefinition	46
5.3.2	Qualitätsmerkmal: Planung	46
6	Ergebnisse des Workshops zur Prozessreflexion	47
6.0	Vorbemerkungen	47
6.1	Zur unterschiedlichen Gewichtung dieser Reflexion	47
6.2	Darstellung des Projektverlaufs und der Kommentare dazu	48
6.2.1	Die Kontraktveranstaltung	48
6.2.1.1	Entscheidung über Projektschwerpunkt und -design	48
6.2.1.2	Erste Spielregeln und Arbeitsabsprachen	50
6.2.2	Der Kick-off-Workshop	52
6.2.2.1	Rahmen und Ziele	52

6.2.2.2	Erläuterungen	52
6.2.3	Die Themen-Workshops	53
6.2.3.1	Aspekt der Themenerarbeitung	53
6.2.3.2	Prozess-Aspekte	54
6.2.3.3	Qualität der Kooperation	55
6.2.4	Die Arbeitsgruppen	55
6.2.5	Der Prozess-Workshop	57
6.2.6	Die Rolle von weniger beteiligten Projekt-Mitgliedern	57
6.2.7	Die Rolle der Projektberatung	58
7	Weitere Erkenntnisse	60
8	Literatur	61
Anhang	Liste der am AK beteiligten Institutionen	62
	Liste der TeilnehmerInnen am Projekt	63
	Kontaktadressen	?

0 Vorab

0.1 Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AK	Arbeitskreis
ASD	Allgemeiner Sozialer Dienst
B.-W.	Baden-Württemberg
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
DGSv	Deutsche Gesellschaft für Supervision
HPG	Hilfeplangespräch
HZE	Hilfe zur Erziehung
JuHi	Jugendhilfe
KG	Kleingruppe
KJHG	Kinder- und Jugendhilfegesetz
LB	Leistungsbeschreibung
LE	Leistungserbringer
LJA	Landesjugendamt
LT	Leistungsträger
LWV Baden	Landeswohlfahrtsverband Baden
MA	Mitarbeiterinnen / Mitarbeiter
Q	Qualität
QE	Qualitätsentwicklung
QEV	Qualitätsentwicklungsvereinbarung
QZ	Qualitätszirkel
s.a.o.a.O	siehe am oben angegebenen Ort
SGB VIII	Sozialgesetzbuch Acht (Kinder- und Jugendhilfegesetz)
TN	Teilnehmerinnen / Teilnehmer
TW	Themenworkshop
VG	Vorbereitungsgruppe
WS	Workshop

0.2 Das Projekt auf einen Blick

Projektträger:

Arbeitskreis zu §§ 78 a-g SGB VIII in Stadt und Landkreis Karlsruhe

Projektfinanzierung / -förderung:

Landeswohlfahrtsverband Baden - Landesjugendamt -

Projektziel:

Mit Blick auf die Anforderungen, die sich den Jugendhilfepartnern auf Grund der §§ 78 a-g SGB VIII stellen, hat das Projekt

- einzelne konkrete Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu ausgewählten Themenkomplexen befördert und
- mit Fokus auf Leitbild, Strukturen und Methoden des AK's dessen Qualitätsfähigkeit als Instrument regionaler Qualitätsentwicklung befördert.
- Es liegt eine Prozessdokumentation vor, die Chancen, Grenzen und Voraussetzungen regionaler Qualitätsentwicklung in Kooperation freier und öffentlicher Jugendhilfeträger sowie Konsequenzen aus der Projektarbeit aufzeigt.

Projektorganisation:

sieben eintägige Workshops, davon zwei plenar, sowie vor- und nachbereitende Arbeitsgruppen

Projektdauer:

1.1.2001 - 31.7.2002

Projektberatung:

Widder und Weiler, Beratung / Training / Qualitätsentwicklung in Einrichtungen Sozialer Arbeit, Karlsruhe/Wiesloch

- Die - selbst nur ausschnitthafte - systematische Befassung mit den unterschiedlichen Einschätzungen verschiedener Qualitätsaspekte der gemeinsamen Arbeit schafft eine günstige Grundlage für alle weiteren Formen und Schritte der Zusammenarbeit zwischen Leistungsträger und Leistungserbringern bzw. deren Führungskräften und Mitarbeiterinnen / Mitarbeitern.
- Die systematische Erarbeitung von Qualitätsgrundsätzen bzw. "konsensfähigen Vereinbarungen" als Grundlagen für Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen erfordert weit mehr Zeit als zuvor vermutet.
- Fragestellungen des Selbstmanagements bzw. der Arbeitsorganisation sowie der jeweiligen Kooperationserwartungen sollten in der Anfangsphase hinreichend Raum und Zeit gegeben werden.
- Schnittstellen der Zusammenarbeit zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer unter Qualitätsaspekten unter die Lupe zu nehmen, befördert qualitätsorientierte Zielsetzungen und Einstellungen in Bezug auf die interne Qualitätsentwicklung von Leistungsträgern und Leistungserbringern.

0.3 Wegweiser durch die Dokumentation

Die vorliegende Dokumentation gliedert sich in sechs Kapitel von sehr unterschiedlichem Umfang.

Während das erste Kapitel die Ausgangssituation und die Organisation des Projekts darstellt, beschreibt das sehr kurze zweite Kapitel die Ergebnisse des ersten inhaltlichen Workshops: die unterschiedlichen Rollen der AK-Mitglieder und das Zielsystem des AK.

Aussagen zur Qualität von Leistungsbeschreibungen (LB) und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen und Aussagen im Hinblick auf wünschenswerte Standards von Maßnahmen und Instrumenten zur Gewährleistung von Qualität umfasst das dritte Kapitel.

Schlüsselprozesse wie "Hilfeplanung" und "Umgang mit Krisen" bzw. Aussagen zur Sicherstellung der Qualität im Rahmen dieser Prozesse stehen im Mittelpunkt des vierten und fünften Kapitels. Wir haben diese Aussagen in ihrem großen Umfang in die Dokumentation aufgenommen, weil sie die intensiven Auseinandersetzungen in den beiden Workshops und den dazugehörigen Arbeitsgruppen widerspiegeln.

Das sechste Kapitel enthält die Ergebnisse des Workshops zur Prozess-Reflexion. Dort finden Sie neben der Darstellung und Kommentierung verschiedener Aspekte der Projektgestaltung Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Gestaltung ähnlicher Prozesse bzw. Projekte in anderen Regionen bzw. für die Erarbeitung von "konsensfähigen Vereinbarungen" zwischen Leistungsträgern und Leistungserbringern.

Auch wenn die Dokumentation vom Beratungsteam - auch unter dem Aspekt der Lesbarkeit - überarbeitet wurde, bleiben unterschiedliche "Handschriften" und Sprachstile - aber auch etwa unterschiedlicher Umgang mit Quellen - erkennbar. Die Entstehungsgeschichte vieler Passagen im Rahmen der Vor- und Nachbereitung der Workshops hat hier ihre Spuren hinterlassen! Für einzelne Redundanzen bitten wir um Verständnis.

1 Ausgangssituation und Organisation des Projekts

1.1 Gesetzlicher Rahmen dialogischer Qualitätsentwicklung (QE) in der Jugendhilfe

Mit den ab 01.01.1999 geltenden Regelungen zum Entgeltsystem in der Jugendhilfe nach §§ 78 a - g SGB VIII werden Einrichtungsträger (Leistungserbringer) und öffentliche Träger (Leistungsträger) gesetzlich verpflichtet, miteinander Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen in bezug auf stationäre und teilstationäre Leistungsangebote abzuschließen.

Im Rahmenvertrag nach § 78 f SGB VIII für Baden-Württemberg vom 12.05.1999 (in Kraft seit 1.5.1999) werden die Grundsätze und Inhalte dazu inklusive der Anforderungen an QE konkretisiert und vertraglich gefasst.

Mit der Verwendung des Begriffs Qualitätsentwicklung - nicht Qualitätssicherung - zielt der Gesetzgeber darauf ab, dass Qualität im Bereich der Jugendhilfe über einen ständigen dialogischen Prozess der Weiterentwicklung und Innovation - und nicht nur über Sicherungs- und Prüfungsmaßnahmen - erreicht wird. QE in unserem Verständnis schließt dabei Verfahren der Qualitätssicherung mit ein.

Damit werden durch den Gesetzgeber wesentliche Steuerungsimpulse für die QE in der Jugendhilfe gegeben und das Zusammenwirken der Leistungsträger und Leistungserbringer wird neu geordnet:

Die Entwicklung der Qualität der Leistungsangebote ist eine gemeinsame Aufgabe und soll nach der gesetzlichen Vorgabe dialogisch erfolgen.

Diese Zusammenarbeit, z.B. auch im Rahmen der schon bisher gesetzlich vorgegebenen Verfahrensanforderungen zur Bearbeitung des Einzelfalls (Hilfeplanung gemäß § 36 SGB VIII), trägt langfristig zur Jugendhilfeplanung und (Weiter-) Entwicklung von Leistungsangeboten bei.

Am 11.12.2001 wurde von der Kommission Kinder- und Jugendhilfe nach § 4 des Rahmenvertrags nach § 78 f SGB VIII für Baden-Württemberg die Mustervorlage zur Qualitätsentwicklungsvereinbarung verabschiedet. Damit stehen nunmehr für alle nach §§ 78 a ff SGB VIII abzuschließenden Vereinbarungen Mustervorlagen zur Verfügung.

1.2 Arbeitskreis "Hilfen nach § 34 SGB VIII in der Region Karlsruhe" als Träger des Projektes „QE nach § 34 SGB VIII“

1.2.1 Entstehung und Entwicklung

Der jetzigen offiziellen Form des AK's (Stand: 2002) gingen verschiedene Phasen voraus.

Nach einer ersten, eher informellen Runde einiger Karlsruher Heimleiter Ende 1995 , wurde schnell klar, dass ein AK mit größerer Beteiligung notwendig wird, um die vielfältigen Themen qualitativ besser und verbindlicher zu regeln.

Der AK verstand sich ursprünglich als kleines Pendant zu der vom Landesjugendamt veranstalteten Regionalkonferenz, die auf Grund von Größe und Einzugsbereich den Austausch über neue Projekte, Kooperationen, aber auch über Abgrenzungen zwischen einzelnen Hilfeanbietern, nicht mehr ausreichend zuließ.

Vereinbarungen, Konzepte und Standards im Umgang und in der Zusammenarbeit mit den öffentlichen Trägern bezogen sich dabei auf die Stadt Karlsruhe, später dann auch auf den Landkreis Karlsruhe.

Der AK wuchs langsam, aber stetig. Nachdem etliche Karlsruher Anbieter von Hilfen nach §§ 34 / 35 SGB VIII (später auch § 32 SGB VIII) in den Kreis aufgenommen waren, wurden auch im Landkreis alle Anbieter eingeladen.

Dieses langsame Wachsen schuf Vertrauen und tragfähige Beziehungen zwischen den einzelnen. Diese sind ein wesentliches Qualitätsmerkmal und wichtige Aspekte der Arbeitsgrundlagen des AK's. Kontroverse oder auf Konkurrenz beruhende Meinungsverschiedenheiten oder Dissonanzen konnten immer auf Grund der persönlichen Vertrautheit und Integrität der Mitglieder ausgeglichen werden. Die fachliche Arbeit - zunächst in einem informellen Rahmen - stand stets im Vordergrund.

Die Vertreterinnen und Vertreter der Öffentlichen Jugendhilfe wurden zunächst nur themenbezogen eingeladen und hatten zunächst keinen Mitgliedsstatus. Auch hier musste Vertrauen wachsen. Es zeigte sich aber auch dort recht schnell, dass Partnerschaft nur unter gleichwertigen Partnerinnen und Partnern gelingen kann und dass die Kontinuität den Prozess fördert. Daher wurden die Leitungen des Sozialen Dienstes der Stadt Karlsruhe als auch des Landkreises ordentliche Mitglieder im AK.

In einer "Gründungsversammlung " am 18.05.1999 erhielt der AK auch einen neuen Namen "AK Hilfen nach § 34 SGB VIII in der Region Karlsruhe". Aufgaben und Ziele des AK's wurden neu formuliert.

Im März 2000 beschloss der AK mit Blick auf das neue Entgeltregelungssystem und die damit verbundenen neuen Anforderungen an die Zusammenarbeit, sich mit QE in der Jugendhilfe systematisch auseinander zu setzen. Ein Antrag auf Finanzierung des Projekts "Qualitätsentwicklung für Hilfen nach § 34 SGB VIII" wurde beim Landeswohlfahrtsverband Baden - Landesjugendamt - gestellt und im Oktober 2000 für eine Laufzeit von Januar 2001 bis Juli 2002 bewilligt.

Bisher nicht im AK vertretene Leistungsanbieter mit teilstationären und stationären Leistungsangeboten wurden informiert und erhielten die Möglichkeit teilzunehmen.

1.2.2 Zusammensetzung, Struktur und Arbeitsweise

Seit einer Auftaktveranstaltung im März 1999 traf sich der AK bis zum Beginn des o.g. Projekts in der Regel alle sechs Wochen. Der Kreis der Mitglieder wurde nochmals um die Leistungsanbieter teilstationärer Angebote erweitert.

Als Mitglieder im Arbeitskreis haben alle dort Mitwirkenden den gleichen Status; die Personen sind konstant, so dass wenig Fluktuation entsteht; die Treffen finden abwechselnd in den Einrichtungen oder den Jugendämtern statt; Protokolle werden reihum erstellt.

1.2.3 Themen

Die zentralen Themenstellungen des AK's ergeben sich aus dessen Zusammensetzung:

- Kooperation zwischen den Leistungsanbietern und den öffentlichen Jugendhilfeträgern
- Informationsaustausch und Transparenz über aktuelle Entwicklungen und Bedarfe
- Gemeinsame Entwicklung bedarfsorientierter, lebensweltorientierter und sozialräumlicher Jugendhilfe

1.2.4 Der neue Name: AK zu §§ 78a-g SGB VIII in Stadt und Landkreis Karlsruhe

Durch die Erweiterung des SGB VIII um die „Vereinbarungen über Leistungsangebote, Entgelte und Qualitätsentwicklung“ (§§ 78 a-g SGB VIII) stellten sich neue Anforderungen an das Zusammenwirken zwischen öffentlicher und freier Jugendhilfe. Auf diesem Hintergrund wurde im Rahmen des o.g. Projekts der bisherige Name einvernehmlich in „Arbeitskreis zu §§ 78a-g SGB VIII in Stadt und Landkreis Karlsruhe“ (kurz: AK KA zu §§ 78a-g SGB VIII) geändert.

Die langsam gewachsene, behutsam entwickelte Arbeitskreisstruktur und -kultur wird als eigene Qualität wahrgenommen, die eine Plattform für eine vertrauensvolle und primär fachlich geprägte Zusammenarbeit ohne unmittelbare politische Entscheidungszwänge bietet.

1.3 Projektidee, Projektziele, Projektorganisation

Bei den Trägern der öffentlichen und der freien Jugendhilfe sind derzeit verschiedene Modelle der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements im Gespräch. Dabei unterscheiden sich nicht nur die Modelle, sondern auch die Sichtweisen der unterschiedlichen Träger. Es herrscht ein hoher Bedarf, Grundsätze und Maßstäbe, die zur inhaltlichen Beurteilung der Qualität der Leistungsangebote erforderlich sind, zu entwickeln und gemeinsame Absprachen und Vereinbarungen hinsichtlich der fachlichen Qualität, z.B. in bezug auf Beratung, Anleitung, Supervision, Fortbildung und systematische Dokumentation zu treffen. Das Projekt sollte insbesondere als Forum für die gemeinsamen Aufgaben der Qualitätsentwicklung der Jugendhilfe in der Region Karlsruhe dienen. Über gemeinsame Diskussionen und Absprachen sollten konsensfähige Vereinbarungen erarbeitet werden, insbesondere für

- Hilfeplangespräch
- Aufnahmeverfahren
- Elternarbeit etc.

Projektziel war es, die Ergebnisse gemeinsamer Absprachen festzuhalten, sie in eine allgemein zugängliche Form zu bringen und sie im Sinne eines Qualitätshandbuchs den beteiligten Organisationen zur Verfügung zu stellen. Im Beratungsvertrag mit Widder & Weiler wurden folgende Zielsetzungen definiert:

- Das Projekt hat einzelne konkrete Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu ausgewählten Themenkomplexen befördert.
- Das Projekt hat mit Fokus auf Leitbild, Strukturen und Methoden des AK's dessen Qualitätsfähigkeit als Instrument regionaler Qualitätsentwicklung befördert.

- Es liegt eine Prozessdokumentation vor, die Chancen, Grenzen und Voraussetzungen regionaler Qualitätsentwicklung in der Kooperation freier und öffentlicher Jugendhilfeträger sowie Konsequenzen aus der Projektarbeit aufzeigt.

Im Rahmen der Projektorganisation wurde ein Mitglied des AK's mit der Geschäftsführung beauftragt. Auf der Grundlage eines Beschlusses des Landesjugendhilfeausschusses wurde ein Beratungsvertrag mit einem externen Beratungsteam abgeschlossen. Das Projekt wurde vom 01.01.2001 bis zum 31.07.2002 durchgeführt. Projektablauf und Themenverabredungen wurden im Rahmen einer eintägigen plenaren Kick-off-Veranstaltung festgelegt. Die inhaltlichen Ergebnisse wurden in vier eintägigen Workshops mit jeweils 9-14 Projektteilnehmerinnen und -teilnehmern erarbeitet. Die Prozessreflexion erfolgte im Rahmen eines halbtägigen Zwischenplenums und einem ganztägigen Prozess-Workshop. Die vorliegende Dokumentation wurde in einer plenaren Abschlussveranstaltung intern verabschiedet.

Die vier inhaltlichen Workshops wurden von internen Arbeitsgruppen gemeinsam mit der Beraterin / dem Berater intensiv vor- und nachbereitet (3-6 Personen).

2 Ergebnisse des ersten Workshops

2.0 Vorbemerkungen

Das Projektziel: „Das Projekt hat mit Fokus auf Leitbild, Strukturen und Methoden des AK's dessen Qualitätsfähigkeit als Instrument regionaler Qualitätsentwicklung befördert“, ist selbstverständlich nicht in einem einzigen Workshop zu erreichen, sondern mitläufig Lernziel über die gesamte Projektzeit. Der Blick nach innen, auf den AK selbst und von dort auf explizite Ziele, die sich der AK setzt und die wiederum identitätsstiftend wirken, war dennoch Thema unseres ersten Workshops.

2.1 Aussagen zu den Rollen, Aufgaben und Beziehungen der AK-Mitglieder

Die AK-Mitglieder kooperieren auf drei unterschiedlichen Ebenen:

Zunächst begegnen die Mitglieder sich im Rahmen des AK's auf der **Ebene von gleichberechtigten Partnerinnen und Partnern, die auf dem Wege der Kooperation ein gemeinsames Ziel verfolgen**: Der AK konkretisiert die auf Landesebene vorhandenen Standards für Leistungs- und QE-Vereinbarungen.

Der kooperative Modus ihres Zusammenwirkens stimmt mit dem Grundgedanken des SGB VIII zum Verhältnis öffentlicher und freier Träger überein: „Die öffentliche Jugendhilfe soll mit der freien Jugendhilfe zum Wohle junger Menschen und ihrer Familie partnerschaftlich zusammenarbeiten“ (§4 Abs. 1 SGB VIII). Die Norm partnerschaftlicher Kooperation muss sich bewähren, wenn es darum gehen soll, sich in einem Aushandlungsmodus auf Qualitätskriterien zu verständigen (Definition und Auswahl von Qualitätskriterien) und Verfahren der Qualitätsbewertung zu diskutieren. Die Entscheidung für ein bestimmtes Qualitätsbewertungsverfahren erfolgt dann auf der Ebene der konkreten Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung.

Wenn grundsätzliche Verständigungen auf dieser Ebene im Vordergrund stehen, ist diese Partnerschaftlichkeit auch annähernd durchzuhalten. Dennoch sind auch auf dieser allgemeinen Ebene der Kooperation schon Interessensunterschiede verschiedener Art gegeben, die dazu führen, dass etwa von Leistungserbringern mit Blick auf absehbare Belastungen für ihre Mitarbeiter/-innen bzw. Strukturen andere Aussagen favorisiert werden wie vom Leistungsträger, der dafür an anderen Stellen seine eigenen Perspektiven mitbringt. Konkurrenzmomente zwischen Leistungsanbietern mögen auf der allgemeinen Ebene gemeinsamer QE im Hintergrund sein, sie sind aber sicher zu beachten.

Die Kooperationsnorm ist unter sich verschärfenden Wettbewerbsbedingungen, die für die Entwicklung der Jugendhilfelandchaft politisch gewollt sind, zu realisieren.

Der AK muss damit der Tatsache Rechnung tragen, dass die einzelnen Mitglieder auch in einem Konkurrenzverhältnis stehen und hieraus Grenzen der Kooperation und Transparenz entstehen können.

Der AK strebt eine größtmögliche Transparenz und Offenheit unter den Mitgliedern an, auch im Hinblick auf die faktische Wettbewerbssituation, die die Effizienz und Effektivität der Leistungsangebote erhöhen soll, ohne einen Verdrängungswettbewerb zu initiieren.

Die zweite Ebene ist die der jeweiligen einzelnen Leistungsvereinbarung:

Auch wenn die partnerschaftliche Grundhaltung hier wünschenswert ist (kooperativer Modus der Vereinbarung), begegnen sich die gleichen Personen in dieser Situation in anderen Rollen. Die Interessensunterschiede sind deutlicher. Im Einzelfall können Konflikte für einen Leistungsanbieter gravierende Folgen haben.

Die dritte Ebene ist die Ebene der Umsetzung zwischen Leistungsträger (LT) und Leistungserbringer (LE):

Die Umsetzung der verhandelten Leistungsangebote durch die Einrichtung wird von der/dem zuständigen Mitarbeiterin/Mitarbeiter des LT unterstützt, begleitet und im Sinne der Hilfeplanung fortgeschrieben. Hier liegt das eigentliche „Fachcontrolling“. Insofern begegnen sich die MA der AK-Mitglieder hier in Rollen, die komplementär sind. Wie weit es ihnen gelingt, die Kultur der Partnerschaft, die der Gesetzgeber ihnen gegenüber einfordert, in diesem Spannungsfeld zu realisieren, hängt nicht zuletzt davon ab, ob es dem AK langfristig gelingt, ein gemeinsames Grundverständnis im Sinne der Kooperationsnorm zu etablieren, Vernetzungsziele zu erreichen etc.

Dabei sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der LT und LE im eigenen Haus immer wieder zu informieren und ihre Bereitschaft, transparent und offen zu handeln, zu fördern.

Exkurs: "Meta-Qualität" oder: Standards der Qualitätsentwicklung bzgl. Kooperation zwischen Leistungsträgern und Leistungsanbietern

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern LE und LT zeigt sich nicht nur am Ergebnis, sprich: am Niveau der getroffenen QE-Vereinbarung, sondern auch an Prozess- und Strukturmerkmalen.

Dazu sind zu zählen und von den Mitgliedern des AK vereinbart bzw. anvisiert:

- Frühzeitiger Austausch von Entwürfen/Vorstellungen zur QE-V (bereits parallel zur Diskussion der Leistungsbeschreibung)

- Entwicklung von Ausschreibungsstandards
- Entwicklung von Rahmenvereinbarungen im Falle von größeren Produkt-Neuentwicklungen
- Alle zwei Jahre ein QE-Tag: Bericht der LT über ihre eigenen Qualitätsentwicklungsprozesse, verbunden mit Feedbacks der Leistungserbringer bzgl. der für beide Seiten relevanten Kooperationsaspekte. LT und LE entwickeln hier ihre Vorstellungen von "guter Kooperation" gemeinsam weiter.

Zur "Meta-Qualität" ist auch die langfristige Entwicklung von Formen systematischer Beteiligung der Leistungsberechtigten an der QE zu zählen, die sich der AK zum Ziel gesetzt hat.

Der AK eruiert darüber hinaus Möglichkeiten der Kooperation und Vernetzung zwischen den einzelnen Leistungsanbietern, z.B. im Bereich Fortbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

2.2 Das Zielsystem des Ak's

Das folgende Zielsystem (Abbildung 1) wurde in der Projektphase entwickelt und bildet - Stand 2002 - das Selbstverständnis des AK's ab. Ein Teil dieser Ziele wurde im Laufe des Projekts erreicht. Der AK hat sich darauf verständigt, nach Beendigung des Projekts gemeinsame Qualitätsstandards der „Elternarbeit“ auszuarbeiten (bis 12/2003).

3 Ergebnisse des zweiten Workshops

3.0 Vorbemerkungen

Die Weiterentwicklung der Qualität der Leistungsangebote über Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen ist eine gemeinsame Aufgabe von Leistungsträger und Leistungserbringer. Der AK möchte sicherstellen, dass diese hierbei auf gemeinsam abgestimmte regionale Qualitäts-Standards von Leistungsbeschreibungen und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zurückgreifen können. Ziel des zweiten Workshops war es vor diesem Hintergrund, zu gemeinsamen Aussagen zur Qualität von Leistungsbeschreibungen und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu kommen.

3.1 Aussagen zur Qualität von Leistungsbeschreibungen (LB) und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen (QEV)

3.1.1 Allgemeine Aussagen

Die Leistungsvereinbarung auf der Basis einer detaillierten Leistungsbeschreibung bildet die Grundlage für die QEV. Die in der Leistungsvereinbarung und der QEV festgelegten Leistungs- und Qualitätsmerkmale sind Grundlage der Entgeltvereinbarung.

Das folgende Schaubild skizziert idealtypisch den Prozess von der Beschreibung der Leistungen durch den Leistungserbringer hin zur Entgeltverhandlung.

Der AK konnte sich somit im Projekt auf das folgende Ablaufschema im Vorfeld einer Entgeltverhandlung verständigen:

1. Der Leistungserbringer entwickelt im ersten Schritt eine Leistungsbeschreibung. Wichtig ist, dass die Leistungsbeschreibung möglichst zu einem sehr frühen Zeitpunkt geschrieben werden soll und nicht erst bei der Verhandlung dem öffentlichen Träger zur Kenntnis gegeben wird. Im Vorfeld soll in bilateralen Gesprächen geklärt werden, in welchem Umfang Hilfen angeboten werden sollen.
2. Die Beschreibung wird in den Gremien diskutiert. Es erfolgt eine Rückmeldung ggfs. mit Änderungswünschen. Die Leistungsbeschreibung soll von allen Seiten, am besten ohne den Blick auf die Finanzen, abgefasst werden. Es handelt sich immer um Leistungsbeschreibungsentwürfe, die erst nach der Verhandlung rechtsgültig werden.
3. Vorlage der Leistungsbeschreibung zusammen mit der Kalkulation beim Amt 6. Beginn der Verhandlungen.

Diese Sichtweise des Arbeitskreises fand inzwischen ihre Bestätigung im Entwurf des LWV Baden, Amt 6, zum Verfahren zum Abschluss von Vereinbarungen nach § 78 SGB VIII i.V. mit dem Rahmenvertrag nach § 78 f SGB VIII (Stand 22.11.2001).

Das Ziel der QEV besteht darin, in den Einrichtungen die Voraussetzungen zu schaffen bzw. zu sichern, die die (Weiter-) Entwicklung und den Erhalt von vereinbarten qualitativen Standards gewährleisten.

Die QEV muss eine Beurteilung sowohl der intendierten als auch der erreichten Qualität möglich machen. Grundlage hierfür ist die exakte Darstellung der qualitätsrelevanten Merkmale einer Leistung sowie geeigneter Verfahren zu deren Überprüfung. Weiterer Bestandteil der QEV ist die Benennung konkreter Verfahren zur Sicherung und Weiterentwicklung dieser Qualität.

Des Weiteren muss die QEV Aussagen zur Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität des Personals und der Schlüsselprozesse wie Hilfeplanverfahren, Aufnahmeverfahren, Elternarbeit etc. treffen.

3.1.2 Bestandteile einer Leistungsbeschreibung (LB)

Der AK verständigt sich darauf, dass die Gliederung der „Allgemeinen Leistungsbeschreibung für Angebote nach §§ 34 / 35 SGB VIII und § 41 SGB VIII“ (Stand:13.12.2000) auf Grundlage der Rahmenvereinbarung vom 12.05.99 nach § 78f SGB VIII für Leistungsbeschreibungen bindend ist.

3.1.3 Bestandteile einer Qualitätsentwicklungsvereinbarung (QEV)

Da sich die QEV immer auf eine konkrete Leistungsvereinbarung bezieht, kann darauf verzichtet werden, an ihrem Beginn Aussagen über die jeweilige Leistungsart bzw. die Parteien der Vereinbarung zu treffen.

Zu folgenden Bereichen sollte eine QEV jedoch Aussagen enthalten bzw. entsprechende Unterlagen umfassen:

1. Organisationsbezogene Aussagen:

- Philosophie, Wertekontext, evtl. auch ein Leitbild des Leistungsanbieters
- Organigramm als Überblicksinformation, evtl. Stellenbeschreibungen

2. Maßnahmen und Instrumente zur Gewährleistung von Qualität:

- Dokumentation
- Fortbildung
- Kollegiale Fallberatung
- Organisationsentwicklung
- Personalentwicklung
- Qualitätszirkel
- Regelmäßige interne Prüfungen und Selbstreflexion
- Selbst- und Fremdevaluation (z.B. Zertifizierung)
- Supervision
- Teamarbeit

3. Schlüsselprozesse der Leistungserbringung, z.B.:

- Aussagen zur Sicherstellung der Qualität von Hilfeplanung, Aufnahme- und Beendungsverfahren
- Aussagen zur Sicherstellung der Qualität der Elternarbeit
- Aussagen zur Sicherung der Qualität im Umgang mit Krisen

3.2 Aussagen im Hinblick auf wünschenswerte Standards von Maßnahmen und Instrumenten zur Gewährleistung von Qualität

Im Hinblick auf Maßnahmen und Instrumente, die Qualität (weiter-) entwickeln und sicherstellen sollen, haben sich Leistungsträger und Leistungserbringer auf verbindliche Standards zu verständ-

digen. Im Rahmen des Projektes konnten die Projektmitglieder bezogen auf Fortbildung, Supervision, Anleitung, Beratung, Teamarbeit und Dokumentation Konsens bzgl. folgender Standards erzielen.

3.2.1 Fortbildungsstandards

- Fortbildungsmaßnahmen: als Teil eines Systems der Personalentwicklung mitarbeiter- und aufgabenbezogen konzipiert
- Fortbildungsteilnahme pro Mitarbeiterin/Mitarbeiter mindestens drei Tage im Jahr im Durchschnitt der letzten drei Jahre
- langfristige Quote: maximal 50% hausinterne Veranstaltungen.

3.2.2 Supervisions-Standards

- in drei Jahren mindestens 25 Sitzungen Teamsupervision (90 - 120 Minuten), maximale Gruppengröße zehn Personen
- Evaluation der Supervision
- externe Supervision als Regelfall
- Orientierung an den Standards der DGSv (Deutsche Gesellschaft für Supervision).

3.2.3 Anleitung

- für neue Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter bzw. Praktikanten/Praktikantinnen oder Mitarbeiter/-innen in neuen Arbeitsfeldern liegen Einarbeitungspläne vor, zu denen klare Zuständigkeitsbeschreibungen von Anleitung gehören
- Anleitung/Einarbeitung wird als Kompetenz geschult bzw. evaluiert
- das notwendige Zeitbudget ist gegeben, einzelfallabhängig.

3.2.4 Beratung

a) Vorgesetzter/Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

- Qualifikation der/des Vorgesetzten ist gewährleistet
- Beratung wird gemeinsam periodisch ausgewertet.

b) kollegiale Beratung:

- kollegiale Beratung ist als Methode im Rahmen von Gruppen- und Teamarbeit sichergestellt
- es existieren schriftliche arbeitsmethodische Standards für kollegiale Beratung

- Beratung wird gemeinsam periodisch bewertet.

3.2.5 Teamarbeit

- wird als grundlegendes Arbeitsprinzip verstanden und von der Leitung sichergestellt
- wird als effektives Instrument gepflegt / weiterentwickelt
- basiert auf schriftlich fixierten Regeln
- im Rahmen von Teamarbeit erfolgen regelmäßige Besprechungen, die protokolliert werden
- im Rahmen dieser Besprechungen sind klare, transparente und verbindliche Absprachen festzulegen
- Teamarbeit ist auch der Ort fortlaufender Reflexion der eigenen Praxis und ihrer Rahmenbedingungen

3.2.6 Dokumentation

Der Leistungserbringer sorgt dafür, dass alle im Hinblick auf den Hilfeplan zielrelevanten Daten intern dokumentiert werden. Zusätzlich erfolgt eine interne Monatsübersicht sowie die halbjährliche Stellungnahme zum Hilfeplan für das Jugendamt. Die Ergebnisse von Teambesprechungen werden protokolliert.

4 Ergebnisse des dritten Workshops (Aussagen zur Sicherstellung der Qualität im Rahmen der Hilfeplanung)

4.0 Vorbemerkungen

Die Qualität der Hilfeplanung entscheidet wesentlich über die Möglichkeiten, eine qualitativ gute Hilfe zur Erziehung (HzE) zu gestalten. Hilfeplanung ist in diesem Sinne als Schlüsselprozess einer qualitativ hochwertigen Leistungserbringung im Rahmen einer HzE zu betrachten. Ziel des dritten Themenworkshops war es vor diesem Hintergrund, zu gemeinsamen „Aussagen zur Sicherstellung der Qualität im Rahmen der Hilfeplanung“ zu kommen.

4.1 Allgemeine Aussagen zur Qualität der Hilfeplanung

4.1.1 Aufgabenstellung nach § 36 SGB VIII - Mindestanforderungen des Gesetzgebers

Der Gesetzgeber stellt an die Hilfeplanung die unten aufgeführten Mindestanforderungen. Die Verantwortung für ihre Erfüllung liegt beim Träger der öffentlichen Jugendhilfe (§ 3 SGB VIII). Die Aufgabenerfüllung ist nachvollziehbar zu dokumentieren.

Im einzelnen hat der Träger der öffentlichen Jugendhilfe sicherzustellen:

- die eingehende Beratung der Personensorgeberechtigten und des jungen Menschen vor ihrer Entscheidung über die Inanspruchnahme einer HzE und vor einer notwendigen Änderung von Art und Umfang dieser Hilfe,
- Hinweise auf mögliche Folgen der Inanspruchnahme einer HzE,
- die durchgängige Beteiligung der Personensorgeberechtigten und des jungen Menschen,
- die Berücksichtigung des Wunsch- und Wahlrechts der Personensorgeberechtigten und des jungen Menschen, sofern keine unverhältnismäßigen Mehrkosten entstehen,
- die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen,
- die Entscheidung über Art und Umfang der Hilfe grundsätzlich im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte,
- die Dokumentation der Hilfeplanung und des Hilfeplans, den die fallbearbeitende Fachkraft des öffentlichen Trägers gemeinsam mit den Personensorgeberechtigten, dem jungen Menschen und den Fachkräften der leistungserbringenden Einrichtung erstellt,

- die Qualität des Hilfeplans, der den erzieherischen Bedarf, Art und Umfang der zu gewährenden Hilfe und die notwendigen Leistungen feststellt,
- die frühzeitige Beteiligung der Leistungserbringer an der Hilfeplanung,
- die regelmäßige Überprüfung und Fortschreibung des Hilfeplans, insbesondere auch die regelmäßige Überprüfung, ob die gewählte Hilfeart weiterhin geeignet und notwendig ist,
- die durchgängige Beachtung der Grundrichtung der Erziehung der Personensorgeberechtigten (§ 9 SGB VIII).

4.1.2 Hilfeplanung im Spannungsfeld zwischen Aushandlungsperspektive und Diagnoseerstellung

Hilfeplanung im Sinne des SGB VIII erfordert von den verantwortlichen Fachkräften, die Leistungsempfänger/-innen als Subjekte mit umfassenden Beteiligungs- und Mitwirkungsrechten zu sehen. Die mit den größten Erfolgsaussichten durchgeführte Hilfe zur Erziehung beruht auf einem von allen Beteiligten gemeinsam erarbeiteten Konzept, in dem die verschiedenen Vorstellungen ausgehandelt und zu einem Konsens zusammengeführt sind. Dies hat in der Fachliteratur zu der Forderung geführt (Merchel 1998), auf den klassischen Begriff der „Diagnose“ zu verzichten, um nicht einem veralteten Verständnis von Jugendhilfe zu erliegen, das die Leistungsempfänger/-innen von Hilfe als Objekt von Experten sieht, die dann die „richtige Hilfe“ aussuchen. Die Anforderungen an eine zeitgemäße Jugendhilfe rechtfertigen eine Polarisierung „Aushandlung“ versus „Diagnose“ nicht.

Die fallbearbeitenden Sozialarbeiter/-innen sehen sich der Aufgabe gegenüber, den erzieherischen Bedarf fachlich zu bewerten und eine Entscheidung zu treffen, ob Hilfe zu gewähren ist oder nicht. Sie und ihre Fachteams verfügen über ein Expertenwissen, auf dessen Hintergrund ein dargestellter „Fall“ schließlich entschieden wird. Die Sozialarbeiter/-innen sind insofern auch „diagnostisch“ tätig, als sie Informationen auf dem Hintergrund ihrer bisherigen Erfahrungen und ihres Wissens einholen, erfragen, bewerten und dokumentieren. Ihr diagnostisches Tätigwerden hat dabei „im Geiste des SGB VIII“ zu erfolgen. In einem konsensorientierten Hilfeplanverfahren vertreten die Sozialarbeiter/-innen eine Fachbehörde und die von ihnen vertretenen Vorstellungen müssen dem Anspruch sozialpädagogischer Fachlichkeit genügen. Der Ansicht, dass eine sozialpädagogische Diagnostik wegen ihrer spezifischen Rahmenbedingungen grundsätzlich nicht angezeigt ist, kann hier nicht gefolgt werden. Diagnostik widerspricht einer Aushandlungsperspektive nicht, beides ist unerlässlich.

Dass es bisher wenig gesichertes diagnostisches Wissen gibt, auf das Bezug genommen werden kann, hat mit fehlender Forschung in diesem spezifischen Bereich zu tun. Die Jugendhilfe - Effekte - Studie (Schmidt 2000) ist als ein wichtiger Schritt in dieser Richtung zu bewerten. Zu verweisen ist in diesem Zusammenhang auch auf die grundlegende Literatur von Harnach - Beck (2000), in der praktikable Orientierungen für eine Systematik in der Informationsgewinnung während den verschiedenen Phasen des Hilfeverlaufs gegeben werden.

Aus Sicht einer Einrichtung, die eine Hilfe durchführt, sind „diagnostische Tätigkeiten“ selbstverständlich und werden dort systematisch verfolgt. Die Praxis in der Zusammenarbeit zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer zeigt, dass eine Einrichtung von einer systematischen und umfassenden Informationserhebung im Vorfeld profitiert, wenn dadurch Entscheidungen transparent werden und Hilfen für die weitere Ausgestaltung gegeben werden.

Im Sinne einer gemeinsamen Qualitätsentwicklung ist über die Erforderlichkeit und über Art und Umfang diagnostischer Erhebungen, sowie über deren Systematik Einigkeit zwischen Einrichtung und Jugendamt herzustellen. Ein gemeinsames Grundverständnis über den Stellenwert und die Bewertung verschiedener Informationen macht Entscheidungen im Hilfeprozess transparent, Fehlplatzierungen werden reduziert, die Erfolgsaussichten einer HzE erhöht und die Erfüllung des Kooperationsgebots aus § 36 SGB VIII wird wahrscheinlicher.

4.2 Standards der Hilfeplanung

Konkrete und transparente Qualitätsansprüche des öffentlichen Jugendhilfeträgers an die Hilfeplanung werden als Element der Strukturqualität der von den Leistungserbringern zu verantwortenden Anteile an der Hilfeplanung betrachtet. Für den öffentlichen Jugendhilfeträger selbst sind sie Instrument der Qualitäts(selbst)-kontrolle.

Hilfeplanung zielt darauf, dass

- sich unterschiedliche Vorstellungen über Art, Umfang und Ziel der HzE artikulieren und diese integriert werden können,
- der Auftrag, mit dem die leistungserbringende Einrichtung die Hilfeleistung übernimmt, deutlich definiert und für alle Beteiligten verständlich und transparent ist,
- die Adressatinnen/Adressaten der Hilfe angemessen über den Charakter der Hilfe informiert sind, sich über ihre Erwartungen an den Hilfeprozess bewusst werden können und - trotz aller Ambivalenzen in der Einstellung - eine ausreichende Motivation zur Mitarbeit am Hilfeprozess entwickeln können.

4.2.1 Phasenmodell der Hilfeplanung

In der Fachliteratur liegen je nach Blickwinkel und Differenzierungsgrad des Autors unterschiedliche Phasenmodelle der Hilfeplanung vor (u.a. Harnach-Beck 1995; Leitner 2001).

Das hier vorgelegte Phasenmodell richtet den Blickwinkel darauf, welche Prozesse im Sinne einer **gemeinsamen** Qualitätsentwicklung vom Leistungsträger und der leistungserbringenden Einrichtung zu identifizieren und weiter zu entwickeln sind.

Das Phasenmodell unterscheidet die folgenden fünf Phasen:

1. Phase der Bedarfsklärung und Klärung der Hilfeart unter Beteiligung der Leistungsberechtigten:

Diese Phase findet innerhalb des Jugendamtes statt, in der Regel ohne Beteiligung der leistungserbringenden Einrichtung. Ziel ist zu klären, ob HzE zu gewähren ist und welche Art der Hilfe erforderlich und geeignet ist.

2. Phase der Bestimmung der notwendigen Leistungen und der Sichtung der Leistungsangebote:

Potenziell passende Einrichtungen werden ausfindig gemacht und mit den Betroffenen beraten und besprochen. Es erfolgt eine telefonische Vorabklärung, ob eine Hilfeerbringung in den vorausgewählten Einrichtungen überhaupt möglich ist.

3. Phase der ersten gemeinsamen Hilfeplanung:

In dieser Phase findet das Vorstellungsgespräch statt; die angefragte Einrichtung und die LB entscheiden, ob eine Hilfeleistung in Frage kommt; kommt es zur Hilfeleistung, wird ein erster Hilfeplan erstellt.

4. Aufnahme- und Kontraktphase:

In dieser Phase wird der Hilfeplan präzisiert. Auf dieser Grundlage erfolgt dann in der leistungserbringenden Einrichtung die Erziehungsplanung.

5. Phase der Leistungserbringung und Hilfeplanfortschreibung:

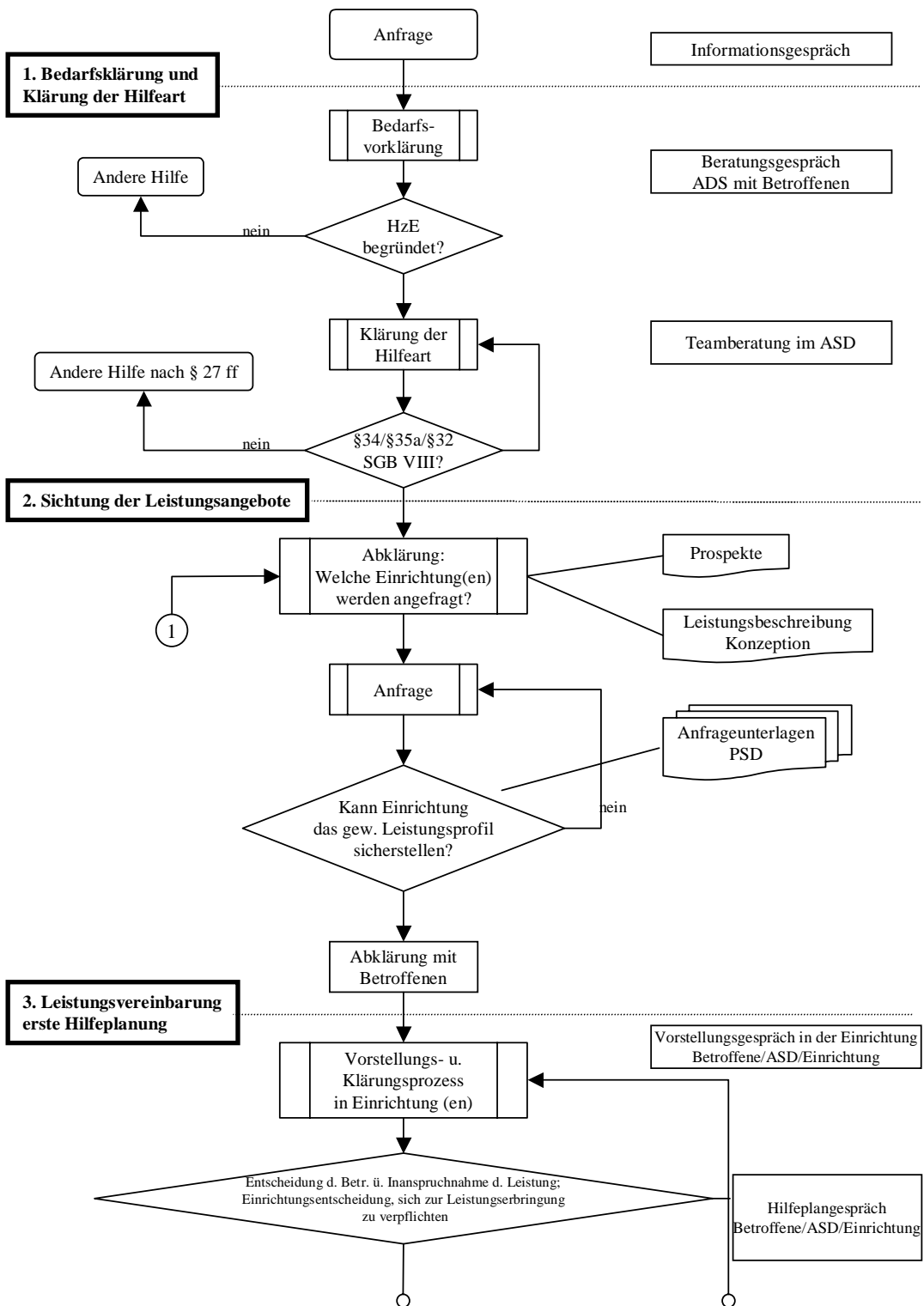
Die Einrichtung erbringt die vereinbarten Leistungen. Mit dem/der fallbearbeitenden Sachbearbeiter/-in ist sie dabei zumindest im Rahmen der „Regelkommunikation“ im Austausch. In bestimmten Zeitabständen wird die Hilfe – in der Regel halbjährlich - überprüft und der Hilfeplan fortgeschrieben.

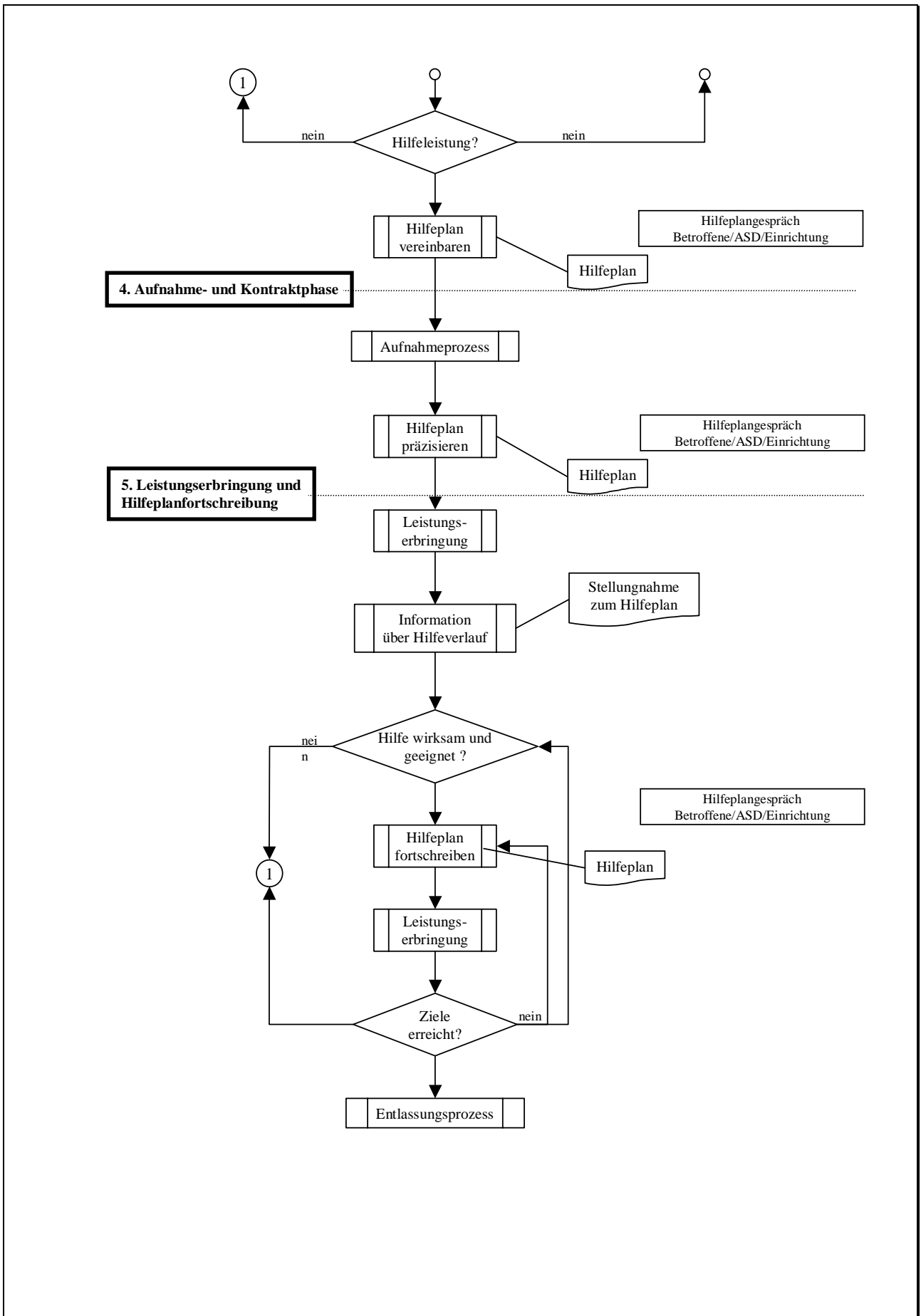
Sind die gesetzten Ziele erreicht, wird die Hilfe beendet.

Das oben genannte Modell orientiert sich an den Inhalten der vom Caritasverband für die Erzdiözese Freiburg e.V. und dem LWV Baden durchgeführten Arbeitstagung „Schlüsselfunktion Hilfeplanung“ vom 9./10. Mai 2001.

Das folgende Flussdiagramm (Abbildung 2) differenziert die o.g. Phasen weiter. Es ermöglicht eine differenziertere Betrachtung der Hilfeplanung.

Hilfeplanung als Flussdiagramm





4.2.2 Standards einer Arbeitshilfe zum Verfahren nach § 36 SGB VIII

Die beiden Arbeitshilfen der am AK beteiligten Leistungsträger beziehen sich auf alle Hilfen zur Erziehung nach § 27 ff. SGB VIII, die Eingliederungshilfen nach § 35 a SGB VIII und die Hilfe für junge Volljährige nach § 41 SGB VIII, sofern die Hilfe für längere Zeit zu leisten ist (mehr als sechs Monate). Sie ist schriftlich fixiert und sichert somit eine einheitliche und qualitativ überprüfbare Hilfeplanung.

4.2.2.1 Einleitung des Verfahrens nach § 36 SGB VIII

Die Einleitung eines Hilfeplanungsprozesses erfordert die begründete, in der Regel schriftliche Antragsstellung durch die Personensorgeberechtigten. Eine mündliche Einverständniserklärung (oder positive Willenserklärung) zur Hilfestellung ist möglich. Eine reine Problemanzeige hingegen reicht nicht aus, um ein Verfahren nach § 36 SGB VIII einzuleiten.

4.2.2.2 Prüfung der örtlichen und sachlichen Zuständigkeit

Die Arbeitshilfe enthält Angaben zur örtlichen und sachlichen Zuständigkeit über das in das Fallgeschehen einbezogene Jugendamt. Ist eine Zuständigkeit nicht gegeben, wird die in Frage kommende Stelle in Absprache mit den Personensorgeberechtigten rechtzeitig eingeschaltet. Gegebenfalls leistet das nach § 86 Abs.1-5 SGB VIII unzuständige Jugendamt die HzE auf der Grundlage von § 86 d SGB VIII.

4.2.2.3 Prüfung der Voraussetzung nach § 27 ff. SGB VIII

Die Prüfung bezieht sich auf drei Bereiche:

- Persönlichkeitsentwicklung des jungen Menschen
- Situation der Herkunftsfamilien
- Beziehung des jungen Menschen zu seiner Herkunftsfamilie

Die Prüfung ist umfassend angelegt und schließt neben Gesprächen mit den Eltern und den jungen Menschen auch Gespräche und Abklärungen mit Personen und Institutionen aus dem Umfeld der Familie ein.

Die Prüfung soll den erzieherischen Bedarf im Einzelfall erfassen. Die Benennung der Stärken, Fähigkeiten des jungen Menschen, der Familie und des sozialen Umfeldes zur Erreichung der Entwicklungsziele sind damit eingeschlossen. (Wenn die Voraussetzungen des § 27 SGB VIII erfüllt sind, von den sorgeberechtigten Eltern aber kein Hilfeantrag gestellt wird, wird ein Antrag nach § 50 Abs. 3 SGB VIII an das Familiengericht geprüft.)

4.2.2.4 Umfassende Beratung vor Inanspruchnahme der Hilfe

Das Beratungsgespräch vor Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung berücksichtigt folgende Informationen bzw. Aspekte:

- Leistungsangebote Erziehungshilfe
- Folgen für die Entwicklung des Kindes
- Wunsch und Wahlrecht der Betroffenen (§ 5 SGB VIII)
- Beteiligungsrecht der Kinder und Jugendlichen (§ 8 SGB VIII)
- Beachtung der Grundrichtung der Erziehung (§ 9 SGB VIII)
- Ausübung der Personensorge (§ 1688 BGB)
- Mitwirkungsrechte und -pflichten der Betroffenen (§ 62 SGB I)
- Kostenbeitragsregelungen
- Information über (interne) Verfahrensabläufe
- Datenschutzrechtliche Bestimmungen
- Beteiligung bei der Hilfeplanung

4.2.2.5 Teamberatung und Entscheidungsverantwortung

Die Fallverantwortung für die Hilfegewährung liegt bei der fallzuständigen Fachkraft im ASD. Teamberatung durch die Fachkräfte des ASD soll im Rahmen kollegialer Beratung eine Reflektion des Falles ermöglichen. Die Ergebnisse der Teamberatung können die Fallverantwortung der/des einzelnen Sachbearbeiterin/Sachbearbeiters nicht ersetzen, ihre Ergebnisse sind aber zu dokumentieren und in die Fallakten aufzunehmen.

4.2.2.6 Hilfeentscheidung

Die Hilfeentscheidung wird unter Einbeziehung des Teams und der weiteren beteiligten Fachkräfte (auch des Leistungserbringers) durch die fallzuständige Fachkraft im ASD getroffen. Das Zusam-

menwirken der beteiligten Fachkräfte kann durch eine Helferkonferenz sichergestellt werden, insbesondere dann, wenn unterschiedliche Auffassungen zur Hilfeplanung bestehen. Bei allen Entscheidungen hat der dazu beauftragte Vorgesetzte ein Vetorecht.

4.2.2.7 Hilfeplan

Die Hilfeentscheidung ist im Hilfeplan zu begründen. Der Hilfeplan enthält drei wesentliche Komponenten (standardisierte Form):

- Feststellung über den erzieherischen Bedarf
- Feststellung über die Art der Hilfe und Begründung, inwiefern sie geeignet und notwendig ist
- Feststellung über die Ziele der Hilfe und der zu ihrer Erreichung notwendiger Leistungen

Im Hilfeplan wird der Hilfeprozess transparent. Die Mitbeteiligung der Leistungsberechtigten ist dort zu dokumentieren.

4.2.2.8 Bescheiderteilung

Die Bewilligung der Hilfe (Kostenzusage an die Einrichtung) einschließlich des Hilfeplans oder eine anspruchsablehnende Begründung der Hilfe in Rechtsmittelform wird durch das Jugendamt rechtzeitig erstellt. Durch die schriftliche Bestätigung des Aufnahmetages durch die fallbearbeitende /-zuständige Fachkraft des Jugendamtes erfolgt eine vorläufige Kostenzusage.

4.2.2.9 Auswahl des Leistungserbringers

Die Fachkraft im ASD orientiert sich zielgerichtet an folgenden Kriterien:

- Kindeswohl und Hilfebedarf im Einzelfall
- Wunsch- und Wahlrecht der Betroffenen
- Sozialräumliche Grundrichtung
- Verhältnismäßigkeit der Kosten

4.2.2.10 Fortschreibung bzw. Beendigung der Hilfeplanung

Die Hilfeplanung wird regelmäßig halbjährlich zielgerichtet abgestimmt. Die Fortschreibung orientiert sich an den vorgegebenen Zielen der bisherigen Hilfeplanung. Eine Stellungnahme des Leistungserbringers bzw. weiterer Fachkräfte zur weiteren Hilfeplanung ist erforderlich.

4.2.3 Standards wesentlicher Schnittstellen

4.2.3.0 Das Informationsgespräch

Im Rahmen von Informationsgesprächen können sich interessierte Bürgerinnen und Bürger, Fachkräfte aus Kindergärten, Schulen, Beratungsstellen usw. unverbindlich über das Leistungsangebot einer Einrichtung informieren und persönliche Eindrücke sammeln. Informationsgespräche können helfen, mögliche Schwellenängste abzubauen.

Für Informationsgespräche steht eine Fachkraft der Einrichtung zur Verfügung. In der Regel finden Informationsgespräche ohne Kenntnis des Jugendamtes statt.

Im Informationsgespräch machen die Einrichtungen deutlich, dass Entscheidungen über die Hilfgewährung und die Auswahl des Leistungserbringers vom Jugendamt getroffen wird (siehe auch 4.2.2.9).

Informationsgespräche können Vorstellungsgespräche ergänzen, aber nicht ersetzen.

4.2.3.1 Das Vorstellungsgespräch

Vor dem Vorstellungsgespräch erhält die Einrichtung vom Leistungsträger die wichtigsten Sozialdaten des jungen Menschen und eine umfassende Stellungnahme. Der Leistungsträger teilt hier insbesondere seine Feststellung zum erzieherischen Bedarf des jungen Menschen mit.

Beim Vorstellungsgespräch sind neben dem jungen Menschen nicht mehr als maximal sechs weitere Personen anwesend.

Das Vorstellungsgespräch ist entsprechend dem Alter und dem Entwicklungszustand des jungen Menschen angemessen zu planen und durchzuführen. Vorab treffen die fallzuständige Fachkraft des ASD und die Einrichtung Absprachen über Gesprächsführung, die Zielsetzung und wichtigsten Eckpunkte des Gesprächs, die zentralen Fragen, die geklärt werden sollen, und die Art der Rückmeldung nach dem Gespräch.

Die Einrichtung und das voraussichtliche Zimmer sollen während der Vorstellung besichtigt werden können. Es soll für den jungen Menschen die Möglichkeit eines Kontaktes zu Gleichaltrigen gegeben sein.

Vorstellungsgespräch und Besichtigung sollen eine maximale Zeitdauer von zwei Stunden haben. Anzustreben sind 90 Minuten.

Vor und nach dem Vorstellungsgespräch soll es für die Beteiligten die Möglichkeit geben, selbst nochmals zur Information in die Einrichtung zu kommen. Dabei sind die am Vorstellungsgespräch anwesenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Einrichtung nach Möglichkeit zugegen.

Das Vorstellungsgespräch findet in einem ungestörten Raum statt.

4.2.3.2 Das Aufnahmeverfahren

Die Qualität des Aufnahmeverfahrens zeigt sich im Hinblick auf vielfältige pädagogische, strukturelle und organisatorische Problemstellungen.

Pädagogische Aspekte des Aufnahmeverfahrens:

Unter pädagogischen Gesichtspunkten geht es im wesentlichen darum, im therapeutischen Milieu Grundwerte der Annahme, der Akzeptanz und der Wertschätzung des jungen Menschen im sichtbaren und erlebbaren Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für diesen erfahrbar werden zu lassen. Die Annahme und das Willkommen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen spürbar werden.

Bereits vor dem Aufnahmetag wird das Vorstellungsgespräch im Team reflektiert. Dabei werden die Inhalte in eine erste Planung einbezogen.

Der Aufnahmetag wird in der Teambesprechung vorbereitet und unter pädagogischen Gesichtspunkten geplant. (Wer von den Mitarbeiter/-innen begleitet die Familie?, wer stellt sich für das Kind / die Jugendliche zur Verfügung?, gibt es ein Gruppenmitglied, welches das Kind / die Jugendliche in den ersten Tagen begleiten kann? etc.)

Die Zeitstruktur ist am Aufnahmetag auf die Bedürfnisse des Neuankömmlings, der Eltern und gegebenenfalls der Mitarbeiter/-innen des ASD ausgerichtet. Die Mitarbeiter/-innen der Einrichtung haben auch Zeit für ein Gespräch mit den Personensorgeberechtigten bzw. den Mitarbeiter/-innen des ASD.

Bei der Aufnahme findet das Kind / die Jugendliche eine vorbereitete Situation vor. Das Zimmer ist gerichtet und sauber. Evtl. wird eine kleine Aufmerksamkeit (Blumen , Schokolade, Bild etc.) bereitgelegt.

Während der ersten Tage und Wochen werden gemeinsam die Erwartungen abgeglichen. Zu denken ist hierbei insbesondere an Erwartungen des jungen Menschen selbst, der Personensorgeberechtigten, der Erzieher/-innen und der anderen Kinder / Jugendlichen in der Einrichtung / Gruppe. Da die Aufnahme stets einen einschneidenden Milieuwechsel bedeutet, ist es notwendig, den jungen Menschen pädagogische und u.U. psychologische Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten, die diesen Lebensabschnitt bewältigbar machen. In der Regel bringen die jungen Menschen darüber hinaus auch dysfunktionale erlernte Deutungs- und Verhaltensmuster mit. Chancen, sich auf Neues einlassen zu können, müssen pädagogisch erst eröffnet werden.

In den ersten sechs bis zwölf Wochen wird die Erziehungsplanung als Instrument pädagogischen Handelns, aufbauend auf dem Vorstellungsgespräch, vorhandenen Dokumenten, Gesprächen mit dem Kind / der Jugendlichen und ersten gemeinsamen Erfahrungen und Gesprächen durch das Team eingeleitet und weiterentwickelt. Sollte die Erziehungsplanung zu anderen Ergebnissen als das gemeinsame Vorstellungsgespräch kommen, werden die Beteiligten unverzüglich informiert.

Organisatorische Aspekte des Aufnahmeverfahrens:

Bei Entscheidung für die Einrichtung in der Rückmeldung zum Vorstellungsgespräch wird der Aufnahmetag mit Datum und Uhrzeit sowie die Modalitäten der Aufnahme für alle Beteiligten transparent, klar und verbindlich abgesprochen. Es kann auch eine kurze schriftliche Bestätigung durch den ASD an alle Beteiligten erfolgen. Im Vorweg wird durch den ASD abgesprochen, wie und durch wen der junge Mensch in die Einrichtung begleitet wird oder ob eine Abholung durch die Mitarbeiter/-innen der Einrichtung zu Hause erfolgt.

Die Zeit zwischen Vorstellungsgespräch und der o.g. Rückmeldung sollte drei Werktagen nicht überschreiten.

Als Übersicht über die möglichen einzelnen Organisationsschritte wird auf die Anlage verwiesen.

Strukturelle Aspekte des Aufnahmeverfahrens:

Die Personensorgeberechtigten sind von Anfang an eng mit in die Planung einzubeziehen; auch bei sog. „Kleinigkeiten“. Es ist davon auszugehen, dass auch in weniger schwierigen Fallkonstellationen Ängste hinsichtlich eines Bindungsverlustes zwischen Eltern und Kind ausgelöst werden, dass gewonnene Sicherheiten aufgegeben werden etc. Die Orientierung an den Aufgaben, die sich aus der Organisation des Alltäglichen ergeben, bieten gute Anhaltspunkte für die Entwicklung von belastbaren Kommunikationsstrukturen mit den Personensorgeberechtigten.

Notwendig ist ein kurzer Weg zwischen ASD und Einrichtung um sich, besonders in der Anfangsphase, miteinander abzustimmen.

4.2.3.3 Die Kontraktphase

Als Kontraktphase wird der Zeitraum vom Beginn der HzE bis zum ersten Hilfeplangespräch, das spätestens drei Monate nach Beginn der HzE erfolgt, bezeichnet.

In dieser Phase werden die unterschiedlichen Zielvorstellungen zu klaren gemeinsamen, überprüfbaren Zielen zusammengefasst. Die Kontraktphase kann erst dann als abgeschlossen betrachtet werden, wenn Einigkeit darüber besteht, welche Ziele gemeinsam verfolgt werden. Diesem Zweck dient das erste Hilfeplangespräch.

4.2.3.4 Das Hilfeplangespräch

Die folgenden Ausführungen beziehen sich sowohl auf das erste gemeinsame Hilfeplangespräch, als auch auf alle weiteren HPG, die der Fortschreibung des Hilfeplans dienen. Das HPG ist ein wichtiges Instrument im Rahmen der Hilfeplanung nach §36 SGB VIII. Im Regelfall nehmen auf Leistungsträgerseite der/die fallbearbeitende Sozialarbeiter/-in, auf Leistungsempfängerseite die Personensorgeberechtigten und der junge Mensch, auf Leistungserbringerseite Vertreter/-innen der Einrichtung, in der die Hilfe durchgeführt wird, teil. Bei Beteiligung weiterer Fachkräfte kann es wichtig sein, diese hinzuzuziehen.

Ziel des HPG ist es, sich auf gemeinsame, überprüfbare Ziele im Rahmen einer HzE zu verständigen und Konsens über Wege und Mittel der Zielerreichung zu herzustellen. Dies setzt voraus, dass die Beteiligten eine gewisse Dialogbereitschaft und -fähigkeit mitbringen, einen Standpunkt vertreten können und unter den Beteiligten Rollenklarheit herrscht.

Misstrauen, verbale Unfähigkeiten, persönliche Beeinträchtigungen (z.B. psychische Störungen), die Ungleichheit der Machtverhältnisse und unvereinbare Erziehungsvorstellungen machen verständlich, warum dieser Anspruch oft an der Realität scheitert. Es kann nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass alle Beteiligten mit den kommunikativen Voraussetzungen ausgestattet sind, die es ihnen ermöglichen, in einen „Aushandlungsprozess“ einzusteigen und eine „gemeinsame Hilfeplanung“ durchzuführen. Das würde unter anderem von ihnen erwarten, für die Dauer des Gesprächs ihre bisher praktizierten Formen der Kommunikation zu verlassen. (Schwabe, 2000)

Im Hilfeplangespräch zeigt sich die Tragfähigkeit der Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten oder auch die Konflikthaftigkeit in den jeweiligen Arbeitsbeziehungen. Ein HPG bildet deshalb auch ab, inwiefern die Norm der Beteiligung und Mitwirkung aus dem SGB VIII tatsächlich realisiert wird. Das Spannungsfeld, in dem die spezifischen HPGe stattfinden, sollte den Beteiligten bekannt sein. Eine hohe Kompetenz, um solche Gespräche zu moderieren, ist vorauszusetzen. Dabei agiert der /die fallbearbeitende Sozialarbeiter/-in in aller Regel im Spannungsfeld von Moderation einerseits und Repräsentation des Leistungsträgers andererseits.

Organisatorische Voraussetzungen eines HPG sind:

- eine frühzeitige Einladung durch den ASD (mindestens 14 Tage im voraus)
- eine damit verbundene Festlegung der Einzuladenden
- die Wahl des Ortes und Zeitpunktes, so dass die für die Hilfeplanung relevanten Beteiligten möglichst vollzählig teilnehmen können
- die Festlegung eines Zeitrahmens (maximal zwei Stunden).

Bei der Zusammensetzung des Personenkreises eines HPG ist die Zumutbarkeit für den jungen Menschen im jeweiligen Zeitpunkt des Hilfeverlaufs zu bedenken. Eine Obergrenze von sieben Personen sollte nicht überschritten werden.

Verantwortlich für die Moderation ist die Fachkraft des ASD.

HPGe werden mindestens halbjährlich durchgeführt. Handelt es sich um ein weiterführendes HPG, so erstellt die Einrichtung im Vorfeld eine Stellungnahme über den bisherigen Hilfeverlauf, die allen Beteiligten bekannt ist und zwei Wochen vorher vorliegt. Sie ist mit dem jungen Menschen durchgesprochen, so dass dieser über die Sichtweise der Einrichtung im Vorfeld informiert ist. Anzustreben ist dies auch für die Personensorgeberechtigten. Mit den Betroffenen ist die Wichtigkeit des HPG bezüglich der weiteren Hilfe geklärt. Sie werden so angeregt, eine Position schon im Vorfeld zu finden und vorbereitet in die Gespräche einzutreten. In Anlehnung an Schwabe (2000) bietet sich als Leitfaden für den Gesprächsaufbau und -ablauf folgendes Schema:

1. Was gibt es seit dem letzten HPG an positiven Entwicklungen, Erfolgen, ersten Schritten in Richtung Veränderung ? (Anfangs über Gelungenes zu reden, schafft meistens eine gute Atmosphäre; es sei denn, jemand ist sehr unzufrieden und muss sich „Luft machen“)
2. Gibt es Zusammenhänge zwischen diesen Entwicklungen und den Zielen/Aufgaben des letzten HPG?
3. Welche von den noch nicht erreichten Zielen des letzten HPG sind noch aktuell?
4. Gibt es neue Probleme, die angegangen werden sollten? Wer sieht was als Problem an, wer nicht? Gibt es Ideen darüber, welchen Sinn das Problem macht?
5. Gibt es Fähigkeiten/Ressourcen bei dem jungen Menschen/der Familie, die neu in den Blick getreten sind?
6. Woran soll man in der nächsten Zeit arbeiten? Am Ausbau der Stärken und Ressourcen oder an einzelnen Problemen? Besteht über die „grobe Richtung“, die „großen Ziele“ Konsens/Dissens?
7. Was heißt das konkret? Welche Entscheidungen werden getroffen? Wie lassen sich die Ziele operationalisieren? In welchen Zeiträumen soll was erreicht werden? Welche Ziele werden zurückgestellt?
8. Aufgabenverteilung bezüglich der Zielerreichung: Aufgaben des jungen Menschen; der Eltern, der Fachkräfte des LT und LE?
9. Was bleibt momentan unerörtert?
10. Terminvereinbarungen

Die starre Handhabung eines solchen Leitfadens ist nicht ratsam, da ein übergeordnetes Ziel eines HPG ist, ein Gespräch überhaupt in Gang zu bringen und im Gang zu halten, um dem Anspruch einer „gemeinsamen Hilfeplangestaltung“ möglichst nahe zu kommen. Ein durchgängiges Prinzip sollte sein, die verschiedenen Sichtweisen und Vorstellungen aller Beteiligten zu erfragen.

Wichtige Variablen für die Planung, Vorbereitung und Durchführung des HPG sind das Alter und der Entwicklungsstand des jungen Menschen. Unter Umständen muss deshalb ein HPG auch mehrfach unterbrochen werden.

Ergebnisse des HPG werden vom Jugendamt im Hilfeplan und in dessen Fortschreibungen protokolliert. Dieser Hilfeplan wird allen Beteiligten des HPG innerhalb von vier Wochen zugeschickt. Für die Einrichtung ist dieser Hilfeplan Grundlage für die weitere Ausgestaltung der Hilfe (Erziehungsplanung; Therapieplanung; Entlassungsplanung etc.).

4.2.3.5 Die Regelkommunikation

Die einzelfallbezogene Kommunikation zwischen der Einrichtung als Leistungserbringer und dem ASD / Jugendamt als Leistungsträger erfolgt vom Zeitpunkt der Erstanfrage bis zur Beendigung der Leistungserbringung in unterschiedlicher Form: Schriftlich, durch den Austausch von Dokumenten, Bescheiden, schriftlichen Stellungnahmen und Anfragen etc., mündlich in Form von Informationsgesprächen, auch zwischen den Hilfeplangesprächen, bei unterschiedlichen Anlässen.

Konsens besteht im Hinblick auf folgenden Qualitätsstandard:

Leistungsträger und Leistungserbringer klären bereits in der Aufnahmephase ihre Erwartungen und treffen – spätestens in der Kontraktphase – verbindliche Absprachen bzgl. ihrer Kommunikation. Diese werden schriftlich festgehalten.

Dies betrifft z.B.:

- Zeitpunkt von schriftlichen Stellungnahmen seitens der Einrichtung
- Die Anlässe, die eine Information des ASD durch die Einrichtung erfordern
- Die Art und Weise, wie der ASD in die Fallbearbeitung einbezogen sein will
- Die Zuständigkeiten für einen Informationsaustausch
- Die Erwartungen, inwiefern andere (z.B. Großeltern und andere Bezugspersonen, Beratungsstellen, Therapeuten etc.) einbezogen werden sollen.

4.2.3.6 Das Beschwerdemanagement

Ein Hilfeprozess verläuft in den seltensten Fällen konfliktfrei. Die Dienstleistungsorientierung eines LT und LE zeigt sich gerade auch daran, dass kritische Rückmeldungen und Beschwerden gehört, ernstgenommen, eingeschätzt (d.h. nicht abgewehrt und geringschätzig behandelt!) und konstruktiv genutzt werden (z.B. im Hinblick auf Qualitätsweiterentwicklung). Dieser Qualitätsanspruch gilt grundsätzlich, unabhängig von der Art und Weise, mit der diese Beschwerden vorgebracht werden.

Beschwerden von Leistungsempfängern müssen zunächst von der angesprochenen bzw. zuständigen Stelle (in Amt oder Einrichtung) selbst bearbeitet werden. Grundsätzliche Beschwerden, z.B. solche, die die weitere Hilfeplanung berühren, müssen allen Beteiligten umgehend zugänglich gemacht werden.

In der Kooperation zwischen Jugendamt und Einrichtung während des Hilfeprozesses sind geringfügigere Beschwerden zunächst gegenüber dem/der dafür verantwortlichen Mitarbeiter/-in vorzubringen. Der Vorgang ist zu dokumentieren.

Vorgesetzte Stellen / Personen bzw. externe Beschwerdeinstanzen (Heimaufsicht, Gericht, Regierungspräsidium usw.) werden erst dann eingeschaltet, wenn die vorgebrachte Beschwerde erfolglos geblieben ist bzw. die Beschwerde selbst eine besondere Tragweite hat.

4.2.3.7 Das Beendigungsverfahren

Im Hinblick auf Aussagen zur Qualität der Beendigung einer Leistung der Jugendhilfe im Rahmen stationärer bzw. teilstationärer Hilfen zur Erziehung ist zu berücksichtigen, dass diese Hilfen sehr unterschiedlich enden können: konsensuell, wie mit allen Beteiligten abgesprochen, oder aber konflikthaft, da einseitig durch die Personensorgeberechtigten, den jungen Menschen oder die Einrichtung veranlasst.

In der Mehrzahl der Fälle werden Hilfen im Vertragsverhältnis zwischen Leistungsempfängern, Leistungsträger und Leistungserbringer konsensuell abgeschlossen bzw. so weiterentwickelt, dass Übergangsangebote, auch bei Abschluss der stationären Hilfe in der Einrichtung, eine kontinuierliche Unterstützung des jungen Menschen sicherstellen .

Grundsätzlich sollte eine Beendigung der Hilfe nicht einseitig durchgeführt werden. Es bedarf hier der Abstimmung der einzelnen Partner untereinander. Da hinsichtlich der Kostenübernahme, auf der Grundlage einer Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarung, eine Vereinbarung zwischen Leistungsträger und Leistungserbringer geschlossen wird, kann diese Vereinbarung nur von einem der beiden Partner gekündigt werden, d.h. weder von den Personensorgeberechtigten noch von den Kindern und Jugendlichen.

In jedem Fall ist ein Abschlussgespräch zur Reflektion zu führen. Im Konfliktfall ist ein Abschlussgespräch für alle Beteiligten durch den ASD anzubieten, die Teilnahme an diesem Gespräch ist jedoch für ASD und Einrichtung ,auch bei Abwesenheit von Eltern und Kindern/Jugendlichen, Pflicht und muss für die Akten des ASD / Jugendamtes und der Einrichtung dokumentiert werden. Aspekte dieses Gesprächs: Hatten die Beteiligten den Eindruck ernst genommen zu werden? Hatten sie den Eindruck eines fairen Umgangs miteinander? Waren in einer Entscheidung gegen die Fortsetzung der Hilfe unterschiedliche Handlungsalternativen aller Beteiligten erkennbar? Gab es die Wahrnehmung eines gegenseitigen Respekts für die Entscheidungen der jeweils anderen Partei?

Das Beendigungsverfahren selbst hat einen wesentlichen Einfluss auf die Nachhaltigkeit der Hilfe und ihre Wertschätzung durch die Leistungsempfänger. War z.B. eine Bilanzierung der Hilfe möglich?

Bereits in der Kontraktphase ist die Qualität des Beendigungsverfahrens in den Blick zu nehmen: Welche Absprachen werden diesbezüglich getroffen?

4.3 Standards des Hilfeplans

4.3.1 Allgemeine Aussagen

Ein Hilfeplan nach § 36 SGB VIII ist in jedem voraussichtlich länger dauernden Einzelfall der HzE erforderlich. Verantwortlich für den Hilfeplan ist der ASD. Im Hilfeplan sind die zu treffende Feststellung über den Bedarf, die zu gewährende Art der Hilfe sowie die notwendigen Leistungen dokumentiert. Der Hilfeplan wird im Zusammenwirken mit den Personensorgeberechtigten, dem jungen Menschen und den beteiligten Fachkräften (einschließlich des Leistungserbringers) erstellt. Im Verlauf der Hilfe wird die Hilfeplanung regelmäßig überprüft und fortgeschrieben.

Der Hilfeplan ist Instrument der Selbstkontrolle für den fallverantwortlichen ASD und dient der Koordination und der Zusammenarbeit zwischen ASD, der leistungserbringenden Einrichtung und den Betroffenen. Der Hilfeplan ist die Grundlage für die Erziehungsplanung.

4.3.2 Leitgedanken

Der Hilfeplan orientiert sich an folgenden **Leitgedanken**:

- Ganzheitliche Sichtweise
- Transparenz der Arbeitsweise
- Nachvollziehbarkeit der Dokumentation
- Umfassende Beteiligung der Betroffenen
- Frühzeitige Einbeziehung aller relevanten Fachkräfte
- Verbindlichkeit der Vereinbarungen
- Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

4.3.3 Gliederungsgesichtspunkte

4.3.3.1 Feststellungen zum erzieherischen Bedarf (sozialpädagogische Diagnose)

Kernpunkte einer Feststellung zum erzieherischen Bedarf sind:

- Personalien
- konkrete Problemstellung/Anlass der Hilfestellung
- Lebenssituation des Kindes und seiner Eltern
- Biographie der Familie
- Beziehungsgefüge in der Familie
- Beschreibung der bisherigen Hilfestellungen (Art, Umfang, Zeitraum), einschließlich der Hilfeleistungen durch den ASD
- Ressourcen des Kindes, seiner Familie und der Institutionen aus dem Umfeld des Kindes

Einschätzungen Dritter (Verwandte des jungen Menschen, Kindergärten, Schule, usw.) sind heranzuziehen, aber in der Dokumentierung als solche zu kennzeichnen.

4.3.3.2 Hilfeart

Der Hilfeplan enthält die Feststellung der notwendigen und geeigneten Hilfeart (einschließlich Begründung) und die Feststellung des Leistungserbringers.

Der Hilfeplan enthält eine Angabe zur Zuständigkeit des hilfegewährenden Jugendamtes und zur Entscheidungsgrundlage. Der Hilfeplan beschreibt länger- und kurzfristige Zielsetzungen und Erwartungen an die Hilfe, insbesondere zu den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung des jungen Menschen, Situation in der Herkunftsfamilie und Beziehung des jungen Menschen zu seiner Herkunftsfamilie. Es ist sichergestellt, dass ggf. unterschiedliche Sichtweisen des Leistungsträgers, des Leistungserbringers, der Eltern und des jungen Menschen berücksichtigt werden.

Ziele sind angestrebte Fortschritte des jungen Menschen (Familie) in der Zukunft. Sie sind so zu konkretisieren, dass die Zielerreichung mess- und überprüfbar wird.

4.3.3.3 Leistungen

Der Hilfeplan beschreibt die zeitlichen Perspektiven einer Hilfe (Beginn und angestrebtes Ende). Er enthält Angaben zu den Kosten der Hilfe.

Der Hilfeplan enthält konkrete Angaben zu den Leistungen/Vereinbarungen, die im Rahmen der Ausgestaltung der Hilfe zu erfolgen haben. Die Leistung ist möglichst konkret unter Angabe der Art, Zeitdauer, Häufigkeit und des Verantwortlichen für die Leistung/Vereinbarung festzulegen.

Themen sind z. B.:

- Vereinbarungen zur Elternarbeit
- Heilpädagogische Maßnahmen
- Schulische und berufliche Förderung.

Der Hilfeplan ist regelmäßig, mindestens einmal jährlich, fortzuschreiben. Die erreichten Ziele und die Wirksamkeit der Leistungen sind zu dokumentieren. Die an der Erstellung des Hilfeplans Beteiligten sind benannt.

4.3.3.4 Formalia

Der Hilfeplan liegt in maschinenschriftlicher Form vor. Er liegt rechtzeitig vor Beginn einer Hilfe bzw. im Zuge der Fortschreibung der Hilfeplanung nach der Hilfeplankonferenz vor.

Die (zeitliche) Umsetzung der o. g. Hilfeplankriterien, insbesondere ihrer Konkretisierung, ist abhängig von den Bedingungen des Einzelfalles.

5 Ergebnisse des vierten Workshops (Aussagen zur Sicherstellung der Qualität im Umgang mit Krisen)

5.0 Vorbemerkungen; Krisenbegriff der weiteren Ausführungen

Die Jugendhilfepraxis ist mit sehr unterschiedlichen Krisentypen und entsprechend unterschiedlichen Interventionsbedarfen konfrontiert. Kriseninterventionskonzepte müssen diese unterschiedlichen Arten und Verläufe von Krisen berücksichtigen.

Der AK betrachtet den Umgang mit Krisen als Schlüsselprozess einer qualitativ hochwertigen Jugendhilfepraxis.

Ziel des vierten Themenworkshops war es vor diesem Hintergrund, sich auf gemeinsame Qualitätsaussagen zum Thema „Umgang mit Krisen“ zu verständigen und so zu **„Aussagen zur Sicherstellung der Qualität im Umgang mit Krisen“** zu kommen.

Der **Begriff** „Krise“ findet Anwendung auf die unterschiedlichsten individuellen, sozialen und gesellschaftlichen Problemlagen. Die Bestimmung als Fachbegriff wird hierdurch erschwert.

Der AK legt seinen weiteren Ausführungen das folgende Verständnis von Krise zugrunde:

Jeder Mensch lebt in einer Art emotionalen Gleichgewichts, das er zu erhalten bzw. wieder herzustellen strebt.

Als Krise wird ein (nicht durch Krankheit erklärbarer) meistens unter hohem emotionalem Druck einhergehender Verlust dieses Gleichgewichts bezeichnet, den die Betroffenen mit ihren erlernten Bewältigungsmöglichkeiten selbst nicht beheben können (Fachlexikon der sozialen Arbeit). In dieser Situation empfindet der Mensch Hilflosigkeit, fühlt sich in seiner emotionalen Erregung gefangen und ist außerstande, ohne Hilfe von außen, Maßnahmen zur Lösung seines Problems ergreifen zu können.

Eine Krise stellt somit einerseits eine **akute Gefahr** mit unmittelbarem Handlungsbedarf dar, da sie den jungen Menschen bzw. seine Familie zu überwältigen droht. Andererseits bedeutet Krise eine **Chance / Gelegenheit** für die Empfänglichkeit von Hilfen und therapeutischen Einflussnahmen. Für Entstehen und Verlauf einer Krise sind Art, Schweregrad, die objektive und subjektive Bedeutung des auslösenden Ereignisses sowie der Grad der Krisenfestigkeit der Betroffenen ausschlaggebend.

Die Entscheidung, ob und in welchem Umfang Krisenintervention angezeigt ist, ist Aufgabe der Fachkräfte der Jugendhilfe.

5.1 Qualitätsmerkmale einer professionellen Krisenintervention

5.1.1 Allgemeine Qualitätsmerkmale einer professionellen Krisenintervention

- Krisenintervention erfolgt auf der Grundlage eines Kriseninterventions - Konzepts, das die unterschiedlichen Arten und Verläufe von Krisen berücksichtigt.
- In der Krise muss schnell, zeitnah und dennoch sicher entschieden werden. Die Strukturen und Prozesse dieser Entscheidung sowie ggf. ihrer Modifikation müssen diesen Erfordernissen entsprechen.
- Krisenintervention erfordert spezifische fachliche Kompetenz und einen angemessenen strukturellen Rahmen. Die beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen insbesondere ausreichende Entscheidungskompetenz und Handlungsspielräume.
- Im Rahmen von Krisenintervention gilt das „Fürsorgeprinzip“, da Entscheidungskompetenz und Selbstbestimmungsfähigkeit des betroffenen jungen Menschen in der Krise erheblich eingeschränkt sein können.

5.1.2 Qualitätsmerkmale auf Seiten des Leistungsträgers

- Innerhalb der Sozialen Dienste ist die fachliche Qualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch geeignete Fortbildungen sichergestellt
- Die notwendige zeitliche Flexibilität und die Ressourcen zur Aufgabenerfüllung sind sichergestellt.

5.1.3 Einrichtungsinterne Qualitätsmerkmale einer professionellen Krisenintervention

- Das Kriseninterventionskonzept der Einrichtung ist allen Mitarbeitern bekannt und wird ggf. weiterentwickelt.
- Im Kriseninterventionskonzept der Einrichtung sind Aussagen zu treffen zu:
 - Alle Personen einer Einrichtung haben mit Krisenintervention zu tun
 - Es gibt klare Kompetenzregelungen
 - Rufbereitschaften sind aktuell und funktional
 - Es gibt Kooperationsabsprachen mit anderen Einrichtungsträgern
 - Form und Umfang der Zusammenarbeit mit der Psychiatrie, der Justiz und der Polizei. Einmal im Jahr findet ein gemeinsames Reflexionsgespräch mit diesen Kooperationspartnern statt
 - Mitarbeiter/-innenpflege findet ausreichende Beachtung.

5.1.4 Qualitätsmerkmal: Kooperation zwischen Jugendhilfeeinrichtung und Jugendamt

- Das Kriseninterventionskonzept der Einrichtung ist dem Jugendamt bekannt.
- Zwischen der Einrichtung und dem Jugendamt gibt es klare Absprachen über Zuständigkeiten, Ansprechpartner und Vorgehen bei Krisen im Rahmen einer Leistungserbringung.

5.1.5 Qualitätsmerkmal: Kooperation zwischen den Jugendhilfeeinrichtungen

- Die im AK vertretenen Einrichtungsleiterinnen und -leiter sichern sich gegenseitig kollegiale Beratung im Rahmen von Kriseninterventionen zu.
- Durch Kooperationsabsprachen erweitern die im AK vertretenen Jugendhilfeeinrichtungen ihr Kriseninterventionsspektrum. Sie ermöglichen somit u.a. zeitlich begrenzte Unterbringungen eines jungen Menschen in einer anderen Einrichtung im Rahmen einer Krisenintervention (Time - Out - Konzepte).

5.2 Inobhutnahme nach § 42 SGB VIII als Form professioneller Krisenintervention

Unter einer Inobhutnahme versteht man „die vorläufige Unterbringung eines Kindes oder eines Jugendlichen bei einer geeigneten Person oder in einer Einrichtung oder einer sonstigen betreuten Wohnform“ (§ 42 Abs.1 Satz 1 SGB VIII).

Der AK betrachtet die Inobhutnahme als Teil einer umfassenden Krisenintervention.

Anlass der Aufnahme ist zum einen oft die Tatsache, dass sich der Minderjährige an das Jugendamt oder an die Aufnahmestelle oder an sonstige erwachsene Personen wendet und um „Inobhutnahme“ bittet, etwa weil die Situation im privaten Umfeld dieses Minderjährigen eskaliert. Zum anderen veranlasst das Jugendamt eine Inobhutnahme, wenn das Wohl des Kindes gefährdet und eine sofortige Intervention notwendig ist.

Die Polizei stellt den Kontakt Minderjähriger zur Jugendhilfe her, wenn sie sich an gefährdenden Orten aufhalten, bzw. selbst bei der Polizei um Inobhutnahme bitten.

Die Inobhutnahme als „andere Aufgabe“ der Jugendhilfe hat zum Ziel, Gefährdungen für das Kindeswohl zu vermeiden oder zu beseitigen.

Bei der Inobhutnahme handelt es sich um ein „Interventionsrecht“, das zwar auf kurzfristige Eilsituationen beschränkt ist, dem Jugendamt in dieser Zeit aber weitreichende Rechte und auch Pflichten einräumt (vgl. Münder 1999,S. 358).

5.2.1 Qualitätsmerkmal: klares Auftragsverhältnis

Um das Angebot der Inobhutnahme 24 Stunden am Tag und in der Nacht vorhalten zu können, beteiligt die Stadt und der Landkreis Karlsruhe aus Kostengründen freie Träger mit dessen Durchführung. Da hier die Stadt und der Landkreis Aufgaben der Inobhutnahme an freie Träger übertragen, bedarf es einer Vereinbarung mit den Trägern in Form eines öffentlich-rechtlichen Vertrags. Die Durchführung und wichtige inhaltliche Eckpunkte müssen in allen Einzelheiten mit allen fachlich und organisatorischen Einzelheiten einvernehmlich geregelt sein (näheres hierzu § 76 SGB VIII).

Klarheit, Transparenz der Absprachen und Information aller relevanten Fachstellen (Polizei, Psychiatrie, Sozialer Dienst etc.) sind notwendige Arbeitsgrundlagen.

Der öffentlich-rechtliche Vertrag sollte Aussagen zu folgenden Punkten enthalten:

- Zielgruppe (Altersbegrenzungen, Jungen, Mädchen oder beide)
- Evtl. Ausschlusskriterien
- Ort der Inobhutnahme
- Konzept für eine eigene Gruppe oder eine Wohneinheit, die an eine Gruppe angrenzt,
- Aufnahmekapazität
- An- und Abmeldeprozedere.

Wenn das Jugendamt dem freien Träger die Inobhutnahme zu bestimmten Zeiten, z.B. in der Nacht, an Sonn- und Feiertagen vollständig, ohne Einschränkungen überträgt, dann muss er dem freien Träger entsprechenden Handlungsspielraum zur Erbringung seiner fachlichen Standards vertraglich einräumen.

Im Hinblick auf strukturell bedingte Überforderungssituationen muss eine Regelung getroffen werden, etwa dergestalt, dass dem freien Träger das Recht zur Weitervermittlung eingeräumt wird, zum anderen, dass die Weitervermittlung des Kindes nach Möglichkeit am darauf folgenden Werktag durch die Fachkraft des ASD vertraglich festgelegt erfolgt. Die Qualität von Inobhutnahmen wird von öffentlichen und freien Trägern gemeinsam verantwortet.

5.2.2 Qualitätsmerkmal: schnelle Entscheidungsfindung während der Inobhutnahme

Über den weiteren Verbleib des jungen Menschen ist so schnell wie möglich zu entscheiden. Ziel ist, möglichst schnell eine tragfähige Perspektive für den jungen Menschen zu entwickeln.

Der Gesetzgeber schreibt vor, die Inobhutnahme zügig zu beenden. Die Benachrichtigung der Personensorgeberechtigten erfolgt im Normalfall „unverzüglich“ am Tag der Inobhutnahme. Widersprechen die Sorgeberechtigten, muss spätestens am darauf folgenden Werktag eine Entscheidung des Gerichts herbeigeführt werden.

Entscheidungsfindung bei hohem Konfliktpotential und unter Zeitdruck ist typisch für eine Inobhutnahme.

5.2.3 Qualitätsmerkmal: Rollenhandeln im funktionalen Wechsel zwischen Nähe und Distanz

Fachkräfte, die Kinder und Jugendliche in Obhut nehmen, müssen in der Lage sein, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen. Sie müssen aber auf der anderen Seite vermeiden, eine zu starke emotionale Bindung herzustellen, die den Wechsel in eine andere Einrichtung oder Erziehungsgruppe erschweren könnte. Die Befähigung zum Rollenhandeln im funktionalen Wechsel zwischen Nähe und Distanz ist somit ein wesentliches Qualitätsmerkmal.

5.2.4 Qualitätsmerkmal: Kooperation und Information der Fachöffentlichkeit

Inobhutnahme - u.U. gegen den Willen des Personensorgeberechtigten - zieht unweigerlich bestimmte notwendige Handlungen nach sich. Hierzu zählt die Information der verschiedenen Stellen wie z.B.: Sozialer Dienst, der Eltern, der Vertrauensperson, die Anrufung des Familiengerichtes und insofern eine Vermisstenmeldung geklärt werden muss, gehört hierzu auch die Information der Polizei.

Fachkräfte, die Kinder und Jugendliche in Obhut nehmen, müssen Perspektiven für das Kind entwickeln. Dazu müssen sie mit den „Nachfolgeeinrichtungen“ zusammenarbeiten.

Kooperation und Vernetzung ist ein entscheidendes Qualitätsmerkmal der Inobhutnahme. Je besser die Inobhutnahmestelle mit den genannten Stellen kooperiert, desto schneller kann das weitere Vorgehen geklärt werden. Auf der anderen Seite sollte die „Inobhutnahme“ als „andere Hilfe“ allen pädagogischen Fachkräften bekannt sein. Alle relevanten Beratungsstellen, die Schulen und andere Einrichtungen, die mit Kindern zusammenarbeiten, sollten grundsätzlich die notwendigen Adressen für den „Ernstfall“ erhalten.

5.3 Flexible erzieherische Hilfen als Form professioneller Krisenintervention

Die Jugendhilfepraxis ist mit sehr unterschiedlichen Krisentypen mit je eigenen Interventionsbedarfen konfrontiert. Dabei kann nicht für jeden Hilfebedarf ein spezialisiertes Angebot vorgehalten werden. Die notwendige und geeignete Hilfe ist dann bedarfsgerecht flexibel zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund thematisiert der AK flexible erzieherische Hilfen als Form professioneller Krisenintervention und spricht sich dafür aus, die Voraussetzungen für eine Flexibilisierung des Leistungsangebotes „Hilfen zur Erziehung“ zu schaffen.

5.3.1 Begriffsdefinition

Das Konzept flexibler erzieherischer Hilfen geht davon aus, dass nicht für jeden denkbaren Hilfebedarf ein spezialisiertes Angebot vorgehalten werden kann und die notwendige und geeignete Hilfe dann jeweils flexibel - ggf. auch im Rahmen einer bereits laufenden Hilfe - entwickelt werden muss (vgl. Theo Boomgarden in: Merchel (Hrsg.) 1999).

Die Programmierung und Standardisierung der Leistungsangebote kann dazu führen, Hilfebedarfe tendenziell an das vorgehaltene Angebot anzupassen.

Nach Boomgarden (s.a.o.a.O.) sind erzieherische flexible Hilfen u.a. gedacht für Jugendliche, „die sich allen anderen Hilfeangeboten entziehen und aufgrund ihrer aktuellen Lebenssituation (z.B. Punker-, Prostituierten-, Drogen- oder Nichtsesshaftenmilieu) besonders gefährdet sind“.

5.3.2 Qualitätsmerkmal: Planung

Die Entwicklung von flexiblen erzieherischen Hilfen erfordert klare und transparente Strukturen und Prozesse der Meinungsbildung sowie der Entscheidung und Planung. Auch hier gilt: Qualität ist in einem kooperativen Modus von Leistungsträgern und Leistungserbringern gemeinsam zu entwickeln bzw. weiterzuentwickeln

6 Ergebnisse des Workshops zur Prozess-Reflexion

6.0 Vorbemerkungen

Während sich die vorangehenden Abschnitte mit den inhaltlichen Ergebnissen des Projekts befassen (Ergebnisdokumentation), soll im folgenden dargestellt werden, WIE diese Ergebnisse zustande kamen, welche Probleme in der Projektphase zu lösen waren, welche Chancen derartige Formen gemeinsamer Qualitätsentwicklung bieten (Prozessdokumentation). Die Konsequenzen, die die Mitglieder des AK selbst aus dieser Erfahrung ziehen, werden ebenso behandelt wie Empfehlungen gegeben werden, was auf vergleichbare Projekte übertragbar ist.

6.1 Zur unterschiedlichen Gewichtung dieser Reflexion

Welches Gewicht soll die Reflexion der "Prozesse der Konsensbildung" innerhalb des Projekts haben?

Diese Frage wurde an verschiedenen Stellen unterschiedlich beantwortet. Die folgenden Aussagen belegen das.

Aus dem "**Antrag auf Projektfinanzierung**" vom 22.11.2000:

"Wir gehen davon aus, dass eine Dokumentation durch die Moderatorin / den Moderator erstellt wird und neben einem ergebnisorientierten Teil (Handbuch oder dergleichen) einen dokumentarischen Teil über die Prozesse der Konsensbildung enthalten sollte."

Aus der "**Vereinbarung zwischen dem Landeswohlfahrtsverband Baden und dem Arbeitskreis** 'Hilfen nach § 34 KJHG in der Region Karlsruhe' zum Projekt "Qualitätsentwicklung für Hilfen nach § 34 KJHG" vom 1.3.2001:

"Am Ende des Projekts legt der Projektträger den Abschlußbericht vor, der insbesondere auch die Möglichkeiten, Grenzen und Konsequenzen aus der Projektarbeit darstellt."

Der **Beratungsvertrag zwischen AK und "Widder & Weiler"** definierte als Zielsetzungen:

"Die von Widder & Weiler zu erbringenden Leistungen erfolgen mit Blick auf die nachfolgenden Zielsetzungen:

- das Projekt hat einzelne konkrete Qualitätsentwicklungsvereinbarungen zu ausgewählten Themenkomplexen befördert
- das Projekt hat mit Fokus auf Leitbild, Strukturen und Methoden des AK's dessen Qualitätsfähigkeit als Instrument regionaler QE befördert
- es liegt eine Prozessdokumentation vor, die Chancen, Grenzen und Voraussetzungen regionaler QE in der Kooperation freier und öffentlicher Jugendhilfe - Träger sowie Konsequenzen aus der Projektarbeit aufzeigt."

Während im Projektantrag der Aspekt "Prozessdokumentation" neben dem ergebnisorientierten Teil als gleichgewichtig genannt wird, fokussiert die Vereinbarung zwischen dem Landesjugendamt beim LWV Baden und AK stark den Aspekt "Möglichkeiten, Grenzen und Konsequenzen aus der Projektarbeit" .

Der Beratungsvertrag geht noch darüber hinaus: Es wird nicht nur eine Prozessdokumentation verabredet, sondern erstmals auch die "Qualitätsfähigkeit" des AK selbst angestrebt.

Hypothese zu diesem Aspekt:

Die AK-Mitglieder suchten durch das Projekt qualifizierte Unterstützung bei der Erarbeitung konkreter Rahmenvereinbarungen. Die geänderte Gesetzeslage erfordert nicht zuletzt praktikable Arbeitshilfen in Sachen "Qualitätsentwicklungsvereinbarungen".

Dem Landesjugendamt beim LWV Baden ging es mit dem Projekt darum, ähnliche Prozesse in anderen Regionen anzustoßen bzw. zu unterstützen. Die Reflexion des Prozesses war für ihn daher bedeutsamer als (zunächst) für den AK.

Die Projektberatung sah die "Nachhaltigkeit" des Projekt-Prozesses als so gewichtig an, dass sie die langfristige Qualitätsverbesserung des AK selbst explizit als Zielsetzung mit dem AK vereinbarte.

Unterschiedliche Erwartungen und Bewertungen des Projekterfolgs haben (auch) hier ihren Grund.

6.2 Darstellungen des Projektverlaufs und Kommentare dazu

6.2.1 Die Kontraktveranstaltung

6.2.1.1 Entscheidung über Projektschwerpunkt und -design

Hierzu hatten die Berater einen Vorschlag mit zwei Alternativen entwickelt:

A: Schwerpunkt „Gute QE-Vereinbarungen (Workshop-Konzept)“:

Hier liegt der Schwerpunkt auf der "Ergebnisqualität".

Es finden eintägige Workshops statt :

- eine Kick-Off-Veranstaltung (Themenauswahl und -Präzisierung, Brainstormings zu den Themen, Kern-Gruppenbildung für die Themen-Workshops)
- 3-5 Themen-Workshops, von Kleingruppen unter sporadischer Beratung von Wider/Weiler vorbereitet
- ein Workshop "Prozesse der Konsensbildung/Selbst-Evaluation", der die unter VIII 3/4 im Projektplan genannten Aspekte beschreibt bzw. dazu Vorschläge entwickelt. Auch dazu wird eine Vorbereitungsgruppe gebildet.
- eine interne Abschlussveranstaltung zur "Verabschiedung" der Workshop-Ergebnisse und ggf. Vorbereitung der Abschlussveranstaltung mit dem Landesjugendamt beim LWV Baden.

An den Themen-Workshops nehmen jeweils 5-12 Personen teil. Es darf auch an mehreren TW teilgenommen werden! Kick-Off- und Abschlussveranstaltung sind "Vollversammlungen". Der AK läuft als "Infobörse/Diskussionsforum" weiter, vorübergehend für ca. 15 Monate aber mit ausgedünntem Rhythmus (3-4x im Jahr)

B: Schwerpunkt „Modellhafter regionaler QE-Prozess in Kooperation“:

Hier liegt der Schwerpunkt auf Struktur- und Prozessqualität in Bezug auf den Arbeitskreis.

Es wird eine Struktur gebildet und begleitet, die über die Projektphase hinaus im Sinne permanenter QE produktiv sein soll:

Zwei ganztägige Plenarveranstaltungen im Jahr verabschieden die Ergebnisse dazwischen tagender Kleingruppen/Qualitätszirkel bzw. verabreden neue Themenschwerpunkte bzw. dazu arbeitende Kleingruppen/Qualitätszirkel.

Eine Koordinationsgruppe sorgt für den Infolfluss zwischen den Plena bzgl.

- AK-Ziel "Infobörse/Diskussionsforum"
- Material-Ergänzungen für die KG/QZ
- Evtl. Feedback-Organisation für die KG/QZ-Zwischenergebnisse während des Arbeitsprozesses
- Vorbereitung der Plena

Die Projektteilnehmer/-innen entschieden sich für die Variante A, zum einen aus Gründen der Arbeitsbelastung, die bei "B" als höher eingeschätzt wurde, zum andern sicher auch aus einer stärkeren "Ergebnis"- Orientierung.

"B" hätte wesentlich mehr interne Rollendifferenzierung erfordert, als der AK zu Beginn des Projekts zu leisten und zu akzeptieren bereit gewesen wäre.

Empfehlung : Wenn man sich für eine Variante ähnlich „A“ entscheidet, wäre die Etablierung einer Art „Projektlenkungsausschuss“ (wie in „B“ als "Koordinationsgruppe" enthalten) sinnvoll, um die Projektberatung nicht zu sehr in diese Rolle zu befördern und mehr Eigenverantwortung beim AK zu belassen.

6.2.1.2 Erste Spielregeln und Arbeitsabsprachen

Aus dem Protokoll dieser Veranstaltung:

"Mit der Verständigung auf eine Workshopstruktur des Projekts ergibt sich für die Mitglieder des AK's für die Projektdauer ein bestimmter Arbeitsrahmen, den diese arbeitsorganisatorisch abzusichern haben.

Für alle Mitglieder als verbindlich zu betrachten ist die Teilnahme

- an der eintägigen Kick - Off - Veranstaltung,
- an der eintägigen internen Abschlussveranstaltung,
- an der offiziellen Abschlussveranstaltung beim LWV.

Darüber hinaus ist die personelle Besetzung von drei bis fünf Themen - Workshops mit je fünf bis zwölf Mitgliedern des AK's sowie die personelle Besetzung der Vorbereitungsgruppen sicherzustellen.

Nachdem sich sechs Mitglieder bereit erklären, an mindestens einem Workshop mitzuarbeiten, weitere sechs an mindestens zwei und sieben Mitglieder an mindestens drei Workshops und alle anwesenden Mitglieder an den Vorbereitungsgruppen mitarbeiten werden, ist das angedachte Workshop - Konzept personell sicherzustellen. "

Die schon an diesem ersten Termin spürbare Aufbruchstimmung der AK-Mitglieder führte sicher dazu, dass das - durchaus ja auch anspruchsvolle und Zeitinvestitionen erfordernde - Workshop-konzept vorstellbar wurde und vereinbart werden konnte.

Wie viel Zeit (zwischen 3 und 15 Tagen in einem Zeitraum von rund eineinhalb Jahren) insbesondere von den Mitgliedern der vor- und nachbereitenden Arbeitsgruppen zu den Themenworkshops einzubringen war, stellte sich erst im Verlauf der Arbeit heraus! (Im ursprünglichen Projektantrag war noch vorgesehen, die Projektziele durch zehn zweistündige Sitzungen und zwei ganztägige Veranstaltungen zu erreichen)

Empfehlung : *Sich Zeit lassen für klaren Kontrakt bzgl. Zeitabsprachen und -aufwand, Regeln, Verbindlichkeiten auch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer untereinander.*

6.2.2 Der KICK-OFF-Workshop

6.2.2.1 Rahmen und Ziele

Diese plenare Veranstaltung (16 von 22 Projektteilnehmer konnten anwesend sein) diente einerseits der Erarbeitung eines gemeinsamen Qualitäts- und Qualitätsentwicklungsverständnisses, andererseits der inhaltlichen Schwerpunktbildung und Vorbereitung der geplanten Themenworkshops und nicht zuletzt der Kontraktpräzisierung und vielfältigen organisatorischen Absprachen.

Die folgenden Ziele wurden für diesen Tag formuliert:

1. Der Ist-Stand der AK-Statements(„Inhalte“) ist untersucht
2. Ziele und Inhalte/Schwerpunkte von T1, T2 und T3 sind vereinbart
3. Aufgaben der Vorbereitungsgruppen („VG 1,2,3“) sind klar
4. Aufgaben der Projektberatung in Bezug auf Workshops, VG und Dokumentation sind klar
5. Aufgaben der WS-Teilnehmer/-innen bzw. Nicht-WS-Teilnehmer/-innen sind klar
6. Detaillierungsgrad des „Handbuchs“ ist grob skizziert
7. Termine und personale Zusammensetzung aller Workshops und Vorbereitungsgruppen stehen weitgehend fest
8. Die Veranstaltung fand in einem konstruktiven Lernklima statt

6.2.2.2 Erläuterungen

Zu Ziel 1:

Die Auswertung der Vorarbeiten des AK, die zum Teil schon vom Beratungsteam geleistet worden war, sollte erleichtern, das Projekt an den schon erreichten Status quo des AK anzuschließen. Das gelang insgesamt zu wenig. Weder bezogen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Kick-Off-Workshops selbst auf bereits erzielte Zwischenergebnisse aus der "Vor-Projekt-Zeit", noch taten das die späteren Arbeitsgruppen.

Möglicherweise wurde durch das Projekt „Neustart“ so vehement signalisiert, dass die eigentlich wertvolle Vorarbeit unterschätzt wurde.

Zu Ziel 2:

"T1, T2, T3" kürzten wir die drei zunächst geplanten Themen-Workshops ab (später entwickelte sich aus T1 der Bedarf eines vierten Workshops, der intern mit "T1a" benannt wurde)

Zur Zielerreichung:

Außer Ziel 1 und Ziel 6 wurden nach Einschätzung der an diesem Workshop Beteiligten alle Ziele voll erreicht.

Dass bestimmte Vereinbarungen bzgl. der Kooperationspflichten und Rollen möglicherweise unter dem Zeitdruck des Tages ohne hinreichendes "Commitment" entstanden, lässt sich nicht ausschließen. Einige spätere Phänomene ließen sich so erklären!

Zur Erarbeitung eines gemeinsamen Qualitäts- und Qualitätsentwicklungsverständnisses:

Dieser Thematik wurde im Kick-Off-Workshop am Vormittag zwar durchaus Raum gegeben, vermutlich aber doch zu wenig. Dafür spricht auch, dass unter den oben genannten acht Zielen dieses Tages das Stichwort "Q" oder "QE" nicht explizit vorkommt!

Zu schnell wurde der Schritt in die Konkretisierung zu erarbeitender Themen gegangen.

Empfehlungen:

Einen - an sich ja sehr wichtigen - Einstiegsworkshop auf keinen Fall zu schnell unter den Druck von Konkretisierungen bringen; Q/QE-Thematik und damit verbundenen Einstellungen allgemein genug Raum geben. Es sollte ein eigener Einstiegsworkshop zum Thema Qualität/Qualitätsentwicklung stattfinden, der auch die bisherige Arbeit (Prozess und Inhalt) unter Qualitätsaspekten reflektiert.

6.2.3 Die Themen-Workshops

6.2.3.1 Aspekt der Themenerarbeitung:

Die vier Veranstaltungen befassten sich mit folgenden Fragestellungen bzw. Themenkomplexen:

- Rahmenthemen (gesetzliche Ausgangslagen, Rollen und Aufgaben und Zielsystem des Arbeitskreises)
- Zur Qualität von Leistungsbeschreibungen und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen
- Sicherstellung der Qualität von Hilfeplanung und Hilfeplan

- Sicherstellung der Qualität im Umgang mit Krisen - Qualitätsstandards von Krisenintervention.

Zu jedem Workshop lag ein Papier der Vorbereitungsgruppen vor, das zu 80% bereits "Endfassungsqualität" aufweisen sollte. Diese Anforderung richtete sich an die jeweilige Vorbereitungsgruppe (s. 6.2.4) und wurde mit Unterstützung der Beraterin / des Beraters erfüllt.

Der jeweilige Text wurde eine Woche vorher per e-mail versandt und war vereinbarungsgemäß durcharbeiten, um die kritischen Punkte in der Veranstaltung selbst zügig identifizieren zu können.

Die korrigierte Protokollfassung der Vorlagen, für die das Beratungsteam verantwortlich war, enthielt konkrete Arbeitsaufträge für die Nachbereitung durch die jeweiligen Arbeitsgruppen.

Die intensive Diskussion der jeweiligen Vorlagen war für die Anwesenden sicher ein großer Gewinn, wie mehrfach geäußert wurde. Die an einem Workshop nicht anwesenden AK-Mitglieder äußerten in einer Zwischenbilanz nach den ersten beiden Workshops im November 2001, sich "abgehängt" und "draußen" zu fühlen.

Ein Workshopkonzept, das nicht von plenaren Veranstaltungen ausgeht, wird nicht vermeiden können, diesen "Preis" zu zahlen; andererseits leitet sich aus dem vereinbarten Projektdesign eine Hol-Schuld der Informationen und eine Zuarbeit an die Vorbereitungsgruppen ab.

6.2.3.2 Prozess-Aspekte

Auch wenn die Themen-Workshops "ergebnisorientiert" waren, hatten sie erhebliche Auswirkungen auf den Prozess des Zusammenwachsens des Arbeitskreises. Es kann festgestellt werden, dass die Qualitätsfähigkeit des AK auch durch die gewählte Workshop-Variante verbessert wurde.

Die folgenden Aussagen am Ende eines Themen-Workshops mögen das illustrieren:

„Ich war froh, dass ich dabei war, konnte meine Kritik einbringen.“

„Jetzt kann ich mich mit dem Produkt identifizieren.“

„Der Projektprozess ist der Gewinn.“

„Unsere Auseinandersetzungen laufen produktiv konfrontativer.“

„Ist der Berater-Anspruch (oder unser eigener ?!) zu hoch?“

„Wir werden auch später (vom AK) anerkannte Projektgruppen bilden können.“

„Vorsicht vor Perfektionismus-Antreibern.“

„Waren die Aufträge denn klar genug?“

"Der Auftrag war zu groß – und die Berater haben ihn ernst genommen!"

„Wenn die Köche zweifeln und die Gäste zufrieden sind, ist doch gut!"

6.2.3.3 Qualität der Kooperation

Auch wenn die Projekt-Mitglieder in der Regel mit den Workshops zufrieden waren, machte das Beratungsteam auf einige Mängel in der Kooperation aufmerksam. (Einige Aussagen im obigen Kasten weisen darauf hin!)

- Fehlende Projekt-Mitglieder sagten z.T. nicht ab
- Wenn kein Material ankam, kam es zu keiner Rückfrage
- Teilnehmer/-innen landeten im "falschen" Workshop
- Workshop-Teilnehmer/-innen hatten sich z.T. mit dem Material nicht befasst

Diese Kooperationsmängel minderten die Qualität der Workshops. Mit Blick auf das Ergebnis hatten diese jedoch geringe Auswirkungen. Fraglich ist, ob eine frühzeitige Intervention (in erster Linie seitens des Beratungsteams !) sinnvoll gewesen wäre. Vermutliche Ursachen für die Kooperationsmängel:

- 1) Der ursprüngliche "Freiwilligkeitscharakter" des AK wirkte nach
- 2) Die TN hatten den Zeitaufwand für das Projekt insgesamt unterschätzt
- 3) Nicht alle AK-Mitglieder hatten dem Projekt die nötige Priorität gegeben, das aber nicht explizit kommuniziert.

Die folgende **Empfehlung** mag banal klingen:

Die Thematisierung von Kooperationserwartungen und die kritische Reflexion des Zeitbedarfs sollte in der Anfangsphase eines Projekts hinreichend Zeit und Raum erhalten!

6.2.4 Die Arbeitsgruppen

Die vier Arbeitsgruppen, die die wesentliche Vor- und Nachbereitung der Themen-Workshops leisteten, hatten unterschiedlich lange Zeit für ihre Arbeit, insofern die Workshops ja über einige Monate verteilt stattfanden. Sie trafen sich zu drei bis sechs Arbeitssitzungen. Das Beratungsteam

wurde in der Endphase hinzugezogen und übernahmen die Endredaktion der Vorlagen für die Themen-Workshops.

Jede Gruppe bestand aus 3-5 Teilnehmenden, in jeder Gruppe waren der Leistungsträger und der Leistungserbringer vertreten.

Durch den intensiven persönlichen Kontakt von Führungskräften allein entstanden schon Kooperationsvorteile, die in Zukunft wirksam werden dürften - sowohl in Einzelfällen als auch auf der Ebene des Arbeitskreises insgesamt.

Die Durcharbeitung verschiedener für die Kooperation relevanter Qualitätsaspekte **gemeinsam** mit Vertreterinnen und Vertretern der "anderen Seite" fand zum Teil erstmals überhaupt in dieser Intensität und dazu noch unter erheblichem Zeitdruck statt.

Die Impulse des Beraters/der Beraterin wurden dabei zwar als hilfreich angesehen, aus den Gruppen kam aber mehrfach die Rückmeldung, eine frühere Unterstützung, vielleicht schon in der ersten Sitzung, wäre günstiger gewesen. Beides war im Rahmen des geschlossenen Kontrakts nicht möglich.

In Einzelfällen wurden Angebote zum frühzeitigen Feedback zu Zwischenergebnissen nicht wahrgenommen, was den Zeitdruck in der jeweiligen Endphase erhöhte. Die Vorlagen der Gruppen waren teilweise sehr umfangreich, was einerseits vom Engagement der Beteiligten zeugt, andererseits das Beratungsteam in die Rolle der "redaktionellen Streicher" brachte. Diese Thematik wird unter 4.6 noch ausführlicher beleuchtet.

Empfehlungen:

- *Für die Unterstützung derartiger Arbeitsgruppen sollte ein hinreichendes Zeitbudget kontrahiert werden.*
- *Die formalen und inhaltlichen Erwartungen an die Vorbereitungsgruppen müssen präzise abgesprochen werden.*
- *Die für die Vor- und Nachbereitung der Gruppensitzungen notwendige Zeit sollte ausreichend sein - andernfalls sind die Aufgabenstellungen zu beschränken, um die Qualität des Ergebnisses nicht zu gefährden.*
- *Bei der Besetzung der Gruppen sollte darauf geachtet werden, dass mindestens je ein Vertreter /eine Vertreterin der teilnehmenden Leistungsträger mitarbeitet.*

6.2.5 Der Prozess-Workshop

Nach der Phase der Themen-Workshops fand ein Prozess-Workshop statt. Er diente in erster Linie der Bilanzierung der verschiedenen Aspekte der Zusammenarbeit im Rahmen des Projekts und der Vorbereitung dieser Prozess-Dokumentation.

Empfehlung:

- *Ein Prozess-Workshop sollte auch zu Beginn eines derartigen Projekts stattfinden, um die bisherige Zusammenarbeit zwischen Vertretern von LT und LE in ihren verschiedenen Rollen zu klären und die zukünftige Zusammenarbeit im Rahmen eines Projekts zu erleichtern.*
- *Prozess-Workshops sollten möglichst plenar erfolgen.*

6.2.6 Die Rolle von weniger beteiligten Projekt-Mitgliedern

Es war von vorneherein klar und akzeptiert, dass nicht alle Projektmitglieder die gleichen Zeitinvestitionen im Rahmen des Projekts bringen konnten oder wollten. Dass dies auf der Ebene des Arbeitskreises angesichts der intensiven Zusammenarbeit vieler anderer zu einer Veränderung der Gruppendynamik führen muss, ist schon angesprochen worden (vgl. 4.3.1)

Ihre Aufgabe am Rande des Projekts wurde im Rahmen des Kick-off-Workshops folgendermaßen definiert:

Aufgaben von „Nicht- VG / Workshop-TN“:

- Lieferung evtl. wichtiger Materialien/Anregungen an VG oder Projektberatung
- Feedback zu WS-Ergebnissen
- Beteiligung an Zwischenbilanz und interner Abschlussveranstaltung

Insbesondere die beiden ersten Aufgaben wurden faktisch nicht bzw. sehr selten erfüllt. "Service-Leistungen" zu erbringen für eine Arbeitsgruppe oder Teilnehmende eines Workshops, die letztlich ja im eigenen Auftrag tätig sind, dafür fehlt möglicherweise die "interne Kunden-Orientierung" als Perspektive!

Empfehlung: Entsprechende Erwartungen präzisieren und in einem realistischen Maß verbindlich kontrahieren.

6.2.7 Die Rolle der Projektberatung

Im Projektantrag des Arbeitskreises wurde die Rolle der externen Beratung erstmals angesprochen:

"Durch die Hinzuziehung einer neutralen Moderatorin/eines neutralen Moderators versprechen wir uns eine kritische Begleitung des Prozesses, die auch Impulse von außen in die Arbeitsgruppe einbringt. Die Auswertung erfolgt gemeinsam und wird von dem/der ModeratorIn moderiert."

Im Beratungsvertrag wurden später folgende Beratungsleistungen definiert:

- Designerstellung, Moderation und Dokumentation von drei ganztägigen Themenworkshops
- Beratung und Unterstützung der Vorbereitungsgruppen zu den Workshops
- Durchführung einer Kick - Off - Veranstaltung (ganztags), einer Zwischenbilanz (halbtags) und einer internen Abschlussveranstaltung (ganztags)
- Erstellung der Prozessdokumentation
- Beratung der Präsentation der Projektergebnisse mit Blick auf die LWV – Abschlussveranstaltung.

Im Rahmen des Kick-off-Workshops wurde weiter modifiziert bzw. präzisiert:

Aufgaben der Beratung in Bezug auf Workshops, VG und Dokumentation und anderes:

Bzgl. VG :

- s. zum einen unter "Aufgaben der VG"
- Beratung und Unterstützung der Vorbereitungsgruppen
- ggf. VG-Material-Versendung vor und nach den Workshops

Bzgl. Workshops:

- Designerstellung
- Moderation
- Dokumentation
- ggf. inhaltliche Impuls-Inputs

Bzgl. Dokumentation insgesamt:

- Verarbeitung und redaktionelle Vereinheitlichung der Workshop-Ergebnisse
- Erstellung der Prozess-Dokumentation

Andere Aufgaben:

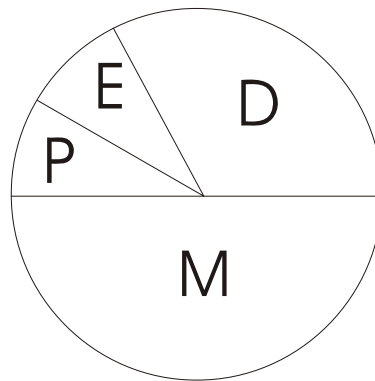
- Beratung der Präsentationsvorbereitung mit Blick auf die LWV-Abschlussveranstaltung

Während der erste Text (Projektantrag) "Moderation" und - ohne den Begriff zu verwenden - auch "Supervision" fokussiert und Experten-Inputs eher am Rande genannt werden, ist im Beratungsvertrag wie in der oben aufgeführten Aussage aus dem Kick-off-Protokoll das supervisorische Moment nicht mehr enthalten. Ob die Betonung der „Ergebnisorientierung“ hier (auf seiten der Projektträger wie der Projektberatung) durchgeschlagen hat?!

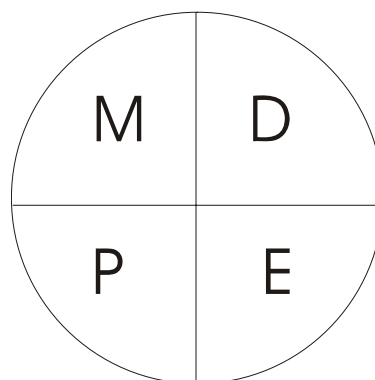
Im Laufe des Projekts traten Moderationsaufgaben im Verhältnis zu Experten-Inputs und Formulierungsexpertise viel stärker in den Hintergrund als ursprünglich absehbar und vereinbart.

Das Beratungsteam übernahm auch mehr Projektsteuerung als vorgesehen, das Vakuum durch die nicht verabredete AK-interne Projektsteuerung machte das aber notwendig und sinnvoll (siehe Abbildung 3).

„Rollenkuchen“ zu Beginn des Projekts



...und im Verlauf des Projekts



- M= Moderation
- E= Expertenrolle
- D=Dokumentation
- P=Projektsteuerung

Empfehlung: Klärung zu Projektbeginn, wer für die Steuerung des gesamten Projekts verantwortlich ist (z.B. Projektsteuerungsgruppe) - Relation zum Beratungssystem klären.

Dass das Beratungssystem aus einem Team bestand, das in den beiden Personen mehrfache Komplementarität ermöglichte, wurde von Anfang an als günstig angesehen:

- eine Person mit großer Feldkompetenz und eine Person mit viel Erfahrung in Qualitätsentwicklungsfragen in anderen Branchen
- eine Person mit Supervisionskompetenz und eine Person mit Organisationsentwicklungskompetenz
- eine Frau, ein Mann

Die Teamsituation ermöglicht diverse Designvarianten, flexible Rollenverteilung und hohes Reflexionspotential und ist von daher generell wünschenswert.

7 Weitere Erkenntnisse

- Die - selbst nur ausschnitthafte - systematische Befassung mit den unterschiedlichen Einschätzungen verschiedener Qualitätsaspekte der gemeinsamen Arbeit schafft eine günstige Grundlage für alle weiteren Formen und Schritte der Zusammenarbeit zwischen Leistungsträger und Leistungserbringern bzw. deren Leitungskräften und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern.
- Die systematische Erarbeitung von Qualitätsgrundsätzen bzw. "konsensfähigen Vereinbarungen" als Grundlagen für Leistungs- und Qualitätsentwicklungsvereinbarungen erfordert weit mehr Zeit als zuvor vermutet.
- Fragestellungen des Selbstmanagements bzw. der Arbeitsorganisation sowie der jeweiligen Kooperationserwartungen sollten in der Anfangsphase hinreichend Raum und Zeit gegeben werden.
- Schnittstellen der Zusammenarbeit zwischen LT und LE unter Qualitätsaspekten unter die Lupe zu nehmen, befördert qualitätsorientierte Zielsetzungen und Einstellungen in Bezug auf die interne Qualitäts-Entwicklung von Leistungsträgern und Leistungserbringern.

8 Literatur

- Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (1997), Fachlexikon der sozialen Arbeit, 4. vollständig überarbeitete Auflage
- Harnach-Beck (2000), Psychosoziale Diagnostik in der Jugendhilfe, Juventa
- Leitner (2001), Hilfeplanung als Prozessgestaltung, Votum
- Merchel (1998), Hilfeplanung bei den Hilfen zur Erziehung, Boorberg
- Merchel (Hrsg.) (1999), Qualität in der Jugendhilfe: Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten, Votum
- Münder (1999), Frankfurter Lehr- und Praxis-Kommentar zum KJHG/SGB VIII 3. Auflage, Votum
- Schmidt (2000), Neues für die Jugendhilfe? Ergebnisse aus der Jugendhilfe-Effekte-Studie, Deutscher Caritasverband
- Schmidt (2001), Braucht die Erziehungshilfe etwa doch Diagnostik?, Pädagogischer Rundbrief
- Schwabe (2000), Hilfeplangespräch zwischen Anspruch und Wirklichkeit Teil 1 und 2, in: Jugendhilfe 38, 4-5/2000

Anhang

Liste der am AK beteiligten Institutionen:

- Arbeiterwohlfahrt - Kreisverband Karlsruhe - Stadt e.V., Kronenstraße 15, 76131 Karlsruhe
- Evang. Hohberghaus Bretten, Pforzheimerstraße 113, 75015 Bretten
- Gemeinnützige Jugendhilfe BOF. e.V., Kirchstraße 46, 76689 Karlsdorf - Neuthard
- Hans & Therese Krille Haus, Seubertstraße 11, 76131 Karlsruhe
- Hardtstiftung, Neureuter Hauptstraße 2, 76149 Karlsruhe
- Jugendheim Waldhaus, Am Kaufmannsbrunnen 17, 76316 Malsch
- Kinder- und Jugendhilfezentrum Heimstiftung Karlsruhe, Sybelstraße 11, 76137 Karlsruhe
- Kinderhaus St. Raphael, Durlacher Straße 84, 76646 Bruchsal
- Landesjugendheim Schloss Stutensee, 76297 Stutensee
- Landratsamt, Jugendamt, Abteilung Soziale Dienste, Beiertheimer Allee 2, 76137 Karlsruhe
- Mädchenwohngemeinschaft „Wasserwerk“, Pfinztalstraße 1, 76227 Karlsruhe
- Neues Christophorus Haus, Thomas-Mann-Straße 3, 76189 Karlsruhe
- Sozialer Dienst, Stadt Karlsruhe, Sozial- und Jugendbehörde, Röntgenstraße 8, 76133 Karlsruhe
- SOZPÄDAL e.V., Projekt WisE, Kriegstraße 63, 76133 Karlsruhe
- St. Antonius - Kinderheim, Rheinstraße 107-113, 76185 Karlsruhe
- St. Augustinusheim, Schöllbronner Straße 78, 76275 Ettlingen
- Villa Kunterbunt, Spöcker Straße 3, 76646 Bruchsal - Büchenau
- Wakala - Betreutes Wohnen, Steinstraße 27b, 76133 Karlsruhe

Liste der Projektteilnehmer / -innen:

- Barth, Eckhard, Leiter des Sozialen Dienstes, Stadt Karlsruhe, Sozial- und Jugendbehörde
- D'Agostino, Petra, Sachbearbeiterin für Entgeltvereinbarungen bei der Abt. Wirtschaftliche Hilfe, Stadt Karlsruhe, Sozial- und Jugendbehörde
- Edlich, Sylvia, Heimleiterin, Gemeinnützige Jugendhilfe BOF. e.V., Karlsdorf - Neuthard
- Fleischmann, Thomas, Gesamtleiter, Kinderhaus St. Raphael, Bruchsal
- Freesemann, Oliver, Heimleiter, Kinder- und Jugendhilfezentrum der Heimstiftung Karlsruhe
- Ganter, Jürgen, Geschäftsführer des Sozialdienst kath. Frauen Karlsruhe e.V., Träger des St. Antoniusheim
- Harless, Lisa, Ansprechpartnerin, Leiterin der Mädchen Wohngruppe „Wasserwerk“, Sozialdienst kath. Frauen Karlsruhe e.V.
- Hasenfuß, Hermann, Einrichtungsleiter, Villa Kunterbunt, Bruchsal - Büchenau
- Hilkert, Reiner, Sozialplaner, Landratsamt Karlsruhe, Fachbereich Jugend und Soziales
- Hoscislowski, Reinhard, stellvertr. Gruppenleiter, Landratsamt Karlsruhe, Jugendamt, Allgemeiner Sozialer Dienst
- Kieser, Gregor, Einrichtungsleiter, Neues Christophorus Haus, Karlsruhe
- Laerbusch, Anne, Ansprechpartnerin, SOZPÄDAL, Projekt WisE, Karlsruhe
- Mehnert, Barbara, Abteilungsleiterin Jugendhilfe, Kreisverband der Arbeiterwohlfahrt Karlsruhe-Stadt e.V.
- Müller, Reinhard, Heimleiter, Jugendheim Waldhaus, Malsch
- Pfaff, Martin, Einrichtungsleiter, Hans und Therese Krille Haus, Karlsruhe
- Röckle, Jochen, Gesamtleiter, Evang. Hohberghaus Bretten
- Schanz, Carmen, Sachbearbeiterin für Entgeltvereinbarungen bei der Abt. Wirtschaftliche Hilfe, Stadt Karlsruhe, Sozial- und Jugendbehörde
- Schneevoigt, Sabine, Einrichtungsleiterin, WAKALA - Betreutes Wohnen, Karlsruhe
- Schneider, Monika, Leiterin der Abteilung der Sozialen Dienste, Landratsamt Karlsruhe, Jugendamt
- Schrenk, Andreas, Heimleiter, St. Augustinusheim, Ettlingen
- Schröpfer, Michael, Heimleiter, Hardtstiftung Karlsruhe
- Wittner, Renate, Bezirksgruppenleiterin des Sozialen Dienstes, Stadt Karlsruhe, Sozial- und Jugendbehörde

Kontaktadressen

